

Casos de Ensino em Qualidade no Atendimento

Companhia dos Bovinos – Brasil Carnes

Autoria: Mykaele Fernandes Nascimento
Orientadora: Prof^a Maria Valéria Pereira de Araújo

Introdução

A Brasil Carnes – Companhia dos Bovinos tem como principal atividade a venda no varejo de carnes bovinas, suínas, caprinos e a conveniência com um amplo mix de produtos e suas vendas são realizadas diretamente ao consumidor final de acordo com suas necessidades. A loja vem se modernizando a cada ano, procurando se adequar ao máximo, as exigências do mercado e de seus clientes, que querem cada vez melhores preços, qualidade e conforto sem esquecer o atendimento.

Em uma segunda-feira ensolarada, primeiro dia do mês e de uma semana já corrida. O seu José entra na loja pela primeira vez para fazer sua compra de carne semanal, e se depara com um balconista atendendo único e exclusivamente um certo cliente com tanta dedicação e uma certa exclusividade com esse cliente, não restando para ele nem um bom dia sequer, por parte do balconista. Muito chateado por esperar muito tempo em pé no balcão, sem receber qualquer atenção seu José pediu para que alguém o atendesse, mais no momento todos os atendentes do balcão estavam ocupados em outro setor, seu José viu o cliente dando certo valor em gorjeta para o balconista. Indignado seu José falou:

Isso é um absurdo, cadê o gerente desta loja para ver o que tá acontecendo? A falta de respeito dos balconistas com os clientes. Percebo que aqui além de pagar caro pela carne, tenho que dar gorjeta ao balconista, pra poder ser atendido com dignidade, isso é uma vergonha.

O Sr. Joaquim gerente da loja que estava a pouco mais de 4 meses na gerência da mesma, ficou espantado com a reclamação que o Sr. José estaria fazendo a ele, porque pela primeira vez este cliente, estava entrando naquela loja e recebeu este mau atendimento, o Sr. José pediu providências urgente, pois caso contrário não voltaria mais a loja e nem tampouco a indicaria para alguém, que na sua concepção não deveria haver esse tipo de exclusividade para esses clientes, pois todos deveriam ser bem atendidos de forma igual, independentemente de dar ou não gorjetas.

Histórico da Empresa

A Brasil Carnes tem como razão social Companhia dos Bovinos, situado na Av. Prudente de Moraes, 4262, Lagoa Nova, CEP 59063-200, Natal – RN, onde foi aberta e reconhecida no dia 26 de Agosto de 1998 e é uma sociedade anônima, e tem sua sede a Companhia dos Bovinos, situada na Estrada de Japacanga, Fazenda Boa Vista, S/N, Parnamirim – RN. A mesma foi inaugurada em Setembro de 1998, pelo mesmo grupo Brasil, que é seu atual proprietário, hoje a Brasil Carnes conta com uma equipe de 09 colaboradores, além da fábrica que possui 40 colaboradores.

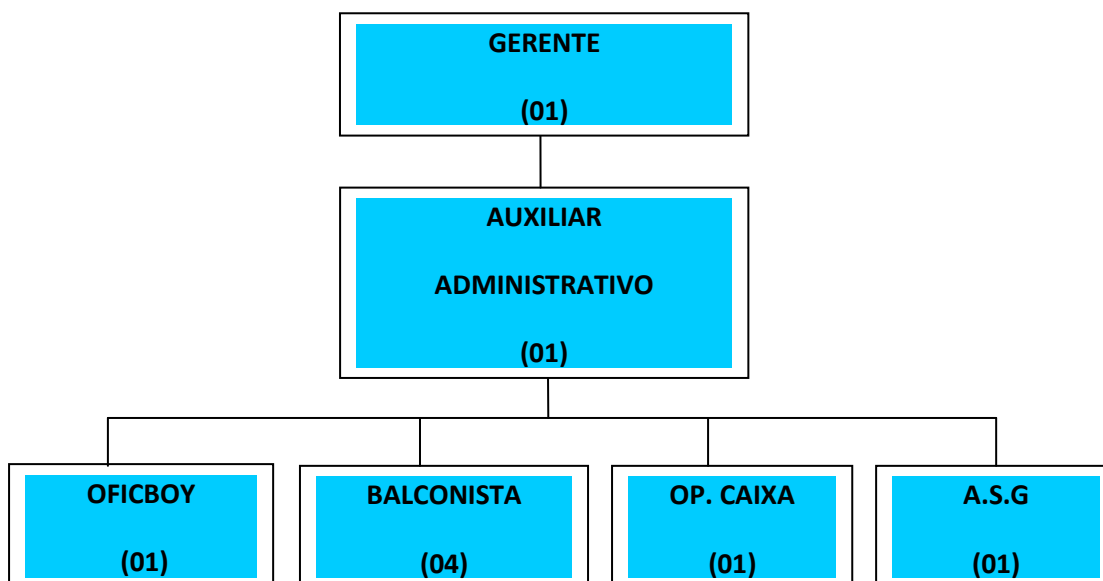
ANTECEDENTES

Durante seus 14 anos de existência mesma já passou por vários processos: O grupo Brasil já teve 07 lojas Brasil Carnes e sua matriz já foi uma das maiores distribuidoras de carnes do RN, contando com uma frota de 12 caminhões baús, 13 vendedores espalhados por todo RN, como também com uma equipe mais de 200 colaboradores. A empresa era líder de carnes no mercado do estado do RN, garantindo um alto padrão de qualidade com o selo SIF (Serviço de Inspeção Federal).

Até o final do ano de 2003 a empresa era líder no ramo de carnes no RN, mais devido à mudança de administração, na qual não foi positiva para a empresa, a mesma passou por grandes transformações, na qual houve situações de cortes de pessoal, como também nos serviços, chegando até a falta de sua matéria prima á Carne Bovina, como também outros produtos. Se fazendo necessário o fechamento de suas 06 lojas, como venda de caminhões e demissões de funcionários.

A estrutura organizacional dos anos 90, era mais verticalizada que a atual, observa-se que existia uma clara definição da atividade de venda no balcão na empresa, conforme mostra o organograma abaixo, figura 1.

Organograma



Devido ao crescimento do mercado de carnes em Natal e sua grande competitividade. A loja Brasil Carnes também tem que acompanhar esse crescimento. A estrutura física da loja passou a ser mais moderna e aconchegante para seus clientes, mais ainda precisava de mais e melhor qualidade nos serviços.

- **O Atendimento na loja e o pagamento das comissões.**

Apesar do sistema de fila única já implantada na loja, onde se tem uma placa indicando o local na fila, ao qual deve ser respeitada a ordem de atendimento seja para qualquer cliente. Tentando melhorar o pagamento dos salários por produtividade/venda, o gerente Joaquim criou o seguinte sistema de bonificação/comissão: cada cliente atendido em balcão recebe uma ficha com um código de identificação do balconista que o atendeu, onde ao ser registrada a venda, será creditado certa porcentagem sobre valor total da compra do cliente, a mesma para a comissão do balconista é contabilizada no final de cada mês, e adicionada ao salário do mês do funcionário. Deixando assim os funcionários mais satisfeitos.

- **Ações de Treinamento**

Devido ao crescimento do mercado e suas exigências, principalmente com relação aos serviços de atendimento ao cliente, a Brasil Carnes detectou que precisa melhorar seu atendimento, e isso só é possível, se houver um investimento na qualificação de seus colaboradores. É necessário investir realmente na qualificação desses colaboradores, para um melhor resultado no atendimento de seus clientes. Foi tomada realmente uma atitude por parte do gerente Joaquim, em um curso, onde todos os funcionários participaram deste, sobre a **Qualidade no Atendimento ao Cliente** no SEBRAE, onde se teve resultado positivo no atendimento em balcão. O mesmo foi realizado em Dezembro/2008, devido aos problemas que impactaram na qualidade do atendimento, decorrente das comissões/gorjetas oferecidas pelos clientes aos balconistas. Decorrente a essas situações a gerencia não podia ser omissa em permitir esta conduta errônea de competição entre eles (balconistas), intervindo assim na qualidade no atendimento.

O gerente da loja sempre estava fazendo reuniões com os colaboradores, e alertando com relação ao recebimento de gorjetas, onde os balconistas davam certa prioridade a esses clientes, deixando os demais com um mau atendimento. Além de suas vendas no balcão, a loja conta também com serviço de tele-carnes, onde seus clientes fazem seus pedidos por telefone, e sua entrega chega com rapidez e segurança, dentro do possível. Através de reclamações por telefone e mesmo pessoalmente os clientes reclamavam do atendimento no balcão, devido à demora e até mesmo a prioridade a alguns clientes. Percebendo-se a queda nas vendas da loja, atribuiu-se esta queda ao atendimento. Levando aos Gestores a tomar decisões, na qual uma delas seria na qualificação de seus colaboradores. Com relação ao processo de vendas no balcão desta época, comenta o Sr. Jeremias, um dos mais antigos funcionários, com mais de dez anos de casa:

“O processo de vendas no balcão passou por mudanças, ficando assim com mais agilidade e um atendimento igualitário a todos os clientes, desde os antigos aos mais recentes, como também aqueles que compram em grandes quantidades até os que compram em pequenas quantidades, passando pelo caixa até sua saída da loja, todos passam a serem bem atendidos, precisava-se investir em qualificação dos seus colaboradores com relação ao atendimento ao cliente.

O problema

Diante de todos estes fatos o Sr. Joaquim gerente da loja, pensa nos funcionários e nos seus clientes, em todas as dificuldades que precisam ser resolvidas, para melhorar a qualidade no atendimento da Brasil Carnes. O que pode ser feito para atender as necessidades e desejos dos clientes que primam por qualidade na prestação de serviços?

NOTAS DE ENSINO

RESUMO

O caso Brasil Carnes destaca alguns obstáculos para a prática de estratégias de vendas balcão, principalmente no que diz respeito melhoria da qualidade na prestação dos serviços de atendimento no balcão, com grande importância nas ações de comissões de vendas/gorjetas. Este caso descreve uma situação real. As informações colhidas são de caráter primário, aproveitadas técnicas de observação e entrevistas com os clientes, colaboradores e gestores. Para ter a certeza da fidelidade das informações, os donos da empresa foram informados, autorizando a sua publicação. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração e marketing.

Objetivos de aprendizagem

O caso Brasil Carnes enfatiza algumas barreiras para a implementação de estratégias de vendas balcão, especialmente relacionada à melhoria da qualidade na prestação dos serviços de atendimento do balcão, com ênfase nas ações de comissões de venda/gorjetas.

Os principais objetivos são desenvolver nos participantes: 1) Domínio das habilidades necessárias e conhecimento da excelência da qualidade na prestação de serviços; 2) colocar-se no lugar do cliente=empatia; 3) Desenvolver ações de premiação/comissão em grupo; e a 4) Associar teoria e prática.

Fonte dos dados

Este caso relata uma situação real. As informações coletadas são de caráter primário, sendo utilizadas técnicas de observação e entrevistas com os clientes, funcionários e gestores. Para garantir a fidelidade das informações, os proprietários da empresa foram consultados, autorizando a sua publicação, porém com nome fictício. Esta história foi relatada em 2012, com informações coletadas desde 2010.

Sugestão para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração e marketing.

A metodologia deve seguir a seguinte ordem: 1) Discussão sobre a importância de qualidade na prestação de serviços e sistemas de pagamentos por comissão/bonificação; 2) leitura individual do grupo; 3) discussão em pequenos grupos para levantamento de soluções; 4) discussão das alternativas em plenária; 5) fechamento com orientações conceituais e de procedimentos pelo professor (a).

Questões para discussão

- 1) Identifique as principais barreiras de Joaquim para a implementação da Qualidade no Atendimento ao Cliente.
- 2) Com base no ambiente da organização em análise e na literatura de gestão marketing de atendimento ao cliente em balcão, desenvolva um roteiro para a conscientização sobre a importância do QAC (Qualidade no Atendimento ao Cliente).
- 3) Relacione as alternativas de ação de qualidade no atendimento em balcão que devem ser adotadas para o público-final (colaboradores e clientes).
- 4) Relacione as alternativas de ação de atendimento ao cliente em balcão que devem ser adotadas para o público interno (colaboradores e clientes).

- 5) Como você vê a sistemática de pagamento por comissão/bonificação e gorjeta na Brasil Carnes?

Análise do Caso

Inicialmente, os alunos poderiam realizar uma pesquisa de satisfação com os clientes com intuito de identificar pontos críticos e positivos no atendimento do balcão. *Gronroos (1993, p.19) afirma que os serviços são a base para uma diferenciação eficaz entre as empresas, e, portanto, uma fonte de vantagem competitiva e isso requer uma nova abordagem para a gerência e vários departamentos da empresa assim como para outras funções de negócios como o marketing.*

O atendimento é considerado um item imprescindível em relação ao aumento do grau de satisfação dos clientes, e, para isso, as empresas necessitam buscar informações sobre a percepção das necessidades e desejos dos consumidores. Tornando-se relevante avaliar na prestação de serviços qual o nível de qualidade na ótica do consumidor. Portanto pesquisas de satisfação poderão ser realizadas visando identificar pontos a serem aperfeiçoados no atendimento.

Além da realização da pesquisa outro ponto a ser observando é a continuidade dos investimentos da Brasil Carnes nos cursos de qualificação, principalmente devido aos resultados gerados com os cursos já realizados.

Segundo Juran, apud Marshall Júnior (2008) a gestão da qualidade divide-se em três pontos fundamentais, denominados trilogia Juran: planejamento, controle e melhoria. Uma das principais barreiras é mudar a cultura da empresa, como também conseguir mostrar a diretoria necessidade de investimento em ações, e contar com o comprometimento de seus colaboradores. *Para se obter a excelência no atendimento, e encantar os clientes, não basta adotar o discurso como objetivo da empresa, pendurar frases de efeito pela empresa e treinar o pessoal da linha de frente. A prática efetiva da excelência no relacionamento com os clientes exige muito mais. (RIFKIN, 2002).* Havendo assim a necessidade de desenvolver um roteiro para a conscientização sobre a importância da Qualidade no Atendimento ao Cliente, com base no ambiente da organização, tais como: fila única, ficha com o código do colaborador, tempo de espera do cliente estipulado, ambiente climatizado, com o mínimo de conforto possível. Saber abordar o cliente na sua chegada e durante o atendimento, sendo ágil com seu pedido, passando confiança e credibilidade para o cliente, não pensando somente no resultado financeiro que receberá no fim de cada mês, e sim na qualidade dos serviços prestados aos clientes como forma de trazer satisfação na qualidade do atendimento.

A satisfação do cliente é fruto do atendimento ou superação de um padrão preconcebido de qualidade, ou seja, os clientes, a partir de relações passadas, comunicação de terceiros, propagandas institucionais, necessidades e desejos pessoais, entre outros fatores, desenvolvem o que alguns autores denominam “expectativas preditivas” e o nível de atendimento dessas expectativas é que vai definir a percepção de qualidade do cliente e a sua satisfação.

REFERENCIAS

MARSHALL JÚNIOR, Isnard et al. Gestão da Qualidade. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008

GRONROOS, Christian. Marketing Gerenciamento e Serviços. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993

MOREIRA, Márcia D´avila Rodrigues. Projeto A Vez do Mestre: Excelência no Atendimento ao Cliente. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/monopdf/24>. Acesso em < 16 out.12 >

PINTO, Ronaldo Carvalho. Excelência em serviços: O valor percebido pelo cliente. Disponível em: sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/download/66/64. Acesso em < 17 out. 12>