

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ANA PAULA PEDRAÇA MANCEBO**

**ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO UM DIFERENCIAL:** pesquisa de satisfação  
dos clientes do Spazio Mateus

São Luís  
2018

**ANA PAULA PEDRAÇA MANCEBO**

**ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO UM DIFERENCIAL: Pesquisa de satisfação  
dos clientes do Spazio Mateus**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Rômulo Martins

São Luís

2018

Mancebo, Ana Paula.

Atendimento ao cliente como um diferencial: pesquisa de satisfação dos clientes do Spazio Mateus/ Ana Paula Pedraça Mancebo. – 2018.

77 f.

Orientador: Rômulo Martins.  
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,  
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2018.

1. Atendimento. 2. Satisfação. 3. Cliente. I. Martins, Rômulo.  
II. Título.

**ANA PAULA PEDRAÇA MANCEBO**

**ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO UM DIFERENCIAL: Pesquisa de satisfação  
dos clientes do Spazio Mateus**

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração de Empresas da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em:     /     /2018.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Rômulo Martins (orientador)  
Dr. em Informática na Educação  
Universidade Federal do Maranhão

---

2º Examinador

---

3º Examinador

Dedico meu trabalho primeiramente a Deus que me deu forças e a meus pais que sempre me apoiaram.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço por este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor do meu destino, meu guia, socorro presente na hora da angústia.

Ao meu pai Claudio Mancebo, minha mãe Vera Pedraça, minha avó Amparo Pedraça e ao meu Professor Orientador Rômulo Martins pela oportunidade e apoio na elaboração deste trabalho.

*“O cliente é imprescindível para a empresa se manter no mercado e o atendimento ao cliente é um dos aspectos de maior importância do negócio”*

Chiavenato, 2007

## RESUMO

No mercado hodierno, efêmero e cada dia mais competitivo a excelência no trato com o cliente é um dos principais diferenciais para a continuação de qualquer organização. O presente estudo partiu do problema de como os clientes de São Luís avaliam o atendimento em um espaço gourmet, buscou analisar a satisfação dos clientes quanto ao atendimento oferecido no Spazio Mateus em São Luís - MA. Os objetivos específicos deste trabalho consistem em adaptar um formulário de coleta de dados para analisar a satisfação dos clientes quanto ao atendimento, coletar os dados do Spazio Mateus quanto à satisfação dos clientes quanto ao atendimento e por fim, apresentar os resultados através de gráficos e comentários sobre a satisfação dos clientes quanto ao atendimento. Consonante a análise dos dados obtidos, foi aferido que há uma boa satisfação dos clientes em relação à empresa pesquisada, excetuando alguns pontos que foram alvos de respostas e comentários negativos por parte de alguns clientes que devem ser observados e corrigidos. Com o propósito de atrair novos clientes, aumentar as vendas e evitar a perda de clientes para a concorrência. Desta forma, percebe-se que as empresas que trabalham direta ou indiretamente com o público, devem voltar seus esforços para o cliente, a fim de garantir sua satisfação com o atendimento. Tornando assim o atendimento com excelência não só um diferencial competitivo e sim um meio de sobrevivência para empresa.

**Palavras-chave:** Cliente, Satisfação, Atendimento

## **ABSTRACT**

In today's ever-changing, ephemeral and increasingly competitive market, excellence in customer service is one of the main differences for the continuation of any organization. The present study started from the problem of how the customers of São Luís evaluate the service in a gourmet space, sought to analyze the satisfaction of the clients regarding the service offered in the Spazio Mateus in São Luís - MA. The specific objectives of this work are to adapt a data collection form to analyze customer satisfaction regarding service, collect Spazio Mateus data regarding customer satisfaction regarding service and finally present the results through graphs and comments about customer satisfaction regarding service. Consonant to the analysis of the data obtained, it was verified that there is a good satisfaction of the clients in relation to the company researched, except for some points that were the targets of responses and negative comments by some clients that should be observed and corrected. For the purpose of attracting new customers, increasing sales and avoiding loss of customers to the competition. In this way, it is noticed that companies that work directly or indirectly with the public, must return their efforts to the client, in order to guarantee their satisfaction with the service. This way, the service with excellence is not only a competitive advantage, but a means of survival for the company.

**Keywords:** Customer. Satisfaction. Attendance.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas

ISO: Organização Internacional para Padronização

PROCON: Instituto de Proteção e Defesa do Consumidor

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Método PDCA de gerenciamento de processos .....	20
Figura 2 – Hierarquia dos clientes.....	37
Figura 3 – 07 atributos do consumidor 3.0 .....	39

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Identificação do sexo dos clientes .....	53
Gráfico 2 – Identificação dos clientes .....	54
Gráfico 3 – Identificação do Estado Civil dos clientes .....	54
Gráfico 4 – Identificação da formação escolar dos Clientes .....	55
Gráfico 5 – Avaliação dos Clientes quanto à disposição das mesas e acesso .....	56
Gráfico 6 – Avaliação dos clientes quanto à higienização da empresa .....	56
Gráfico 7 – Avaliação dos Clientes quanto a Conforto (cadeiras e temperatura) .....	57
Gráfico 8 – Avaliação dos Clientes quanto à segurança .....	58
Gráfico 9 – Avaliação dos clientes quanto à fachada .....	59
Gráfico 10 – Avaliação dos clientes quanto à localização .....	59
Gráfico 11 – Avaliação dos clientes quanto à acessibilidade .....	60
Gráfico 12 – Avaliação dos clientes quanto a estacionamento .....	60
Gráfico 13 – Avaliação dos clientes quanto à qualidade das comidas e produtos ....	62
Gráfico 14 – Avaliação dos clientes quanto ao tempo de espera .....	62
Gráfico 15 – Avaliação dos clientes quanto à diversidade de itens disponíveis .....	63
Gráfico 16 – Avaliação dos clientes quanto às opções de pagamento .....	64
Gráfico 17 – Avaliação dos clientes quanto ao preço .....	64
Gráfico 18 – Avaliação dos clientes quanto à apresentação pessoal dos funcionários (uniforme higiene pessoal, postura) .....	65
Gráfico 19 – Avaliação dos clientes Domínio e conhecimentos dos produtos oferecidos .....	66
Gráfico 20 – Avaliação dos clientes quanto à agilidade dos colaboradores .....	67
Gráfico 21 – Avaliação dos clientes quanto à preocupação dos colaboradores em atender bem o cliente .....	68
Gráfico 22 – Avaliação dos clientes quanto à qualidade no atendimento em geral ...	69

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo dos fatores para definição do conceito de Qualidade.....	17
Quadro 2 – Diferenças básicas entre Gestão da Qualidade em ambiente industrial e em ambiente de prestação de serviço.....	30
Quadro 3 – Cliente que precisa ser atendido em um escritório de advocacia.....	35

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>QUALIDADE .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1</b>	<b>Definições históricas da Qualidade .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2</b>	<b>Abordagens da Qualidade .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3</b>	<b>Dimensões da Qualidade .....</b>	<b>25</b>
<b>2.4</b>	<b>Qualidade em Serviços .....</b>	<b>28</b>
<b>3</b>	<b>ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO DIFERENCIAL .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1</b>	<b>Clientes .....</b>	<b>34</b>
3.1.1	Satisfação do cliente externo .....	34
3.1.2	O novo perfil do consumidor.....	38
3.1.3	Satisfação do cliente interno .....	42
<b>3.2</b>	<b>Atendendo o cliente na prática .....</b>	<b>44</b>
<b>3.3</b>	<b>Dicas para atender bem o cliente.....</b>	<b>44</b>
3.3.1	Higiene do ambiente.....	47
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>49</b>
<b>4.1</b>	<b>Tipo de estudo.....</b>	<b>49</b>
<b>4.1</b>	<b>Campo de Estudo .....</b>	<b>50</b>
<b>5</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>53</b>
<b>5.1</b>	<b>Perfil do cliente.....</b>	<b>53</b>
<b>5.2</b>	<b>Análise do ambiente interno pelos clientes .....</b>	<b>55</b>
<b>4.2</b>	<b>Análise do ambiente externo pelos clientes .....</b>	<b>58</b>
<b>5.3</b>	<b>Análise de serviços relacionados à alimentação pelos clientes.....</b>	<b>61</b>
<b>4.3</b>	<b>Análise do atendimento profissional da empresa pelos clientes .....</b>	<b>65</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>70</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>73</b>
	<b>APENDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>76</b>
	<b>ANEXO – AUTORIZAÇÃO .....</b>	<b>77</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O serviço de atendimento ao cliente nunca foi tão importante para as empresas como nos dias atuais. Os clientes da era da globalização estão ainda mais exigentes e seletivos, pautados por assistências como PROCON e o Código de Defesa do Consumidor. Eles conhecem seus direitos e sabem o que querem.

A evolução constante e o fácil acesso a informação aumentam cada vez mais a exigência dos níveis de Qualidade em relação aos produtos e serviços. Satisfazer os clientes é um trabalho árduo para as empresas. Este posicionamento está impondo as empresas ao reexame de seus processos produtivos para garantir sua manutenção e atender cada vez melhor seus clientes.

Os mesmos possuem elevada expectativa em relação ao atendimento, buscando cada vez mais serviços e atendimento de Qualidade. Informações são trocadas rapidamente entre clientes efetivos e clientes em potencial de um determinado estabelecimento, existindo inclusive, plataformas específicas para este fim, portanto a fama boa ou ruim se espalha quase que de forma instantânea.

O *Foursquare*, por exemplo, é um aplicativo que foi criado para ser uma rede social com características de *game* em que o usuário pontua a cada avaliação que faz de um local, ele funciona da seguinte forma: ao chegar a um local o usuário faz “*check-in*”, comenta suas impressões sobre o local e compartilha com sua rede de amigos ou com todos os usuários da cidade. O interessante é ter opiniões reais de pessoas conhecidas sobre locais próximos e usar essas informações para decidir visitar ou não determinado estabelecimento.

Outro serviço que vem crescendo bastante é a plataforma virtual *TripAdvisor*, considerado um dos maiores sites de viagem do mundo, hoje está disponível para todas as plataformas *web*. O seu principal objetivo é ajudar viajantes a programar sua viagem com base em fotos, dicas, comentários e avaliações de amigos e usuários reais de vários estabelecimentos comerciais pelo mundo. Ou seja, o usuário que ainda está se programando para visitar determinada cidade pode decidir qual estabelecimento visitar antes mesmo de chegar ao seu destino.

O portal Reclame Aqui é um dos principais canais do consumidor brasileiro. Ele atua como um canal independente de comunicação entre consumidores e empresas. Apesar do nome, o portal não atua no intuito de apenas receber reclamações, através das reclamações recebidas e o *feedback* dos usuários o portal

classifica as empresas mostrando quantas e quais reclamações tiveram e ainda se tais reclamações foram atendidas e resolvidas pelas empresas, segundo dados informados pelo site, mais de 92% dos usuários acessam o site para verificar a reputação das empresas antes de adquirir um produto ou serviço das mesmas.

No cenário atual toda ideia nova é bem recepcionada para ser um diferencial da empresa, apesar de atendimento ao cliente não ser nenhuma ideia inovadora, poucas empresas o fazem com excelência. O mecanismo se bem utilizado, pode se tornar um diferencial, fidelizando clientes que já estão na empresa e até mesmo atraindo novos clientes. Em São Luís a situação não destoa das demais, o número de estabelecimentos no ramo alimentício é muito grande e os proprietários devem estar atentos às minúcias para que o cliente sempre saia satisfeito.

A tarefa de oferecer cada vez mais produtos e serviços alinhados à satisfação total das pessoas, para satisfazer uma demanda cada vez mais exigente não é simples. A globalização, o avanço e a troca de tecnologias, o acesso rápido a informações precisas e a acirrada concorrência acarretaram fortes mudanças no perfil estratégico das empresas. Para se preservarem competitivas as empresas se veem obrigadas a atender as necessidades de seus clientes com custos mais baixos, porém sem perder a Qualidade de seus produtos e serviços.

Este trabalho justifica-se por as expectativas dos clientes estarem sendo transformadas pelos meios comunicação, como uma forma de compreender qual é a percepção dos clientes em um espaço gourmet em São Luís, já que é um conceito inovador e pioneiro para a cidade - o de espaço gourmet dentro de supermercados, oferecendo produtos diferenciados e finos.

Diante desses pressupostos, este trabalho de conclusão de curso se desenvolve a partir do seguinte problema: como os clientes de São Luís avaliam o atendimento em um espaço gourmet?

O estudo tem como objetivo geral, analisar a satisfação dos clientes quanto ao atendimento no Spazio Mateus. Desta forma, três objetivos específicos surgem: o primeiro é adaptar um formulário de coleta de dados para analisar a satisfação dos clientes quanto ao atendimento, o segundo é coletar os dados no Spazio Mateus quanto à satisfação dos clientes relacionado ao atendimento e o terceiro é apresentar os resultados através de gráficos e comentários sobre a satisfação dos clientes quanto ao atendimento.

Sendo assim, este estudo possibilitará uma identificação dos níveis de satisfação dos clientes do espaço Spazio e através dos resultados, podem ser propostas melhorias em determinados aspectos para melhor atender o cliente e satisfazê-lo de forma total.

Quanto à estruturação desta pesquisa: o segundo e o terceiro capítulo apresenta o referencial teórico que através de um levantamento bibliográfico, buscou alicerçar teoricamente o tema que serviu como apoio para a análise do estudo de caso. Após isso, na metodologia, se descreve a empresa em questão e destacam-se os procedimentos e instrumentos utilizados neste trabalho. O quarto capítulo mostra o estudo de caso da empresa com aplicação dos questionários e apresenta os gráficos e comentários destacando os principais pontos de satisfação de acordo com a pesquisa. E na parte final, as considerações finais, que irão destacar e comprovar a realização do que foi proposto por este trabalho.

## 2 QUALIDADE

### 2.1 Definições históricas da Qualidade

No que concerne aos produtos e serviços oferecidos no mercado, existem um leque de definições para Qualidade: "conformidade com as exigências dos clientes", "relação custo/benefício", "adequação ao uso", "valor agregado, que produtos similares não detêm"; "fazer certo na primeira vez"; "produtos e/ou serviços com efetividade". Em síntese, o termo é geralmente utilizado para ter significado de "excelência" de um produto ou serviço. (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Ao pretender um bem ou serviço o cliente almeja preencher uma necessidade ou desejo, caso o produto não atenda de forma satisfatória, entende-se que a Qualidade do produto não é eficaz. Para Gomes (2004, p.7) "a Qualidade é considerada universalmente como algo que afeta a vida das organizações e a vida de cada um de nós de uma forma positiva".

A busca pela Qualidade sempre esteve presente nas cadeias produtivas, o ser humano sempre buscou produtos de Qualidade ou perfeitos, em meio a esta busca muitos conceitos a floraram, alguns convergentes e outros nem tanto. Grandes autores se dedicaram a estudar e a definir a Qualidade de acordo com a realidade em que eram inseridos e as necessidades que enfrentavam.

A Qualidade foi dividida em quatro eras, por David Garvin (1992) para organizar e distinguir as diferenças de conceitos e abordagens que as civilizações utilizavam em cada período da história, são elas: Era da Inspeção, Era do Controle Estatístico, Era da Garantia da Qualidade e Era da Qualidade Total.

Fazendo um recorte histórico sobre o percurso da Qualidade, ressaltamos a Era da inspeção em que as indústrias perceberam um comportamento padrão dos consumidores que checavam a Qualidade do produto ao comprá-lo, para evitar que produtos defeituosos chegassem às mãos dos compradores, uma grande preocupação com a inspeção dos produtos finais foi introduzida, porém, essa atitude não produzia Qualidade, apenas descartava produtos defeituosos, sem se preocupar com as causas do problema. Taylor citado por Baçante (1998) considera que "através da Administração científica, a conformidade nos produtos é enfatizada e a partir da industrialização evidencia-se o desenvolvimento dos sistemas com base em

inspeções, onde além de serem verificados os atributos do produto final, ainda podiam ser medidos ou testados”.

Quadro 1 – Comparativo dos fatores para definição do conceito de Qualidade.

(continua)

ABORDAGEM	DEFINIÇÃO DE QUALIDADE	CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA DA QUALIDADE	ABORDAGEM COM FOCO GERENCIAL	ABORDAGEM DOS FATORES HUMANOS
<b>Deming</b>	Perseguição às necessidades dos clientes e homogeneidade do processo de serviços com baixa variabilidade (previsibilidade).	Direcionamento pelas necessidades do consumidor e desenvolvidas pelo aprimoramento dos processos administrativos numa postura de contínua melhoria numa base objetiva, e consequente transferências dos resultados aos clientes.	Gerência com ênfase em princípios operacionais e ação pontual, utilizando como ferramenta o controle estatístico de processos adaptados às condições do processo.	Promovendo comprometimento, conscientização e motivação pela integração de objetivos do desenvolvimento individual através do desenvolvimento da empresa.
<b>Crosby</b>	Cumprimento das especificações estabelecidas para satisfazer aos clientes de modo econômico.	Construída através do envolvimento de toda organização em torno de metas de Qualidade, firmemente estabelecidas, periodicamente avaliadas através de dados confiáveis de custos, como elementos indicadores de necessidades concentração de esforços.	Mecanismos de planejamento e controle alimentados por esquemas eficientes de comunicação.	Estabelecendo comprometimento, conscientização, comunicação e motivação através de recompensas.
<b>Feigenbaum</b>	Exigência dos clientes concretizadas através de especificações em todas as fases da produção, com Qualidade de processos compatível com tais especificações.	Baseadas numa forte infraestrutura técnico-administrativa, com procedimentos estabelecidos detalhadamente integrados dentro da estrutura organizacional; gerenciado por especialistas, dando apoio e assistência a todas as áreas para assegurar integração em torno da função Qualidade.	Gerência enfatiza a responsabilidade da linha de produção de produtos e serviços pela Qualidade e a ferramenta é um sistema de Qualidade altamente estruturado.	Desenvolvendo a conscientização em torno da contribuição de cada um para com a função Qualidade.

Quadro 1 – Comparativo dos fatores para definição do conceito de Qualidade.

(conclusão)				
ABORDAGEM	DEFINIÇÃO DE QUALIDADE	CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA DA QUALIDADE	ABORDAGEM COM FOCO GERENCIAL	ABORDAGEM DOS FATORES HUMANOS
<b>Juran</b>	Adequação ao uso através de percepção das necessidades dos clientes e aperfeiçoamento introduzidos a partir de níveis de serviços já alcançados.	Evidenciadas através das próprias características dos produtos e serviços que garantem a satisfação dos clientes (adequação ao uso) e aprimoramento passo a passo por equipes multifuncionais, com critérios de priorização e garantia de que níveis de Qualidade á atingidos serão mantidos e melhorados.	Funções gerenciais em Qualidade com planejamento, execução e melhoria através de metodologia de resolução de problemas.	Mostrando compreensão da Qualidade como uma das principais responsabilidades gerenciais, comprometimento da organização com a Qualidade objetiva em todos os níveis, conscientização e consequentemente envolvimento de todos com projetos de melhorias.
<b>Ishikawa</b>	Rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos/serviços e homogeneidade dos resultados dos processos (baixa variabilidade).	Instaladas desde o desenvolvimento e projeto de novos produtos e serviços e aperfeiçoada através da estrutura da empresa, reforçadas para uma rede de relações que cobrem as funções da Qualidade, de forma a permitir ao cliente perceber que a Qualidade esperada e prometida está garantida.	A prioridade é o trabalhador buscando a valorização do homem, cabendo à gerência a função de ensinar e orientar; a direção deve transferir benefícios alcançados aos colaboradores e sociedade; as ferramentas visam a integração da sociedade.	Compreendendo a Qualidade como inerente ao trabalho, fazendo parte e sendo resultado do trabalho, com construção da Qualidade de vida de cada um e da sociedade.

Fonte: Cardoso (1995).

Em seguida foi à vez da Era do controle estatístico que surgiu com a chegada da produção em massa, foram introduzidas técnicas de amostragem e de outros mecanismos de base estatística, assim como o aparecimento do setor de controle da Qualidade nas organizações. Walter A. Shewhart (1924) reconheceu nessa era a variabilidade na indústria, entendendo que sempre ocorreram variações em matéria-prima, equipamentos e ou na produção dos empregados, consequentemente cresceu a necessidade de controlar processos. O propósito era prevenir e solucionar os problemas, através da definição e divisão das variáveis

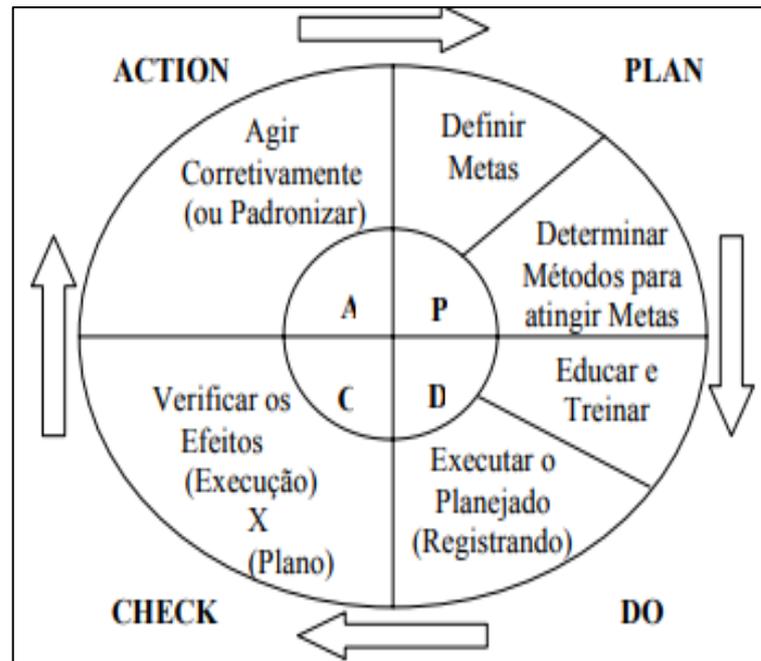
consideradas aceitáveis das que indicavam problemas, de acordo com Fonseca (2006).

Qualidade pode ser a tarefa de qualquer um em uma empresa, mas ninguém pode tornar parte de um programa eficiente para Qualidade sem que regras para as ações sejam baseadas em técnicas estatísticas (DEMING, 1986).

Nessa era o principal objetivo era desenvolver e aplicar instrumentos estatísticos para o controle da Qualidade que garantissem uma maior uniformidade e padronização dos produtos produzidos. Foi através do controle estatístico que foi reconhecida a variabilidade como parte do processo produtivo. “Com isso, o grande desafio era diferenciar as variações aceitáveis das flutuações que indicassem problemas”. (GARVIN, 1992, p. 33).

Para enfrentar esse desafio sistemas da Qualidade foram pensados, esquematizados, melhorados e implantados desde a década de 30 nos Estados Unidos e, um pouco mais tarde (anos 40), no Japão e em vários outros países do mundo. A exemplo temos o C.E.P – Controle Estatístico de Processos que tem como objetivo controlar todas as etapas do processo comparando-as com um padrão e verificando possíveis variações deste, possibilitando a reparação de um produto defeituoso antes da finalização do mesmo e o PDCA, conhecido também como Método de Melhorias PDCA, ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming que tem como ideia central a constante melhoria dos processos, ele foi projetado para ser um modelo dinâmico, a conclusão de uma volta do ciclo irá fluir no começo do próximo ciclo, e assim sucessivamente, o processo sempre será reanalisado podendo assim ser constantemente melhorado.

Figura 1 – Método PDCA de gerenciamento de processos



Fonte: CAMPOS (1992, p.30).

Segundo a classificação de Garvin (1992), temos a Era da Garantia da Qualidade, nessa era o controle da Qualidade expandiu-se, saindo exclusivamente dos aspectos fabris para o envolvimento de maneira mais ampla com outras formas de gerenciamento, os serviços começavam a demonstrar preocupação com aspectos para melhor satisfazer seus clientes e a estatística já não era mais a única forma de controle da Qualidade.

Para Garvin (2002, p.14):

No período da Garantia da Qualidade, a Qualidade passou de uma disciplina restrita e baseada na produção fabril para uma disciplina com implicações mais amplas para o gerenciamento. A prevenção de problemas continuou sendo seu objetivo fundamental, mas os instrumentos da profissão se expandiram para muito além da estatística.

Em síntese, a Era da Garantia da Qualidade segundo Campos (2004) foi caracterizada pela valorização do planejamento e coordenação dos processos, foram estabelecidas técnicas estáticas e padrões visando atingir a Qualidade. Com a contribuição de outros mestres da Qualidade como Feigenbaum e Juran, passou-se a se chamar os especialistas em Qualidade de engenheiros da Qualidade, a estes não bastava apenas conhecimento estatístico, tinham não só atribuições técnicas, como também, atribuições gerenciais.

Destaca-se igualmente o surgimento da Qualidade total e da filosofia de zero defeito, a primeira desenvolvida por Armand V. Feigenbaum trouxe uma visão um tanto diferente para época, de que a responsabilidade pela Qualidade não era apenas do “chão de fábrica”, mas sim de todos os envolvidos na produção, dando ênfase as cúpulas mais altas como gerência e diretoria. Já a segunda desenvolvida por Philip Crosby frisava o conceito de Qualidade ser a conformidade com os requisitos, acreditava que o sistema de Qualidade devia se voltar para a prevenção e não para avaliação, estabeleceu a meta de desempenho o “zero defeito” e atribuiu a medida padrão ao custo e não a Qualidade.

A Qualidade quem estabelece é o cliente e não os engenheiros, nem o pessoal do marketing ou da alta administração. A Qualidade de um produto ou serviço pode ser definida como um conjunto total das características de marketing, engenharia, fabricação e manutenção do produto ou serviço que satisfaça as expectativas do cliente. (FEIGENBAUM, 2003)

Sob essa nova ótica surge a Era da Qualidade Total, quando a Qualidade passou a influenciar o desempenho das empresas no mercado, a partir de então o foco passou a ser a satisfação do cliente. Nesse momento as empresas perceberam o abalo que má Qualidade acarretava, a alta administração passou a se preocupar com Qualidade e a desenvolver estratégias de mercado integralizando a Qualidade, transformando-se em um fator crucial para o sucesso da empresa.

Essa era acumulou todas as preocupações das eras anteriores, tais como inspeção, controle estatístico e integração de todos os níveis e ainda acrescentou a preocupação que move todas as empresas modernas, a satisfação do cliente, as suas necessidades e requisitos transformaram-se em regras e critérios das empresas. A principal característica dessa época foi o direcionamento das organizações em garantir a Qualidade dos produtos, serviços, funcionários e processos de sua responsabilidade.

Por fim, a era da garantia da Qualidade, evolui para um novo formato em termos de estrutura e estratégias, os processos passam a ser gerido de forma sistêmica, de maneira que os inter-relacionamentos e as interdependências sejam considerados em todos os níveis da empresa. Recebendo a denominação de Era da Qualidade total, conforme Barçante (1998).

No Brasil, segundo Figueira e Ramalho (2003), começaram a serem implementados os sistemas de Qualidade a partir das filiais de empresas multinacionais, a fim de unificar processos de gestão para continuarem competitivas.

O desenvolvimento de ações governamentais como a sanção do Código de Defesa do Consumidor - que proporcionou instrumento e poder aos consumidores para que pudessem exigir a Qualidade de produtos e serviços - e lançamento do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) em 1990 estimularam a otimização dos processos de Qualidade das empresas brasileiras.

## **2.2 Abordagens da Qualidade**

Apesar da evolução história o conceito de Qualidade é comumente mal entendido, apresentando vários sinônimos que variam de luxo e mérito a até excelência de valor. Diferentes empresas também atribuem significados diferentes ao empregarem o termo, assim como diferentes grupos dentro da mesma empresa. “Sem mais refinamento, é inevitável que continuem existindo ambiguidade e confusão”. (Garvin, 2002 p.47)

Para um melhor entendimento do conceito de Qualidade, deve-se aprofundar o estudo nas filosofias por trás de cada abordagem. Garvin dividiu a Qualidade em cinco abordagens, sendo cada uma, relacionada a um foco, são elas: a transcendente, a baseada no produto, a baseada no usuário, a baseada na produção e a baseada no valor.

A transcendente relaciona a Qualidade com definições que vão além das racionais e científicas, estando ela relacionada com uma percepção intuitiva, não se sabe quando um produto é de Qualidade, apenas se sente. Pirsig citado por Garvin (2002) “Qualidade não é uma ideia ou uma coisa concreta, mas uma terceira entidade independente das duas... embora não se possa definir Qualidade, sabe-se o que ela é”. Essa abordagem defende que a Qualidade é sinônima de “excelência inata” sendo ela não só absoluta como universalmente reconhecível, acredita-se que há algo intemporal e duradouro nas obras de alta Qualidade, algo que está acima de mudança de gostos ou estilo. Michelangelo, por exemplo, pode não ser do agrado de todos, porém ao analisar várias de suas estátuas é difícil negar a Qualidade de sua obra. A grande dificuldade desta visão é aplicá-la no caso concreto, pois ela

oferece pouca orientação prática, dificultando a caracterização do produto de Qualidade do mais grosseiro.

Já a abordagem baseada no Produto diz respeito à Qualidade ao produto em si, explica que a Qualidade é entendida através de uma série de especificações mensuráveis que garantem e certificam. Abbott citado por Garvin (2002) “Diferenças de Qualidade correspondem as diferentes quantidade de algum ingrediente ou atributo desejado”. Segundo esse entendimento a Qualidade é uma variável precisa e mensurável, sendo assim a diferença da Qualidade pode ser medida pela diferença de quantidade de algum ingrediente ou atributo de um produto, um tapete fino, por exemplo, possui um grande número de nós por centímetro quadrado, sendo essa característica podendo ser usada para mensurar a Qualidade do produto tapete. Porém esse atributo só deixa de ser ambíguo se ele for tratado da mesma forma por praticamente todos os compradores.

A Qualidade é considera algo inerente ao produto e não algo que lhe é atribuído. A objetividade dessa ideia trás consigo muitos pontos positivos, porém nem sempre existe uma correspondência unívoca entre os atributos dos produtos e a Qualidade, muitas vezes os produtos de alta Qualidade possuem características peculiares e ainda encontra outra problemática quando a Qualidade está ligada a estética, pois ela não leva em consideração gostos.

A terceira abordagem descreve a Qualidade baseada no Cliente, se um determinado produto é bom na visão do cliente e o satisfaz então esse produto é de Qualidade. Kueh e Day citado por Garvin (2002) “Na análise final de mercado, a Qualidade de um produto depende de até que ponto ele se ajusta aos padrões e preferências do consumidor”. Conforme este entendimento temos uma mensuração extremamente subjetiva, admitindo-se que cada consumidor tenha desejos e necessidades diferentes o produto que lhes atender melhor aos anseios será o considerado de Qualidade.

Um problema atribuído a esta abordagem é a igualação da Qualidade à satisfação máxima, apesar de parecidas não são idênticas, produtos que maximizem a satisfação sem dúvida são preferíveis a outros que satisfaçam menos necessidades, contudo não se pode garantir que eles sejam necessariamente melhores. Um exemplo são os livros que estão na lista dos mais vendidos, claramente são preferidos pela maioria, embora poucas pessoas argumentem que eles são o que há de melhor na literatura, o que nos leva a entender que um

consumidor pode preferir o sabor de uma marca apesar de admitir que outra possui mais Qualidade.

Até mesmo critérios objetivos como durabilidade tiveram sua preferencial modificada ao longo do tempo, em outros tempos produtos com grande durabilidade eram considerados das classes pobres e de baixa Qualidade, pois apenas os ricos poderiam se dar ao luxo de comprar bens frágeis que precisavam ser reparado constantemente.

Existe ainda a abordagem baseada na Produção que define Qualidade como a capacidade de produzir exatamente aquilo que foi projetado, de forma otimizada e sem perdas. Crosby citado por Garvin (2002) “Qualidade (quer dizer) conformidade com as exigências”. Enquanto a abordagem baseada no cliente foca nos determinantes da procura a abordagem baseada na Produção foca nos determinantes da oferta, se interessa basicamente pela engenharia de produção. De acordo com esse entendimento uma vez estabelecido um projeto ou uma especificação, qualquer desvio implica em queda da Qualidade. Explica ainda que a eficiência é igualada ao atendimento a especificações, fazendo da maneira certa na primeira vez.

Apesar de comumente ser associado aos produtos, esse entendimento também é válido para os serviços em que conformidade significa normalmente exatidão e cumprimento dos prazos como, por exemplo, os voos que decolam e pousam no horário previsto. Uma fraqueza apontada nessa abordagem é a preocupação majoritária com o interno, desprezando por vezes indicadores externos importantes, a Qualidade é definida de maneira simplificada a engenharia e controle de produção. Essa concepção dá ênfase a engenharia da Qualidade por parte do projeto e do controle estatístico por parte da produção, ambas as técnicas visam afastar logo de início desvios e evitar assim gastos maiores com produtos finalizados defeituosos.

Por fim é apresentando a abordagem baseada no Valor ela afirma que Qualidade é representada pela relação de custo e preço, sendo quanto maior o desempenho e menor o preço ou o custo, mais qualificado um produto será.

Feigenbaum citado por Garvin (2002) “Qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são (a) o verdadeiro uso e (b) o preço de venda de um produto”. Um produto de Qualidade é aquele que oferece um desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável. Portanto por melhor

que seja um produto se o custo dele for muito elevado poucas pessoas conseguirão comprá-lo, então ele não poderá ser considerado um produto de Qualidade.

Apesar de sua importância essa abordagem também apresenta dificuldade de aplicação na prática, pois mistura o conceito de excelência com valor sem limites bem definidos, tornando-se por vezes altamente subjetiva.

### 2.3 Dimensões da Qualidade

Garvin (1984) desenvolveu oito dimensões para categorizar a Qualidade de um produto como é apresentado por Julio Takeshi Ueno no livro *Gestão da Qualidade* (2017):

- **Desempenho:** refere-se às características operacionais primárias, ou seja, a funcionalidade do produto. Em geral, são características mensuráveis, sendo em alguns casos associadas à classe ou especificação, de tal modo que a Qualidade pode proporcionar pouca diferença ao cliente, pois muitas vezes está compreendida como parte da especificação do produto, e não como um diferencial.  
Exemplos: aceleração e velocidade do automóvel, capacidade de refrigeração de uma geladeira ou pontualidade de um relógio.
- **Características:** funções secundárias do produto que suplementam seu funcionamento básico. Apesar de serem considerados recursos secundários ou adicionais, segundo Garvin (1984), é difícil a separação entre classificação primária (ou desempenho) e secundária, a depender da influência de preferências individuais.  
Exemplos: os acessórios do carro, acessório de um celular, alimentos ou refeições servidos a bordo de um voo.
- **Confiabilidade:** para Garvin (1984), pode ser percebida pela probabilidade de ocorrência de falha de um produto dentro de um período de tempo especificado. Muitas vezes pode ser medida pelo período médio entre falhas (do inglês MTBF, *Mean time before failure*), e tipicamente a confiabilidade é mais valorizada para bens duráveis e menos para produtos ou serviços consumidos rapidamente.

Exemplos: confiabilidade de um automóvel ou de uma máquina de construção.

- **Conformidade:** pode ser entendida como o grau em que um produto ou serviço atende às especificações ou aos padrões preestabelecidos. A conformidade pode envolver características primárias ou de outras especificações do projeto do produto/serviço. De acordo com Garvin (1984), o grau de conformidade pode ser avaliado por meio de índices de falhas em campo ou chamadas de serviço. Sofre menos influência das preferências individuais dos clientes, mas por outro lado é bastante importante como forma de avaliar a qualidade da manufatura e a redução da variabilidade e perdas no processo.

Exemplos: quantidade de produtos ou dimensões.

- **Durabilidade:** está associada à vida útil de um produto, ou seja, o uso proporcionado por um produto até que ele se deteriore fisicamente. A interpretação da durabilidade deve ser considerada também sob o ponto de vista do custo, nos casos em que é possível o reparo do produto visando à extensão da vida útil. Nesses casos, é necessário amplo conhecimento das características do mercado no aspecto econômico, para avaliar até que ponto o aumento da durabilidade pode representar uma vantagem competitiva.

Exemplo: segundo Garvin (1984), um exemplo típico de durabilidade seria a vida útil de uma lâmpada, determinada pelo tempo até a danificação de seu filamento e necessidade de substituição do produto.

- **Atendimento:** refere-se à rapidez, cortesia, facilidade de reparo e de substituição. Em alguns casos, essas características de atendimento podem ser facilmente medidas, como no caso do tempo de atendimento. Em outros casos, depende de fatores bastante subjetivos, fortemente influenciados pelas preferências pessoais dos clientes, como no caso do grau de cortesia dos funcionários.

Exemplo: serviço de atendimento ao consumidor (SAC) que seja eficiente.

- **Estética:** fortemente influenciada pelo julgamento pessoal e preferências individuais dos clientes. A estética tem forte associação com a Qualidade percebida e fatores sensoriais de cada cliente, percebido pelo cheiro, cor, sabor, tato e aparência de um produto/serviço.  
Exemplo: sabor de um alimento, aparência de um quarto de hotel ou cor de um eletrodoméstico.
- **Qualidade percebida:** é baseada na opinião do cliente e tem forte associação com a dimensão estética do produto. Sua medição é raramente realizada de forma objetiva, dependendo muitas vezes de fatores como a credibilidade da marca ou de elementos psicológicos.  
Exemplo: preferência por determinada marca ou credibilidade de um jornal.

Ressaltamos a Qualidade percebida como a mais importante das Qualidades, pois é através dela que o cliente percebe todas as outras Qualidades de um produto ou serviço de acordo com Ueno (2017).

Aaker (1991:85) entende a Qualidade percebida como resultado da percepção dos consumidores, o que está expresso em seu conceito: “A Qualidade percebida pode ser definida como a percepção do consumidor da Qualidade total ou superioridade de um produto ou serviço com respeito a seus propósitos e em relação a opções existentes”. (PINHO, 1996).

Quando um cliente faz uma compra normalmente ele verifica desempenho, performance, estética, confiabilidade e se suas expectativas foram atingidas, essa é a forma que ele determina a Qualidade fazendo um elo com suas experiências passadas e futuras, um vínculo entre expectativas, necessidades e benefícios e analisando o relacionamento no pós venda. E não verificando se normas e padrões estabelecidos foram atingidas, pois a maioria não tem conhecimento dessas informações. Segundo João Paulo Ferreira de Souza (2016) alguns dos métodos para alcançar a Qualidade percebida são: consultar clientes através de pesquisas, *benchmarks*, marketing/publicidade, bom relacionamento no pós-venda entre outros.

## 2.4 Qualidade em Serviços

A Qualidade pode estar voltada tanto para a produção quanto para Setor de serviços, para melhor entendermos a Qualidade em serviços é necessário entender primeiramente as peculiaridades encontradas em serviços. De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 397) “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta em propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

Serviços são consumidos/utilizados ao mesmo tempo em que são produzidos, que é uma das características que os difere da produção de um bem tangível. Eles são marcados ainda por atividades altamente interativas entre clientes, colaboradores, equipamentos e procedimentos utilizados pela empresa. Hoje comumente as empresas vendem produtos associados a serviços, ou seja, os consumidores tendem a comprar o produto e o serviço de forma conjunta. Os serviços estão presentes o tempo todo na vida dos indivíduos participantes de uma sociedade organizada.

Prosseguindo nesse raciocínio, Carvalho e Paladini (2012) apontam as seis principais características de serviços: intangibilidade, heterogeneidade, estocabilidade, necessidade de participação do cliente, simultaneidade e a Qualidade.

A intangibilidade está ligada a abstração do serviço, ou seja, o principal proveito do cliente não será uma mercadoria física. Ex: aulas, atendimento do caixa no banco, recepção no hotel.

Já a heterogeneidade decorre da realização de tarefas com base no relacionamento das pessoas, esse componente é responsável pela imprevisibilidade e heterogeneidade que permeiam as ações, reações, expectativas e situações pessoais no serviço.

A variabilidade do cliente dita à variabilidade do atendimento. Ex: Se o cliente demonstra pressa e impaciência, atenda-o com agilidade e só fale o necessário.

A estocabilidade diz respeito à impossibilidade de “estocar serviços” já que ele é realizado e entregue ao mesmo tempo. Ex: o atendimento de um caixa no

banco ocorre enquanto você está na frente do atendente, o tempo não pode ser armazenado.

Em seguida temos a participação do cliente que discorre sobre a necessidade da presença do cliente para produção de serviço, operações que produzem bens materiais têm baixo contato com os clientes, já em serviços existe um alto contato entre o consumidor e a operação. Ex: no restaurante, no hotel, no consultório médico etc.

A simultaneidade por sua vez explica que os bens são produzidos antes do consumidor recebê-lo, já os serviços são frequentemente produzidos simultaneamente a seu uso.

Por fim, a Qualidade, os consumidores normalmente não participam da produção dos bens, portanto, baseiam seu julgamento de Qualidade sobre os atributos dos próprios bens, já em serviços no qual geralmente o consumidor participa da operação ele julga a Qualidade não somente com base no resultado, mas também na produção.

Quadro 1 – Diferenças básicas entre Gestão da Qualidade em ambiente industrial e em ambiente de prestação de serviço

<b>Gestão da Qualidade em ambientes industriais</b>	<b>Gestão da Qualidade em ambientes de serviços</b>
O esforço pela Qualidade aparece no produto	O esforço aparece na interação com o cliente
Interação com o cliente via produtos	Interação direta com o cliente
Elevado suporte	Baixo suporte
Baixa interação	Intensa interação
Suporte ao produto (Qualidade de produto)	Suporte ao cliente (Qualidade de serviço)
Cliente atua ao final do processo produtivo	Cliente presente ao longo do processo produtivo
Produção e consumo em ambientes bem distintos	Produção e consumo simultâneos
<i>Feedback</i> (retorno do usuário sobre o produto adquirido) pode demorar	<i>Feedback</i> imediato
Expectativas menos sujeitas a mudanças abruptas	Expectativas dinâmicas
Cliente tende a não influenciar no processo produtivo	Cliente participa do processo produtivo
Resulta de um conjunto de elementos (máquinas e pessoas)	Resulta mais do desempenho dos recursos humanos
Condições favoráveis à padronização	Difícil padronizar
Tende a uniformizar-se a médio e longo prazo	Difícil ter um modelo uniforme de execução
Bens tangíveis podem ser patenteados	Serviços não podem ser patenteados
Bens tangíveis podem ser protegidos em relação a seus processos de fabricação e à forma final como são disponibilizados pela comercialização.	Serviços não podem ser protegidos

Fonte: Paladini (2000 apud OLIVEIRA, 2004)

De acordo com o Quadro 2 acima percebemos que a principal diferença entre o processo de produção de bens tangíveis e o de serviços é a interação com o cliente, pois enquanto a indústria se distancia do consumidor os serviços vivem em seu processo diário a interação humana, na qual a Qualidade é avaliada durante todo o processo produtivo concordando com o princípio da simultaneidade onde o benefício é produzido e consumido ao mesmo tempo.

Uma vez alinhados os entendimentos conceituais sobre Qualidade e serviço, Qualidade em Serviços é definido como um medidor de quanto às expectativas dos clientes são atendidas, por formas que favoreçam o reconhecimento de suas necessidades e ainda permitem percepções sobre o serviço prestado. Para

(LOBOS, 1993, p.269) “a Qualidade em serviços é uma abordagem organizacional abrangente que faz da Qualidade dos Serviços, tal como percebida pelos Clientes a principal força propulsora dos negócios da Organização”. Portanto oferecer um serviço de Qualidade ao cliente é essencial para a continuação de determinada empresa no mercado.

Segundo Kotler (2000, p. 460), a Qualidade dos Serviços pode ser gerenciada com base nas cinco dimensões a seguir:

- a) Confiabilidade: capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão;
- b) Responsabilidade: disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente;
- c) Segurança: relacionada ao conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de transmitir confiança;
- d) Empatia: demonstrar interesse e atenção personalizada aos clientes;
- e) Aspectos tangíveis: aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.

O foco da empresa de serviços para atingir a Qualidade deve ser a interação entre cliente e empresa, pois ao contrário do encontrado no setor industrial em serviços não é possível separar o momento de produção do momento de entrega. Para satisfazer seus clientes às empresas devem se atentar para melhoria de pontos que são utilizados pelos clientes para avaliar sua satisfação. Em seguida estão dispostos itens considerados importantes listados por Heckert e Silva (2008, p. 323):

- **Acesso:** facilidade, rapidez, praticidade de se chegar ao estabelecimento, bem como ao local onde o cliente vai se acomodar;
- **Velocidade:** rapidez entre a chegada do cliente ao estabelecimento e o atendimento, e entre o atendimento e a entrega do serviço;
- **Competência:** capacidade técnica que todos os membros da organização têm de prestar o serviço;
- **Atendimento:** o auxílio dado pelos funcionários aos clientes, unido à simpatia e cortesia na forma de tratamento direto com o consumidor;

- **Flexibilidade:** capacidade de atender às necessidades e desejos dos clientes por mais variados que sejam, permitindo aos clientes várias opções de serviços, bem como vários meios de pagamento para tais;
- **Segurança:** sentimento de proteção por parte do cliente, tanto pessoal como dos seus bens;
- **Custos:** todas as possibilidades de gastos que os clientes podem perceber, tanto dos preços dos serviços como os custos para chegar ao estabelecimento;
- **Comunicação:** a forma adequada do prestador do serviço comunicar-se com o cliente, de modo que seja transmitido tudo aquilo que o consumidor necessite para esclarecimento do serviço a ser prestado;
- **Limpeza:** higiene do estabelecimento, das instalações e dos equipamentos;
- **Conforto:** comodidade ao cliente através das instalações, assentos, etc;
- **Qualidade dos bens e produtos:** Qualidade do material dos bens do estabelecimento e Qualidade dos produtos oferecidos, ingredientes, etc.

São atributos de desempenho que auxiliam a organização a direcionar suas forças em prol da Qualidade de seus serviços.

### 3 ATENDIMENTO AO CLIENTE COMO DIFERENCIAL

O conceito de Atendimento ao Cliente se refere ao serviço prestado pelas empresas de serviços ou as que comercializam produtos a seus clientes. Segundo Kotler (1991, p.83) “a Qualidade do atendimento que oferecemos pode determinar o sucesso ou o fracasso de um negócio. O contato de um funcionário com os clientes da empresa como um todo influenciará o relacionamento com a companhia”.

De acordo com Rizze e Sita (2012, p.93), um bom relacionamento com o cliente por vezes constrói uma vantagem competitiva real, considerando que os produtos, serviços e preços estão cada vez mais parecidos. Diante desta realidade, o grande diferencial que as empresas podem oferecer ao mercado consiste no trato para com o seus clientes.

Uma análise do *Instituto Carnegie* chegou à seguinte conclusão: 15% do sucesso se deve aos conhecimentos técnicos, inteligência e habilidade; 85% do sucesso é consequência de fatores pessoais, principalmente da maneira de tratar as pessoas, segundo Rizze e Sita (2012).

A Qualidade de serviços, em muitos casos não só é um diferencial competitivo como passa a ser uma das formas de sobrevivência das empresas. Diante disto Campos (1999, p.52) demonstra que a Qualidade dos serviços é medida pela satisfação do consumidor, nos seus aspectos de Qualidade intrínseca, custo e atendimento. Um cliente se sente insatisfeito quando o desempenho do produto ou do serviço fica abaixo da sua expectativa, ou seja, o produto ou serviço é pior do que o cliente esperava. Já quando o desempenho do produto ou serviço fica acima do esperado, surpreendendo-o positivamente, o cliente fica satisfeito, pois é ele quem determina a Qualidade do mesmo.

Corrêa e Gianesi (1996) observam que a Qualidade dos serviços deve considerar tanto as expectativas como as necessidades de seus clientes, e ainda, apresentar um sistema de operação de serviço adequado, em curto e longo prazo, para atender as expectativas dos clientes, pois é baseado nelas que o serviço será avaliado.

De acordo com Paladini (1997):

“Satisfação do consumidor, pode ser encarada pela empresa, como um processo de contínua melhoria de processo, visando ao constante

aperfeiçoamento do produto. Satisfazer o consumidor é uma ação que concorre para o alcance do objetivo básico da empresa”.

Conhecer e entender os pilares de um atendimento de qualidade, permanecer sempre atualizado sobre as tendências do mercado e ouvir o clamor dos clientes são fatores essenciais para sucesso.

### **3.1 Clientes**

De acordo com Dias (2003), “O termo cliente refere-se às pessoas que assumem diferentes papéis no processo de compra, como o especificador, o influenciador, o comprador, o pagante, o usuário ou aquele que consome o produto”.

Quando se fala em cliente, frequentemente vem à cabeça apenas o conceito de “cliente externo” como o abordado pelo autor, aquele que consome o produto ou serviço final e fornece o dinheiro necessário para manter as organizações. Sem dúvidas ele é o mais importante e essencial. Porém, existe mais um tipo de cliente que deve ser bastante valorizado nas instituições, o cliente interno, estes são: os funcionários e colaboradores, as equipes responsáveis por cada área das empresas, gerentes e etc. A satisfação de ambos os clientes é importantíssima para o que o sucesso da empresa seja atingido.

#### **3.1.1 Satisfação do cliente externo**

“Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.” (KOTLER, 2000, p.58). Para satisfazer um cliente é necessário saber o que ele pensa e deseja, é preciso ouvir o cliente, a contar de simples conversas informais até elaboradas pesquisas de satisfação.

O atendimento está ligado a fatores diretos e indiretos, antes mesmo do cliente chegar ao atendente ele já está avaliando o atendimento oferecido pela a empresa, continua avaliando durante todo o tempo em que permanece na mesma e ainda avalia após ir embora (pós-venda).

Quadro 2 – Cliente que precisa ser atendido em um escritório de advocacia

Experiência do Cliente	Expectativa do Cliente
Estacionamento	O cliente espera chegar ao local de sua prestação de serviços e ter vagas ou ter facilidade de encontrar vagas ou ter um estacionamento conveniado.
Entrada no escritório percepção do ambiente	O cliente vai avaliar e julgar a organização, a estrutura física, a decoração, o ambiente climatizado, a forma de relacionamento das pessoas. É a primeira impressão, voltada ao ambiente da prestação de serviço.
Atendimento prestado pelo atendente do ambiente	O cliente já avaliará desde o momento do primeiro contato os itens de cortesia, qualidade das informações, segurança na passagem de informações, a boa vontade do atendente e sua preocupação em atendê-lo da melhor forma. Além disso, julgará a disponibilidade dos profissionais que ele precisará para resolver o problema judicial.
Fechamento do serviço	O cliente avaliará e julgará a preocupação do atendente em negociar efetivamente, em deixá-lo à vontade no processo, em orientar o cliente ao fechamento do serviço que ele realmente precisa, ou seja, focar na sua necessidade e não apenas em vender o serviço mais caro que ele não precisa.
Pagamento do serviço	O cliente avaliará e julgará a preocupação do prestador de serviço ou do atendente no sentido de facilitar o seu pagamento, pensando na agilidade, na forma que o cliente acha melhor para ele, sempre elogiando ao final da compra do serviço fechado.
Pós-venda do serviço	O cliente avaliará e julgará o quanto a empresa se preocupa em saber os resultados do serviço prestado. Ela pode fazer um acompanhamento, fazer uma pesquisa de satisfação.

Fonte: Mendonça (2015, p.17).

De acordo com o apresentado no quadro 3 percebemos sob a ótica do cliente o que ele espera desde a chegada a empresa até o pós-venda, apesar do autor ter aludido o exemplo ao atendimento em um escritório de advocacia, podemos relacioná-lo a qualquer tipo de empresa prestadora de serviços, resguardando suas diferenças.

“Já não basta simplesmente satisfazer clientes. É preciso encantá-los.” (KOTLER, 2000, p.55). Para encantar é preciso superar expectativas. Quando a experiência na empresa fica abaixo do esperado, o cliente sai insatisfeito, um cliente insatisfeito tende a não somente deixar de comprar na empresa, como a espalhar a

má fama para o máximo de pessoas possível, hoje com o mecanismo das redes sociais o alcance dessa experiência negativa toma proporções incalculáveis.

Quando a expectativa é alcançada o cliente fica satisfeito, talvez volte a comprar e comente a experiência positiva com um ou outro conhecido. Contudo ao superar expectativas e encantar o cliente, ele se tornará um propagador e defensor da organização, compartilhando suas maravilhosas experiências e ainda indicando e defendendo os produtos e serviços oferecidos pela empresa.

“Fica claro por essa definição que a satisfação é função de desempenho e expectativas percebidos. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito, se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.” (KOTLER, 2000, p.58).

Segundo dados da *Us New And Word Report (2014)* - empresa de mídia americana que publica notícias, opinião, conselhos de consumidores, rankings e análises, os clientes são perdidos pelos seguintes motivos: 01% por morte, 03% por se mudarem, 05% por adotarem novos hábitos, 09% porque acham o preço alto demais, 14% porque estão desapontados com a qualidade dos produtos e 68% porque estão insatisfeitos com a atitude do pessoal (má qualidade do serviço). Esses números alarmam a extrema relevância de atender bem o cliente.

No intuito de oferecer um atendimento com excelência, em um mercado paulatinamente competitivo, torna-se fundamental perceber a valia dos clientes para a continuidade da empresa, conforme Cestari (2008) cita, bem como conhecer o valor que eles esperam obter dela. É preciso conhecê-los profundamente e encantar os clientes.

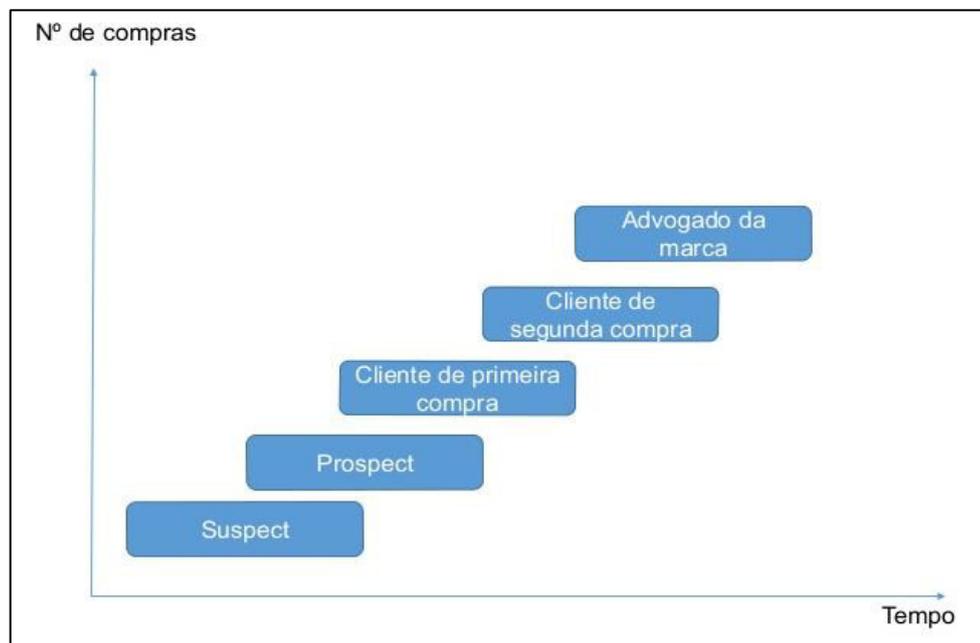
Com isso, a importância de um cliente para uma empresa torna-se cada vez mais um essencial diferencial competitivo, sendo este indispensável para o crescimento dela, já que todas as ações e objetivos giram em torno dos clientes.

De acordo com a escala de lealdade de Kotler (2014), os clientes são divididos em:

1. **Cientes prováveis:** possíveis compradores (*suspects*);
2. **Cientes potenciais:** manifestam predisposição para comprar (*prospect* e *prospect* qualificado);
3. **Experimentadores:** realizam a primeira compra;

4. **Clientes fiéis:** repetem a compra, não concentram a maioria do volume de compras em uma marca específica;
5. **Repetidores:** concentram a maior parte das compras de produtos/serviços na mesma marca;
6. **Advogados da marca:** além de repetirem a compra, tem envolvimento emocional com a marca e indicam a outros. Também chamados de entusiastas da marca, produzem o efeito boca-a-boca, principal benefício de marketing de relacionamento.

Figura 2 – Hierarquia dos clientes



Fonte:Schmid (2000)

Conforme a Figura 2 pode-se observar uma hierarquia entre os tipos de clientes, estando esta diretamente relacionada à quantidade de clientes na última categoria com a quantidade de clientes extremamente satisfeitos/encantados com a empresa.

Um conjunto composto por profissionais interessados, bons produtos, atendimento de Qualidade, ambiente agradável e preço justo são alguns dos principais pontos a serem oferecidos aos clientes para satisfazê-los. De acordo com Paladini (1997), a empresa deve encarar a satisfação do consumidor como um processo de contínua melhoria de processo, visando um aperfeiçoamento constante

do produto. Satisfazer o consumidor é uma ação que concorre para o alcance do objetivo básico da empresa.

Antigamente era costume as empresas prometerem muito e oferecerem pouco, hoje a ideia é prometer o necessário e oferecer o máximo, a fim de surpreender positivamente o cliente.

### **3.1.2 O novo perfil do consumidor**

Com as novas tecnologias disponíveis e legislações que tratam especificamente sobre o direito do consumidor, o cliente passa a ter meios para defender seus direitos com mais efetividade e até mesmo para denigrir a imagem de uma empresa caso se sinta insatisfeito. Em contrapartida esses mesmos instrumentos também servem para indicar empresas que prestaram atendimentos excelentes.

Uma pesquisa realizada com empresas de grande e médio porte pela Deloitte (2010), uma das maiores empresas de serviços profissionais do mundo, mostrou que os varejistas precisam se preparar para conquistar um consumidor cada vez mais exigente, consciente e ansioso por novidades. O sócio responsável pela área de indústria de varejo e bens de consumo da empresa, Reynaldo Saad, afirma que “A pesquisa revela que o consumidor brasileiro está cada vez mais exigente. Com isso, o varejista precisa estar atento aos novos anseios e traduzi-los em suas operações. As oportunidades são muitas e não podem ser perdidas neste momento”.

A pesquisa mostrou ainda que atualmente na maioria das vezes o consumidor brasileiro está bem informado e já chega à loja com as características do produto que quer comprar, o que torna obrigatório a empresa oferecer um atendimento de qualidade com colaboradores extremamente bem informados sobre os produtos que vendem. A análise dos dados mostrou que 82% das empresas pesquisadas mantêm programas de treinamento, 66% têm gestão de desempenho e 56% adotam sistemas de recompensas. O que mostra uma nova tendência do mercado em se preparar para lidar com esse novo perfil de cliente.

Um estudo realizado pelo IBGE (2014) aponta que 92,1% dos domicílios brasileiros acessam a internet pelo celular. Com as informações cada vez mais acessíveis e precisas e as tecnologias mudando em ritmo acelerado o perfil do

consumidor tende a seguir essa tendência, o que tornar a missão de satisfazê-lo cada vez mais complexa.

Com as mudanças do mercado e o aumento das inovações tecnológicas na área de vendas (tanto nas ferramentas utilizadas para transações como nos canais de contatos com o cliente), surgiu o Consumidor 3.0, expressão utilizada para denominar o novo tipo de cliente. Esse consumidor realiza suas compras e pesquisas sobre os produtos através da internet por meio de seus diversos ambientes de interação – redes sociais, blog, sites. Ele também é mais interativo, comunicativo, reivindicativo e opinativo, buscando maior comunicação com a empresa. (SEBRAE, 2014)

Se há alguns anos os consumidores determinavam sua escolha somente pelo preço ou somente pela marca em que confiavam hoje esses determinantes mudaram, os consumidores fazem um mix de características e preferências para determinar sua escolha, possuem grande facilidade em obter informações sobre preço, especificações técnicas, opinião de outros usuários entre outros, sem sequer sair de casa, permitindo assim fazer sua escolha de forma mais específica.

Figura 3 – 07 atributos do consumidor 3.0



Fonte: Cestari Jr. (2016)

De acordo com a Figura 3, observamos sete atributos listados por Cestari Jr. (2016) desse novo perfil de consumidor, chamado de 3.0:

### **1. Altamente informado**

Com a ascensão do *Google*, qualquer usuário tem ao seu alcance todo tipo de informação, e ele não vai deixar de buscá-la quando se trata de pagar mais barato por um produto ou serviço melhor. A chamada Era da Informação tem sido capitalizada pelo Consumidor 3.0 como nenhum outro perfil fez.

A chegada dos dispositivos móveis cada vez mais avançados impulsionou essa característica, atribuindo mais velocidade nas pesquisas do consumidor e permitindo que ele faça comparativos em tempo real quando vai comprar, seja online ou offline. Segundo a IQMetrix (2017), 79% dos usuários de smartphone os usam para auxiliar em compras e 70% usam o telefone em lojas físicas.

### **2. O consumidor 3.0 é socialmente conectado**

As mídias sociais são um fenômeno. O *Facebook* atingiu em 2017 a marca de 2 bilhões de usuários. Se fosse um país, seria o maior do mundo. O *Twitter* nesse mesmo ano teve mais de 100 milhões de usuários ativos por mês que geraram mais de 1 bilhão de tweets a cada 05 dias.

O consumidor 3.0 é ultraconectado e faz parte dessas estatísticas. No entanto, essa é uma faca de dois gumes. As redes sociais se tornaram um espaço aberto para divulgação de insatisfações, reclamações e análises de atendimentos ruins, que tem o poder de alcançar mais pessoas de maneira incrivelmente rápida.

### **3. O consumidor 3.0 é sensível a preços**

Com a ascensão de modelos de promoção como “promoção do dia” e descontos sazonais em produtos, os próprios varejistas lançaram uma tendência em direção à sensibilidade dos preços.

Marcas que tentam se beneficiar na precificação correm o risco de afastar o consumidor 3.0, que dá ênfase também ao bolso na hora de escolher o que vão comprar. O nome da marca, sozinho, sem agregar nenhum valor adicional e com preços pouco competitivos não é suficiente para o consumidor 3.0..

### **4. O consumidor 3.0 confia na opinião das pessoas**

A era digital proveu aos consumidores uma plataforma para compartilhar experiências pessoais em vários assuntos. A opinião social tem se transformado em

algo extremamente importante para o Consumidor 3.0 que valoriza as experiências dentro de suas redes sociais mais do que as propagandas feitas pelas marcas.

O TripAdvisor exemplifica como o consumidor 3.0 pode ser persuasivo: na plataforma, existem mais de 75 milhões de análises e opiniões dadas por usuários e mais de 62 milhões de usuários únicos por mês. (Forbes, 2015)

### **5. O consumidor 3.0 gosta de autopromover**

O consumidor 3.0 busca validação através de autopromoção. Você vê isso todos os dias nas suas redes sociais, certo? As redes sociais são povoadas de pessoas mostrando suas aquisições (consumo), conquistas pessoais e profissionais.

Seja em atualização de status, compartilhamento de fotos e vídeos, o consumidor 3.0 vai se promover com felicidade. O Facebook, por exemplo, tem mais de um bilhão de usuários ativos ao mês e mais de 2,5 bilhões de compartilhamentos de conteúdo por dia. (Facebook Reports), porém é importante ressaltar também que se essa exposição não for usada com cautela o excesso de exposição pode vir a ser algo ruim.

### **6. O consumidor 3.0 procura gratificação instantânea**

Podemos descrever a geração dos consumidores 3.0 como “A Geração Imediatista”. Esperam produtos e serviços sendo entregues em um lugar, no tempo certo e que melhor se encaixem em suas necessidades.

Deixar de oferecer atendimento após horário comercial, por exemplo, é inaceitável de acordo com Cestari Jr (2016). A digitalização de produtos, desde passagens de avião, passando por música e livros, fortalece a necessidade de uma satisfação imediata.

### **7. O consumidor 3.0 é inconscientemente seguro**

Quando as compras online surgiram, um grande problema de segurança afligia os consumidores. Era confiável ou não? Havia risco de fraude? Talvez, como resultado de uma promoção supervalorizada, a nova geração vem criando uma apatia no que diz respeito a segurança na Internet, especialmente no espectro mais jovem.

Mesmo com um alto número de vírus e spam povoando a rede, os consumidores 3.0 tem subido para a web um volume absurdo de informação pessoal

por vontade própria, levando-as a estarem disponíveis para qualquer um com acesso a uma conexão digital. Estes novos usuários não estão só mais confiantes nas próprias redes, mas em suas próprias habilidades ao navegar em ambientes de risco, como bancos e transações online. Diante das características apresentadas podemos perceber o quão complexo está se tornando o atendimento ao cliente, sendo este cada vez mais um grande desafio e um grande diferencial para as empresas. Para enfrentar esse desafio é necessário ter funcionários satisfeitos e dispostos a vestir a camisa da empresa e encarar essa jornada contínua. Para isso é preciso primeiramente agradá-los, é o que veremos no próximo tópico.

### **3.1.3 Satisfação do cliente interno**

Segundo Rize e Sita (2012) para se obter qualidade na empresa como um todo é necessário que se desenvolva a base de todos os tipos de qualidade que é a qualidade pessoal. Todo indivíduo que representa uma empresa transmite através de seu próprio comportamento uma imagem da organização que será percebida pelo público.

Por que chamar os colaboradores da empresa de cliente interno? Pois, assim como os clientes externos, eles possuem necessidades e expectativas em relação à empresa que precisam ser atendidas. “Torna-se difícil satisfazer os desejos e as necessidades dos clientes externos sem a satisfação dos clientes internos, pois é a partir destes que as relações com o cliente serão duradouras” (HONORATO, 2004, p.25). Empresas que prezam pelo bom atendimento ao cliente externo devem começar pelos clientes internos, pois eles mantêm contato direto com os consumidores.

Segundo Marques (2007), clientes internos são todas as pessoas que trabalham na organização, influenciando o processo produtivo e de fornecimento de serviços. Os clientes internos não trocam dinheiro e sim trabalho, informação, apoio e cooperação. Ao entender e viver esse conceito pode-se garantir melhor clima organizacional, maior produtividade, maior espírito de equipe e maior satisfação do cliente externo.

Manter um pensamento alinhado sobre a missão, visão e as metas da empresa em todos os níveis hierárquicos é importantíssimo para desenvolver um sentimento de pertencimento, o famoso “vestir a camisa”. Foi-se o tempo em que

trabalhar se resumia apenas em receber um salário, hoje as relações trabalhistas estão mais complexas, as pessoas querem se sentir bem em seus ambientes de trabalho, querem sentir-se importante para o funcionamento da organização, para terem motivação para desempenhar suas funções e atender os clientes com Qualidade de acordo com WALTON (1973).

Se um colaborador não acredita na empresa dificilmente conseguirá vender ideias aos clientes. Denton (1990, p.150) afirma que:

“Benefícios de carreira e satisfação com Qualidade. Autoimagem, autoestima e serviço com Qualidade estão inter-relacionados. Eles podem ser promovidos através de promoções “a partir da base”, como também podem ser encorajados através de incentivos monetários. Eles podem ser promovidos, como muitos fazem, através de rodízio em cargos, autonomia na linha de frente e responsabilidade. A autoimagem melhorada dos empregados e um serviço melhor podem surgir da simples explicação de como o sucesso da corporação reside no fato de os empregados fornecerem serviços com Qualidade. Não importam os meios, é essencial que essa mensagem seja efetivamente entregue.”.

Promover treinamentos, palestras, aumento de salário, festas e grandes campanhas de motivação, são algumas formas de motivar colaboradores. Porém possuem alto custo e não estão ao alcance da maioria das empresas, existem maneiras de custo zero que podem ser aplicadas em empresas de qualquer porte e são tão eficazes ou melhores do que listadas anteriormente.

A palavra-chave é humanização, funcionários são pessoas que possuem famílias, problemas, necessidades, expectativas e sentimentos, por isso é importante compreendê-los. Ser flexível nas decisões analisando cada caso, abrir espaço para sugestões serem dadas, valorizar opiniões, oferecer oportunidade de crescimento dentro da empresa e elogiar bons desempenhos são algumas das formas sem custo algum que promovem bem-estar e satisfação dos funcionários.

Segundo Mayra Santos (2015) em contrapartida a empresa ganha aumento da produtividade, diminuição da rotatividade e ainda poderá ser considerada como emprego dos sonhos para muitos, conquistando e retendo assim talentos, que mesmo sendo convidados por outras empresas, optarão por permanecer na empresa em que estão por se sentirem parte da organização.

Conforme Cobra (2004), por mais bem equipada que seja uma empresa de serviços, o lado humano é essencial, para que o cliente fique satisfeito. O foco da empresa de serviços deve ser a sedução, cliente seduzido por efeitos “mágicos” é

cliente feliz, e cliente feliz volta. Quando os clientes internos são sedutores, eles se tornam mestres na arte de bem servir. Muitas vezes um simples sorriso de uma comissária de bordo pode compensar um lanche fraco ou mesmo inexistente.

### **3.2 Atendendo o cliente na prática**

Segundo Marques (2007, p 89) “conquistar novos clientes, aumentar o volume de negócios com os clientes atuais e perder menos clientes, são as únicas formas de poder ampliar os negócios de uma organização.” Portanto, encantar os clientes que estão visitando pela primeira vez e manter um padrão de bom atendimento com os que já visitam com frequência são maneiras de fazer o negócio prosperar e crescer.

### **3.3 Dicas para atender bem o cliente**

Não existe um manual exato de como atender o cliente, até porque cada cliente possui uma personalidade e forma de agir, o que exige tato do colaborador para saber lidar com possíveis situações adversas. No mais, os clientes costumam manter um comportamento padrão, o SEBRAE nacional (2016) disponibiliza um roteiro com 15 dicas de como atender bem o cliente no comércio:

#### **1. Seja consciente e cortês**

Atenda bem a qualquer pessoa que se dirigir ao seu comércio. Para isso, esqueça seus próprios preconceitos. Pare de formar impressões antecipadas e distorcidas dos clientes. O tratamento “senhor” ou “senhora” deve ser dirigido mesmo a jovens, a não ser que o cliente o autorize a chamá-lo por “você”.

#### **2 Dê boas-vindas**

Cumprimente a todos com um sorriso. Esse é um modo de nos mostrarmos agradáveis e receptivos, o que facilita o contato com o cliente. Sempre que possível, chame-o pelo nome, procurando pronunciá-lo corretamente.

### **3 Atenda de imediato**

Nunca deixe uma pessoa esperando, principalmente se o serviço que estiver fazendo não tiver relação com o assunto que o cliente irá tratar. Para quem espera, um minuto torna-se uma eternidade. Há pessoas que aguardam por dois minutos, e depois são capazes de dizer que esperaram por mais de dez! No entanto, após ter sido inicialmente atendida, a pessoa aguarda com mais calma. Exemplo: uma cliente aguarda o atendimento do caixa, enquanto este está procurando o bloco de notas para usá-lo. Neste caso, é bem mais simpático que o caixa olha para a pessoa e diga: “um momentinho, já vou atendê-la”, em vez de nada dizer. Assim, ela fica ciente de que já foi vista e não se sente rejeitada.

### **4 Demonstre boa vontade**

Mesmo fora de seu setor, cumprimente a todos. Não só os colegas de trabalho, mas também os clientes. A gentileza não precisa se restringir ao setor de atuação, mas pode (e deve) se estender a toda a empresa. É sempre gratificante para o consumidor ser reconhecido e cumprimentado.

### **5 Dispense muita atenção ao cliente**

Faça com que ele se sinta bem-vindo. Trate-o como alguém importante para a empresa. Comentários agradáveis valorizam a relação, mas nunca fale além do necessário, dê tempo para que ele explique o que deseja.

### **6 Aja com rapidez**

O tempo é um fator importante na hora do atendimento. Geralmente, o cliente quer que sua necessidade seja satisfeita o mais rápido possível. Porém, cuidado para não passar a impressão de que você deseja se ver livre dele rapidamente. Não confunda rapidez com descaso!

### **7 Preste orientação segura**

Muitas vezes o cliente fica inibido diante do funcionário, por isso, deixe o consumidor à vontade e lhe preste um atendimento eficiente, orientando-o em sua compra de maneira clara e educada. Iniciar o contato com uma expressão do tipo “em que posso servi-lo, senhor? ”, é sempre bem aceita.

## **8 Evite termos técnicos**

Se você conhece a terminologia técnica dos produtos que lida, deve abster-se de usá-los quando se dirigir aos clientes, sob o pretexto de confundi-los. Isso poderia causar incompreensão e constrangimento ao consumidor. Abreviações e siglas também devem ser evitadas.

O ideal é usar expressões simples, pronunciadas em voz moderada e clara. É importante que tenha paciência caso a pessoa queira uma informação. Se isso acontecer, repita-a quantas vezes forem necessárias. As pessoas não são culpadas por deixar de entender determinada expressão.

## **9 Jamais dê ordens**

Nunca, nunca mesmo, dê uma ordem ao cliente. Ninguém gosta de ouvir algo como “o senhor tem de assinar aqui”. Uma expressão cordial tem mais valor: “por favor, o senhor poderia assinar nesta linha?”.

## **10 Chame o chefe em casos especiais**

Diante de um cliente autoritário, que acha que é dono da verdade, tente usar de sua habilidade para atendê-lo da melhor forma e para contornar qualquer mal-entendido. Caso perceba que uma determinada situação pode piorar, procure ajuda de seu supervisor ou gerente.

## **11 Evite atitudes negativas**

Expressões negativas tendem a criar um clima negativo. O ideal é evitar expressões como: “não pode”, “está errado”, “não deve”.

## **12 Fale a verdade**

Nas informações prestadas ao cliente, a verdade é extremamente importante. Mesmo sendo desagradável, é preferível assumir uma falha, a passar ao cliente a impressão de que esconde informações ou omite problemas.

## **13 Dê atenção às reclamações**

Fique atento a qualquer reclamação, queixa ou sugestão vinda do cliente e encaminhe-as ao superior imediato para verificação.

#### **14 Demonstre simpatia, como um bom cartão de visitas.**

Lembre-se de que sua imagem corresponde à da empresa. Cuide de sua aparência e vestuário, para que esteja sempre apresentável, mantendo-o limpo e bem cuidado, e do seu material de trabalho, mantendo-o organizado. Use palavras cordiais e dê informações corretas.

#### **15 Garanta Qualidade no seu ambiente de trabalho**

Faça a manutenção diária da limpeza e cuide dos móveis e objetos de trabalho. Deixe sempre à mão os objetos de que necessita. Em um ambiente limpo e organizado, todos desempenham melhor suas funções.

Colocar essas atitudes em prática não é garantia total de que todos os clientes saiam completamente satisfeitos ou que a empresa nunca terá nenhum problema a ser resolvido, mas com certeza a maioria dos clientes se sentirá bem atendido e não terá do que reclamar, evitando assim desentendimentos.

### **3.3.1 Higiene do ambiente**

Toda empresa deve prezar por uma boa higiene em seu recinto, porém empresas do segmento alimentício precisam ter uma preocupação extra, afinal os clientes estão lá para consumir alimentos e bebidas. Todos os ambientes sejam eles, salões, cozinhas e banheiros devem estar impecáveis, considerando a saúde do cliente em primeiro lugar e claro, passando essa valorização a ele.

#### **a) Cozinha**

A cozinha sem dúvidas é a parte chave de qualquer empresa do segmento alimentício. Se ela não está à vista de seus clientes, é importante deixar claro que se for desejo do cliente, ele possui um convite permanente para conhecê-la. Afinal não há nada a esconder, a cozinha deve estar limpa, organizada e com funcionários vestidos de forma adequada rotineiramente.

#### **b) Salão**

Apesar de a cozinha ser a parte chave da empresa, somente conseguindo manter o salão limpo e arrumado, essa preocupação com a higiene ficará ainda mais clara para o cliente, pois o salão é a área em que ele terá maior contato e passará a

maior parte do atendimento. Os utensílios utilizados na limpeza devem ser diferentes para cada ambiente, podendo ser identificados por cores ou etiquetas. A faxina geral antes de começar o atendimento é essencial, contudo ela deve ser feita de forma ágil durante o horário de funcionamento também, é importante ressaltar que além das mesas, cardápios, saleiros e os demais objetos postos a mesa também devem permanecer limpos.

### **c) Banheiros**

Por último, não menos importante, os banheiros, há quem diga que avalia se determinado estabelecimento é higiênico mesmo, pela limpeza do banheiro. De fato, não é nada agradável precisar ir ao banheiro de um bar, restaurante ou lanchonete e encontrar um ambiente com utensílios quebrados, sujos ou ainda ter que lidar com a falta de papel higiênico, sabonete e papel toalha.

Para garantir que limpeza não fique em segundo plano, é interessante ter um responsável pela higienização geral ou de cada ambiente dependendo do tamanho da empresa e fechar parceria com um bom fornecedor de produtos de limpeza, para garantir bons preços, Qualidade e novidades.

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

### 4.1 Tipo de estudo

Para a metodologia foram usados meios bibliográficos, onde o pesquisador esteve em contato com publicações existentes (livros, artigos científicos, monografias e teses). Destaca-se cuidado dado a veracidade, observando possíveis incoerências. Segundo Mattar (2001, p. 07), “este é o meio mais rápido de aprofundar uma pesquisa sobre um assunto específico”.

Para a realização da pesquisa metodológica foram utilizados instrumentos que guiaram o desenvolvimento e conclusão deste trabalho, segundo os critérios de classificação de Vergara (2004): quanto à natureza, aos fins e aos meios buscando compreender o nível de satisfação dos clientes quanto ao atendimento que o grupo Mateus oferece no espaço gourmet *Spazio* na unidade da Cohama, entendendo a importância que este tema representa para as empresas neste mercado competitivo.

Em relação à natureza, é uma pesquisa do tipo quantitativa, a pesquisa foi feita com grande amostra com escolha aleatória, o questionário buscou descrever o perfil da amostra. Foi feito ainda o uso de recursos e técnicas estatísticas, a fim de traduzir em números os conhecimentos gerados pela pesquisa. “Em síntese: na mensuração da satisfação, a pesquisa quantitativa objetiva dar tratamento estatístico às respostas dos clientes, com o propósito de quantificar os graus de satisfação, a direção e a magnitude do esforço de melhoria” (MOTTA, 1999, p.9).

Quando aos fins, ela é do tipo pesquisa descritiva, pois não busca encontrar causas e efeitos. A finalidade da pesquisa é observar, registrar e analisar o processo sem entrar no mérito do conteúdo. Não há interferência do pesquisador, apenas a observância das variáveis que estão vinculadas ao processo de forma espontânea.

“O processo descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. Esse tipo de pesquisa pode ser entendida como um estudo de caso onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto” (PEROVANO, 2014).

Quanto aos meios, a pesquisa é do tipo estudo de caso, onde o pesquisador não intervém. Investigando no contexto real o fenômeno hodierno, utilizando várias fontes de evidência.

Segundo Ventura apud Goode e Hatt (2008, p. 384):

O estudo de caso é um meio de organizar os dados, preservando do objeto estudado o seu caráter unitário. Considera a unidade como um todo, incluindo o seu desenvolvimento (pessoa, família, conjunto de relações ou processos etc.). Vale, no entanto, lembrar que a totalidade de qualquer objeto é uma construção mental, pois concretamente não há limites, se não forem relacionados com o objeto de estudo da pesquisa no contexto em que será investigada. Portanto, por meio do estudo do caso o que se pretende investigar, como uma unidade, as características importantes para o objeto de estudo da pesquisa.

Em relação ao questionário, conforme Gil (p.128, 1999), conceitua que é uma técnica de investigação composta por um número médio elevado de questões, sendo estas apresentadas por escrito aos clientes, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

O questionário aplicado (Anexo A), adaptado de Gil (1999), foi dividido em três partes, a primeira com perguntas sobre informações do perfil do cliente, a segunda sobre o nível de satisfação em relação a 22 aspectos relacionados direta ou indiretamente ao atendimento do espaço gourmet Spazio. Por fim, um espaço de preenchimento não obrigatório destinado a críticas, elogios e sugestões.

Esse trabalho delimita-se a apresentar os resultados relacionados com a qualidade no atendimento e o nível de satisfação dos clientes. Serão oferecidos aos clientes que se disponibilizarem a participar, perguntas que ajudarão a avaliar sua satisfação, usando uma escala Likert de cinco pontos, com as seguintes categorias: totalmente insatisfeito (1), insatisfeito (2), indiferente (3), satisfeito (4) e totalmente satisfeito (5).

Os dados foram analisados com auxílio da ferramenta de formulários Google juntamente ao software Microsoft Excel, visando sua tabulação e exposição em gráficos, as respostas em branco foram desconsideradas nas análises.

#### **4.1 Campo de Estudo**

A pesquisa será realizada no espaço Spazio do Supermercado Mateus, unidade cohama (Av. Daniel de la Touche, 73A - Cohama, São Luís - MA, 65074-

115). Esta unidade pertence ao grupo Mateus que conta com 51 empreendimentos no Maranhão, Pará, Tocantins e Piauí e empregam cerca de 17.000 mil pessoas. É a 12ª maior empresa varejista do país segundo o Portal Novo Varejo (2017).

A empresa tem como missão: “Disponibilizar produtos e serviços variados para suprir as necessidades e expectativas dos nossos clientes, mantendo preços competitivos, excelência no atendimento e alto padrão de Qualidade. Nossa Missão é a razão de existir!”, visão: “Ser a melhor e maior empresa do Norte e Nordeste no ramo de distribuição de produtos e varejo até 2017. Nossa Visão é o que nos impulsiona a trilhar!” e valores: “O compromisso com clientes e fornecedores, buscando a todo instante, o aprimoramento e a perfeita união entre produtos, serviços, equipamentos, tecnologia e aprendizado constante; O respeito aos colaboradores, valorizando o que o ser humano tem de mais importante, a dignidade no trabalho; O Apoio à comunidade, ajudando e valorizando a cultura e a diversidade de cada região; A preservação do meio ambiente, fazendo parte de um crescimento responsável”.

Nos anos 80, Ilson Mateus Rodrigues trabalhava em Serra Pelada – PA como garimpeiro. Nesse período tomou conhecimento sobre a cidade Maranhense Balsas, promissora para o comércio e o agronegócio, distante 833 km de São Luís, capital do estado.

Em 1986 já em Balsas, Ilson Mateus inaugurou uma pequena mercearia onde começou a vender pinga e concomitante ao comércio, fazia fretes levando produtos adquiridos em Imperatriz, a 636 km de São Luís, para vender em Balsas. Nessa época, o Brasil passava por grandes transformações com a chegada do plano cruzado, para ser firmar no mercado daquela região Ilson Mateus começou a comprar a prazo de grandes distribuidores e vender à vista, além de investir em estoque.

Desta maneira, em apenas dois anos, em 1988, a mercearia de 50m<sup>2</sup> tornou-se um supermercado de médio porte. Visando as oportunidades que o crescimento de Balsas oferecia, com a impulsão do agronegócio da soja e a chegada de novos moradores, Ilson Mateus investiu no atacado e inaugurou o Armazém Mateus, firmando-se na região como varejista e atacadista.

Em 2000 iniciou-se o processo de expansão da marca Mateus para outras cidades do Maranhão, sendo Imperatriz a primeira escolha, segundo maior centro econômico populacional do estado, em 2002 foi inaugurada na cidade de Santa

Inês, a 243 km da capital maranhense uma nova loja que passou a ser um ponto estratégico de expansão pela proximidade de São Luís. Com os bons resultados alcançados em 2003 mais uma loja foi inaugurada na cidade de Imperatriz.

Em uma oportunidade de negócios, Ilson Mateus comprou duas lojas em São Luís em bairros distintos, porém ambos estratégicos, na Cohab um bairro popular da capital e no emergente bairro comercial Renascença. Com a estratégia de oferecer “um maior mix de produtos com o melhor custo benefício”, a ótima aceitação da marca por parte dos ludovicenses, impulsionou o Grupo Mateus a inaugurar mais de cinco lojas na capital maranhense. Hoje o grupo conta com 58 empreendimentos em sua plataforma de atuação.

Sempre inovando e buscando atender os clientes da melhor maneira, o Mateus lançou um espaço *gourmet* chamado Spazio, com a proposta de oferecer cortes especiais, bebidas, vinhos e temperos importados e serviços diferenciados. Esse espaço já realidade em duas unidades (Renascença e Cohama), mas o projeto é implantar o espaço em todas as unidades e conseguir oferecer produtos de Qualidade com menor preço para o público mais exigente.

Na unidade Cohama onde o questionário foi aplicado, destaca-se o layout aberto, conseguindo assim com que clientes enxerguem com facilidade as placas indicativas dos setores do espaço, há uma grande praça de alimentação onde as comidas oferecidas podem variar de acordo com o horário. São encontrados quitutes de um café, pizzas, peças de sushi, massas, tapiocas e ainda uma enorme variedade de refeições. Em outro setor encontram-se bebidas importadas como: whisky, vodca, vinho, entre outros. Adentrando um pouco mais se observa uma grande variedade de queijos, temperos e outros artigos refinados, ao final do espaço encontra-se a padaria, onde são encontrados pães doces e salgados, bolos, entre outros.

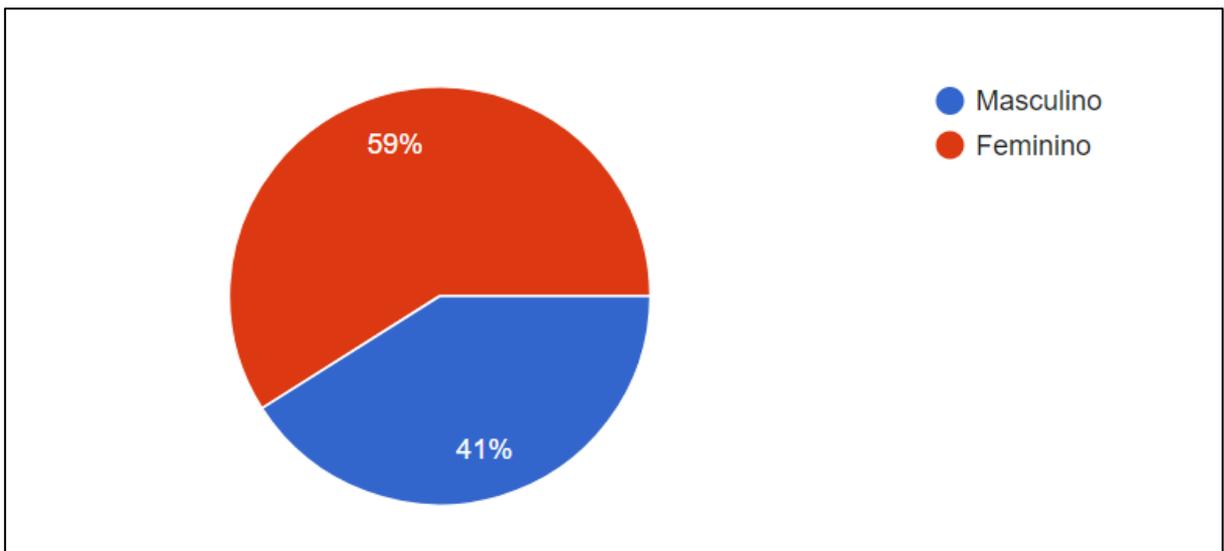
## 5 ESTUDO DE CASO

### 5.1 Perfil do cliente

Os resultados do questionário (Anexo A) aplicado foram obtidos a partir da análise de gráficos e tabelas construídas.

Serão apresentados a seguir de acordo com a aplicação do questionário no próprio estabelecimento o dia 06 de dezembro de 2017, com um total de 60 respondidos. As perguntas da pesquisa foram 22 fechadas e 01 aberta para sugestões e/ou comentários, para melhor entender a satisfação ou insatisfação dos clientes com determinados itens.

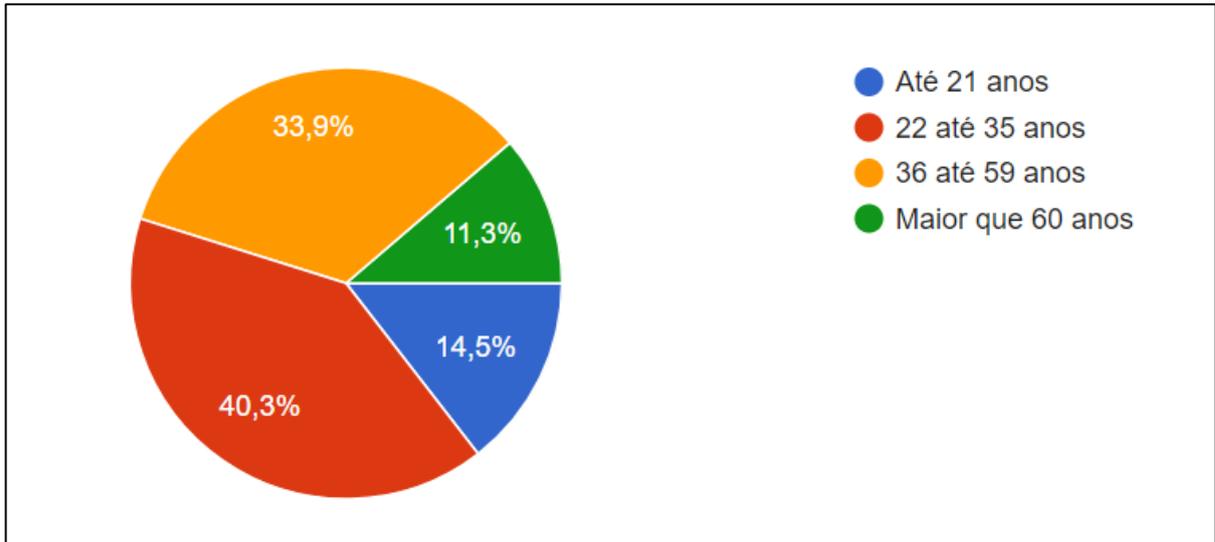
Gráfico 1 – Identificação do sexo dos clientes



Fonte: Banco de dados da pesquisa

De acordo com o gráfico 01 acima, 25 homens responderam correspondendo um percentual de 41% de homens. Já 36 mulheres responderam correspondendo a 59%. Houve uma diferença de 18% entre homens e mulheres.

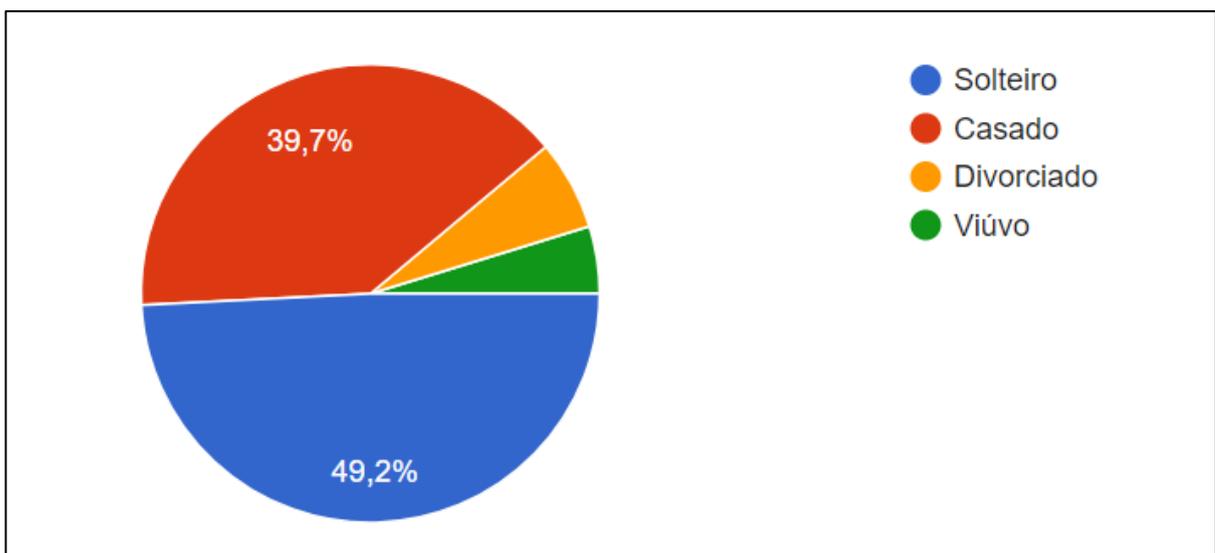
Gráfico 2 – Identificação dos clientes



Fonte: Banco de dados da pesquisa

De acordo com o gráfico 02 acima, apenas 11,3% dos clientes que frequentam a empresa são maiores que 60 anos e 14,5% com idade igual ou menor que 21 anos. A maior parte dos frequentadores da empresa de acordo com a pesquisa é feita de adultos, principalmente entre 22 e 35 anos que correspondem a 40,3% dos clientes, além dos 33,9% correspondente aos adultos com idade entre 36 até 59 anos. Portanto, a clientela atual do Spazio Mateus é de adultos e jovens adultos, com poucos idosos e adolescentes.

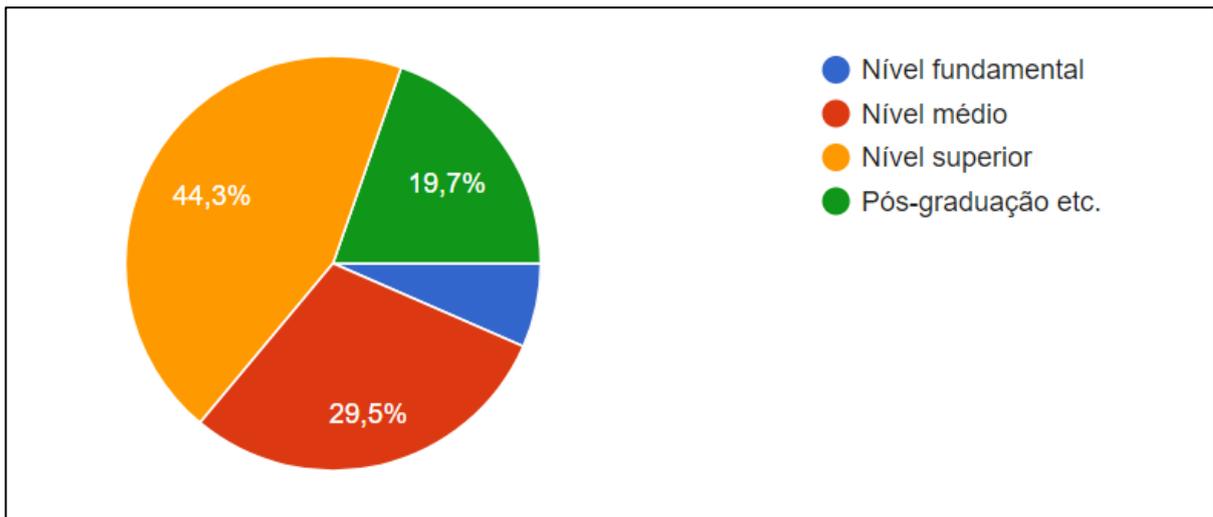
Gráfico 3 – Identificação do Estado Civil dos clientes



Fonte: Banco de dados da pesquisa

Conforme o gráfico 03, apenas 4,8% dos clientes que frequentam a empresa são viúvos e 6,3% são divorciados. Há um bom percentual de casados, constituindo 39,7% dos clientes. A maioria dos clientes é solteira, 49,2%. A empresa oferece comida rápida e de qualidade, atraindo muitos solteiros que fazem refeições fora de casa e isso é visível nestes números apresentados acima.

Gráfico 4 – Identificação da formação escolar dos Clientes



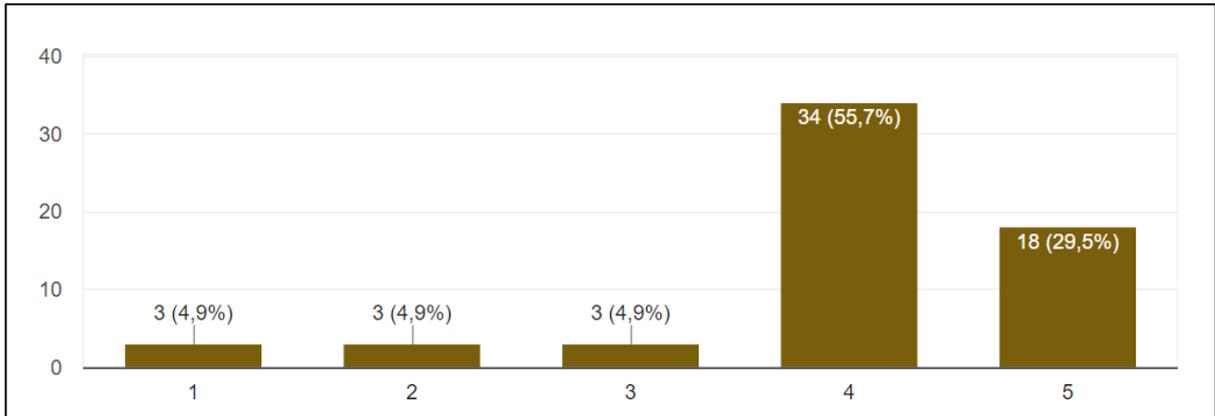
Fonte: Banco de dados da pesquisa

De acordo com o gráfico 04 acima, apenas 6,6% dos clientes respondeu ao questionário que cursou até o ensino fundamental. Ainda de acordo com o gráfico, é possível visualizar que 19,7% pessoas responderam que possuem pós-graduação ou outras especializações. Já a maioria, 45 pessoas dentre 61 pessoas ou 73,8%, respondeu que possui nível médio (29,5%) ou nível superior (44,3%). Com isso, é possível perceber que a maior parte clientela da empresa tem formação escolar superior, possuindo também uma boa quantidade de clientes com formação média.

## 5.2 Análise do ambiente interno pelos clientes

Os resultados a seguir foram feitos de acordo com as respostas obtidas dos clientes através dos questionários aplicados na própria empresa, onde avaliaram os itens relevantes quanto à satisfação do ambiente interno.

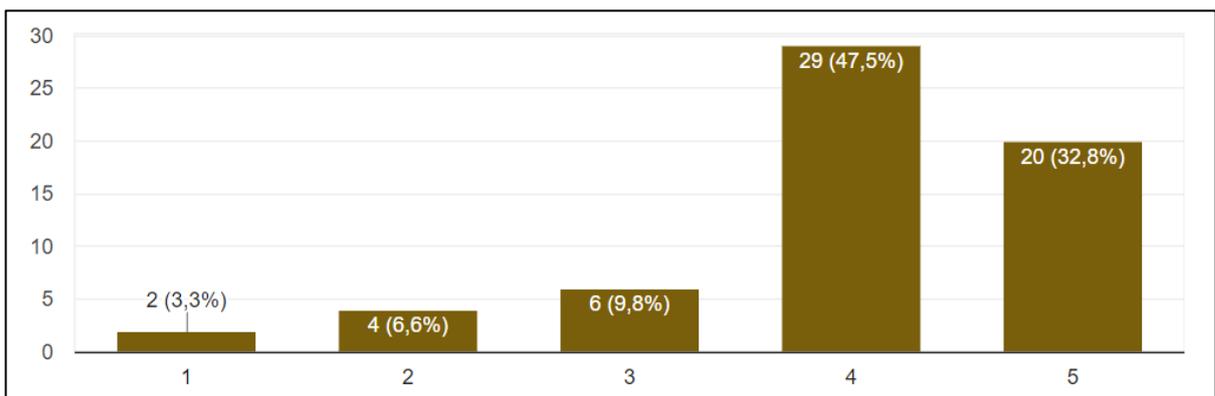
Gráfico 5 – Avaliação dos Clientes quanto à disposição das mesas e acesso



Fonte: Banco de dados da pesquisa

De acordo com o gráfico 5 acima, a visão dos clientes quanto a disposição das mesas é boa, já que apenas 14,7% dos clientes, responderam que estão indiferentes, insatisfeitas ou muito insatisfeitas. As 57 pessoas ou 85,2% restantes avaliaram a empresa em satisfeita ou muito satisfeita. Com isso, percebe-se que a empresa está oferecendo uma boa infraestrutura com distância e organização satisfatória entre as mesas na opinião da maioria dos clientes. Registra-se dois comentários retirados dos questionários o primeiro dentre os insatisfeitos “As mesas estão muito próximas aos alimentos” e o segundo dentre os satisfeitos “As mesas são muito bem disponibilizadas”.

Gráfico 6 – Avaliação dos clientes quanto à higienização da empresa

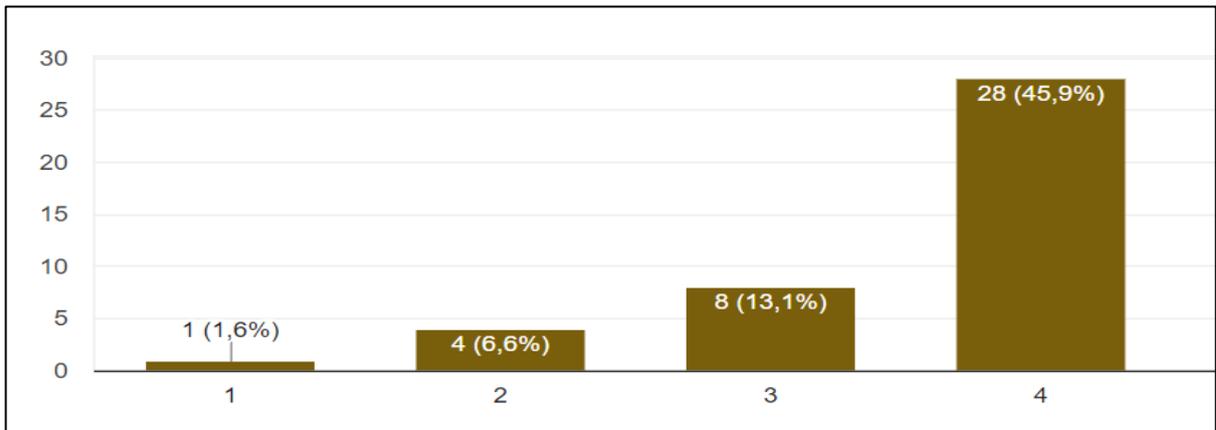


Fonte: Banco de dados da pesquisa

No gráfico 6 acima, percebe-se uma grande satisfação dos clientes quanto a higienização do ambiente, com 49 pessoas de 61 pessoas, equivalentes a 80,3% de aprovação. Apenas 06 pessoas estão insatisfeitas ou muito insatisfeitas quanto à

higienização, equivalentes a 9,9%, enquanto 9,8% estão indiferentes. Com isso, percebe-se que a clientela atual da empresa está satisfeita com a higienização da empresa. Para melhor entender o motivo da insatisfação de uma pequena parcela dos clientes dois comentários retirados dos questionários sobre o item: “Demora na limpeza das mesas e necessidade de limpar com maior zelo”, “poderiam agilizar mais na limpeza das mesas”.

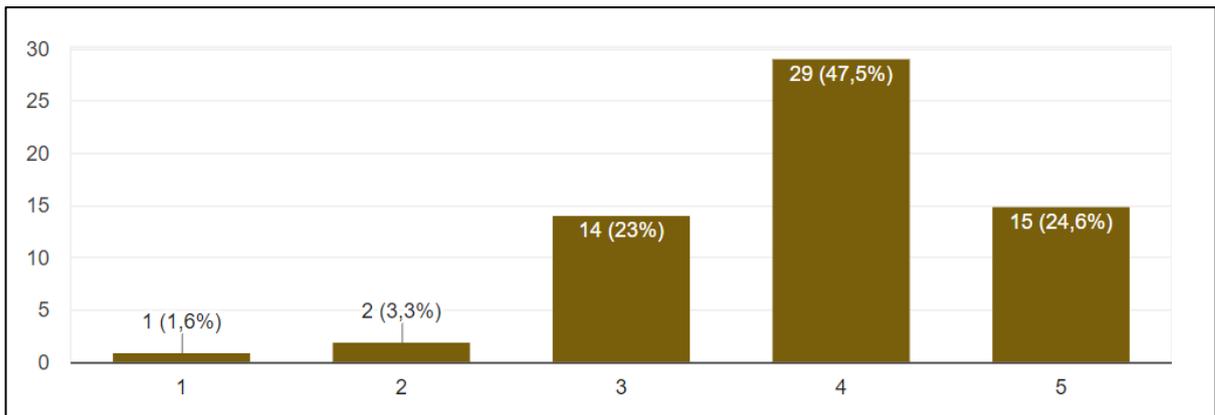
Gráfico 7 – Avaliação dos Clientes quanto a Conforto (cadeiras e temperatura)



Fonte: Banco de dados da pesquisa

Quanto ao conforto, que inclui uma temperatura boa e comodidade das cadeiras, a empresa teve uma boa aprovação, de acordo com o gráfico 6 já que apenas 9,9% dos clientes estiveram insatisfeitos ou muito insatisfeitos. Enquanto 9,8% sentem-se indiferente com o conforto. A maioria, com 80,3% estiveram satisfeitos ou muito satisfeitos. Dois comentários positivos retirados dos questionários ilustram as respostas “Ambiente confortável e visual elegante”, “O local é climatizado e bem iluminado”. Com isso, os clientes atuais mostram-se satisfeitos com a empresa em questão.

Gráfico 8 – Avaliação dos Clientes quanto à segurança



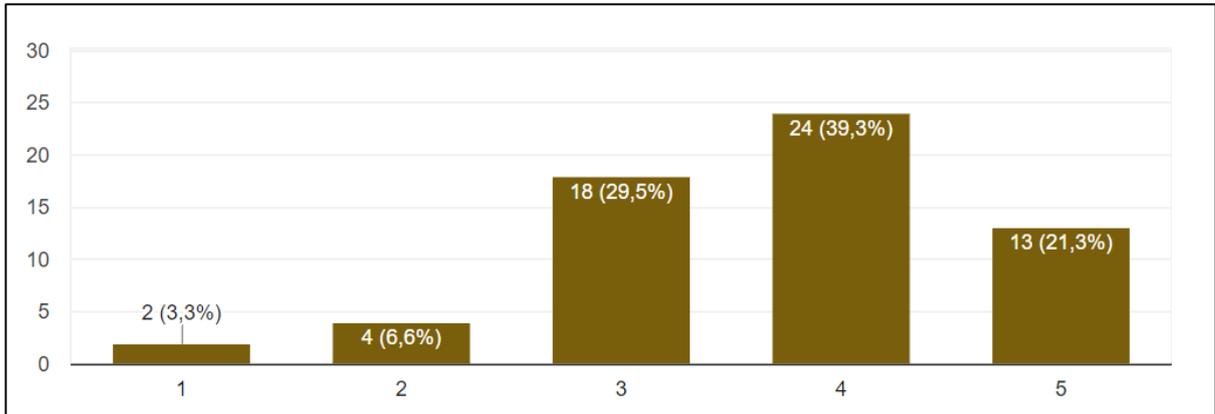
Fonte: Banco de dados da pesquisa

No quesito segurança apenas 03 pessoas ou 4,9% avaliaram como insatisfeitos ou totalmente insatisfeitos. Já os indiferentes e muito satisfeitos ficaram quase empatados representando respectivamente 23% e 24,6% dos entrevistados. A maioria 29 pessoas ou 47,5% sente-se satisfeita com a segurança oferecida pela empresa. Percebe-se que no geral a empresa está agradando os clientes nesse quesito, mas é importante ficar atento aos indiferentes para que eles não venham a mudar de opinião negativamente. Um comentário retirado dos questionários sobre a segurança que auxilia no entendimento da visão dos indiferentes: “Nenhum segurança visível”.

#### 4.2 Análise do ambiente externo pelos clientes

Os resultados a seguir foram feitos de acordo com as respostas obtidas dos clientes através dos questionários aplicados na própria empresa, onde avaliaram os itens relevantes quanto à satisfação do ambiente externo.

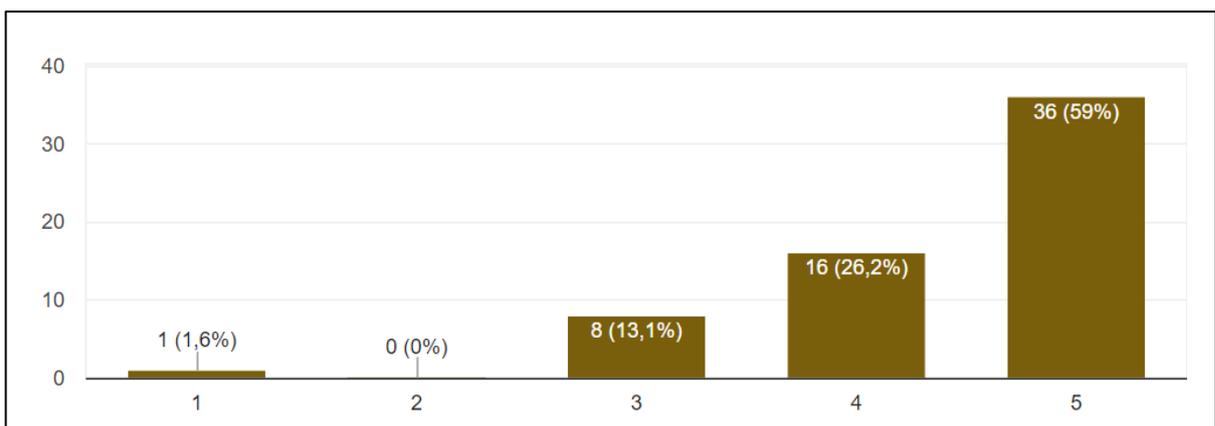
Gráfico 9 – Avaliação dos clientes quanto à fachada



Fonte: Banco de dados da pesquisa

De acordo com o gráfico 09 acima, 60,6% estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a fachada da empresa, e 29,5% estão indiferentes quanto à fachada. Apenas 9,9% dos clientes estão de alguma forma insatisfeitos. Portanto, a clientela atual mostra-se relativamente satisfeita, com a fachada atual da empresa, mas com possibilidades de melhoria como cores mais fortes da pintura entre outras. Como mostra o comentário retirado dos questionários a seguir: “A fachada não condiz com o interior da loja”.

Gráfico 10 – Avaliação dos clientes quanto à localização

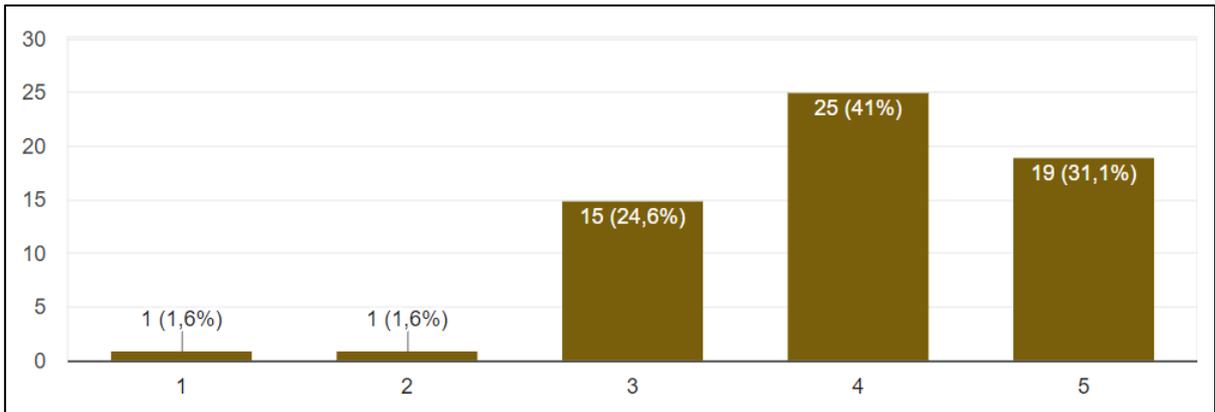


Fonte: Banco de dados da pesquisa

O gráfico 10 acima apresenta uma excelente aprovação dos clientes que participaram da entrevista, onde 85,2% sentem-se satisfeitos ou muito satisfeitos com a localização da empresa. Apenas 13,1% dos clientes sentem-se indiferentes, nenhum insatisfeito e 01 ou 1,6% se sente muito insatisfeito com a localização. Portanto, a atual clientela é muito favorável à localização atual já que fica em um

bairro de classe média alta e em uma avenida de fácil acesso. Alguns clientes comentaram positivamente sobre esse item: “Gosto muito da loja por sua localização”, “Gosto da localização, pois fica perto da minha casa”.

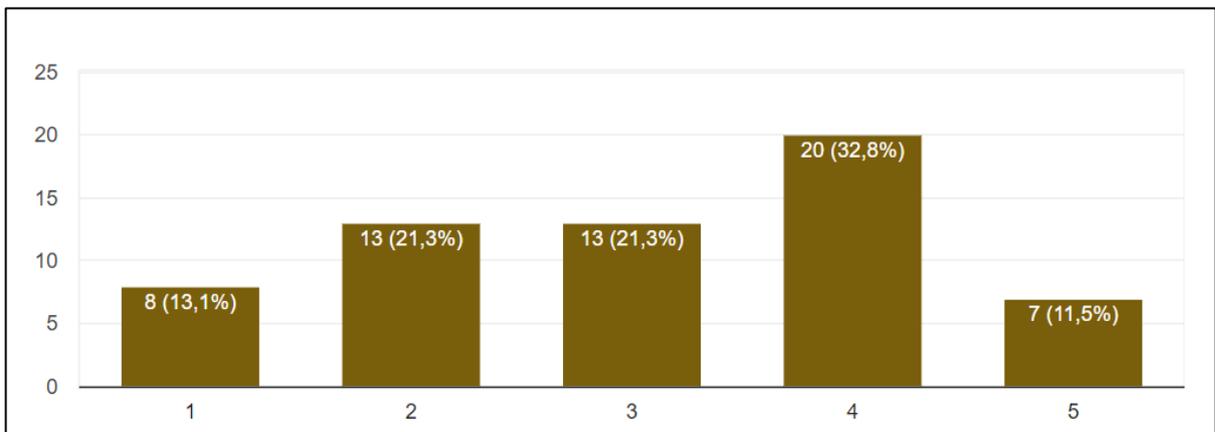
Gráfico 11 – Avaliação dos clientes quanto à acessibilidade



Fonte: Banco de dados da pesquisa

Conforme o gráfico 11 acima, os clientes que participaram do questionário, 72,1% sentem-se satisfeitos ou muito satisfeitos com a acessibilidade da empresa. Já 24,6% mostram-se indiferentes e 3,2% estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos com a acessibilidade. Com isso, a empresa deve observar o motivo de 27,85% dos clientes não estar satisfeito de alguma forma com a acessibilidade. Segue dois comentários negativos retirados dos questionários: “Corrimão quebrado (demorou o conserto)”, “Rampa quebrada (risco crianças e idosos)”.

Gráfico 12 – Avaliação dos clientes quanto a estacionamento



Fonte: Banco de dados da pesquisa

De acordo com o gráfico 12 acima, 21,3% dos clientes estão insatisfeitos e 13,1% estão muito insatisfeitos das em relação ao estacionamento. Já 21,3% estão indiferentes e 44,3% estão satisfeitos de alguma forma.

O item estacionamento foi o mais comentado no questionário, muitos comentaram de forma geral “Falta vagas no estacionamento”, “Melhorar o estacionamento, falta espaço”, “Estacionamento ruas estreitas”, “Insatisfeito em relação ao estacionamento”, “Poucas vagas no estacionamento, causa tumulto” outros com alguma ressalva “seria bom ampliar o estacionamento se possível, para causar menos transtornos principalmente em horários de maior movimento”, “Estacionamento nem sempre atende a demanda” e outros focaram no estacionamento superior coberto “Poderiam melhorar o estacionamento superior”, “O estacionamento na parte superior de cima ou superior do supermercado precisa ser maior, para melhor atender as necessidades” e “Estacionamento superior pequeno”.

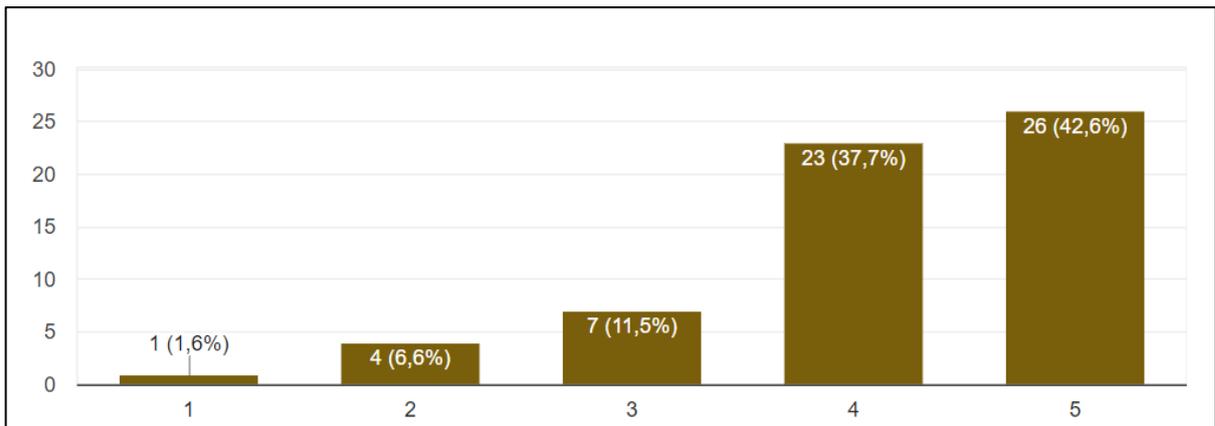
De acordo com o apresentado percebemos que apesar da empresa contar com um estacionamento privativo que oferece conforto, segurança e praticidade aos clientes, a sua capacidade parece não ser mais suficiente para o tamanho da empresa e ainda que o maior problema esteja localizado no estacionamento superior coberto que parece ser a preferência dos entrevistados.

Como sugestão a empresa poderia instalar cancelas com *tickets* para melhor controle de entrada, permanência e saída dos veículos, com um bom tempo de tolerância sem cobrança algo em torno de 4h, suficiente para que os clientes fizessem suas compras e saíssem. Ou ainda, que o estacionamento fosse grátis para clientes que apresentassem nota fiscal de compra.

### **5.3 Análise de serviços relacionados à alimentação pelos clientes**

Os resultados a seguir foram feitos de acordo com as respostas obtidas dos clientes através dos questionários aplicados na própria empresa, onde avaliaram os itens relevantes quanto à qualidade e satisfação dos clientes em relação à alimentação e serviços relacionados.

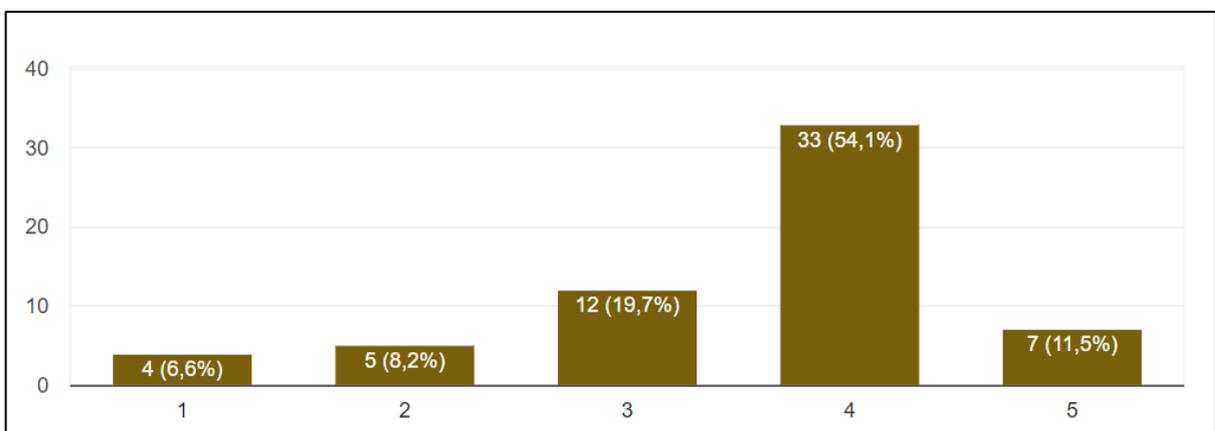
Gráfico 13 – Avaliação dos clientes quanto à qualidade das comidas e produtos



Fonte: Banco de dados da pesquisa

O gráfico 13 acima explicita uma situação confortável da empresa com os clientes, já que houve 49 de 61 clientes (80,3%) estão satisfeitos ou muito satisfeitos em relação à qualidade na comida. Apenas 07 clientes estão indiferentes quanto à qualidade na comida e cinco estão insatisfeitos de alguma forma. Portanto, os clientes confiam e aprovam a qualidade da comida e produtos, que é um dos itens essenciais para manter fidelidade dos clientes. Exemplificam-se dois comentários positivos retirados dos questionários: “Boa qualidade dos produtos e comidas” e “Adoro o atendimento e a qualidade dos produtos oferecidos”. E ainda um negativo “Acredito que pelo fato da comida está sendo feita em bastante quantidade, está ficando sem gosto”.

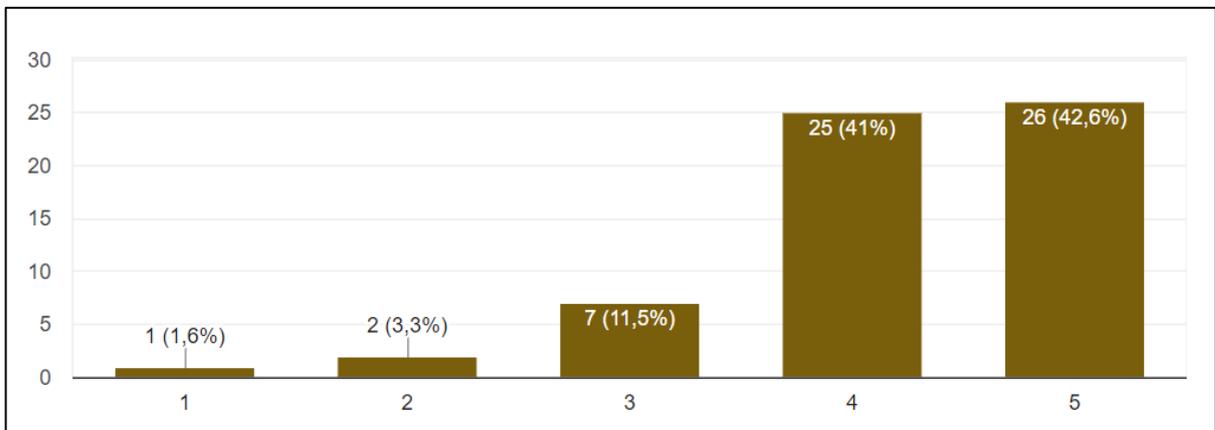
Gráfico 14 – Avaliação dos clientes quanto ao tempo de espera



Fonte: Banco de dados da pesquisa

De acordo com o gráfico 14 acima, 33 clientes ou 54,1%, estão satisfeitos, 07 clientes ou 11,5% muito satisfeitos e 12 clientes ou 19,7% indiferentes em relação ao tempo de espera das comidas. Apenas 05 clientes ou 8,2% estão insatisfeitos e 04 clientes ou 6,6% muito insatisfeitos. Com isso, percebe-se que os clientes atuais estão satisfeitos com o tempo de espera, apenas uma sugestão foi escrita sobre o item nos questionários “Devem priorizar o maior número de caixas possíveis para facilitar a rotatividade e conforto, esperar para pagar e comer em um ambiente refrigerado pode perder muito a qualidade do alimento”.

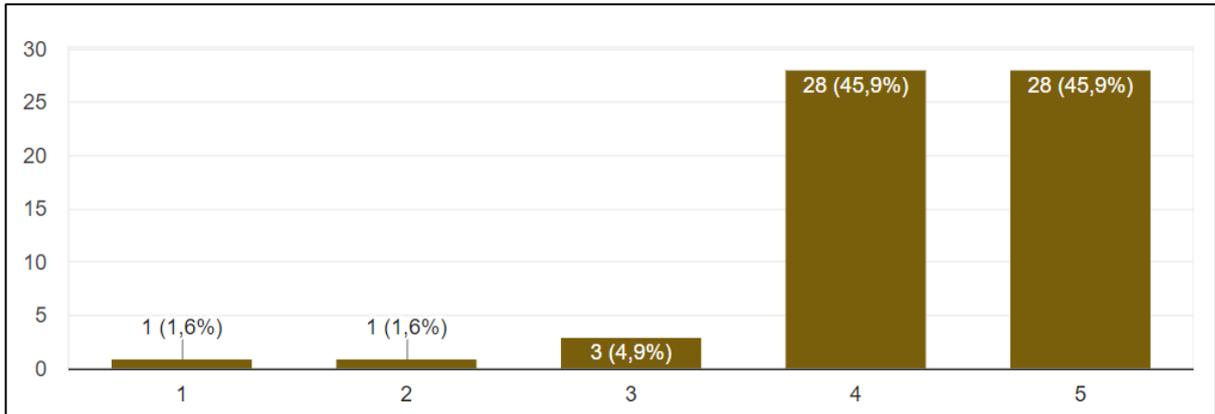
Gráfico 15 – Avaliação dos clientes quanto à diversidade de itens disponíveis



Fonte: Banco de dados da pesquisa

Conforme o gráfico 15 acima, 83,6% dos clientes dentre uma amostra de 61 pessoas estão de alguma forma satisfeita com a diversidade do cardápio, enquanto 11,5% sentem-se indiferentes, 3,3% insatisfeita e 1,6% muito insatisfeita com a diversidade de itens disponíveis. Esses dados confirmam que a empresa, possui uma vasta variedade de comidas prontas para o consumo e ainda de produtos para preparo *premium*, o que vai ao encontro a proposta da empresa do espaço gourmet Spazio de oferecer variedade. Este ponto é crucial para que o cliente seja fiel em longo prazo. Um cliente comentou positivamente sobre o item: “No geral a variedade de produtos me satisfaz”.

Gráfico 16 – Avaliação dos clientes quanto às opções de pagamento

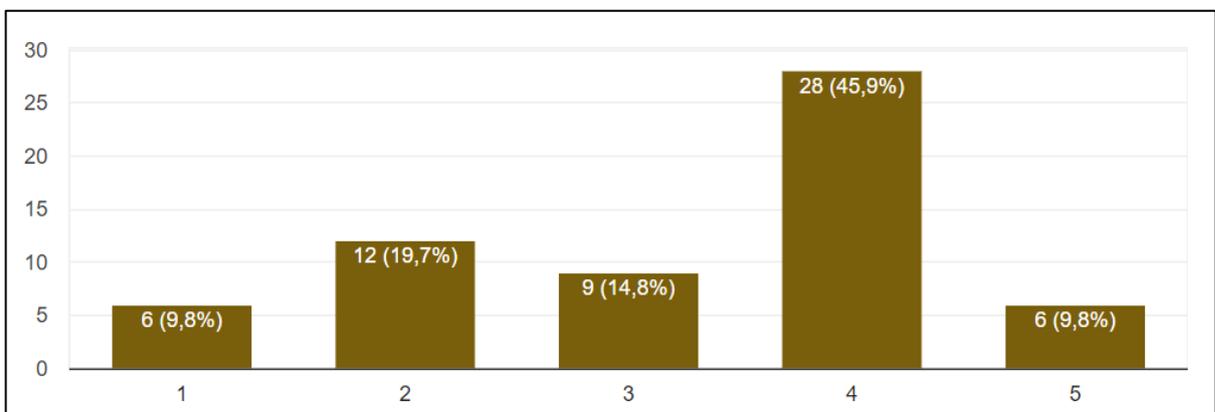


Fonte: Banco de dados da pesquisa

Atualmente, é imprescindível uma empresa, que trabalha diretamente com o público, oferecer variedade nas opções de pagamento, principalmente dinheiro e cartão de crédito (débito e crédito), pois o cliente busca maior rapidez, praticidade e segurança na hora de efetuar uma compra.

Conforme o gráfico 16 acima, percebemos uma avaliação extremamente positiva, quanto à forma de pagamento, com apenas 3,2% de insatisfeitos e 4,9% de indiferentes seguido de 91,8% de satisfação dos clientes, conforme exemplificado no seguinte comentário “Opções de pagamento atende totalmente”, já que a empresa oferece todos os tipos de pagamentos possíveis, como dinheiro, cartão de crédito, débito, tickets alimentação e parcela as compras.

Gráfico 17 – Avaliação dos clientes quanto ao preço



Fonte: Banco de dados da pesquisa

O gráfico 17 acima mostra um equilíbrio e dúvida dos clientes quanto a satisfação ou não do preço dos pratos. Isso é visível já que 34 clientes ou 55,7%, de

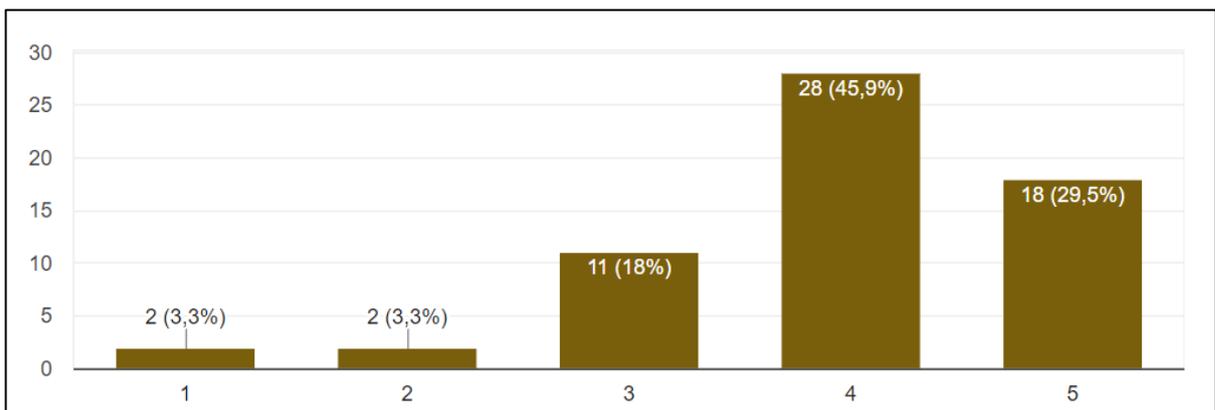
uma amostra de 61, sentem-se satisfeitos ou muitos satisfeitos com o preço das comidas e produtos oferecidos. Continuando a análise, 29,8% mostram-se insatisfeitos de alguma forma sendo um número relevante, enquanto 14,8% estão indiferentes. Registra-se comentários que retratam os números negativos apresentados “Os preços dos produtos poderiam ser menores”, “Preço do lanche um pouco alto”, “Preços muito elevados”, “Alimentação e produtos estão caros” e por fim um que retrata os números positivos “No geral os preços me satisfazem”.

Com essa situação, a empresa vem colocando dias de promoção de um determinado determinados produtos com descontos. Uma boa atitude empresarial, já que consegue equilibrar, satisfazendo o cliente que busca promoções ou aquele que busca a qualidade das comidas. Uma reavaliação dos custos e uma possível diminuição dos preços poderiam ser avaliadas também.

#### 4.3 Análise do atendimento profissional da empresa pelos clientes

Os resultados a seguir foram feitos de acordo com as respostas obtidas dos clientes através dos questionários aplicados na própria empresa, onde avaliaram os itens relevantes quanto à satisfação dos clientes quanto ao atendimento profissional da empresa.

Gráfico 18 – Avaliação dos clientes quanto à apresentação pessoal dos funcionários (uniforme higiene pessoal, postura)



Fonte: Banco de dados da pesquisa

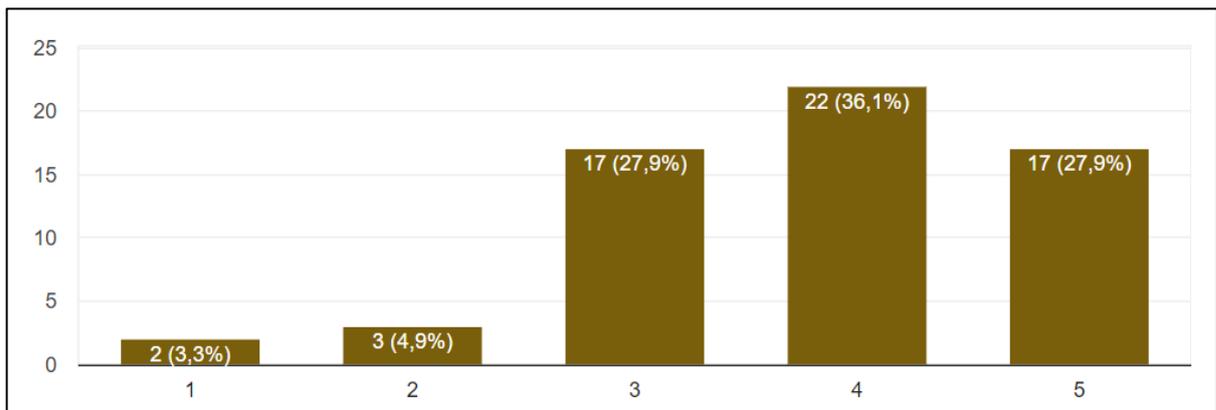
A apresentação pessoal dos funcionários frente aos clientes é de suma importância para a satisfação deles, já que o contato inicial é primordial para uma análise parcial da empresa. O controle sobre a aparência dos funcionários inclui cuidados com as roupas, peso, silhueta, dentes, cabelos (corte e comprimento),

maquiagem, bijuterias e acessórios, unhas (tamanho e cor), tatuagem e cor apropriada para roupas secundárias (IVARSSON; LARSSON, 2009).

Conforme o gráfico 18 acima, os clientes satisfeitos ou muito satisfeitos com a apresentação dos funcionários chegam a 75,4% de aprovação. Ainda há 18% que são indiferentes quanto a apresentação pessoal dos funcionários e 6,6% clientes insatisfeitos. Portanto, isso implica que a empresa investe neste quesito, pois tem um fardamento padronizado dos funcionários, com crachás e todos com boa aparência.

Quanto à avaliação desse item foram registrados os seguintes comentários/sugestão: “Funcionários limpos e arrumados”, “O uniforme poderia chamar mais atenção, pois às vezes os colaboradores se confundem em meio aos clientes”.

Gráfico 19 – Avaliação dos clientes Domínio e conhecimentos dos produtos oferecidos



Fonte: Banco de dados da pesquisa

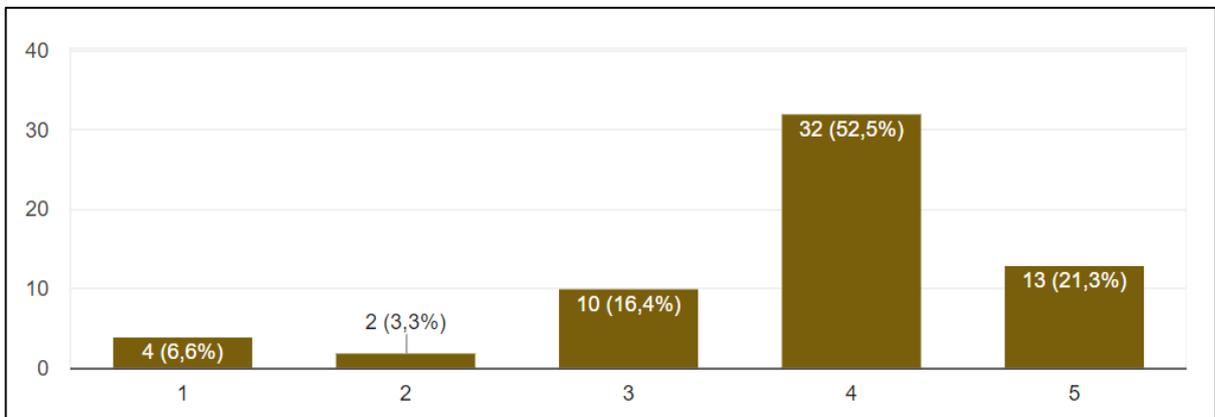
Com base no gráfico 19 acima, percebe-se que há mais da metade satisfeita com 64% quanto ao domínio e conhecimento dos pratos pelos colaboradores. Os clientes que estão de alguma forma insatisfeita são de apenas 8,2%. Ainda há os que se sentem indiferentes com 27,9%.

Apesar da boa avaliação por parte da maioria dos clientes, como mostra o seguinte comentário “De maneira geral os funcionários demonstram conhecimento e domínio quando aos produtos comercializados”, o item foi comentado várias vezes negativamente: “Alguns funcionários desconhecem a localização dos produtos, dificultando assim a orientação do cliente”, “Alguns funcionários não conhecem bem

o produto que oferecem”, “Falta de precisão nas informações passadas”, “Alguns funcionários não sabem a localização correta dos produtos”.

Percebe-se que a presença da palavra “alguns” em quase todos os comentários negativos, o que nos leva a concluir que esses clientes já tiveram experiências boas e ruins no Spazio dependendo por qual funcionário foi atendido, o que alerta a empresa para buscar formas de analisar o desempenho dos funcionários e oferecer cursos de reciclagem para os que não estão oferecendo informações satisfatórias.

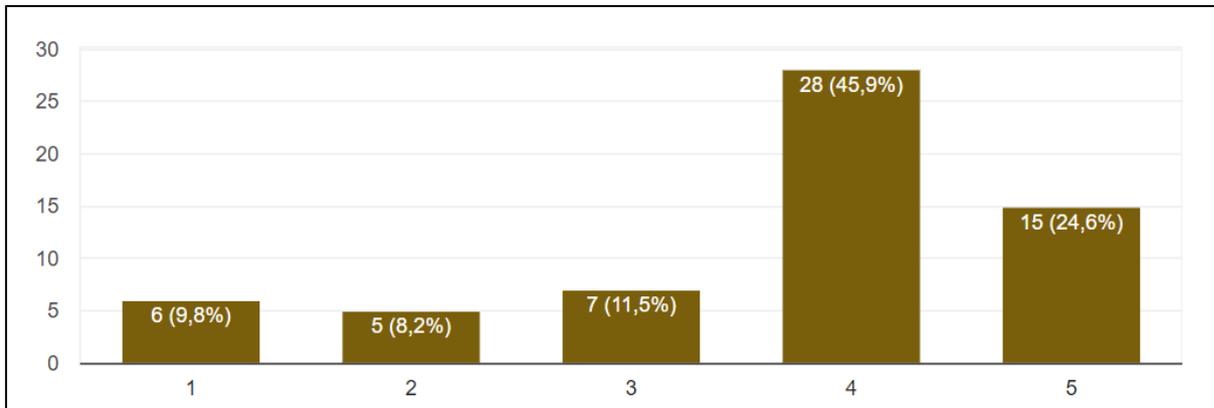
Gráfico 20 – Avaliação dos clientes quanto à agilidade dos colaboradores



Fonte: Banco de dados da pesquisa

Conforme gráfico 20 acima, os clientes sentem-se satisfeitos quanto a agilidade dos colaboradores, já que 73,8% estão satisfeitos (52,5%) ou muito satisfeitos (21,3%). Apenas 9,9% estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos e 16,4% indiferentes. Portanto, com esses números entende-se que na opinião dos clientes os funcionários estão sendo ágeis no atendimento. Nenhum comentário foi registrado sobre esse item.

Gráfico 21 – Avaliação dos clientes quanto à preocupação dos colaboradores em atender bem o cliente



Fonte: Banco de dados da pesquisa

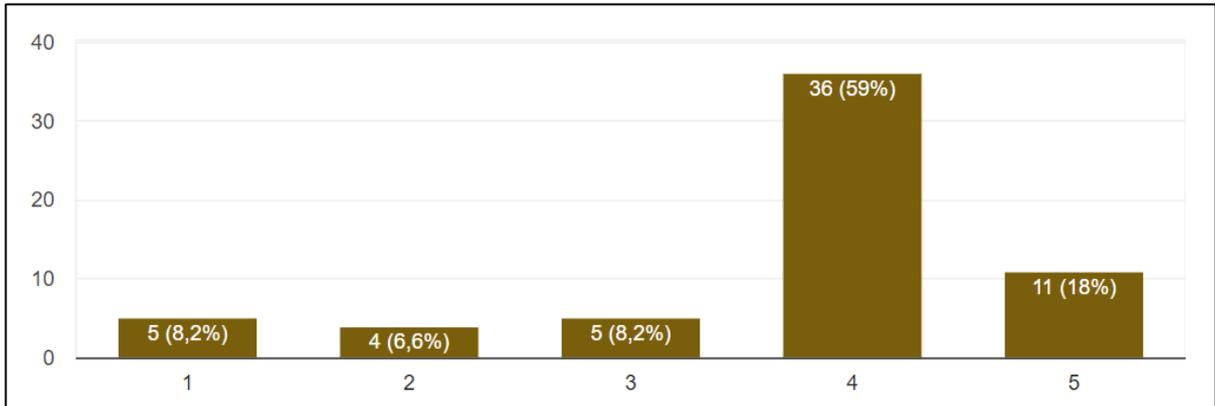
Segundo Costa (2013), para adequar-se em um mercado paulatinamente competitivo, a maneira como se atende o cliente torna-se cada vez mais substancial na prestação de serviços. Atender bem e com qualidade parece ser uma tarefa complexa, contudo com investimento em treinamento e desenvolvimento dos funcionários, o atendimento ao cliente pode ser um diferencial diante de tantos concorrentes.

O gráfico 21 acima explicita que 70% dos clientes estão satisfeitos com atendimento dos garçons quanto a sua percepção de atendê-los bem. Ainda de acordo com o gráfico, 11,5% estão indiferentes e apenas 18% estão insatisfeitos de alguma forma. Portanto, os funcionários e conseqüentemente a empresa, têm uma boa imagem perante os clientes, como exemplificam os seguintes comentários retirados dos questionários: “Os funcionários se dedicam perfeitamente ao serviço prestado”, “Adoro o atendimento”. Mas isso não finaliza a necessidade de atualização constante dos funcionários através de cursos de qualificação.

O que se pode perceber através dos seguintes comentários dos insatisfeitos registrados nos questionários: “Os funcionários poderiam ser mais cortês”, “Funcionários não respondem cumprimentos”, “Funcionários mal educados (não cumprimentam)”, “Funcionários não são prestativos”, “Os problemas não são resolvidos pelos funcionários”, “Reclamações não são atendidas” que a maior reclamação dos clientes consiste na falta de simpatia e cordialidade por parte dos colaboradores e da não resolução de problemas, o que direciona a empresa a oferecer cursos de capacitação nessas áreas, explicando a importância de ser simpático com o cliente e capacitando os mesmos para resolver os problemas mais

frequentes do dia-a-dia ou reportar-se ao superior imediato caso não tenha condições de resolver o impasse.

Gráfico 22 – Avaliação dos clientes quanto à qualidade no atendimento em geral



Fonte: Banco de dados da pesquisa

O atendimento está diretamente ligado aos negócios que uma organização pode ou não realizar, de acordo com suas normas e regras.

A qualidade no atendimento é essencial para longevidade no mercado de qualquer organização que trabalhe diretamente com o público. E a empresa Grupo Mateus no Espaço Goumert Spazio, de acordo com o gráfico 22 acima, tem uma avaliação positiva quanto à qualidade no atendimento em geral, 78% clientes satisfeitos e 8,2% indiferentes.

Comentários positivos foram destacados pelos clientes nos questionários “Atendimento é tudo, é o que me faz voltar sempre”, “Satisfeita em todo Spazio em relação ao atendimento”, “Considero os funcionários do Mateus (Spazio) em comparação com o mercado ludovicense, bastante atenciosos e preocupados em atender bem”.

Apesar de apenas 14,8% e estarem insatisfeitos de alguma forma, a empresa deve buscar anular a insatisfação de todos os clientes, já que um cliente insatisfeito pode divulgar a outros clientes potenciais e diminuir a clientela da empresa.

## 6 CONCLUSÃO

Preocupar-se com a satisfação do cliente é essencial para empresas que desejam não só sobreviver como se sobressair nesse mercado competitivo, no qual empresas enfrentam diversos desafios diariamente como concorrentes virtuais, críticas da Internet, agilidade das informações, novas tendências e tecnologias entre outros. Hoje com preços e qualidades tão parecidas dos produtos, toda empresa que deseja ter longevidade focar no cliente transformando o atendimento em um diferencial competitivo. Esse direcionamento precisa estar presente em todos os níveis da empresa, pois os funcionários representam a empresa e qualquer um que atender o cliente de forma ruim arranhará a imagem de toda a empresa.

Através do estudo realizado no espaço *gourmet* Spazio da empresa Mateus Supermercados unidade Cohama, verificou-se o grau de satisfação dos clientes com relação ao atendimento, por meio de um questionário com perguntas relacionadas a vários aspectos que contribuem para o bom atendimento. Pontos positivos e negativos foram identificados fundados nas respostas obtidas pelas questões fechadas e ainda melhor entendidas através de uma pergunta aberta onde era sugerido que o cliente escrevesse uma sugestão/comentário sobre dois itens que se sentiam satisfeitos ou insatisfeitos.

A ocorrência de um atendimento ruim, mesmo que por uma única vez, risca a imagem da empresa. Portanto, deve ser alvo de preocupação diária dentro das empresas. A pesquisa mostrou que no geral os clientes do Spazio estão satisfeitos quanto à qualidade no atendimento, contudo alguns pontos fracos foram percebidos, como a falta de conhecimento sobre os produtos por parte de alguns funcionários e o espaço considerado pequeno para estacionamento.

Acentuamos ainda os principais pontos fortes apontados pela pesquisa: qualidade das comidas e produtos oferecidos, localização, formas de pagamentos. Dessa forma, a empresa oferece produtos e comidas de ótima qualidade, está localizada em um ponto estratégico e aceita diversas formas de pagamento adequando-se a necessidade do cliente.

Vale ressaltar, que os principais pontos negativos é a falta de espaço e organização do estacionamento e desconhecimento de informações e localização dos produtos por parte de alguns funcionários, portanto, a empresa deve investir em aumento da estrutura do estacionamento ou na melhor organização da entrada,

permanência e saída dos carros e em avaliação de desempenho dos funcionários, a fim de detectar possíveis lacunas na sua capacitação, podendo assim investir em treinamentos, palestras e atividades diretamente direcionada as necessidades apresentadas. Portanto, observa-se nos pontos elencados que o primeiro está ligado ao atendimento em si e o segundo não, ficando claro que para haver uma máxima satisfação dos clientes, depende da junção de vários fatores diretos e indiretos, como descortinamos na pesquisa.

Desse modo, percebe-se que a satisfação do cliente provém da avaliação que este faz do elo produto, serviço e atendimento, sendo essa avaliação feita desde a entrada á empresa, durante todo tempo que permanece na mesma e após a sua saída (pós-venda). Quando a expectativa do cliente não é correspondida a altura ele fica insatisfeito e tende a não priorizar a empresa em questão ou até mesmo parar de frequentá-la, e ainda há grandes chances dele compartilhar essa experiência negativa. Essa situação tornando-se recorrente em longo prazo afetará significativamente de forma negativa a quantidade de clientes da organização. Em razão disto, existe a necessidade de toda equipe se esforçar em prol da maximização da qualidade do atendimento.

Um quesito relevante é o expressivo percentual de clientes satisfeitos relativos à maioria dos pontos apresentados no questionário, destacando a apresentação pessoal dos funcionários, a agilidades dos atendentes e ainda a preocupação de atender bem o cliente. Essa maneira de atender, atrelado aos outros pontos positivos destacados acima, promove um sentimento de segurança e bem-estar para o cliente, que terá grandes chances de fidelizá-lo e ainda torna-se propagador da marca.

Salienta-se ainda quanto a satisfação dos clientes, que todos apreciam presteza, educação e simpatia, pois sentem-se mais confortáveis e confiantes, portanto essas características devem estar presentes no atendimento oferecido ao cliente. Para isso, os chamados clientes internos devem estar satisfeitos com seu ambiente de trabalho e com sua posição ocupada. A empresa ideal é aquela onde todos os colaboradores cooperam entre si, onde o espírito coletivo é valorizado e as metas são comuns a todos. Todo ser humano tem problemas, tanto os clientes como colaboradores, porém a organização deve prezar sempre pela busca incessante da maximizar a satisfação de ambos, pois é o segredo do triunfo.

Em conformidade com os resultados da pesquisa, recomenda-se a verificação futura do nível de satisfação dos clientes da empresa após a implementação de procedimentos de melhoria em relação às reclamações apresentadas, a fim de verificar o aumento da satisfação dos clientes do Spazio Mateus.

## REFERÊNCIAS

BARÇANTE, Luiz César. **Qualidade total: uma visão brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BUENO, Alvaro. **Pesquisa da Deloitte revela o comportamento do varejista brasileiro**. 2010. Disponível em: <<http://www.consumidor-rs.com.br/2013/inicial.php?case=2&idnot=9353>>

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle de Qualidade total**. 8ª Ed., Belo Horizonte: EDG, 1999.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-Dia**. 9ª Ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CARDOSO, Olga Regina. **Foco da Qualidade Total de Serviços no Conceito do Produto Ampliado**. 1995, p. 333

CARVALHO, Marly Monteiro, PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. Rio de Janeiro: Elsevier: ABREPO, 2012.

CESTARI JR, RICARDO. **O perfil do consumidor 3.0: O novo consumidor exige um atendimento de excelência**. São Paulo: Neoassist, 2016. E-book. Disponível em: <<https://blog.neoassist.com/wp-content/uploads/2016/08/consumidor-3-0-perfil-ebook.pdf>>

COBRA, Marcos. **Marketing competitivo**. 2ª Ed., São Paulo: Atlas S.A, 1993.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico**. 4ª Ed., São Paulo: Atlas S.A, 1997.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Just in Time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico**. São Paulo: Atlas S.A, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2007.

DEMING, William Edwards. **Qualidade a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1986.

DENTON, K. **Qualidade em Serviços: O atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1990.

DIAS, Sergio Roberto (coordenador). **Vários autores. Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FIGUEIRA; RAMALHO. **Gestão da Pequena Empresa**. Editora Elipse, 2003.

FALCONI, V. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. 2ª Ed., Belo Horizonte: QFCO, 2004.

FEIGENBAUM, Armand; FEIGENBAUM, Donald. **O Poder do Capital Gerencial – Com utilizar novas determinantes da inovação, da rentabilidade e do crescimento em uma exigente economia global.** São Paulo: Qualitymark, 2003.

FONSECA, Mario Roberto da. **Marketing e Qualidade de vendas.** 2006, 43 fls. Universidade Cândido Mendes. Monografia (pós-graduação). Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/24/MARIO%20ROBERTO%20DA%20FONSECA.pdf>> Acesso em:03.Nov.2017.

FREEMANTLE, David. **Incrível Atendimento ao Cliente.** São Paulo: Makron Books, 1994.

GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5ª Ed. São Paulo: Atlas 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5ª Ed. São Paulo: Atlas 2010.

GOMES, Paulo. **A Evolução do conceito de Qualidade: dos bens manufaturados aos serviços de informação.** Cadernos BAD 2 2004. Disponível em: <<https://www.bad.pt/publicacoes/index.php/cadernos/article/view/826/825>> Acessado em: 20.Out.2017.

HECKERT, Cristiano Rocha; SILVA, Márcia Terra da. **Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor.** Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/prod/v18n2/09.pdf>>. Acesso em: 20.Out.2017.

HUNGLER, B. P.; POLIT, D. F.; GARCEZ, R. M.. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem.** 3ª Ed. Porto Alegre: Artes Médicas 1995.

IVARSSON, Lars; LARSSON, Patrik. **Service work and employee experience of the service encounter.** Research Report. Karlstad, Sueden: Karlstad University Studies, Faculty of Economic Sciences, Communication and IT; Working Life Science. 61. 2009. 116p.

KELLER, Kelvin, KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10ª Ed. São Paulo: Prentice Hall 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 4ª Ed. São Paulo: Atlas 1998.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** Englewood Cliffs, Editora Prentice-Hall 1991.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 9ª Ed. São Paulo: Prentice Hall 2003.

- LAKATO, Eva, MARCONI, Marina. **Metodologia Científica**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas 1995.
- LOBOS, Júlio. **Encantando o cliente: externo e interno**. São Paulo: Instituto da Qualidade 1993.
- MARQUES, Fábio. **Guia prático da excelência em serviços: como conquistar clientes, aumentar os lucros e viver melhor**. São Paulo: Nobel 2007.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3ªEd. São Paulo: Atlas 2001.
- MENDONÇA, Joseli. **Atendimento ao Cliente para Serviços: Aumente em 70% as suas vendas**. 1ªEd. 2015
- MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento. Estratégia s bem-sucedida para a era do cliente**. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Campus 1997.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: A teoria e a prática de inovar**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- O'DONNELL, Ken. **Raízes da transformação: a Qualidade individual como base da Qualidade total**. Salvador: Casa da Qualidade 1994.
- OLIVEIRA, Otávio J (Org.). **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. cap. 1, p. 3-16.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade Total Na Prática**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia científica: para segurança pública e defesa social**. 1ª Ed. São Paulo: Jurua Editora, 2014.
- PETERS, T. **O círculo da inovação**. São Paulo: Harbra, 1998.
- PINHO, José Benedito. **O poder das marcas**. 3ª Ed. São Paulo: Summus Editorial, 1996.
- Richins, M. L. **The material values scale: measurement properties and development of a short form**. *Journal of Consumer Research*, 2004.
- RIZE, Márcia. SITA, Maurício. **Ser + em Excelência no Atendimento ao Cliente**. São Paulo: Ser Mais, 2012.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22ª Ed. São Paulo: Cortez 2002.
- SCHMIDT, Paulo. **História do pensamento contábil**. Porto Alegre: Bookman 2000.
- TAKESHI, Júlio. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Senac 2017.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas 2004.

## APENDICE A – QUESTIONÁRIO.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO

Esta pesquisa tem o objetivo avaliar a satisfação dos clientes verificando como está sendo o atendimento ao cliente no espaço Spazio do Supermercado Mateus unidade Cohama.

Ao responder este questionário, sua identidade será preservada e estará contribuindo com dados e informações importantes para aperfeiçoar a qualidade no atendimento prestado aos clientes.

Desde já, agradecemos a sua participação.

### QUESTIONÁRIO

**(01) Qual seu sexo?**  
(  ) Masculino      (  ) Feminino

**(02) Qual sua idade?**  
(  ) Até 21 anos      (  ) 22 até 35 anos  
(  ) 36 até 59 anos      (  ) Maior que 60 anos

**(03) Qual seu estado civil?**  
(  ) Solteiro      (  ) Casado  
(  ) Divorciado      (  ) Viúvo

**(04) Qual sua formação escolar?**  
(  ) Nível fundamental      (  ) Nível médio  
(  ) Nível superior      (  ) Pós graduação  
etc.

Leia os itens que seguem, e avalie os itens da empresa de acordo com a escala abaixo, marcando com um X.

1 Totalmente Insatisfeito	2 Insatisfeito	3 Indiferente	4 Satisfeito		5 Totalmente Satisfeito		
ITEM			1	2	3	4	5
1. Disposição das mesas e acesso							
2. Higiene em geral (balcão, mesas, chão, banheiros...)							
3. Conforto (cadeiras e temperatura)							
4. Segurança							
5. Fachada							
6. Localização							
7. Acessibilidade							
8. Estacionamento							
9. Qualidade das comidas e produtos							
10. Tempo de espera							
11. Diversidade de itens disponíveis							
12. Opções de pagamento							
13. Preço dos produtos e alimentação							
14. Apresentação pessoal dos funcionários (uniforme higiene pessoal, postura)							
15. Domínio e conhecimentos dos produtos oferecidos							
16. Agilidade dos atendentes							
17. Preocupação em atender bem o cliente							
18. Qualidade no atendimento em geral							

**(05) Para melhor entendermos a sua insatisfação ou satisfação comente sobre dois itens:**

Obs1. \_\_\_\_\_  
Obs2. \_\_\_\_\_

## **ANEXO – AUTORIZAÇÃO**