

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS SOLEDADE
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

BIANCA FERREIRA

Relação entre expectativas dos clientes e desempenho dos colaboradores da empresa
Auto Posto Tio Biba

SOLEDADE

2017

BIANCA FERREIRA

**Relação entre expectativas dos clientes e desempenho dos colaboradores da empresa
Auto Posto Tio Biba**

Estágio supervisionado apresentado ao curso de Administração, da Universidade Passo Fundo, campus de Soledade, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Janine Fleith de Medeiros.

SOLEDADE

2017

BIANCA FERREIRA

**Relação entre expectativas dos clientes e desempenho dos colaboradores da empresa
Auto Posto Tio Biba**

Estágio supervisionado aprovado em _____ de _____ como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Soledade, pela banca examinadora formada pelos professores:

Prof.^a Prof. Janine Fleith de Medeiros.

UPF - Orientadora

Prof.

Prof.

AGRADECIMENTOS.

Agradeço primeiramente a Deus por estar sempre presente em minha vida e tornar tudo possível. Pela força e energia, motivação e inspiração todos esses anos de estudo. A proteção divina pelas idas e vindas de casa para a Universidade, em que Deus sempre iluminou o meu caminho.

Aos meus familiares, meu pai, meu esposo, minha filha Ana Clara, razão do meu viver e, em especial, a minha MÃE, que não mediu esforços para me ajudar, cuidando de minha filha para que eu pudesse ir às aulas, fazendo com que minha ausência nessas noites, fosse preenchida com muito amor, carinho, cuidados e dedicação.

A minha orientadora, Prof. Janine Fleith de Medeiros, pelo acompanhamento competente, por ter transmitido seus conhecimentos, pela dedicação, paciência, por todo apoio e confiança contribuindo para tornar possível a realização deste trabalho.

Aos professores do curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, pelos ensinamentos transmitidos.

A Universidade de Passo Fundo.

Obrigado!

RESUMO

FERREIRA, Bianca. **Relação entre expectativas dos clientes e desempenho dos colaboradores da empresa Auto Posto Tio Biba**. Soledade, 48 folhas. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2017.

O presente trabalho teve como objetivo conhecer as expectativas dos clientes da empresa Auto Posto Tio Biba, bem como relacionar as mesmas com o desempenho dos funcionários. Nesse sentido, foram realizadas três pesquisas, primeiro com os clientes, depois com os colaboradores e por fim com os gestores do posto. A pesquisa com os clientes é caracterizada como exploratória de abordagem qualitativa. As pesquisas desenvolvidas com os funcionários e com os gestores podem ser caracterizadas como descritiva de abordagem quantitativa. Os resultados obtidos da pesquisa com os clientes demonstram que eles levam em consideração para sua decisão de compra e recompra em um posto de combustível o bom atendimento, interesse em ajudar, o uso de saudações cordiais, presteza, agilidade, entre outros fatores apontados como relevantes como, por exemplo, ambiente da empresa agradável, produto confiável e receptividade. Na auto avaliação realizada pelos colaboradores sobre seu desempenho, tendo como base os atributos gerados na pesquisa anterior, obteve-se um resultado positivo, sendo a percepção de desempenho centrada nos pontos 4 e 5, mais altos da escala. No que diz respeito à mesma avaliação realizada por parte dos gestores, constatou-se que por mais que os colaboradores avaliaram seu desempenho como sendo positivo, há pontos importantes a serem melhorados, como por exemplo, interesse em ajudar, maturidade e flexibilidade. Diante dos resultados observados nas pesquisas, sugere-se a empresa algumas ações para qualificar o desempenho dos colaboradores e consequentemente a satisfação dos clientes, como a realização de atividades de formação com periodicidade mensal, apresentação de feedback individual das avaliações realizadas pelos gestores, implementação de uma política de remuneração por mérito, e atividades de integração com os colaboradores.

Palavras-chaves: clientes, empresa, pesquisa, desempenho dos funcionários.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Escala Gráfica.....	27
Tabela 2 – Formulário de avaliação de desempenho pelo método da escala forçada.....	28
Tabela 3 - Exemplo de ficha de avaliação. Métodos Frases Descritivas.....	29
Tabela 4 – Atributos determinantes para escolha de um posto.....	34
Tabela 5 – O que significa qualidade em um posto de combustíveis.....	35
Tabela 6 - Atributos de um bom atendimento associados a um posto de combustíveis.....	35
Tabela 7 - Pontos positivos observados pelos clientes.....	36
Tabela 8 - Pontos negativos observados pelos clientes.....	36
Tabela 9 - Atributos citados.....	36
Tabela 10 - Resultados obtidos a partir da coleta de dados com os funcionários.....	37

LISTA DE FIGURAS

Quadro 1 – Síntese da oferta praticada pela empresa Auto Posto Tio Biba.....	34
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivo Específico	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 MARKETING	12
2.1.1 Marketing de Relacionamento	13
2.2 COMPORTAMENTOS DE COMPRA DO CONSUMIDOR.....	14
2.2.2 Satisfação do Cliente	17
2.2.3 Valor para o Cliente	18
2.2.4 Fidelidade	19
2.4 GESTÃO DE PESSOAS	22
2.5 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	23
2.6 O CAPITAL HUMANO E SUA IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES	23
2.7 AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO	24
2.7.1 Importância da Avaliação de Desempenho	25
2.7.2 Objetivos da Avaliação de Desempenho	25
2.7.3 Métodos de Avaliação de Desempenho	26
2.7.3.1 Escalas Gráficas.....	26
2.7.3.2 Escolha Forçada.....	28
2.7.3.3 Frases Descritivas	29
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA.....	30
3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO	31
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	31
3.4 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	31
3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	32
REFERÊNCIAS.....	44
APÊNDICES	46
APÊNDICE A	47
APÊNDICE B.....	48

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as empresas andam enfrentando uma grande crise econômica, o que ameaça seu faturamento e crescimento. Algumas empresas fecharam as portas, outras tiveram que rever a forma de gestão e até mesmo diminuir o número de funcionários para manterem-se no mercado. Os mercados onde as empresas competem, apresentam mudanças que decorrem de uma rápida integração de novas tecnologias, informações, sistemas e estratégias, onde os produtos circulam e concorrerem.

Até os anos 90, as empresas possuíam concorrentes apenas em mercados próximos, porém distantes fisicamente uns dos outros e, na maioria das vezes, com mesmos níveis de recursos. Atualmente, com mercados econômicos abertos, chegam cada vez mais novos competidores. Este novo cenário exige das empresas uma busca constante em novas estratégias competitivas, visando a excelência em seu negócio, objetivando vencer a concorrência e aumentar ou manter a lucratividade. (JÚNIOR, 2011)

A dinâmica do mercado de distribuição de combustíveis no Brasil sofreu grandes mudanças nas últimas décadas. Até o início da década de 1990, o mercado foi dominado por grandes empresas, como BR Distribuidora, Shell, Exxon/Esso, Ipiranga e Texaco. Em seguida, a desregulamentação do mercado, iniciada no governo Collor sem qualquer critério técnico e econômico, provocou grande desorganização. Essa desorganização e a falta de critério na emissão de registros de distribuidoras fizeram com que aparecesse grande quantidade de empresas sem lógica com o negócio de distribuição de combustíveis. (PIRES,2016).

Com a consolidação do marco regulatório (Lei 9.478/97), a Agência Nacional do Petróleo (ANP) começou uma grande batalha para corrigir as distorções que promoviam uma competição desigual. No fim dos anos 90, o aumento da informalidade prejudicou muito o bom funcionamento do mercado de distribuição e fez com que as empresas que funcionavam na legalidade tivessem grandes perdas econômicas e financeiras. Por isso a regulação passou a centrar sua atuação em ações de prevenção à adulteração de combustíveis e de alteração na estrutura de coleta de impostos, e restituindo a fidelidade à bandeira da distribuidora que tinha contratos com postos revendedores. (PIRES, 2016).

O número de postos de combustíveis triplicou nos últimos anos. Esse varejo de distribuição exige economia de escala, maior cobertura na área de atuação, segurança no atendimento e qualidade no produto a ser entregue ao consumidor final. Isso faz com que seja

natural uma maior concentração de empresas com abrangência nacional neste segmento de mercado. (PIRES, 2016)

O atual cenário econômico do país vive uma complexidade muito grande com o aumento da carga tributária em vários setores, principalmente de combustível, o preço dos combustíveis aumentou devido ao aumento dos impostos no país. O que conseqüentemente aumenta o custo de vida das pessoas e das empresas.

O mercado varejista de combustíveis é complexo, pois recebe influência direta do governo federal (lei do Self-Service, CIDE - Contribuição da Intervenção no Domínio Econômico - sobre os combustíveis, normas técnicas para atendimento, políticas de autorização para registro e funcionamento de Postos Revendedores no IBAMA), da agência reguladora ANP - Agência Nacional do Petróleo - (fiscalização nas vendas, preços e produtos, autorização para funcionamento, regulação através de portarias), dos órgãos de defesa do consumidor – PROCON (normas de recebimento de cheques cartões de crédito, preços praticados), meio ambiente - IBAMA, empresa normatizadora – Inmetro (aferição semestral de todos os equipamentos mensuradores), fiscalizações estaduais, corpo técnico dos bombeiros (projetos dentro de normas técnicas), fazendária (retenção dos impostos na fonte) e municipal (Vigilância Sanitária, alvarás para funcionamento com viabilidades especiais). (JÚNIOR, 2011)

Na distribuição e revenda de combustíveis, a infraestrutura logística disponível e sua expansão dependem de investimentos de longo prazo. Portanto, faz mais sentido uma empresa estabelecida expandir-se e suprir a demanda marginal do que outra, não atuante na área, construir uma nova base de distribuição. (PIRES, 2016).

O varejo de combustíveis vem crescendo a cada dia mais, isso se dá devido ao aumento de veículos que pode ser observado. E com o consumo em evidência, observa-se também que as exigências dos consumidores têm aumentado cada dia mais. E em uma época em que o aumento dos gastos com combustíveis automotivos vem afetando as finanças dos consumidores devido ao alto preço, gerando descontentamento de forma geral da população, faz-se necessário entender quais os outros atributos, além do preço, que são mais importantes na percepção dos consumidores.

Identifica-se nesse mercado, a nova era de concorrência e de reprodução das estratégias de se estabelecer concorrência com agilidade e inovação de tecnologias, sem deixar de atender as primordiais necessidades dos consumidores. Neste contexto é que estão inseridas as empresas neste mercado, correspondendo ao processo de globalização iniciado nos anos 90 e a reestruturação deste mercado de Petróleo e seus derivados no Brasil. Com a

criação da Agência Nacional do Petróleo, o comércio varejista adaptou suas estruturas e estratégias neste novo mercado, agora altamente competitivo.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

A empresa Auto Posto Tio Biba LTDA é uma empresa que atua no segmento de venda de combustíveis e está inserida no mercado desde 2005. Localizada na cidade de Barros Cassal - RS, a empresa atende ao público local, interiores e algumas cidades vizinhas. Possui uma empresa concorrente, e neste sentido, observando que no setor de atuação o mix de produtos não possibilita sustentar diferenciação de longo prazo (KOTLER & KELLER, 2012), enquanto mix de serviços e recursos humanos podem ser atividades que direcionem os consumidores a estabelecer compras recorrentes no estabelecimento (LOVELOCK, 2011), tem-se como problema de pesquisa: **qual a relação entre expectativas dos clientes e desempenho dos colaboradores?**

Teoricamente, uma vez que características dos serviços como a variabilidade interferem na percepção de qualidade por parte dos clientes, e sabendo que a mesma tem direta relação com a atividade realizada pelos funcionários (KOTLER & KELLER, 2012), justifica-se a importância do presente estudo. Adicionalmente, tendo em vista a necessidade de fidelização de clientes, entende-se relevante na prática a realização do estudo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a relação entre expectativas dos clientes e o desempenho dos colaboradores da empresa Auto Posto Tio Biba.

1.2.2 Objetivo Específico

- Conhecer as expectativas dos clientes;
- Avaliar o desempenho dos colaboradores;
- Propor sugestões à empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentado o embasamento teórico de alguns autores renomados na área de marketing, satisfação de clientes, desempenho dos colaboradores, com a finalidade de argumentar o tema principal da pesquisa que é analisar se o desempenho dos colaboradores está associado ao atendimento das expectativas dos clientes da empresa em questão.

2.1 MARKETING

Kotler, Keller (2006) diz que, toda empresa que almeja o sucesso precisa de marketing, sua função nada mais é do que compreender os clientes, comunicar, proporcionar valor e satisfação para os mesmos, com o objetivo de reter e aumentar a cartela de clientes.

Cobra (1994) esclarece que marketing é uma palavra originária do latim, *mercari*, que significa comércio, ato de mercar, comercializar. Alguns entendem marketing como propaganda, outros como promoção de vendas ou simplesmente a venda propriamente dita. Ainda de acordo com Cobra (1994, p. 35), “a sociedade moderna é influenciada pelo marketing no seu cotidiano. Desde que acordamos até o momento em que dormimos, todas as nossas ações são permeadas pelo marketing”.

Para Kotler, Armstrong (2007, p. 4), “marketing é definido como um processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca”.

Havia um tempo em que as empresas tinham seu foco voltado principalmente no produto, tecnologia e venda, com o passar do tempo passaram a reconhecer a necessidade de tornarem orientadas para o cliente e voltadas para o mercado.

Conforme Cobra e Tejon (2007), o marketing busca o equilíbrio entre o que o mercado necessita e deseja e o que o produtor pode ofertar com algo para superar suas expectativas.

Marketing segundo Kotler; Armstrong (1998, p. 3), pode ser definido como: “o processo social e gerencial através dos quais indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”.

Para esta definição o autor destacou alguns pontos importantes para serem analisado como necessidades, desejos, demandas, produtos, valor, satisfação, qualidade, trocas, transações, relacionamentos e mercados.

Ainda para Kotler e Armstrong (1998, p. 3), “as necessidades são estado de carências percebidas que são divididas entre necessidades básicas físicas, necessidades sociais e necessidades individuais”.

Cobra (1992, p. 29)

“Marketing é mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos ou serviços- é um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas... Mais do que fruto de uma decisão amadurecida, o conceito de marketing tem sido adotado, via de regra, como uma tabua de salvação para o crescimento ou mesmo para a permanência em mercados em contínuas mutações”.

2.1.1 Marketing de Relacionamento

Para Kotler (2000, p. 35), “o marketing de relacionamento tem como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave (clientes, fornecedores, distribuidores) a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios em longo prazo”.

Ainda para Kotler (2000) o resultado final do marketing de relacionamento é a construção de um patrimônio corporativo singular, denominado rede de marketing, a qual consiste na empresa e naquelas que a apoiam com quem ela construiu relacionamentos profissionais mutuamente compensadores.

A gestão de relacionamento com cliente talvez seja o conceito mais importante do marketing moderno. Kotler, Armstrong (2007, p.10) afirma que:

“É o processo geral de construir e manter relacionamentos lucrativos com os clientes entregando-lhe valor superior e satisfação. Ela lida com todos os aspectos de adquirir, manter e desenvolver clientes”.

Conforme Cobra e Tejon (2007), as empresas entraram definitivamente na era do marketing de relacionamento. Esta era consiste em enfatizar as relações de curto e longo prazo entre a empresa, seus acionistas e seus clientes, identificando trocas mutuamente benéficas.

De acordo com Lima (2006, p. 151), a busca de uma relação mais próxima entre empresa e cliente vem da segunda metade do século XX. Neste período as ideias de qualidade se ampliaram, saindo do foco no produto e na produção voltando-se para a satisfação do cliente. As empresas passaram a buscar meios de ouvir e considerar as suas opiniões nos projetos e renovação de novos produtos. No Brasil, esse movimento de qualidade teve início na década de 1980 quando esta visão empresarial ficou mais voltada para o cliente.

Cobra e Tejon (2007, p. 21) afirmam que:

“A expressão marketing de relacionamento é aplicada a um variado número de atividades de marketing, de programas de incentivo para consumidores finais a atividades de vendas que visem à fidelização de clientes no mercado business - to-business (B2B – venda de negócio para negócio)”.

No marketing de relacionamento, o vendedor tem um papel extremamente importante, pois é ele que estabelecerá o relacionamento com os compradores de sua empresa, ele precisará ter habilidade para reter clientes e sempre que possível fidelizá-los, a fim de manter e aumentar a cartela de clientes.

Kotler, Armstrong (2007) ressalta que as empresas podem melhorar a comunicação e construir relacionamentos com os clientes desenvolvendo ações e programas de fidelidade e retenção de clientes. Dependendo do tamanho e da importância dos clientes, as ações a serem realizadas pela empresa serão mais ou menos grandiosas.

2.2 COMPORTAMENTOS DE COMPRA DO CONSUMIDOR

Compreender o consumidor e sua atuação junto à organização é função essencial do marketing, para que se possa cumprir plenamente os objetivos no desenvolvimento, produção e colocação no mercado de bens e serviços capazes de satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, visando o sucesso do negócio.

Para Kotler (2000) o ponto de partida para compreender o comportamento do consumidor é o modelo e estímulo e resposta. Estímulos ambientais e de marketing que penetram no consciente do comprador entre a chegada do estímulo externo e a decisão de compra.

De acordo com Kotler, Keller (2006), a decisão de compra do consumidor é influenciada pelos seguintes fatores:

- Fatores Culturais: exercem uma grande influência sobre o comportamento, como a sua cultura (valores, percepções, preferências e comportamentos familiares), a subcultura (nacionalidades, religiões, grupos raciais e as regiões geográficas) e as classes sociais do consumidor (nível educacional, renda, área residencial).
- Fatores Sociais: são grupos e referência, família, papéis sociais e status. Os grupos de referência têm influência direta ou indireta sobre atitudes ou comportamento de uma pessoa. A família, como amigos, colegas de trabalho, exerce uma influência direta sobre a pessoa e pode ser chamado de grupos de afinidade. As posições sociais são o que se espera que uma pessoa desempenhe em termos de papel ou da própria posição social, que está relacionada ao status da pessoa na sociedade.

- Fatores Pessoais: são características pessoais como idade e estágio no ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, personalidade, autoimagem, estilo de vida e valores.
- Fatores Psicológicos: os quatro principais fatores psicológicos são a motivação, percepção, aprendizagem e memória. As pessoas podem ser motivadas a comprar por fatores internos, ou seja, por desejos vindos do seu subconsciente.

Esses fatores quando entendidos, facilitam para a empresa saber como seus clientes agem ou podem ser influenciados, a partir daí, ficara mais fácil direcionar e vender seus produtos, antes mesmo de seus concorrentes.

Kotler, Armstrong (2007) ressalta que é preciso descobrir como as ações e estímulos de marketing são transformados em respostas dentro da “caixa preta” do consumidor. Analisar as características do consumidor que influenciam a maneira como ele percebe o estímulo e reage a ele, e o processo de decisão de compra que por si só afeta a decisão de compra.

Nesse sentido, Kotler, Keller (2012) comenta que os processos psicológicos básicos também desempenham um papel importante nas decisões de compra do consumidor. Empresas inteligentes buscam compreender plenamente o processo de decisão de compras dos clientes que normalmente ocorre em cinco etapas, reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra.

a) Reconhecimento do problema: o reconhecimento do problema é no processo decisório de compra, o estágio que dá início a todo processo. O processo de compra acontece quando um comprador reconhece o problema ou uma necessidade desencadeada por estímulos internos – fome, sede, sexo – e estímulos externos, ou seja, uma pessoa admira o carro de um amigo ou vê uma propaganda de férias no Havaí na televisão, o que desencadeia a ideia de fazer uma compra.

b) Busca de informação: para satisfazer suas necessidades os consumidores começam a buscar informações e soluções. São dois os níveis de busca do consumidor, o estado de busca mais moderado, denominado *atenção elevada*, onde a pessoa está mais receptiva a informações sobre um produto, e o de *busca ativa de informações* onde a pessoa vasculha em internet, revistas, visita lojas, para saber mais do produto. As principais fontes de informação procuradas pelos consumidores dividem-se em quatro grupos: pessoais (família, amigos), comerciais (propagandas, site, embalagens), públicas (meio de comunicação em massa) e experimentais (manuseio, uso do produto). Cada fonte de informação desempenha uma função diferente ao influenciar a decisão de compra.

c) Avaliação de alternativas: há vários processos de análise de decisão de compra, e os modelos mais atuais consideram que o consumidor forma julgamento principalmente em uma base racional e consciente. Em primeiro lugar, ele tenta satisfazer uma necessidade. Em segundo, busca certos benefícios na escolha do produto. Terceiro, ele vê cada produto como um conjunto de atributos com diferentes capacidades de entregar seus benefícios.

d) Decisão de compra: o consumidor cria preferências entre as marcas do conjunto de escolha e também forma uma intenção de comprar as marcas preferidas, passando daí por cinco subseções: decisão por marca, revendedor, quantidade, por ocasião e forma de pagamento.

O modelo de expectativa de valor é um modelo compensatório no sentido de que os atributos de um produto percebidos como positivos podem ajudar a superar aqueles percebidos como negativos. Já nos modelos não compensatórios, as considerações de atributos positivos e negativos não são necessariamente comparadas. Os consumidores costumam usar regras simplificadoras do processo de escolha chamados heurísticas, as quais se destacam três: *heurística conjuntiva* – o consumidor determina um nível mínimo aceitável para cada atributo e escolhe a primeira alternativa que atenda a esse padrão. *Heurística lexicográfica* - o consumidor escolhe a melhor marca com base no atributo considerado mais importante. *Heurística de eliminação de aspectos* – o consumidor compara marcas com base em um atributo considerado importante, e as marcas são eliminadas se não atingirem o nível mínimo aceitável. Mesmo que o consumidor forme avaliações de marcas, dois fatores podem interferir nesse processo entre a intenção e a decisão de compra. O primeiro fator é a *atitude de outros*, e o segundo são os *fatores situacionais imprevistos*, que podem surgir e mudar a intenção da compra. A decisão de um consumidor de modificar, adiar ou rejeitar uma compra é altamente influenciada pelo *risco percebido*: risco funcional, físico, financeiro, social, psicológico, e de tempo.

e) Comportamento pós-compra: o consumidor experimentará algum nível de satisfação ou insatisfação após a compra de algum produto, se satisfeito, maior a probabilidade de ele voltar a comprar o produto, caso contrário, poderá devolver o produto, reclamar para a empresa, procurar um advogado, etc. O trabalho de marketing do fabricante do produto não se encerra quando o bem é adquirido, ele prossegue no período pós-compra, deve haver um monitoramento como os compradores usam e descartam o produto.

2.2.1 Atributos

Segundo Alpert (1971) apud Espinoza e Hirano (2003) é essencial identificar as razões pelas quais os consumidores decidem suas compras. Afirma que o principal estímulo que auxilia o consumidor em sua tomada de decisão são os atributos de compra. Podendo classificá-los em três categorias: atributos determinantes, importantes e salientes. Sendo o primeiro, o decisivo no processo de compra, potencialmente capaz de direcionar a escolha de consumo.

a) Atributos Determinantes: são características situadas entre os atributos importantes que o consumidor avalia como capazes de influenciar positivamente no processo de compra. São os atributos que permitem discriminar as marcas. Uma vez que sua existência e percepções revelam-se para o consumidor como a melhor resposta da satisfação de seus desejos em determinada marca ou produto.

b) Atributos Importantes: são aqueles atributos considerados importantes para determinado grupo de consumidores, e que são relevantes na escolha de um produto. Porém não são determinantes no momento da compra, já que os consumidores, muitas vezes, os consideram presentes em todas as mercadorias de determinada categoria da qual se avalia a possibilidade de comprar. E estes atributos podem ser considerados como subgrupo dos atributos salientes.

c) Atributos Salientes: são os atributos que os consumidores percebem em determinados produtos, marcas, empresas ou instituições, podem ser entendidos como um conjunto total de atributos percebidos por um grupo específico de consumidores sem, não entanto, produzir qualquer grau de importância ou determinação no momento da compra do produto.

2.2.2 Satisfação do Cliente

Conforme Kotler (2000, p. 58) “satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação as expectativas do comprador.”

Ainda de acordo com Kotler (2000, p. 58):

“Fica claro por essa definição que a satisfação é função de desempenho e expectativas percebidos. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficara insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficara satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficara altamente satisfeito e encantado.”

Lima (2006) diz que, satisfação de clientes além de ser um assunto conhecido no meio empresarial, torna-se o principal fator e sucesso de uma empresa. A satisfação do consumidor é garantida uma vez que ele adquire um produto que supere suas expectativas. Há várias maneiras de identificar a satisfação do cliente, desde uma simples ligação ou entregar juntamente com o produto um formulário de sugestões.

Conforme Kotler, Keller (2006) as empresas devem medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los. Um cliente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais seus produtos, fala bem da empresa e de seus produtos, da menos atenção a marcas e propagandas concorrentes e é menos sensível a preço.

Lima (2006, p. 149) cita que, “o processo de satisfação do cliente começa no momento em que um consumidor ou cliente conhece a empresa, seja por uma propaganda, seja por indicação de outra pessoa”. Satisfação é o resultado do valor percebido pelo cliente em relação as suas expectativas, valores como qualidade no atendimento, no produto ou serviço adquirido, preço, facilidade no pagamento, cumprimento de prazos, quando entregue aos consumidores forem maior que suas expectativas, a satisfação está garantida, caso contrário o cliente ficara insatisfeito.

De acordo com Kotler, Armstrong (2007), apesar de a empresa buscar proporcionar alta satisfação do cliente em relação aos concorrentes, ela não tenta maximizar satisfação do cliente. Uma empresa pode aumentar a satisfação do cliente baixando os preços ou aumentando seus serviços, o que pode resultar em lucros mais baixos. Nesse sentido, o propósito do marketing é manter o equilíbrio entre gerar valor para o cliente de forma lucrativa, mas sem comprometer a empresa.

2.2.3 Valor para o Cliente

Os consumidores normalmente se deparam com uma grande quantidade de produtos e serviços capazes de lhes satisfazer determinada necessidade, o que faz com que eles façam suas escolhas diante de tantas ofertas é o atendimento de suas expectativas em relação ao valor e satisfação.

Segundo Kotler, Armstrong (2007, p.10):

“Atrair e reter clientes pode ser uma tarefa difícil. Com frequência, os clientes têm a sua disposição uma grande variedade de produtos e serviços para escolher. Um cliente compra de uma empresa que lhe ofereça o mais alto valor pelo cliente- a avaliação que o cliente faz d diferença entre todos os benefícios e todos os custos de uma oferta ao mercado em relação as ofertas dos concorrentes. ”

De acordo com Kotler, Armstrong (1998), sempre que o cliente pensar em realizar alguma negociação com seu fornecedor, é mensurado o valor que estará agregado no serviço ou produto que estará adquirindo. A cada dia o cliente se torna mais exigente em relação a isso, ou seja, devido a concorrência pode-se exigir descontos e vantagens em cima do preço. Este fator disponibiliza um grau elevado de oportunidades, de negociações e escolhas, e para a empresa se destacar, deve buscar o valor agregado ao seu produto ou serviço de uma forma muito bem calculada para que não tenha prejuízo caso o preço fique baixo, mas também não perca o cliente caso o preço fique acima da concorrência.

Kotler (2000, p. 56) completa dizendo: “acredito que os clientes avaliam qual oferta proporciona maior valor. Eles procuram sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e receita. Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor”.

2.2.4 Fidelidade

Para Kotler, Armstrong (2007, p. 15) “uma boa gestão de relacionamento com o cliente cria o encantamento do cliente. Por sua vez, clientes encantados permanecem fiéis e falam favoravelmente sobre a empresa e seus produtos.” Estudos mostram grandes diferenças entre a fidelidade de clientes em relação aos níveis de satisfação. Mesmo que uma pequena queda na satisfação pode causar uma grande queda na fidelidade, por isso, a gestão de relacionamento deve gerar encantamento do cliente.

Ainda de acordo com Kotler, Armstrong (2007, p. 16), “as empresas estão percebendo que perder um cliente significa perder mais do que uma única venda. Significa perder o valor de todas as compras que um cliente faria ao longo de uma vida inteira de fidelidade”.

As empresas devem ter grandes ambições ao construir relacionamentos com o cliente, pois seu encantamento cria um relacionamento emocional com o produto ou serviço, não apenas uma preferência racional.

Lima (2006, p. 151) salienta “clientes leais compram mais, e obviamente, aumentam o faturamento da empresa”.

Kotler (2000) comenta que a maior parte da teoria e prática de marketing concentra-se em atrair novos clientes, e vez de na retenção e fidelização dos existentes. Algumas empresas, entretanto, se preocupam com isso, e percebem que a chave de retenção de clientes

é a satisfação dos mesmos. Dessa maneira a empresa deve avaliar a satisfação de seus clientes regularmente, e uma maneira de obter essa indicação é por meio de registro de reclamações de clientes, feitos a partir de um formulário de sugestões, serviço de discagem direta gratuita e endereços eletrônicos. O autor salienta ainda, “como clientes fiéis representam um volume substancial dos lucros de uma empresa, esta não se deve arriscar e perder um cliente por desconsiderar uma queixa ou discutir uma pequena quantia”.

Para Cobra, Tejon (2007), a busca pela fidelização de um cliente é contínua e mais complexa do que atrair novos clientes. Para fidelizar o consumidor, as vantagens em prazo de pagamento, prazo de entrega e outras ofertas não cessam nunca.

2.3 VAREJO

O varejista precisa desenvolver as suas estratégias de mix de marketing, obtendo sucesso nos seus mercados alvos planejados. O mix de marketing enfatiza no varejo o sortimento dos produtos como preço, localização, promoção, e serviço ao consumidor (KOTLER, 2000).

a) Localização

Para a administração varejista, a localização é uma das decisões mais importantes. O estabelecimento deve estar localizado próximo aos consumidores, ao contrario das indústrias. Ao mesmo tempo observando também a concorrência, que também persegue os mesmos objetivos. Os varejistas detêm muita atenção na escolha pelo local, pois a sua importância influencia a utilização de tempo e lugar aos clientes, por isso os varejistas devem se localizar convenientemente (LAS CASAS, 1994).

b) Público-Alvo

Mercado Alvo é a decisão mais importante de um varejista. A questão é a quem a loja deve focar (observando-se para isso as variáveis de segmentação). Serão os compradores de grande, médio ou pequeno poder de compra? Quem são eles? Serão eles consumidores que desejam variedade, conveniência ou sortimento profundo? . O varejista não pode tomar decisões concretas sobre o sortimento de produtos, decoração do estabelecimento, níveis de preços e demais questões, antes que o mercado-alvo seja definido e também o seu papel delineado. A maioria dos varejistas não deixa claro quais são os seus mercados alvos e, assim, com a tentativa de satisfazer alguns tipos de mercados, acabam não satisfazendo a nenhum deles (KOTLER, 1998).

c) Mix de Produtos

As expectativas de compra de um mercado alvo são as expectativas que o sortimento de produtos de um varejista deve atender. Entre varejistas e similares, trata-se de um elemento chave de uma disputa entre eles. O nível de qualidade da loja começa a ser definido no momento em que é realizada a escolha sobre o sortimento dos produtos. Contudo, na maioria das vezes sempre irá existir concorrentes com os sortimentos similares. Por isso que desenvolver a diferenciação de produtos é uma grande estratégia, seja pela opção por trabalhar como canal de distribuição exclusiva ou seletiva (KOTLER, 1998).

d) Mix de Serviços

Os varejistas têm a função de também decidir sobre o composto de serviços que é oferecido aos consumidores. Quando é solicitada por telefone a aceitação de um pedido, denomina-se a ação como um serviço de pré-compra. A entrega desse produto também é um serviço solicitado. Já os descontos de cheques ou o pagamento por este serviço denominam-se serviços complementares, ou seja, funciona como uma escala, onde um serviço depende do outro para que ocorra tudo corretamente (KOTLER, 1998).

Quando mais sensíveis aos preços, o autor mencionado destaca que os consumidores acabam se tornando mais atentos, não vendo motivos em pagar mais caro por uma marca idêntica. Assim, oferecer serviços adicionais que agreguem valor pode ser uma alternativa para a diferenciação de varejistas no mercado.

e) Preço

Os objetivos mais comuns de preços destacam o retorno de investimento, que nada mais é do que quando ao investir em estoques, o comerciante em primeiro lugar vise o retorno, que seja feita uma estimativa de lucros, por isso que o investimento em estoque depende muito da expectativa de vendas e da situação em que o mercado financeiro se encontra. Por isso, conforme a situação econômica é muito comum que as compras dos varejistas sejam reduzidas ao mínimo, e alguns casos sejam quase inexistentes, em ocasiões em que o mercado financeiro oferece retornos maiores para o capital disponível na aplicação em ativos (LAS CASAS, 1994).

f) Atmosfera de Loja

A atmosfera de loja é um elemento disponível no arsenal do varejista. Qualquer loja hoje possui um layout que possibilita a agilidade e até mesmo a dificuldade na movimentação de consumidores, dependendo do tipo de compra no qual o mesmo encontra-se envolvido (ENGEL, BLACKWELL, MINIARD, 2000). O que os diferentes pontos de varejo devem fazer é se adaptar as características de seus consumidores, fazendo com que eles sejam atraídos até eles. Os projetos ambientes devem ser desenvolvidos por especialistas, que

através da criatividade, combinem os estilos visuais, sonoros, olfativos e tácteis que são direcionados a atender algum objetivo que seja do consumidor (KOTLER, 1998).

2.4 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de Pessoas é um fator de extrema relevância. É dentro das empresas que as pessoas passam a maior parte de suas vidas e as empresas nada serão se não houver pessoas a lhes definir a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações. Por isso, penetrar na sutileza das interações humanas é de grande importância para que se possa entender o mundo dos negócios e nele atuar de forma consequente.

Para Gil (2001, p. 17) “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais como individuais.”

Ainda de acordo com o autor, a partir da década de 90, surgiram questionamentos a forma como vinha sendo desenvolvida a administração de recursos humanos nas organizações. Se tratadas como recurso, as pessoas precisam ser administradas para obter delas o máximo de rendimento possível, propõem então os críticos, que as pessoas sejam tratadas como parceiros da organização passando a serem reconhecidas como fornecedores de conhecimento, habilidades, capacidades e, sobretudo, inteligência.

Ferraz, Oltramari, Ponchirolli (2011), a complexidade dos processos de Gestão de Pessoas nas organizações vem fomentando novas maneiras de compreensão voltadas para a preocupação com o fator humano dentro desses processos. Desde a Escola das Relações Humanas iniciada na década de 1920, a preocupação com modos de gerenciamento dos recursos humanos se tornou central para uma alocação mais eficaz entre máquinas e pessoas nos processos de produção. Estudos feitos por psicólogos e sociólogos do trabalho constataram a necessidade de observar diferentes recursos humanos de outros recursos organizacionais, assim, preocupações com fatores motivacionais, necessidades humanas, processo de socialização no trabalho, entre outros, tornaram-se centrais para maneiras diferentes e peculiares de gerenciar esses recursos humanos. Desde então, essa área tem enfatizado preocupações com o gerenciamento em si, formas de motivação, satisfação e qualidade de vida no trabalho, com modelos e formas diversas de gestão da diversidade e do

conhecimento, todos esses aspectos que são necessários para o bom funcionamento das organizações.

2.5 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Para Robbins (2010), o Comportamento Organizacional estuda o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar o desempenho da organização. O comportamento organizacional utiliza o conhecimento das pessoas, dos grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento para fazer que as organizações trabalhem com mais eficácia.

Robbins (2002, p. 7) salienta, “como este estudo está voltado especificamente para situações relacionadas com o emprego, enfatiza-se o comportamento relativo as funções, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e administração. ”

Ainda de acordo com o autor, existem cada vez mais opiniões que coincidem sobre os componentes que constituem a área de estudos do comportamento organizacional, tópicos básicos como motivação, comportamento e poder de liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupo, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudanças, conflitos, planejamento e estresse no trabalho.

Assim, Lacombe (2012, p. 2) completa dizendo:

“O comportamento organizacional abrange várias áreas do conhecimento: administração, psicologia, psicologia social, sociologia, antropologia e ciência política. Todas as ciências sociais colaboram, de alguma forma, com o estudo do comportamento organizacional. Um bom conhecimento do comportamento organizacional permite ao gerente motivar e compreender melhor as pessoas, assim como conduzi-las para a obtenção de resultados. Estuda-se não apenas o comportamento individual, mas também o dos grupos formais e informais das organizações.”

2.6 O CAPITAL HUMANO E SUA IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

Marques, Palmeira (2011), o Capital humano é aquele incorporado nas pessoas que possuem talentos para criação de produtos e serviços de qualidade com o objetivo de atrair clientes e satisfazê-los da melhor maneira possível. As pessoas fornecem capital para as empresas através de suas competências, que incluem as habilidades e educação, através de atitudes relacionadas a sua conduta e capacidade de inovar. O capital humano é constituído por diversos ativos intangíveis, como o conhecimento acumulado, habilidades e experiências dos empregados, os valores, a cultura, a filosofia da empresa, ou seja, as pessoas que são os

ativos humanos da empresa. A empresa pode criar vantagem competitiva criando estratégias para atrair, reter, desenvolver e aproveitar ao máximo o talento humano. É preciso um gerenciamento adequado do capital humano para que a empresa alcance suas metas e objetivos visando manter-se competitiva no mercado.

Os autores salientam:

“A grande chave do sucesso de uma empresa é ajudar seus funcionários a conduzirem seus talentos na busca de um excelente desempenho. Talento é a essência da pessoa, o que compreende seus pensamentos e sentimentos. Nenhum talento é igual a outro: as pessoas são diferentes e todos os tipos de talentos são importantes”.

Para Gil (2001 p.19) “a descoberta da relevância do fator humano na empresa veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho definida pelos teóricos da Administração Científica”.

O capital humano, portanto, determina o futuro das empresas, a gestão adequada desse capital é um grande diferencial de sucesso no ambiente empresarial, quanto maior a qualidade do capital humano da empresa, maiores as chances de êxito no mercado diante dos clientes e concorrentes.

2.7 AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO

Diante do exigente mercado de trabalho, cada vez mais se faz necessário que os profissionais possuam capacidades como ser empreendedor, criativo, líder, negociador, que que saiba trabalhar em equipe, que seja proativo, ou seja, precisa apresentar um alto desempenho para ser bem sucedido.

De acordo com Periard (2011), a avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas que verifica o desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial que poderá desenvolver no futuro. Toda avaliação de desempenho é um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante certo intervalo de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico, entre outros fatores.

Para Gil (2001, p. 273) “a avaliação deve ser entendida menos como um mecanismo de controle e mais como um meio de aumentar a competência. Como um processo que irá permitir aos gerentes orientar, corrigir e incentivar seus subordinados. Será o caso mesmo de implantar a avaliação para qualidade”.

Nesse sentido, Siqueira (2002) diz que o avaliador age como um conselheiro e consultor dos colaboradores e não como um juiz, que julga os bons e maus comportamentos e

depois decreta a sentença. Ainda de acordo com o autor, “a ação do gerente na avaliação de desempenho tem por objetivo dar consequência a uma estratégia planejada de intervenção no comportamento manifesto do avaliado, visando melhorar seu desempenho, reduzindo a defasagem existente entre as expectativas desejadas e os resultados reais”.

2.7.1 Importância da Avaliação de Desempenho

De acordo com Gil (1994) nem sempre o funcionário corresponde com aquilo que é esperado, entre o desempenho que se espera dele e o desempenho real, tem uma lacuna que pode ser considerado uma disparidade de desempenho. Saber o tamanho da disparidade em relação a cada funcionário é muito importante para identificar os problemas de motivação, supervisão, integração dos empregados, pouca produtividade, ente outros. Nesse sentido manter um programa de avaliação de desempenho bem elaborado é fundamental, pois auxiliara no aumento da produtividade, no reconhecimento dos problemas em relação ao desempenho e possibilitará projetar um panorama com a participação do funcionário, também possibilita através de concepções científicas uma abordagem mais racional do ser humano, livre de erros da avaliação realizada com base somente no senso comum.

Para Milkovich, Boudreau (2000, p.98), “o desempenho reflete-se no sucesso da própria organização, e talvez por isso é a característica mais óbvia a ser medida. O desempenho do empregado é fundamental para outras atividades de RH, tais como quem contratar, promover, despedir ou recompensar. ”

Pontes (2005) salienta ser de grande importância ter um programa formal de avaliação de desempenho nas organizações caso contrário, nem sempre são claros os resultados a serem alcançados, quando os fracassos ou sucessos acontecem, não se sabe ao certo o porquê e quais os responsáveis pelo fato. Ainda de acordo com o autor, “Um programa de avaliação de desempenho bem pensado e bem administrado visa, justamente, a criar um clima de “pique no trabalho”, que incorra em benefícios para a empresa e para as pessoas que lá trabalham”.

2.7.2 Objetivos da Avaliação de Desempenho

De acordo com Marras (2011), a avaliação de desempenho foi criada para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização e para medir seu nível de conhecimento, habilidade e atitude. Ao longo do tempo

essa prática foi aperfeiçoada, tendo sua dimensão e níveis de abrangência modificados e ampliados para atender as necessidades surgidas no âmbito do controle administrativo.

Para Pontes (2005), um programa de avaliação de desempenho tem como principais objetivos: determinar os resultados planejados dos indivíduos na organização; tornar dinâmico o planejamento da empresa; conseguir melhorar efetivamente a produtividade, qualidade e satisfação dos clientes na empresa; dar feedback constante sobre desempenho dos colaboradores, buscando sempre melhorias; deixar claro que resultados são obtidos pelo trabalho de todos os colaboradores; conseguir o comprometimento dos funcionários em relação aos resultados que a empresa deseja alcançar; servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa; melhorar a comunicação entre todos os funcionários independentemente do cargo que ocupa, criando clima de diálogo construtivo e eliminando atritos, ansiedades e incertezas.

Na concepção de Gil (2001) são vários objetivos da avaliação de desempenho, como: alinhar as metas, acompanhar e desenvolver continuamente os colaboradores, identificar pessoas com resultado insatisfatório, igual ou superior ao requerido, fornecer um *feedback* claro e objetivo para os colaboradores sobre pontos fortes e pontos que merecem desenvolvimento, apresentar claramente as expectativas que a empresa tem quanto ao desempenho das pessoas e estimular a cultura do diálogo

2.7.3 Métodos de Avaliação de Desempenho

De acordo com Pontes (2005, p. 27) “a metodologia de avaliação de desempenho se preocupa com o comportamento das pessoas no trabalho e não com a pessoa em si: a preocupação é sempre em relação ao seu desempenho”.

Existem diversos métodos para avaliar o desempenho humano nas organizações, a seguir trataremos de alguns.

2.7.3.1 Escalas Gráficas

De acordo com Gil (2001) o método da escala gráfica consiste na aplicação de um formulário com duas entradas, onde as linhas representam os fatores da avaliação e as colunas o grau de avaliação. Cada fator é definido com uma descrição breve, objetiva e simples, e os graus de variação indicam quão satisfatório é o desempenho do colaborador a cada um dos fatores.

Segundo Marras (2011. p.168)

“Trata-se de um sistema simples e relativamente fácil ser construído, razão de sua larga aceitação no mercado durante muitos anos. Baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como “desempenho”. Esses fatores podem mensurar tanto quantidade como qualidade do trabalho, conhecimentos, cooperação, assiduidade, iniciativa, criatividade, etc.”.

Este método, de acordo com Gil (2001), é o mais utilizado entre as organizações brasileiras devido ao fato de obter resultados mais confiáveis através de relatórios relativamente simples de ser aplicado, e não exige muito treinamento para o avaliador sendo aparentemente o mais simples. Apenas dividem os empregados em bons, médios ou fracos, sem dar maiores detalhes da necessidade de treinamento, potencial de desenvolvimento, entre outros.

Para Pontes (2005) é muito importante realizar com cuidado a escolha dos fatos de avaliação de forma participativa. O método facilita o entendimento por parte dos funcionários da organização, por ser um método simples de aplicar. É um método que permite avaliar o desempenho através de características pré-estabelecidas, que tem variações de ruim a excepcional. Com isso, são feitas três formulários de avaliação, um para cargos operacionais, um para administrativos e outro para cargo de liderança. O método possibilita apresentar em gráficos o desempenho do avaliado em cada uma das características do formulário de avaliação, daí o nome de escala gráfica.

Gil, (2001), apresenta um modelo de escala gráfica simples, onde estão indicados os fatores a serem avaliados e as categorias de avaliação. Costuma-se definir quatro ou cinco categorias que podem ser representadas por pontos ou indicadores de desempenho.

Tabela 1 - Escala Gráfica

Avaliação de Desempenho				
Nome: _____		Data: ____/____/____		
Cargo: _____		Seção: _____		
Fatores	Categorias de Avaliação			
	Ótimo	Bom	Regular	Fraco
Quantidade de trabalho				
Qualidade de trabalho				
Assiduidade				
Pontualidade				
Conhecimento do trabalho				
Cooperação				
Iniciativa				

Fonte: Gil (2001, p.155).

2.7.3.2 Escolha Forçada

De acordo com Marras (2011, p. 169) “esse modelo foi criado originalmente para oficiais das Forças Armadas norte-americanas, diante da necessidade que essa entidade sentiu de implementar um instrumento de controle que neutralizasse o subjetivismo, as influencias do avaliadores e outras interferências indesejáveis.”

Gil (2001) salienta que o método consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos através da escolha de frases que descrevem seu desempenho individual. Desta maneira, o avaliador recebe formulários organizados em blocos de duas ou quatro frases. Em cada bloco, ele deverá forçosamente escolher uma ou duas que melhor se aplicam ao desempenho do empregado avaliado. Esses blocos podem ser feitos de maneiras diversas, porém a mais comum consiste em apresentar, em cada um, duas frases negativas e duas positivas. O avaliador, ao analisar o empregado, escolhe a que mais se aplica e a que menos se aplica a seu desempenho.

Tabela 2 – Formulário de avaliação de desempenho pelo método da escala forçada.

Funcionário: _____ Cargo: _____			
Departamento/Seção: _____ Data: ____/____/____			
Preencha cada um dos blocos, anotando com um “x” na coluna “+” a frase que melhor define o desempenho do empregado e na coluna “-” a frase que melhor define seu desempenho.			
	Nº	+	-
É rápido no desempenho de suas tarefas	1		
É descortês com os colegas	2		
Conhece bem seu trabalho	3		
Não merece muita confiança	4		
Todos os colegas gostam dele	5		
Costuma reclamar do serviço	6		
Tem um bom potencial de trabalho	7		
É dinâmico	8		
Cuida bem de seu material de trabalho	9		
É criterioso na tomada de decisões	10		
Só faz o que lhe mandam	11		
Seu comportamento é irrepreensível	12		
//			
Aceita de bom grado as sugestões	41		
Não cuida de sua aparência	42		
Tem facilidade de expressão	43		
Não procura se atualizar	44		
É simpático	45		
Tem medo de pedir ajuda	46		
Preocupa-se com a produtividade	47		
Costuma agredir os colegas	48		
Está bem integrado ao grupo	49		
Costuma desperdiçar material	50		
É disciplinado	51		
Tem pouca iniciativa	52		

Fonte: Gil (2001, p.158).

Ainda de acordo com Gil (2001, p.159)

“A escolha forçada é reconhecida como um método que proporciona resultados bastante confiáveis, sobretudo porque minimiza a influência da subjetiva do avaliador. Apresenta, no entanto, diversas desvantagens. Sua elaboração é muito complexa, e apesar de avaliar com bastante precisão, não proporciona maiores informações sobre os pontos e traços fortes do avaliado.”

2.7.3.3 Frases Descritivas

De acordo com Gil (2001), trata-se de um procedimento onde o avaliador de posse de um formulário contendo certo número e frases, indica as que não correspondem ao desempenho de seus colaboradores.

Nesse sentido, Pontes (2005) relata que o método de frases descritivas consiste na avaliação de desempenho do empregado por meio dos comportamentos, antecipadamente estabelecido, onde é preparado um conjunto de frases que procuram expressar um comportamento positivo ou um comportamento negativo em relação ao trabalho. Posteriormente, o líder, após avaliar o funcionário, assinala “sim”, se for um comportamento que corresponda ao relatado, e “não”, quando o desempenho não corresponde ao relatado. Quando é assinado “sim” em uma das frases, corresponde a 1 ponto somado na avaliação, e quando é assinalado “não”, corresponde a zero ponto. No final da avaliação, são somados os pontos obtidos pelo funcionário, que resulta no conceito final. Pode-se para facilitar a interpretação dos dados, colocando-os em uma tabela de pontos. Esse método leva a resultados não confiáveis para ser aplicado em uma empresa, pois surgem os mesmos problemas citados nos métodos anteriores.

Tabela 3 - Exemplo de ficha de avaliação. Métodos Frases Descritivas

DESCRIÇÃO DO DESEMPENHO	SIM	NÃO
É assíduo e pontual.		
Não gosta de obedecer às normas da empresa.		
Interessa-se em aprender novos processos de trabalho.		
Sua apresentação pessoal no trabalho deixa a desejar.		
Sua produtividade no trabalho é ótima.		
O resultado final do seu trabalho contém erros.		

Fonte: adaptado de Pontes (2005, p.62).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar a metodologia empregada na realização dessa pesquisa.

De acordo com Diehl (2004, p. 47) “a metodologia pode ser definida como o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica”.

3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA

No presente estudo foram realizadas três pesquisas, primeiramente com os clientes, depois com os colaboradores e, por fim, com os gestores do posto. A finalidade centrava em identificar a relação entre desempenho dos colaboradores e atendimento das expectativas dos clientes da empresa Auto Posto Tio Biba.

A pesquisa realizada com os clientes a fim de conhecer as expectativas dos mesmos em relação ao desempenho dos colaboradores, pode ser classificada como exploratória de abordagem qualitativa. Conforme Gil (1995, p. 44) as pesquisas exploratórias tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vistas na formulação de problemas mais preciosos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa. Pesquisas qualitativas, de acordo com Diehl e Tatim (2004), têm como finalidade compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Para avaliar o desempenho dos colaboradores, utilizou-se pesquisa descritiva de abordagem quantitativa, tanto com os funcionários quanto com os gestores. Segundo Diehl e Tatim (2004), pesquisas quantitativas caracterizam-se pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações, com o objetivo de garantir resultados e evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança maior quanto às inferências.

Por fim, o presente estudo pode ser classificado como um estudo de caso. Este tipo de pesquisa permite um conhecimento amplo, detalhado e profundo sobre o assunto estudado. Gil (1995) salienta que estudo de caso se aplica em investigações sobre temas complexos, devido sua flexibilidade, possibilita a construção de hipóteses ou reformulação do problema,

também se aplica em situações em que o objetivo do estudo já é conhecido a ponto de ser enquadrado em determinado tipo ideal.

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

As variáveis do presente estudo têm como propósito avaliar a associação entre o desempenho dos colaboradores da empresa e a satisfação dos clientes.

- **Expectativas dos clientes:** referem-se aos atributos esperados pelos consumidores ao buscarem determinada oferta. As expectativas, conforme Kotler (2000), são as responsáveis pelo sentimento de satisfação ou de insatisfação após o consumidor comprar/consumir determinado produto/serviço.
- **Desempenho dos colaboradores:** trata-se de um instrumento valioso de gestão de pessoas que verifica o desempenho de cada pessoa no cargo, o qual reflete o sucesso da própria organização. Milkovich, Boudreau (2000, p.98) definem que “a avaliação de desempenho procura fornecer aos empregados informações sobre sua própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para fazer um bom trabalho”.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para a pesquisa junto aos clientes, foi realizada uma amostragem não probabilística por conveniência. Nesse tipo de amostragem procura-se obter uma amostra de elementos convenientes, deixando a escolha das unidades amostrais a cargo do entrevistador. (MALHORTA, 2006). O estudo foi realizado com 10 clientes da empresa.

Com relação à avaliação de desempenho, optou-se por realizar um estudo em duas etapas. Primeiramente todos os funcionários (5 sujeitos) realizaram uma auto avaliação tendo por referência os atributos mapeados na pesquisa com os clientes. Posteriormente, os gestores da empresa realizaram a avaliação individual dos funcionários frente aos mesmos atributos.

3.4 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a pesquisa junto aos clientes, foi utilizado um roteiro de entrevista (apêndice A), elaborado com base na literatura descrita no capítulo 2, em específico nos tópicos 2.2.1 (atributos) e 2.2.3 (valor percebido). A entrevista é uma técnica muito eficiente para a

obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano (Gil, 1995). A coleta foi realizada por uma pessoa treinada pelo pesquisador, nas residências ou local de trabalho dos clientes selecionados. Todas as entrevistas foram gravadas.

Para a pesquisa junto aos funcionários e gestores, foi elaborado um questionário que buscava avaliar o desempenho frente aos atributos gerados como sustentadores das expectativas dos clientes (Apêndice B). Observando a teoria descrita no item 2.7.3 (métodos de avaliação de desempenho), optou-se por elaborar um questionário de escala gráfica, com questões fechadas de escala Likert (cinco pontos), mesclando auto avaliação com avaliação dos gestores.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo e análise de frequência. A pesquisa qualitativa submetida à análise de conteúdo. Nesse tipo de análise, segundo Diehl e Tatim (2004), os dados são materializados em forma de textos, a análise deste conteúdo é indispensável para contar a frequência dos fenômenos e procurar identificar a relação entre eles, com base em modelos conceituais definidos *a priori*. Na pesquisa quantitativa utilizou-se a análise de frequência. Assim, primeiro fez-se a totalização do desempenho geral dos funcionários a partir de suas auto avaliações e, posteriormente, a totalização a partir da avaliação realizada pelos gestores. Por fim, compararam-se os dados quantitativos e, relacionando os mesmos com a pesquisa qualitativa, sugestões foram apresentadas.

4 ANÁLISES DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a descrição do setor e da empresa (4.1), as análises decorrentes da pesquisa de campo, realizada junto a dez clientes para conhecer expectativas (4.2) e os resultados da pesquisa aplicada junto aos funcionários para verificar seu desempenho frente aos atributos que são valorizados pelos clientes.

4.1 O setor e a empresa

O setor de combustíveis está passando por um período crítico. Com a queda na atividade econômica, o governo optou por um reajuste nas alíquotas do Programa de Integração Social (PIS) e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins) sobre o combustível. E esse aumento sobre a gasolina, o diesel e o etanol já é sentido em postos de gasolina de todo país (EBC- Agência Brasil). Com esse reajuste os preços dos combustíveis aumentaram o que acaba por diminuir as vendas no setor. De acordo com o site Econômico Valor, as vendas de combustíveis sentem o efeito da queda da atividade econômica. De janeiro a maio, dado mais recente disponibilizado pelo IBGE, a venda de combustíveis e lubrificantes caiu 4,3% sobre o mesmo período do ano passado. O aumento dos impostos e consequentemente os preços elevados do combustível geram um impacto negativo. O setor trabalha com uma margem apertada de lucro e se torna difícil o empresário absorver todo esse impacto, sem repassar ao consumidor.

A empresa Auto Posto Tio Biba LTDA está inserida no mercado desde agosto de 2005, localizada na cidade de Barros Cassal - RS. Atua no segmento de venda de combustível, lubrificantes e conveniência, também dispõe dos serviços de troca de óleo, lavagem e entrega de combustível a domicílio. A empresa possui um ambiente agradável e aconchegante com iluminação favorável ao ambiente, poltronas, ar condicionado, café e chimarrão para os clientes que aguardam os serviços. O Auto Posto Tio Biba LTDA oferece aos seus clientes o combustível de bandeira Charrua com preço acessível, assim como linha de óleos, lubrificantes, acessórios para o veículo e produtos da conveniência com marcas e preços variados. Quanto a política de preço/ negociação, a empresa dispõe de diferentes formas de pagamento, como convênios com prazo de pagamento de 30 dias, cartões de crédito, débito, cheques. A divulgação da empresa é feita somente em rádio, patrocinando um programa tradicionalista, onde por meio desse atingem toda a população local, interiores e cidades vizinhas.

No quadro 1 tem-se uma síntese da oferta praticada pela empresa Auto Posto Tio Biba:

Itens do Mix de varejo descritos por Kotler & Keller (2012):	Descrição na empresa Auto Posto Tio Biba:
Localização:	Rua Soledade, 156, centro, Barros Cassal-RS. Fica próximo a uma região de fluxo elevado (80 veículos por hora), sendo o seu acesso possível tanto pela Avenida Mauricio Cardoso quanto pela Rua Soledade.
Mix de Produtos:	Combustível (gasolina comum, gasolina aditivada, diesel comum, diesel S10, óleos, lubrificantes, filtros, acessórios para o veículo palhetas, anti embaçante para para-brisa, aromatizantes, produtos da conveniência).
Mix de Serviços:	Troca de óleo, lavagem, entrega de combustível a domicilio.
Atmosfera	<p>Ambiente: iluminação com luz branca para facilitar a visualização do ambiente, poltronas estofadas para acomodar clientes, ar condicionado de 12000 Btus para proporcionar temperatura agradável.</p> <p>Layout: desenvolvido pensando no fluxo de clientes e colaboradores, para obter produtividade e eficiência. Predomínio da cor branca, para proporcionar sensação de dinamismo e não cansar.</p> <p>Funcionários: 5 funcionários, contratados diretamente pela empresa, após análise de currículo, tendo como prioridade na hora da contratação, pessoas responsáveis, de boa índole, carismáticas e profissional.</p>
Preço	Convênios com prazo de 30 dias, cartões de debito, credito e cheque.
Divulgação	Rádio local.

Fonte: o autor, 2017.

4.2 Expectativas dos Clientes

Com o objetivo de conhecer as expectativas dos clientes do Posto Tio Biba, foi realizada uma pesquisa de campo constituída de 10 clientes, onde 8 são do sexo masculino e 2 do sexo feminino, com faixa etária entre 25 e 70 anos. Todos os entrevistados possuem ensino médio completo. No que diz respeito à renda, 3 dos entrevistados possuem renda pouco maior que 1 salário mínimo, os demais são autônomos não foi possível calcular renda mensal.

A primeira pergunta do instrumento buscou conhecer os motivos que fazem com que os consumidores optem por um posto de combustível em detrimento de outro. O objetivo centrava em conhecer os atributos determinantes, aqueles que, segundo Alpert (Apud Espiniza e Hirando, 2003) direcionam a decisão de compra para determinada oferta. Na tabela 4 tem-se síntese das respostas:

Tabela 4: Atributos determinantes para escolha de um posto

Atributos determinantes para escolha de um posto	Frequência
Atendimento	9 citações
Negociação	3 citações
Confiança	2 citações
Qualidade do Produto	1 citação
Outros serviços	1 citação

Fonte: Coleta de dados, 2017.

Quando os entrevistados falam sobre “atendimento” referem atenção, agilidade e amizade. Negociação aborda questões relacionadas ao preço, flexibilidade de pagamento, ações promocionais. Confiança está relacionada à relação com os proprietários e, por consequência, com a marca.

A pergunta 2 buscou conhecer o que significa qualidade em um posto de combustíveis para os entrevistados. A percepção de qualidade é muito importante para a percepção de valor e consequente formação da satisfação (KOTLER & KELLER, 2012). Na tabela 5 apresentam-se os resultados obtidos:

Tabela 5: o que significa qualidade em um posto de combustíveis

Atributos de percepção de qualidade em um posto	Frequência
Atendimento	7 citações
Produto (combustível)	7 citações
Serviço bom	4 citações
Ambiente agradável	1 citação
Preço competitivo	1 citação
Confiança	1 citação

Fonte: Coleta de dados, 2017.

Novamente “atendimento” surge em destaque, no sentido de atenção, seriedade das pessoas que prestam o serviço e parceria. A questão do produto/combustível ser o esperado também surgiu como atributo relevante de qualidade. “Serviço bom” envolve, por exemplo, troca de óleo, lavagem de para-brisas e lubrificação.

A terceira pergunta do roteiro de entrevista buscou conhecer atributos de bom atendimento associados a um posto de combustível. Por ser um tipo de negócio híbrido (venda de bens e prestação de serviços), e sabendo-se que a minimização de alguns efeitos das características dos serviços pode ser realizada a partir da gestão adequada dos recursos humanos/atendimento prestado (Lovelock,2011), a questão trouxe resultados importantes, que podem ser observados na tabela 6:

Tabela 6: atributos de bom atendimento associados a um posto de combustível

Atributos de bom atendimento para um posto	Frequência
Interesse em ajudar	4 citações
Presteza/agilidade	3 citações
Educação	3 citações
Ambiente	1 citação

Fonte: Coleta de dados, 2017.

Interesse tem relação com atenção e proatividade, ou seja, os frentistas devem oferecer serviços de verificação, como água e óleo, e limpeza de para-brisas. Presteza significa ser atendido no momento em que se chega ao estabelecimento, com rapidez. Com relação à “educação”, os entrevistados referem-se ao uso de saudações cordiais, como “tudo bem?” e “obrigado”, bem como respeito (não fazer distinções de cor, renda, etc.).

A quarta pergunta da entrevista buscou conhecer os pontos positivos que os clientes observam no posto de combustível. Pontos importantes que devem ser ressaltados e mantidos pela empresa, com o intuito de manter a cartela de clientes bem como atender suas expectativas. A tabela 7 sumariza os resultados:

Tabela 7: pontos positivos observados pelos clientes

Pontos positivos no posto de combustível	Frequência
Atendimento	6 citações
Qualidade/ confiança nos produtos	5 citações
Receptividade/amizade dos proprietários	3 citações
Ambiente	2 citações

Fonte: Coleta de dados, 2017.

O atendimento foi o ponto positivo mais observado, trata-se do atendimento dos frentistas oferecido aos clientes, de forma educada, ágil, com carisma, simpatia, atenção, etc. Qualidade e confiança nos produtos também foi um ponto em relevância. Os entrevistados destacaram também, a receptividade e amizade por parte dos proprietários, segundo eles, os proprietários são pessoas amigáveis, que atendem bem seus clientes.

A quinta pergunta tinha como finalidade conhecer os pontos negativos que os entrevistados observam no posto de combustível. Visto que o resultado dessa questão é de grande importância para que se possam rever os mesmos a fim de obter melhorias e manter os clientes. Na tabela 8 têm-se os resultados.

Tabela 8: pontos negativos observados pelos clientes

Pontos negativos no posto de combustível	Frequência
Não vê pontos negativos	5 citações
Horário de atendimento até mais tarde	1 citações
Horário de atendimento mais cedo	1 citações

Falta de combustível	1 citações
Bomba de combustível com defeito	1 citação

Fonte: Coleta de dados, 2017.

A maioria dos entrevistados não observam pontos negativos no posto. No que diz respeito ao horário de atendimento, um entrevistado acha que o posto deveria ficar aberto ao público até mais tarde e não só até as 21:00 horas como de costume, e outro cliente sugere que o posto comece a atender mais cedo, ao invés de 6:30 horas da manhã.

A pergunta 6 tinha o objetivo de descobrir, se o posto de combustível em estudo fosse uma pessoa, que características físicas e comportamentais teria. Os entrevistados deveriam descrever como seria essa pessoa. A tabela 9 mostra os atributos citados.

Tabela 9: atributos citados.

Caso o posto de combustível fosse uma pessoa teria as seguintes características físicas e comportamentais	Frequência
Confiável	5 citações
Amigável	5 citações
Receptiva	4 citações
Alegre	2 citações
Correta/ querida/ educada/ bonita	1 citação

Fonte: Coleta de dados, 2017.

Confiável significa ser honesto, passar segurança, tanto com relação aos produtos e serviços prestados quanto os próprios proprietários. Amigável quer dizer valorizar o bom relacionamento com os clientes, conservar amizades. Receptividade refere-se ao atendimento gentil, hospitaleiro, por parte dos funcionários e proprietários.

4.3 Avaliações de Desempenho

A avaliação de desempenho dentro das organizações tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho dos colaboradores, tanto individual quanto grupal, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho. Com a finalidade de obter uma avaliação de desempenho dos funcionários da empresa Auto Posto Tio Biba, foi elaborado um questionário para autoavaliação e, também, avaliação individual da equipe feita pelos gestores.

Na tabela 10 têm-se os resultados obtidos a partir de coleta de dados realizada com os funcionários. Para elaboração das perguntas foram consideradas as expectativas descritas pelos consumidores que participaram da pesquisa anterior (item 4.2).

Tabela 10: resultados obtidos a partir de coleta de dados realizada com os funcionários

Avalie seu desempenho considerando os temas abaixo descritos:	1 discordo totalmente	2 discordo	3 indiferente	4 concordo	5 concordo totalmente
Sou comprometido com a qualidade do atendimento no meu trabalho				40%	60%
Tenho interesse em ajudar os clientes				40%	60%
Sou prestativo no atendimento aos clientes				60%	40%
Sempre utilizo saudações cordiais como “tudo bem?”, “obrigado”, entre outros, na relação com os clientes				20%	80%
Gosto de dar sugestões para melhorar o atendimento e o ambiente do trabalho				80%	20%
Cuido da minha imagem/aparência pessoal				40%	60%
Tenho maturidade/inteligência emocional no relacionamento com os clientes				80%	20%
Realizo minhas tarefas com presteza/agilidade				60%	40%
Sou flexível a novas situações e clientes				80%	20%
Apresento os resultados esperados no meu trabalho				80%	20%
Tenho iniciativa e busco resolver o problema do cliente				60%	40%
Sei trabalhar em equipe				60%	40%

Fonte: coleta de dados, 2017.

Os 5 funcionários da empresa responderam o questionário com boa aceitação, respondendo individualmente sua auto avaliação. A maioria deles disse concordar com as questões apresentadas referentes ao seu desempenho, um total de 58% de respostas. A opção

5, concordo totalmente, também foi bastante marcada pelos funcionários, um total de 32%. A maioria deles diz concordar totalmente com as questões apresentadas, como comprometimento, agilidade, interesse em ajudar clientes, etc.

Para confrontar os dados da auto avaliação, os gestores preencheram o mesmo instrumento para cada um dos funcionários, gerando a avaliação geral de desempenho descrita na tabela 11:

Tabela 11: avaliação geral de desempenho pelos gestores

Avaliação geral de desempenho pelos gestores:	1 discordo totalmente	2 discordo	3 indiferente	4 concordo	5 concordo totalmente
Comprometido com a qualidade do atendimento no trabalho				40%	60%
Interesse em ajudar os clientes		20%	20%	30%	30%
Presteza no atendimento aos clientes			30%	50%	20%
Uso de saudações cordiais como “tudo bem?”, “obrigado”, entre outros, na relação com os clientes			60%	40%	
Sugestões dadas para melhorar o atendimento e o ambiente do trabalho	20%	20%	30%	10%	10%
Imagem/aparência pessoal dos funcionários				90%	10%
Maturidade/inteligência emocional no relacionamento com os clientes	20%	20%	10%	40%	10%
Realização de tarefas com presteza/agilidade			20%	50%	30%
Flexibilidade frente a novas situações e clientes		40%	20%	40%	

Apresentação dos resultados esperados			20%	60%	20%
Iniciativa e resolução dos problemas do cliente		20%	30%	30%	20%
Trabalho em equipe			40%	60%	

Fonte: coleta de dados, 2017.

Com base na avaliação dos gestores, percebe-se que, embora os funcionários tenham realizada uma autoavaliação bastante positiva, há importantes pontos a serem qualificados, principalmente observando a relação entre desempenho e atendimento de expectativas. Por exemplo, na percepção dos gestores há funcionários que apresentam desempenho insatisfatório na variável “interesse em ajudar”, ou indiferente, fato que preocupa visto que os clientes destacaram esse atributo como importante em mais de uma questão da exploratória. Disponibilidade em dar sugestões, maturidade, flexibilidade e iniciativa para a resolução dos problemas também são variáveis a serem trabalhadas com ações de treinamento e de desenvolvimento.

4.4 Sugestões

Considerando os resultados obtidos nas pesquisas realizadas, sugerem-se as seguintes ações para qualificar o desempenho dos funcionários da empresa em estudo e, conseqüentemente, a satisfação e recompra dos clientes:

a) Realizar atividades de formação com periodicidade mensal. Pessoas preparadas produzem mais e se sentem mais autoconfiantes. Treinar um colaborador é oferecer a ele a possibilidade de ser eficiente e eficaz. Para Marras (2011, pg 136) “trabalhadores em ascensão, satisfeitos e motivados transformam os ambientes das organizações, deixando-os apropriados para atingir a excelência em termos de desenvolvimento profissional”. A primeira atividade nessa linha será apresentar os dados da pesquisa realizada, reforçando com eles a importância de determinadas características na relação com os clientes para manter a satisfação dos mesmos;

b) Apresentar feedback individual das avaliações realizadas pelos gestores, visto que em determinados itens importantes há desvio padrão alto dentro do desempenho da equipe. De acordo com Milkovich, Boudreau (2000, pg 98) “a avaliação de desempenho procura

fornecer aos empregados informações sobre sua própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-los sem diminuir sua independência e motivação para fazer um bom trabalho”.

c) Implementação de uma política de remuneração por mérito. Nesse tipo de remuneração, baseada no desempenho individual, entende-se que o desempenho do empregado faz diferença para a organização, e esta diferença é valorada e reconhecida por meio dessa remuneração (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000). Como critérios para tal remuneração os gestores podem utilizar pesquisa de satisfação com os clientes a ser realizada semestralmente e avaliação de desempenho conforme requisitos de mercado (clientes) e da empresa;

d) Ainda, com o intuito de reforçar com os colaboradores a importância de trabalhar em equipe e somar as forças existentes para manter os resultados satisfatórios e o crescimento da organização, sugerem-se atividades de integração com os colaboradores, a serem realizadas uma vez por mês. A integração na empresa aumenta a produtividade, reduz o absenteísmo, melhora o clima organizacional, a imagem da empresa e ajuda no desenvolvimento do colaborador (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi realizado com objetivo de analisar a relação entre expectativas dos clientes e desempenho dos funcionários. Inicialmente, as expectativas foram mapeadas, e ficou evidente o quanto no setor em estudo o desempenho do funcionário tende a interferir para o atendimento ou não das mesmas, ou seja, conseqüente satisfação ou insatisfação. De fato, o colaborador, lidando com os clientes no dia a dia, possui o poder de transformar esta relação em algo que potencialize ainda mais suas decisões de compra e recompra.

Os clientes buscam algo positivo no relacionamento comercial, em linhas gerais, costumam prestigiar estabelecimentos que apresentam, entre outros atributos, qualidade no atendimento, preço considerado justo e um ambiente agradável. Não basta, portanto, investir somente em belas fachadas, desenvolver habilidades técnicas e gerenciais se os colaboradores não tiverem um bom desempenho. Especificamente, a pesquisa pontuou que é preciso empatia, educação, interesse em ajudar e presteza nas competências interpessoais da equipe de funcionários.

Ainda, como foi realizada autoavaliação e avaliação com os gestores, foi possível mapear algumas lacunas entre a percepção dos funcionários e daqueles que os supervisionam. Nesse sentido, sugestões foram propostas, principalmente com base nas teorias relacionadas ao gerenciamento de recursos humanos. Nesse sentido, destaca-se que treinamento, feedback individual, remuneração por mérito e atividades de integração são ações relevantes.

Quanto às limitações, entende-se que o instrumento de autoavaliação, o número de clientes da pesquisa exploratória e a inviabilidade de tempo para realização de uma pesquisa de satisfação são carências do estudo. Diante disso, sugere-se que nas próximas atividades de autoavaliação sejam utilizadas outras técnicas para procedimento e coleta de dados (por exemplo, técnicas projetivas, que através do uso de uma forma não estruturada e indireta de perguntar, incentiva os entrevistados a projetarem suas motivações, crenças, atitudes ou sensações reais sobre os itens que se está avaliando). Além do exposto, entende-se que a amostra de clientes para geração dos indicadores de satisfação pode ser ampliada, bem como que estudos de satisfação devem ser realizados para melhor avaliar o desempenho dos funcionários, bem como da oferta como um todo, perante o mercado consumidor.

Este trabalho proporcionou ao autor grande conhecimento sobre marketing, gestão de pessoas, comportamento organizacional, capital humano, avaliação de desempenho, entre outros assuntos abordados. Através de autores renomados e detentores do conhecimento em

questão, possibilitou também o uso da teoria para as análises, desenvolvendo melhor os assuntos estudados.

REFERÊNCIAS

ALPERT, M. 1971, apud ESPINOSA, Francine da Silveira; HIRANO, Adriana Shizue. **As dimensões de avaliação dos atributos importantes na compra de condicionadores de ar: um estudo aplicado**. Rev. adm. contemp. vol.7 no.4 Curitiba Oct./Dec. 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6.ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Administração de Vendas**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

COBRA, Marcos; TEJON, José Luiz. **Gestão de vendas: os 21 segredos do sucesso**. São Paulo: Saraiva, 2007.

DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em Ciências sócias aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000. 8ª edição.

FERRAZ, Deise Luiza da Silva; OLTRAMARI, Andrea Poletto; PONCHIROLLI, Osmar. **Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Métodos e técnica de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995

JÚNIOR, Carlos Giordano. **Entendendo o setor de combustíveis**. 2011. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/entendendo-o-setor-de-combustiveis/60402/> > Acesso em: 06 setembro 2017.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7.ed. Prentice Hall, 1998.

_____. **Princípios de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

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

_____. **Administração de Marketing**. 14.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi; **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 1994.

LIMA, Agnaldo. **Gestão de Marketing Direto: da conquista ao relacionamento com cliente**. São Paulo: Atlas, 2006.

LOVELOCK, Christopher. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARQUES, Joaquina Helena Vaz Langort; PALMEIRA, Eduardo Mauch. **Capital intelectual como diferencial competitivo nas organizações**. 2011. Disponível em: <<http://www.eumed.net/ce/2011b/lmmp.html>>. Acesso em: 19 maio 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PERIARD, Gustavo. **Avaliação de Desempenho- O que é e como funciona**. 2011. Disponível em: < <http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em 19 maio 2017.

PIRES, Adriano. **Distribuição de combustíveis no Brasil**. 2016. Disponível em: < <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,distribuicao-de-combustiveis-no-brasil,10000077249> >

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: nova abordagem**. 9.ed. São Paulo: LTr, 2005.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e pratica no contexto brasileiro**. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SIQUEIRA, Wagner. **O que é avaliação de desempenho**. 2009. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-avaliacao-de-desempenho/34304/>>. Acesso em: 20 maio 2017.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Questionário Clientes

- 1) O que faz você optar por um posto de combustível em detrimento de outro? Por quê?
- 2) O que é qualidade em um posto de combustível? Explique.
- 3) O que é ser bem atendido em um posto de combustível? Explique.
- 4) Quais os pontos positivos que você percebe no Posto Tio Biba?
- 5) Quais os pontos negativos que você percebe no Posto Tio Biba?
- 6) Se o Auto Posto Tio Biba fosse uma pessoa, que características físicas e comportamentais teria? Como seria essa pessoa?

APÊNDICE B

Questionário Avaliação de Desempenho dos Funcionários

Nome:

Data:

Avalie seu desempenho considerando os temas abaixo descritos:	1 (discordo totalmente)	2 (discordo)	3 (indiferente)	4 (concordo)	5 (concordo totalmente)
Sou comprometido com a qualidade do atendimento no meu trabalho					
Tenho interesse em ajudar os clientes					
Sou prestativo no atendimento aos clientes					
Sempre utilizo saudações cordiais como “tudo bem?”, “obrigado”, entre outros, na relação com os clientes					
Gosto de dar sugestões para melhorar o atendimento e o ambiente do trabalho					
Cuido da minha imagem/aparência pessoal					
Tenho maturidade/inteligência emocional no relacionamento com os clientes					
Realizo minhas tarefas com presteza/agilidade					
Sou flexível a novas situações e clientes					
Apresento os resultados esperados no meu trabalho					
Tenho iniciativa e busco resolver o problema do cliente					
Sei trabalhar em equipe					