

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE

MBA – GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

TURMA 18

CASO PARA ENSINO

“Andei pela loja inteira e ninguém me abordou!”

Annelize de Macedo Melo

Bacharel e licenciada em Ciências Sociais - Antropologia pela UFRN

Matrícula: 2011P180938

NATAL -RN

“Andei pela loja inteira e ninguém me abordou!”

Annelize de Macedo Melo

Alysson André Régis

INTRODUÇÃO

Antônio inicia mais uma reunião semanal com seus consultores de vendas. Elogia o batimento das metas e deixa a questão mais delicada para o final, mas não menos importante: as falhas no atendimento ao cliente. O gerente da loja de maior faturamento da Procedere, a maior empresa de vendas de produtos para informática do estado do Rio Grande do Norte, suspira enfado antes mesmo de começar, pois não agüenta mais falar sobre isso.

A PROCEDERE

Dos sonhos e da determinação de três irmãos, saía do papel, vinte e seis anos atrás, o projeto idealista e empreendedor da Procedere. Foi ainda dentro de casa, que três irmãos, estudantes de informática, enxergando a dificuldade de encontrar bibliografia especializada, resolveram abraçar o nicho. Começaram a vender livros de informática, inicialmente aos amigos e professores e através da facilidade para pagamento e da propaganda boca a boca, aquilo que era um mini comércio, tomou forma e trouxe um empreendimento pioneiro para o estado. O mercado de informática, que na época era restrito, hoje tomou proporções inenarráveis a um ritmo de crescimento que exige dessa empresa toda atenção disponível para a movimentação da economia local e mundial. Hoje, a empresa de informática nº1 dentro do seu estado e com visibilidade nacional perante fornecedores e organizações de varejo em informática, das cem maiores recolhedoras de impostos para o estado, enfrenta uma única particularidade: acompanhar, com qualidade no atendimento ao cliente, sua própria expansão.

O GERENTE

Antônio não começou sua carreira como gerente da Procedere, nem como gerente em qualquer outro lugar. Ele começou sua carreira lá, mas como auxiliar de almoxarifado. O cargo mais simples da empresa, que pagava menos, mais que exigia o maior esforço físico. Antônio carregava caixas e

contava estoque, mas aquilo se tornou insuficiente para um rapaz de família humilde e batalhadora. Então ele galgou seu caminho através dos estudos, cursando faculdade e indo sempre em busca de mais conhecimento. Foi dada a oportunidade de crescimento dentro da empresa, que já a andava a passos largos e passou a necessitar de outros tipos de mão de obra.

Antônio recebeu então uma promoção para supervisor de almoxarifado (o cargo seguinte ao seu dentro do setor) e depois, de gerente de almoxarifado. Já há alguns anos executando sua função com maestria, e já conquistada cadeira cativa na confiança dos diretores, Antônio foi convidado a assumir o cargo de gerente quando da abertura de uma nova loja da empresa no novo shopping que prometia ser o mais movimentado da cidade.

A expectativa avaliada pela consultoria contratada não foi superestimada. A nova loja da Procedere bateu, logo nos primeiros meses, recordes de faturamento para a empresa. E só crescia. Com ela, Antônio. Que via crescer também suas dificuldades de gerenciamento diante de tamanho desenvolvimento. Mas a Procedere havia se planejado e se estruturado, desde o RH, com recrutamento e seleções amparados pela melhor consultoria da cidade, aos treinamentos de todos os envolvidos - pagos parcialmente pela parceria lucrativa de mão dupla com os fornecedores.

Então, Antônio não tinha do que reclamar. Mas mesmo assim, se via diante de um desafio a cada dia, a cada mês. E, o pior deles eram as reclamações de clientes insatisfeitos com o atendimento, ou a falta dele.

O CASO DA LOJA 07

Em maio de 2005 a Procedere abre novas portas. Sua sétima loja no Stone Square Mall, o novo shopping que prometia ser o mais movimentado da cidade. E assim aconteceu. Instalações sofisticadas, equipe treinada, loja abastecida. Tudo pra dar certo! E deu. Em oito anos desde a fundação, a loja 07 bate anualmente um recorde de faturamento após o outro. Mas diante desse quadro de crescimento, existe uma controvérsia: essa é a loja que mais recebe reclamações de mau atendimento ou da falta dele.

É claro que todas as lojas recebem reclamações e também elogios, não escapam do ditado que diz “não se agrada a gregos e troianos”. Mas a loja 07 recebe o maior índice de reclamações. A equipe gerencial da Procedere reconhece a importância de montar seu quadro de vendedores com os mais diversos perfis, e assim o fazem. Todavia, a loja 07 requer um maior número de vendedores “agressivos”. A loja tem um fluxo de clientes bem variado, mas na maioria do tempo, a loja está cheia. Chega a abrir as portas com média de 80 clientes aos finais de semana sem que sequer exista algum tipo de promoção. O que requer agilidade e jogo de cintura por parte deles.

Há poucos momentos do expediente em que no showroom (espaço de venda/ circulação de clientes) não tem mais que 3 clientes, o que caracterizaria uma loja calma. Mas há momentos em que os vendedores nem dão conta, de tanto movimento. Aos fins de semana em que o movimento aumenta naturalmente nos shoppings, Antônio sempre planeja o apoio de outros vendedores, vindos de outras lojas. E, mesmo assim, alguns clientes passam despercebidos pelos vendedores.

Os gerentes de vendas (supervisores e gerente) presentes devem acompanhar a loja numa visão sistêmica. Abastecimento, comportamento dos funcionários, abordagem dos vendedores diante da entrada dos clientes, negociação de preços, alteração de preços, visualização dos produtos, liberação on-line de descontos e formas de pagamento, abertura e fechamento dos caixas das operadoras, resolução de problemas, entre outros. Quando necessário e estiver disponível, também deve auxiliar dando um primeiro atendimento ao cliente até algum vendedor estar disponível.

Atualmente a loja conta com mais de 50 funcionários, sendo: 1 gerente de loja (Antônio) e 2 supervisores de vendas (divididos em três turnos), 2 ASG, 7 operadoras de caixa (divididas em dois turnos), 22 consultores de vendas (divididos em dois turnos), 1 gerente de almoxarifado e 1 supervisor de almoxarifado (divididos em dois turnos), 2 fiscais de loja (divididos em dois turnos), 3 técnicos de RMA, 1 assistente de gerente e 13 auxiliares de almoxarifado (divididos em dois turnos).

Sim, a Procedere tem uma logística planejada para que não exista nenhum furo, nenhuma lacuna. Ao menos essa é a idéia da empresa. Inclusive se faz presente, assim como toda empresa “antenada” nas estratégias de marketing, nas mídias sociais: Facebook e Twitter.

As mídias sociais têm conquistado um número crescente de adeptos. Multiplicam-se as pesquisas que sugerem que as redes sociais influenciam o comportamento de indivíduos e grupos. E com sua crescente popularidade, as críticas nas redes também se proliferam. Não está sendo diferente com a Procedere. Por melhor que seja a boa vontade da empresa em manter a

qualidade no atendimento, oferecendo treinamentos e arraigando sua missão aos funcionários, algo lhes foge do controle. Antônio é cobrado pela sua gerente geral, que é cobrada pela diretoria:

“Não queremos falhas no atendimento! Conversem com seus vendedores!”

Dessa forma, reuniões e mais reuniões são feitas semanalmente, a fim de aprimorar o que está bem e identificar as falhas na tentativa de saná-las. Mas Antônio não agüenta mais ouvir a mesma ladainha dos vendedores:

“Nós atendemos todos que entram!”

“Às vezes os cliente acham que o pessoal do almoxarifado é vendedor e se irritam achando que tem funcionário sem fazer nada e que não quer atender.”

“Não vou deixar de atender o cliente que está querendo notebooks para atender o que quer um mouse.”

As respostas variam sempre em torno dessas falas e a percepção dos gerentes enquanto presentes no showroom, e disponíveis para acompanhamento é de que todos os clientes realmente estão sendo atendidos. Mas Fabíola, a gerente geral, precisa resolver um problema que está iminente principalmente nas redes sociais as quais a Procedere participa:

“Andei pela loja inteira e ninguém me abordou!”

“A loja tem sempre tudo que eu procuro, mas o atendimento é péssimo!”

“Já comprei em outras lojas da Procedere e fui bem atendido, mas na loja do Stone Square Mall, é horrível!”

A empresa adota a postura de responder prontamente cada elogio ou reclamação e entra em contato com os reclamadores para apurar o caso com

mais detalhes e tentar ir ao foco do problema. Visualiza as câmeras quando julga necessário e pune o funcionário que desobedece as regras do manual de atendimento com uma conversa de orientação, seguida de advertência em caso de reincidência e avalia a estadia do funcionário na empresa após três dessas advertências.

É perceptível que o cliente gosta dessa atenção. Em suma, ao receber uma ligação de pós venda, agradece e diz que continuará cliente Procedere, são raras as exceções. Mesmo assim, o desafio de Antônio é real e latente: resolver o caso da loja 07.

NOTAS DE ENSINO

Resumo

Este caso sintetiza o problema de Antônio, um dos gerentes da Procedere, empresa de médio porte que vende produtos de informática. Ele lida, desde a abertura de sua loja – uma das nove filiais da empresa, com reclamações intermitentes por parte dos clientes sobre mau atendimento ou falta de dele. Antônio não tem histórico de deficiência em gerenciamento dentro dessa empresa de uma forma geral, mas está sendo cobrado por essa lacuna na qualidade de sua loja.

Fontes dos dados

Este caso relata uma situação real e atual, vivenciada de forma intermitente, porém duradoura, vista a abertura da filial em 2005. As observações têm caráter primário, criando uma narrativa do ponto de vista do gerente da loja, através de entrevistas (com gestores e demais funcionários), técnicas de observações e dados coletados pela empresa, estes não autorizados à publicação.

Detalhes do processo para recolhimento dos dados: foi necessário reunir todos os feedbacks dos clientes nas mídias sociais as quais a empresa participa (Twitter e Facebook); relatórios elaborados pela gerente geral da empresa; observação participante contínua pelo período de um ano e quatro meses, justificando a análise desse caso pelo alinhamento com uma das estratégias de negócios da empresa – foco no cliente. Para mensurar os dados, a empresa utiliza gráficos simples com a quantidade de reclamações registradas dentro de cada mês: número de reclamações/ loja que gerou a reclamação.

Objetivos de aprendizagem

A empresa em questão não possui muitos índices de má gestão, e apresenta resultados muito bons de acordo com perfil do mercado. O caso enfatiza uma situação isolada pela qual a empresa enxerga a necessidade de resolver. O desafio propõe estudar soluções para o problema de forma a:

- 1- Analisar o texto sob um olhar crítico;
- 2- Diagnosticar as possíveis falhas no processo gerencial;
- 3- Reconhecer possíveis ferramentas administrativas viáveis à aplicação;
- 4- Desenvolver estratégia (as) para garantir a excelência e o aperfeiçoamento na estrutura do objetivo organizacional dessa empresa.

Utilização Recomendada

Este caso pode ser lido em sala de aula, num prazo de até 40 minutos. Sugerido para cursos de qualquer área de administração. A sala pode ser dividida em grupos, pedindo-se leitura, debate e entrega das propostas de acordo com os objetivos descritos.

Questões para discussão

1. Como poderia ser avaliada a atual postura da Procedere diante do caso da loja 07?
2. Considerando a situação-problema de Antônio, que ferramenta administrativa poderia ser utilizada para um bom diagnóstico?
3. Quais os objetivos da ferramenta escolhida se encaixam com as necessidades da Procedere?
4. A Procedere afirma, através da divulgação dos seus valores, que o cliente interno é muito importante. Como alinhar uma boa temperatura de clima organizacional aos propósitos de manter o lucro em crescimento?

Análise do caso

Deve-se observar que a empresa vem buscando o aprimoramento através dos seus indicadores de insatisfação no atendimento diante do propósito de melhoria. Nos gráficos utilizados, são mensurados: quantidade de reclamações/mês/loja. A análise é feita dentro do período de (hum) ano. Poderia assim dizer, que a Procedere não negligencia esse problema totalmente, mas considerando um mercado com clientes cada vez mais exigentes e conscientes, talvez fosse o momento de cortar o mal pela raiz, sanando essa lacuna antes de sofrer algum tipo de ameaça por parte dos concorrentes cada vez mais agressivos.

Vive-se cada vez mais intensamente a era da qualidade. De tempos em tempos, surgem novas ferramentas e metodologias aplicadas que contribuem para a excelência e o aperfeiçoamento da estrutura, processos e pessoas, a fim de alcançar objetivos organizacionais. E as organizações buscam bravamente alternativas para sobreviver. Uma das soluções encontra-se na qualidade no atendimento ao cliente, que está diretamente ligada ao estímulo que o profissional possui diante da prestação de serviço. E, a fim de identificar as necessidades dessa empresa, umas das ferramentas mais tradicionais na gestão de desempenho, poderia ser a solução: a avaliação de desempenho, visto a simplicidade do método e considerando a rotina de correria da loja 07. E ainda, como diz **Bergamini (1979)**, a avaliação de desempenho é uma questão mais de atitude que de técnica, pois, se o ser humano está verdadeiramente interessado em contribuir para o seu autodesenvolvimento e o dos outros, com a perspectiva de ver e ser visto como pessoa inteira, esse processo deve prover oportunidades de entendimento entre pessoas. Além de que, os objetivos da avaliação de desempenho encaixam muito bem com os objetivos propostos: desempenho individual; a comparação das pessoas que desempenham funções similares; a análise das responsabilidades da pessoa diante das atividades desempenhadas; a mensuração dos resultados com base nas metas; a associação do desempenho com a competência e a análise dos atributos pessoais e comportamentais (para os vendedores).

A empresa também deve investir sempre no seu cliente interno, estejam eles em contato direto com o consumidor ou não, pois, independente em que estágio do processo esteja o funcionário, participará no produto final. Funcionários dependem de um estímulo, uma motivação, um elogio para fazer um trabalho bem feito. Portanto, treinamento e desenvolvimento contínuo são fundamentais para cada vez mais a empresa ampliar seus resultados financeiros. Essa missão será atingida pela consecução integrada de metas temporais e pela realização de diversos objetivos, dentre os quais, segundo **Torquato (2004)**, estão esses:

- a) Motivar e integrar o corpo funcional na cadeia de mudanças organizacionais;
- b) criar climas favoráveis a mudanças de realidade;
- c) direcionar as ações para as metas principais;
- d) contribuir para a alavancagem dos potenciais humanos;
- e) criar elementos de sinergia intersetores,
- f) aperfeiçoar processo e técnicas operativas;
- g) reforçar o sistema de decisões;
- h) apoiar os novos conceitos que impregnam o modelo de gestão;
- i) abrir as comunicações ascendentes;
- j) despertar sentimento de vitória e orgulho em todos os seguimentos.

Acrescentando **Brum (1994)**, comunicação interna, marketing interno ou endomarketing podem ser definidos como “um conjunto de ações que tem como objetivo tornar comum, entre funcionários de uma mesma empresa, objetivos, metas e resultados”. O importante é ter muito claro o fato de que a comunicação interna está diretamente ligada a fatores como educação, cultura e informação. A transmissão de idéias e de atitudes, de uma pessoa para outra dentro da mesma empresa, deve estar realmente baseada nestes fatores.

Referências

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Thompson, 2004.

BRUM, Anelisa de Medeiros. **Endomarketing**. 2.ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

BERGAMINI, C.W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1979.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços**: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1990.

