



Revista Conexão UEPG
ISSN: 1808-6578
ISSN: 2238-7315
revistaconexao@uepg.br
Universidade Estadual de Ponta Grossa
Brasil

QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: ESTUDO DE CASO EM UMA LOJA DE DEPARTAMENTO NO MUNICÍPIO DE POUSO ALEGRE, MG, BRASIL

Andrade, Fernando de Souza; Dias, Joel Pedro Martiniano; Resende, Mayara Catarina; Couto, Maria Mariana Costa e; Silva, Vanessa de Fátima; Custódio, William Luiz Gomes; Andrade, Nelson Lambert de
QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: ESTUDO DE CASO EM
UMA LOJA DE DEPARTAMENTO NO MUNICÍPIO DE POUSO ALEGRE, MG, BRASIL

Revista Conexão UEPG, vol. 16, núm. 1, 2020

Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=514162470022>

DOI: <https://doi.org/10.5212/Rev.Conexao.v.16.14364.021>



Este trabalho está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional.

QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: ESTUDO DE CASO EM UMA LOJA DE DEPARTAMENTO NO MUNICÍPIO DE POUSO ALEGRE, MG, BRASIL

Fernando de Souza Andrade
Universidade do Vale do Sapucaí (UNIVÁS), Brasil
andradefernando970@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.5212/Rev.Conexao.v.16.14364.021>
Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=514162470022>

Joel Pedro Martiniano Dias
Universidade do Vale do Sapucaí (UNIVÁS), Brasil
diaspedro43@gmail.com

Mayara Catarina Resende
Universidade do Vale do Sapucaí (UNIVÁS), Brasil
mayararesende4@gmail.com

Maria Mariana Costa e Couto
Universidade do Vale do Sapucaí (UNIVÁS), Brasil
mariamariana8@hotmail.com

Vanessa de Fátima Silva
Universidade do Vale do Sapucaí (UNIVÁS), Brasil
vanessasilva2195@gmail.com

William Luiz Gomes Custódio
Universidade do Vale do Sapucaí (UNIVÁS), Brasil
williamluiz123456@gmail.com

Nelson Lambert de Andrade
Universidade do Vale do Sapucaí (UNIVÁS), Brasil
n.lambert@uol.com.br

Recepção: 19 Setembro 2019
Aprovação: 16 Janeiro 2020

RESUMO:

Com base no cenário competitivo atual no qual diversas empresas brasileiras estão inseridas, buscar um diferencial é fundamental para continuar se mantendo no mercado nacional. Este estudo foi desenvolvido como um projeto de extensão e teve como objetivo mostrar o diferencial empregado por uma grande empresa moveleira, situada na cidade de Pouso Alegre/MG frente às demais lojas concorrentes no mercado. A coleta de dados se deu por meio de questionário contendo questões abertas, e os entrevistados nesta pesquisa foram os dois gerentes comerciais desta empresa. Em suma, para o sucesso comercial da empresa mencionaram-se pontos-chave, como o bom atendimento ao cliente e a estratégia utilizada para facilitar a compra e o pagamento dos produtos adquiridos por seus clientes, um diferencial que nenhum outro concorrente direto atuante no mercado possui. Do ponto de vista mercadológico e do marketing, este estudo possibilitou também compreender a problemática no setor logístico desta cidade do estado de Minas Gerais.

PALAVRAS-CHAVE: Atendimento, Diferencial de mercado, Loja moveleira, Serviços, Logística.

ABSTRACT:

Considering the current competitive scenario in which several Brazilian companies are inserted, seeking advantages that can keep them in the national market is fundamental. This study, which was developed as an extension project, aimed at showing the strategy

used by a large company in the sector of commercial furniture and household appliances, located in Pouso Alegre, MG, Brazil, to stand out from the competition. Data was collected using a questionnaire with open questions which were answered by the company's managers. In order to explain the commercial success of the company, its managers mentioned some key issues, such as good customer service and procedures that make it easy to buy and pay for products. These are some advantages that other direct competitors do not offer to their clients. This study also enabled the understanding of problems faced by the logistics sector in a small city located in southern Minas Gerais state, Brazil.

KEYWORDS: Service, Market advantage, Furniture store, Service, Logistics.

INTRODUÇÃO

A competitividade do mercado exige que as organizações invistam na formação de qualidade de seus colaboradores para que forneçam uma prestação de serviços cada vez mais satisfatória a seus clientes. Segundo Piazza (1999), para se possuir um negócio no mercado de trabalho é fundamental um prévio conhecimento, domínio e sintonia com o modelo moderno de mercado, a fim de se desenvolver a capacidade de perceber erros, principalmente no processo de atendimento/prestação de serviços.

Um diferencial competitivo auxilia a transmitir a imagem de determinada empresa. Por consequência, também ajuda a firmar seu nome no mercado. Quando os clientes começam a reconhecer as qualidades únicas dos seus produtos ou do atendimento, eles não são mais apenas produtos, eles são os “seus produtos” e tornam-se clientes “fiéis”. Desta maneira, o negócio começa a crescer e ganhar credibilidade, o que atrai um público maior. Ainda que a loja seja pequena, como é o caso das lojas investigadas no presente trabalho, restrita a um bairro ou dois, tornar-se referência no meio onde atua já é muito útil. Ressalta-se, assim, que um diferencial competitivo quase sempre ajuda o gestor a saber onde concentrar esforços e recursos (TAYLOR, 1974).

Atualmente, é fato que o amadorismo comercial não tem mais espaço no mercado competitivo, pois quem não tem qualidade e conhecimento apurado das demandas empresariais está fadado ao insucesso. A finalidade principal de qualquer empresa é oferecer produtos que satisfaçam as necessidades pessoal e financeira de seus clientes. O foco não se volta apenas a atrair novos clientes para eventuais compras, o que se busca é fidelizar clientes, mantendo um bom relacionamento entre as partes, um diferencial importante no mundo dos negócios de forma globalizada (OLIVEIRA et al., 2009). Um aspecto negativo nesta relação vendedor/cliente é bem colocado por Bezerra (2013), o qual expõe de maneira fantástica uma situação pela qual a maioria das pessoas já deve ter passado. Este autor bem destaca o desprazer de ser mal atendido, seja em ambientes públicos ou privados; resumindo com uma única frase este desprazer: “O local é bonito, animado, mas o atendimento é péssimo!”.

É importante saber que a conquista do cliente não termina no fechamento da venda, o pós-venda faz toda diferença para a sua fidelização. Isso implica ter colaboradores treinados e bem preparados para a realização dos serviços de entrega e montagem dos produtos adquiridos, quesito de extrema importância. Ter cuidado no manuseio dos produtos durante o transporte, ser educados, gentil e prestativo ao chegar à casa do cliente são quesitos de que os consumidores não abrem mão (Figura 1).



Figura 1 - Expectativas – Satisfação do cliente.

Fonte: JOHNSTON; CLARK (2010, p. 123)

Aguiar e Anjos (2017) ressaltam que a concorrência enfrentada hoje por empresas é a mais acirrada que em outros tempos e, para vencer no mercado de hoje, elas precisam transformar-se em peritas não apenas na construção de produtos, mas também na construção de clientes. A solução está em executar o trabalho de entregar valor e satisfação para o cliente melhor do que os concorrentes.

Para Johnston e Clark (2010), as principais influências das expectativas são: o preço (quanto vai ou se está disposto a pagar pelo serviço); quais são as disponibilidades de serviços alternativos (qual tratamento receberá caso mude de opção); como foi influenciado pelo marketing (boca a boca, campanhas publicitárias, televisão, internet, entre outros); experiências vividas anteriormente (possibilita uma melhor avaliação); hábito/atitude (podem afetar suas expectativas e suas alternativas de forma positiva ou negativa) (Figura 2).



Figura 2 - Principais influências das expectativas.

Fonte: JOHNSTON; CLARK (2005, p.133)

Segundo Costa et al. (2015), o atendimento ao cliente é como um ponto de partida para o sucesso da empresa. Não se limita apenas ao momento da compra, mas também se estende à pós-venda, isto é, a empresa tem que utilizar processos de comunicação para saber a opinião do cliente em relação ao atendimento, produto e serviço adquirido, fortalecendo, assim, a parceria empresa/cliente.

Outros pesquisadores, como Fidelis e Banov (2007), relatam que, para que o cliente receba o melhor atendimento, é necessário treinar os funcionários da empresa, fornecendo-lhes qualificação de maneira a suprir carências profissionais, prepará-los para desempenhar tarefas específicas do cargo que ocupa. Ressaltam ainda que treinamento é um processo que visa capacitar, reciclar e suprir carências profissionais. Desta forma qualquer empresa que deseja o sucesso precisa criar ambientes para treinamento interno e externo e começar a educar seus funcionários. Se pararmos momentaneamente e pensarmos, chegaremos facilmente à conclusão de que empresas bem-sucedidas são aquelas que investem maciçamente em treinamento.

Diante do exposto, este trabalho tem por objetivo investigar, através de um estudo de caso, as ferramentas empregadas por uma loja moveleira instalada na cidade de Pouso Alegre, região sul de Minas Gerais. A pesquisa teve como enfoque o diferencial competitivo empregado pela loja, a fim de atingir com sucesso a satisfação de seus clientes, através do bom atendimento e qualidade nos produtos ofertados.

MÉTODOS

Dentre os métodos de coleta e análise de dados mais utilizados, optamos pela entrevista, por se tratar de um método largamente utilizado.

Este estudo foi realizado em setembro de 2018 e esteve vinculado à disciplina Marketing das Organizações de Serviços do oitavo período do curso de Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Sapucaí – UNIVÁS. O projeto foi vinculado à diretoria de extensão da referida universidade.

Como mencionado anteriormente, foi realizada uma pesquisa de campo com a participação dos autores do presente artigo, sob a orientação do professor regente da disciplina. Foi selecionada a única maior unidade de loja moveleira presente na cidade de Pouso Alegre/MG. A pesquisa/entrevista foi feita com os dois gerentes comerciais da empresa.

O estudo foi concebido como descritivo, uma vez que é projetado e verificado na prática se as funções elaboradas pela loja investigada estão condizentes às necessidades da empresa como um todo, visando também os objetivos logísticos (ALVES, 2010).

Com a finalidade de se levantarem particularidades do diferencial competitivo da empresa, as seguintes questões foram abordadas:

- Em comparação com outras empresas, como têm sido os serviços prestados pela sua empresa?
- Quem são os concorrentes diretos da sua empresa?
- O que você sugere quanto a mudanças que a sua empresa deveria fazer em relação aos seus serviços ao cliente?
- Como poderiam expandir o atendimento ao cliente, transformando um departamento em uma tradição?
- Nesta empresa, como a experiência com um cliente poderia mudar se todos mostrassem mais entusiasmo?
- Tendo em mente o valor das coisas invisíveis, de que maneira poderiam lembrar os funcionários de que os clientes “valem ouro”?
- Imagine que tudo na empresa escolhida mostre entusiasmo. Como ela seria?
- Como podem usar os ouvidos de seus colaboradores para detectar a satisfação dos clientes?

Através da presente pesquisa investigativa e da observação participante, tornou-se possível o conhecimento das atividades desenvolvidas pela loja/ empresa e seu relacionamento com funcionários e clientes. Cabe ressaltar que os vários documentos e relatórios da empresa, com a ajuda do gerente, contribuíram para o entendimento das rotinas que o setor de logística desenvolve. Com base nas informações levantadas e, ao observar as atividades realizadas, foi possível perceber como se dá a operação logística da empresa e seu relacionamento com os clientes. Com a técnica de entrevista, identificaram-se os pontos fracos e fortes do setor. Assim sendo, tornou-se possível a identificação das qualidades e deficiências do setor de logística da empresa pesquisada. Logo, por meio da comparação do nível de serviço com o que foi levantado de informações, obteve-se o suporte necessário para se estabelecerem os pontos fracos do referido setor, levando-se em consideração apenas as informações coletadas na empresa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, pode-se listar as seguintes características da loja pesquisada: a empresa possui 29 colaboradores, que são divididos entre os setores de departamento de pessoal, atendimento ao cliente, vendas, comercial, financeiro, logística e manutenção.

O público-alvo da empresa são moradores da cidade de Pouso Alegre e adjacências, de classe social C, D e E, que procuram móveis funcionais, por um preço justo e sem muito interesse pelo design. O fato de a empresa não focar no design dos móveis e sim na funcionalidade e preço possibilita entrar no mercado com um preço, às vezes, mais baixos que os concorrentes, o que acaba atraindo cada vez mais clientes.

Através da análise das respostas ao questionário, o ponto principal foi tocante à facilidade do pagamento, já que o estabelecimento não exige de seus clientes que possuam o cartão da loja, como as demais concorrentes, e o pagamento se dá por meio de carnê junto à loja, com a taxa de juros abaixo da que é usualmente praticada no mercado, e ainda oferecem de brinde a seus clientes a entrega e a montagem dos produtos adquiridos.

É descrito na literatura que o tratamento diferenciado e a forma de pagamento facilitada são quesitos fundamentais para fidelizar clientes, fazendo com que voltem a comprar e indiquem para familiares e amigos (OLIVEIRA; SANTOS, 2014). Na loja entrevistada, os vendedores são separados por setores para oferecerem atendimento especializado no produto que o cliente busca. Todos têm ciência de que o foco principal é atender ao pedido do cliente, dando espaço para que ele possa pensar e refletir sobre qual a melhor escolha na hora da compra, tratando de forma igualitária toda e qualquer pessoa que adentre à loja.

A empresa não oferece a modalidade de compras online, como suas principais concorrentes no mercado. Cabe destacar que, em consulta ao site da empresa, podemos observar que se pede para que os consumidores procurem uma de suas unidades físicas para efetuar a compra. Vivemos em uma era tecnológica, em que as pessoas estão cada vez mais conectadas em busca de facilidades na hora de realizarem suas compras, com mais agilidade, e isso pode ser um aspecto negativo para a empresa.

Outro ponto negativo detectado é referente à rotina realizada no setor de logística, e cabe aqui apresentar suas especificidades. Apenas um funcionário recebe os pedidos da área de vendas, faz a análise do pedido, depois segue para a separação dos produtos no estoque. Por fim, após os pedidos serem faturados pela área financeira, este mesmo funcionário expede os pedidos que seguem, com o transportador, rumo ao cliente. O desvio, perda e atrasos geralmente ocorrem nesta etapa.

Quando analisamos a situação tendo como foco os vendedores/funcionários que trabalham para a empresa, a mesma faz bem em não vender pelo site, tendo em vista que com as vendas online, obviamente, não se paga comissão para vendedores. Há também os consumidores que, com receio de comprar pela internet ou até mesmo em função da pressa de ter o produto em casa, dão prioridade à compra direta na loja física.

Com base em outros requisitos, os autores julgam que, para atender a todo tipo de público, o ideal seria que a empresa fizesse uma análise de mercado, observando os prós e contras para saber se existe viabilidade técnica de se inserirem as vendas online em sua prestação de serviços. Os principais pontos a serem analisados seria a quantidade de produtos em estoque e a logística de entrega dos produtos, tendo em vista que a empresa possui lojas físicas nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Paraná. Sugere-se, assim, que atuando com vendas online, a loja venderia mais e atenderia a quase todas as regiões do país.

É importante mencionar que, segundo Costa et al. (2015), para que uma empresa seja bem-sucedida, primeiramente é preciso vender aquilo que o cliente quer comprar, e para saber o que ele quer, é preciso conhecer quais são as suas vontades, necessidades, atitudes e tendências de compra. Portanto, é preciso executar uma abordagem sistemática para entrar em contato com os clientes, de forma que esse conhecimento resulte numa vantagem competitiva no mercado vigente.

Em Pouso Alegre/MG, a referida empresa possui sua unidade física no centro da cidade, e durante a pesquisa pôde-se observar que o atendimento dos caixas é mais lento devido ao grande fluxo de clientes na loja, o que aumenta ainda mais a responsabilidade da gestão em encontrar mecanismos para otimizar o atendimento.

A cada finalização de uma venda bem-sucedida, tem-se a confirmação de cliente satisfeito com os serviços prestados pela empresa, pois procura-se realizar um atendimento de qualidade, transparência e rapidez. Neste aspecto, os colaboradores da empresa adotam métodos de abordagem mais sucintos, em que se observa o grau de satisfação do cliente e se ele está saindo da loja com 100% de seu objetivo de compra atingido. Ou seja, sentindo-se satisfeito com todo atendimento recebido, independentemente de ter efetuado alguma compra ou não.

Segundo Freemantle (1994), o atendimento ao cliente é o teste final. O autor reforça que é possível fazer tudo em termos de produto, preço e marketing, mas, a não ser que se complete o processo com um atendimento ao cliente incrivelmente bom, corre-se o risco de perder negócios ou até mesmo sair do negócio.

Outro ponto que destacamos neste trabalho é o grau de contentamento dos funcionários no ambiente de trabalho. Funcionários que trabalham felizes empenham-se mais para realizar o seu trabalho e buscar seu próprio crescimento. A formação de um ambiente de trabalho agradável, onde prevalece uma equipe

bem preparada, conduta ética, maior motivação, menos erros na execução dos processos, de fato corrobora o elevado desempenho de todos os funcionários.

Tendo como enfoque os funcionários, Oliveira (2009) diz que estes são a alma da empresa e deles depende o sucesso de toda a organização. Deve haver uma preocupação com a tão comentada capacitação, a fim de possibilitar ao quadro de pessoal o contínuo desenvolvimento e aprimoramento. No ambiente de uma organização, a inovação requer do atendimento habilidade e responsabilidade, tendo em vista que é necessário capacitar os colaboradores para que estes possam oferecer aos clientes um atendimento de qualidade, alcançando-se, assim, um processo de satisfação e fidelização. Treinar é, acima de tudo, valorizar o funcionário e prepará-lo para também valorizar o cliente.

A realização deste estudo de caso revelou que é de extrema importância conhecer e entender os mecanismos de funcionamento do varejo. Identificar o que afeta as vendas e o relacionamento com seus clientes e fornecedores, para só então fazer adequação àquilo que realmente é necessário para sanar ou minimizar os efeitos prejudiciais originados pela falta de uma gestão sobre o processo logístico mais eficiente.

Apesar da essência deste trabalho ter se dado em um loja importante para uma cidade pequena, estando esta localizada no interior do estado de Minas Gerais, a literatura ressalta para qualquer situação a importância de uma competência essencial como a forma mais básica, uma fonte de vantagem competitiva e única, contribuindo para o valor percebido pelo cliente, ou para o custo. Entretanto, Bazanini et al. (2016) ressaltam ainda que, embora todas as competências essenciais sejam fontes de vantagem comparativa entre duas ou mais organizações, nem todas as vantagens comparativas são competências essenciais. Comentam que, da mesma forma, toda competência essencial provavelmente seja um fator crítico de sucesso, mas nem todo fator crítico será uma competência essencial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças do mercado e o aumento das inovações tecnológicas fornecem aos clientes uma variedade de meios para adquirir um produto que melhor atenda a suas necessidades. Os clientes estão cada vez mais exigentes e seletivos em suas escolhas e, nesse contexto, as empresas são desafiadas a buscarem e prezarem pela qualidade e satisfação do cliente. É necessário que as organizações tenham pleno conhecimento dos seus clientes para descobrir quais são as suas necessidades e expectativas, e, assim, aumentarem as chances de atendê-los.

Como foi enfatizado neste trabalho, as empresas devem estar atentas ao fato de oferecer qualidade contínua em todos os seus processos, principalmente no que diz respeito à qualidade do atendimento ao cliente. É necessário que, para isso, as empresas criem um relacionamento de respeito e preocupação com o cliente, que busque verdadeiramente atendê-lo da melhor forma possível.

Outro requisito importante é o treinamento dos funcionários para um melhor atendimento de seu público-alvo. Quando se tem um bom atendimento, percebe-se que o cliente está disposto a pagar até um pouco mais por serviços que lhe agregam valor, comodidade, segurança, eficiência, agilidade e credibilidade. No entanto, atualmente, existem empresas de segmentos de mercado que não oferecem essa qualidade de atendimento.

Em suma, pode-se concluir com este trabalho que um requisito fundamental são as reuniões semanais nas empresas, em que funcionários se juntam para dar sugestões sobre possíveis melhorias relacionadas ao atendimento ao público, expõem as situações das vendas, e em diversos outros processos que envolvem o dia a dia da loja. Discutir e construir relatórios que abordem o pedido atendido (produto encontrado/compra realizada), quantidade de vendas perdidas, foi um dos assuntos que devem ser pauta destas reuniões. Em adição, ficou evidente que elevar o desempenho da empresa e a obtenção de lucros devem ser preocupações de todos os funcionários. Sem dúvida, esta pesquisa reafirma que estas são excelentes alternativas para qualquer instituição, e que um momento para se gerar ideias e auxiliar no aumento do grau de satisfação dos clientes é fundamental.

Todos os pontos abordados no trabalho sugerem que uma gestão diferenciada, focada no mercado, em seus funcionários e principalmente no cliente como receptor final de seus serviços contribui para o sucesso de qualquer organização. Em suma, este trabalho revelou a todo setor comercial, principalmente ao de Pouso Alegre – MG, que o atendimento diferenciado ao cliente continua sendo uma maneira saudável de competitividade no ramo mercadológico. Demonstrou ainda que o setor logístico da loja entrevistada carece de melhoras com finalidade de suprir as limitações detectadas.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, R.; ANJOS, M. A. D. A importância de um bom atendimento ao cliente em um posto de combustível: um estudo de caso no posto vila nova em Monte Carmelo – MG. Getec, v.6, n. 11, p. 95-109, 2017.
- ALVES, T. de P. C. P. Melhoria Contínua: Importância e aplicação no processo produtivo de uma Indústria Metalúrgica. 54p. 2010. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Anhembimorumbi, São Paulo, 2010.
- BAZANINI, R.; FERREIRA, A. A.; FÉRIS, J. R. R.; RAVAGNANI, F. A. A estratégia de segmentação de mercado como vantagem competitiva: um estudo exploratório no setor de turismo “Single” a partir da cidade de São Paulo. PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, v.5, n. 1, p. 48-60, 2016.
- BEZERRA, I. S. Qualidade do ponto de vista do cliente. São Paulo: Biblioteca 24horas, 2013.
- COSTA, A. S. C.; SANTANA, L. C.; TRIGO, A. C. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. Revista de Iniciação Científica - RIC Cairu, v. 2, n. 2, p. 155-172, 2015.
- FIDELIS, G. J.; BANOVA, M. R. Gestão de Recursos Humanos: tradicional e estratégico. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.
- FREEMANTLE, David. Incrível Atendimento ao Cliente. São Paulo: Makron Books, 1994.
- OLIVEIRA, E. G.; MARCONDES, K. S.; MALERE, E. P.; GALVÃO, H. M. Marketing de serviços: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização. Revista de Administração da Fatea, v. 2, n. 2, p. 79-93, 2009.
- OLIVEIRA, F. F.; SANTOS, S. M. R. A arte de fidelizar clientes como diferencial competitivo. FOCO: Revista de Administração e Recursos Humanos da Faculdade Novo Milênio/FNM, v. 7, n. 2, p. 4-17, 2014.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- PIAZZA, A. Qualidade no atendimento: a chave para o seu sucesso pessoal e empresarial. São Paulo: Nobel, 1999.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. Service operations management: improving service delivery. 2. ed. London: Prentice Hall, 2005.
- JOHNSTON, C. Administração de Operações de Serviços. 1. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.
- TAYLOR, D. A. Marketing por vantagem diferencial. Revista de Administração de Empresas, v. 14, n. 5, p. 7-18, 1974.