



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

HÉLVIA LUSTOSA NOGUEIRA

ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: um estudo de caso no SEBRAE- MA.

São Luís
2013

HÉLVIA LUSTOSA NOGUEIRA

ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: um estudo de caso no SEBRAE- MA.

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. João Gonsalo de Moura.

São Luís
2013

Nogueira, Hélvia Lustosa.

Análise da satisfação dos clientes: um estudo de caso no SEBRAE-
MA / Hélvia Lustosa Nogueira. – 2013.

83f.

Impresso por computador (Fotocópia).

Orientador: João Gonsalo de Moura.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão,
Curso de Administração, 2013.

1. Consumidor – Satisfação – Maranhão. Título

CDU 658.87 – 052 (812.1)

HÉLVIA LUSTOSA NOGUEIRA

ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: um estudo de caso no SEBRAE-MA.

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. João Gonsalo de Moura (Orientador)
Universidade Federal do Maranhão

1º Examinador (a)
Universidade Federal do Maranhão

2º Examinador (a)
Universidade Federal do Maranhão

A Deus, a toda a minha família e amigos,
pelo amor, colaboração e incentivos
contínuos.

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor, bom Deus, pela presença iluminada em todos os momentos da minha vida.

A minha mãe, Ítala Maria Lustosa Nogueira (*in memoriam*), por me ensinar a importância do amor, além de deixar o legado de sempre trilhar o caminho do bem.

Ao meu pai, Paulo Lustosa Nogueira, pelo apoio de sempre, pelo seu jeito sincero ao tratar dos mais diversos assuntos, por me ensinar a importância da honestidade e da humildade em todos os momentos da vida, bem como coragem para enfrentar os obstáculos surgidos em todo o percurso da minha existência.

Aos meus irmãos Danillo, Pedro Paulo, Flávia, Diogo e Inês pela amizade e carinho.

Ao meu orientador, Prof. Dr. João Gonsalo, por ter acreditado e investido em mim. Muito obrigada pelos ensinamentos transmitidos e pela disponibilidade que me ofereceu durante a orientação.

Aos professores do curso de Administração, que com a diferença de cada um souberam transmitir conhecimentos necessários para minha formação.

Agradeço, também, aos colegas de turma pelos bons anos de convivência e amizade.

Por fim, agradeço a todos os meus amigos que me incentivaram e compartilharam comigo deste sonho.

"Algo só é impossível até que alguém duvide e acabe provando o contrário."

(Albert Einstein)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo principal calcular e analisar o Índice de Satisfação do Consumidor no Maranhão (ISC-MA), para o ano de 2012. O público que participou da pesquisa são aqueles atendidos pelo SEBRAE-MA. A satisfação foi avaliada de acordo com a análise de seis itens abordados na entrevista. Os itens foram receptividade, rapidez no atendimento, confiabilidade das informações, qualidade das informações, acompanhamento/interesse, didática/ clareza. A satisfação dos consumidores com os itens foi apresentada de uma forma geral. Além disso, cada um desses itens foi avaliado de forma individualizada por unidade de negócio e por carteira de projetos. As unidades de negócio estão localizadas nos municípios de Açailândia, Bacabal, Balsas, Barreirinhas, Caxias, Chapadinha, Imperatriz, Pinheiro, Santa Inês e São Luís. As carteiras de projetos analisadas foram as de atendimento individual, agronegócio, comércio e serviços e indústria. Assim, este trabalho ressalta a importância da qualidade no atendimento e nos serviços como um diferencial capaz de trazer satisfação dos clientes, o que acarretar na sua fidelização, além de atrair novos.

Palavras-chave: Maranhão. SEBRAE. Consumidores. Satisfação.

ABSTRACT

This work has as main objective to calculate and analyze the Consumer Satisfaction Index in Maranhão (ISC-MA), for the year 2012. The public who participated in the survey are those served by SEBRAE-MA. Satisfaction was evaluated according to the analysis of six items addressed in the interview. The items were receptive, fast service, reliability of information, quality of information, monitoring / interest, teaching / clarity. Consumer satisfaction with the items was presented in a general way. Furthermore, each of these items was assessed individually by business unit and project portfolio. The business units are located in the municipalities of Açailândia, Bacabal, Balsas, Barreirinhas, Caxias, Chapadinha, Empress, Pine, St. Agnes and St. Louis. The portfolios of projects analyzed were those of individual care, agribusiness, commerce, services and industry. This work also emphasizes the importance of service quality as a differentiator able to satisfy, retain customers and attract new ones.

Keywords: Maranhão. SEBRAE. Consumers. Satisfaction.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01-	Conceitos Atribuídos Ao Item Receptividade.....	51
Gráfico 02-	Conceitos Atribuídos Ao Item Rapidez No Atendimento.....	52
Gráfico 03-	Conceitos Atribuídos Ao Item Confiabilidade Das Informações.....	53
Gráfico 04-	Conceitos Atribuídos Ao Item Qualidade Das Informações.....	54
Gráfico 05-	Conceitos Atribuídos Ao Item Acompanhamento / Interesse.....	55
Gráfico 06-	Conceitos Atribuídos Ao Item Didática / Clareza.....	56
Gráfico 07-	Níveis De Aprovação E Reprovação Por Item Avaliado.....	58
Gráfico 08-	Nota Calculada Para Cada Item Avaliado Na Pesquisa.....	59
Gráfico 09-	Conceitos Atribuídos Pelos Clientes Da Unidade De Açailândia.....	61
Gráfico 10-	Conceitos Atribuídos Pelos Clientes Da Unidade De Bacabal.....	61
Gráfico 11-	Conceitos Atribuídos Pelos Clientes Da Unidade De Balsas.....	62
Gráfico 12-	Conceitos Atribuídos Pelos Clientes Da Unidade De Barreirinhas...	63
Gráfico 13-	Conceitos Atribuídos Pelos Clientes Da Unidade De Caxias.....	64
Gráfico 14-	Conceitos Atribuídos Pelos Clientes Da Unidade De Caxias.....	65
Gráfico 15-	Conceitos Atribuídos Pelos Clientes Da Unidade De Imperatriz.....	66
Gráfico 16-	Conceitos Atribuídos Pelos Clientes Da Unidade De Pinheiro.....	67
Gráfico 17-	Conceitos Atribuídos Pelos Clientes Da Unidade De Santa Inês.....	68
Gráfico 18-	Conceitos Atribuídos Pelos Clientes Da Unidade De São Luís.....	69
Gráfico 19-	Conceitos Atribuídos Pelos Clientes Da Unidade De São Luís.....	70
Gráfico 20-	Atendimento Individual.....	72
Gráfico 21-	Agronegócio.....	73
Gráfico 22-	Comércio e Serviços.....	74
Gráfico 23-	Indústrias.....	75
Gráfico 24-	Resumo Geral Das Carteiras.....	76

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Hierarquia das necessidades propostas por Maslow.....	22
---	----

LISTA DE SIGLAS

APO	Administração por objetivos
GEOR	Gestão Estratégica Orientada para Resultados
ISC	Índice de Satisfação do Consumidor
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SEBRAE	Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
SIGEOR	Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados
TQC	Total <i>QualityControl</i>
UFMA	Universidade Federal do Maranhão

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 TEORIAS PARA FUNDAMENTAÇÃO	18
2.1 Aspectos do Marketing	18
2.2 Aspectos Psicológicos	20
2.3 Clientes	23
2.4 Satisfação dos Clientes	25
2.5 Qualidade Total	27
2.5.1 Explicação sobre qualidade	27
2.5.2 Relação da qualidade com a satisfação dos clientes	29
2.5.3 Importância da qualidade no atendimento para as organizações	30
2.6 Justificativa	31
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	33
3.1 Base de dados	33
3.2 SEBRAE	33
3.2.1 Metodologia GEOR	35
3.3 Informações sobre dados da pesquisa	37
3.3.1 Itens avaliados	38
3.3.1.1 Receptividade	38
3.3.1.2 Rapidez no atendimento	39
3.3.1.3 Confiabilidade das informações	40
3.3.1.4 Qualidade das informações	40
3.3.1.5 Acompanhamento / Interesse do SEBRAE após o atendimento	41
3.3.1.6 Didática / Clareza	42
3.3.2 Unidades de Negócio	42

3.3.2.1 Unidade de negócio de Açailândia.....	43
3.3.2.2 Unidade de negócio de Bacabal	43
3.3.2.3 Unidade de negócio de Balsas	43
3.3.2.4 Unidade de negócio de Barreirinhas	44
3.3.2.5 Unidade de negócio de Caxias.....	44
3.3.2.6 Unidade de negócio de Chapadinha	44
3.3.2.7 Unidade de negócio de Imperatriz	45
3.3.2.8 Unidade de negócio de Pinheiro	45
3.3.2.9 Unidade de negócio de Santa Inês	45
3.3.3 Carteiras de projetos	46
3.4 Método de Cálculo	47
4 NÍVEL DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE DO SEBRAE-MA.....	50
4.1 Análise da satisfação geral dos consumidores no Maranhão	50
4.1.1 Receptividade	51
4.1.2 Rapidez no atendimento	52
4.1.3 Confiabilidade das informações	53
4.1.4 Qualidade das informações.....	54
4.1.5 Acompanhamento / interesse do SEBRAE após o atendimento	55
4.1.6 Didática / clareza	56
4.1.7 Níveis de aprovação e reprovação	57
4.1.8 Notas calculadas para cada item	59
4.2 Análise da satisfação individualizada por unidade de negócio	60
4.2.1 Análise da satisfação na unidade de Açailândia	60
4.2.2 Análise da satisfação na unidade de Bacabal	61
4.2.3 Análise da satisfação na unidade de Balsas.....	62
4.2.4 Análise da satisfação na unidade de Barreirinhas.....	63
4.2.5 Análise da satisfação na unidade de Caxias.....	64

4.2.6 Análise da satisfação na unidade de Chapadinha	65
4.2.7 Análise da satisfação na unidade de Imperatriz	66
4.2.8 Análise da satisfação na unidade de Pinheiro	67
4.2.9 Análise da satisfação na unidade de Santa Inês	68
4.2.10 Análise da satisfação na unidade de São Luís	69
4.2.11 Resumo geral das unidades de negócio	70
4.3 Análise da satisfação individualizada por carteiras de projeto	71
4.3.1 Atendimento Individual	72
4.3.2 Agronegócio	72
4.3.3 Comércio e Serviços	73
4.3.4 Indústria	74
4.3.5 Resumo geral das carteiras de projetos	75
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, o comportamento do consumidor foi sofrendo mudanças que o levaram a assumir uma postura mais exigente no mercado, assim, as empresas passaram a buscar estratégias capazes de atender melhor as exigências do seu consumidor. As empresas precisam aprender a lidar com o desafio de fazer com que os clientes se sintam únicos e encantados pelo produto oferecido ou serviço prestado.

A partir disso, com o objetivo de obter vantagens competitivas, as organizações começaram a focar no desenvolvimento de estratégias de *marketing*, principalmente, naquilo que se refere estudar o relacionamento cliente e empresa. A *American Marketing Association* ressalta que o *marketing* além de ser uma função organizacional é também um conjunto de processos que envolvem entre outros fatores a administração do relacionamento com os clientes, de modo que os benefícios sejam gerados para a organização e para o seu público. Assim, percebe-se que o uso das estratégias de *marketing* pelas empresas pode auxiliar na satisfação dos clientes, o que acarretará em benefícios para ambas as partes.

Segundo dados estatísticos de pesquisas publicadas, mais de 90% dos clientes insatisfeitos com uma empresa nunca mais a procurarão e ainda comentarão sobre sua experiência negativa com 10 a 17 pessoas de seu relacionamento. Para estabelecer uma relação de confiança e credibilidade com os clientes, as empresas precisam valorizá-los. É essencial conhecer e entender as suas necessidades e exigências, além disso, levar em consideração as sugestões dadas, manter uma relação próxima, fazer com que se sintam únicos e assim, criar uma imagem positiva que seja capaz de encantar os clientes atuais e de conquistar novos.

Um fator relevante para o alcance da satisfação é o atendimento recebido dentro de uma organização. Nos dias de hoje, uma das principais reclamações por parte dos clientes é o atendimento de má qualidade encontrado dentro das empresas o que, conseqüentemente, gera uma insatisfação. Dessa forma, o que se percebe é que a qualidade no atendimento desenvolve um papel importante no ambiente organizacional, tornando-se um fator de vantagem competitiva entre as organizações, capaz de ser decisivo no processo de escolha do local de compra.

Em conjunto com o atendimento, o interesse que as organizações demonstram após o primeiro contato é primordial no alcance da satisfação dos clientes e na conquista dos mesmos.

Diante do cenário competitivo no qual as empresas estão inseridas, a busca pela qualidade nos processos organizacionais pode representar o caminho para a sobrevivência e manutenção no mercado. Nesse sentido, ao analisar o perfil das organizações prestadoras de serviços destaca-se que a qualidade no atendimento possui grande importância dentre os processos desenvolvidos, uma vez que esse é o primeiro momento de contato que o cliente tem com a empresa. Dessa forma, o investimento no capital humano é fundamental para que se alcance excelência no atendimento e, conseqüentemente, um alto nível de satisfação ou até mesmo o encantamento dos clientes.

Esta realidade pode ser observada também em empresas privadas, mas que não possuem fins lucrativos. Apesar desta condição, o desenvolvimento de estratégias direcionadas a criar um bom relacionamento com o cliente é essencial para organização. Isso se deve ao fato de que estas entidades também necessitam satisfazer as exigências e necessidades dos seus clientes para alcançar sucesso na busca dos objetivos. O SEBRAE (Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas) é um exemplo desse tipo de organizações que são privadas, mas que não possuem fins lucrativos. Este órgão é composto por representantes da iniciativa privada e do setor público e presta serviços que o faz assumir um papel importante na economia. A necessidade de oferecer serviços de qualidade e de satisfazer seus clientes é uma característica presente nesta entidade que também possui seus objetivos e metas a serem alcançados.

Tomando-se como ponto de referência o resultado de uma pesquisa realizada no ano de 2012, no interior do Maranhão, o presente trabalho possui como finalidade analisar o nível de satisfação dos clientes do SEBRAE em relação a seis itens avaliados (receptividade, rapidez no atendimento, confiabilidade das informações, qualidade das informações, acompanhamento / interesse do SEBRAE, didática/clareza). Para isso, a base de informações utilizadas para o desenvolvimento deste trabalho são os dados de uma pesquisa realizada com os microempresários que participam dos projetos realizados pelo referido órgão em parceria com a UFMA (Universidade Federal do Maranhão).

Além desta introdução, serão apresentados, no segundo capítulo conhecimentos sobre a área do marketing e da Psicologia, aspectos teóricos sobre clientes, satisfação do consumidor e qualidade no atendimento.

No terceiro capítulo, serão mostrados os aspectos metodológicos e a análise dos fatores que foram abordados na pesquisa realizada.

Já no quarto capítulo serão apresentados os dados colhidos e a análise dos mesmos. Por fim, têm-se as considerações finais que conclui o trabalho.

2 TEORIAS PARA FUNDAMENTAÇÃO

Os estudos sobre satisfação são bastante discutidos na área do marketing e da psicologia. Ao se falar em satisfação dos clientes, pensa-se no lado econômico que está relacionado com o marketing, no entanto, essa área utiliza-se das teorias do comportamento humano como forma de buscar um maior conhecimento sobre o principal capital das empresas modernas, que são as pessoas. Nesse sentido, ao se estudar satisfação dos consumidores é importante analisar os aspectos comportamentais que influenciam as pessoas, que motivam e que satisfaz suas necessidades.

2.1 Aspectos do Marketing

Sob o ponto de vista da área do marketing, é discutido que os clientes verificam as ofertas das empresas e analisa qual lhe proporciona maior valor e, a partir disso, a probabilidade de satisfação e repetição de compra dependerá de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor. A proposta de valor é todo o conjunto de benefícios que a empresa promete entregar, mas se a promessa será ou não cumprida, dependerá da capacidade da empresa em gerir seu sistema de entrega de valor que inclui todas as experiências que o cliente terá ao longo do processo de obter e usar a oferta.

O marketing pode ser definido como sendo:

A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 2006, p. 15).

Dessa forma, percebe-se que o conceito ressalta o aspecto de orientação para os consumidores, de direcionar a atividade mercadológica para o objetivo principal que é o de satisfazer os clientes. O desafio dos administradores de marketing consiste em entender o consumidor, no que se refere às suas expectativas antes, durante e após a compra, além de identificar tanto suas

necessidades e desejos como também as satisfações ou insatisfações contraídas pelo consumo dos produtos ou dos serviços vendidos.

Segundo Olivier (1999 apud Kotler; Keller, 2006, p.141) a fidelidade diante das marcas ou de empresas específicas pode ser definida como:

[...] um compromisso profundo de comprar ou recomendar repetidamente certo produto ou serviço no futuro, apesar de influências situacionais e esforços de marketing potencialmente capazes de causar mudanças comportamentais.

Nesse sentido, um dos principais desafios é conquistar os clientes e mantê-los fiéis, uma vez que nos dias de hoje os clientes estão mais exigentes e com uma opção maior de concorrentes que oferecem aquilo que procuram. Além da preocupação de fidelizar os clientes atuais, há também a necessidade de investir tempo e recursos na busca por novos e, assim, alcançar a satisfação de todos. Conforme Olivier (1997 apud Larán; Espinoza, 2004, p.54) essa satisfação atingida revela uma consequência:

[...] outra consequência da satisfação, que se manifesta com relativa frequência em termos conceituais e empíricos, é a lealdade. Sob a ótica do consumidor, pode-se entender que ele tenderá a ser fiel, quando se sentir satisfeito, já que a satisfação influenciará a sua atitude em relação ao objeto em exame.

Sem fidelidade, o índice de rotatividade dos clientes aumenta. Isso é um fator que os empresários tentam diminuir, por isso passaram a ficar mais atentos naquilo que gera insatisfação. É fundamental que as organizações saibam o que está deixando os clientes insatisfeitos. Sobre essa questão Fernandes e Santos (2008, p.149) destacam:

Entender as consequências da insatisfação dos clientes e o que influencia cada uma delas são questões críticas para gerenciar efetivamente processos de pós-compra, reter os clientes atuais, desenvolver relacionamentos de longo prazo e minimizar os efeitos da comunicação boca-a-boca negativa.

Dessa forma, nota-se que para alcançar a fidelidade que já foi falada, é necessário conhecer os motivos da insatisfação e evitar o ganho de uma imagem negativa diante da clientela. Para isso, algumas empresas estão facilitando o processo de reclamações a fim de facilitar a comunicação e assim, ser possível ter o controle de quais aspectos do trabalho desenvolvido pela empresa está deixando o

cliente insatisfeito. No entanto, é fundamental que após ouvir as reclamações, atitudes sejam tomadas a favor de saná-las.

Kotler e Keller (2006) destacaram a existência de cinco passos para tentar reduzir os níveis percentuais de perda de clientes. Primeiramente, a empresa deverá fazer a definição e o cálculo do índice de retenção; o segundo passo diz que deverão ser identificadas as principais causas de problemas com clientes e definir quais podem ser bem gerenciadas; o terceiro passo estima-se quanto lucro deixará de ter ao perder clientes; o quarto passo revela que a empresa deve calcular quanto custaria reduzir os níveis percentuais da perda de clientes e caso o custo for menor que o lucro perdido, deverá investir esse valor para reduzir tais níveis; e, no quinto passo é destacada a importância de ouvir os clientes.

Dessa forma, ao estudar os aspectos do marketing percebe-se que a atividade mercadológica possui como objetivo principal desenvolver ações que satisfaçam os clientes. Para isso, possuem a preocupação de cumprir aquilo que prometem para transmitir credibilidade e conseguir a confiança dos consumidores. Além disso, na análise destes aspectos destaca-se que é de fundamental importância conhecer as necessidades e desejos da clientela, que está cada vez mais exigente, para que seja possível conquistar e, conseqüentemente, satisfazer e fidelizar.

2.2 Aspectos Psicológicos

Partindo do pressuposto que o objeto de estudo da psicologia é o comportamento, ressalta-se que a área da psicologia que se aplica ao gerenciamento de pessoas é a Psicologia Organizacional. Esta possui como objetivo a utilização dos princípios científicos do comportamento humano nas organizações. Através das suas técnicas e práticas, a Psicologia auxilia o gerenciamento de pessoas na compreensão do comportamento humano, possibilitando a previsão e o controle diante de certas condições. Além disso, capacita o gerente a lidar com as pessoas e a atingir os objetivos organizacionais. Na Psicologia, há uma teoria chamada de *behaviorismo* que visa à análise detalhada do comportamento, tendo como base a influência de estímulos vindos do meio externo.

Os behavioristas acreditam que os comportamentos humanos, assim como a personalidade, são frutos da aprendizagem. Essa teoria averigua o comportamento do consumidor que busca a satisfação, uma vez que trabalha com definições claras e detalhadas de comportamentos. Assim, para eles não basta dizer, é preciso que atenda bem os clientes, é necessário que seja exposto os tipos de comportamentos que a empresa em questão defende como o melhor para atender bem e satisfazer seu cliente.

Aguiar (2005) destaca que segundo os behavioristas do modelo estímulo-resposta, os mecanismos usados para identificar as consequências de comportamento são o *feedback* de informação e o *feedback* afetivo. Nesse sentido, o indivíduo possui a informação sobre qual foi o efeito que sua resposta gerou no ambiente e, depois, distingue quando a situação modificada lhe trará prazer ou desprazer.

É interessante o estudo sobre o comportamento humano explicado na Psicologia, pois nota-se que são seres predispostos a sofrerem influências externas capazes de alterarem seu comportamento.

Kolter e Keller (2006) destacam que:

O comportamento do consumidor é influenciado por quatro tipos de fator: culturais (cultura, subcultura e classes sociais) sociais (grupos de referência, família, papéis e status), pessoais (idade, estágio no ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, estilo de vida, valores, personalidade e auto-imagem) e psicológicos (motivação, percepção, aprendizagem, memória, crenças e atitudes) (KOTLER; KELLER, 2006, p. 200).

Dessa forma, percebe-se que ao analisar todos esses fatores é possível surgir sugestões de qual a melhor forma para atingir os clientes e atendê-los da maneira mais efetiva.

A motivação é um processo psicológico que funciona como estímulo capaz de influenciar o comportamento de compra. Dentre as teorias da motivação tem-se a teoria de Abraham Maslow que explica porque os indivíduos são motivados por necessidades específicas em determinados momentos. A hierarquia das necessidades propostas por Maslow é disposta na seguinte pirâmide:

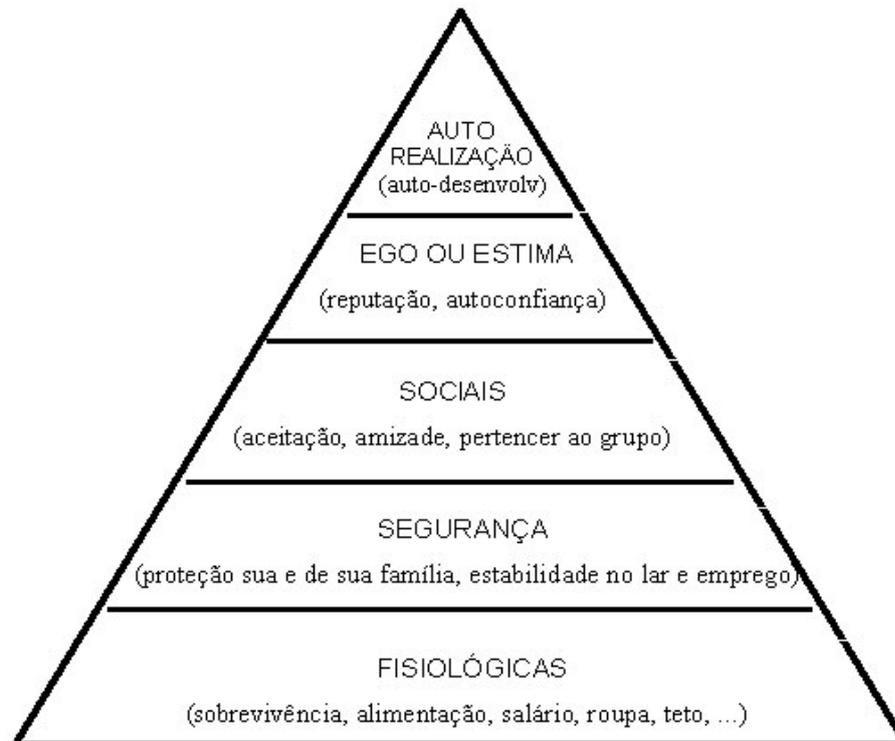


Figura 1: Hierarquia das necessidades propostas por Maslow.
Fonte: Site Motiva & Inova.

Segundo Maslow (apud Kotler; Keller, 2006) as necessidades são vistas na seguinte ordem: as mais importantes ficam na base e assim sucessivamente. A teoria de Maslow ajuda os profissionais de *marketing* a entender como vários produtos se encaixam nos objetivos e na vida dos consumidores e, assim, satisfazer as necessidades.

Portanto, é essencial que o comportamento do consumidor seja entendido, assim como as influências recebidas. Dessa forma, analisar os aspectos psicológicos neste trabalho torna-se importante, pois envolve o conhecimento sobre o que pode influenciar o comportamento humano, além de analisar que os indivíduos são motivados por necessidades específicas em determinados momentos, o que serve de estímulo nas mudanças de comportamento. Alinhar o estudo do *marketing* com a psicologia acarreta na possibilidade das empresas estarem ganhando excelência na gestão do relacionamento com o cliente, uma vez que o foco é atender às necessidades humanas de acordo com o comportamento percebido.

2.3 Clientes

Segundo Nickels e Wood (1999 apud Souza; Frenhani, 2010, p.25) o cliente é “um indivíduo ou organização que compra ou troca alguma coisa de valor pelos produtos vendidos”. Assim, o cliente é aquela pessoa que consome os produtos ou serviços, por isso, é considerado o patrimônio de uma organização. Nos dias atuais, para as empresas vencerem os desafios do mercado é necessário que elas nunca se esqueçam de que o cliente é a peça fundamental, pois é o principal gerador de lucros e com sua ausência pode surgir um caso de insucesso.

As empresas precisam conhecer as exigências e satisfazer as suas necessidades para não perder clientes para os concorrentes. Kotler (2000, p.51) disse “conhecer melhor seus clientes (atuais, potenciais, etc.) de maneira que você possa atender melhor a seus desejos e as suas necessidades”. Nesse sentido, o que se observa é que o *marketing* de relacionamento é uma das estratégias de negócios que os empresários podem desenvolver a fim de criar relacionamentos duradouros entre a organização e o cliente.

Para Nickles e Wood (1999 apud Souza; Frenhani, 2010, p.26), “*marketing* de relacionamento é o processo de estabelecer relacionamento de longo prazo mutuamente benéfico entre organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse”.

Os clientes possuem uma grande força dentro das organizações podendo ser responsáveis pela falência do negócio. Nesse sentido, Chiavenato (2007) ressalta que:

Os clientes são capazes de impulsionar ou derrubar um negócio. Um cliente pode ser uma organização, uma empresa, um usuário dos produtos/serviços ou um consumidor final. É quem compra os produtos/serviços oferecidos pela empresa na ponta final da cadeia de transações. É ele quem determina direta ou indiretamente se o negócio será bem-sucedido ou não. Por essa razão, o cliente deve ser encarado como o principal patrimônio da empresa (CHIAVENATO, 2007, p.207).

Os clientes podem ser divididos em internos, externos, da concorrência, pessoal e potencial. Essa divisão baseia-se em avaliar os clientes de acordo com seu papel e influência para as organizações. Os internos são definidos como sendo os colaboradores, que influenciam na produção ou prestação de serviços. Para melhor entendimento, Chowdhury (2006 apud Diniz; Fuerth, 2009, p.11) salienta que:

Os seus primeiros clientes são os que estão dentro da empresa, seus funcionários ou colegas de trabalho. Se não cuidar bem da sua equipe, não pode esperar que ela se empenhe para oferecer um bom serviço aos clientes de fora da empresa.

De acordo com Marcante (2008) os clientes externos são os chamados clientes finais que consomem o produto e, conseqüentemente, mantém financeiramente as empresas. Já os clientes da concorrência são aqueles que compram nos concorrentes.

Já o cliente pessoal é aquele que convive com os clientes internos e externos. São os que influenciam na vida (familiares, amigos, cônjuge), os que possuem participação familiar no momento das decisões. Por fim, o cliente potencial é considerado aquele que ainda não é cliente da empresa, mas que poderá ser um cliente interno, externo ou pessoal.

Apesar da diferença entre os conceitos dos tipos de clientes, salienta-se que dependendo da situação as pessoas podem se tornar os diversos tipos de clientes.

Além dos tipos de clientes vistos, Souza e Frenhani (2010) destacam algumas características dos clientes, são elas:

- Emotivo: São pessoas carentes, se lamentam por qualquer coisa normalmente podem tomar o tempo de quem lhe atender.
- Racional: São pessoas objetivas, com critérios racionais, que sabe o que quer.
- Falador: São pessoas que falam demais e sempre se perde nos assuntos, procura obter o máximo da atenção e do tempo de quem o atende.
- Calado: São pessoas que apresentam dificuldades na comunicação por ter medo de se expor.
- Inovador: São pessoas que querem saber sobre informações que não tem nada a ver com o atendimento, para ver se encontra alguma novidade.
- Formal: São pessoas cheias de etiquetas e superstições.

Portanto, ao estudar os clientes destaca-se a sua importância para o sucesso de uma organização. Para isso, as empresas precisam conhecer as necessidades e exigências da sua clientela, pois só assim será possível satisfazê-los. Há diversos tipos de clientes e várias características que os individualizam, onde todos são capazes de influenciar de alguma forma nas instituições. Nesse sentido, é essencial que todas as instituições conheçam todos seus clientes para que possam desenvolver atividades voltadas a alcançar a satisfação, além de treinar o recurso humano da empresa de forma eficaz para atender bem cada tipo de cliente.

2.4 Satisfação dos Clientes

A satisfação do cliente após a realização da compra é analisada de acordo com o desempenho da oferta em relação às suas expectativas. Ao se falar em satisfação total do cliente, Kotler e Keller (2006) destacam que:

Satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado (KOTLER; KELLER, 2006, p. 142).

Ressalta-se, que essas expectativas são formadas com base em experiências anteriores, informações de amigos, ações realizadas pelos profissionais de *marketing*. Através do nível de satisfação que o cliente vai tomar a decisão de permanecer ou não na empresa. Quando as expectativas são alcançadas ou superadas, o cliente fica altamente satisfeito e permanece fiel por mais tempo, além de falar bem da empresa e dos seus produtos. Dessa forma, com custos menores a empresa fideliza seus clientes e ganham divulgação positiva da sua imagem no mercado.

É muito importante que as empresas conheçam o perfil dos seus clientes para que assim possa desenvolver formas de satisfazê-los e permitir uma fidelização dos mesmos. Pensar na importância da satisfação dos consumidores é pensar na continuidade da empresa no mercado. Para Ramos e Costa (2000 apud Ensslin et al., 2013, p. 327).

[...] uma das formas de se identificar as necessidades dos clientes é por meio de pesquisas de satisfação, que podem contribuir no sentido de dar à instituição a oportunidade de conhecer o perfil de seus usuários em determinada região e compará-lo aos resultados de outras regiões, como uma alternativa inicial para formalizar estratégias de atuação.

Devido a estas vantagens é que a pesquisa de satisfação torna-se uma medida simples, mas com resultados valiosos. Com isso, salienta-se que as instituições deveriam colocar no seu planejamento a realização de uma pesquisa de satisfação a fim de identificar as exigências dos seus clientes, além de desenvolver estratégias que sanem os pontos de insatisfação.

Conforme Tschohl (2006 apud Marques, 2006, p.52), as expectativas do cliente, podem ser resumidas da seguinte maneira:

Faça menos do que o cliente espera e o serviço é considerado ruim; Faça exatamente o que o cliente espera e o serviço é considerado bom; Faça mais do que o cliente espera e o serviço é considerado superior e especial.

Dessa forma, atender as necessidades dos consumidores e superar suas expectativas são maneiras essenciais capazes de trazer benefícios para as empresas. Clientes satisfeitos divulgam a marca da empresa, e assim, além de fidelizar os existentes vão reter novos consumidores.

Considerando que a satisfação do cliente deve ser prioridade na empresa, é importante que as decisões tomadas sejam de acordo com o *feedback* recebido dos clientes, assim, torna-se essencial que o nível de satisfação seja medido regularmente. Para isso, existem diversos métodos de medição, como os levantamentos periódicos que os monitoram enviando-lhes perguntas. Outro método é controlar o índice de perda de clientes, entrar em contato com aqueles que pararam de comprar para saber o motivo. Um dos objetivos principais, no momento que ocorre a medição da satisfação, é saber se o cliente recomendaria o produto ou serviço avaliado. Diante dessa questão, Reichheld (2003 apud Kotler; Keller, 2006, p. 144) ressaltou que:

A disposição de um cliente de recomendar a um amigo resulta do tratamento que recebe dos funcionários da linha de frente, o que por sua vez é determinado por todas as áreas funcionais que contribuem para a experiência de compra.

Nesse sentido, considera-se que o atendimento oferecido pela empresa está intimamente ligado ao alcance da satisfação dos clientes, uma vez que o

atendimento é um fator primordial na construção do relacionamento com os mesmos. Outro fato que gera para as empresas a necessidade de medir a satisfação está relacionado com a facilidade tecnológica que a sociedade contemporânea proporciona aos consumidores, uma vez que com o uso da internet aquele que está satisfeito ou insatisfeito tem em mãos uma ferramenta poderosa capaz de espalhar elogios ou reclamações para o resto do mundo.

2.5 Qualidade Total

2.5.1 Explicação sobre qualidade

A qualidade é uma importante ferramenta utilizada pelas empresas que procuram fidelizar seus clientes. A preocupação com a qualidade dos produtos e serviços tem se tornado algo comum entre os donos de empresa, uma vez que a qualidade além de reduzir os custos, aumentar a produtividade no processo de produção, gera satisfação aos clientes. A gestão da qualidade é um modelo de gerenciamento que tem como objetivo busca pela eficiência organizacional indo desde a aquisição das matérias-primas até a chegada ao consumidor final. Nos seus estudos Kotler e Keller (2006) destacam a definição da *American Society for QualityControl* no qual qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas. Sobre o conceito de qualidade Machado e Rotondaro (2003 apud Ensslin et al., 2013, p. 327) afirmam que:

O conceito de qualidade, como modelo gerencial, está em contínua atualização e apontam a necessidade de as organizações disporem também de um conjunto de medidas e de indicadores de desempenho da qualidade, integrado aos outros indicadores de desempenho da empresa.

De acordo com os conceitos de qualidade é notória a preocupação com todos os processos que a empresa utiliza, com a maximização da satisfação do cliente, além de destacar que a medição do desempenho da qualidade para que se tenha o controle do desempenho da empresa é um fator de importância também.

Assim, adotaram os princípios de gestão da qualidade total, uma vez que está relacionada com todos os processos industriais e administrativos. Essa gestão

ou controle da qualidade total é conhecido como *Total QualityControl* (TQC). Paladini (2004) revela que o melhor conceito de qualidade foi dado por Juran e Gryna (1991) que em poucas palavras conceituou com sendo adequação ao uso. Moller (1992) idealiza qualidade através de dois fatores: qualidade técnica, que está relacionada à obtenção de lucros, ou seja, visa satisfazer as exigências relacionadas ao processo de produção; e, qualidade humana, que visa satisfazer os desejos emocionais como comprometimento e atenção. No entanto, ressalta que os dois fatores se complementam. Kotler e Keller (2006) destacam que:

Há uma estreita ligação entre qualidade de produtos e serviços, satisfação de clientes e lucratividade da empresa, Níveis mais elevados de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação de clientes, ao mesmo tempo que justificam preços mais altos e (frequentemente) permitem custos menores. Estudos mostram uma alta correlação entre a qualidade de produtos e a lucratividade da empresa (KOTLER; KELLER, 2006, p. 146).

Dessa forma, percebe-se que é mais vantajoso focar externamente o crescimento da demanda por meio do aumento das preferências dos consumidores pela qualidade.

Segundo Moreira (1996 apud Rosalem; Santos,200?, p. 3), há três tipos de qualidade, que identificam os níveis de qualidade reconhecíveis hoje em dia, são eles:

- Qualidade de conformação: um serviço de qualidade é aquele que foi realizado dentro da obediência as especificações, estando, portanto dentro dos padrões.
- Qualidade de necessidade: neste caso o serviço possui uma qualidade que satisfaz completamente as necessidades do consumidor; os atributos percebidos emparelham as expectativas do cliente e preenchem suas necessidades.
- Qualidade em espécie: diz respeito ao nível mais alto de qualidade; neste caso, a qualidade é tão extraordinária que excede aquilo que era esperado pelo consumidor.

Portanto, percebe-se que o desenvolvimento da qualidade tornou-se essencial para as organizações, uma vez que a sua importância pode ser vista em todos os processos organizacionais o que acarretará em benefícios quando alcançar os objetivos. É importante ressaltar que a qualidade dos produtos e serviços está

diretamente relacionada com a satisfação dos clientes que ficarão satisfeitos em adquirir serviços ou produtos que estão em conformidade com o que foi proposto, e, conseqüentemente, irá relacionar com a lucratividade da empresa.

2.5.2 Relação da qualidade com a satisfação dos clientes

Estudos mostram que muitos autores acreditam que, na luta pela sobrevivência, as organizações cada dia mais têm buscado oferecer qualidade em produtos e serviços. Porém, diante da concorrência que oferece os mesmos produtos, a qualidade no atendimento ao cliente está sendo o principal fator de vantagem competitiva entre as organizações. Um atendimento de qualidade é capaz de proporcionar muitos benefícios para as organizações, uma vez que o desenvolvimento dessa prática tem aumentado o nível de satisfação dos clientes e, conseqüentemente, melhorado o relacionamento com o cliente e sua fidelização.

Em conformidade com a atual administração, o cliente em primeiro lugar é a base da filosofia da qualidade total. Dessa maneira, ao receber um atendimento de qualidade e ao ser tratado com atenção o cliente fica satisfeito e se sente importante para aquela organização. Segundo Denton (1990 apud Rosalem; Santos, 2007), a satisfação dos clientes ocorre quando uma companhia enfoca seus serviços com qualidade, esta produz recompensas reais na forma de lealdade dos clientes e na imagem da empresa.

Assim, ressalta-se que qualidade total é uma ferramenta capaz de criar valor e satisfazer o cliente. Relacionada ao *marketing*, Beckham (1992 apud Kotler; Keller, 2006, p. 145) relata o seguinte fato:

Os profissionais do *marketing* que não aprenderem a linguagem da melhoria da qualidade, da fabricação e das operações se tornarão tão obsoletos quanto charretes. Os dias do *marketing* funcional já passaram. Não podemos mais nos dar ao luxo de nos considerarmos pesquisadores do mercado, pessoal de propaganda, profissionais de marketing direto, estrategistas: temos de pensar em nós como profissionais que buscam a satisfação dos clientes - como defensores de clientes focados no processo como um todo.

Manter o foco no cliente é um objetivo da organização que visa estabelecer uma relação de confiança e credibilidade com seus clientes e para cultivar novos, é preciso valorização destes clientes antigos. Para que a empresa

não perca seus clientes, é preciso que a organização conheça as necessidades e preferências de seu público, dedicando-se na qualidade, não só dos produtos, mas também dos serviços.

2.5.3 Importância da qualidade no atendimento para as organizações

A empresa que almeja um crescimento empresarial precisa buscar sempre a qualidade no atendimento, uma vez que é grande a influência que a qualidade possui no desenvolvimento de todos os processos de uma empresa e na área de atendimento a qualidade é considerada a porta de entrada de uma empresa, onde a primeira impressão é a que fica. Assim, a qualidade no atendimento está sendo um fator determinante para o crescimento das empresas e o que se percebe é que ainda há muita deficiência nesta área. As empresas que não despertarem para esses resultados sofrerão com a evasão de seus clientes e mais adiante não conseguirão vencer as dificuldades do mercado.

Ao se falar em diferencial que a empresa possa ter para melhor satisfazer seus clientes, pensa-se em qualidade. Esta ocorre quando há uma conformidade entre aquilo que é oferecido com o que o cliente quer, de forma que a satisfação seja alcançada. A qualidade no atendimento, por exemplo, é um tema que adquiriu bastante importância no ramo empresarial, uma vez que é algo que está presente no dia-a-dia de toda empresa e é considerada um fator capaz de gerar muitas vantagens para as organizações. Além disso, quando a empresa oferece um bom atendimento, o cliente fica satisfeito, mesmo quando sua empresa não dispõe do que ele procura.

Um bom atendimento é um conjunto de cooperação entre as partes envolvidas, podendo tornar duradouro o relacionamento entre empresa e cliente. Assim, percebe-se que os princípios básicos para um bom atendimento é conhecer quais são os tipos de clientes existentes, saber ouvir e compreender as suas necessidades e identificar onde a organização precisa fazer investimentos a fim de que alcance a excelência na qualidade ao atendimento.

2.6 Justificativa

Em meio a um mercado tão competitivo alcançar a satisfação e a consequente fidelização dos clientes é bastante importante para a sobrevivência das organizações. O que se percebe é que satisfação dos clientes é adquirida quando o mesmo recebe um serviço e/ou produto capaz de atender às suas necessidades e de despertar a vontade de querer utilizar novamente aquele serviço. Para que a empresa não perca seus clientes, é preciso que a organização conheça as necessidades e preferências de seu público, dedicando-se na qualidade não só dos produtos, mas também dos serviços.

O consumidor que frequenta os estabelecimentos comerciais tem a expectativa de achar o que melhor lhe convém, seja na procura dos produtos ou serviços, seja no atendimento que recebe no local que realiza suas compras. Para isso, o comerciante precisa estar atento as necessidades do seu cliente e, assim, atendê-lo da melhor forma a fim de que garanta a sua satisfação.

No entanto, o que vem se percebendo é que muitas empresas estão perdendo seus clientes por não se preocupar em melhorar seus serviços. A organização que almeja um crescimento empresarial tem que buscar sempre a qualidade no atendimento. Nos dias de hoje, o preço deixou de ser um fator decisivo para a fidelização do cliente e o que se vê é que os consumidores estão dispostos a pagarem um pouco mais pela segurança e respeito obtido através de um bom atendimento. Nesse sentido, o que se observa é a necessidade que as empresas possuem de analisar o comportamento dos seus clientes e identificar quais são as suas exigências e expectativas para que sejam alcançadas e superadas.

Dessa forma, conforme dito na introdução, este trabalho possui a finalidade de fazer uma análise da satisfação dos empresários de micro e pequenas empresas maranhenses que são atendidas pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Para isso será utilizada uma base de dados que corresponde ao ano de 2012 e que fazem parte de uma pesquisa feita em parceria da UFMA com o SEBRAE.

Mesmo não sendo exatamente uma empresa como aquelas que possuem fins lucrativos, os órgãos como o SEBRAE também enfrentam o desafio de satisfazer os seus clientes. O referido órgão desenvolve atividades direcionadas ao apoio a micro e pequenas empresas, no qual tal tarefa é executada através da

gestão compartilhada com setores empresariais e órgãos governamentais, onde a predominância de recursos advém do orçamento público. Nesse sentido, a preocupação em analisar o comportamento da clientela a fim de satisfazê-la pode representar o bom ou mau uso dos recursos públicos por instituições dessa natureza.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Base de dados

Após a exposição, no capítulo anterior, de algumas teorias que mostram de uma forma geral o comportamento do consumidor e as vantagens de satisfazer suas necessidades, serão apresentados, neste capítulo, os aspectos metodológicos que compõem o trabalho. A base de dados que medirá a satisfação dos clientes será uma amostra colhida junto aos empresários de micro e pequenas empresas maranhenses atendidas pelo SEBRAE.

A base de dados utilizada corresponde a uma amostra de 3.959 estabelecimentos de micro e pequeno porte que são integrantes do público-alvo de 61 projetos desenvolvidos pelo SEBRAE em parceria com a UFMA durante o ano de 2012. O público-alvo que fez parte da pesquisa realizada são aqueles atendidos pelo SEBRAE e que, conseqüentemente, são submetidos à metodologia GEOR (Gestão Estratégica Orientada para Resultados). O SEBRAE possui unidades de negócios em algumas cidades maranhenses que atende não só o público destas como também das cidades vizinhas. Ressalta-se que os dados foram coletados pelas unidades localizadas em 10 (dez) municípios maranhenses (Açailândia, Bacabal, Balsas, Barreirinhas, Caxias, Chapadinha, Imperatriz, Pinheiro, Santa Inês e São Luís).

3.2 SEBRAE

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) atua como instituição desde 1972 e foi criada como resultado de iniciativas que tinham como foco estimular o empreendedorismo no país. É uma entidade privada sem fins lucrativos que tem como objetivo promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte. Por meio de parcerias com os setores público e privado promove programas de capacitação, estímulo ao associativismo, desenvolvimento territorial e acesso a mercados.

Além disso, junta esforços a fim de reduzir a carga tributária e a burocracia para facilitar a abertura de mercados e ampliação de acesso ao crédito, à tecnologia e à inovação das micro e pequenas empresas. O SEBRAE nacional é responsável pelo direcionamento estratégico do sistema, definindo diretrizes e prioridades de atuação. As unidades estaduais desenvolvem suas ações e projetos de acordo com a realidade regional e as diretrizes nacionais. Essa sinergia permite uma gestão eficiente e comprometida com resultados.

O SEBRAE no Maranhão consolidou-se como uma entidade composta por representantes da iniciativa privada e do setor público. Essa parceria visa sintonizar as ações que buscam estimular e promover as empresas de pequeno porte com as políticas nacionais de desenvolvimento econômico e social do país. Possui como missão disponibilizar informações que estimulem o empreendedorismo, o surgimento e o desenvolvimento dos pequenos negócios no Estado do Maranhão. Desejando, dessa forma, ser o principal agente articulador do desenvolvimento dos pequenos negócios no Estado, comprometidos com a qualidade e a responsabilidade social.

Ao se apresentar como agente do desenvolvimento que estimula o empreendedorismo, o SEBRAE assume um importante papel na construção de uma economia sólida. As micros e pequenas empresas maranhenses que são apoiadas e atendidas por essa entidade são fundamentais para o desenvolvimento econômico e social do Maranhão. Sob o ponto de vista nacional essa análise também é válida, uma vez que unidades estaduais desenvolvem seus projetos e, conseqüentemente, corroboram na economia do país.

As micros e pequenas empresas são capazes de atuarem no mercado da mesma forma que os empreendimentos de grande porte, já que também possuem estrutura formal, são competitivas e podem permanecer muito tempo no mercado. Nesse sentido, o SEBRAE ao oferecer cursos, palestras, consultorias, informações de gestão e todo e qualquer tipo de informação e conhecimento para o seu público-alvo, formado por empreendedores já estabelecidos e em potencial, estará contribuindo para o desenvolvimento da economia maranhense.

Para cumprir a sua missão de disponibilizar informações que estimulem o empreendedorismo, o surgimento e o desenvolvimento dos pequenos negócios o

SEBRAE utiliza a metodologia GEOR (Gestão Estratégica Orientada para Resultados).

3.2.1 Metodologia GEOR

O SEBRAE assumiu em 2003 a iniciativa pioneira de aplicação da GEOR em escala nacional. Seguindo estratégia de implantação gradual, o SEBRAE mobilizou suas equipes e articulou com seus parceiros para atingir o novo patamar na capacidade de produzir, medir e comunicar resultados relevantes para as micros e pequenas empresas brasileiras e para a sociedade.

A metodologia e a experiência adquirida na implantação da GEOR foram disseminadas por todo o Sistema SEBRAE, através de programa de capacitação de gestores e da consolidação do conhecimento em manuais de procedimentos. Essa metodologia representou para a entidade um novo modelo de gestão que implicou mudanças de paradigmas que refletiram em todas as funções da organização, compreendendo planejamento, orçamento, execução, monitoramento e avaliação de resultados.

A Gestão Estratégica Orientada para Resultados transforma intenções estratégicas em resultados concretos. Definir e priorizar as iniciativas mais relevantes, mobilizar recursos e competências essenciais e fazer acontecer os projetos estratégicos são requisitos essenciais para ampliar substancialmente a capacidade de produzir, medir e demonstrar resultados. Agrega recursos e competências à carteira de projetos e, com o gerenciamento e monitoramento em tempo real, acelera a execução das ações e "faz acontecer" os resultados pactuados. Dessa forma, emprega o planejamento participativo, aglutinação de agentes em torno de interesses mútuos e comprometimento dos envolvidos mantendo o foco nos resultados.

Os objetivos essenciais que se tem com a implantação da GEOR no SEBRAE são maior clareza e transparência aos resultados e à alocação de recursos; a integração e concentração de esforços da organização e dos parceiros; construção de uma base consistente para o controle e a avaliação de resultados; estabelecimento de compromissos e responsabilidades claras em relação à

execução, recursos e gestão; além de ampliar a capacidade de monitoramento, mensuração e avaliação de resultados.

Os princípios fundamentais da GEOR são: público-alvo definido, orientação das ações e dos recursos para resultados finalísticos, adensamento da visão estratégica e intensidade, prontidão e proximidade da ação gerencial. Assim, é necessário definir o público para transformar sua realidade, desenvolvendo a visão estratégica a fim de focar nas iniciativas que se pretende realizar. Isso tudo deve acontecer de uma forma intensa, incorporando o senso de urgência e aproximar-se dos acontecimentos e dos atores para com responsabilidade e compromisso alcançar os objetivos almejados.

Assim, a implantação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados (GEOR) foi um dos marcos importante para o Sistema SEBRAE. A instituição acredita que por ser um modelo de gestão que possibilita mais envolvimento dos parceiros nos projetos apoiados e permite explicitação transparente dos resultados traz muitos benefícios para a organização, como o fato de ajudá-la a se consolidar como sendo uma das maiores agências de desenvolvimento do país.

No caso do SEBRAE no Maranhão, assim como em todas as outras unidades estaduais, a implantação da metodologia foi feita analisando as particularidades de cada estado, a situação das micro e pequenas empresas locais, a forma que elas se organizavam e que desafios enfrentavam em diferentes territórios e setores. A partir disso, foram formuladas as diretrizes e as prioridades estratégicas do plano para cada área. Dessa forma, no estado maranhense com a metodologia GEOR o SEBRAE gerencia os projetos e atividades e produz resultados para cumprir sua missão de aumentar a competitividade e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas. Os projetos desenvolvidos são gerenciados e monitorados através de uma ferramenta chamada SIGEOR (Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados). Essa é uma importante fonte para a Gestão do Conhecimento, uma vez que agrega informações nos diversos setores econômicos, territórios e culturais, representados na dinâmica de cada projeto.

Como se pode perceber a metodologia utilizada pelo SEBRAE é voltada para o alcance dos resultados assim como também faz aplicação dos princípios e funções dos postulados clássicos. Nesse sentido, revela-se a mesma é

fundamentada nos conceitos da Teoria Neoclássica, uma vez que os neoclássicos defendem a idéia de que a organização não existe para si mesma e sim para alcançar objetivos e produzir resultados. Diante disso, Chiavenato (2004) ressalta que:

É em função dos objetivos e resultados que a organização deve ser dimensionada, estruturada, e orientada. Daí a ênfase colocada nos objetivos organizacionais e nos resultados pretendidos como forma de avaliar o desempenho das organizações. Os objetivos são valores visados ou resultados desejados pela organização (CHIAVENATO, 2004, p. 126).

Dessa maneira, desenvolve os processos administrativos que estabelece os objetivos a serem alcançados, além disso, identificam quais são as ações necessárias a fim de que tais objetivos sejam atingidos. Chiavenato (2004) destaca que um dos melhores produtos da Teoria Neoclássica é a chamada Administração por Objetivos (APO). Segundo este autor considera-se que:

A APO é um processo em que gerentes e subordinado identificam e negociam objetivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados e utilizam esses objetivos como guias para a sua atividade (CHIAVENATO, 2004, p. 188).

Com a utilização da metodologia Gestão Estratégica Orientada para Resultados, constata-se que o SEBRAE desempenha seu papel de órgão de apoio aos micro e pequenos produtores, utilizando os fundamentos da Teoria Neoclássica, uma vez que é um órgão com metas traçadas e que utiliza da colaboração de todos para atingir os resultados pretendidos. Além disso, considera o uso do ponto de vista da eficiência e eficácia que segundo Chiavenato (2010) a eficiência é uma medida de utilização dos recursos disponíveis e a eficácia é uma medida de alcance de resultados. Assim, a atuação dessa instituição é agir de forma direta junto ao seu público no sentido de orientar suas ações, assim, fazendo isso de forma eficiente alcançará os resultados determinados.

3.3 Informações sobre dados da pesquisa

Para medir a satisfação geral dos consumidores maranhenses atendidos pelo SEBRAE foram avaliados seis itens na pesquisa: receptividade, rapidez no atendimento, confiabilidade das informações, qualidade das informações,

acompanhamento / interesse do SEBRAE após o atendimento, didática / clareza. Durante a coleta de dados, a resposta dos entrevistados deveria ser um dos seguintes conceitos: muito insatisfeito, insatisfeito, nem satisfeito e nem insatisfeito, satisfeito e muito satisfeito.

Além disso, cada um desses itens foi analisado levando em consideração a satisfação individualizada por unidade de negócio e a satisfação individualizada por carteira de projetos. Dessa forma, será possível analisar o nível de satisfação sob três óticas, o que dará uma maior abrangência das informações e, conseqüentemente, um melhor resultado para o que está sendo proposto neste trabalho.

3.3.1 Itens avaliados

As principais informações colhidas que se referem a aspectos que influenciam na satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados pelo SEBRAE, estão ligadas a seis itens:

- a) Receptividade;
- b) Rapidez no atendimento;
- c) Confiabilidade das informações;
- d) Qualidade das informações;
- e) Acompanhamento / Interesse do SEBRAE após o atendimento;
- f) Didática / Clareza.

Será feita uma análise de forma separada para cada item citado, a fim de que seja possível entender como eles se inserem no estudo de índice de satisfação do consumidor.

3.3.1.1 Receptividade

De uma forma geral, todas as organizações precisam estar atentas a este item, uma vez que o primeiro momento que o cliente tem na empresa se torna importante para que o faça voltar. O cliente ao entrar em uma empresa espera ser recebido com tratamento atencioso, ser ouvido e tratado de forma educada. Assim,

para não deixar a desejar nesse primeiro contato da empresa com o cliente, é importante que os funcionários tenham sido treinados para receberem bem os clientes. A atenção que os colaboradores mostram em querer conquistá-los e a forma que desenvolve o atendimento são fatores que pesam na decisão dos clientes no momento de escolher em qual empresa vai comprar.

Muitas pesquisas mostram que a receptividade é um fator que impede muitos consumidores de retornarem para adquirir novos produtos ou serviços. Escutar atentamente, ter uma boa comunicação, mostrar empatia com os clientes, demonstrar disponibilidade com bom humor, tentar identificar suas necessidades, são pequenos comportamentos capazes de deixá-los satisfeitos e dispostos a voltarem. Em razão disso, destaca-se a importância de desenvolver esse item, já que nesses momentos o colaborador que está atendendo é a imagem total da empresa.

3.3.1.2 Rapidez no atendimento

O contexto atual em que as organizações estão inseridas revela que ter preço competitivo e produtos de qualidade são princípios importantes, mas não são o bastante para conquistar a preferência da clientela. Torna-se necessário um fator que faça a diferença e, é a partir disso que a excelência no atendimento ao cliente tem se tornado um dos grandes diferenciais competitivos do mercado e um fator essencial para a evolução da empresa.

Na busca por esse diferencial, o desenvolvimento do item rapidez no atendimento é de grande importância. Nos dias de hoje, os clientes estão procurando cada vez mais empresas que os atendam de forma rápida e que com agilidade obtenham a solução dos seus problemas. Levando isso em consideração, destaca-se que para conseguir foco no cliente e apresentar um atendimento rápido é necessário que os funcionários passem por treinamentos para que desenvolvam habilidades de como propor um serviço de qualidade, proporcionar ao cliente a sensação de conforto, simpatia, rapidez e satisfação quando for atendido.

A rapidez no atendimento e todos os fatores que contribuem para um atendimento de qualidade têm se tornado cada vez mais importante para a sobrevivência da empresa. O atendimento é o primeiro contato da empresa com a

cliente, assim essa primeira relação será essencial para definir o relacionamento futuro com a organização. Além disso, diante da praticidade de realizar a compra de um produto ou serviço que as novas tecnologias oferecem, a rapidez e a qualidade no atendimento se tornam ainda mais fundamentais para se conseguir a fidelização dos clientes.

3.3.1.3 Confiabilidade das informações

Para atender bem, os colaboradores de uma empresa precisam conhecer os produtos / serviços que vão ser oferecidos e assim, apresentar aos clientes informações confiáveis que estão de acordo com a realidade. Os clientes procuram por informações rápidas, precisas e, sobretudo que contenham qualidade e confiabilidade. Informações fornecidas de forma incorreta são capazes de trazer prejuízos, além de comprometer a imagem da organização.

Considerando o caso do SEBRAE que presta capacitação, consultoria, orientação, entre outros serviços relacionados com a transmissão de conhecimento, é fundamental que seus clientes acreditem que tal conhecimento é confiável, pois isso acarretará na satisfação dos mesmos. É primordial para prestar um bom serviço que as pessoas estejam capacitadas e aptas a prestarem informações corretas e de forma confiável.

3.3.1.4 Qualidade das informações

Ao analisar esse item, destaca-se o fato das empresas que se empenham em adotar a filosofia de qualidade na prestação de serviços atenderão melhor as cobranças do mercado atual. A qualidade nos serviços é cada vez mais um diferencial e um fator decisivo no momento que a organização está sendo escolhida pelo futuro cliente, uma vez que os clientes atuais estão mais exigentes. Além disso, o que se percebe é capacidade que esse item possui de criar condições para o desenvolvimento de vantagem competitiva.

Levando em consideração os tipos de serviços prestados pelo SEBRAE, destaca-se que o item qualidade das informações é uma análise da qualidade dos

seus próprios serviços. Isso é em razão do desenvolvimento do seu serviço estar relacionado com a transmissão de informações.

Dentre os tipos de serviços analisa-se que o SEBRAE relaciona-se com aqueles caracterizados de serviços profissionais. De acordo com Rotondaro e Carvalho (2005):

Serviços profissionais são definidos como organizações de alto contato com os clientes, despendendo um tempo considerável no processo de prestação do serviço. (...) Neste tipo de serviço, grande parte do trabalho pode ocorrer nas instalações do cliente (ROTONDARO; CARVALHO, 2005, p. 336, grifo do autor).

Assim, os funcionários do SEBRAE possuem contato direto com seus clientes e no seu processo de atuação suas habilidades e conhecimento são os mais explorados, a fim de que as necessidades dos clientes sejam atendidas. Nesse sentido, a qualidade das informações é um fator essencial para o alcance do objetivo, uma vez que com informações de qualidade e confiáveis os clientes ficarão satisfeitos e dispostos a receberem os serviços.

3.3.1.5 Acompanhamento / Interesse do SEBRAE após o atendimento

Para um bom atendimento ao cliente, característica como acompanhamento da empresa após a realização do serviço é uma estratégia essencial para o processo de fidelização dos clientes. A organização deve ter consciência que a valorização do cliente é primordial para que o relacionamento com a empresa seja duradouro, assim, para alcançar esse objetivo desenvolver ações de pós-venda torna-se uma etapa imprescindível.

Para que o pós-venda dê resultados não é necessário que a empresa despenda de grandes esforços, basta que seja adotado a cultura de acompanhamento e aproximação com o cliente a fim de que mostre o interesse que a empresa tem em saber se o cliente está satisfeito. Nesse sentido, destaca-se que ações como visitas técnicas, reuniões ou ligações para acompanhar o trabalho são bem-vindas para melhorar a imagem da empresa diante dos seus clientes e fidelizá-los.

Segundo Kotler e Keller (2006) existem alguns fatos interessantes sobre a retenção dos clientes, como:

1. Conquistar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer e reter os já existentes. (...)
2. As empresas perdem em média 10 por cento de seus clientes a cada ano.
3. Conforme o setor, uma redução de 5 por cento no índice de perda de cliente pode aumentar os lucros de 25 a 85 por cento.
4. A taxa de lucro por cliente tende a aumentar ao longo do tempo de permanência do cliente retido (KOTLER; KELLER, 2006, p. 153-154).

As estratégias desenvolvidas no pós-venda servem como forma de reter os clientes já existentes o que é bastante vantajoso para as organizações, assim, o bom profissional de atendimento é aquele que mantém contato regular com clientes para acompanhar sua satisfação e para oferecer oportunidades de negócios.

3.3.1.6 Didática / Clareza

A comunicação é vista como a chave para uma boa negociação, já que é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de um relacionamento. A comunicação efetiva é capaz de trazer muitos benefícios para a organização, a habilidade de saber ouvir e falar são fundamentais para que a informação seja transmitida de forma eficaz para os *stakeholders* da entidade.

A didática e a clareza são itens necessários para uma boa comunicação porque ajudarão na compreensão da mensagem. Assim, os funcionários responsáveis pela comunicação com os clientes precisam conhecer bem o assunto para que no momento de transmissão ao cliente seja feita com clareza e facilite o entendimento. Ao acontecer isso, a possibilidade do cliente sair satisfeito é maior, pois o grau de compreensão do que lhe foi ensinado em um algum tipo de serviço será elevado.

3.3.2 Unidades de Negócio

O Estado do Maranhão está localizado no oeste da região Nordeste do Brasil e tem como limites o oceano Atlântico, o Piauí, o Tocantins e o Pará. Segundo dados do Censo 2010 (IBGE, 2010), o estado ocupa uma área de 331.937,450 km² formada de 217 municípios e com uma população de 6.574.789 habitantes. Como foi dito anteriormente, a coleta de dados sobre a satisfação do consumidor em relação ao SEBRAE foi feita em 10 (dez) municípios onde se localizam as unidades de negócio da entidade.

Os municípios serão descritos e serão destacadas algumas de suas características, assim como quais tipos de projetos são desenvolvidos pelo SEBRAE em cada uma das unidades de negócio. Todos os dados estatísticos relatados na descrição fazem parte do censo 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

3.3.2.1 Unidade de negócio de Açailândia

Com a população de 104.047 habitantes e com 5.086,440 km², Açailândia é considerada o oitavo município mais populoso do estado. Possui um polo industrial muito importante para região, no qual a indústria de exportação do ferro-gusa se torna a principal fonte de renda da cidade. Além disso, encontra no município uma diversidade muito grande nos ramos de comércio e serviços; destaque também para a grande presença de rebanho bovino, o que lhe leva a participar de atividades relacionadas com o agronegócio. Assim, os projetos desenvolvidos pelo SEBRAE atendem essas diversas micro e pequenas empresas que empreendem na área de comércio e serviços e nas atividades de produção rural.

3.3.2.2 Unidade de negócio de Bacabal

Localizada na região do Médio Mearim, a cidade de Bacabal encontra-se a uma distância de 250 km da capital do estado. Com a população de 100.014 habitantes, o município possui uma área de 1.682,963 km². Destaca-se que o desenvolvimento do ramo do comércio, atividade bastante presente, ajudou no crescimento do município. Além da grande presença do comércio e serviços, as atividades que marcam a economia da cidade estão ligadas à agropecuária e indústria.

3.3.2.3 Unidade de negócio de Balsas

Com uma população de 83.528 habitantes e 13.141,733 km², a cidade de Balsas é considerada a terceira maior do estado em território urbanizada e a maior em área total. Na economia, tem-se destaque para a grande produção de grãos, com ênfase para a soja, sendo um dos maiores produtores do Nordeste. Possui duas rodovias federais e uma estadual que facilitam o acesso da cidade para todas as capitais do Nordeste, o que é um fator favorável na decisão de um montar um negócio.

3.3.2.4 Unidade de negócio de Barreirinhas

Localizada a 252 km de distância da capital São Luís, Barreirinhas é bastante conhecida devido ao potencial turístico dos Lençóis Maranhenses, uma área de dunas de areia branca, com vários lagos. Com a população de 54.930 habitantes e com uma área de 3.111,991 km², é conhecida como a "porta de entrada" para o Parque Nacional dos Lençóis Maranhenses. Apesar do tamanho da cidade ser menor em comparação às outras que estão sendo analisadas, destaca-se que há uma grande movimentação de turistas na cidade o que fomenta o comércio local. Assim, o SEBRAE possui a preocupação de desenvolver projetos que atendam os negócios que envolvem a atividade turística.

3.3.2.5 Unidade de negócio de Caxias

Com a população de 155.129 habitantes e com uma área de 5.150,667 km², Caxias é considerada a quarta cidade mais populosa do estado do Maranhão. Localizada a 360 km da capital, Caxias faz parte da região Meio-Norte ficando mais próxima de Teresina, capital piauiense. Dados mostram que possui um dos melhores PIB per capita do estado, porém por ter médias salariais baixas a desigualdade na distribuição de renda não deixa a cidade em condições melhores.

3.3.2.6 Unidade de negócio de Chapadinha

A cidade de Chapadinha possui uma área de 3.247,383 km² e uma população de 73.350 habitantes. Localizada no Centro-Norte do estado, a atividade econômica predominante é a do setor de comércio e serviços, porém a plantação de soja e a ampliação no plantio de eucaliptos estão bastante crescentes na região. No que se refere ao atendimento do SEBRAE na cidade, pode-se destacar que esta unidade possui uma grande amostra, uma vez que a atividade comercial tem uma representação muito expressiva.

3.3.2.7 Unidade de negócio de Imperatriz

Considerada a segunda maior cidade do estado, Imperatriz possui uma população de 247.505 habitantes e uma área de 1.368,987 km². Sendo o maior entroncamento comercial, energético e econômico do estado, esse município possui um posicionamento estratégico bastante útil não só para o Maranhão como também para todo o norte do país. Tal fato ocorre em razão de localizar-se em um cruzamento com a soja de Balsas que fica no sul do estado, com a madeira na fronteira com o Pará, com a siderurgia em Açailândia e a agricultura familiar do restante do estado do Maranhão. Para suportar a logística do escoamento dessas atividades, Imperatriz fica às margens do Rio Tocantins e no encontro das Rodovias BR-010 (Belém-Brasília) e MA-122 que segue rumo à região central do Maranhão e passa também pela cidade a Ferrovia Norte-Sul.

3.3.2.8 Unidade de negócio de Pinheiro

Posicionada na região Baixada Maranhense, a cidade de Pinheiro possui 78.162 habitantes e uma área de 1.512,682 km². Localizada a uma distância de 333 km de São Luís a principal via de acesso a cidade é através do *ferry-boat*, transporte marítimo muito comum que faz linha aos municípios que integram a baixada. A atividade econômica que mais cresce em Pinheiro é o comércio, uma vez que serve de polo comercial para os mais de vinte municípios que fazem parte dessa região.

3.3.2.9 Unidade de negócio de Santa Inês

Com uma população de 77.282 habitantes e uma área de 381,157 km², Santa Inês é um município privilegiado por ter vários acessos como: rodoviários (BR-316, BR-222), ferroviário (Ferrovia Carajás), hidroviário (Porto de Pindaré) e aeroviário (Aeroporto Regional João Silva). Outra característica dessa cidade é que a mesma está passando por um processo de conurbação com a cidade de Pindaré-Mirim, o que ocasiona cerca de 120 mil habitantes. A atividade econômica gira em torno, principalmente, do comércio, o que lhe coloca na posição de sede comercial para muitos outros municípios que ocupam um raio de 200 km. Destaca-se também, as atividades dos setores de prestação de serviços, agricultura e recentemente do setor imobiliário.

3.3.2.10 Unidade de negócio de São Luís

A capital maranhense possui uma área de apenas 834,785 km², mas a sua população é de 1.014.837 habitantes o que a considera como sendo a 15^a cidade mais populosa do país. Devido a sua privilegiada posição geográfica, localizada entre as regiões Norte e Nordeste e com um litoral estrategicamente localizado, muitas empresas de diversas áreas se instalaram na cidade. Assim, sua atividade econômica é bastante diversificada. As micro e pequenas empresas atendidas pelo SEBRAE no polo de São Luís são basicamente pertencentes à atividade de comércio que é bastante intensa.

3.3.3 Carteiras de projetos

Os projetos desenvolvidos pelo SEBRAE são divididos em carteira de projetos. A construção dessas carteiras é feita a partir da identificação dos projetos capazes de atenderem à estratégia traçada e passíveis de serem executados com os recursos disponíveis. A carteira foi analisada em termos de contribuição de cada projeto à concretização das diretrizes e prioridades estratégicas do Sistema SEBRAE e da unidade estadual.

No que se refere à pesquisa realizada para este trabalho, destaca-se que foi avaliado o nível de satisfação dos clientes das seguintes carteiras de projetos: atendimento individual, agronegócio, comércio e serviços e indústria.

Os projetos de atendimento individual direcionam-se a atender dois tipos de público: os empresários e o candidato ou potencial. Os empresários são os clientes do que já possuem um negócio e que o recebe algum tipo de consultoria / acompanhamento do SEBRAE. O candidato é aquele que procura o referido órgão com o interesse de abrir um negócio em determinada área do mercado e o potencial é aquele que procura o SEBRAE apenas com o interesse de abrir o negócio, porém sem o ramo de atuação definido.

Na carteira do agronegócio o público possui algum tipo de negócio na área rural e são atendidos pelo SEBRAE a fim de que seu negócio seja desenvolvido da melhor forma com a ajuda do conhecimento que foi adquirido. São diversos os projetos que compõem essa carteira, no qual todos possuem uma grande importância para o desenvolvimento da economia local e do estado.

Os projetos de comércio e serviços envolvem os empresários que atuam nesse ramo e servem para alavancar o desenvolvimento deste setor que é tão importante para o Maranhão. A atividade comercial e de prestação de serviços movimentam a economia maranhense através da geração de emprego e renda, o que torna a atividade comercial e de serviços uma característica da economia do Estado. Muitos municípios onde estão localizadas as unidades de negócio pesquisadas para a elaboração deste trabalho possuem o comércio como principal atividade econômica local.

O setor de indústria atendido pelo SEBRAE envolve os empresários que desenvolvem atividades ligadas à panificação, construção civil, confecções, entre várias outras. Então, são projetos capazes de fomentar o desenvolvimento do setor que é bastante importante na economia maranhense, uma vez que muitos municípios do estado possuem essa atividade como sendo a principal.

3.4 Método de Cálculo

Para medir o nível de satisfação dos clientes foi utilizada a fórmula do Índice de Satisfação do Consumidor (ISC), onde se destaca que as fórmulas são ferramentas importantes para ter maior confiabilidade nos resultados. Esta fórmula utilizada no presente trabalho se baseou nos dados colhidos pela pesquisa realizada pela UFMA em parceria com o SEBRAE.

Os dados colhidos mostram a satisfação dos empresários maranhenses em relação a seis itens que avaliam o atendimento recebido pelo SEBRAE. A satisfação varia de acordo com as seguintes respostas: muito insatisfeito, insatisfeito, nem satisfeito e nem insatisfeito (considerado indiferente), satisfeito e muito satisfeito. Estas respostas mediram a satisfação geral do Maranhão e depois foi atribuída a nota calculada pelo ISC para cada item pesquisado dentro de uma visão geral dos entrevistados. Em seguida, aplicada uma nota aos mesmos itens, porém divididos pela análise individual dos consumidores de cada unidade de negócio e dos consumidores de cada carteira de projeto.

A seguir, tem-se a fórmula que determina o valor específico que medirá o ISC para cada item avaliado pelo consumidor na pesquisa. Este índice é calculado pela média ponderada entre as notas e os números de respostas atribuídas a cada conceito:

$$ISC = \frac{(NMI \times 0) + (NI \times 2,5) + (NN \times 5) + (NS \times 7,5) + (NMS \times 10)}{(NMI + NI + NN + NS + NMS)}$$

NMI: N° de respostas “Muito Insatisfeito”; peso atribuído zero.

NI: N° de respostas “Insatisfeito”; peso atribuído 2,5.

NN: N° de respostas “indiferente”; peso atribuído 5.

NS: N° de respostas “satisfeito”; peso atribuído 7,5.

NMS: N° de respostas “muito satisfeito”; peso atribuído 10,0.

Para cada resposta é atribuído a pior e melhor nota, variando de zero a dez. Para o zero são atribuídos os números de respostas “muito insatisfeito”, por ser a pior nota, assim NMI é a variável que mais influencia negativamente nos resultados do ISC. Já a nota dez se refere ao número de respostas “muito satisfeito”, por ser a melhor nota, assim NMS é a variável que mais influencia positivamente nos resultados do ISC, pois é a melhor avaliação do consumidor entrevistado. Assim, é gerado um resultado de zero a dez. Como os pesos variam de zero a dez significa que a menor nota será zero, para o caso em que todos estiverem muito insatisfeitos; ou a maior nota será dez para os casos em que todos estiverem muito satisfeitos.

4 NÍVEL DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE DO SEBRAE-MA

Com a análise dos dados, percebe-se que uma avaliação positiva significa que os consumidores estão satisfeitos com os serviços avaliados, o que gera uma boa imagem para a instituição. O melhor resultado ao buscar a medição da satisfação dos clientes é corrigir as insatisfações expostas por eles e, assim, evitar os custos com o atendimento e o desgaste da relação com os clientes.

No entanto, esse tipo de comportamento é raramente adotado pelas empresas, fazendo com que os dados fiquem apenas como parte integrante dos gráficos e não sejam utilizados de uma forma produtiva, onde possa atrelar os resultados percebidos pelos clientes às metas das organizações.

As informações recebidas nesse tipo de pesquisa com clientes servem como *feedback* para as empresas perceberem como seu público avalia os serviços recebidos. A forma eficaz que as empresas privadas comuns utilizariam essas informações seria elaborando ações que sanassem as insatisfações e fidelizassem seus clientes, aumentando assim os lucros. Porém, ao se falar de empresas privadas sem fins lucrativos, como o SEBRAE é definido, ressalta-se que tais informações tornam-se necessárias na prestação de contas à sociedade da aplicação do dinheiro público que tal órgão recebe para desenvolver suas atividades.

A partir de agora, tomar-se-á conhecimento das avaliações decorridas das opiniões dos clientes que fizeram parte do universo amostral, analisando o nível de satisfação para cada item pesquisado e atribuindo uma nota para cada item, partindo da análise geral dos consumidores e depois para a individualizada que avalia o nível por cada unidade de negócio e por carteira de projetos. Assim, tais análises servirão como referência para a avaliação geral final do nível de satisfação dos consumidores maranhenses atendidos pelo SEBRAE-MA.

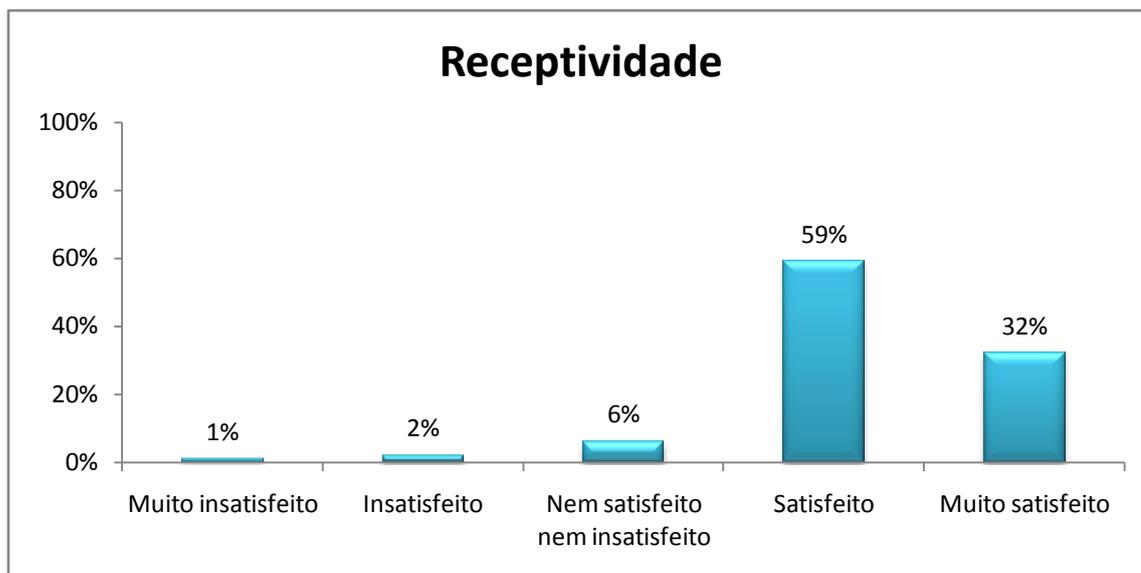
4.1 Análise da satisfação geral dos consumidores no Maranhão

Neste tópico será feita a análise geral da satisfação dos consumidores entrevistados em relação aos seis itens que foram avaliados na pesquisa. Além disso, analisará também a nota atribuída para cada item e qual o valor do Índice de Satisfação do Consumidor (ISC).

4.1.1 Receptividade

No primeiro item a ser analisado, que é a receptividade, o resumo dos resultados da avaliação feita pelos consumidores entrevistados aparece no gráfico 01.

Gráfico 01: Conceitos atribuídos ao item receptividade.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo Convênio UFMA / SEBRAE.

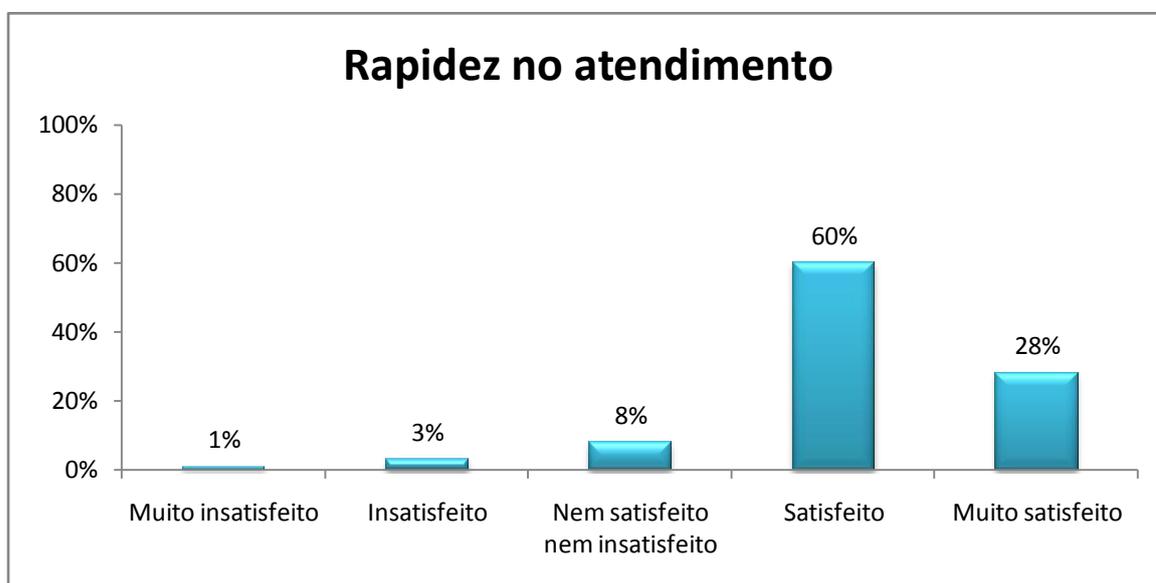
Pode-se observar no gráfico 1 que 59% dos entrevistados estão satisfeitos ao avaliar a receptividade no SEBRAE. Juntando-se a este caso o percentual daqueles que se consideraram muito satisfeitos, no caso, formado por uma parcela de 32% dos entrevistados, conclui-se que cerca de 91% dos consumidores aprovam a receptividade que recebem ao procurar por algum tipo de serviço oferecido pela instituição analisada. Mesmo somando o contingente daqueles que avaliam o referido item com indiferença (6%) com os que reprovam (3%), ainda assim não teremos uma avaliação de reprovação que seja expressiva.

Dessa forma, percebe-se que os funcionários da referida entidade estão desenvolvendo uma predisposição favorável no primeiro contato com o cliente. Assim, tudo indica que os atendentes estão sendo capazes de gerar uma comunicação que gera proximidade, e capaz de estreitar o relacionamento com os consumidores dos seus serviços.

4.1.2 Rapidez no atendimento

O segundo item a ser analisado é a rapidez no atendimento, que constitui um fator de importância fundamental no que se refere à capacidade de agradar os clientes, principalmente pelo fato de que o tempo é um recurso cada vez mais valorizado nos dias atuais. Abaixo, tem-se o gráfico 02, que ilustra mais apropriadamente como se distribui a satisfação em relação a rapidez no atendimento.

Gráfico 02: Conceitos atribuídos ao item rapidez no atendimento.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo Convênio UFMA / SEBRAE.

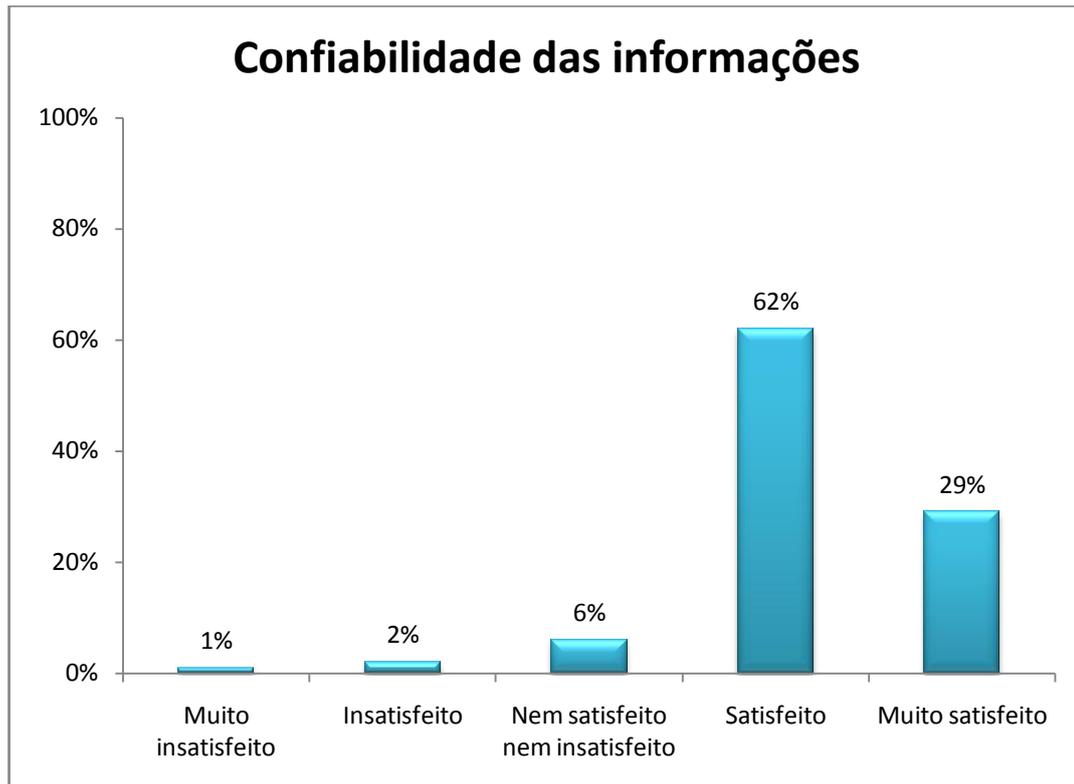
Identifica-se que somente o conceito de satisfeito recebeu 60% de aprovação por parte do público entrevistado, o que representa um percentual bastante significativo. Somando-se à parcela que julgaram como muito satisfeito (28%), o item rapidez no atendimento possui uma aprovação expressiva dentro da instituição. Os indiferentes e os que reprovam esse item somam apenas 12%.

Assim, destaca-se que a rapidez no atendimento do SEBRAE é considerada como fator positivo para o órgão, uma vez que seus clientes demonstraram estar satisfeitos no desenvolvimento desse aspecto, que no mercado atual é visto com grande importância para satisfazer e fidelizar a clientela.

4.1.3 Confiabilidade das informações

Nesta seção o gráfico 03 mostra os dados que representam a satisfação dos consumidores com o item confiabilidade das informações.

Gráfico 03: Conceitos atribuídos ao item confiabilidade das informações.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo Convênio UFMA / SEBRAE.

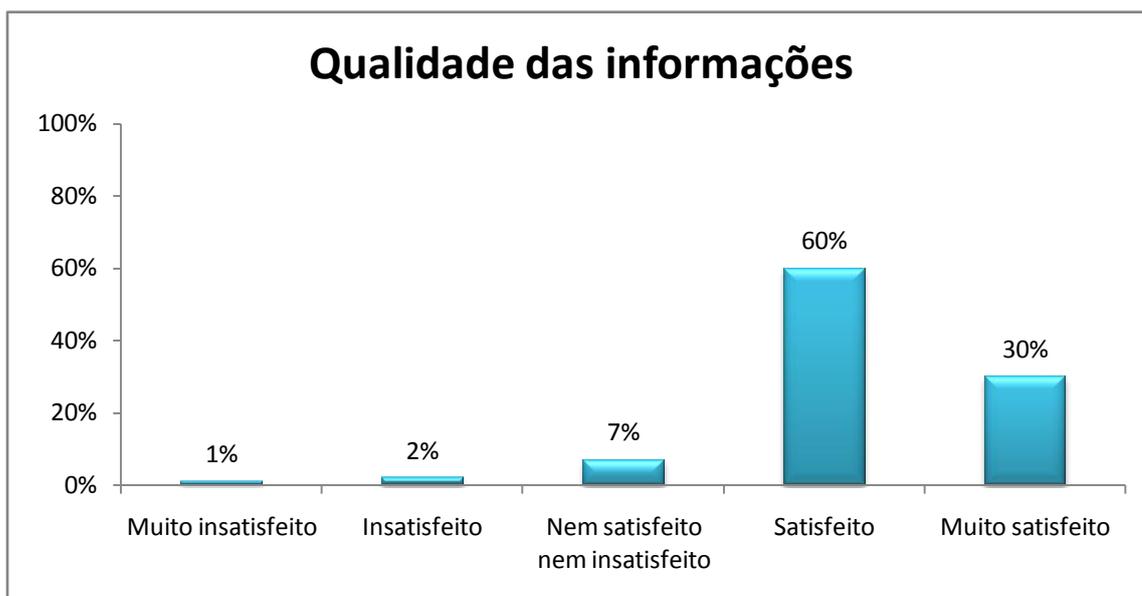
Nota-se que a avaliação desse item é positiva, uma vez que de acordo com o gráfico 91% dos entrevistados acreditam na confiabilidade das informações. Mais especificamente, 62% dos entrevistados julgaram estar satisfeito e 29% muito satisfeito. Mais uma vez, o percentual daqueles que se mostraram indiferentes (6%) somados daqueles que reprovam (3%) esse item na instituição, é inexpressivo diante da análise positiva que foi observada.

Dessa maneira, notou que, de acordo com a visão dos clientes, o SEBRAE está cumprindo bem o seu papel nesse quesito, pois a satisfação dos clientes é bastante expressiva. É essencial para as empresas que seus clientes confiem em suas informações, já que isso ajuda a criar a imagem de instituição séria e com credibilidade no mercado.

4.1.4 Qualidade das informações

As informações que estão disponibilizadas no gráfico 04 mostram como o público entrevistado avalia a qualidade das informações.

Gráfico 04: Conceitos atribuídos ao item qualidade das informações.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo Convênio UFMA / SEBRAE.

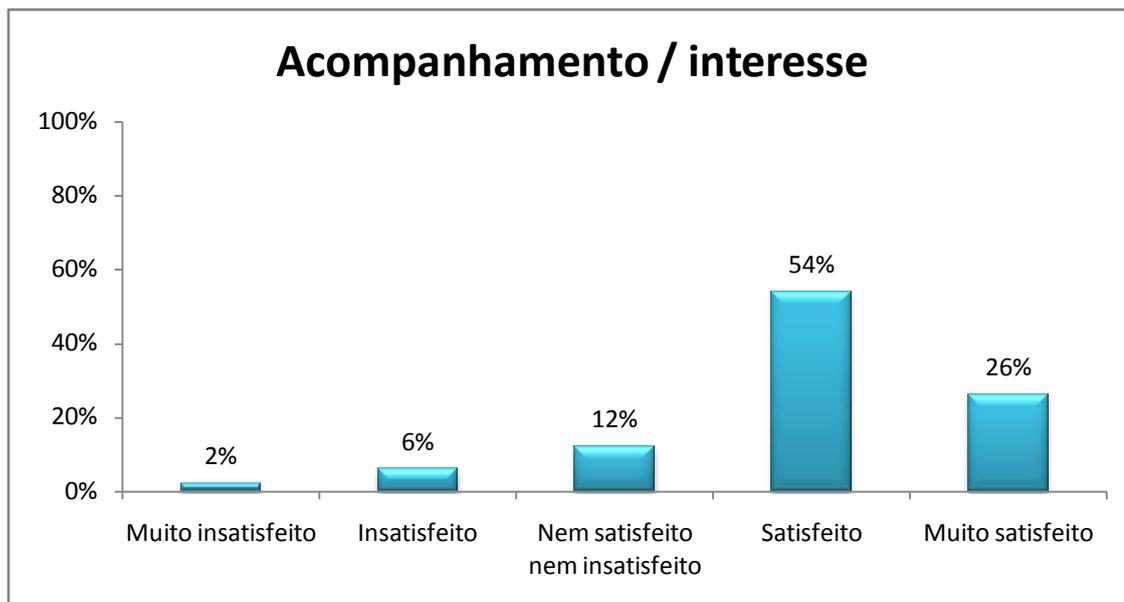
Observou-se que a parcela de consumidores entrevistada está satisfeita com a qualidade das informações recebidas. Nesse sentido, 60% responderam estar satisfeito e 30% muito satisfeito. Assim, o percentual de satisfação positiva é bastante significativo. Em contrapartida, não ocorre o mesmo quando fala da insatisfação ou indiferença, pois, dos que responderam as perguntas sobre tais itens, somando os três percentuais, chega-se tão somente a 10% dos entrevistados.

A partir dos dados analisados, revela-se que o SEBRAE está satisfazendo seus consumidores no que diz respeito a esse quesito. Assim, a aprovação na qualidade das informações demonstra que o órgão possui funcionários capacitados a prestar informações de qualidade e, conseqüentemente, atender às necessidades dos clientes.

4.1.5 Acompanhamento / interesse do SEBRAE após o atendimento

O próximo item a ser analisado é o acompanhamento / interesse demonstrado pelo SEBRAE, após o primeiro atendimento ao cliente, no qual o gráfico 05 demonstra os dados referentes a avaliação.

Gráfico 05: Conceitos atribuídos ao item acompanhamento / interesse.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo Convênio UFMA / SEBRAE.

Identificou-se que o público entrevistado se mostrou satisfeito diante desse item, no qual 54% disseram estar satisfeitos e 26% muito satisfeito. A parcela de pessoas que apontaram os itens insatisfeito e muito insatisfeito, somando ainda os que estão indiferentes, atinge um percentual de 20%. Veja-se que, embora não seja tão expressiva, esta cifra representa, até agora a maior já obtida por este critério, dando conta que o SEBRAE carece oferecer um melhor acompanhamento dos seus clientes, no período pós-atendimento. No entanto, a parte daqueles que demonstraram ser indiferentes é a mais povoada entre esses três itens (12%). A importância de destacar o seu percentual, encontra-se no fato de que a organização pode desenvolver ações ou tomar atitudes que façam com que essa parte dos clientes emita uma opinião de satisfação.

Dessa forma, destaca-se que tal órgão possui o interesse em acompanhar os negócios dos clientes que foram atendidos. Agindo dessa maneira, a organização aumentará a possibilidade de fidelizar um número maior de

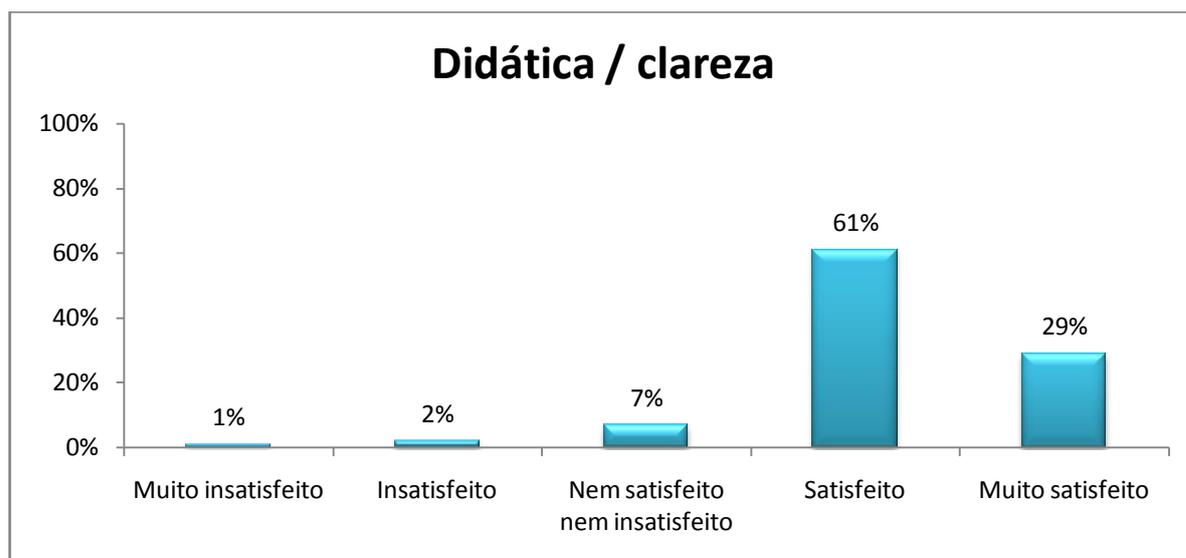
consumidores, uma vez que a atitude de fazer o acompanhamento após o atendimento é considerada uma estratégia bastante eficaz.

Também é importante considerar a informação transmitida por aqueles que não se disseram satisfeitos, pelo fato de que esta opinião, serve para atestar a necessidade de um contato posterior com o cliente atendido, dado que as informações prestadas, em muitos casos, podem gerar dúvidas no momento de colocá-las em prática. Assim, o contato posterior seria o momento adequado para esclarecer dúvidas, e não deixar que algo útil ao cliente possa ser desperdiçado simplesmente pela falta de um empurrãozinho adicional. Em razão disso que foi ressaltado o percentual dos clientes indiferentes, pois ao desenvolver um comportamento que os atraiam, os mesmos ficarão satisfeitos e a entidade terá uma melhor avaliação de satisfação.

4.1.6 Didática / clareza

O item a ser representado aqui se refere à didática / clareza com o qual a empresa estudada costuma transmitir seus serviços. O gráfico 06 revela os dados referentes a satisfação do público entrevistado.

Gráfico 06: Conceitos atribuídos ao item didática / clareza.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo Convênio UFMA / SEBRAE.

De acordo com os dados expostos no gráfico, avaliou-se que 61% estão satisfeitos e 29% muito satisfeitos. Em contrapartida, o percentual de 10% revela a opinião daqueles que reprovam esse item na empresa e dos entrevistados que se mostraram indiferentes. Nesse sentido, percebe-se que 90% do público avaliaram como satisfatório o desenvolvimento desse quesito, o que representa uma parcela significativa.

Verificou-se que este item foi bem avaliado, o que demonstra que os funcionários da empresa estão desenvolvendo bem os mecanismos que fazem com que a comunicação seja didática e, principalmente, as informações sejam transmitidas de forma que o receptor compreenda. O aprimoramento da comunicação dentro de uma organização é primordial para o seu crescimento e para o bom relacionamento não só com os clientes como também para todas as pessoas com a qual possuem algum vínculo.

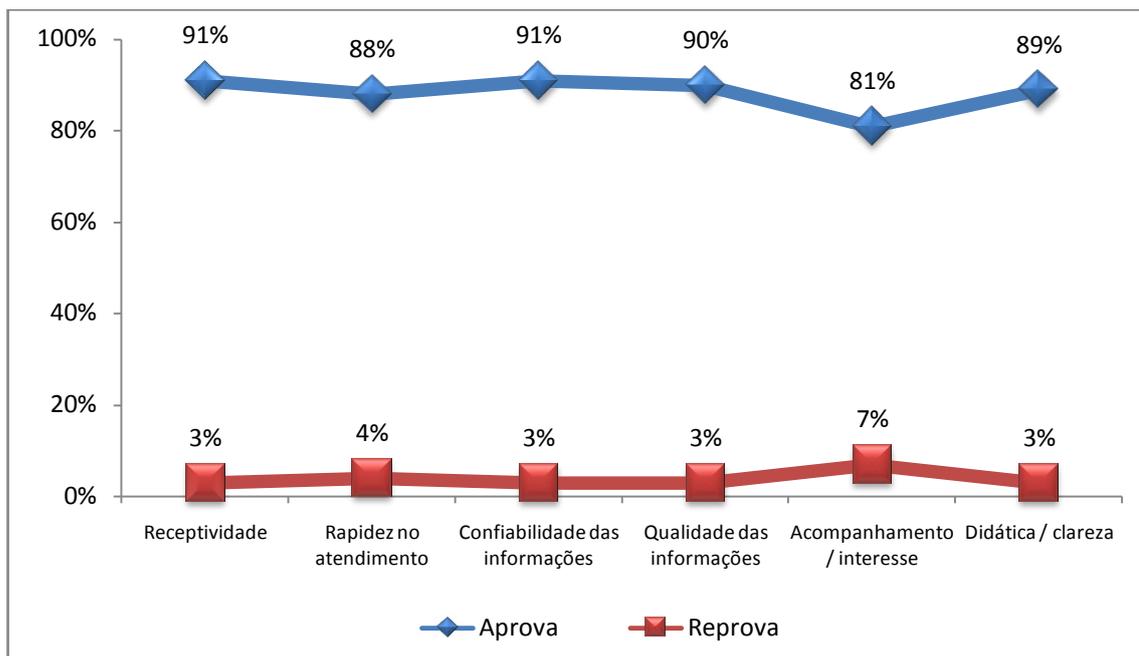
A avaliação deste item (didática / clareza) se enquadra no padrão verificado para os quatro primeiros, distinguindo apenas do item anterior (acompanhamento / interesse), quando o rol dos insatisfeitos tornou-se um pouco mais expressivo.

4.1.7 Níveis de aprovação e reprovação

Para cada item exposto acima, realizou-se uma avaliação geral a fim de verificar o nível de aprovação e reprovação dos consumidores entrevistados. Na análise utilizou-se a seguinte metodologia:

- Aprova = soma dos percentuais de entrevistados que emitiram os conceitos “satisfeito” e “muito satisfeito”;
- Reprova = soma dos percentuais de entrevistados que emitiram os conceitos “insatisfeito” e “muito insatisfeito”;
- Ficaram de fora os que representaram “nem satisfeito, nem insatisfeito”, já que são considerados como indiferentes.

Com base, então, no critério acima definido, a exposição dos dados referentes aos níveis de aprovação e reprovação encontra-se disponibilizada no gráfico 7.

Gráfico 7: Níveis de aprovação e reprovação por item avaliado.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo Convênio UFMA / SEBRAE.

A partir do gráfico 7, percebe-se que todos os itens avaliados tiveram níveis percentuais de aprovação acima de 80%. Em contrapartida, têm-se os percentuais de reprovação que não passaram de 7%, revelando uma quantidade pouco significativa.

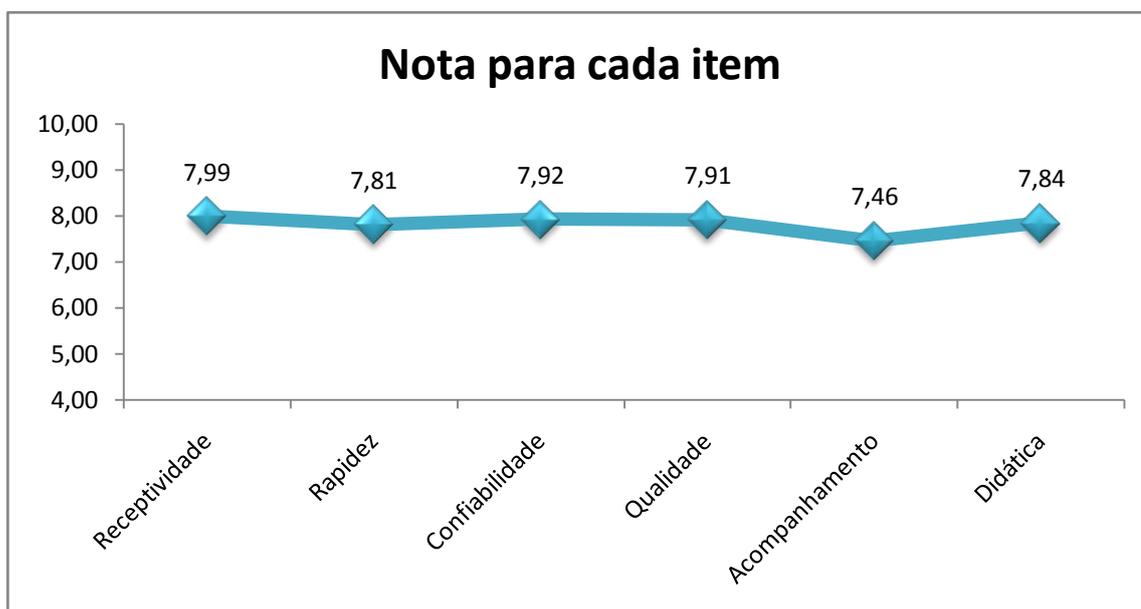
Destaca-se que os itens receptividade e confiabilidade das informações tiveram os maiores percentuais de aprovação (91%), junto ao percentual de 3% de reprovação. Já o item acompanhamento / interesse do SEBRAE após o atendimento obteve o menor percentual de aprovação 81% e por consequente, o maior percentual de reprovação 7%.

Este cenário que aqui se torna mais evidente já havia sido manifestado pela análise desenvolvida anteriormente. Para um órgão como o SEBRAE fica a mensagem de que não importa apenas atender bem quando é procurado. É preciso também que o cliente receba uma abordagem posterior, de modo que as informações/consultorias fornecidas no momento do atendimento não se desperdicem pela simples falta de um acompanhamento sistemático.

4.1.8 Notas calculadas para cada item

Utilizando a fórmula para calcular o Índice de Satisfação do Cliente, conforme já apresentado quando foram abordados os aspectos metodológicos, foi calculada uma nota para cada um dos seis itens, no intervalo de 0 a 10. É o que se verifica no gráfico 8.

Gráfico 8: Nota calculada para cada item avaliado na pesquisa.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo Convênio UFMA / SEBRAE.

Através dos dados, percebe-se que o item que possui o melhor índice é a receptividade (7,99), ao contrário do item acompanhamento / interesse demonstrado pelo SEBRAE após o primeiro atendimento, que atinge a menor nota (7,46).

Um fato relevante a destacar é que todos os itens atingiram um índice maior que 7, indicando que, de modo geral, a instituição em tela é bem avaliada pelos seus clientes. Ao calcular a média dos valores apresentados para cada item avaliado, a fim de alcançar uma nota geral, obteve-se o ISC= 7,82. Nesse sentido, numa escala de 0 a 10 a média geral de 7,82 está inserida em um contexto que sugere uma configuração de clientes que estão, em média, *satisfeitos*.

No entanto, ressalta-se que nenhuma das notas ficaram próximas de 9, fato que demonstraria um ambiente com clientes plenamente satisfeitos. Nesse sentido, é importante destacar que, apesar de uma avaliação na qual o público se

mostra satisfeito, há espaço para o SEBRAE melhorar ainda mais a satisfação dos seus clientes no que diz respeito aos serviços prestados. Podendo começar pelo item que recebeu a menor nota, assim, o referido órgão iniciaria melhorando o acompanhamento da sua clientela após o primeiro atendimento.

4.2 Análise da satisfação individualizada por unidade de negócio

Nesta etapa será feita a análise dos gráficos que apresenta o ISC para cada um dos seis itens avaliados em cada unidade de negócio do SEBRAE no Maranhão. Assim, será possível avaliar qual item recebeu a melhor e a pior a nota em cada região maranhense onde foi avaliado. Além disso, será calculada a média geral para cada uma das unidades de negócio, o que mostrará o nível de satisfação dos clientes em cada uma das mesmas.

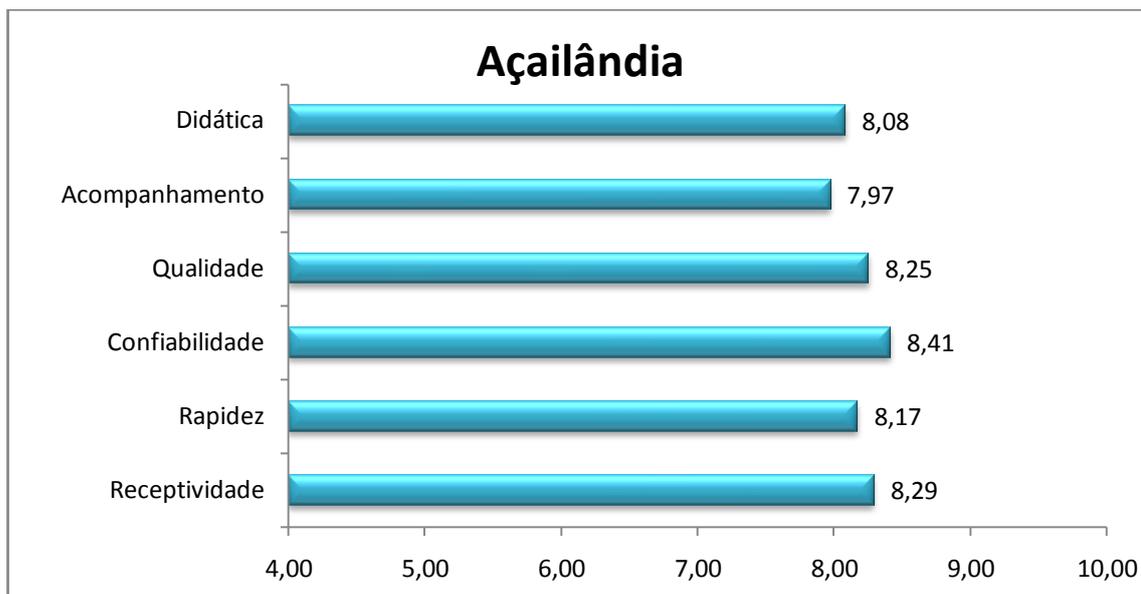
4.2.1 Análise da satisfação na unidade de Açailândia

Observando o gráfico 09 será possível analisar o nível de satisfação dos consumidores da unidade de negócio de Açailândia em relação aos itens abordados durante a pesquisa.

Observou-se que nesta unidade o item confiabilidade recebeu a maior nota (8,41). Enquanto isso, o item que recebeu a menor nota foi acompanhamento (7,97). Pode-se perceber que todos os itens receberam notas maiores que 7, o que caracteriza um ambiente de satisfação com todos os itens. Ao calcular a média das notas o resultado encontrado foi 8,20 para a unidade de negócio de Açailândia, assim, os consumidores entrevistados que são atendidos por essa unidade se mostraram satisfeitos diante de tais itens.

Mas vale também chamar atenção para o fato da média obtida pela unidade de Açailândia (8,20) ser bem mais elevada que a média geral do Maranhão (7,82). Ou seja, os clientes que procuram o SEBRAE nesta localidade estão, em média, mais satisfeitos do que aqueles que o procuram em outras regiões do Maranhão.

Gráfico 09: Conceitos atribuídos pelos clientes da unidade de Açailândia.

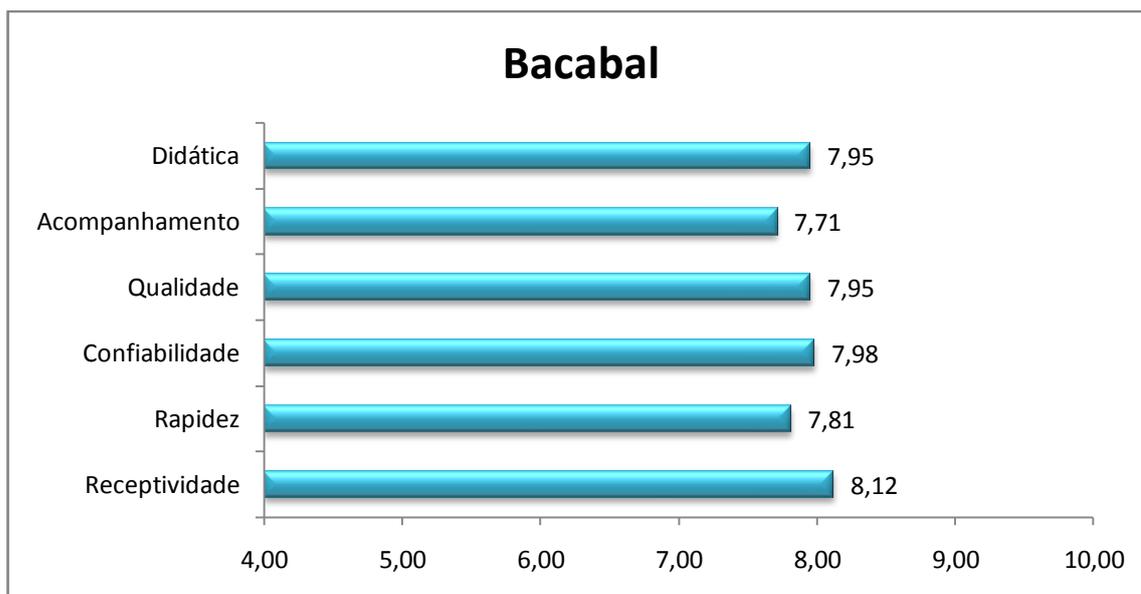


Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo Convênio UFMA / SEBRAE

4.2.2 Análise da satisfação na unidade de Bacabal

Os mesmos indicadores, só que agora referentes à unidade de negócio de Bacabal, estão expostos no gráfico 10.

Gráfico 10: Conceitos atribuídos pelos clientes da unidade de Bacabal.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo Convênio UFMA / SEBRAE.

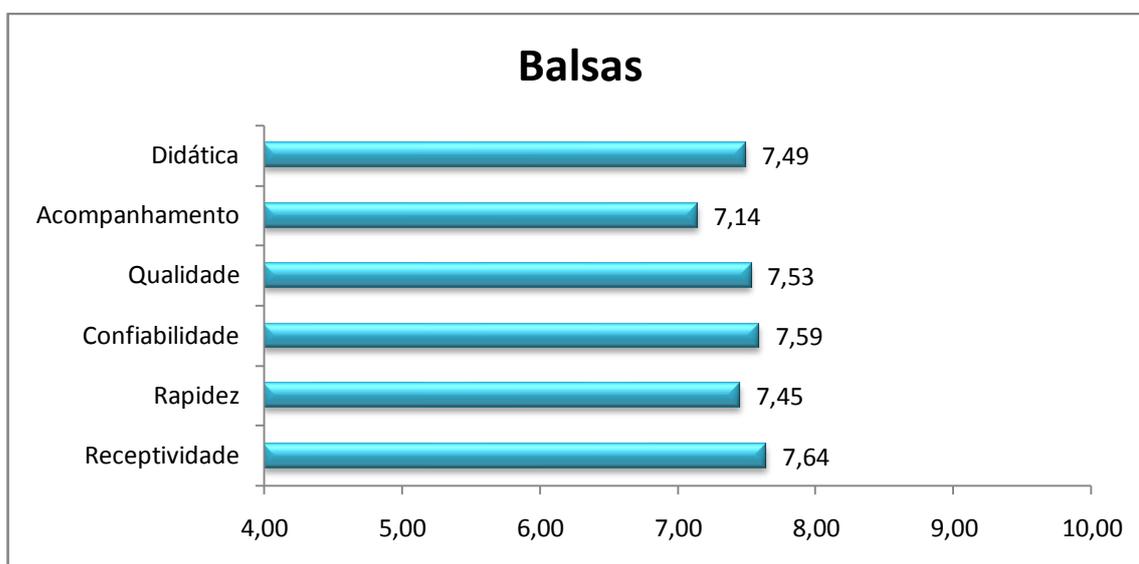
De acordo com o gráfico 10, verificou-se que todos os itens ficaram com a nota acima de 7. Analisando qual recebeu a maior nota destaca-se a receptividade (8,12) e o acompanhamento ficou com a menor nota (7,71). A média das notas foi 7,92, o que caracteriza que os clientes estão satisfeitos, porém ainda não atinge o patamar de plenamente satisfeitos. Esta nota fica apenas um pouco acima da nota geral da clientela do SEBRAE no Maranhão (7,82).

Da mesma forma que ocorreu com a avaliação realizada anteriormente (para os clientes em geral), para o caso específico da unidade de Bacabal, fica evidente que, apesar de receber uma avaliação na qual os clientes estão satisfeitos com os serviços analisados, há necessidade de desenvolver melhorias a fim de que seja possível atingir um índice maior de satisfação.

4.2.3 Análise da satisfação na unidade de Balsas

No gráfico 11 estão expostos os dados referentes a satisfação dos consumidores atendidos pela unidade de Balsas.

Gráfico 11: Conceitos atribuídos pelos clientes da unidade de Balsas.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo Convênio UFMA / SEBRAE.

Notou-se que nesta unidade todas as notas ficaram dentro da média que é 7, o que mesmo assim caracteriza um ambiente de satisfação. O item receptividade recebeu a maior nota (7,64) e o item acompanhamento a nota mais

baixa (7,14). Calculando a média das notas o índice encontrado foi de 7,47. Observa-se que, em Balsas, as notas foram as mais baixas até aqui analisadas. Como a própria média é inferior àquela obtida para o estado como um todo (7,82), isto quer dizer que, o serviço prestado pelo SEBRAE nesta localidade está deixando a desejar, notadamente quando se compara com o atendimento prestado em cidades como Açailândia e Bacabal.

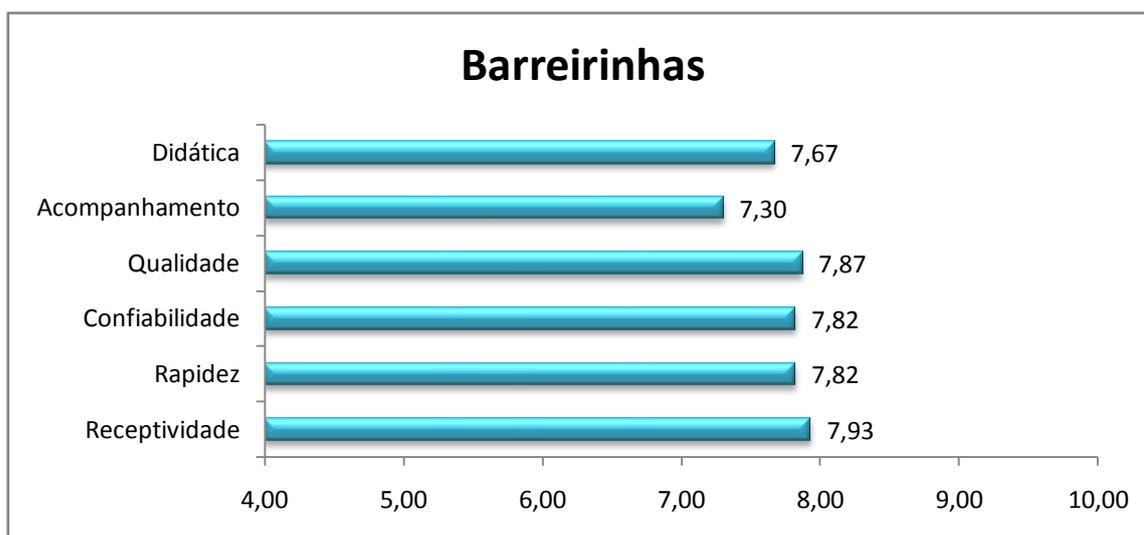
Ou seja, as notas verificadas em Balsas estão contribuindo para que a nota geral do SEBRAE fique menor do que deveria, caso fosse mantido o padrão de outras unidades de negócio do próprio órgão. Assim, faz-se necessário que tal instituição elabore ações capazes de reverter situações como a que foi apurada para a cidade de Balsas.

Mesmo sendo uma nota aprovativa, se existem unidades do SEBRAE capazes de obter uma nota mais elevada, então há que se buscar um nivelamento por cima, o que só pode ser obtido pela adoção de mudanças que atendam melhor aos anseios dos que consomem os serviços do referido órgão de apoio.

4.2.4 Análise da satisfação na unidade de Barreirinhas

Nesta seção a análise feita diz respeito aos dados colhidos na unidade de negócio de Barreirinhas. O gráfico 12 mostra as notas atribuídas a cada item.

Gráfico 12: Conceitos atribuídos pelos clientes da unidade de Barreirinhas.



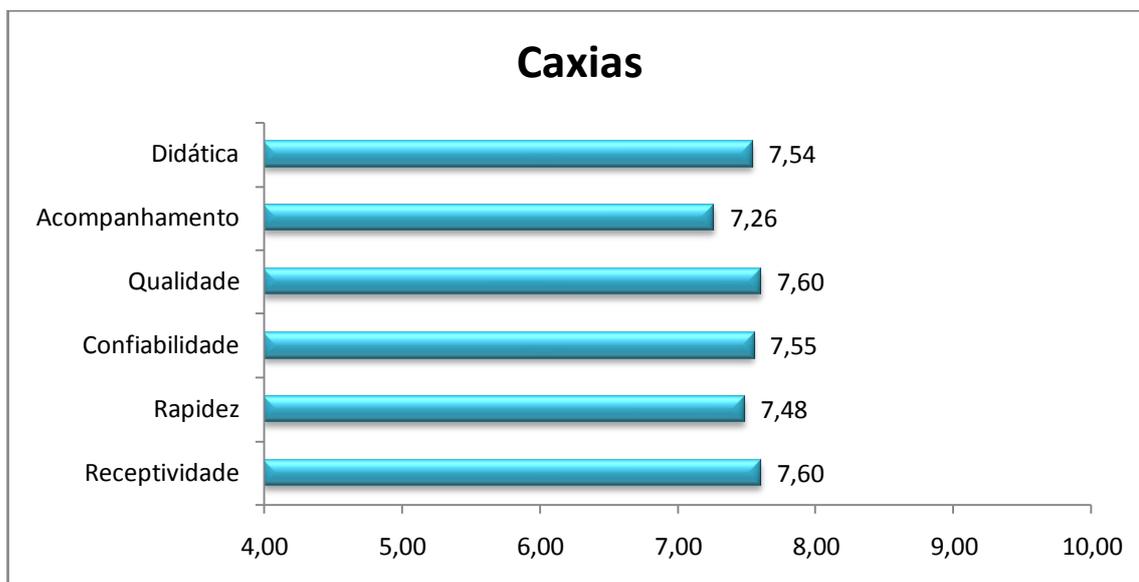
Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo Convênio UFMA / SEBRAE.

A partir do gráfico, notou-se que todos os itens receberam nota acima de 7, porém, mais uma vez a receptividade foi avaliada como item de maior satisfação (7,93) e o acompanhamento como o de menor (7,30). A média geral das notas foi de 7,73 representando uma avaliação satisfatória, mas passível de melhorias. Percebe-se que a média está um pouco abaixo da nota geral do Maranhão (7,82) e comparando com as outras unidades de negócio até aqui avaliadas possui a nota apenas maior que a de Balsas.

4.2.5 Análise da satisfação na unidade de Caxias

Neste tópico os dados apresentados pelo gráfico 13 se referem à satisfação dos consumidores da unidade de negócio de Caxias sobre os itens avaliados na pesquisa.

Gráfico 13: Conceitos atribuídos pelos clientes da unidade de Caxias.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo Convênio UFMA / SEBRAE.

Verificou-se que nesta unidade os itens qualidade e receptividade receberam a maior nota (7,60), ao contrário do item acompanhamento que recebeu a menor (7,26). A média geral da satisfação dos consumidores atendidos pela unidade desse município foi de 7,50. Dessa forma, essa unidade está inserida no contexto que os consumidores estão satisfeitos, porém, não se enquadra no

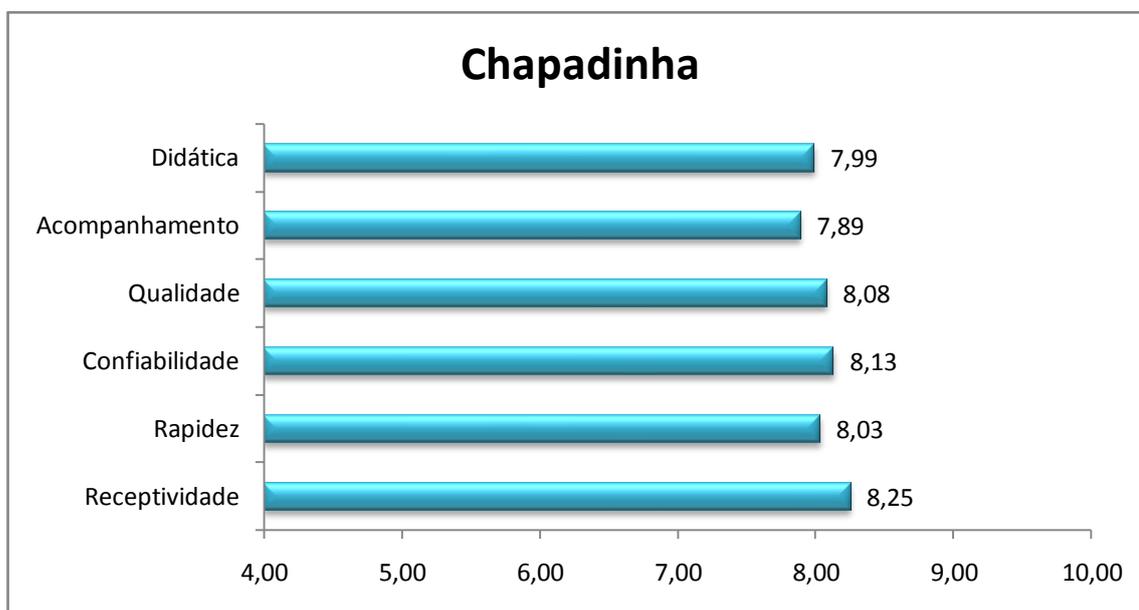
conceito de clientes plenamente satisfeitos o que demonstra um caso de melhorias na prestação de serviços.

Salienta-se que esta unidade juntamente com a de Balsas possui as menores notas para os itens avaliados, fazendo com que a avaliação geral do órgão em questão fique baixa. Apesar de não possuir nenhuma nota reprovativa, a instituição deverá buscar esforços para que todas as unidades possuam notas satisfatórias próximas. Dessa maneira, a avaliação geral do órgão não ficará baixa e a nota geral de satisfação do estado também sofrerá melhoria.

4.2.6 Análise da satisfação na unidade de Chapadinha

O gráfico 14 apresenta informações que avaliam o nível de satisfação dos consumidores atendidos pela unidade de Chapadinha.

Gráfico 14: Conceitos atribuídos pelos clientes da unidade de Chapadinha.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo Convênio UFMA / SEBRAE.

Através do gráfico, notou-se que o item receptividade obteve a maior nota (8,25) enquanto a menor nota foi para acompanhamento (7,89). Ao calcular a média geral das notas o valor encontrado foi de 8,06. Diante desses dados, o que se observa é que apesar das notas se apresentarem de maneira positiva o que considera um ambiente de satisfação, é fundamental que ressalte a importância de

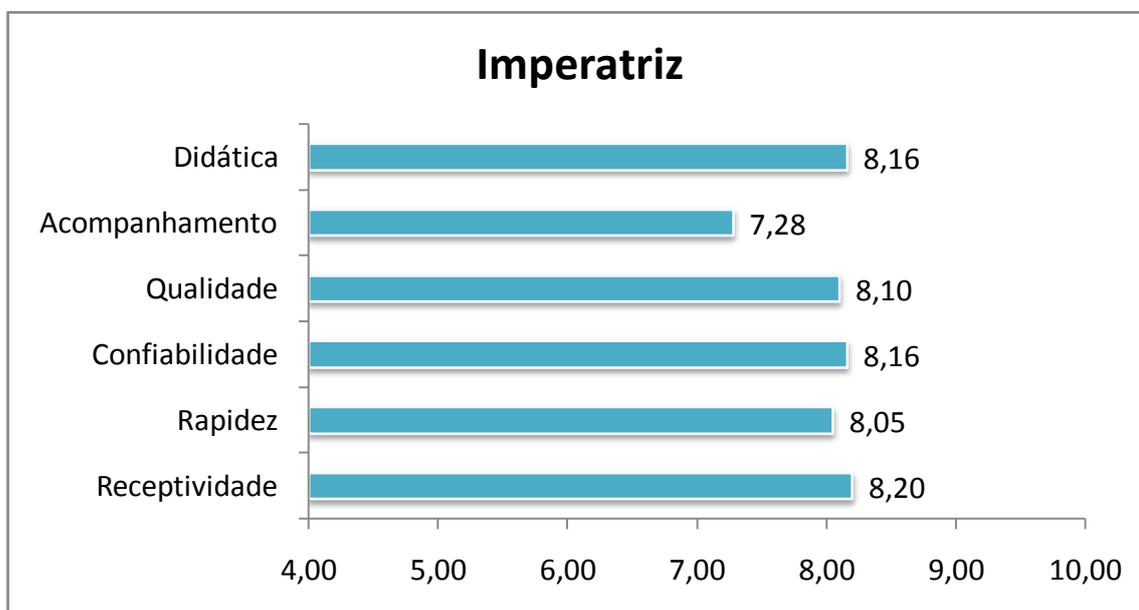
buscar melhorar ainda mais a satisfação dos consumidores, o que implica em aperfeiçoar os serviços prestados.

No entanto, ao se comparar com a nota geral do estado a média geral desta unidade está maior, o que mostra um melhor nível de satisfação dos consumidores atendidos por essa unidade de Chapadinha. Nesse sentido, comparando com as cinco unidades já avaliadas, percebe-se que os valores das notas dos itens são inferiores apenas à unidade de Açailândia que possui as melhores notas e, conseqüentemente, a melhor média entre as unidades.

4.2.7 Análise da satisfação na unidade de Imperatriz

Os dados colhidos que avaliam a satisfação dos consumidores na unidade de Imperatriz estão apresentados no gráfico 15.

Gráfico 15: Conceitos atribuídos pelos clientes da unidade de Imperatriz.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo Convênio UFMA / SEBRAE.

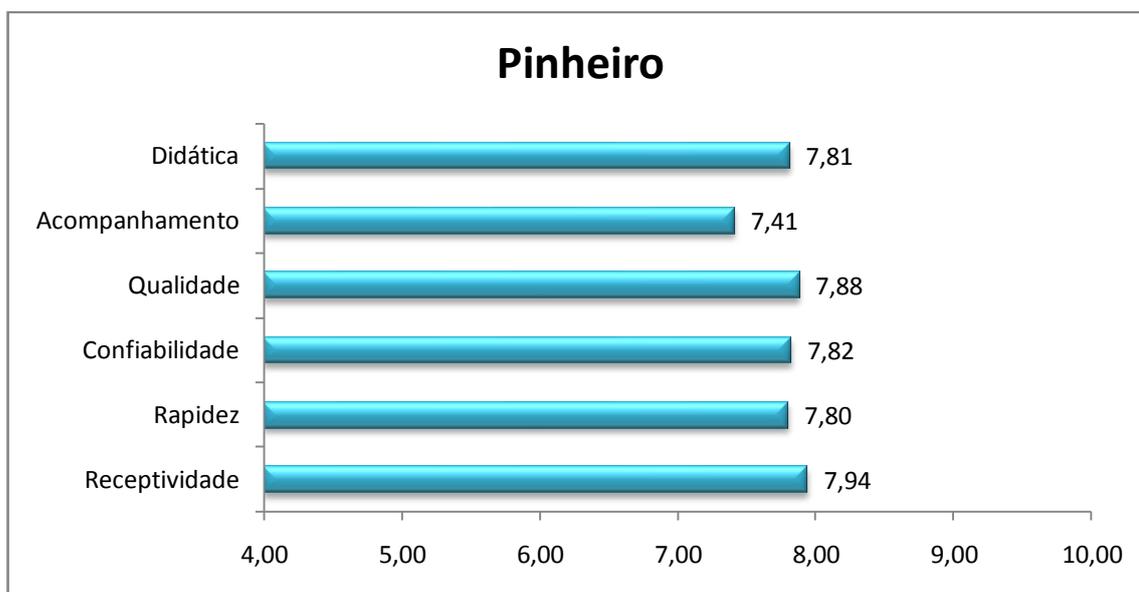
Analisou-se que nesta unidade a receptividade recebeu a maior nota (8,20) e o item acompanhamento recebeu a menor (7,28). Observando o gráfico, é possível perceber que, exceto, o item de menor nota todos os outros receberam nota acima de 8, no entanto, a média geral das notas foi de 7,99.

Nota-se que a média ficou um pouco melhor que a nota geral do estado e entre as unidades ficando abaixo apenas de Açailândia e Chapadinha. Considerado o segundo maior município do estado, Imperatriz é caracterizado como sendo um grande entroncamento comercial e econômico do estado, o que gera para o órgão do SEBRAE um público grande para todas as carteiras de projetos desenvolvidas. Nesse sentido, é essencial que a instituição busque melhorias nos serviços prestados a fim de que os clientes fiquem plenamente satisfeitos e a avaliação do órgão pelos consumidores melhore ainda mais.

4.2.8 Análise da satisfação na unidade de Pinheiro

No gráfico 16 são apresentados os resultados da pesquisa para a unidade de negócio de Pinheiro.

Gráfico 16: Conceitos atribuídos pelos clientes da unidade de Pinheiro.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo Convênio UFMA / SEBRAE.

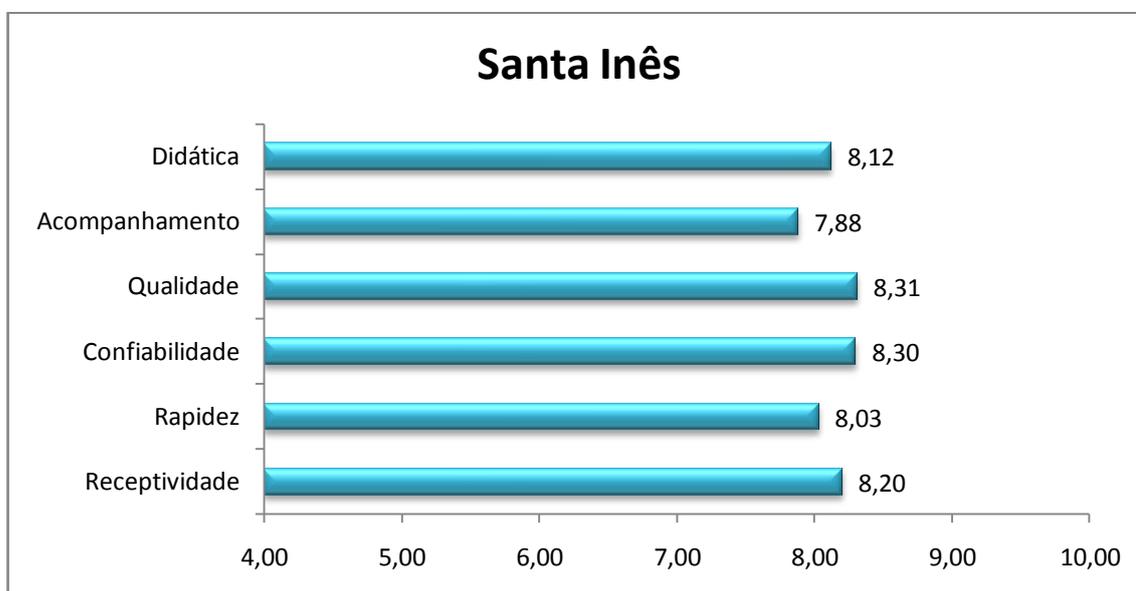
Verificou-se que nesta unidade o item receptividade também foi avaliado como o de maior satisfação e o item acompanhamento o pior avaliado. Sendo que aquele recebeu nota 7,94, enquanto este recebeu 7,41. A média geral das notas encontrada foi 7,78 ficando abaixo da nota geral do estado. Nesse sentido, representa um cenário no qual os consumidores entrevistados encontram-se satisfeitos, contudo, a partir do momento que a empresa passa a desenvolver

comportamentos capazes de melhorar ainda mais essa avaliação é possível fidelizar os já existentes e atrair novos clientes.

4.2.9 Análise da satisfação na unidade de Santa Inês

Neste tópico o gráfico 17 demonstra quais foram os resultados encontrados para o nível de satisfação dos consumidores da unidade de negócio de Santa Inês.

Gráfico 17: Conceitos atribuídos pelos clientes da unidade de Santa Inês.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo Convênio UFMA / SEBRAE.

Através do gráfico 17, percebe-se que com exceção do item acompanhamento que recebeu a menor nota (7,88) todos os outros receberam nota acima de 8. Sendo que o item qualidade nesta unidade obteve a maior nota (8,31). Diferentemente, das outras unidades até agora analisadas o item receptividade recebeu a terceira melhor nota (8,20), perdendo ainda para o item confiabilidade. A média geral das notas foi 8,14, o que coloca esta unidade no conjunto de unidades que possuem as médias maiores que a nota geral do estado.

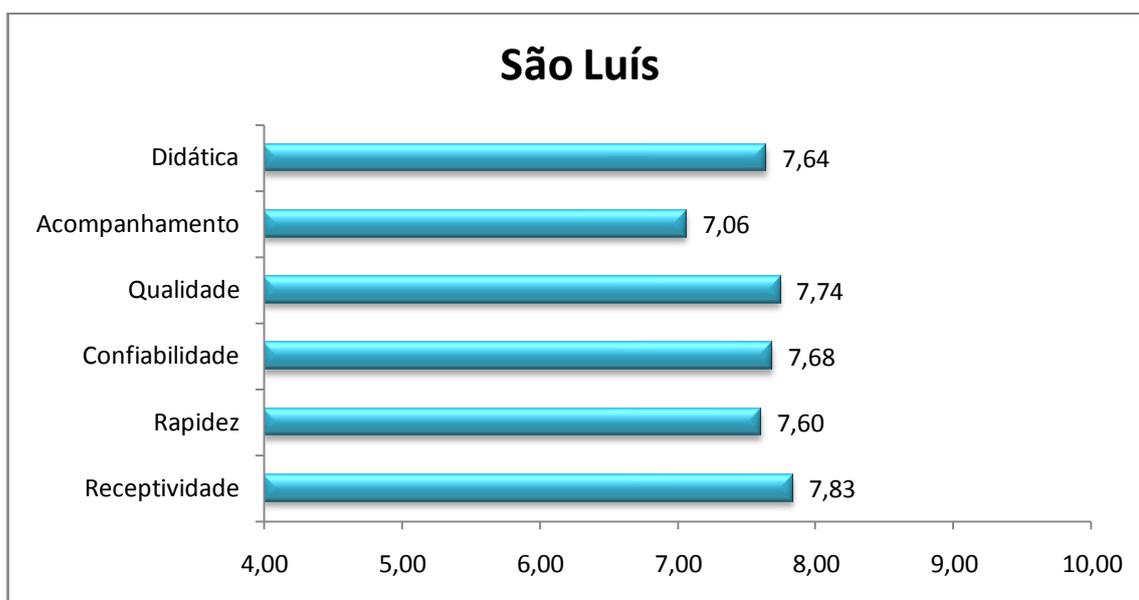
Comparando com as outras unidades já avaliadas, ressalta-se que a unidade de negócio de Santa Inês possui a segunda melhor média, perdendo apenas para a de Açailândia que como foi mostrado obteve 8,20. Diante disso, destaca-se que estas duas unidades representam o ambiente de clientes mais

satisfeitos entre todos avaliados, porém, há espaço para melhorias. Seria fundamental que o SEBRAE desenvolvesse ações capazes de diminuir a insatisfação nos itens que tiveram a pior avaliação e utilizar em todas as unidades o mesmo nível de prestação de serviços para que a avaliação geral do órgão elevasse e as médias das unidades fossem mais próximas.

4.2.10 Análise da satisfação na unidade de São Luís

Nesta seção, o gráfico 18 mostrará os dados encontrados na unidade de negócio de São Luís.

Gráfico 18: Conceitos atribuídos pelos clientes da unidade de São Luís.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo Convênio UFMA / SEBRAE.

Observou-se com o gráfico 18 que os consumidores atendidos pela unidade de negócio da capital estão mais satisfeitos com o item receptividade que recebeu a maior nota (7,83) e menos satisfeitos com o acompanhamento recebido pelo SEBRAE, uma vez que este item obteve a menor nota (7,06). Ao calcular a média geral das notas o índice foi de 7,59. Mais uma vez, destaca-se que por mais que a nota acima de 7 caracterize um nível de satisfação que coloque os clientes no patamar de satisfeitos, há ainda espaço para que comportamentos sejam mudados

e atitudes sejam tomadas a fim de que esta avaliação melhore e a satisfação aumente.

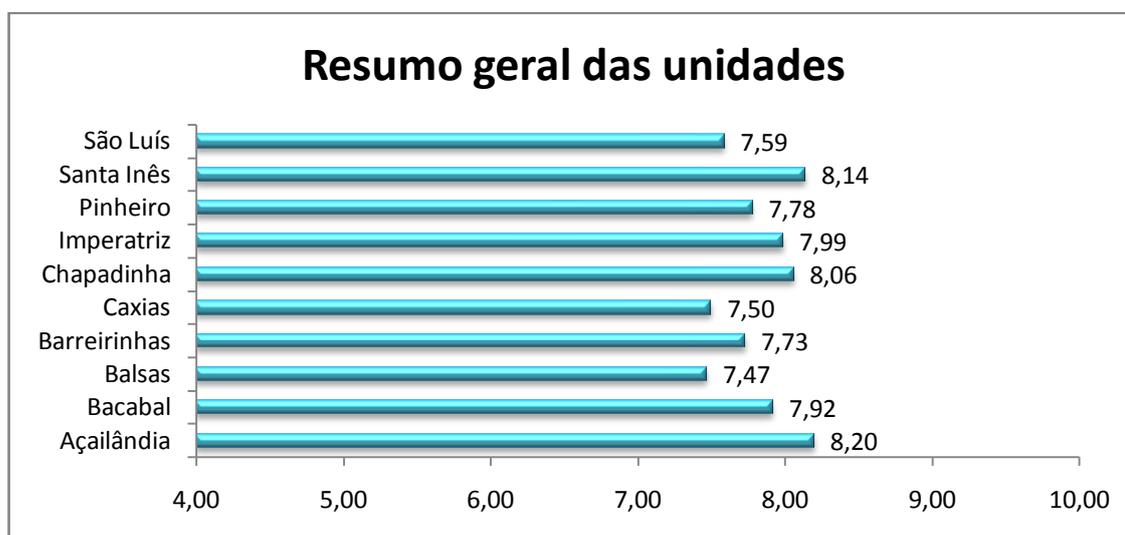
Observa-se que a média geral desta unidade foi muito abaixo da nota geral do estado (7,82) e a terceira pior média comparando com as unidades avaliadas. Como já foi dito, médias baixas fazem com que a avaliação geral do órgão seja baixa e, conseqüentemente, a nota geral de satisfação dos consumidores do estado. Por ser a maior cidade do estado pode-se dizer que deve ocorrer uma maior dificuldade em desenvolver o melhor acompanhamento dos clientes e que o órgão precise dispor de mais recursos para atender uma maior quantidade de clientes.

4.2.11 Resumo geral das unidades de negócio

Após a análise da satisfação dos consumidores maranhenses atendidos pelas dez unidades de negócio do SEBRAE – MA, foi possível perceber que não ocorreu nenhum caso onde a nota calculada fosse inferior a 7,0. Dessa forma, ressalta-se que ocorreu uma avaliação positiva, onde os clientes mostraram se satisfeitos com os itens abordados referentes aos serviços prestados pelo órgão.

Através do gráfico 19 é possível analisar o resumo geral do índice de satisfação que cada unidade de negócio recebeu e assim poder comparar qual possui os consumidores mais satisfeitos.

Gráfico 19: Conceitos atribuídos pelos clientes da unidade de São Luís.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo Convênio UFMA / SEBRAE.

Apesar de todas as unidades receberem notas aprovativas, o gráfico 19 mostra que a unidade de Açailândia foi a que recebeu a maior nota (8,20), enquanto a unidade de Balsas recebeu a menor (7,47). A partir da análise dos itens em todas as unidades verificou-se que a receptividade foi o item melhor avaliado pelos clientes com exceção das unidades de Açailândia e de Santa Inês. Em Açailândia o item melhor avaliado foi a confiabilidade e em Santa Inês foi a qualidade.

Um fato que chamou a atenção foi em relação o que deixou os clientes menos satisfeitos, pois o item acompanhamento / interesse do SEBRAE após o atendimento é o que tem deixado os consumidores menos satisfeitos. Em todas as unidades foram atribuídas a menor nota para o referido item, no entanto, isso não representa insatisfação por parte dos clientes. Considerando que todas as notas foram acima de 7,0 significa que é o item com menor nível de satisfação.

Diante dos resultados, salienta-se que é possível que haja uma correlação entre o baixo nível de satisfação com o item acompanhamento e o porte da cidade onde está localizada a respectiva unidade de negócio. Os dados mostram que as três menores notas para esse item foram encontradas nas três maiores cidades: São Luís (7,06), Imperatriz (7,28) e Caxias (7,26).

Nesse sentido, percebe-se que diante das cidades de maior porte há uma dificuldade em prestar assistência aos clientes, como uma visita de um técnico ou consultor do SEBRAE para acompanhar o desenvolvimento do negócio. Tal fato pode ser explicado com a realidade de que quanto maior a cidade que se localiza a unidade, maior será a quantidade de negócios que deverão ser atendidos, o que implicaria em uma maior estrutura de capital físico e de pessoal, à disposição. Talvez com iniciativas nesta direção, seria então possível melhorar o índice de satisfação dos clientes.

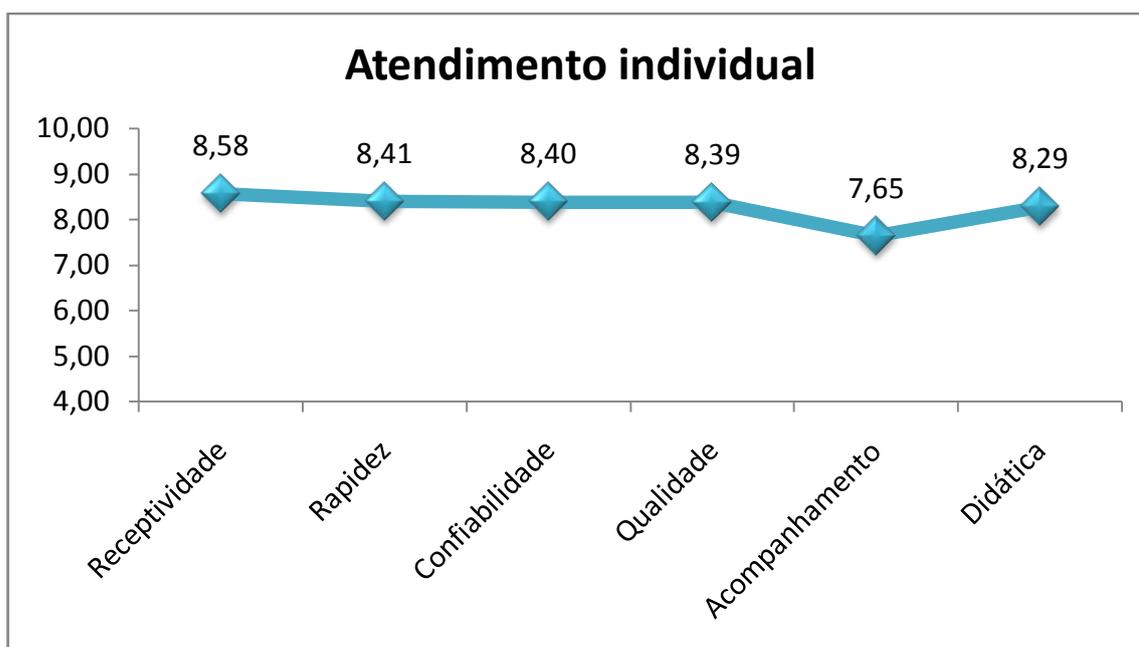
4.3 Análise da satisfação individualizada por carteiras de projeto

Nesta seção os dados colhidos mostram o nível de satisfação dos clientes diante dos seis itens que foram avaliados na pesquisa sob a ótica de cada carteira de projeto. Como foi visto anteriormente, as carteiras de projeto desenvolvidas pelo SEBRAE – MA são: atendimento individual, agronegócio, comércio e serviços e indústria.

4.3.1 Atendimento Individual

Os dados referentes a atendimento individual estão presentes no gráfico 20 que é apresentado a seguir.

Gráfico 20: Atendimento Individual.·.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo Convênio UFMA / SEBRAE.

Verificou-se com o gráfico 20 que notas atribuídas foram positivas, significando que o público dos projetos de atendimento individual está satisfeito. A maior nota (8,58) foi recebida pelo item receptividade e a menor (7,65) para acompanhamento. A média das notas foi de 8,29 o que representa um ambiente onde os consumidores encontram-se satisfeitos, mas com possibilidades para desenvolver melhorias.

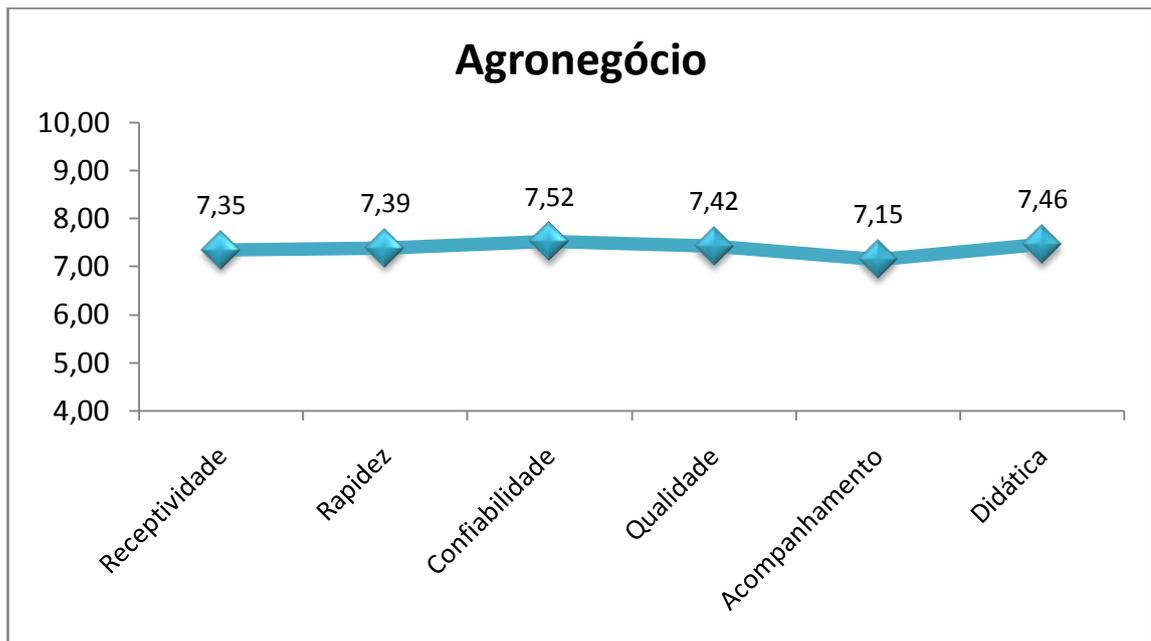
4.3.2 Agronegócio

Através do gráfico 21 têm-se as informações referentes ao índice de avaliação do público do agronegócio com os itens avaliados.

Com o gráfico 21, notou-se que o item confiabilidade das informações foi o melhor avaliado pelo público que faz parte dos projetos do agronegócio. Tal item recebeu a nota 7,52 e a menor nota foi para o item acompanhamento (7,15). As

notas ficaram abaixo das analisadas nos projetos de atendimento individual, porém representam um cenário de aprovação onde os clientes se mostraram satisfeitos. Além disso, percebe-se uma uniformidade entre as notas o que ocasiona uma média em torno de 7,30.

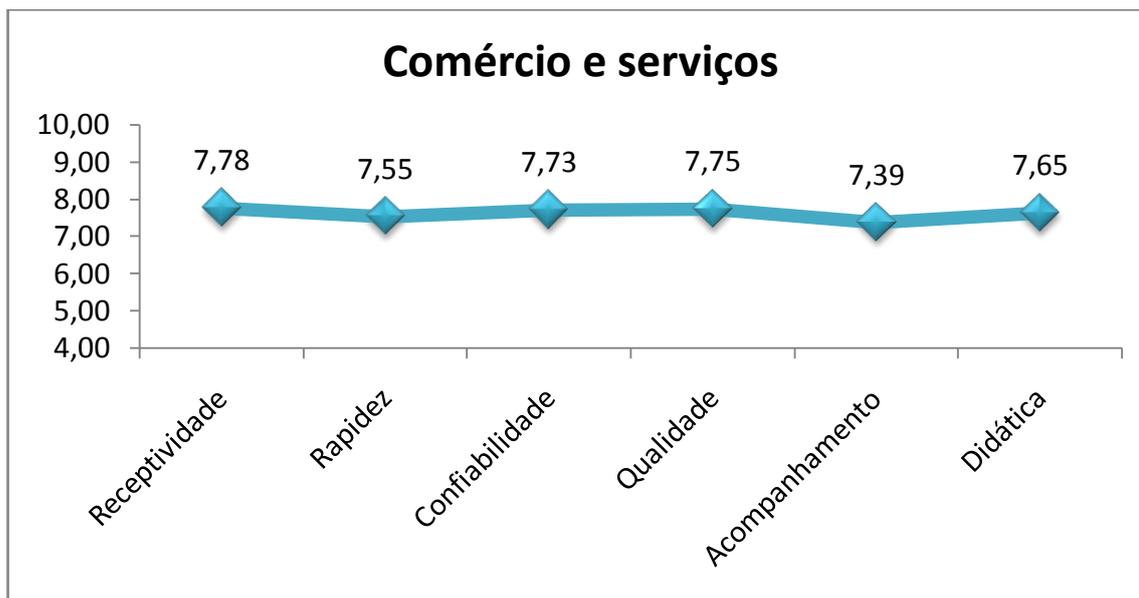
Gráfico 21: Agronegócio.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo Convênio UFMA / SEBRAE.

4.3.3 Comércio e Serviços

O gráfico 22 apresenta os dados coletados que medem a satisfação do público que participa dos projetos de comércio e serviços.

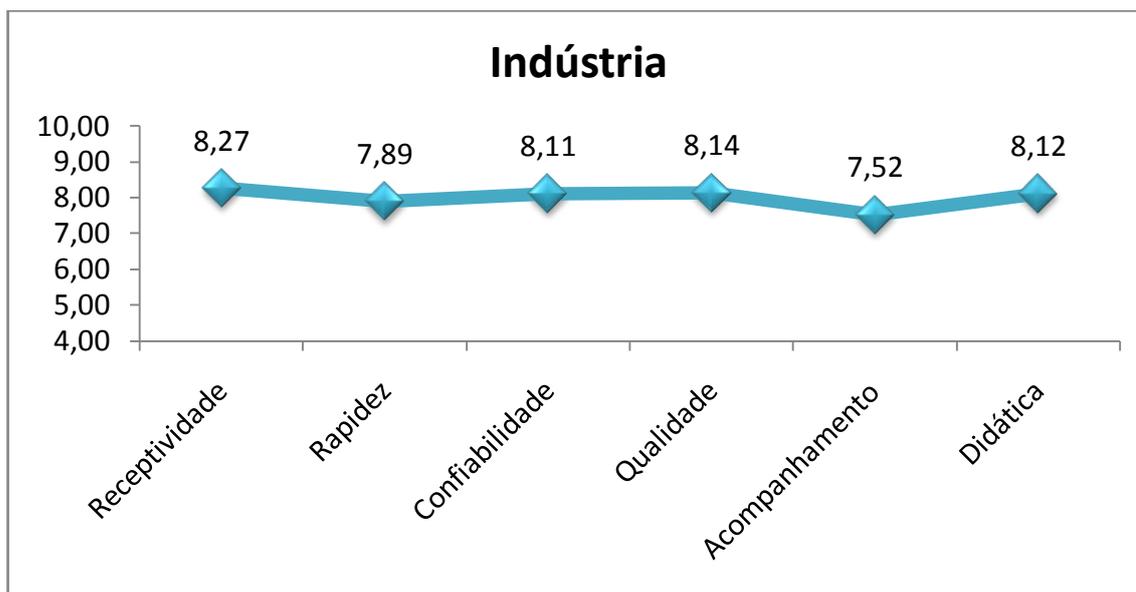
Gráfico 22: Comércio e Serviços.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo Convênio UFMA / SEBRAE.

Observou-se que nesta carteira de projeto a maior satisfação do público é com o item receptividade, uma vez que para este foi atribuída a maior nota (7,78). Em contrapartida, a menor nota foi mais uma vez ao item acompanhamento (7,39). Analisando o gráfico 22 com o gráfico anterior (gráfico 21: Agronegócio), percebe-se que o público dos dois tipos de projetos apresenta comportamentos semelhantes. Apesar das diferenças que tangem cada um dos grupos, tanto no tipo de negócio quanto no perfil de cada público é possível perceber semelhanças nas notas atribuídas na avaliação de satisfação. No entanto, a nota dos consumidores do ramo do comércio e serviços apresenta um maior nível de satisfação, pois a nota média atingiu 7,64, contrária a do ramo de agronegócio que atingiu 7,30.

4.3.4 Indústria

O próximo gráfico a ser analisado expõe as informações referentes a satisfação do público que integra os projetos no ramo de indústria. A seguir, apresenta-se o gráfico 23.

Gráfico 23: Indústrias.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo Convênio UFMA / SEBRAE.

Ao analisar as informações do gráfico 23, nota-se que o item receptividade foi o melhor avaliado com a nota 8,27 e o item acompanhamento ficou com a nota mais modesta (7,52). Neste caso, também foi encontrado uma semelhança entre o comportamento do público dessa carteira de projeto com o público de atendimento individual, uma vez que as notas atribuídas ocupam relativamente o mesmo patamar de satisfação e receberam notas mais altas e menos uniformes entre as carteiras de projetos avaliadas na pesquisa. A média das notas dos projetos de indústria foi de 8,01.

4.3.5 Resumo geral das carteiras de projetos

Após medir o nível de satisfação dos consumidores maranhenses em que participam das diferentes carteiras de projetos desenvolvidas pelo SEBRAE – MA em relação aos seis itens avaliados pela pesquisa, ressalta-se que todas as notas atribuídas foram acima de 7,0 determinando a satisfação do público entrevistado com os serviços prestados pelo referido órgão.

Através do gráfico 24 têm-se o resumo geral dos índices de satisfação que cada carteira de projeto recebeu, assim será possível comparar qual índice que mais e aquele pior avaliado.

Gráfico 24: Resumo geral das carteiras.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados fornecidos pelo Convênio UFMA / SEBRAE.

Observou-se com o gráfico 24 que o público das carteiras de projetos analisadas se mostrou satisfeito com os itens abordados durante a pesquisa que avaliam o atendimento recebido pelo SEBRAE, pois em todos os itens ocorreu a presença de notas aprovativas. No que se refere às notas atribuídas a cada item, percebe-se que a receptividade foi a melhor avaliada, exceto nos projetos de agronegócio que predominou a confiabilidade das informações. Mais uma vez acompanhamento / interesse do SEBRAE após o atendimento continua sendo o item que os consumidores estão menos satisfeitos.

Ao comparar a média das notas, nota-se que o público dos projetos de atendimento individual é o mais satisfeito, uma vez que essa carteira de projeto recebeu a maior nota (8,29), ao contrário da carteira de agronegócio que recebeu a menor (7,30). Considerando que o público de atendimento individual é o que mais procura o SEBRAE, principalmente, em busca de informação / orientação, a pesquisa de satisfação pode ter uma aplicação melhor nestes projetos, então, é a partir desse fato que se compreende o resultado encontrado na pesquisa. Em contrapartida, a explicação encontrada para projetos de agronegócio ter recebido a menor nota, encontra-se no fato do público estar localizado no meio rural o que dificulta a busca por orientação e na avaliação do desempenho do órgão.

O item acompanhamento / interesse do SEBRAE após o atendimento recebeu notas baixas em todas as carteiras de projeto, o que novamente significa a dificuldade que o órgão em análise possui em desenvolver uma estrutura capaz de desempenhar de forma eficaz esse item. Quando trata esse item dentro da carteira de agronegócio essa dificuldade aumenta ainda mais, pois, como o público está localizado no meio rural, a dificuldade de acesso exige uma maior disponibilização de recursos materiais e humanos. Este argumento, pelo menos em parte, contribui para a compreensão do fato de obter-se uma nota relativamente mais baixa para esta carteira de projetos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de um mercado competitivo, as empresas sentiram a necessidade de buscar estratégias que as aproximassem dos seus consumidores e passaram a entender a satisfação dos clientes como um objetivo prioritário. Nesse sentido, é de fundamental importância que as organizações conheçam o comportamento dos clientes a fim de que seja possível identificar as suas exigências e necessidades, e só assim, elaborar ações capazes de conquistá-los, além de atrair novos. Essa condição relatada serve não só para empresas que possuem fins lucrativos como também para aquelas que não possuem, pois todas devem encarar o cliente como patrimônio da organização. A importância de realizar uma pesquisa de satisfação com o consumidor deve-se ao fato dele ser o grande julgador dos produtos e serviços oferecidos. Os resultados são fundamentais para que as organizações possam identificar em quais pontos estão desagradando sua clientela e assim eliminar as falhas a fim de que alcance a satisfação da mesma.

Nos dias de hoje, o maior alvo de reclamações por parte dos clientes refere-se ao mau atendimento recebido, a falta de interesse das organizações em elaborar estratégias que o conquiste. Em virtude disto, é recomendável que as organizações além de aperfeiçoar o relacionamento com os clientes de modo que conheça o seu perfil, direcionem suas atitudes para o desenvolvimento de ações consideradas vantagens competitivas, como a busca pela qualidade no atendimento ao cliente, a qualidade nos serviços, o treinamento do capital humano das instituições.

O presente trabalho teve como objetivo apresentar e analisar o nível de satisfação dos clientes do SEBRAE para o ano de 2012. Os dados colhidos mostraram a satisfação dos empresários maranhenses, tanto efetivos quanto potenciais, em relação a seis itens que avaliaram o atendimento recebido pelo referido órgão. Após a análise das informações pode-se afirmar que os clientes se mostraram satisfeitos com a instituição, uma vez que nenhuma nota recebida foi reprovativa. Contudo, foram feitas algumas observações em relação ao item acompanhamento / interesse do SEBRAE, pois este recebeu com frequência a menor nota nas avaliações realizadas.

Após a avaliação da pesquisa como um todo se revela que na análise geral dos itens todos os níveis percentuais foram de aprovação, no qual calculando o Índice de Satisfação do Consumidor o valor alcançado foi de 7,82, numa escala que varia de 0 a 10. Partindo para a análise individualizada das unidades de negócios do SEBRAE, distribuídas por dez regiões do estado, verificou-se que, em todos os casos as ocorrências atestam a presença de notas aprovativas, com destaque para a unidade de Açailândia que recebeu a maior nota; ao contrário da unidade de Balsas que recebeu a menor.

Ao analisar a satisfação individualizada por carteira de projetos todas as notas obtidas se situam na faixa aprovativa; ressaltando que o público dos projetos de atendimento individual demonstrou maior satisfação, enquanto que o público dos projetos de agronegócio está menos satisfeitos. Apesar de todas as notas obtidas nas análises ficarem acima de 7, o que caracteriza um ambiente de satisfação, observa-se que nenhuma média ficou próxima de 9, o que caracterizaria um ambiente de clientes plenamente satisfeitos. Nesse sentido, o que pode ser destacado é a possibilidade de melhorias para alcançar um nível mais alto de satisfação.

Durante a análise dos dados notou-se que o item acompanhamento / interesse do SEBRAE, que tenta captar a atenção ofertada pelo referido órgão após o atendimento, mostrou-se como o pior item avaliado na análise geral dos diversos aspectos abordados, tanto quando se aborda o problema pelas unidades de negócio quanto pela abordagem das carteiras de projetos. Com os resultados da satisfação individualizada nas unidades de negócios foi possível encontrar uma relação entre o baixo nível de satisfação com o acompanhamento e o porte da cidade onde fica localizada a unidade de negócio, o que demonstra que a amplitude da região abrangida dificulta a atuação do órgão em prestar assistência.

O mesmo fato ocorreu na carteira do agronegócio, onde os resultados também mostraram um cliente menos satisfeito com o item acompanhamento / interesse. A explicação pode estar no fato do público desses projetos se localizarem na área rural, o que apresenta dificuldade no acesso, o que demandaria do SEBRAE uma maior disponibilidade de recursos financeiros e humanos para promover uma assistência mais efetiva a essa clientela após haver prestado o atendimento inicial. Dessa maneira, chega-se a conclusão que, para um órgão como o SEBRAE, não

importa apenas atender bem quando é procurado. Torna-se essencial que o cliente receba um acompanhamento posterior, a fim de que as informações e consultorias fornecidas no momento do atendimento não sejam desperdiçadas pela falta do acompanhamento.

Portanto, destaca-se que, apesar de uma pesquisa com resultados positivos, torna-se importante promover iniciativas que busquem por melhorias e aperfeiçoamentos nos aspectos que comprometeram o alcance do alto nível de satisfação, objetivando um ambiente de clientes plenamente satisfeitos e conquistados. Muitas vezes, iniciativas simples, como uma visita de cortesia ao cliente anteriormente atendido, são capazes de sanar dúvidas e insatisfações que acarretariam em grandes perdas para instituições como o SEBRAE, já que a adoção e implantação de medidas antes recomendadas podem vir a não ser concretizadas pela falta de detalhes como uma mera motivação posterior, ou mesmo falta de alguém para esclarecer uma pequena dúvida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia Aplicada à Administração: uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração: edição compacta**. 3.ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DINIZ, Tayane Pereira Ribeiro; FUERTH, Leonardo Ribeiro. **Qualidade no atendimento no setor de serviços: a era do cliente**. Revista Cadernos de Administração, ano 2, vol. 1, nº 03, jan – jun, 2009.

ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim; PINTO, Hugo de Moraes. **Processo de Investigação e Análise Bibliométrica: avaliação da qualidade dos serviços bancários**. Rev. Adm. Contem. [online], 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v17n3/a05v17n3.pdf>>. Acesso: 20 jan. 2013.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2010**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/xtras/uf.php?coduf=21&search=maranhao>>. Acesso em: 10 fev. 2013.

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

LARAN, Juliano Aita; ESPINOZA, Francine da Silveira. **Consumidores satisfeitos, e então? Analisando a satisfação como antecedente da lealdade**. Rev. adm. contemp. [online], 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARQUES, Fábio. **Guia prático da excelência em serviços:** como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor!. São Paulo: Nobel, 2006.

MOTIVA E INOVA. **Pirâmide de Maslow - entenda a hierarquia de necessidades de Maslow.** 24 fev. 2012. Disponível em: <<http://motivaeinova.blogspot.com.br/2012/02/piramide-de-maslow-entenda-hierarquia.html>>. Acesso: 03 de mar. 2013.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade:** teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROSALEM, Vagner; SANTOS; Antônio Carlos dos. **Qualidade como vantagem competitiva:** um estudo em empresa atacadista. 200?. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/596_QUALIDADE%20COMO%20VANTAGEM%20COMPETITIVA.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2013.

ROTONDARO, Roberto Gilioli; CARVALHO, Marly Monteiro de. Qualidade em Serviços. In: CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. (Cord.). **Gestão da qualidade:** teoria e casos. 5. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Cap. 11, p. 331-355.

SOUZA, Caroline Lourenço; FRENHANI, Daniela Aparecida. **Qualidade no Atendimento como fator de Crescimento Empresarial:** Estudo de caso da Empresa Microsal. Monografia de Conclusão de Curso. Curso de Graduação de Administração. Faculdade Genecista de Capivari – CNEC, 2010.