

QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

**Alex Breno de Oliveira (1); Bruno Ferreira da Silva (2) Daniely Araújo de Medeiros (3);
Elisabete Mendes Menezes (4); Elitânia Evangelista da Silva (5);**

- (1) Graduando em Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET-RN, Rua Presidente Sormento, 1057, Alecrim, 059-03243, Natal/RN, 084.32135572, e-mail: lex_mozart@hotmail.com;
(2) Graduando em Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET-RN, e-mail: brunorapaz@ig.com;
(3) Graduanda em Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET- RN, e-mail: dany_medeiros78@hotmail.com;
(4) Graduanda em Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET-RN, e-mail: elisabetemm@yahoo.com;
(5) Graduanda em Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET-RN, e-mail: lily_ees@hotmail.com.

RESUMO

Observa-se no decorrer das últimas décadas a preocupação por parte das empresas prestadoras de serviços, em relação à qualidade, uma vez que esta se trata de um pré-requisito e não um diferencial, como antes, para que as empresas mantenham-se no mercado. Sendo assim, a partir da década de 70, devido, principalmente, aos estudos de Richard Normann, Karl Albrecht e Jan Carlzon, passou a ocorrer significativos avanços no estudo da qualidade na prestação de serviços. Diante da importância deste assunto, esse trabalho mostra um estudo de caso realizado na rede de Supermercados Nordestão, analisando as principais características, programas e inovações da empresa e como esses fatores contribuem para fazer da rede o primeiro lugar em vendas no estado do Rio Grande do Norte. Para isso, foram realizadas visitas a uma loja da rede, assim como entrevistas a consumidores e elaboração de um questionário respondido pelo Gerente de Qualidade da empresa. Relacionando os dados obtidos com os estudos já realizados sobre o assunto, constatamos que os serviços tendem a crescer, mas só permanecerão no mercado, aqueles que tiverem a qualidade, o que ocorrerá à medida que houver a plena satisfação do cliente. Para que isso aconteça à empresa deve concentrar-se em atender as necessidades e os desejos do cliente, de uma forma que o serviço oferecido atenda ou exceda as expectativas do mesmo.

Palavras-chave: Serviços. Qualidade. Clientes.

1- INTRODUÇÃO

Devido à magnitude do crescimento apontado pelo setor de serviços, decorrente de alterações sociais, econômicas, culturais e tecnológicas, é inquestionável a importância desse setor na economia mundial. Junto com o crescimento do setor de serviços, aumentou a preocupação em relação à qualidade na sua prestação, visto que, diante da competitividade crescente, a qualidade passou a ser uma das principais formas de uma empresa se diferenciar no mercado.

Diante disso, o objetivo desse estudo é identificar as principais características, inovações e programas da rede de supermercados Nordestão, uma empresa potiguar que objetiva ser a melhor rede de comercialização no varejo de produtos e serviços do Estado do Rio Grande do Norte. Sendo assim, o presente trabalho trata-se de uma pesquisa descritiva, baseada na coleta de dados, pesquisa de opinião dos clientes e a elaboração de um questionário com questões abertas e fechadas, respondido pelo gerente de qualidade da rede. Foi realizada ainda uma pesquisa bibliográfica, no sentido de contextualizar as teorias com os dados obtidos.

A empresa em estudo detém fatia significativa do mercado de varejo do Rio Grande do Norte. Foi criada em 1972 no bairro do Alecrim, em Natal, onde surgiu a primeira loja de auto-serviço da rede de supermercados. O início foi tímido, mas logo o Nordestão começou demonstrar seu potencial.

Os primeiros passos do grupo foram dados pelo agricultor e comerciante Leônicio Etelvino de Medeiros que saiu da cidade de Cruzeta, localizada no interior do Rio Grande do Norte para estabelecer-se em Natal, onde adquiriu cinco pontos comerciais no antigo mercado público do Centro da cidade. Iniciava, sem saber, um empreendimento vitorioso.

Atualmente, o Grupo reúne sete lojas em atividade. O Nordestão se diferencia das demais redes locais de supermercados, pois o tamanho das lojas, a decoração, o estacionamento, o corredor de lojas e serviços, além da localização, é comparável a de grandes redes nacionais de hipermercados.

Há vários anos seguidos à empresa vem sendo eleita a mais lembrada pelos consumidores da cidade de Natal. Segundo pesquisas realizadas em 2007, o Nordestão é a empresa mais lembrada em seu segmento, com uma média de 61%. Esse fato mostra que a empresa atingiu um alto índice de aceitação e credibilidade (TRINTA E CINCO ANOS DE SUCESSO E CREDIBILIDADE, 2007).

Ainda em 2007, o Nordestão ficou mais uma vez numa posição de destaque no Ranking Brasileiro de Supermercados da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS): 21º lugar, sendo o primeiro em volume de vendas no Rio Grande do Norte (Idem).

É importante destacar ainda que a expansão da rede sempre esteve em sintonia com o crescimento da cidade de Natal (Idem).

Apesar da forte concorrência no mercado local a rede de supermercados Nordestão possui uma fatia garantida do Comércio potiguar. Isso, graças ao reconhecimento e a valorização da marca.

Segundo o gerente de qualidade da rede, a concorrência não é vista como um obstáculo, mas sim como uma motivação para aprimorar o serviço prestado.

A gestão de qualidade dos produtos e dos serviços prestado que a rede de supermercados vem desenvolvendo ao longo dos anos está possibilitando a fidelização do cliente, assim como a expansão do grupo cuja missão é atender as necessidades e expectativas dos clientes oferecendo produtos e serviço de qualidade.

2- O Setor de Serviços

Segundo o Código de Defesa do Consumidor, Art. 3º, serviço é qualquer atividade fornecida no mercado de consumo, mediante remuneração, inclusive as de natureza bancária, financeira, de crédito e securitária, salvo as decorrentes de caráter trabalhista (OLIVEIRA, 1996).

Nas últimas décadas, o setor de serviços vem ganhando importância em muitos países que antes tinham suas economias baseadas em atividades industriais. Dentre as razões que contribuem para esse fato está o aumento da qualidade de vida da população e a introdução de novas tecnologias.

Para se discutir qualidade na prestação de serviços, inicialmente, deve-se notar que entre produtos industriais e de serviços há algumas diferenças.

O serviço é intangível, ao contrário do produto industrial, que é concreto. Para Ganesi e Corrêa (2006, p.32) “a intangibilidade dos serviços torna difícil para os gerentes, funcionários e mesmo para os clientes, avaliar o resultado e a qualidade do serviço [...]”.

O produto pode ser demonstrado, normalmente, o serviço não pode, pois ele não existe antes da compra, devido esse fato, “os clientes percebem mais riscos na compra de serviços do que de produtos, baseando-se fortemente em referências de terceiros e na reputação da empresa prestadora de serviços” (GIANESI e CORRÊA, 2006).

No serviço, na maioria dos casos é necessário o contato direto entre cliente e empresa, já no produto industrial, é possível o contato indireto. Segundo Ganesi e Corrêa (2006, p.33) “devido à presença do cliente durante o processo, há limites referentes ao tempo que os clientes estão dispostos a esperar pela prestação de um serviço”.

3- Conceitos Básicos da Qualidade em Serviços

Com a competitividade entre as empresas, surge o cliente mais exigente em relação à qualidade do produto e do serviço que vai consumir. Portanto, a qualidade passou a ser o principal diferencial, ou seja, um pré-requisito indispensável para uma organização.

Dentro desse contexto, a partir da década de 70 são idealizados os primeiros conceitos relacionados à gestão de qualidade em serviços, sendo que, somente na década de 90, o estudo sobre qualidade em serviços teve significativo desenvolvimento.

3.1- Momento da Verdade

De acordo com Albrecht e Bradford (1992, p.28):

[...] o momento da verdade é precisamente aquele instante em que o cliente entra em contato com qualquer setor do seu negócio e, com base nesse contato, forma uma opinião sobre a qualidade do serviço, e, possivelmente, da qualidade do produto.

Em cada momento da verdade o cliente irá comparar o serviço prestado com suas experiências passadas e com suas expectativas de modo a julgar a qualidade do mesmo, pode-se inferir, portanto, que a satisfação do cliente acontece durante o momento da verdade.

Nem todos os momentos da verdade têm a mesma importância para a cliente e há certos momentos da verdade críticos ou fundamentais para a percepção do cliente a respeito do serviço prestado. Isto leva o fornecedor do serviço a procurar identificar estes momentos da verdade críticos, para que possa priorizar seus esforços visando gerar uma percepção favorável do serviço para o cliente (GIANESI e CORRÊA, 2006).

A primeira impressão que o cliente tem de uma empresa, pode ser considerado um momento crítico. Percebe-se, assim, a importância do pessoal da linha de frente e a necessidade que eles atendam seguindo as estratégias da empresa, de forma a maximizar os aspectos positivos da mesma.

3.2- Ciclo de Serviços

Durante a prestação do serviço, o cliente vivencia uma série de momentos da verdade, os quais ocorrem numa sequência específica. A esta sequência de momentos dá-se o nome de ciclo de serviços (GIANESI e CORRÊA, 2006).

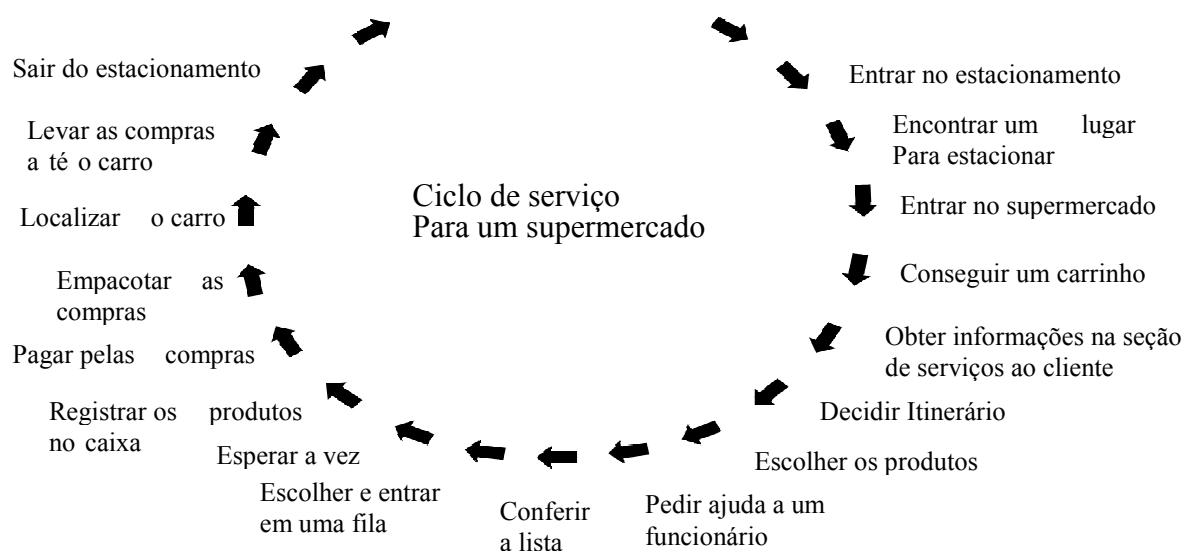


FIGURA I – O ciclo de Serviço.

Fonte: Adaptado de GIANESI, Irineu N.; CORRÊA, Henrique Luis. *Administração Estratégica de Serviços*. 2006, p.87.

Pode-se entender então, que o ciclo de serviços se inicia quando o cliente pensa em adquirir um produto ou serviço e termina quando ele decide que o processo de atendimento está completo. Momento em que ele forma sua opinião final sobre a qualidade do serviço.

A importância de mapeamento dos ciclos de serviço para os vários aspectos da organização é que você vai enxergar pelo ângulo do cliente, ou seja, ver a sua firma de acordo com a perspectiva dele (ALBRECHT e BRADFORD, 1992).

Por permitir à empresa compreender o ponto de vista do cliente, é importante destacar que o ciclo do serviço, ajuda os profissionais a aprimorar a qualidade dos serviços prestados.

3.3- Pacote de Valor

O Pacote de Valor de Albrecht (1995) é o conjunto da experiência vivida pelo cliente no serviço e pode ser entendido como compostos por sete elementos:

- Ambiental: é o cenário físico no qual o cliente experimenta o serviço;
- Estético: é a experiência sensorial;

- Interpessoal: são as interações do cliente com o funcionário ou, em alguns casos, com outros clientes, como parte da experiência total;
- Processual: são os procedimentos pelos quais a empresa pede que o cliente passe ao fazer negócios com ela;
- Informativo: são os aspectos da experiência do cliente que envolve a obtenção das informações necessárias ao serviço;
- Entregável: qualquer objeto que fique em poder do cliente durante a experiência do serviço mesmo que apenas temporariamente;
- Financeiro: quanto e como o cliente paga pela experiência total.

Percebe-se, assim, que o pacote de valor corresponde à combinação de elementos tangíveis e intangíveis que os clientes potenciais avaliam ao decidir qual produto em particular deve ser adquirido.

3.4- Hierarquia de Valor

Albrecht (1995, p.105-7) propõe que o pacote de valor é percebido pelos clientes em uma hierarquia de valor em quatro níveis:

- 1º- Básico - atributos absolutamente essenciais da experiência, tangíveis ou intangíveis; sem eles é inútil tentar fazer negócio.
- 2º- Esperados - atributos associados à experiência que o cliente acostumou-se a considerar como fazendo parte da prática geral dos negócios.
- 3º- Desejado – atributos que o cliente não espera necessariamente, mas conhece e aprecia se a experiência os incluir.
- 4º- Inesperados – atributos “surpresa”, que adicionam valor para o cliente além dos seus desejos ou expectativas normais.

Para Gênesei e Corrêa (2006, p.82), “o conhecimento prévio do serviço através da experiência anterior, influencia as expectativas que o cliente tem a respeito do serviço”. Desta forma, os atributos básicos e esperados são meramente a entrada no negócio, pois trata-se de algo que o cliente tem a certeza que encontrará. Já os atributos desejáveis e inesperados é um diferencial, uma vantagem para a empresa.

A vantagem competitiva se estabelece quando uma empresa pode fazer melhor alguma coisa que o cliente dê valor, principalmente como atributos desejados e inesperados.

4- Administração de Serviços: Triângulo de Serviços

O triângulo de serviços de Karl Albrecht se tornou o emblema das bandeiras de empresas voltadas para serviços, tanto em âmbito nacional, como internacional (ALBRECHT e BRADFORD, 1992).

Albrecht propõe que a estrutura da organização de serviços voltada para o cliente deva se constituir no que denominou de uma estrutura de Triângulo de Serviços.

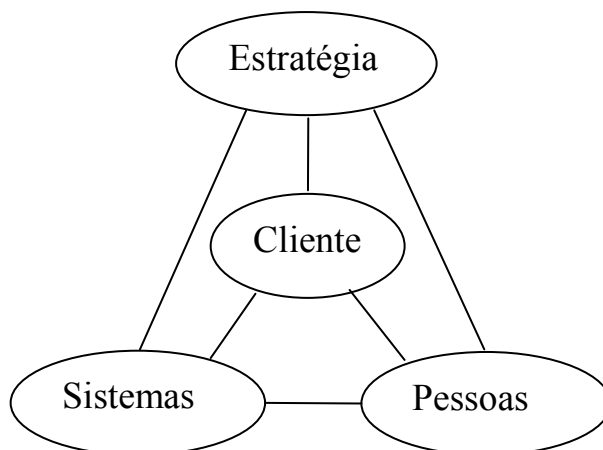


FIGURA II - Triângulo de Serviços

Fonte: (Albrecht, 1995, p.13)

Cada um desses componentes é essencial para a organização voltada para serviços.

Segundo Albrecht (1995 p.12-3):

“Colocar o cliente no centro da organização chama a atenção para o senso global de alinhamento que deve existir entre a estratégia, as pessoas e os sistemas para que a organização entregue um valor notável. A estratégia deve ajudar as pessoas a tirar sentido daquilo que fazem. Elas precisam entender o conceito de valor para o cliente e saber como a organização deve fornecê-lo. As pessoas em si precisam ter um espírito de serviço, individual e coletivo, bem como o conhecimento e as qualificações necessárias à criação e entrega da experiência total para o cliente. Os sistemas devem apoiar os funcionários em seus esforços para criar e entregar valor. Eles precisam ser favoráveis ao cliente, projetados para apoiar a entrega de valor para o cliente, ao invés de causar-lhe desconforto ou frustração”.

5- Estratégia de Qualidade para os Serviços

O sistema de qualidade necessita de interação mútua de toda a organização de uma empresa no desenvolvimento, na administração e melhorias da qualidade de forma globalizada.

Transformar estratégias em ações propriamente ditas nem sempre é fácil, em especial quando é preciso mudar a cultura da empresa, o modo de ser da organização. Um exemplo típico dessa mudança de estratégias e processos de trabalho são os supermercados. No passado eles não existiam, alguns eram simplesmente mercearias, e aos balconistas cabia a tarefa de retirar os produtos das prateleiras e entregar ao cliente. Hoje é o próprio cliente que escolhe os produtos das prateleiras. Podemos dizer que o cliente de supermercado passou a ser um integrante efetivo da organização. Dos profissionais que ali atuam são exigidas outras competências (SENAC. DN. 2001).

Karl Albrecht (1995) considera que não há uma única estratégia para qualidade em serviços e propõe uma segmentação em quatro estratégias básica, representadas por objetivos estratégicos e grau de liberdade do funcionário. O quadro a seguir resume essas estratégias.

Quadro 1 – Estratégia de Qualidade em Serviços.

Objetivo Estratégico	Grau de liberdade do Funcionário
Gerenciar Riscos Assegurar-se que uma coisa importante não saia errada. É um objetivo de qualidade defensivo, focalizado para dentro	Controle do comportamento O funcionário deve fazer uma serie de coisas muito específicas, sem desviar-se da prescrição e sem exercer qualquer julgamento pessoal
Gerenciar Recursos Com o objetivo de entregar um alto valor ao cliente ao menor custo adequado à organização, resultando também em um objetivo para dentro	Controle de Procedimentos O funcionário deve seguir uma seqüência de passos estabelecidos, mas há certo nível de liberdade, sem afetar a seqüência global e a coordenação dos eventos
Gerenciar os “tangíveis” do Cliente O objetivo está relacionado a uma determinada experiência tangível crítica para o cliente; é um objeto focalizado para fora	Controle de Padrões São permitidas variações nos procedimentos desde que os resultados tangíveis satisfaçam uma condição definida
Gerenciar as percepções do cliente O objetivo está relacionado para enfocar a percepção subjetiva do cliente do serviço prestado	Estratégia Ao funcionário é dada liberdade de ação para conseguir a resposta desejada do cliente; como não se pode medir a resposta do cliente não é possível predefinir comportamentos, procedimentos ou padrões específicos. é necessário confiar que o funcionário bem informado, orientado e treinado use seu melhor na situação

Fonte: Adaptado de ALBRECHT, Karl. *A Única Coisa que Importa*. 1995, p. 166-9

Alguns especialistas acreditam que a maioria dos problemas relacionados à qualidade na prestação de serviços advém da responsabilidade gerencial, portanto o conjunto de estratégia expostas no Quadro 1, permite que os gerentes se tornem mais eficientes e produtivos, pois a ineficiência na prestação de serviços acaba gerando gastos desnecessários à empresa.

Sabe-se que o cliente é o elemento definidor da qualidade do serviço, por isso a gestão de qualidade está focada em descobrir quais as expectativas dos clientes para poder aperfeiçoar a prestação de serviços.

6- ANÁLISE DO CASE DA REDE DE SUPERMERCADOS NORDESTÃO.

Com base nas teorias relacionadas à qualidade na prestação de serviço, nos dados obtidos através da pesquisa de opinião dos consumidores, além dos coletados em uma das lojas da rede, e no questionário, embasado na Gestão de Qualidade, respondido pelo gerente de qualidade do Nordestão, a presente análise visa identificar as principais inovações adotadas pela rede de supermercados para atingir seus objetivos.

De acordo com os dados coletados o Nordestão atua no mercado há 36(trinta e seis) anos, o supermercado já faz parte da história do Rio Grande do Norte. Geograficamente, a rede ocupa áreas privilegiadas na cidade de Natal, estando em pontos de grande fluxo e fáceis acessos.

Objetivando otimizar a distribuição dos produtos nas lojas da rede, foi inaugurada em 2006, a Central de Distribuição do Nordestão, uma das mais modernas do Nordeste. Através dela, o Nordestão aperfeiçoou seu sistema logístico, aumentando em 500% a capacidade de armazenagem. Além disso, a Central facilita o trabalho do fornecedor, que passou a entregar seus produtos em um único lugar, e abastece as lojas em tempo real. Nesse processo, o maior beneficiado é o cliente que sempre encontrará o produto e a marca desejada em qualquer uma das lojas da rede.

Um exemplo de inovação do Nordestão foi à instalação no segundo semestre de 2006, da Central de Panificação e Confeitaria. Nela, os produtos da padaria são produzidos, refrigerados e distribuídos para todas as lojas da rede. Só então são levados ao forno e servidos ainda quentes. Todo o trabalho é realizado por equipes qualificadas e treinadas em segurança alimentar.

Diante do cenário competitivo, o varejo busca alternativas que garantam atender eficientemente seus consumidores finais. Nesse contexto, o Nordestão oferece um *mix* de produtos adequado ao perfil de cada grupo de clientes, através do Gerenciamento por Categorias, com ele os produtos passaram a ser disponibilizados de acordo com as necessidades dos consumidores. É uma ferramenta que traz benefícios para o varejo e para os fornecedores, tais como, reduções de custos, otimização de recursos e melhores resultados comerciais.

A cada ano, o Nordestão aprimora seu relacionamento com o consumidor. Para a empresa o cliente é considerado estratégico e para sua satisfação é justo que seja ouvido e que tenha a possibilidade de influenciar nas ações estratégicas da mesma. Pensando nisso, a rede tem aprimorado um importante canal para a relação entre empresa e cliente: o Conselho de Clientes. Trata-se de uma espécie de entidade autônoma e representativa dos mais diversos perfis de consumidores, que se reúne, a cada três meses com os gerentes de operações e de marketing para sugerir ações que tem como objetivo a melhoria dos serviços prestados pela rede de supermercados. De acordo com os resultados obtidos através da pesquisa de opinião aplicado aos clientes, constatou-se que a maioria deles estão satisfeitos com os seguintes requisitos: variedade e qualidade dos produtos, preços e atendimento.

No setor alimentício, o Nordestão obteve o certificado do Programa de Alimentos Seguros (PAS), através dele é possível identificar os procedimentos adequados, que assegurem a conservação e qualidade dos produtos.

Segundo o gerente de qualidade do Nordestão, a certificação foi fruto de um intenso trabalho de adequação de todos os procedimentos e rotinas internas, desde o treinamento dos funcionários de todos os setores até o trabalho com os fornecedores, ele afirma ainda que com essas ações a rede visa garantir aos seus clientes a segurança e a satisfação fora do supermercado.

Com relação ao tratamento dado aos funcionários, o Nordestão acredita que o capital humano é o maior patrimônio da organização. Diante disso, a rede investe forte na qualificação dos seus funcionários. Na área acadêmica, disponibiliza cursos de graduação, pós-graduação, especialização e treinamento contínuo. Além disso, há incentivos para a participação de seus

colaboradores em feiras, exposições e congressos, uma vez que entende-se que a qualificação da equipe é um diferencial para fidelizar os clientes.

Os empresários genuinamente potiguares são altamente comprometidos com o desenvolvimento econômico e social do Rio Grande do Norte. A empresa se compromete com o bem-estar social e com as novas gerações. Portanto, incentiva o programa jovem aprendiz, mantém em seu quadro funcional, portadores de deficiência, incentiva à adoção, à reciclagem, além de valorizar os produtos regionais, a arte e a cultura local.

Anualmente, a rede de supermercados homenageia seus fornecedores com o troféu Fornecedor do Ano. A homenagem é um reconhecimento do trabalho realizado ao longo de todo o ano, considerando o desempenho dos fornecedores quanto à qualidade de produtos, preços competitivos, dentre outros, fatores que garantem a satisfação do cliente.

Diante dos novos desafios e contínuas mudanças, são feitos fortes investimentos em marketing para consolidação da marca junto ao público-alvo e para alcançar as metas de negócios.

7- CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa em estudo vem se destacando, a cada ano, na comercializar de produtos e serviços de qualidade no ramo de supermercados. Apesar disso, o Nordeste não pára de aprimorar e investir na qualidade da prestação de serviço, já que pretende atender as necessidades e expectativas dos clientes, com produtos e serviços de qualidade, tecnologias modernas, recursos humanos capacitados e bem treinados.

A rede busca inovação sem perder suas características primordiais, para isso disponibiliza em seu *mix*, além de produtos nacionais e internacionais, produtos da terra, valorizando a sua marca. Esse é um dos principais diferenciais da empresa, em relação aos seus concorrentes.

A empresa tem bem definido em seus objetivos a valorização do consumidor, por isso interage com o cliente, ouve suas opiniões, possibilita a influência nas ações estratégicas que visam à melhoria do serviço e dos produtos, já que para uma empresa obter o sucesso faz-se necessário pesquisas de opinião. As críticas servem para detectarem falhas e melhorá-las posteriormente.

Com relação ao desenvolvimento do Rio Grande do Norte, o Nordeste está sempre à frente. A empresa está sempre apoiando projetos e programas que ajudam a fortalecer a economia local, assim como a valorização dos produtos produzidos no Estado.

Constatou-se que a rede de supermercados Nordeste vem adquirindo confiança e satisfação dos clientes, confiabilidade dos fornecedores, expansão da rede, consolidação da marca, além de possuir alta lucratividade no mercado varejista. Esse sucesso é decorrente da missão da empresa que se resume em Gestão da Qualidade.

Acredita-se que uma sólida aliança com os fornecedores, uma constante programação de qualificação profissional, juntamente com a responsabilidade social são fatores determinantes para fazer do Nordeste uma marca valorizada, ao mesmo tempo, isso aumenta o compromisso da rede que costuma investir os lucros em melhorias na própria empresa, visando conforto do cliente, a valorização dos funcionários e qualidade no serviço prestado.

Sendo assim, nota-se que os serviços tendem a crescer em qualquer meio, mas só poderão usufruir desse mercado e se tornarem vencedores aqueles que tiverem a qualidade como uma de suas estratégias competitivas.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. *A Única Coisa que Importa*. São Paulo: Pioneira, 1995.

ALBRECHT, Karl; Lawrence J. BRADFORD. *Serviços com Qualidade: A Vantagem Competitiva*. São Paulo: Makron Books/Dow Jones Irwin, 1992.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. *Administração Estratégica de Serviços: Operações para a Satisfação do Cliente*. – 1. ed. -14. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Juarez. *Código de Prestação e Defesa do Consumidor*. 9. ed. São Paulo: Saraiva 1996.

SENAC. DN. *Qualidade em prestação de serviços*. 2. ed./ Lourdes Hargreaves; Rose Zuanetti; Renato Lee. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2001.

TRINTA E CINCO ANOS DE SUCESSO E CREDIBILIDADE. *Revista da Gente*. 6. ed. Natal, 2007.