

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – UNIVEM
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**LUIS CARLOS DOS SANTOS MARTINS
MURILO JARDIM DE SOUZA
VINICIUS GABRIEL CAVINA**

**O PAPEL DO LÍDER NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL NO
SERVIÇO DE PÓS-VENDA**

MARÍLIA
2015

LUIS CARLOS DOS SANTOS MARTINS
MURILO JARDIM DE SOUZA
VINICIUS GABRIEL CAVINA

O PAPEL DO LÍDER NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL NO
SERVIÇO DE PÓS-VENDA

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Administração da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração

Orientadora
Prof.^a. THAIS YURI MATSUMOTO TAKAOKA.

MARÍLIA
2015



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"
Mantenedora do Centro Universitário Eurípidos de Marília - UNIVEM
Curso de Administração

Murilo Jardim de Souza - 51522-1

Luís Carlos dos Santos Martins - 52186-8

Vinicius Gabriel Cavina - 51992-8

TÍTULO "O Papel do Líder no Ambiente Organizacional no Serviço de Pós
Venda. "

Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em
Administração da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de Bacharel em
Administração.

Nota: 10,0

ORIENTADOR: 
Thaís Yuri Matsumoto Takaoka

EXAMINADOR: 
Benedito Goffredo

EXAMINADOR: 
Juliano Mota Parente

Marília, 04 de dezembro de 2015.

MARTINS, Luis Carlos dos Santos; SOUZA Murilo Jardim de; CAVINA Vinicius Gabriel. **O papel do líder no ambiente organizacional no serviço de pós-venda.** 2015. 64 f. Trabalho de Curso Bacharelado em Administração de Empresas – Centro Universitário Eurípedes de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Sorares da Rocha”, Marília, 2015.

RESUMO

A presente monografia tem como objetivo de estudo “investigar o papel do líder no departamento de pós-venda numa empresa de *call-center*, verificando a sua influência no processo de atendimento ao consumidor, bem como o reflexo de sua atuação no desempenho organizacional”. Será apresentado um estudo investigativo sobre o papel do líder perante a sua equipe dentro de um ambiente organizacional no serviço de pós-venda. Toda e qualquer empresa ou estabelecimento tem o dever de encantar e satisfazer os seus clientes, mais do que isso devem fidelizar os seus clientes gerando benefícios para todos, o serviço de pós-venda hoje é uma ferramenta indispensável quando falamos de satisfação, não adianta ter um ótimo ponto de venda, um bom produto e uma boa logística de entrega, toda a satisfação gerada na venda, no atendimento, enfim em todo o processo de venda do produto pode terminar quando o consumidor necessitar de uma peça de reposição ou um suporte técnico, hoje em dia um cliente insatisfeito pode manifestar a sua insatisfação em vários meios de comunicação de forma rápida e “catastrófica”. A gestão adequada do pós-venda pode contribuir muito na criação de uma boa imagem da empresa, pode ajudar a agregar valor na marca e nos produtos. Hoje em dia as organizações podem contar com apoio de ótimas ferramentas para gerenciar os fluxos de informações referente ao pós-venda, mas certamente quando o seu cliente entrar em contato com um problema ele terá que ser atendido por uma pessoa que vai representar a organização, e a condução da solução do problema vai gerar a satisfação ou insatisfação desse cliente, para que ele saia satisfeito esse funcionário da empresa tem que estar preparado para dar soluções práticas que atenda a expectativa do cliente, portanto o atendimento do pós-venda é primordial, e cabe ao líder dessa área garantir que o cliente receba o atendimento adequado, rápido e eficiente, assim pressupõe-se que a influência do líder sobre esse funcionário também é um fator determinante que determinará a qualidade do atendimento.

Palavras-Chave: Liderança, Pós-venda, Estilo de Liderança, Papel do Líder.

MARTINS, Luis Carlos dos Santos; SOUZA Murilo Jardim de; CAVINA Vinicius Gabriel. **O papel do líder no ambiente organizacional no serviço de pós-venda.** 2015. 64 f. Trabalho de Curso Bacharelado em Administração de Empresas – Centro Universitário Eurípedes de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Sorares da Rocha”, Marília, 2015.

ABSTRACT

This thesis aims to study "to investigate the leader's role in the post-sales department in a call-center company, verifying its influence in the customer service process as well as the reflection of his performance in organizational performance." An investigative study on the leader's role before his team will be presented within an organizational setting in after-sales service. Any company or establishment has a duty to delight and satisfy their customers, more than it should retain its customers generating benefits for all, after-sales service is now an indispensable tool when it comes to satisfaction, no use having a great selling point, a good product and a good delivery logistics, all the satisfaction generated in the sale, in attendance at last throughout the product sales process may end when consumers need a replacement part or a help desk today a dissatisfied customer can express their dissatisfaction in various media quickly and "catastrophic". The proper management of after-sales can go a long way in creating a good image of the company, can help add value in the brand and products. Nowadays organizations can rely on the support of great tools to manage the flow of information relating to after-sales but certainly when your customer contact is a problem he will have to be answered by a person who will represent the organization, and the conduct of the solution will generate satisfaction or dissatisfaction that customer, so he quit satisfied that the company's staff have to be prepared to give practical solutions that meet customer expectations, so the after-sales service is paramount, and it is up to the leader in this area to ensure that the customer receives the appropriate care, fast and efficient, so it is assumed that the influence of the leader on that employee is also a factor that will determine the quality of care.

Keywords: Leadership, After Sales, Leadership Style, Leading Role.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SAC: Serviço de Atendimento ao Consumidor

CDC: Código de Defesa do Consumidor

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Contribuições para o estudo de comportamento organizacional.....	11
Figura 2 – Os graus de influência do comportamento.....	15
Figura 3 – Teoria sobre o estilo de liderança	17
Figura 4 – As diversas abordagens sobre liderança.....	18
Figura 5 – A grade gerencial (<i>Managerial Grid</i>)	20
Figura 6 – O <i>continuum</i> de padrões de liderança	21
Figura 7 – Modelo de liderança eficaz de Fiedler	24
Figura 8 – Elementos de uma interação de serviços.....	36
Figura 9 – O processo de decisão de compra do consumidor	40
Figura 10 – Fachada Acáciaeltro Paulista	45
Figura 11 – Organograma Acáciaeltro Paulista.....	45
Figura 12 – Identificação da liderança na grade gerencial	60

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Geração de Emprego Formal	29
Gráfico 2 – Participação dos Serviços no PIB.....	30
Gráfico 3 – Variação Anual do PIB e Serviços	30
Gráfico 4 – Tabulação das quatro primeiras perguntas do questionário	58
Gráfico 5 – Tabulação das perguntas cinco, seis e sete do questionário	59
Gráfico 6 – Tipo de Confiança que a equipe tem no líder.....	61

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
CAPÍTULO 1 – COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	10
1.1. Definição de Comportamento Organizacional.....	10
1.2 Liderança	13
1.2.1 O Papel do Líder.....	16
1.2.2 Liderança Centrada Na Tarefa Versus Liderança Centrada Nas Pessoas	18
1.2.3 Ênfase na produção versus nas pessoas.....	19
1.2.4 <i>Continuum</i> de liderança.....	21
1.2.5 Liderança Situacional	23
1.3 Confiança.....	24
CAPÍTULO 2 – SERVIÇOS E PÓS-VENDA.....	28
2.1-Setor de serviços	28
2.1.1 Qualidade nos Serviços	33
2.1.2 Pós-venda	39
CAPITULO 3 – ESTUDO DE CASO	44
3.1 Metodologia de pesquisa;.....	44
3.2 Instrumentos de coleta de dados foram utilizados.....	44
3.3 Objeto de Estudo	44
3.3.1 Serviços da Empresa	47
3.3.2 Apresentação do setor investigado	48
3.4 Objetivo da pesquisa	50
3.5 Análise dos dados coletados.....	50
3.5.1 Analise Observação <i>in Loco</i>	51
3.5.1.1 Comportamento Organizacional Acáciaeletro Paulista.....	51
3.5.1.2 O Grau de influência dos Líderes da Acáciaeletro sobre a equipe de Atendimento ao Consumidor.....	53
3.5.1.3 O Papel do Líder no Serviço de Atendimento do Consumidor na Acáciaeletro.....	54
3.5.2 Pesquisa de Campo.....	56
3.5.2.1 Tabulação da Pesquisa.....	57
CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS	65
APÊNDICE A – Questionário.....	67

INTRODUÇÃO

A competitividade do mercado tem se transformado cada vez mais com o intercâmbio de informações entre fornecedores, intermediários e consumidores. O aumento do conhecimento entre os atores do mercado global tem pressionado às empresas a se adaptarem ao novo mercado cujo nível das expectativas quanto aos produtos e serviços tem aumentado constantemente, o que exige que o padrão de qualidade e diferencial das empresas sejam aprimoradas ou até transformadas.

O setor de serviços se apresenta mais vulnerável quanto à necessidade de se adaptar às mudanças do mercado pela proximidade com o cliente, podendo personalizar o serviço ou produto de acordo com cada necessidade. Quanto maior o relacionamento com o cliente na produção de produtos ou serviço, maior a possibilidade de adaptar o produto ou serviço comprado à sua expectativa ou necessidade.

No entanto, nem a proximidade com o cliente faz com que os produtos ou serviços adquiridos o satisfaçam, pois em alguns casos é possível identificar o desempenho do produto ou serviço somente a longo prazo. Com isso, algumas empresas têm estruturado uma equipe de pós-venda para atender o cliente mesmo depois do mesmo ter adquirido seu produto ou serviço. Mas, mesmo com a existência da equipe de pós-venda, não é possível garantir a total satisfação do cliente, pois a equipe necessita estar bem treinada tecnicamente e principalmente bem estruturada emocionalmente para lidar com a insatisfação de seus clientes.

Mas como se pode preparar melhor esta equipe? O responsável por este departamento tem o grande desafio de manter esta equipe preparada e motivada para reafirmar o diferencial competitivo no mercado e contribuir para o alcance das metas e objetivos organizacionais. O responsável pelo departamento de pós-venda assumi este importante papel ao conduzir o clima organizacional atribuído às suas competências pessoais, caracterizando como um líder na gestão do departamento. O papel do líder no ambiente organizacional é extremamente importante norteador por diversos fatores como o conhecimento técnico da área em que atua, a habilidade de transformar os conhecimentos em práticas e a atitude como iniciativa para a solução de problemas.

No entanto, somente conhecimento, habilidade e atitudes não são suficientes para definir o líder de sucesso. Existem outras variáveis como a situação em que se encontra a ação de liderança e a qualidade da equipe do pós-venda. O relacionamento e o nível de confiança

entre o líder e equipe devem contribuir fundamentalmente para que ambos trabalhem em conjunto no alcance dos objetivos organizacionais.

Se um membro da equipe não estiver satisfeito com papel do seu líder, pode refletir para os clientes, gerando ou fortalecendo uma imagem negativa da organização. Portanto, é importante que o líder tenha ciência do seu papel e cultive sempre um bom ambiente organizacional para a sua equipe. Sendo assim, o líder é fundamental para o sucesso das empresas principalmente as prestadoras de serviços.

Sua atuação resultará na melhoria do ambiente organizacional e conseqüentemente na satisfação de todos da equipe e principalmente do cliente. Conseqüentemente o líder conquistará o respeito e admiração de todos, e se tornará modelo de profissionalismo.

O presente trabalho tem como objetivo investigar o papel do líder no departamento de pós-venda numa empresa de *call-center*, verificando a sua influência no processo de atendimento ao consumidor, bem como o reflexo de sua atuação no desempenho organizacional. Foi realizado a pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo exploratória descritiva e estudo de caso da empresa Acácia eletro Paulista que presta serviços de *call-Center* nacionalmente, o questionário e a observação *in loco* foram utilizadas como ferramentas de coletas de dados.

No capítulo um trataremos os conceitos de comportamento organizacional e os diversos estilos de liderança.

No capítulo dois abordaremos o setor de serviços, a importância da qualidade dos serviços prestados e o pós-venda.

No terceiro e último capítulo serão apresentadas as metodologias utilizadas no trabalho, a empresa onde foi aplicado o estudo de caso e o resultado da pesquisa.

CAPÍTULO 1 – COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

1.1. Definição de Comportamento Organizacional

As escolas de administração demoraram um pouco para perceber a importância do comportamento dos indivíduos dentro das organizações, em contrapartida os executivos há muito tempo já haviam percebido tal importância do comportamento organizacional, conforme afirma o autor Robbins.

Embora na prática os executivos já tenham compreendido há muito tempo a importância das habilidades interpessoal para a eficácia da gestão as escolas de administração demoraram um pouco para captar essa mensagem. Até o final da década de 80, o currículo dessas escolas enfatizava os aspectos técnicos da gestão. Seu foco principal era em economia, contabilidade, finanças e métodos quantitativos, termos como comportamento e habilidades interpessoais não recebiam quase nenhuma atenção (ROBBINS, 2009, p.2).

Sabe-se que o reconhecimento por parte dos executivos referente a esse assunto surgiu devido à necessidade de reter funcionários que por muitas vezes eram insubstituíveis com relação à experiência e principalmente quanto às suas habilidades interpessoais. Logo perceberam que bons salários e benefícios não eram suficientes para reter talentos. Um estudo realizado nos Estados Unidos revelou que salários e benefícios não são os motivos pelo qual uma pessoa gosta de seu emprego ou permanece nele, a qualidade do trabalho e o apoio recebido no ambiente de trabalho são muito mais importantes.

Ter executivos com boas habilidades interpessoais é o mesmo que garantir um ambiente de trabalho mais agradável, o que, por sua vez, facilita a contratação e a manutenção de pessoas qualificadas. Além disso, criar um ambiente de trabalho agradável parece fazer sentido do ponto de vista econômico. Por exemplo, as empresas apontadas como bons lugares para se trabalhar foram as que também apresentaram melhor desempenho financeiro. (ROBBINS, 2009, p.2)

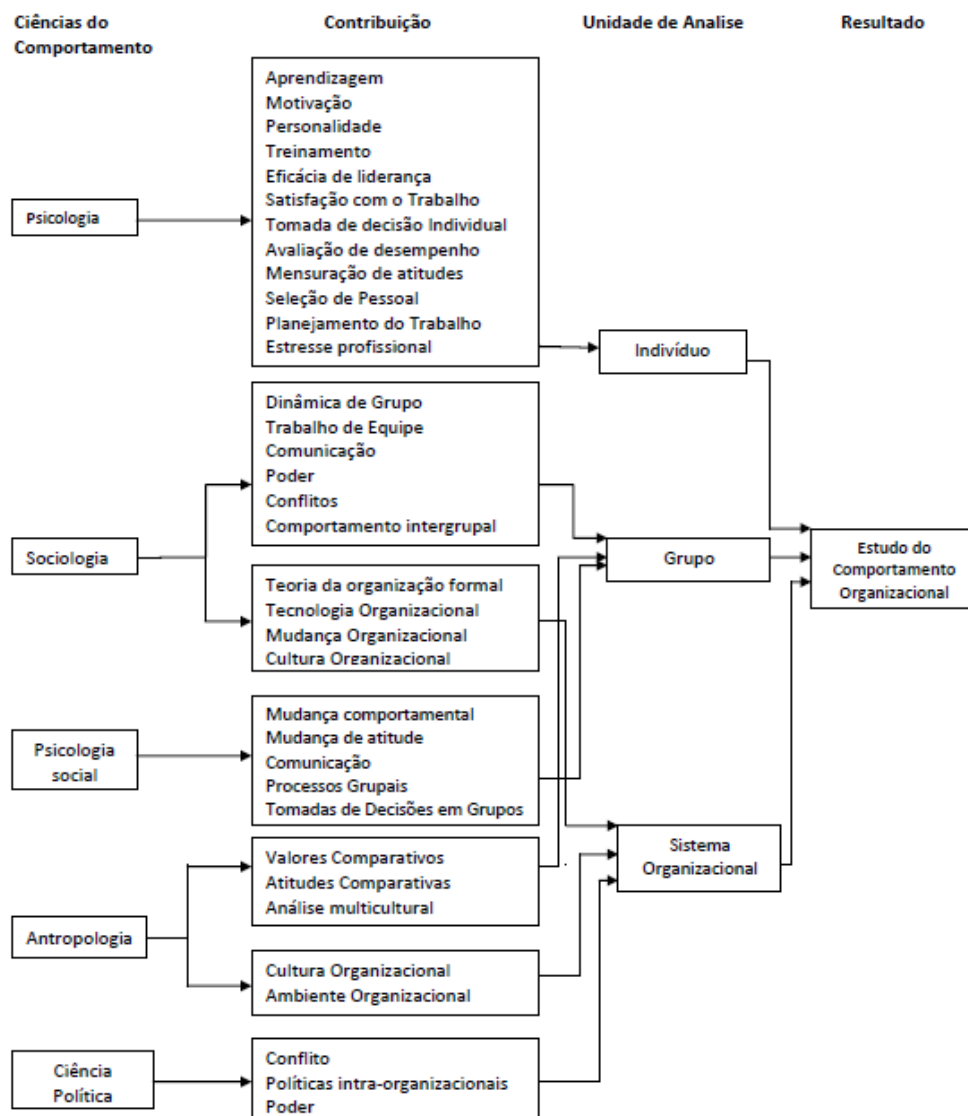
O autor Robbins complementa.

Comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”. Sendo assim, o comportamento organizacional estuda as habilidades interpessoais de cada indivíduo e dos

grupos dentro do sistema organizacional, e como essas habilidades, atitudes e valores refletem no desempenho da organização. (ROBBINS, 2009, p.6)

O autor ainda afirma que o estudo do comportamento organizacional é uma ciência aplicada que se apoia na contribuição de diversas outras disciplinas comportamentais. As áreas predominantes são a psicologia, a sociologia, a psicologia social, a antropologia e a ciência política, denominadas de ciências do comportamento. Cada ciência contribui para o estudo do comportamento organizacional conforme figura 01, que será apresentada a seguir.

Figura 01 - Contribuições para o Estudo do Comportamento Organizacional



Fonte: ROBINS, (2009, p.9)

A ciência da Psicologia busca medir, explicar e, algumas vezes, modificar o comportamento dos seres humanos ao estudar o indivíduo como unidade de análise. Os psicólogos dedicam-se ao estudo e ao esforço de compreender o comportamento individual principalmente para o nível micro ou individual, isto é, enquanto as demais disciplinas da Ciência do Comportamento (Figura 1) têm contribuído para a compreensão dos conceitos macro. A ciência de Psicologia estuda problemas de fadiga, falta de entusiasmo, aprendizagem, percepção, personalidade, emoções, treinamento, eficácia de liderança, necessidades e forças motivacionais, satisfação com o trabalho, processos de tomada de decisões, avaliação de desempenho, mensuração de atitudes, técnicas de seleção de pessoal, planejamento do trabalho e estresse profissional (Robbins, 2009).

Esta ciência demonstra a preocupação em manter preparado psicologicamente os colaboradores das empresas para que os mesmos possam contribuir ainda mais com o objetivo organizacional, com o aumento da sua produtividade.

A Sociologia é definida por Robbins (2009, p.8) como a ciência que “estuda o sistema social no qual os indivíduos desempenham seus papéis, ou seja, estuda as relações das pessoas entre si”. Para o autor, a maior contribuição dos sociólogos foi o estudo dos grupos como unidade de análise, que pode ser definida pelo estudo do comportamento dos grupos dentro das organizações formais e complexas como a dinâmica de grupo, o desenho de equipes de trabalho, a cultura organizacional, a teoria e a estrutura da organização formal, a tecnologia organizacional e aspectos como poder, comunicação e conflitos.

A Psicologia Social nos remete ao estudo à análise da unidade. O autor define a psicologia social “é uma área dentro da psicologia que mistura conceitos desta ciência e da sociologia” (ROBBINS 2009, p.9). O autor Robbins define o seu foco.

Seu foco é a influência do indivíduo sobre o outro. Um dos temas mais investigados pela psicologia social é a mudança, como implementá-la e como reduzir as barreiras para sua aceitação. Além disso, os psicólogos sociais também fazem significativas contribuições nas áreas de mensuração, entendimento e mudança de atitudes; padrões de comunicação; as formas pelas quais as atividades em grupo podem satisfazer necessidades individuais e o processo de tomada de decisão em grupo (ROBBINS, 2009, p.9).

De acordo com Robbins (2009, p. 10), “a antropologia é o estudo das sociedades para compreender os seres humanos e suas atividades”. O autor complementa que o trabalho dos antropólogos sobre culturas e ambientes tem ajudado a compreender melhor as diferenças de valores, atitudes e comportamentos fundamentais entre povos de diferentes países ou de

pessoas em diferentes organizações. Segundo Robbins (2009, p.10) “muito do nosso conhecimento de hoje sobre cultura organizacional, ambiente organizacional e diferenças entre culturas dos países é fruto do trabalho de antropólogos ou de pessoas que utilizam sua metodologia”. As unidades de análise da antropologia na contribuição para o estudo do comportamento organizacional são os grupos e o sistema organizacional.

Sendo assim, a Sociologia, a Psicologia Social e a Antropologia contribuem com as empresas para compreenderem melhor os grupos que se formam na organização de modo a conduzi-los para um melhor resultado, além da Sociologia e Antropologia também contribuírem com o sistema organizacional.

A Ciência Política também contribui exclusivamente com o sistema organizacional que estuda o comportamento dos indivíduos e dos grupos dentro de um ambiente político, para o autor Robbins (2009, p.10) “Embora sejam frequentemente subestimadas, as contribuições dos cientistas políticos para o entendimento do comportamento organizacional têm sido significativas”. As contribuições para o estudo do comportamento organizacional são a estruturação de conflitos a alocação de poder e como as pessoas manipulam o poder para o atendimento de seus próprios interesses.

Conforme se pode notar cada ciência do comportamento tem dado a sua contribuição para o estudo do comportamento organizacional. Os funcionários tradicionais estão envelhecendo e o amplo uso de trabalhadores temporários está minando os laços de lealdade que historicamente prendiam os funcionários a seus empregadores. Com o estudo do comportamento, as organizações se tornam cada vez mais preparadas para construção do bom ambiente de trabalho, além de oferecer subsídios para que o líder possa identificar as habilidades interpessoais de cada indivíduo e dos grupos dentro do sistema organizacional a fim de promover a motivação e retenção de talentos em sua equipe.

1.2 Liderança

A liderança sempre esteve presente desde a pré-história ao observar o reino animal que dominou por muito tempo nosso planeta. Independente de qual fosse à espécie do animal sempre existia um líder que comandava ou liderava um grupo e que direcionava o caminhar de sua espécie. As antigas civilizações também mostram que sempre houve liderança, a necessidade de governar e direcionar grupos de pessoas.

A diferença de hoje é que a liderança também é usada para garantir o sucesso dos negócios. A liderança de uma empresa não tem como objetivo a sobrevivência de sua espécie, mas tem como objetivo a produtividade da empresa. No dicionário do Aurélio (2011) a definição de liderança, encontramos “comando, direção, hegemonia”.

Para os autores Neto e Calvosa.

A liderança é uma das principais buscas da sociedade. Em todos os processos, até nas mais antigas civilizações como os homens da pré-história, já era verificada a existência de um líder, de alguém que tentava controlar, dividir as tarefas, como, por exemplo, quem iria cuidar das crianças ou quando deveriam se mudar por causa do frio para sobreviverem (NETO E CALVOSA, 2006, p. 1).

Enfim, o destino de uma família, de uma organização, de um país, tudo está ligado e associado à capacidade de liderança. Ainda que nessa “nova era” a liderança busque por novas atuações, e por quebra de novos paradigmas, ela também busca que as pessoas sejam lideradas por quem consiga extrair o melhor de cada uma delas, e que as mobilize a fim de que se comprometam com alguma causa ou objetivo.

Já Maxwell (2008, p.13) nos fornece vários parâmetros na definição de liderança:

- Disposição de assumir riscos.
- Desejo apaixonado de fazer diferença.
- Se sentir incomodado com a realidade.
- Assumir responsabilidades enquanto outros inventam justificativas.
- Enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades.
- Disposição de se destacar no meio da multidão.
- Abrir a mente e o coração.
- Capacidade de subjugar o ego em benefício daquilo que é melhor.
- Evocar em que nos ouve a capacidade de sonhar.
- Inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer.
- Poder de potencializar muitas vidas.
- Falar com o coração ao coração dos liderados.
- Integração do coração, da mente e da alma.

- Capacidade de se importar com os outros e, ao fazer isso, liberar as idéias, a energia e a capacidade dessas pessoas.
- Sonho transformado em realidade.
- Coragem.

Para Chiavenato:

A liderança é um tipo de influência entre pessoas: uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos entre elas. A influência é uma transação interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra, de maneira intencional. A influência é um conceito ligado ao conceito de poder e de autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem as mudanças no comportamento de pessoas ou grupo de pessoas. O controle representa as tentativas de influência que são bem-sucedidas, isto é, que produzem consequências bem-sucedidas e desejadas pelo agente influenciador. O poder significa o potencial de influência de uma pessoa sobre a outra ou outras. Poder é a capacidade de exercer influência, embora isto não signifique que essa influência realmente seja exercida. Em outras palavras, o poder é o potencial influenciador que pode ou não ser efetivamente realizado. Por outro lado, a autoridade é o poder legítimo, ou seja, o poder que tem uma pessoa em virtude do papel que exerce, de sua posição em uma estrutura organizacional. E, portanto, o poder legal é socialmente aceito (CHIAVENATO, 1997, p.147).

Para exercer a liderança é necessário ter o poder por meio de um cargo, função ou papel diante de um grupo de indivíduos. O poder não garante a mudança de comportamento, atitudes e valores, pois está diretamente relacionado ao grau de influência do líder na organização. Sendo assim, Chiavenato (1997, p.147) apresenta os graus de influência do comportamento promovidos pelos líderes das organizações na figura 2.

Figura 2 – Os graus de influência do comportamento

OS GRAUS DE INFLUENCIAÇÃO			
Coação	Persuasão	Sugestão	Emulação
Forçar, coagir ou constranger mediante pressão, coerção ou compulsão	Prevaler sobre uma pessoa, sem força-la, através de conselhos, ou argumentos ou induções para que faça alguma coisa.	Colocar ou apresentar um plano, ideia ou proposta a uma pessoa ou grupo, para que considere, pondere ou execute.	Procurar imitar com vigor, para igualar ou ultrapassar, ou, pelo menos, chegar a ficar quase igual a alguém.

Fonte: CHIAVENATO (1997, p.147).

O grau de coação pode ser considerado o grau primário, isto é, que necessita de força, coerção ou constrangimento mediante pressão para obter o cumprimento das tarefas por meio do autoritarismo da gestão, podendo considerar a ação de coação contrária ao significado de liderança

A Persuasão é quando não se necessita coerção para liderar, simplesmente a pessoa através de seus conselhos, ideias e argumentos consegue uma conduta desejada sobre certo indivíduo existindo uma prevalência na convicção.

A Sugestão é a exposição de uma ideia, proposição, plano ou conjunto de medidas para o grupo ou indivíduo para que analisem fazendo considerações e verificar se é viável ou não a execução do exposto. Vemos que esse grau de influência está ligado ao tipo de líder liberal.

A Emulação é quando o grupo ou indivíduo quer se igualar ou até mesmo superar o líder, se espelhando em suas ações. O líder exerce o famoso exemplo que todos devem seguir “faça o que eu faço e como faço e será bem sucedido”

Liderança é uma questão de redução da incerteza do grupo. O comportamento pelo qual se consegue essa redução é a escolha. No fundo, a liderança é um processo contínuo de escolha que permite ao grupo caminhar em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas. Ao ajudar o grupo a lidar com escolhas, a liderança passa a ser uma questão de tomada de decisão em grupo (CHIAVENATO1997, p.149).

O grau de influência do líder dependerá de sua habilidade em articular os graus de influência citados por Chiavenato, onde cada grau pode ser exercido com diferentes intensidades e serem complementares conforme a situação e/ou a disposição de sua equipe por meio da análise do comportamento organizacional.

1.2.1 O Papel do Líder

As empresas são uma rede de pessoas conectadas que realizam processos visando alcançar um objetivo, essa rede de pessoas conectadas tem uma importância muito grande para o desempenho e resultado final da empresa. Com apenas uma pessoa desconectada dessa rede e todo um processo pode falhar gerando um problema técnico, o não envio de um produto, a não realização de um serviço, o interromper o fluxo de informações, um cliente insatisfeito, uma ação judicial contra a empresa e etc. Esses são alguns dos problemas que pode gerar a falta de integração de um colaborador com a sua equipe.

O líder tem um papel muito importante dentro das organizações e no desempenho da empresa ao desempenhar seu papel com eficiência. Existem vários tipos de líderes, que podem ser definidos por sua personalidade e características específicas. Chiavenato (2004, p.103) diz que existem três estilos de liderança: autocrático, liberal e democrático.

Figura 3 – Teoria Sobre o Estilo de Liderança

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)
<ul style="list-style-type: none"> O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder 	<ul style="list-style-type: none"> Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
<ul style="list-style-type: none"> O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias, e de modo imprevisível para o grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates. 	<ul style="list-style-type: none"> A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações se elas fossem solicitadas...
<ul style="list-style-type: none"> o líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
<ul style="list-style-type: none"> O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. 	<ul style="list-style-type: none"> O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" nas críticas e nos elogios. 	<ul style="list-style-type: none"> O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Chiavenato, 2004, p. 103.

O Líder Autocrata gosta de centralizar todas as decisões e impor ordens aos subordinados, e não aceita opinião de ninguém. Esse líder normalmente cria um ambiente "hostil" de trabalho. Seus subordinados perderão o prazer de trabalhar, pois nunca serão escutados e estarão sempre recebendo ordens.

O Líder Democrata incentiva a participação de sua equipe, é sempre presente orientando sua equipe na realização das tarefas. Esse líder cria um ambiente "agradável" de trabalho pois os colaboradores têm voz e são escutados.

O Líder Liberal é o líder que todo funcionário deseja, pois delega aos colaboradores as atividades e não realiza nenhum controle do que está sendo feito, deixando todo o trabalho

a mercê da vontade do colaborador. Esse líder não é respeitado e cria um ambiente que não consegue controlar fazendo com que a produtividade da empresa seja baixa.

Chiavenato (1997, p.149) afirma ainda que para ser bem sucedido como líder, o gerente deve saber lidar com alguns aspectos de motivação, comunicação, relações interpessoais, trabalho em equipe e dinâmica de grupo, como mostra na figura 4 abaixo:

Figura 4 – As Diversas Abordagens Sobre Liderança

Teorias sobre Liderança	Porque algumas pessoas são melhores líderes do que outras?
Teoria dos Traços	Focalização nas características de personalidade: do líder.
Abordagem Comportamental	Focalização nos estilos de liderança frente aos seguidores
Abordagem Contingencial	Focalização na adequação do comportamento do líder às diferentes características situacionais.

Fonte: CHIAVENATO, (1997, p.149)

1.2.2 Liderança Centrada Na Tarefa Versus Liderança Centrada Nas Pessoas

A liderança pode ter dois tipos de abordagens, liderança centrada na tarefa versus liderança centrada nas pessoas. Chiavenato (1997, p.151) define esses dois tipos de liderança como:

1. Liderança centrada na tarefa (*job centered*): trata-se de um estilo de liderança preocupado estritamente com a execução da tarefa e com os seus resultados. É típica das empresas ou unidades que costumam concentrar as pessoas em cargos desenhados segundo o modelo clássico, de maneira padronizada e isolada. É a liderança preocupada exclusivamente com o trabalho e em conseguir que as coisas sejam feitas de acordo com os métodos preestabelecidos e com os recursos disponíveis.

2. Liderança centrada nas pessoas (*employee-centered*): trata-se de um estilo preocupado com os aspectos humanos dos subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, dentro de maior participação nas decisões. Dá mais ênfase às pessoas do que ao trabalho em si, procurando compreender e ajudar os subordinados e preocupando-se mais com as metas do que com os métodos, sem descurar-se do nível de desempenho desejado.

O autor descreve os líderes nas duas situações, Chiavenato (1997, p152):

Como se comporta um líder orientado para as tarefas:

- Planeja e define como o trabalho será feito
- Atribui responsabilidades pelas tarefas
- Define claramente os padrões de trabalho
- Busca completar tarefas
- Monitora resultados do desempenho

Como se comporta um líder orientado para as pessoas:

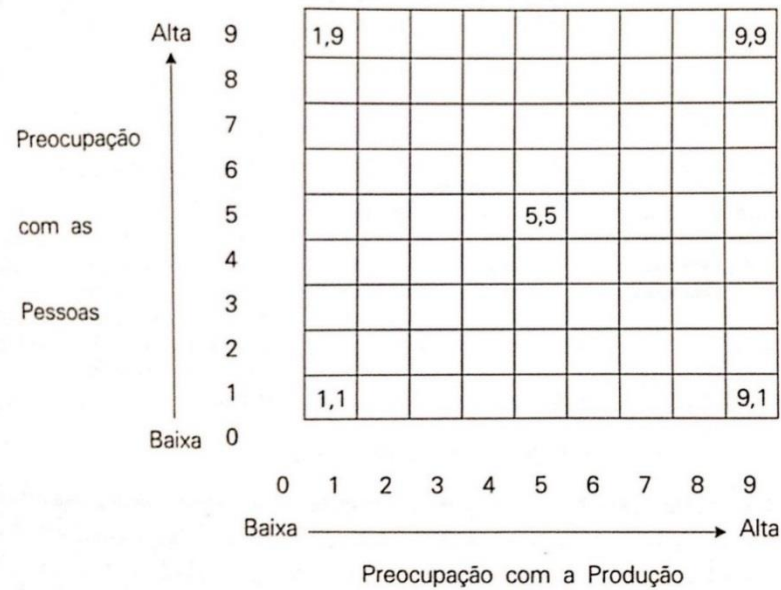
- Atua como apoio e retaguarda para os seguidores.
- Desenvolve relações sociais com seguidores.
- Respeita os sentimentos das pessoas.
- É sensitivo quanto às necessidades dos seguidores.
- Mostra confiança nos seguidores.

1.2.3 Ênfase na produção versus nas pessoas

Outra abordagem de liderança é a Grade Gerencial (*Managerial Grid*) apresentado na Figura 5, que foi criada por Blake e Mouton. Essa técnica de alteração comportamental tem como base uma tabela para classificar qual a ênfase do líder.

Chiavenato define a tabela como:

A Grade Gerencial é uma tabela de dupla entrada composta de dois eixos: o eixo vertical representa a ênfase nas pessoas, enquanto o eixo horizontal representa a ênfase na produção. Cada um desses eixos apresenta uma série continua de nove pontos, onde 1 é o menor grau e 9 o maior grau de ênfase possível (CHIAVENATO, 1997, p 152).

Figura 5 – A Grade Gerencial (*Managerial Grid*)

Fonte: Chiavenato, 1997, p. 153.

Cinco posições são destaques pelos autores da tabela:

- Posição 1,1 – no canto inferior esquerdo da Grade. Representa quase nenhuma preocupação pela produção ou pelas pessoas. É a tendência do mínimo esforço indispensável para permanecer na empresa.
- Posição 9,1 – no canto inferior direito da Grade. Representa forte preocupação pela produção e pouquíssima preocupações pelas pessoas que estão produzindo.
- Posição 1,9 – no canto superior esquerdo. É o estilo de liderança que enfatiza as pessoas, com pouquíssima preocupação com a produção ou pelos resultados que elas estão obtendo.
- Posição 5,5 – no centro da Grade. É o meio-termo sem grandes ênfases. O gerente adota a atitude de conseguir apenas resultados médios, mas sem grande esforço das pessoas. É a tendência à mediocridade.
- Posição 9,9 – no canto superior direito da Grade. Demonstra elevada preocupação tanto pela produção, como pelas pessoas que produzem. É a tendência à excelência, tanto nos resultados da produção como na satisfação das pessoas.

Segundo o Autor essas cinco posições são as mais relevantes para traçar perfis do líderes onde o canto inferior esquerdo seria o menos desejado, pois a preocupação é quase zero e o canto superior direito seria a meta a ser alcançada, pois lá se encontra o que o autor nomeia de excelência gerencial.

A importância dessa Grade para os líderes é que possam identificar entre as 81 possibilidades, onde está localizado seu estilo de liderança, para que possa trabalhar com exatidão seu ponto fraco.

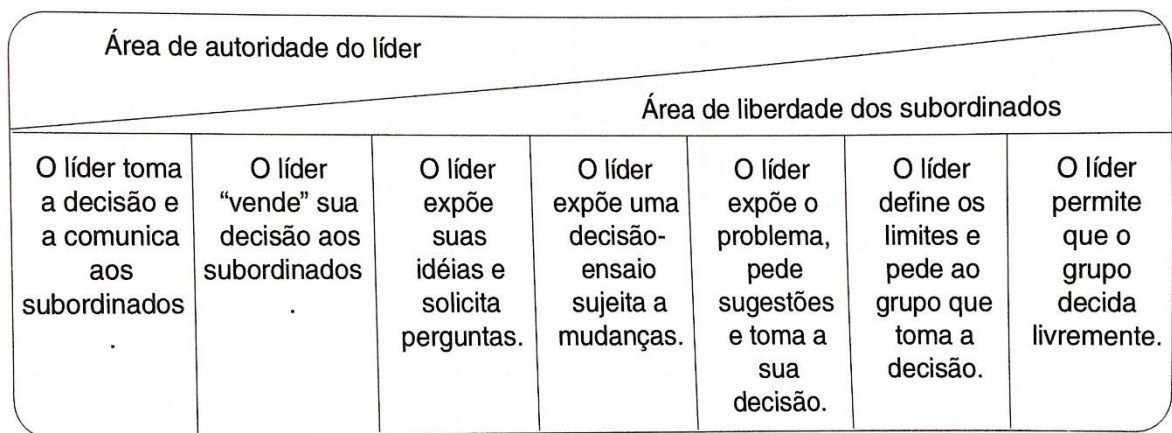
1.2.4 *Continuum de liderança*

Para Tannenbaum e Schmidt (1958) apud Chiavenato, (1997, p. 154):

[...] existe uma gama bastante ampla de padrões de comportamento de liderança que o líder pode escolher para as suas relações com os subordinados. Cada tipo de comportamento está relacionado ao grau de autoridade utilizado pelo líder e o grau de liberdade disponível aos subordinados na tomada de decisões”.

Essa gama pode ser representada por um *continuum* de padrões de liderança, como na figura 6 a seguir:

Figura 6 – O *Continuum* De Padrões De Liderança



Fonte: Chiavenato, 1997, p. 154

Para o líder decidir o padrão de liderança que adotara em relação aos seus subordinados, deverá realizar a avaliação das três forças: força no líder, força nos subordinados e força na situação.

Chiavenato (1997, p 155) define as 3 forças para avaliação:

- a) Forças no gerente, como:
 1. Seu sistema de valores e convicções pessoais;
 2. Sua confiança nos subordinados;
 3. Suas inclinações pessoais a respeito de como liderar;

4. Seus sentimentos de segurança em situações incertas.

b) Forças nos subordinados, como:

1. Sua necessidade de liberdade;
2. Sua disposição de assumir responsabilidades;
3. Sua segurança em situações incertas;
4. Seu interesse pelo problema ou pelo trabalho;
5. Sua compreensão e identificação do problema;
6. Seus conhecimentos e experiências para resolver o problema;
7. Sua expectativa de participação nas decisões.

c) Forças na situação, como:

1. O tipo de empresa, valores e tradições, políticas e diretrizes;
2. A eficiência do grupo de subordinados;
3. O problema a ser resolvido ou a complexidade do trabalho;
4. A premiação de tempo.

Essas Três avaliações segundo Chiavenato (1997, p. 155) são de suma importância e podem proporcionar algumas informações importantes descritas abaixo:

- a) Quando as tarefas são rotineiras e repetitivas, a liderança sobre os subordinados é geralmente cerrada e feita na base de controles pelo líder, que passa a utilizar um padrão de liderança próximo ao extremo esquerdo da figura 6 acima.
- b) Um líder pode assumir diferentes padrões de liderança, cada qual adequado e específico para cada subordinado, de acordo com as forças citadas.
- c) Para um mesmo subordinado, o líder pode assumir diferentes padrões de liderança ao longo do tempo e conforme a situação envolvida. Em situações em que o subordinado apresenta alto nível de eficiência, o líder pode dar-lhe maior liberdade nas decisões; se o subordinado apresenta erros seguidos e imperdoáveis, o líder pode impor-lhe provisoriamente maior autoridade pessoal e menor liberdade de trabalho.

O tópico abordado acima mostra que a liderança deve variar entre um líder autoritário (Autocrata) e um líder liberal (Laissez-Faire). Cada situação e/ou colaborador deve ser analisado e aplicado um estilo de liderança fazendo com o gestor tenha a possibilidade de escolha na relação com o seu colaborador. Todo comportamento se relaciona a um grau de autoridade utilizado pelo gestor, sendo disponibilizado um grau de liberdade ao colaborador para as tomadas de decisões.

1.2.5 Liderança Situacional

Chiavenato em seu livro de 1997 cita Fiedler.

Fiedler desenvolveu um modelo contingencial de liderança eficaz a partir da ideia de que não existe um estilo único e melhor de liderança e que seja válido para toda e qualquer situação. Pelo contrário, os estilos eficazes de liderança são situacionais: cada situação requer um diferente estilo de liderança. O modelo contingencial se baseia em três fatores situacionais (CHIAVENATO 1997, p 156).

- a) Poder posição líder: refere-se à influência inerente à posição, isto é, ao volume de autoridade formal atribuído à posição que o líder ocupa, independentemente de seu poder pessoal.
- b) Estrutura da tarefa: refere-se ao grau de estruturação da tarefa, ou seja, ao grau em que o trabalho dos subordinados é rotineiro e programado (em um extremo) ou vago é indefinível (no outro extremo). Assim, a eficácia da liderança depende do grau em que a tarefa dos subordinados é rotineira ou variada. Algumas tarefas são fáceis de definir, desempenhar, medir e avaliar objetivamente. Outras, como atividades criativas ou cargos de assessoria, são mais difíceis de definir e seus resultados são mais difíceis de medir. A estrutura da tarefa é um fator importante no estilo de liderança.
- c) Relações líder-membros: refere-se ao relacionamento que existe entre o líder e os membros do grupo. O relacionamento interpessoal entre o líder e os membros do grupo pode envolver sentimentos de aceitação entre ambos, confiança e lealdade que os membros depositam no líder ou sentimentos de desconfiança, de reprovação, de falta de lealdade e de amizade entre ambos.

Veja na figura 7 abaixo a tabela representativa:

Figura 7 – Modelo de Liderança Eficaz de Fiedler

FATORES SITUACIONAIS	FAVORABILIDADE SITUACIONAL	DESFAVORABILIDADE SITUACIONAL
Poder de Posição do Líder.	Maior poder de posição. Muita autoridade formal. Alto nível hierárquico.	Menor poder de posição. Pouca autoridade formal. Baixo nível hierárquico.
Estrutura da Tarefa.	Tarefa estruturada, rotineira e programada. Fácil de desempenhar, de executar e de aprender.	Tarefa não estruturada, variada e não programada. Difícil de desempenhar, de executar e de aprender.
Relações Líder-Membros.	Bom relacionamento entre o líder e os membros do grupo.	Pobre relacionamento entre o líder e os membros do grupo.

Fonte: Chiavenato, 1997, p. 157

1.3 Confiança

O líder para ser bem sucedido com a sua equipe tem que primeiramente conquistar a confiança de todos Segundo Robbins:

A confiança é uma expectativa positiva, de que a outra pessoa não irá agir de maneira oportunista, seja por palavras ações e decisões, os dois elementos mais importantes implícitos em nossa definição, são familiaridade e risco. Na definição, a expressão expectativa positiva assume o conhecimento e a familiaridade entre as partes, a confiança é um processo que depende de uma história baseada em algumas experiências relevantes, mas limitadas, é preciso tempo para que ela se forme, seja construída e acumulada, a maioria de nós considera muito difícil senão impossível, confiar em alguém imediatamente, quando não sabemos nada sobre a pessoa, podemos apostar nela mas não confiar, a medida que conhecemos alguém e o relacionamento amadurece começamos acreditar na nossa capacidade de formar uma expectativa positiva. A expressão de maneira oportunista se refere ao risco e à vulnerabilidade inerentes a qualquer relação de confiança, a confiança envolve a nossa vulnerabilidade como acontece quando contamos segredos íntimos ou acreditamos nas promessas de alguém, por sua própria natureza confiança leva o risco do desapontamento ou do abuso, mas a confiança não se significa apropriadamente arriscar-se ela é principalmente a disposição de assumir um risco assim quando confia em alguém estou pressupondo que essa pessoa não tentará tirar vantagem disso, essa disposição para assumir riscos é comum a todas as situações que envolvem confiança (ROBBINS 2005 p. 276 e 277).”

A confiança é a chave para um bom relacionamento entre o líder e os liderados, quando um liderado tem confiança em seu líder , ele irá produzir muito mais que um liderado

que não confia em seu líder, pois o liderado que tem confiança irá trabalhar sabendo que seu líder não está agindo de maneira oportunista diante ao seu trabalho, mesma coisa o líder quando ele confia em seus liderados, ele agirá de maneira correta com seus liderados para não perder a confiança dos mesmos, aonde há confiança há honestidade e um bom ambiente organizacional.

Segundo Robbins (2005 p. 277) “A confiança parece ser um atributo essencial associado à liderança. Quando essa confiança é perdida, o desempenho do grupo pode sofrer efeitos adversos graves. ”

Na citação acima pode-se ver que quando os liderados não têm confiança em seus líderes, o desempenho do grupo pode ser afetado, quando um líder passa confiança aos liderados, o desempenho do grupo é excelente, e todas as obrigações que cada um tem dentro da organização serão cumpridas e exercidas de maneira correta e eficaz.

Segundo Robbins (2005 p. 278) existem três tipos de confiança nas relações organizacionais, baseada na intimidação, no conhecimento e na identificação, são elas:

- Confiança baseada na intimidação: As relações mais frágeis são aquelas estruturadas na confiança baseada na intimidação. Qualquer violação ou inconsistência pode destruir o relacionamento. Essa forma de confiança se baseia no medo das consequências no caso de não cumprirem suas obrigações.
- Confiança baseada no conhecimento: A maioria das relações organizacionais tem sua raiz na confiança baseada no conhecimento, a confiança, nesse caso tem por base a previsibilidade do comportamento que resulta de um histórico de interações, isso acontece quando temos informações adequadas sobre alguém a ponto de podermos fazer previsões acuradas sobre seu comportamento. No contexto organizacional, a maior parte das relações entre executivos e subordinados é baseada no conhecimento, ambas as partes têm uma longa experiência de trabalhar juntas e sabem exatamente o que se esperar uma da outra, uma longa história de interações consistentemente abertas e honestas, por exemplo, dificilmente seria destruída permanentemente por uma violação.
- Confiança baseada na identificação: O nível mais alto de confiança é atingido quando existe uma conexão emocional entre as partes, essa confiança baseada na identificação permite que uma parte faça às vezes parte da outra e a substitua nas transações interpessoais, a confiança existe porque

as partes entendem as intenções uma da outra e concordam com suas vontades e seus desejos, essa compreensão mútua se desenvolve até o ponto de uma parte poder agir em nome da outra. Podemos encontrar esse tipo de confiança ocasionalmente nas organizações entre pessoas que trabalham juntas há muito tempo e possui tanta experiência em comum que se conhecem mutuamente por dentro e por fora, esse é o tipo de confiança que os executivos buscam nas equipes, os membros estão tão identificados e confiantes entre si que são capazes de antecipar as ações dos outros e agir livremente em seu nome.

A citação acima mostra que a confiança é fundamental para uma boa relação entre o líder e seus liderados, quando os líderes são honestos e passam confiança, seus liderados trabalham com confiança e sabem o que fazer, e quando os liderados perdem a confiança em seus líderes o desempenho do grupo sofre efeitos indesejados. Existem três tipos de confiança, e os líderes tem que saber qual tipo de confiança irá se aplicar em cada um de seus liderados dentro de uma organização.

1.3.1 Liderança Carismática

O carisma é outra característica importante para o líder, além da confiança é necessário conquistar o carisma dos liderados segundo Robbins (2005 p. 282), “A teoria da liderança carismática diz que os seguidores do líder atribuem a ele capacidades heroicas ou extraordinárias de liderança quando observam determinados comportamentos”.

A citação acima mostra que quando um líder é carismático ele é visto como um herói por seus liderados, sendo assim toda ordem que ele passar será bem executada, e o ambiente organizacional terá mais respeito e harmonia.

Robbins questiona (2005 p. 282) “Como os líderes carismáticos influenciam seus liderados?” O próprio autor responde:

As evidências sugerem um processo de quatro etapas, elas começam com o líder articulando uma visão atraente, essa visão oferece um sentido de continuidade para os liderados ao vincular o presente a um futuro melhor para a organização, o líder então comunica suas expectativas de alto desempenho e expressa à confiança de seus liderados que vão conseguir alcançá-las, isso desperta a autoestima e a autoconfiança dos liderados, em seguida, o líder comunica através de palavras e ações, um novo sistema de

valores, oferecendo um exemplo de comportamento a ser seguido pelos liderados, finalmente o líder carismático se submete a auto sacrifício e se engaja em comportamentos não convencionais para demonstrar coragem e convicção em relação à sua visão (ROBBINS 2005 p. 282).”

A citação a cima mostra como um líder carismático pode influenciar seus liderados, o autor divide em quatro etapas, a primeira etapa é o líder articular uma visão que seja favorável para os liderados e a organização, a segunda etapa é a confiança em seus liderados, o líder expressa a confiança em seus liderados, isso faz que eles trabalhem com mais confiança no que estão fazendo, com isso eles se sentem autoconfiantes e a autoestima do grupo fica alta, a terceira etapa o líder determina um comportamento a ser seguido aos seus liderados e na quarta etapa é o líder se submete ao auto sacrifício, e toma atitudes não convencionais para demonstrar coragem para seus liderados.

Segundo Robbins existe os prós e contras da liderança

Prós e Contras da liderança carismática: Do lado positivo, existem cada vez mais pesquisas que revelam uma forte correlação entre a liderança carismática, o alto desempenho e a satisfação dos liderados, as pessoas que trabalham para líderes carismáticos se sentem motivadas a fazer um esforço maior como gostam e respeitam seu líder, sentem mais satisfação no trabalho. Contudo muitas outras pesquisas indicam que o carisma pode não ser generalizável; ou seja, a eficácia pode ser situacional, mais ainda as crises recentemente ocorridas em empresas comandadas por líderes carismáticos sugerem que o carisma pode ter um lado perigoso que tem o potencial de comprometer a organização. A liderança carismática nem sempre é necessária para atingir altos níveis de desempenhos dos funcionários, o carisma parece ser mais apropriado quando a tarefa dos liderados possui componente ideológico ou quando o ambiente envolve um alto grau de incerteza ou tensão, isso explica por que, geralmente o líder carismático surge na política, na religião ou em tempos de guerra, ou quando uma empresa está iniciando sua vida ou enfrentando uma crise (ROBBINS 2005 p. 282).

A citação a cima mostra que os líderes que tem carisma, motiva mais os seus funcionários, pois eles possuem um alto grau de confiança em seu líder, com isso criam uma relação de respeito, e a organização tem bons resultados, mais nem sempre a liderança carismática é necessária para atingir o desempenho dos funcionários dentro de uma organização, a liderança carismática é necessária quando estão tendo problemas ou tensões dentro da organização.

CAPÍTULO 2 – Serviços e Pós-venda

Muitas empresas do setor de serviços não identificam e nem compreendem a necessidade de se criar uma equipe de pós-venda para atendimento aos seus clientes após a entrega do serviço, visto que a produção do serviço pode ser acompanhada pelo cliente durante todo o processo, especialmente se tratando de empresas essencialmente de serviços.

No entanto, com o aumento da competitividade e a busca incessante de diferenciais competitivos no mercado, as empresas cada vez mais percebem a necessidade de criar canais de comunicação para se aproximarem e ouvirem seus clientes no intuito de identificar novas oportunidades ou necessidades de soluções de seus produtos/serviços ou de novos produtos/serviços.

2.1-Setor de serviços

Os serviços são atividades que criam valores e fornecem benefícios aos clientes e satisfazem todas as necessidades de acordo com o que é oferecido ao cliente. Lovelock (2005, p.5) define serviços como:

[...] um ato ou desempenho oferecido por uma parte ou outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.

Já para Kotler (2005, p. 248) “Um serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada. Sua execução pode estar ou não relacionada a um produto concreto”.

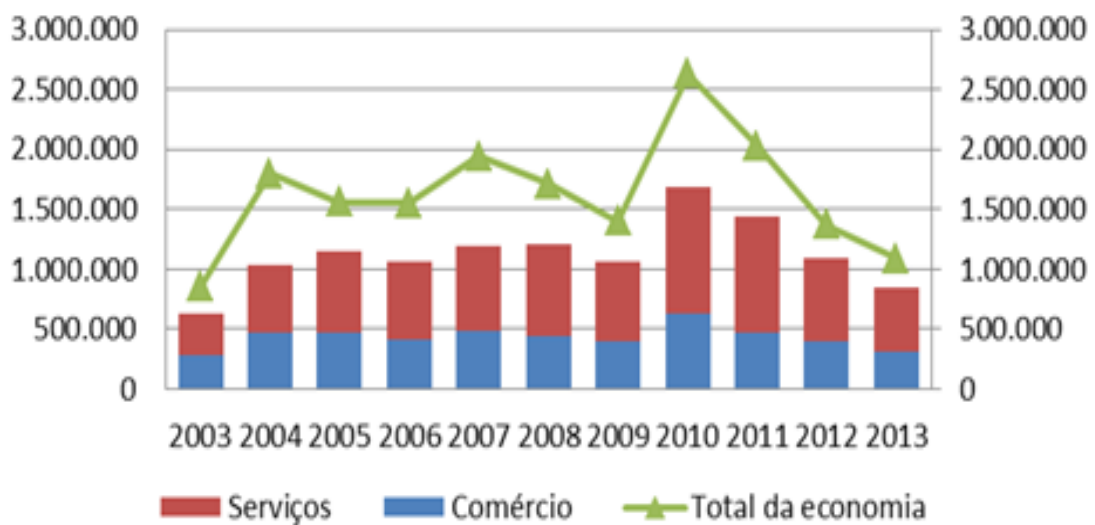
O PIB do Brasil teve queda de 1,8% em 2014. Essa foi a primeira queda desde 2009 (-2,4%), quando o Brasil ainda sofria os efeitos da última grande crise financeira internacional, segundo a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC, 2015). De acordo com órgão CNC, a indústria deve ter uma queda em 2015 de 2,4%, e o setor serviços terá uma redução de 0,2%. Como pode-se comparar a queda do setor de serviço será bem menor do que a queda industrial.

Entre os três maiores setores econômicos (Varejo, Industrial e Serviços), o de maior destaque foi o de serviços que responde por 71% do valor adicionado, foi registrada uma expansão de 0,7%. Foi o pior resultado do setor de serviços desde 1996.

Os serviços nos dias de hoje, estão cada vez mais presentes nas empresas, cada vez mais você se depara com uma nova empresa de prestação de serviços, isso é o reflexo da necessidade que as pessoas têm e procuram novos serviços a serem oferecidos no mercado.

Uma das coisas mais importantes que a prestação de serviço vem colaborando com a economia do Brasil é a geração de empregos, fazendo uma economia mais forte e ajudando milhares de famílias. Veja abaixo no gráfico1.

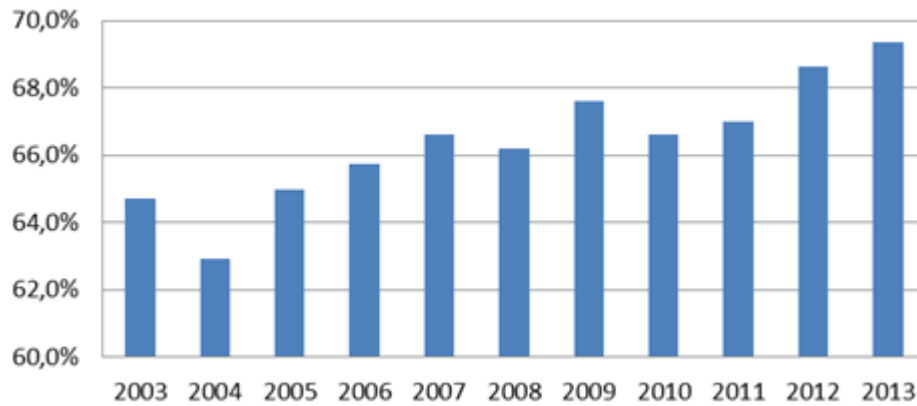
Gráfico1 – Geração de Emprego Formal



Fonte: CAGED/TEM (2014)

Conforme pode-se observar no gráfico 1 o crescimento é notável até 2010 com algumas oscilações e que no ápice de criação de empregos o setor de serviços registrou mais de 1,5 milhões de pessoas. Em 2011 começou a diminuir o número de empregos gerados chegando em 2013 a menos de 1 milhão de carteiras assinadas. Apesar de toda essa variação é possível observar a importância do serviço na economia, pois em todos os anos a prestação de serviços gerou quase sempre duas vezes mais empregos que o comércio.

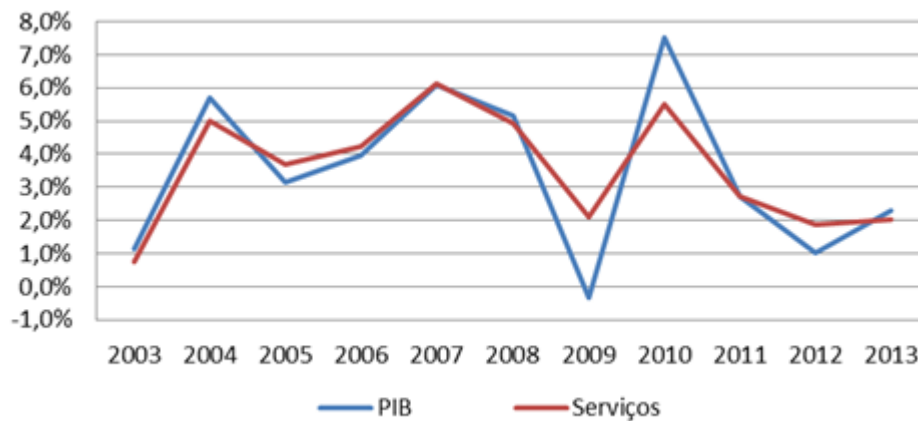
Gráfico 2 – Participação dos Serviços no PIB



Fonte: Contas Nacionais Trimestrais/IBGE (2014)

O gráfico 2 faz uma projeção da participação do setor de serviços em relação ao PIB do país, observamos que entre 2003 e 2013 oscilou entre 62% (2004) a quase 70%(2013). Apresentando assim uma participação expressiva na contribuição do PIB nacional.

Gráfico 3 – Variação Anual do PIB e Serviços



Fonte: Contas Nacionais Trimestrais/IBGE (2014)

No gráfico 3 acima nota-se a variação em porcentagem relacionando a variação do PIB do país com o PIB do setor, vemos uma regularidade no acompanhamento da variação, pois quando o setor vai mal afeta diretamente o PIB do país devido à forte contribuição do setor para a economia nacional.

Muitas vezes as empresas oferecem serviços que não satisfaz os seus clientes. Lovelock (2005, p.4) afirma que:

[...] infelizmente, os clientes nem sempre estão satisfeitos com a qualidade e valor dos serviços que recebem. As pessoas se queixam de entregas com atraso, pessoal rude ou incompetente, horários de atendimento inconvenientes, desempenho deficiente, procedimentos complicados e desnecessários e um arsenal de outros problemas. Reclamam da dificuldade de encontrar vendedores que as ajudem nas lojas do varejo, manifestam frustração com erros nas faturas de seus cartões de crédito e extratos bancários, balançam a cabeça, desanimadas, por causa da complexidade do novo equipamento de autoatendimento e suspiram quando são forçadas a esperar na fila em quase todos os lugares que vão [...].

Portanto, as prestadoras de serviços têm que entender os seus clientes cada vez mais para satisfazer suas necessidades, as prestadoras de serviços têm que adequar o serviço com a necessidade de seus clientes, a melhor forma de uma prestadora de serviços obter sucesso é satisfazendo seus clientes;

Segundo a Faculdade de Tecnologia de Indaiatuba (Fatec de Indaiatuba, 2012) o setor terciário (que envolve as atividades de comércio e de serviços) vem ganhando a atenção de investidores e governos no Brasil e no mundo. Em 2009, conforme última atualização de dados do IBGE, o setor de serviços correspondeu a 68,5% do PIB brasileiro (quando medido pelo valor adicionado). Apenas entre as empresas cuja atividade principal estava no âmbito dos serviços empresariais não financeiros, o IBGE estimou em 2008 a existência de 879.691 empresas, que tiveram uma receita operacional líquida de mais de 680 bilhões de reais e empregaram 9,2 milhões de pessoas (Pesquisa Anual de Serviços - PAS 2008, do IBGE).

O setor foi também o principal destino dos investimentos estrangeiros diretos no Brasil: 14,1 bilhões de dólares, ou 44,9% do total de IED no país, foram investidos no setor em 2009 (Ministério do Trabalho E Emprego, 2012). Em 2008 o setor terciário respondeu por 77,3% dos empregos formais do País, com as atividades de serviços, comércio e construção civil representando 54,6% da População Economicamente Ativa.

Destes empregos, 52% foram gerados por microempresas e empresas de pequeno porte – que representam 98% dos estabelecimentos comerciais do setor terciário brasileiro (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2009 do IBGE e Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 2009 do Ministério do Trabalho e Emprego). Embora o setor de serviços tenha apresentado tendências de maior participação no PIB brasileiro, pesquisas apontam fatores que têm dificultado esse processo.

A Central Brasileira do Setor de Serviços (CEBRASSE, 2012), através de pesquisa realizada com 11.000 empresários do setor, aponta que a escassez de mão de obra qualificada para o setor é o maior fator de restrição ao crescimento do setor de serviços".

O setor de serviços está passando por um período de mudanças, as organizações começaram a entender que quanto mais melhorarem os serviços oferecidos mais procurados eles serão, e sua empresa será uma grande ameaça aos concorrentes, empresas que oferecem satisfação aos clientes ganham confiabilidade e espaço no mercado em que atua.

Segundo Lovelock (2005, p.9)

Algumas causas da atual revolução no setor de serviços remontam a muitos anos atrás, ao passo que outras refletem uma cadeia de eventos relativamente recente e que continua se desdobrando. Consideremos mais perto cada um desses aspectos.

O autor complementa:

Fatores para a Mudança na administração dos Serviços: padrões mutáveis da regulamentação governamental; relaxamento das restrições de marketing impostas por associações profissionais; privatização de alguns serviços públicos e sem fins lucrativos; inovações tecnológicas; crescimento de cadeia de serviços e redes de franquias; internacionalização e globalização; pressões para a melhoria da produtividade; o movimento da qualidade dos serviços; os fabricantes como fornecedores de serviços; necessidades das organizações públicas e sem fins lucrativos de gerar novas receitas; contratação e promoção de gerentes inovadores (LOVELOCK, 2005, p.9).

O setor de serviços está em mudanças constantes dentro das organizações, os serviços das empresas têm que se aprimorarem a cada dia para a satisfação dos seus clientes, empresas inovadoras estão colocando o bom serviço em primeiro lugar, fazendo com que os serviços sejam rápidos e eficazes, mostrando que a empresa não oferece apenas um serviço e sim serviços que satisfazem os clientes, e com isso a empresa tem clientes leais e satisfeitos.

Segundo Lovelock:

O porte das organizações de serviços varia desde enormes corporações internacionais como companhias aéreas, bancos, seguradoras, empresas de telecomunicações, cadeias de hotéis e transportadoras até uma gama de pequenas empresas de propriedade e administração locais, que inclui restaurantes, lavanderias, táxis, oculistas e inúmeros serviços específicos (LOVELOCK,2005, p.6).

Sendo assim, o serviço está se expandindo muito, desde enormes corporações internacionais a pequenas empresas, toda empresa que se presa tem que oferecer um bom serviço aos clientes.

Segundo Lovelock as novas tecnologias também estão alterando o modo de negociação com os clientes no setor de serviços.

As novas tecnologias estão alterando radicalmente o modo pelo qual muitas organizações de serviços negociam com seus clientes, bem como aquilo que acontece nos bastidores. Talvez o fator mais poderoso de mudança atualmente proceda da integração entre computadores e telecomunicações. As companhias que operam serviços baseados em informação, tais como as empresas de serviços financeiros, estão assistindo a uma total transformação da natureza de seus negócios pelo advento dos sistemas eletrônicos nacionais (ou mesmo globais) de entrega, que inclui a Internet e seu componente mais conhecido, a *World Wide Web* (LOVELOCK 2005, p.11).

A inovação tecnológica estão transformando, as organizações de serviços, com a integração de computadores, para o auxílio as pessoas que operam dentro do setor de serviço com informações e dados, a tecnologia é uma grande aliada ao setor de serviço hoje tudo se simplificou graças a essas mudanças tecnológicas, e graças ao avanço da tecnologia as organizações prestadoras de serviços estão se destacando cada vez mas, e conseguindo um grande espaço no mercado.

2.1.1 Qualidade nos Serviços

A palavra marketing ao ser mencionada é compreendida pela maioria das pessoas como uma propaganda ou anuncio em meios de comunicação como rádio, TV, jornais, outdoors, internet entre outros, onde as pessoas podem ou não ser induzida a realizar a compra de algum bem ou serviço.

O marketing não é simplesmente a tentativa de persuasão que a maioria imagina, ele é uma ferramenta de suma importância para empresa, ajuda na identificação da real necessidade de seu cliente ou de algum mercado consumidor que deseja ser alcançado traçando estratégias e objetivos visando sempre a satisfação de seu cliente.

Para Kotler (2000, p. 03) “Marketing é um processo societal por meio do qual os indivíduos ou grupos obtém aquilo de que necessitam e que desejam com a criação, a oferta e a livre negociação de produtos e serviços. ”

- **Cliente:** a palavra em latim “*cliens*” deu origem a palavra Cliente que é um dos maiores bens de todas as organizações. O cliente é um dos principais responsáveis pelo andamento e funcionamento das empresas fazendo parte do conjunto dos *stakeholders*.

De acordo com Kotler (2005, p. 49).

Um cliente é a pessoa mais importante do mundo neste escritório.... Quer ele se comunique pessoalmente ou por carta.

Um cliente não depende de nós... Somos nós que dependemos dele.

Um cliente não interrompe nosso trabalho... Ele é a finalidade dele. Não estamos fazendo um favor ao atendê-lo... Ele é que está nos fazendo um favor dando-nos a oportunidade de fazê-lo.

Um cliente não é alguém com quem discutir ou debater. Ninguém jamais venceu uma discussão com um cliente.

Um cliente é uma pessoa que nos traz seus desejos. É nossa obrigação lidar com esses desejos de maneira lucrativa para ele e para nós.

Atualmente a exigências dos clientes consumidores tem aumentado muito fazendo com que pesquisem bem antes de efetivarem uma compra, buscam saber precedentes do mercado e também se terão um serviço de pós-venda. Querem a certeza que seu recurso será bem empregado. Essas exigências obriga as organizações a evoluírem buscando melhorar seus produtos e/ou serviços.

Existem diferentes tipos de Marketing realizado pelas organizações. Nos dias atuais quanto maior o relacionamento de parceria entre a empresa e cliente melhor. As organizações devem sempre estar em frequente relacionamento com seu cliente, criando um bom relacionamento e um canal para melhor compreende-lo.

Kotler (2005, p. 50) define cinco níveis de investimento na construção do relacionamento com o cliente:

- 1- Marketing básico: simplesmente vender o produto
- 2- Marketing reativo: vender o produto e estimular o cliente a fazer perguntas e comentários ou reclamações.
- 3- Marketing responsável: entrar em contato com o cliente após a venda a fim de verificar se o produto atende as suas expectativas, pedir sugestões para melhorias e perguntar por quaisquer possíveis decepções
- 4- Marketing pró-ativo: entrar em contato com o cliente periodicamente para dar sugestões acerca da melhoria de utilização do produto ou de novos produtos.

5- Marketing de parceria: trabalhar continuamente com o cliente para descobrir meios de alcançar melhor desempenho.

Para o marketing de serviços existe uma grande diferença entre um produto concreto e um serviço. Kotler cita quatro características que influem nas empresas para a criação de programas de marketing, sendo eles: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

“Intangibilidade – qualquer pessoa que contrate um serviço não pode perceber sua qualidade antes de sua realização, primeiro o serviço deve ser executado para depois ser colocado em análise.”

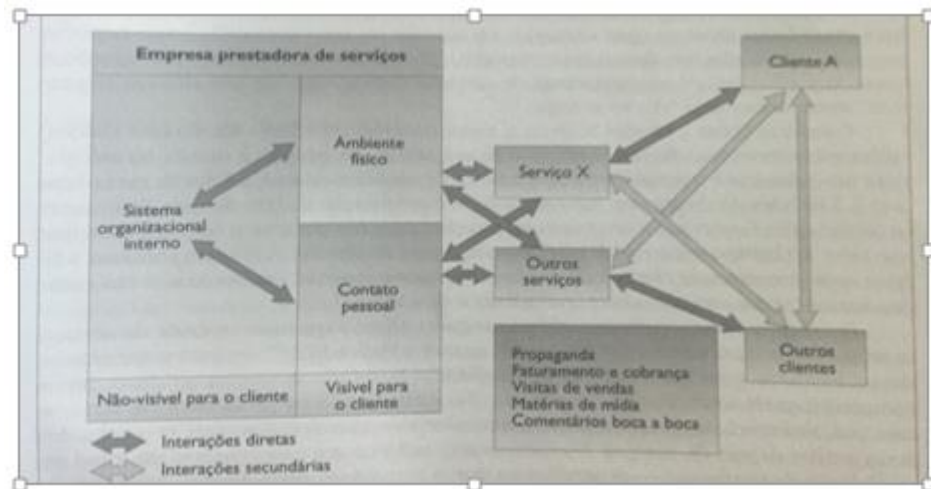
“Inseparabilidade – Todo serviço no ato de sua execução ele é produzido e consumido ao mesmo tempo, diferente de produtos concretos que são estocados e distribuídos”.

“Variabilidade – Sempre que um prestador realiza um serviço ele pode variar caso seja efetuado por outro prestador, pois cada indivíduo ou equipe tem um modo de executar o serviço a ser realizado. As empresas devem tentar padronizar o máximo seus procedimentos de execução para manter o mesmo nível de qualidade sempre”.

“Perecibilidade – É impossível estocarmos um serviço, devido a isso as empresas devem adotar estratégias para manter sua lucratividade, não deixando a falta ou o excesso da demanda influenciar diretamente na sua produtividade”.

Booms e Bitner apud Kotler (2005, p. 250) sugere que as empresas prestadoras de serviços além dos 4ps tradicionais do marketing deva realizar ou 3ps: pessoas, prova física, processo.

Figura 8 - Elementos De Uma Interação De Serviços



Fonte: Kotler (2005, p.250)

Outra característica do setor de serviços que não pode deixar de ser citado são os 8 P's para o autor Lovelock:

Ao discutir estratégias para comercializar produtos industrializados, os profissionais de marketing normalmente consideram quatro elementos estratégicos básicos: produto, preço, praça e promoção. Mas a natureza dos serviços, que envolve aspectos como envolvimento do cliente na produção e a importância do fator tempo, exige a inclusão de outros elementos estratégicos (LOVELOCK 2005, p.21).

Quando o autor menciona outros elementos estratégicos ele se refere aos 8 P's *product elements* (elementos do produto), *place and time* (Lugar e Tempo), *process* (Processo), *productivity and quality* (produtividade e qualidade), *people* (pessoas), *promotion and education* (promoção e educação), *physical evidence* (evidências físicas), *price and other costs of service* (preços e outros custos do serviço). Abaixo veremos detalhadamente os 8 P's;

Product Elements (Elementos do Produto): Todos os componentes do desempenho do serviço que criam valor para os clientes.

Para Lovelock (2005, p. 21) “ Os gerentes devem selecionar as características do produto principal e o pacote de elementos suplementares que o envolvem, com relação aos benefícios desejados pelos clientes e ao grau de desempenho dos produtos concorrentes”.

O autor afirma que nesse primeiro P é necessário que os gerentes levem em consideração os benefícios esperados pelos clientes e que a partir disso devem ser selecionados as características dos produtos principais e suplementares e sempre observar o desempenho dos produtos dos concorrentes.

Place and Time (Lugar e Tempo): Decisões Gerenciais sobre quando, onde e como entregar serviços aos clientes.

A entrega de elementos do produto para os clientes envolve decisões sobre lugar e o tempo da entrega e pode envolver canais de distribuição física ou eletrônica (ou ambos), dependendo da natureza do serviço que está sendo fornecido Lovelock (2005, p. 22).

Pode-se notar que a entrega do serviço pode ser física ou eletrônica, direta ou indiretamente, dependendo muito das características dos serviços prestados.

Process (Processo): Um método particular de operações ou série de ações, normalmente envolvendo passos que precisam ser dados em uma sequência definida.

A criação dos processos é um fator determinante no setor de serviços, as criações de processos mal concebidos podem atrasar a entrega dos serviços criando insatisfação para os clientes da prestadora de serviço, conforme alerta o autor Lovelock (2005, p. 22):

O processo descreve o método e a sequência dos sistemas operacionais de serviços. É provável que processos mal concebidos irrite os clientes devido à entrega lenta, burocrática e ineficaz do serviço da mesma forma processos deficientes dificultam o bom desempenho do pessoal da linha de frente, resultam em baixa produtividade e aumentam a probabilidade de falhas nos serviços.

Productivity and quality (Produtividade e qualidade): Produtividade e qualidade geralmente são abordadas separadamente, porém no setor de serviços é imprescindível que ambos sejam abordados simultaneamente, a prestação de serviços não pode se dar o luxo de aumentar a produtividade e fazer com que os seus serviços perca a qualidade, cabe aos gerentes das prestadoras de serviços o grande desafio de balancear o aumento da produtividade que é muito importante para melhorar o fluxo financeiro da empresa e a manutenção dos níveis de serviços da empresa para que esse nível se mantenha ou melhore junto com o aumento da produtividade.

People (Pessoas): Profissionais e, às vezes, outros clientes envolvidos na produção do serviço. A grande maioria dos serviços serão executados através do contato direto entre os clientes e os funcionários da prestadora de serviços, o nível do serviço prestado na maioria das vezes é medido de acordo com a avaliação das pessoas que estão fornecendo o serviço. Segundo Lovelock (2005, p. 23) “Empresas de serviços bem-sucedidas empenham considerável esforço no recrutamento, treinamento, e motivação de seus profissionais, principalmente, mas não exclusivamente daquele que entram em contato direto com os clientes”.

Promotion and Education (Promoção e Educação): Todas as atividades e incentivos de comunicações destinadas a aumentar a preferência do cliente por um determinado serviço ou fornecedor de serviços. O autor Lovelock afirma:

[...] esse componente desempenha três papéis cruciais: fornecer informações e conselhos necessários, persuadir os clientes-alvo quanto aos méritos de um determinado produto e incentivar os clientes-alvo quanto aos méritos de um determinado produto e incentivar os clientes a entrarem em ação em momentos específicos. No marketing de serviços, grande parte da comunicação é, por natureza, educacional, particularmente para clientes novos (LOVELOCK 2005, p. 23).

Sendo assim pode-se notar que dentro do setor de serviços a promoção também representa um papel importante e a educação refere-se ao treinamento dos clientes, a empresa pode precisar ensinar aos clientes os benefícios dos seus serviços.

Physical Evidence (Evidências Físicas): Pistas visuais ou outras pistas tangíveis que fornecem evidência da qualidade do serviço.

Esse elemento precisa ser administrado cuidadosamente pelas prestadoras de serviços, as evidências físicas podem ter um impacto profundo nas impressões dos clientes, essas evidências se referem a aparência de edifícios, jardins, veículos, mobília interior, equipamentos, membros do quadro de pessoal, placas, material impresso e outras indicações visíveis.

Price And Other Costs Of Service (Preços e Outros Custos do Serviço): Despesas em dinheiro, tempo e esforço que os clientes incorrem ao comprar e consumir serviços, para Lovelock:

O preço e outros custos do componente serviço remetem a administração aos vários custos incorridos pelos clientes para obterem benefícios do produto do serviço. As responsabilidades não se limitam às tarefas tradicionais de estabelecer o preço de venda aos clientes, fixação de margens para o comércio e definição de condições de crédito. Os gerentes de serviços também reconhecem e buscam minimizar outros custos em que os clientes podem incorrer ao comprarem e utilizarem um serviço, entre os quais, tempo, esforço físico e mental e experiências sensoriais negativas (LOVELOCK,2005, p. 23).

2.1.2 Pós-venda

Para que se possa entender sobre o pós-venda primeiramente é necessário que se entenda o comportamento de compra do consumidor, para os autores (NICKELS e WOOD, 1999, p. 105):

Para dar aos consumidores aquilo o que eles querem antes, depois e durante a troca de marketing, as empresas precisam compreender de que forma os consumidores compram. Esse conhecimento irá permitir o desenvolvimento de uma estratégia de marketing apropriada para satisfazer as necessidades dos consumidores e construir relacionamentos duradouros.

Para os autores (ENGEL, BLACKWELL, MINIARD, 2000, p.92):

Às vezes, a solução de problemas do consumidor envolve ponderação e avaliação cuidadosas dos atributos utilitários (ou funcional) do produto. Frequentemente, o termo tomada de decisão racional é usado quando é este o caso. Outras vezes, benefícios hedonistas (orientados emocionalmente) serão dominantes, e o objetivo de consumo é visto simbolicamente em termos de prazeres sensoriais, dias de sonho ou consideração estética. Comprar e consumir, geralmente, refletem uma combinação de ambos, benefícios utilitários e hedonistas.

Os autores comentam sobre o processo de tomada de decisão de compra dos consumidores, os primeiros autores citam a importância do conhecimento do processo de decisão de compra dos consumidores, a segunda citação comenta sobre a relevância dos benefícios utilitários e hedonistas na tomada de decisão no processo de compra dos consumidores.

Pode-se considerar que o processo de decisão de compra dos consumidores é como se fosse um ciclo e que a experiência pós-consumo ou pós-venda é fundamental para o fechamento do ciclo, o ideal é fidelizar o consumidor por isso considera-se o processo de decisão de compra um ciclo aonde a experiência no pós-venda determinará se o consumidor vai voltar a comprar novamente os produtos da mesma organização, ou caso a experiência pós-venda não for boa o ciclo não se encerra deixando assim uma “lacuna” que impossibilita o cliente de fechar novos negócios com a empresa.

Para os autores (NICKELS e WOOD, 1999, p. 105) “O processo de decisão de compra do consumidor é composto de cinco estágios”.

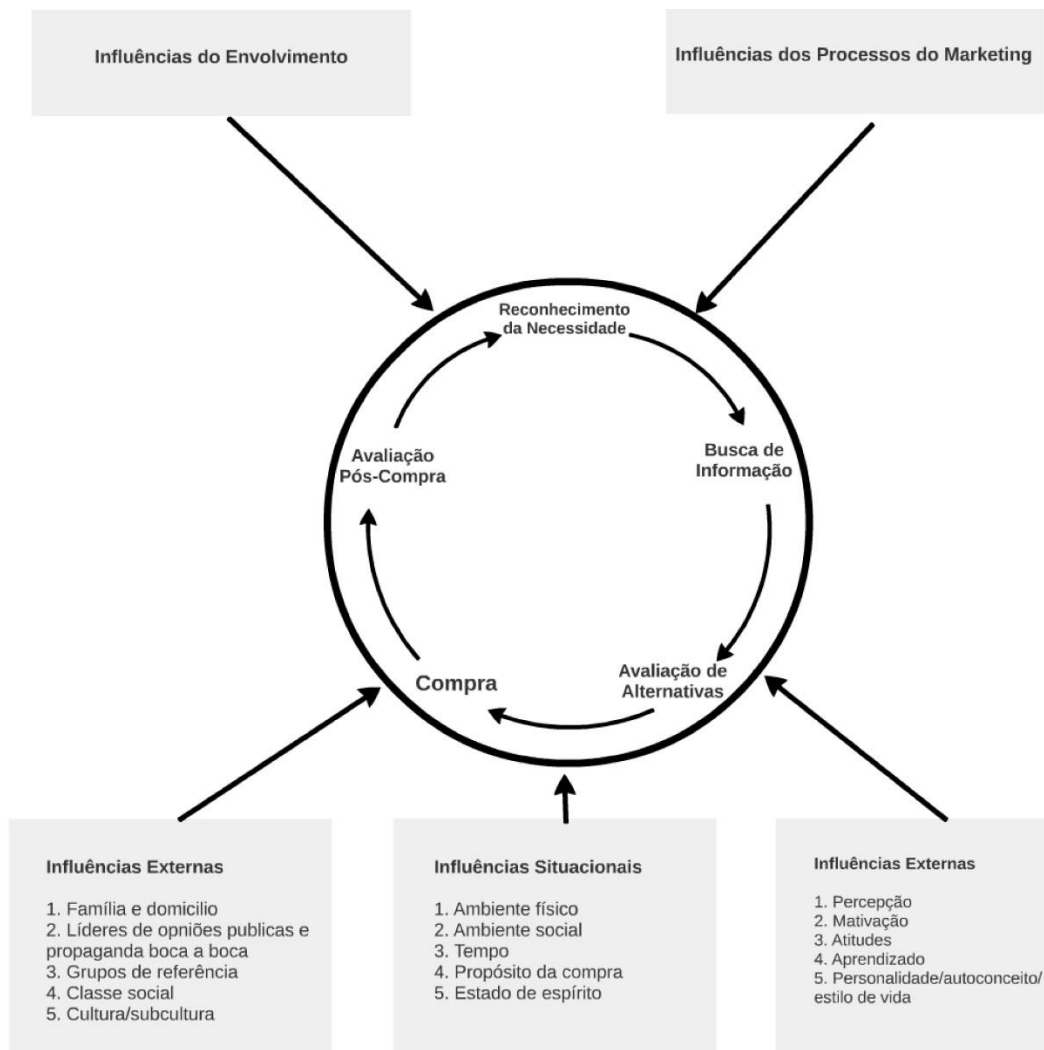
Os autores (ENGEL, BLACKWELL, MINIARD, 2000, p.92) complementam:

A perspectiva solução de problema abrange todos os tipos de comportamento de satisfação de necessidade e uma ampla faixa de fatores motivadores e influenciadores. De maneira ampla, a tomada de decisão de consumidor tem os seguintes estágios”:

- 1 – Reconhecimento de Necessidade
- 2 – Busca de Informação
- 3 – Avaliação de alternativa pré-compra
- 4 – Compra
- 5 – Avaliação pós-compra

Os cinco estágios citados por ambos os autores compõem o ciclo de compra, veja que o enfoque do estudo é a última etapa do ciclo, conforme representado abaixo:

Figura 9 – O Processo De Decisão De Compra Do Consumidor



Fonte (Nickels e Wood, 1999, p. 106)

Conforme pode-se observar na figura 9 o processo de compra do consumidor forma um ciclo cuja as cinco etapas do processo de decisão compõem o ciclo. A primeira etapa do ciclo é definida pelos autores Nickels e Wood como:

O primeiro estágio de identificação da necessidade acontece quando um consumidor se dá conta de que o seu estado atual não é aquele que ele gostaria que fosse. Esse reconhecimento é desencadeado por algum estímulo, tal como ficar sem um produto, ver um anúncio, ou estar insatisfeito com o produto atualmente utilizado (NICKELS e WOOD, 1999, p. 105).

O primeiro estágio conforme citado pelos autores é quando o consumidor sente a necessidade de comprar algo ou está descontente com algum produto que ele utiliza.

Os autores Nickels e Wood explicam o segundo estágio:

Durante o segundo estágio do processo de decisão de compra, o consumidor busca informações a respeito das formas de satisfazer necessidades reconhecidas. Inicialmente, ele irá utilizar uma busca interna (reavaliar as compras passadas) para lembrar-se de experiências com produtos que possam ter satisfeito a necessidade. Se essa necessidade ocorre de uma forma regular, a busca interna pode ser tudo que é necessário para descobrir uma forma aceitável de satisfazer a necessidade (NICKELS e WOOD, 1999, p. 106).

Conforme citado pelos autores a primeira informação a ser buscada pelo consumidor é a busca interna, se o consumidor já teve uma compra com a empresa e teve uma boa experiência no ciclo de decisão de compra anterior ele possivelmente vai voltar a comprar o produto da mesma empresa.

Os autores Engel, Blackwell, Miniard, definem o terceiro estágio:

A avaliação de alternativa pré-compra representa o estágio de tomada de decisão no qual os consumidores avaliam alternativas para fazer uma escolha. Ao contrário da tomada de decisão habitual, durante este estágio os consumidores normalmente (uma exceção quando a tomada de decisão é de natureza habitual) devem determinar que critérios de avaliação usar para julgar as alternativas, decidir que alternativas considerar, avaliar o desempenho das alternativas consideradas e selecionar e aplicar uma regra de decisão para fazer a escolha final”. (ENGEL, BLACKWELL, MINIARD, 2000, p.92).

Nesse estágio os consumidores estabelecem critérios para avaliar as alternativas disponíveis, eles levam em conta os riscos e os benefícios de cada opção.

A quarta e penúltima etapa é a compra, os autores Nickels e Wood define como “A escolha entre as alternativas no conjunto em consideração e a decisão de onde e quando

realizar a compra” (NICKELS e WOOD, 1999, p. 107). O quarto estágio é a concretização da compra, é a definição do local e produto escolhido para ser comprado dentre as alternativas que foram levantadas pelo consumidor na terceira etapa.

O quinto estágio é o foco do estudo apresentado, é a experiência pós-consumo ou pós-venda, é a etapa que finaliza o ciclo, uma experiência positiva com o pós-venda pode fidelizar o cliente assim como uma experiência negativa pode fazer com que todo o trabalho realizado nas quatro etapas anteriores tenham sido em vão, uma vez que o importante para as organizações é a fidelização dos clientes e a imagem positiva de seus produtos dentro do mercado cada vez mais competitivo, os autores Nickels e Wood reforçam a importância do pós-consumo:

O último estágio do processo de decisão de compra do consumidor é a avaliação pós-consumo. Durante esse estágio, o consumidor decide se o produto e a experiência de compra atendem ou excedem as expectativas (criando satisfação do consumidor) ou ficam a quem das expectativas (criando insatisfação). A avaliação da compra também pode fazer com que o cliente pense novamente a respeito da necessidade que despertou a compra iniciando novamente todo o ciclo. (NICKELS e WOOD, 1999, p. 107).

Conforme pode-se observar na citação dos autores o estágio de pós-consumo tem grande importância na decisão de novas compras, uma boa experiência no pós-consumo faz com que o consumidor se lembre novamente da empresa iniciando um novo ciclo.

Para os autores Engel, Blackwell, Miniard:

O processo de avaliação de alternativa não cessa uma vez que a venda foi feita e o produto consumido, especialmente quando o envolvimento é alto. As avaliações de alternativas pós-compra podem assumir uma de duas formas, satisfação ou insatisfação do cliente. A literatura de marketing hoje em dia está repleta de pesquisas e comentários sobre esta questão, muito mais do que estava há mesmo uma década (ENGEL, BLACKWELL, MINIARD, 2000, p.177).

Os autores reforçam a tese de que o processo de avaliação de alternativa não termina com a venda e com o consumo do serviço esse conceito está ganhando força ao passar do tempo.

Os três autores ainda complementam:

[...]a retenção de clientes deve receber ainda maior prioridade do que a conquista de novos clientes. Primeiro, é geralmente menos caro manter os clientes atuais do que atrair novos. Além disso, a perda de clientes pode ser

desastrosa em mercados maduros que estão tendo pouco crescimento real. Assim, a lealdade do cliente baseada em satisfação genuína e contínua é um dos maiores ativos que uma empresa pode adquirir [...]. (ENGEL, BLACKWELL, MINIARD, 2000, p.180).

Os autores reforçam a ideia de que o pós-venda das empresas tem suma importância na conclusão das vendas, por isso é importante que as empresas criem serviços de atendimento aos consumidores, para garantir o suporte no pós-venda de seus produtos e estreitar os relacionamentos com os seus clientes, para os autores Nickels e Wood:

O serviço de atendimento ao consumidor é a assistência fornecida pela empresa para os clientes quando eles compram ou utilizam um produto. Elemento vital porém intangível do pacote de valor, o serviço ao consumidor compreende um amplo leque de atividades, incluindo entrega, instalação, conserto, treinamento e crédito, que as empresas utilizam para construir relacionamentos com os clientes e, ao mesmo tempo, diferenciar seus produtos da oferta da concorrência (NICKELS e WOOD, 1999, p. 173).

O pós-venda vem se tornando uma peça fundamental na decisão de compra dos consumidores atuais, antes de comprar eles pesquisam, especulam e até mesmo entram em contato com o serviço de atendimento ao consumidor antes mesmo de efetuar a compra, eles entram em contato para verificar o atendimento a disponibilidade de peças de reposição, o suporte técnico para o produto, dentre outros fatores.

Outro fator importante dentro do pós-venda é o canal de comunicação do cliente com a empresa, os autores (ENGEL, BLACKWELL, MINIARD, 2000, p.183) reforçam tal importância:

Um sistema de *feedback* do cliente é um imperativo absoluto. Como dissemos antes, a maioria dos que estão insatisfeitos nunca reclama ou se comunica diretamente com você. O *feedback* do consumidor deve antes de tudo, ser solicitado. Ações simples como a de fornecer pronto acesso por um número de telefone 0800 pode fazer uma verdadeira diferença.

Portanto conclui-se que um pós-venda bem estruturado solidifica as ações de marketing efetuadas nas quatro etapas de decisões de compra dos clientes, e ao contrario quando não se tem pós-venda bem estruturado as ações de marketing nas etapas anteriores podem ter sido em vão, pode-se enumerar dezenas de benefícios para as organizações quando se tem um pós-venda de qualidade.

CAPITULO 3 – Estudo de Caso

O presente trabalho irá apresentar um estudo de caso referente a influência do líder em uma equipe de *call-center* que atua no Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) em uma empresa prestadora de serviço.

3.1 Metodologia de pesquisa;

O presente trabalho adota as metodologias de pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo exploratória descritiva, apresentada por meio do estudo de caso. Para fundamentar melhor o trabalho foi utilizado como instrumento de coleta de dados o questionário e a observação *in loco* junto aos colaboradores do serviço de atendimento ao consumidor.

A pesquisa bibliográfica foi um estudo que teve como fonte livros ou artigos de escritores, serviu para aprofundar o conhecimento teórico sobre o tema abordado, foram utilizados livros de escritores conceituados.

Os dados foram levantados no próprio ambiente do objeto de estudo, visando obter informações e dimensionando as características da população estudada, tornando-se uma pesquisa de campo exploratória descritiva.

3.2 Instrumentos de coleta de dados foram utilizados

Foram utilizados para a coleta de dados os instrumentos questionário e observação *in loco*, no questionário foram formuladas perguntas fechadas destinadas a obter informações da população pesquisada. Para a realização da observação foram predefinidos os propósitos e os objetivos da observação.

3.3 Objeto de Estudo

O estudo será realizado na empresa Acaciaeletro Paulista - Eireli – Epp situada na Avenida Carlos Artêncio, 420B, Fragata, Marília-SP

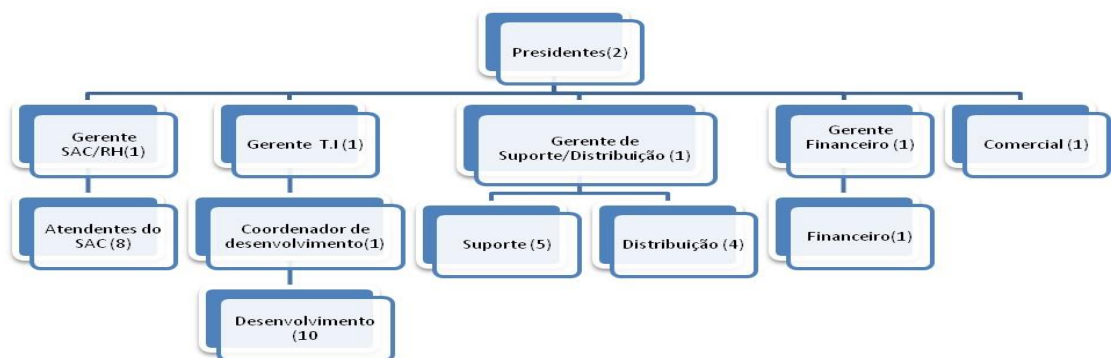
Figura 10 - Fachada Acáciaeletro Paulista



Fonte: Acáciaeletro Paulista

O organograma abaixo representa a estrutura hierárquica da Acáciaeletro, e também informa a quantidade de funcionários de cada setor.

Figura 11 - Organograma Acáciaeletro Paulista



Fonte: Acáciaeletro Paulista

A Acácia eletro nasceu em virtude de uma necessidade identificada no mercado, quando seu idealizador Túlio Oliveira constatou que não existiam sistemas eficientes de gerenciamento da pós-venda das empresas, fato que ocasionava prejuízos, às vezes irreparáveis à imagem destas. Somado a isso, ele notou também que a rede de Assistência Técnica Autorizada não dispunha de sistemas de gerenciamento adequados as suas necessidades.

Esta desorganização tornava o processo pouco eficiente, causando prejuízos e abrindo espaços para fraudes. Não existia informação confiável para que se evitasse a repetição dos problemas encontrados nos produtos e conseqüentemente, dava-se margem para que os consumidores acionassem as empresas junto ao PROCON¹ ou mesmo judicialmente.

Outro efeito constatado desta ineficiência no processo foi que os lojistas, verificando uma baixa qualidade na gestão da pós-venda, se recusavam a revender produtos de determinados fabricantes, pois ao serem acionados judicialmente, estes os carregavam solidariamente nas indenizações judiciais.

Além disso, aspectos legais tornavam viável uma oportunidade de mercado, pois o Código de Defesa do Consumidor exige que os fabricantes mantenham postos de assistência técnica autorizada em todo o território nacional e a legislação ambiental obriga estes mesmos fabricantes à trazerem de volta para a destruição adequada todos os resíduos sólidos que acompanham os produtos (tanto itens de embalagem quanto peças defeituosas), exigências estas que tornam imprescindível que haja uma organização em todos os níveis da cadeia produtiva.

Foi através dessas identificações de necessidades do mercado que a Acácia eletro criou o sistema de gestão de pós-vendas TELECONTROL.

Inovação que ganhou rapidamente a adesão das grandes empresas que têm hoje no *software* TELECONTROL uma ferramenta fundamental para as demandas do dia a dia. Há 20 anos no mercado de gestão de pós-venda a Acácia eletro é uma empresa pioneira em soluções 100% on-line, focada em encurtar distâncias, reduzir custos e tempo nas solicitações e demandas das grandes empresas.

Vanguardista tecnológica no setor, hoje o *software* TELECONTROL tem todo o seu sistema estruturado em plataforma *cloud computing*, ou seja, computação em nuvens, o que permite aumentar a eficiência do uso de servidores, possibilitando uma melhor distribuição da capacidade computacional. Quando se fala em computação nas nuvens, fala-se na possibilidade de acessar arquivos e executar diferentes tarefas pela internet, isto é não precisa instalar aplicativos no computador para uso, pois pode acessar diferentes serviços on-line para fazer o que precisa, já que os dados não se encontram em um computador específico, mas em uma rede.

¹ Procon (Órgão de Proteção e Defesa do Consumidor) atua em todo Brasil em defesa do consumidor, e orienta os consumidores em suas reclamações, informa sobre seus direitos, e fiscaliza as relações de consumo. Ele funciona como um órgão auxiliar do Poder Judiciário, tentando solucionar previamente os conflitos entre o consumidor e a empresa que vende um produto ou presta um serviço.

3.3.1 Serviços da Empresa

A Acáciaeletro tem como seu principal produto o *software* TELECONTROL, um sistema de gerenciamento de pós-vendas via *web*, é um sistema completo que fornece todas as informações necessárias e em tempo real. O sistema hoje é utilizado por mais de 40 fabricantes e 10.000 assistências técnicas espalhadas por todo o Brasil. O sistema oferece à empresa contratante todas as informações necessárias para o gerenciamento de pós-venda, índices de quebra, custo total de pós-venda, qual produto mais quebra e etc.

Além do sistema TELECONTROL a Acáciaeletro oferece aos seus clientes os serviços complementares abaixo:

- **Formação da rede de assistências técnicas:** O sistema Telecontrol tem mais de 10.000 assistências técnicas cadastradas e separadas por categorias. Caso o fabricante tenha interesse em montar ou reforçar a rede de assistências no Brasil, ao contratar o sistema Telecontrol ele pode também contratar a formação de rede autorizada, onde a Acáciaeletro através da sua equipe e sistema se responsabiliza em montar a rede de assistências do fabricante de acordo com a necessidade do contratante.

- **Distribuição de peças para todas as assistências do fabricante:** A Acáciaeletro possui um centro de distribuição localizado na cidade de Marília. Além das empresas contratarem o direito de utilização do sistema Telecontrol, elas podem contratar a Acáciaeletro como uma distribuidora de peças e produtos para a gestão de pós-vendas, contratando esse serviço a responsabilidade de distribuição das peças e produtos para todas as assistências técnicas a nível nacional, fica por conta da Acáciaeletro.

- **Pedido *Web*:** Pedido *Web* é uma grande facilidade oferecida pela Telecontrol aos seus clientes. Trata-se de um sistema para captação de pedidos de venda *on-line* via *web*, com a entrada do Pedido de Venda. Este sistema permite a integração com diversos sistemas como Datasul, SAP, Protheus, Microsiga, com resultados *on-line* das vendas diárias. Excelentes relatórios gerenciais de pedidos criados, pedidos efetivados, clientes que mais compraram, produtos mais vendidos, *pipeline*² de vendas e oportunidades. O sistema de pedido *web* é totalmente integrado com os principais cadastros do ERP (*Enterprise Resource Planning*) do cliente: clientes, fornecedores, tabela de preços, tabela de descontos, comissões, fretes, entre outros serviços. O Pedido *Web*, é mais um serviço oferecido pela Telecontrol

²Pipeline é o mapeamento das etapas que formam o ciclo de vendas de um determinado canal de vendas.

visando otimizar a comercialização e controle dos produtos dentro da transação de compra e venda.

- **Gestão 100% pós-venda** (quando todos os serviços oferecidos são contratados): A empresa contratante tem a opção de contratar a gestão 100% pós-venda e esse serviço inclui a contratação de todos os serviços acima: sistema Telecontrol, formação da rede de assistências técnicas, distribuição das peças e de produtos para atender pós-venda e o SAC. Contratando o pacote completo a responsabilidade do gerenciamento de pós-vendas é de responsabilidade da Acáciaeletro isso inclui o acompanhamento de processos PROCON e gerenciamento das redes sociais da empresa contratante.

- **SAC – Serviço de atendimento ao consumidor:** Outro serviço que pode ser contratado pelos clientes da Acáciaeletro é o SAC, onde a empresa contratante ao invés de montar uma estrutura física e uma equipe de SAC ela pode terceirizar esse serviço através da Acáciaeletro. A empresa conta com uma equipe treinada e especializada no atendimento ao consumidor, onde o cliente da empresa contratante quando liga no 0800 fala diretamente com a equipe do SAC, que registra todas as reclamações dos consumidores dentro do sistema Telecontrol e direciona o consumidor para a solução do problema, como o sistema é via web a empresa contratante tem acesso aos relatórios das reclamações em tempo real.

Esse setor foi o foco do estudo onde foi aplicada a pesquisa e realizada a observação *in loco*.

3.3.2 Apresentação do setor investigado

O SAC se trata de um canal de comunicação entre as Empresas e seus clientes finais. Esse é um dos serviços oferecidos para os clientes da Acáciaeletro que contratam a gestão completa do serviço de pós-venda. É uma área muito importante que tem contato direto com os consumidores finais das empresas que contratam os serviços da Acáciaeletro e esse setor também tem contato direto com os fabricantes que contratam esse tipo de serviço.

Existe uma grande responsabilidade sobre esse setor, pois o atendente tem que registrar todas as reclamações no sistema Telecontrol, informar qual ação foi tomada para solucionar o problema do consumidor e essas informações são atualizadas a cada atendimento em tempo real, portanto o fabricante pode consultar os relatórios a qualquer momento. Os relatórios geram índices de quebra por modelo de aparelho, índices de custo de peças de reposição para cada atendimento em garantia, índices de aparelhos que mais estão apresentando problemas e quais as peças que estão apresentando mais problemas. Essa

informação é de suma importância para o setor de engenharia dos fabricantes, pois podem tomar uma ação para solucionar os problemas dos aparelhos por meio desses dados.

Todos os atendentes recebem treinamentos sobre o funcionamento dos produtos das empresas contratantes, e sobre o CDC (código de defesa do consumidor) que fica à disposição de todos os atendentes para consultar a qualquer momento para a solução de casos mais específicos. Os atendentes contam com o apoio dos *BackOffice* (faz a parte do atendimento que não tem contato direto com o cliente também chamados de retaguarda), são os supervisores que dão autonomia para os atendentes em casos de risco de PROCON, é ele que autoriza o atendente a realizar negociações como troca de produto por um novo, troca por outro modelo de produto, ou até mesmo o ressarcimento. O *BackOffice* sabe até onde cada fabricante permite que a negociação com o consumidor chegue e caso o consumidor não aceite a negociação autorizada pelo fabricante cabe a ele entrar em contato com o fabricante e comunicar o risco que o fabricante está correndo e também quem recebe o *Feedback* do fabricante.

O SAC da Acáciaeletro tem como característica um atendimento “humanizado”, ou seja, em momento nenhum o consumidor vai ter que seguir as orientações de uma máquina, ele vai falar direto com o atendente que vai conduzir o atendimento de acordo com a necessidade do consumidor. O atendimento não é amarrado por padrões rigorosos, essa característica é uma das que mais agrada as empresas contratantes do SAC.

Outro ponto forte é um SAC que se enquadra dentro das exigências do Código de Defesa do Consumidor, em questões de tempo de atendimento e de espera para atendimento.

A procura por esse tipo de serviço tem aumentado cada vez mais por parte de empresas que estão importando os seus produtos, também por empresas entrantes no mercado que possuem pouca experiência no ramo de Pós-Venda e por grandes empresas que não tinham estrutura de Pós-Venda adequada e por exigência do Código de Defesa do Consumidor (CDC) estão reestruturando o seu Pós-Venda. É extremamente rentável para as empresas terceirizarem o SAC, ao invés de montar toda a estrutura internamente, contratar e treinar os atendentes. Por outro lado, a Acáciaeletro já possui toda a estrutura do serviço de pós-venda, onde já tem atendentes que podem ser treinados a qualquer momento e os atendentes já possuem um conhecimento aprofundado sobre o sistema Telecontrol, garantindo a utilização correta do sistema, maximizando as informações necessárias para uma boa condução do serviço de pós-venda.

Sem sombra de dúvida o SAC da Acáciaeletro tem como sua maior oportunidade de expansão a eficiência do sistema Telecontrol, que vem atraindo cada vez mais a curiosidade

das grandes empresas no Brasil, uma vez que a empresa se interessa em adquirir o sistema é oferecido o serviço de atendimento ao consumidor como um serviço complementar, portanto o sistema acaba sendo um atrativo para novos clientes para o SAC.

Outra oportunidade que não podemos deixar de citar é o custo que uma empresa tem para manter um SAC, para se manter um setor como este é necessário toda uma estrutura física e uma infraestrutura de telefonia que suporte as demandas das ligações, o alto custo acaba tornando viável a terceirização do setor.

As maiorias das empresas voltadas para esse ramo são empresas de Telemarketing que não são especialistas em pós-venda, o posicionamento da Acáciaeletro é voltado exclusivamente para o pós-venda, esse posicionamento oferece para a empresa um mercado amplo sem muitos concorrentes.

Atualmente a ameaça mais eminente para o setor são os concorrentes diretos que vem barateando o valor do serviço na tentativa de atrair novos clientes.

Não podemos deixar de mencionar como a ameaça o Código de Defesa do Consumidor (CDC) que a cada ano que passa cobra mais agilidade das empresas na solução dos problemas dos seus clientes.

O cenário econômico do Brasil nos últimos vem dificultando o fechamento de novos contratos, as empresas estão receosas perante o cenário não querem assumir novos gastos, o que se tornou uma ameaça para expansão do setor na Acáciaeletro.

Hoje a Acáciaeletro presta esse tipo de serviço para seis fabricantes, conta com oito atendentes e conta com um *BackOffice*.

3.4 Objetivo da pesquisa

A pesquisa aplicada teve como objetivo verificar a influência do líder sobre a equipe do SAC, verificando a sua influência no processo de atendimento ao consumidor, bem como o reflexo de sua atuação no desempenho organizacional. O objetivo foi investigado através da observação *in loco* e do questionário respondido pelos membros da equipe.

3.5 Análise dos dados coletados

O questionário foi aplicado no dia 27/10/2015 no SAC (serviço de atendimento ao consumidor) da empresa Acáciaeletro Paulista, os membros da equipe ficaram à vontade para responder o questionário, não precisaram colocar as suas identificações no questionário.

A aplicação foi no início do expediente sem a presença do líder, o questionário foi respondido no local de trabalho da equipe, no questionário foram respondidas 14 questões fechadas. No mesmo dia da aplicação o líder respondeu uma questão cujo objetivo era identificar a força que prevalece no SAC.

A observação *in loco* foi realizada do dia 17 de setembro até o dia 16 de outubro, a observação teve como objetivo verificar o comportamento do líder diante da sua equipe e apurar a influência que o comportamento do líder tem sobre a sua equipe, diante da observação pode-se traçar o estilo de liderança do líder que posteriormente foi confirmada através do questionário que foi aplicado na equipe observada, foram observadas as atitudes do líder e a reação dos membros da equipe após as providências tomadas pelo líder, a observação foi realizada de modo imparcial sendo levado em consideração apenas o que foi observado sem a influência da opinião do observador.

Abaixo será apresentado o resultado da observação *in loco* e posteriormente o resultado do questionário.

3.5.1 Análise Observação *in Loco*

Os dados apresentados abaixo foram coletados através da observação *in loco*, a população observada foram os membros da equipe inclusive o líder do Serviço de Atendimento ao Consumidor da Acáciaeletro Paulista.

A observação foi participante porque o observador é um membro do grupo observado.

3.5.1.1 Comportamento Organizacional Acáciaeletro Paulista

A empresa estudada tem extrema preocupação em manter um bom ambiente de trabalho na empresa como um todo, porém a preocupação aumenta quando se trata do setor de Serviço de Atendimento ao Consumidor, porque a Acáciaeletro é uma empresa contratada por outras empresas para realizar o atendimento de seus clientes, portanto o comportamento inadequado do colaborador que vai realizar o atendimento do cliente da empresa contratante pode causar arranhões na imagem da empresa contratante e na imagem da Acáciaeletro perante ao seu cliente.

Além do mais, os atendentes são submetidos a estresse constante uma vez que o SAC tem como função receber as reclamações de falhas nos produtos vendidos pelas empresas contratantes, então, é comum o atendente ter que lidar com consumidores exaltados que querem a solução imediata do seu problema, cabe ao atendente acalmar o consumidor e explicar a solução mais viável de acordo com o código de defesa do consumidor.

A fim de reter os talentos, evitar o *turnover* e promover engajamento e harmonia entre os *stakeholders*, a Acáciaeletro preza pela boa remuneração acima do piso salarial da categoria, promove sorteios de brindes com frequência e para aumentar a interatividade entre todos os setores da empresa, mensalmente são realizados almoços especiais ou café tarde com a participação de todos os membros da empresa inclusive a diretoria. Todos os colaboradores do Serviço de Atendimento ao Consumidor estão cientes que esse setor é a porta de entrada da empresa, vários atendentes já foram promovidos para outros setores, justamente por ter desenvolvido habilidades como comunicação, persuasão e paciência.

Constantemente são realizados treinamentos que enfatizam a importância do relacionamento interpessoal e da empatia com os consumidores que estão sendo atendidos pelo SAC para que os atendentes compreendam que os consumidores estão com problemas com a empresa contratante e não com problemas pessoais com eles, e que ele é o elo entre cliente e empresa que a forma que ele vai conduzir o caso e que vai acalmar o consumidor, é importante a compreensão de que a empatia para o profissional desse setor é fundamental.

O comportamento dos atendentes é acompanhado de perto pelo profissional responsável pelo recursos humanos (RH) da Acáciaeletro, uma vez que é notado mudanças no comportamento do colaborador é solicitado a mudança do atendente para o atendimento de um novo 0800 uma vez que a empresa presta esse tipo de serviço para várias empresas essa mudança é possível, portanto o atendente em questão passa por um novo processo de treinamento e começa a tratar de novos assuntos amenizando assim o estresse ao qual o mesmo estava sendo submetido, tomando essa ação ganha a empresa e ganha o colaborador, a empresa por ter um colaborador capacitado a atender mais de um 0800 e o colaborador por se tornar especialista em lidar com atendimentos de mais de uma empresa de ramos e produtos diferentes.

3.5.1.2 O Grau de influência dos Líderes da Acáciaeletro sobre a equipe de Atendimento ao Consumidor

Ao estudar o setor de atendimento ao consumidor na Acáciaeletro nota-se que a influência do líder sobre a equipe é muito importante, toda a equipe em momentos de incertezas recorrem aos líderes, e nesse setor cabe os líderes orientar os atendentes em momentos de dúvidas, e a grande maioria das incertezas dos atendentes ocorrem em momentos de atendimentos aonde o cliente se encontra do outro lado da linha, sendo assim cabe ao líder orientar o atendente e passar confiança ao atendente para que ele tome a ação necessária sem transmitir ao cliente que está do outro lado da linha a sua incerteza.

Durante o estudo pode-se observar que quando o líder não transmite a sua orientação com clareza e confiança o atendente perde o controle do atendimento transmitindo a sua incerteza para o cliente, ao transmitir incerteza para o cliente o atendente acaba perdendo o controle do atendimento, a partir daí, o cliente passa a conduzir a ligação, quando o cliente passa a conduzir a ligação o atendente acaba tomando decisões precipitadas e o atendimento acaba saindo dos padrões permitido, como se trata de atendimentos de pós-venda e que 80% das ligações são de consumidores com problemas em seus produtos geralmente o atendimento que foge dos padrões acabam gerando custos adicionais a operação, como por exemplo, o tempo do atendimento acaba se estendendo deixando assim o atendente ocupado e aumentando o custo da ligação uma vez que por se tratar de 0800 todos os custos das ligações recebidas é absorvida pela Acáciaeletro, dependendo do grau de insatisfação do cliente o atendimento que foge dos padrões pode acabar terminando com a troca do produto por um novo gerando custos adicionais com frete e produto novo.

Conforme mencionado no capítulo 1 para CHIAVENATO (1997, p.147) existem quatro graus de influência são eles;

O primeiro grau é: Coação aonde o líder força, coage e constrange o liderado mediante pressão, coerção ou compulsão.

O segundo grau: é a Persuasão aonde o líder prevalece sobre uma pessoa, sem forçá-la, através de conselhos, ou argumentos ou induções para que faça alguma coisa.

O terceiro grau: é a Sugestão aonde o líder apresenta um plano, ideia ou proposta a uma pessoa ou grupo para que considere pondere ou execute.

O quarto grau: é a Emulação é quando se procura imitar com vigor, para igualar ou ultrapassar, ou pelo menos chegar a ficar quase igual a alguém.

Para CHIAVENATO (1997, p.147) “a liderança é um tipo de influência entre pessoas: uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas”.

Nota-se na citação do autor que a influência só é possível se ocorrer um relacionamento entre dois indivíduos, pode-se considerar que o relacionamento profissional permite que um indivíduo seja influenciado por outro dentro da organização.

O líder para ser líder tem que conseguir fazer com que as pessoas façam aquilo que ele pretende que faça, portanto o grau de influência de um líder para a sua equipe tem que ser positiva e constante, na Acáciaeletro não é diferente, o grau de influência dos líderes da equipe de atendimento ao consumidor sobre a sua equipe é muito forte, pode-se identificar no dia a dia da equipe os quatro graus de influência citados por CHIAVENATO sendo que a cada momento oportuno é utilizado o grau mais coerente com a situação, porém dois graus de influência se destacam no setor, são eles, o segundo grau o da persuasão e o terceiro grau o da sugestão, durante grande parte do período de trabalho nota-se que esses dois graus de influência são utilizados frequentemente pelos líderes, porém caso seja necessário a utilização da coação os líderes não hesitam, o grau de influência é utilizado de acordo com o perfil do liderado ou de acordo com a situação.

3.5.1.3 O Papel do Líder no Serviço de Atendimento do Consumidor na Acáciaeletro

No capítulo 1 vimos que as empresas são uma rede de pessoas conectadas que executam processos visando um objetivo, e que um membro desconectado pode acarretar na falha dos processos influenciando negativamente no resultado final de toda a equipe, no serviço de atendimento ao consumidor a conexão entre a equipe e os líderes tem que ser perfeita e sincronizada, uma vez que a equipe de atendimento cuida de soluções de problemas dos clientes das empresas contratantes, a grosso modo pode-se dizer que o atendimento é realizado com os clientes dos clientes da Acáciaeletro.

Uma falha em um atendimento acarreta em um problema mal resolvido, para a pessoa que está recebendo o atendimento quem está cuidando de seu problema é o fabricante do produto mas na verdade quem realmente está cuidando do problema é a Acáciaeletro, portanto com o avanço das redes sociais e com o fácil acesso aos seus diretos os consumidores estão procurando cada vez mais expor os seus problemas mal resolvidos no que se diz respeito a atendimentos ao consumidor nas redes sociais e até mesmo procurando cada vez os órgãos de defesa do consumidor para mover ações quando por algum motivo o

código de defesa do consumidor é descumprido por algum motivo, tal mudança no comportamento do consumidor foi responsável pelo aumento na procura da terceirização do SAC (serviço de atendimento ao consumidor), por outro lado essa mudança faz com que qualquer falha que ocorra no atendimento do consumidor realizado pela Acáciaeletro exponha negativamente o nome de seus clientes nas redes sociais e podendo chegar até a ações contra os seus clientes.

Para que tais problemas não ocorram a conexão da equipe tem que ser perfeita, cabe ao líder da equipe fazer com que essa conexão se reforce todos os dias, e, cabe a ele reconhecer o valor de cada membro de sua equipe respeitando os limites de cada um. O estilo de liderança dos líderes conta muito para que essa conexão seja preservada “viva”, para o autor Chiavenato (2004, p.103) existem três estilos de liderança, Autocrata, Democrata e Liberal.

O Líder Autocrata gosta de centralizar todas as decisões e impor ordens aos subordinados, e não aceita opinião de ninguém. Esse líder normalmente cria um ambiente “hostil” de trabalho.

O Líder Democrata incentiva a participação de sua equipe, é sempre presente orientando sua equipe na realização das tarefas

O Líder Liberal é o líder que todo funcionário deseja, pois delega aos colaboradores as atividades e não realiza nenhum controle do que esta sendo feito, deixando todo o trabalho a mercê da vontade do colaborador.

Durante o estudo pode-se notar que na equipe estudada os líderes aplicam dois estilos de liderança a democrata e a liberal, não foi notado o estilo democrata, notou-se pontos positivos e pontos negativos na utilização dos dois estilos de liderança.

Os pontos positivos na utilização do estilo democrata é que toda a equipe interage mais nos assuntos importantes ajuda na tomada de decisões e o líder ouve pontos de vista diferentes referentes a determinados assuntos, o líder se faz presente em grande parte das atividades ele ajuda e é ajudado pelos colaboradores. O ponto negativo notado nesse estilo de liderança é que as vezes o líder acaba sendo influenciado pela equipe a tomar decisões que seja mais cômoda para a equipe e perde o foco no que é melhor para a Acáciaeletro, para os clientes dos contratantes e dos próprios contratantes.

O ponto positivo notado quando o estilo liberal é adotado é que os membros da equipe ganha mais autonomia dando mais agilidade aos atendimentos. Por outro lado, esse estilo de liderança tem mais pontos negativos, o primeiro ponto negativo é que em decisões mais complexas os atendentes deixam de consultar os líderes e em grande maioria dos casos

complexos acabam tomando decisões precipitadas. Outro ponto negativo é que cada atendente acaba utilizando o seu estilo de atendimento às vezes até saindo da formalidade e acaba saindo do padrão de atendimento exigido, e para finalizar os pontos negativos no estilo de liderança liberal quando empregado no serviço de atendimento ao consumidor da Acáciaeletro nota-se que o comportamento da equipe muda completamente, ocorre muita conversa paralela entre os atendentes aumenta os números de pausas para café e toailete impactando negativamente na produtividade da equipe, até chegar o ponto que os líderes tem que intervir e chamar a atenção da equipe.

No resultado final da mesclagem dos dois estilos de liderança adotado pelos líderes do serviço de atendimento ao consumidor da Acáciaeletro o resultado acaba sendo positivo tendo uma média de 87% das ligações recebidas atendidas sem a necessidade de que os consumidores fiquem em fila de espera aguardando a disponibilidade de um atendente.

Como já citado em capítulos anteriores para Chiavenato (1997, p.151) existem dois tipos de abordagens para a liderança, a liderança centrada na tarefa e a liderança centrada nas pessoas.

Liderança centrada na tarefa (*job centered*): trata-se de um estilo de liderança preocupado estritamente com a execução da tarefa e com os seus resultados.

Liderança centrada nas pessoas (*employee-centered*): trata-se de um estilo preocupado com os aspectos humanos dos subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, dentro de maior participação nas decisões.

Durante o estudo identificou-se que a abordagem adotada pelos líderes do setor é centrada nas pessoas, na realidade a cultura implantada pelos diretores da empresa é centrada nas pessoas, mas focando no setor estudado ao analisar o comportamento dos líderes fica evidente a abordagem centrada nas pessoas os líderes atua como apoio e retaguarda dos seguidores, desenvolve relações sociais com os membros da equipe, respeita os sentimentos dos membros da equipe, são sensitivos quanto as necessidades dos membros da equipe e mostra confiança na equipe.

3.5.2 Pesquisa de Campo

O questionário ficou organizado da seguinte forma:

Questões dá um a quatro teve como objetivo identificar o grau de influência do líder sobre a sua equipe.

As questões da cinco a sete teve como objetivo identificar o estilo de liderança do líder do setor.

As questões da oito a 11 teve como objetivo a identificação do posicionamento da liderança do SAC na grade gerencial.

Nas 11 questões do início do questionário os entrevistados deram uma nota de um a cinco para cada questão, sendo que, a nota um representa o menor grau de ênfase e a nota cinco representa o maior grau de ênfase, foi escolhido esse método de análise porque o objetivo das 11 questões iniciais é identificar o grau dos aspectos analisados para que se possa traçar o estilo de liderança que é aplicado no setor.

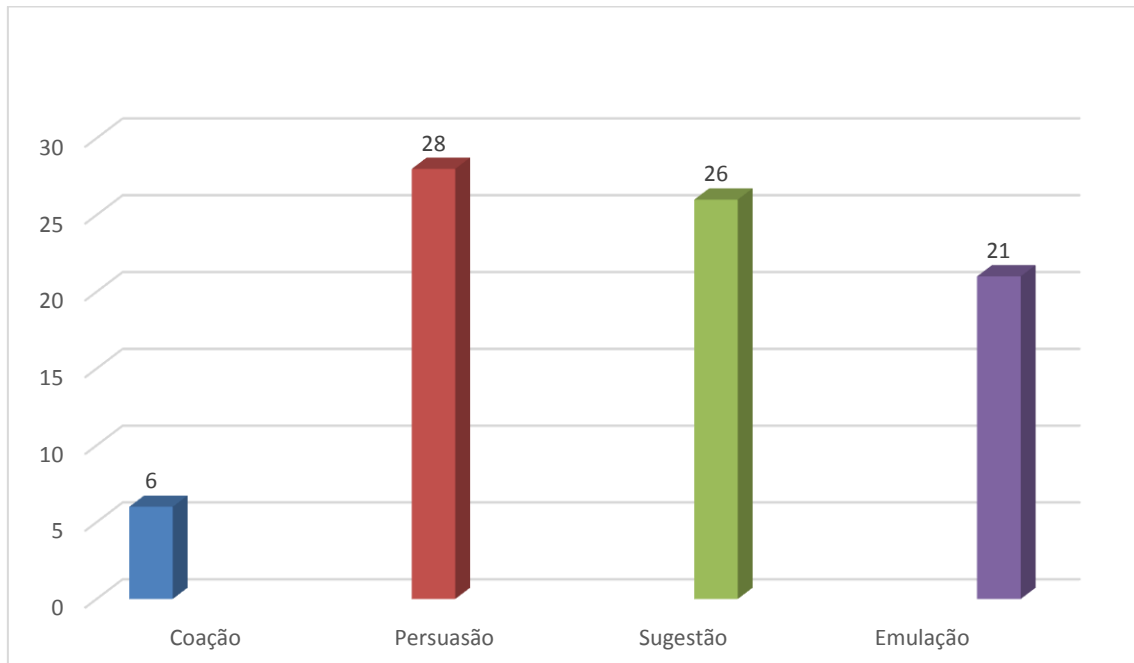
A questão 12 teve como objetivo identificar o grau de autoridade e liberdade. A questão 13 identificou o grau de confiança que os liderados têm no líder. A questão 14 teve como objetivo identificar se todos os membros da equipe conhecem o objetivo do setor.

A seguir será apresentado a tabulação do resultado da pesquisa.

3.5.2.1 Tabulação da Pesquisa

As quatro primeiras perguntas do questionário tinham como objetivo identificar o grau de influência que o líder tem sobre a sua equipe, nessas perguntas os entrevistados podiam dar uma nota de 1 a 5 para cada grau de influência que foi apresentado aos entrevistados de modo resumido e claro. A baixo no gráfico 4 será apresentado o resultado do primeiro objetivo do questionário.

Gráfico 4 - Tabulação das Quatro Primeiras Perguntas do Questionário



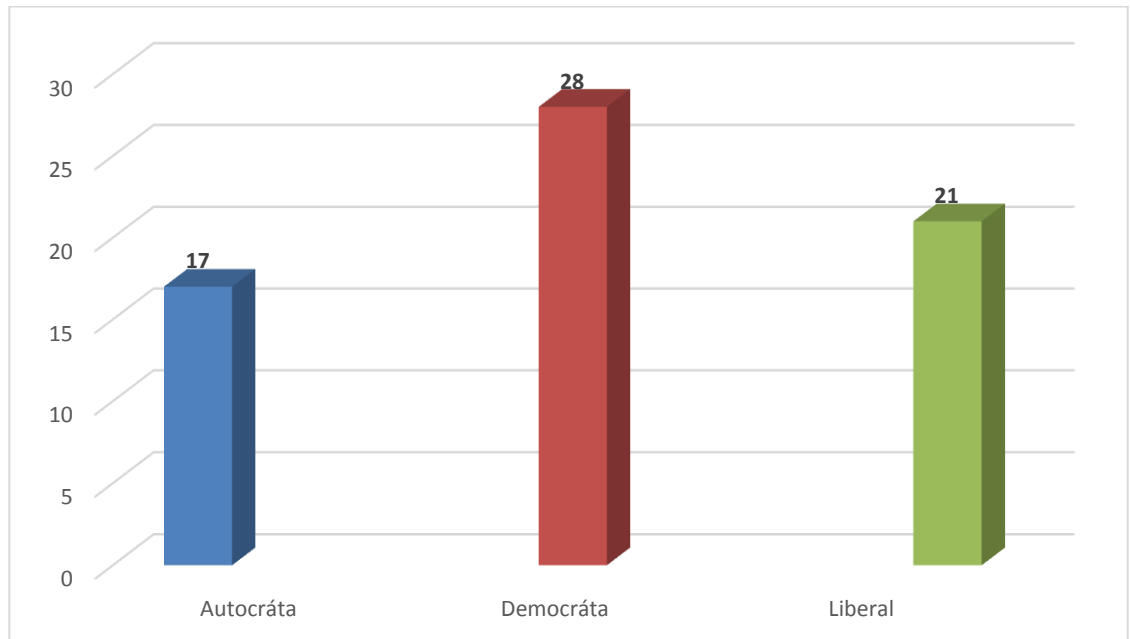
A representação gráfica dos resultados ficou da seguinte forma, na base das colunas está descrito os quatro graus de influência que foram analisados, no topo de cada coluna consta o total de pontuação de cada grau de influência analisado.

Conforme nota-se no gráfico 4 o grau de influência menos votado foi a coação ficando com 6 pontos, a emulação foi o terceiro grau mais votado ficando com 21 pontos, a sugestão ficou como a segunda mais votada totalizando 26 pontos e o grau de influência mais votado foi a persuasão que recebeu 28 pontos dos 30 pontos possíveis.

Portanto pode-se concluir que o líder oscila entre os graus de influência persuasão e sugestão, o resultado da pesquisa confirma o resultado da observação in loco que foi já apresentado, na observação foi identificado que esses dois graus de influência eram o mais utilizado no setor.

As perguntas da cinco a sete teve como objetivo definir o estilo de liderança do líder do setor o critério utilizado também foi o de pontuação, segue abaixo o resultado.

Gráfico 5 - Tabulação Das Perguntas Cinco, Seis E Sete Do Questionário



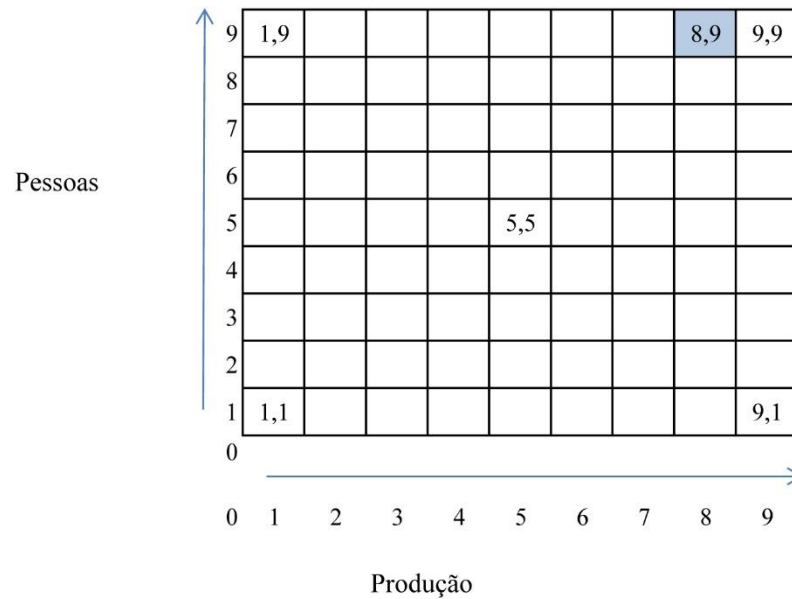
Conforme pode-se ver no gráfico 5 na base das três colunas consta os estilos de liderança, e no topo de cada coluna as suas respectivas pontuações.

Nota-se que o estilo de liderança menos votado foi o autocrata ficando com 17, o segundo mais votado foi o estilo liberal com 21 pontos e o mais votado foi o estilo democrata ficando com 28 pontos dos 30 pontos possíveis.

Conclui-se que os dois estilos de liderança utilizados no SAC é o Democrata e o Liberal, novamente o resultado da pesquisa confirma o resultado a observação *in loco* que relata que os dois estilos com a maior a pontuação da pesquisa são os estilos utilizados pelo líder do SAC.

As perguntas oito, nove, dez e onze tinha como objetivo identificar a posição da liderança na grade gerencial, o critério utilizado também foi o método de pontuação, a grade gerencial é uma tabela composta de dois eixos, o eixo vertical representa a ênfase nas pessoas, enquanto o eixo horizontal representa a ênfase na produção, cada um desses eixos apresenta uma série de nove pontos, onde o um é o menor grau e nove o maior grau de ênfase possível. Abaixo na figura 12 está representada a posição da liderança na grade gerencial.

Figura 12 Identificação Da Liderança Na Grade Gerencial



Para Chiavenato, 1997, p.153 Cinco posições são destaques pelos autores da tabela:

- Posição 1,1 – no canto inferior esquerdo da Grade. Representa quase nenhuma preocupação pela produção ou pelas pessoas. É a tendência do mínimo esforço indispensável para permanecer na empresa.
- Posição 9,1 – no canto inferior direito da Grade. Representa forte preocupação pela produção e pouquíssimas preocupações pelas pessoas que estão produzindo.
- Posição 1,9 – no canto superior esquerdo. É o estilo de liderança que enfatiza as pessoas, com pouquíssima preocupação com a produção ou pelos resultados que elas estão obtendo.
- Posição 5,5 – no centro da Grade. É o meio-termo sem grandes ênfases. O gerente adota a atitude de conseguir apenas resultados médios, mas sem grande esforço das pessoas. É a tendência à mediocridade.
- Posição 9,9 – no canto superior direito da Grade. Demonstra elevada preocupação tanto pela produção, como pelas pessoas que produzem. É a tendência à excelência, tanto nos resultados da produção como na satisfação das pessoas.

Segundo o Autor essas cinco posições são as mais relevantes para traçar perfis do líderes onde o canto inferior esquerdo seria o menos desejado, pois a preocupação é quase zero e o canto superior direito seria a meta a ser alcançada, pois lá se encontra o que o autor nomeia de excelência gerencial.

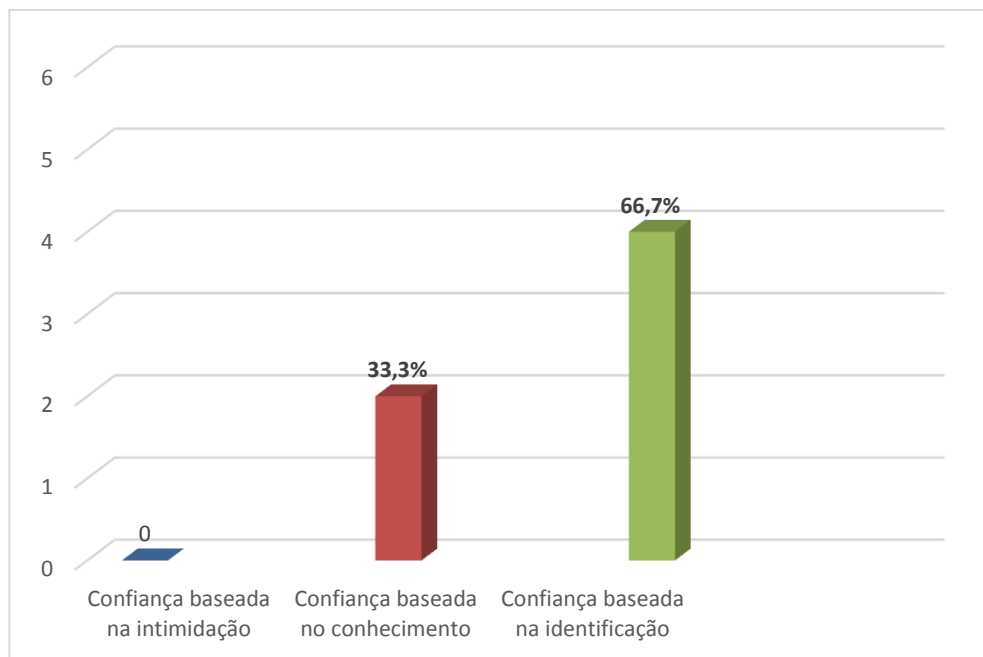
Conforme pode-se notar na figura 12 a liderança do setor ficou posicionada próxima a excelência gerencial ficou com a posição 8,9 significa que o líder tem um bom nível de

preocupação com a produtividade da equipe e uma excelente preocupação com os membros de sua equipe.

A pergunta 12 identificou o grau de autoridade do líder e o grau de liberdade disponível para os subordinados na tomada de decisão. Foi realizada um pergunta de múltipla escolha, 50% dos entrevistados escolherão a alternativa “O líder expõe uma decisão-ensaio sujeito a mudanças”, que reforça o estilo de liderança identificado no questionário e na observação in loco o estilo democrata, essa opção escolhida por 50% dos entrevistados significa que o líder expõe a ideia e recebe as sugestões dos liderados, e com a opinião dos membros da equipe pode aperfeiçoar ou mudar a ideia do líder, o restante da equipe ficou dividido da seguinte forma 40% escolherão a alternativa “O Líder define os limites e pede ao grupo que tome a decisão” o que também se encaixa no estilo de liderança democrata e apenas um membro da equipe escolher a alternativa “O Líder toma a decisão e comunica os subordinados”.

A questão 13 teve como objetivo identificar o tipo de confiança que a equipe tem em seu líder, foi feita uma alternativa de múltipla escolha aonde os entrevistados poderão escolher entre a confiança baseada na intimidação, confiança baseada no conhecimento e confiança baseada na identificação. Abaixo no gráfico 6 representa o resulta da questão

Gráfico 6 Tipo De Confiança Que A Equipe Tem No Líder



Na representação gráfica 6 na base da coluna estão os três tipos de confiança que os entrevistados poderão votar, no topo das colunas estão os percentuais de votação, nota-se que

a confiança baseada no conhecimento ficou com 33,3% dos votos e a confiança baseada na identificação ficou com 66,7% dos votos, a confiança baseada na intimidação não teve nenhum voto.

O tipo de confiança mais votada é o nível mais alto de confiança é atingido quando existe uma conexão emocional entre as partes, essa confiança baseada na identificação permite que uma parte faça às vezes parte da outra e a substitua nas transações interpessoais, a confiança existe porque as partes entendem as intenções uma da outra e concordam com suas vontades e seus desejos, essa compreensão mútua se desenvolve até o ponto de uma parte poder agir em nome da outra.

A pergunta 14 teve como objetivo verificar a equipe sabe qual é o objetivo do SAC, 90% dos entrevistados afirmam que sabem plenamente o objetivo do setor e 10% dos entrevistados responderão que sabe em termos, e nenhum entrevistados respondeu que não sabe o objetivo do setor, é muito importante que todos os membros tenham o objetivo do setor em mente para que todos trabalhem em sintonia rumo ao mesmo objetivo.

E por fim, foi solicitado ao líder do SAC que o mesmo identificasse o tipo de força que prevalece no SAC, foi dado para ele três opções de forças:

Forças no gerente: as tarefas são rotineiras e repetitivas, a liderança sobre os subordinados é geralmente cerrada e feita na base de controles pelo líder.

Forças nos subordinados: assume diferentes padrões de liderança, cada qual adequado e específico para cada subordinado

Forças na situação, como: Para um mesmo subordinado, o líder assume diferentes padrões de liderança ao longo do tempo e conforme a situação envolvida. Em situações em que o subordinado apresenta alto nível de eficiência, o líder pode dar-lhe maior liberdade nas decisões; se o subordinado apresenta erros seguidos e imperdoáveis, o líder pode impor-lhe provisoriamente maior autoridade pessoal e menor liberdade de trabalho.

O líder do setor respondeu que a força que prevalece no setor é a força nos subordinados, essa resposta explica porque nas perguntas que tem como objetivo definir o estilo de liderança houve uma variação entre dois estilos de liderança, é porque o líder aborda diferentes padrões de liderança, cada qual adequado e específico para cada subordinado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que no mundo de hoje vive-se uma realidade muito dinâmica cheia de desafios e mudanças isso também engloba o universo das organizações. Toda ação ou iniciativa não tem sucesso se não tiver uma boa liderança.

Para o desenvolvimento do trabalho apresentado durante o ano letivo estudou-se o tema liderança, abrangendo os climas organizacionais, tipos de liderança, o papel do líder, confiança e qualidade nos serviços, com ênfase no pós-venda.

O trabalho de conclusão de curso desenvolveu um estudo específico no setor de pós-venda onde foi aplicado o conhecimento junto com a prática sendo utilizado duas metodologias a pesquisa exploratória e a observação *in loco* junto à organização que foi objeto de estudo.

A Acáciaeletrô Paulista foi a empresa estudada para o desenvolvimento prático dos estudos, suas atividades são especializadas em gestão de pós-venda.

Durante a realização do estudo observou-se que o líder tem uma grande responsabilidade quanto ao clima organizacional do setor analisado, as atitudes dele influenciam diretamente e instantaneamente no comportamento dos seus liderados causando um efeito cascata positivo ou negativo onde esses efeitos serão absorvidos diretamente pelo cliente final. Por se tratar de uma equipe de *call-center* que tem como função receber e tratar as reclamações de clientes essa responsabilidade ganha proporções maiores devido ao ambiente “tenso” causado pelos consumidores insatisfeitos e impacientes.

A habilidade do líder em conduzir a equipe e auxiliar de imediato em momentos críticos tranquiliza os membros da equipe e ajuda a manter um bom ambiente de trabalho, portanto conclui-se que o comportamento do líder sobre os funcionários é um fator determinante na qualidade do atendimento.

Também pode-se concluir que entre os estilos de liderança, autocrática, democrática e liberal, não se pode definir apenas um estilo como sendo ideal para o setor, o ideal é que o líder utilize os estilos de acordo com a situação. A variabilidade dos estilos também deve ser utilizada de acordo com o perfil de cada membro da sua equipe, pois o dinamismo das situações que ocorrem durante o período laboral faz com que o líder precise de flexibilidade para lidar com as situações e subordinados.

Acredita-se que se o líder utilizar a liderança situacional sua atuação resultará na melhoria do ambiente organizacional e conseqüentemente na satisfação de todos da equipe e

principalmente do cliente. Consequentemente o líder conquistará o respeito e admiração de todos, e se tornará modelo de profissionalismo.

O pós-venda na atualidade é um requisito quase obrigatório para as empresas que desejam ter uma excelência em suas atividades, mas não é suficiente ter apenas o setor, uma vez que mal liderado pode ter uma finalidade inversa a sua função causando danos à imagem da empresa.

Projeta-se que o papel do líder no futuro continue sendo de extrema importância nas organizações, a gestão eficiente de líderes futuramente tende a ser cada vez mais necessária uma vez que as concorrências estão cada vez mais acirradas e o cenário econômico exigirá das empresas gestões eficientes.

O tema abordado é amplo e cabe indagações que se tornaria novos temas para futuros estudos científicos.

REFERÊNCIAS

BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Amado Luiz; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo, Prentice Hall, 162p. 2014

BLACKWELL, Roger D.; ENGEL, James F.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do consumidor**. 8ª ed. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 641p. 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. 2ª ed. São Paulo, Prentice Hall, 405p. 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10ª ed. São Paulo, Pearson, 764p. 2000.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

NETO, Silvestre Prado de Souza; CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. **As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa**. Rio de Janeiro: Revista de Administração da UNIMEP, 2006.

NICKELS, Willian G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamento, qualidade, valor**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 468p. 1999.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 13ª ed. São Paulo, Loyola, 141p. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos interação pessoas-organizações, a abordagem sistêmica e contingencial**. São Paulo, Atlas, 643p. 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3ª ed. São Paulo, Makron Books, 257p. 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8ª ed. São Paulo, Atlas, 515p. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa.** 5ª ed. São Paulo, Atlas, 146p. 2004.

APÊNDICE A – Questionário

Questionário

- 1) Dê uma nota de 1 a 5 sendo que a nota 1 é o menor grau de ênfase e 5 o maior grau de ênfase.

Características					
	1	2	3	4	5
1.Sente-se pressionado pelo seu líder para que suas tarefas sejam cumpridas?					
2.Através dos conselhos, argumentos e ideias do seu líder você consegue realizar as suas tarefas?					
3.Seu líder apresenta planos, ideias ou proposta a você e a equipe para que a própria equipe considere, pondere e execute?					
4.Você procura se espelhar nas ações do seu líder para que um dia você iguale ou supere ele?					
5.Seu líder não aceita sugestões da equipe, ele impõe as ordens sem ouvir a opinião da equipe, ele fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.					
6.Seu líder incentiva a participação da equipe é sempre presente orientando sua equipe na realização das tarefas.					
7.Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.					
8. O seu líder é preocupado estritamente com a execução da tarefa e com os seus resultados.					
9. A liderança é preocupada exclusivamente com o trabalho e em conseguir que as coisas sejam feitas de acordo com os métodos preestabelecidos e com os recursos disponíveis.					
10. O seu líder se preocupa com o bem-estar de seus subordinados e de sua equipe					
11. O seu líder dá mais ênfase as metas do que aos métodos de execução sem descuidar-se do nível de desempenho desejado?					

12) Identifique seu líder

- 1- O Líder toma a decisão e comunica os subordinados
- 2- O Líder vende a sua decisão aos subordinados
- 3- O Líder expõe as suas ideias e solicita perguntas
- 4- O Líder expõe uma decisão / ensaios sujeito a mudanças
- 5- O Líder expõe o problema, pede sugestões e toma a sua decisão
- 6- O Líder define os limites e pede ao grupo que tome a decisão
- 7- O líder permite que o grupo decida livremente.

13) Identifique o grau de confiança que você tem no seu líder:

() Confiança baseada na intimidação: Essa forma de confiança se baseia no medo das consequências no caso de não cumprirem suas obrigações.

() Confiança baseada no conhecimento: a confiança, nesse caso tem por base a previsibilidade do comportamento que resulta de um histórico de interações, isso acontece quando temos informações adequadas sobre alguém a ponto de podermos fazer previsões acuradas sobre seu comportamento

() Confiança baseada na identificação: essa confiança baseada na identificação permite que uma parte faça às vezes parte da outra e a substitua nas transações interpessoais, a confiança existe porque as partes entendem as intenções uma da outra e concordam com suas vontades e seus desejos, essa compreensão mútua se desenvolve até o ponto de uma parte poder agir em nome da outra.

14) você sabe qual o objetivo do SAC?

(A) plenamente.

(B) em termos

(C) não plenamente

1. B) Qual das forças prevalece no SAC (pergunta para o Líder)

a) Forças no gerente: as tarefas são rotineiras e repetitivas, a liderança sobre os subordinados é geralmente cerrada e feita na base de controles pelo líder.

b) Forças nos subordinados: assume diferentes padrões de liderança, cada qual adequado e específico para cada subordinado

c) Forças na situação, como: Para um mesmo subordinado, o líder assume diferentes padrões de liderança ao longo do tempo e conforme a situação envolvida. Em situações em que o subordinado apresenta alto nível de eficiência, o líder pode dar-lhe maior liberdade nas decisões; se o subordinado apresenta erros seguidos e imperdoáveis, o líder pode impor-lhe provisoriamente maior autoridade pessoal e menor liberdade de trabalho.