

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RODRIGO DE ALMEIDA CAMPOS

QUALIDADE NO ATENDIMENTO E SATISFAÇÃO DO CLIENTE: um estudo de
caso na empresa Panqueca e Cia

São Luís
2015

RODRIGO DE ALMEIDA CAMPOS

QUALIDADE NO ATENDIMENTO E SATISFAÇÃO DO CLIENTE: um estudo de
caso na empresa Panqueca e Cia

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Federal do
Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória
para conclusão do curso e obtenção do grau de
bacharel.

Orientador: Prof. Msc. Rômulo Martins França

São Luís
2015

RODRIGO DE ALMEIDA CAMPOS

QUALIDADE NO ATENDIMENTO E SATISFAÇÃO DO CLIENTE: um estudo de
caso na empresa Panqueca e Cia

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Federal do
Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória
para conclusão do curso e obtenção do grau de
bacharel.

Aprovação em: / /

ORIENTADOR

1º EXAMINADOR

2º EXAMINADOR

A Deus Pai todo Poderoso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço Primeiramente a Deus Pai, misericordioso, criador dos céus e da terra.

Aos meus pais, por sempre acreditarem em meu potencial.

Aos meus irmãos Renan e Marcos por estarem sempre ao meu lado

A minha namorada, Amália Darlen, que sempre esteve comigo nos momentos mais difíceis e momentos maravilhosos.

Ao professor e amigo Rômulo, pela constante orientação em todo o percurso da pesquisa.

Ao meu amigo Anderson Boás, pelo incentivo e pela ajuda com materiais de apoio.

E a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para o desenvolvimento desta pesquisa.

“Obstáculos são aquelas coisas assustadoras que você vê quando desvia seus olhos de suas metas.”

(Henry Ford)

RESUMO

No mercado de trabalho da atualidade, efêmero e cada dia mais competitivo, a satisfação dos clientes está sendo necessária nas organizações, tornando-se um diferencial importante para as empresas que trabalham diretamente ou indiretamente com os clientes. A partir dessa linha de raciocínio, o presente trabalho versa sobre a qualidade no atendimento e satisfação do cliente na empresa Panqueca e Cia na cidade de São Luís - MA. Os objetivos específicos deste trabalho consistem na exposição dos pontos fortes e fracos do atendimento em geral desde a chegada dos clientes até a sua saída e de aplicação da análise SWOT baseado naqueles pontos. Foram aplicados questionários com clientes na própria empresa, onde foi avaliada a satisfação dos mesmos com relação ao atendimento. De acordo com a análise dos dados obtidos, foi verificado que há uma boa satisfação dos clientes em relação à empresa, mas com alguns pontos cruciais que devem ser corrigidos, para que haja um aumento de clientes, crescimento no lucro e evitar a perda de clientes para as concorrentes. Com isso, pode-se perceber que as empresas que trabalham diretamente ou indiretamente com o público, devem sempre focar seus objetivos voltados a eles, pois um bom atendimento e a satisfação deles, não são mais um diferencial competitivo e sim um meio para que a empresa sobreviva.

Palavras-chave: Qualidade. Satisfação. Cliente. Panqueca e Cia.

ABSTRACT

In the current labor market, ephemeral and increasingly competitive, customer satisfaction is being required in organizations, becoming a key differentiator for companies that work directly or indirectly with customers. From this line of reasoning, This course conclusion work deals with the quality service and customer satisfaction in the company Panqueca e Cia in the city of Sao Luis - MA. The specific objectives of this paper are on display the strengths and weaknesses of care in general since the arrival of customers to its output and application of SWOT analysis based on those points. Questionnaires were applied to customers in the company, which was rated their satisfaction regarding the service. According to the data analysis, it was found that there is a good customer satisfaction with the company, but with some crucial points that must be fixed, so there is a customer growth, growth in profit and avoid loss of customers for competitors. With this, one can see that companies that work directly or indirectly with the public, must always focus on their goals geared to them, for good care and their satisfaction, they are no longer a competitive advantage but rather a means for the company survive.

Keywords: Quality. Satisfaction. Customer. Panqueca e Cia.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fachada da empresa Panqueca e Cia	42
Figura 2: Cardápio da empresa Panqueca e Cia	43
Figura 3: Organograma da empresa Panqueca e Cia	44

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Identificação do sexo dos clientes	45
Gráfico 2: Identificação da idades dos clientes	46
Gráfico 3: Identificação do estado civil dos clientes	46
Gráfico 4: Identificação da renda familiar dos clientes.....	47
Gráfico 5: Diagnóstico de fidelidade do cliente	47
Gráfico 6: Avaliação dos clientes quanto ao tamanho e estrutura da empresa.....	48
Gráfico 7: Avaliação dos clientes quanto à disposição de mesas e acesso	49
Gráfico 8: Avaliação dos clientes quanto a higienização da empresa	49
Gráfico 9: Avaliação dos clientes quanto ao conforto	50
Gráfico 10: Avaliação dos clientes quanto ao banheiro	50
Gráfico 11: Avaliação dos clientes quanto à fachada	51
Gráfico 12: Avaliação dos clientes quanto a localização	52
Gráfico 13: Avaliação dos clientes quanto ao acessibilidade	52
Gráfico 14: Avaliação dos clientes quanto ao estacionamento	53
Gráfico 15: Avaliação dos clientes quanto à qualidade na comida	54
Gráfico 16: Avaliação dos clientes quanto ao tempo de espera das comidas	54
Gráfico 17: Avaliação dos clientes quanto a diversidade do cardápio	55
Gráfico 18: Avaliação dos clientes quanto a quantidade de comida	55
Gráfico 19: Avaliação dos clientes quanto as opções de pagamento	56
Gráfico 20: Avaliação dos clientes quanto aos preços dos pratos	56
Gráfico 21: Avaliação dos clientes a apresentação pessoal dos funcionários	57
Gráfico 22: Avaliação dos clientes quanto Domínio e conhecimentos dos pratos pelos garçons.....	58

Gráfico 23: Avaliação dos clientes quanto à iniciativa e agilidade dos atendentes e garçons	59
Gráfico 24: Avaliação dos clientes quanto quanto à preocupação dos garçons em atender bem o cliente	59
Gráfico 25: Avaliação dos clientes quanto a qualidade no atendimento em geral...	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dez Mandamentos da Qualidade Total	24
Quadro 2: Principais motivos para serem clientes da empresa	61
Quadro 3: Análise SWOT	64

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Qualidade	15
2.1.1 Conceitos e definições de Qualidade	15
2.1.2 Evolução Histórica da Qualidade	19
2.1.3 Qualidade Total	21
2.1.4 Qualidade em Serviços	255
2.2 Clientes	277
2.2.1 Conceitos e Definições de Cliente.....	277
2.2.2 Atendimento ao Cliente	3030
2.2.3 Marketing e a Fidelização dos Clientes.....	3232
2.2.4 Satisfação dos Clientes	355
2.2.5 Valor dos Clientes	377
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	399
3.1 Tipo de estudo	399
3.2 Campo de estudo	411
4 ESTUDO DE CASO DA PANQUECA E CIA	455
4.1 Perfil dos clientes	455
4.2 Análise do ambiente interno pelos clientes	488
4.3 Análise do ambiente externo pelos clientes	511
4.4 Análise de serviços relacionados à alimentação pelos clientes	533
4.5 Análise do atendimento profissional da empresa pelos clientes	577
4.6 Análise SWOT da empresa	611
5 CONCLUSÃO	666
APÊNDICES	723
ANEXOS.....	77

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a satisfação dos clientes está sendo necessária nas organizações, tornando-se um diferencial importante para as empresas que trabalham diretamente ou indiretamente com os clientes. Cada vez mais, as organizações procuram atender as necessidades de seus clientes para obter sucesso e até mesmo garantir a sobrevivência. Para garantir as expectativas dos clientes, além da importância da qualidade do produto, precisa ter qualidade dos serviços prestados pela organização, um bom atendimento e uma boa informação.

A qualidade no atendimento também é um dos temas mais importantes quanto ao diferencial competitivo. Para conseguir a qualidade no atendimento é necessário que a organização conheça as necessidades dos seus clientes e façam pesquisas para saber como os avaliam. Essa avaliação deve ser analisada e transformada em indicadores concretos, com propósito de ter resultados reais, identificando erros encontrados e, posteriormente poderá utilizar como ferramenta para a maximização na busca pela qualidade no atendimento e satisfação do cliente.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 32), “Qualidade é considerada um importante critério em todas as operações, pode ser um serviço ou produto desempenhado sem erros, que irá definir o grau de satisfação ou insatisfação dos clientes”. Já Kotler (1999, p. 121) afirma que a “Qualidade significa que o produto oferece a satisfação que o cliente busca e não só a ausência de defeitos”.

Para que ocorra um sucesso empresarial é necessário que o cliente tenha um papel fundamental nos principais objetivos da empresa. O atendimento e a satisfação dos clientes nos pontos essenciais para o desenvolvimento de uma empresa. Além disso, é mais lucrativo satisfazer os clientes e mantê-los fiéis do que conquistar novos clientes, pois um cliente fiel volta a comprar e com possibilidades de indicar empresa para outros.

Diante desses pressupostos, este trabalho de conclusão de curso se desenvolve a partir do seguinte problema: qual é o nível de qualidade do atendimento e satisfação dos clientes em relação a empresa Panquecas e Cia?

O estudo tem como objetivo geral, analisar o nível da qualidade do atendimento em geral e a satisfação do cliente da empresa Panqueca e Cia. Desta

forma, dois objetivos específicos surgem: o primeiro, que é verificar o nível da qualidade no atendimento e a satisfação dos clientes desde sua entrada até o momento de sua saída e o segundo é aplicar uma análise SWOT baseado nos principais pontos fortes e fracos com relação ao atendimento.

Sendo assim, este estudo possibilitará uma identificação completa das principais forças da empresa, com possibilidades de maximizá-las. Além disso, irá apresentar suas fraquezas, e assim será possível eliminá-las ou pelo diminuí-las, garantindo uma melhora no atendimento e a satisfação do cliente, tornando a empresa diferenciada em relação às concorrentes com grandes possibilidades de ter longa vida no mercado.

Quanto à estruturação desta pesquisa: o segundo 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 a análise SWOT destacando os principais pontos fortes e fracos 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 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Qualidade

2.1.1 Conceitos e definições de Qualidade

Segundo Chiavenato (2004, p. 23), na busca pela Qualidade, “é necessário analisar e encontrar as fontes de erros, fazer correções, eliminar defeitos e registrar detalhadamente o que acontece a seguir, no intuito de verificar a real causa desses defeitos”. Chiavenato (2004, p. 24) também menciona um grande filósofo do movimento da Qualidade William Edwards Deming (um dos principais responsáveis pela melhoria da qualidade no Japão) “Qualidade é um processo de melhoria constante e baseia-se nos conhecimentos de nossas tarefas, profissões, educação, sociedade e em nós mesmos”.

Fazendo um recorte histórico sobre o percurso da Qualidade, não se pode esquecer um dos seguidores de Deming, Joseph Moses Juran, cujas ideias ressaltavam a importância do envolvimento da alta administração e dos funcionários em vários aspectos da Gestão da Qualidade. De acordo com Juran (2002, p. 52), Qualidade é o conjunto de características que satisfazem as necessidades dos clientes. A Qualidade é a adequação para o uso satisfazendo as necessidades do cliente. De acordo com Carvalho (2005, p. 17), “foi graças a Juran que a Qualidade deixou de ser uma preocupação apenas com a produção, tornando-se de fundamental importância para todos os níveis e áreas da administração nas organizações”.

Outro grande nome a ser lembrado é Armand Feigenbaun que contribuiu para o aprimoramento da busca pela melhoria da Qualidade, ficou conhecido por ser o primeiro a tratar a qualidade em sua forma sistêmica nas organizações, criando o sistema de Controle Total da Qualidade (TQC, do inglês *Total Quality Control*).

Philip B. Crosby, mais conhecido como Phil Crosby também merece destaque nesta pesquisa, empresário e pesquisador norte americano, desenvolveu diversas pesquisas que contribuíram para o fortalecimento da qualidade como objeto de estudo e prioridade no mercado. Tais quais desenvolveu uma pesquisa intitulada “zero defeito”.

Crosby ficou conhecido por lançar o programa de zero defeito, com a ideia de fazer bem a primeira vez, pois, para ele, qualidade é conformidade com as especificações, e os verdadeiros responsáveis pela falta de qualidade são os gestores, e não os trabalhadores. Já que as iniciativas para a qualidade deverão vir de cima para baixo, servindo como exemplo para os demais, para isso é necessário o empenho da alta gestão e a formação técnica dos empregados em instrumentos de melhoria da qualidade. (CARVALHO, 2005, p. 21).

Maximiano (2008, p. 157) vem contribuir com essa breve trajetória histórica tecendo que “a Qualidade foi discutida primeiramente pelos filósofos gregos, que pensaram no ideal de excelência, sendo caracterizada pela distinção de alguma coisa pela prioridade em relação ao semelhante e depende diretamente contexto para acontecer”.

O que se percebe facilmente é que a busca de Qualidade e o controle de qualidade são métodos que surgiram há muito tempo, pois é algo inerente ao ser humano buscar pelo melhor ou por coisas perfeitas. Desde a época em que a produção era manufaturada já se percebia uma busca pela qualidade e a vistoria dos consumidores, mas com o desenvolvimento do comércio, expansão marítima, desenvolvimento tecnológico e acima de tudo pela Globalização, essa procura se torna indispensável e obrigatória. E com o desenvolvimento da humanidade, dos processos sociais, se torna diretamente proporcional o desenvolvimento da Qualidade. Mas, de forma sistêmica e organizada, essa busca de qualidade total se trata de um tema relativamente novo.

A Gestão da Qualidade busca melhores resultados, por meio de conjuntos de ações direcionadas conforme a composição organizacional de cada empresa. Desse modo, a organização tem seu processo de Qualidade de acordo com seus valores, ideal e necessidades.

Assim Cerquinho (1994, p. 17), relata que:

A qualidade é o somatório de todas as características e propriedades dos bens e serviços oferecidos que satisfaçam as necessidades razoáveis dos clientes, justamente com o conjunto de situações envolvidas na obtenção e uso destes produtos que favoreçam uma existência saudável e autenticamente humana a todos que são afetados.

Ishikawa (*apud* VIEIRA, 2004, p. 14), define Qualidade como a “rápida percepção e a satisfação das necessidades do mercado, por meio da adequação ao uso dos produtos e homogeneidade dos resultados do processo”.

Já Teboul (1991) diz que Qualidade é a capacidade de satisfazer as necessidades, tanto na hora da compra, quanto durante a utilização, ao melhor custo possível, minimizando as perdas, e melhor do que os nossos concorrentes.

Então, buscando uma definição mais abrangente, analisa-se tanto o produto quanto o serviço que satisfaça as necessidades dos clientes, como o comprometimento de todos diante desses aspectos. Assim, Moller (*apud* NETO, 2007), concebe a Qualidade como dois fatores: a Qualidade técnica e a Qualidade humana. A Qualidade técnica visa satisfazer as exigências e perspectivas dos clientes, como tempo, durabilidade, taxa de defeitos e garantias. A Qualidade humana visa satisfazer as expectativas e desejos emocionais, como lealdade, comprometimento, credibilidade e atitude.

D’Ângelo e Neto (1997, p. 44) ressaltam ainda que “a implementação do sistema de Qualidade é uma oportunidade para envolver toda a organização com assuntos anteriormente exclusivos ao setor da qualidade, ou seja, os conceitos e questões relativos à própria qualidade”.

Os gestores das organizações buscam sempre satisfazer as necessidades dos seus clientes. No caso da prestação de serviço, proporcionam um bom atendimento e um serviço de qualidade em todos os aspectos, criando assim uma boa imagem, tornando a empresa mais competitiva no mercado e confiável perante seus clientes.

A necessidade de se construir, na organização unidades de negócio interdependentes, onde seus membros estão conscientes de processos de gestão por resultados formais, Acompanhados de gestão do desempenho (negociados internamente) levam a real efetividade = eficiência + eficácia, instrumentaliza a organização para enfrentar o cenário mencionado no início desta matéria. As organizações adeptas da nova lógica têm a necessidade de entender que profissionais cuja retribuição ao trabalho é compatível com o nível de exigência, em relação a resultados, padrões de qualidade e comprometimento esperam que se concretize a máxima que abriu este texto: a organização tem o desempenho que paga. (BITTENCOURT, 2007, p. 20).

A Gestão de Qualidade tem se preocupado cada vez mais com a satisfação do cliente, procurando formas de que ele se fidelize por um longo tempo com a companhia, mantendo-se assim forte no mercado.

Uma Gestão de Qualidade deve estar comprometida com metas. Para que as metas da qualidade sejam alcançadas é preciso que haja planejamento. Contudo, para seu desenvolvimento, é necessário estabelecer as metas.

A Gestão de Qualidade é marcada por ações em busca de melhorias que envolvem eficiência e eficácia, este processo requer adequação do produto ao uso dos consumidores, onde empresas estão instaladas em ambientes essencialmente dinâmicos e com produtos diferenciados. (MIGUEL, 2001, p. 121).

Já segundo Cantanhede (2011) normalmente os países desenvolvidos são os que mais estabelecem metas de Qualidade por estarem sempre buscando satisfazer as necessidades humanas. Tais necessidades tornam-se o espelho para formar as características de produtos e serviços.

É comum a expressão “as metas vem de cima”, na verdade é que são nos níveis mais altos da organização que são definidas as metas estratégicas que fazem parte dos planos de negócios. Elas são utilizadas para priorizar o que a empresa espera alcançar. Porém, na linha operacional é que deve haver uma linha de ação, uma dinâmica que busque alcançar essas metas, daí percebe-se a importância do comprometimento de todos da organização.

Em alguns casos, há um impasse Metas X Necessidades dos clientes. O que priorizar? Porém propõe-se aqui uma reflexão acerca se será necessário priorizar um em detrimento do outro? Pois se percebe que na busca de uma Qualidade total deve-se haver uma relação direta entre essas duas vertentes.

Fica evidente que existe uma relação íntima entre necessidade e metas. As necessidades de uma pessoa podem se transformar em suas metas. As necessidades de uma pessoa também podem se transformar as metas de outra. Sugere-se que, para responder a pergunta sobre quem vem primeiro, devemos ter em mente que, quando duas partes são envolvidas – cliente e fornecedor – cada uma vê de forma diferente e sequência de necessidades e metas. Em muitos casos, as metas têm como origem as necessidades das pessoas, são direcionados pelos desejos de mercado. Porém pode surgir como algo novo, uma nova tecnologia, algo que não existia, mas que pode se tornar necessário. É evidente que existem múltiplas fontes de metas de qualidade. Pode-se, porém, dizer que a maior parte das metas de qualidade se origina de necessidades de clientes, desde que se amplie a definição de “cliente” para que inclua qualquer pessoa que seja afetada pelas nossas atividades. (JURAN, 2002, p. 54)

Portanto, deve se deixar bem claro que as metas de Qualidade deve estar de acordo com as mudanças ocorridas no mercado e nas mudanças ocorridas nas

necessidades dos clientes, daí a necessidade de pesquisa de satisfação, auditorias, pesquisa de mercado, entre outras ferramentas necessárias a garantia da qualidade.

Porém deve ser enfatizado que apesar da extensa trajetória das práticas de Gestão da Qualidade percorrida até os dias atuais, ainda há muito a ser explorado, em fundamental nos países que estão em desenvolvimento.

2.1.2 Evolução Histórica da Qualidade

Ao longo da história, as civilizações sempre buscaram a Qualidade em todos os tipos de serviços ou produtos, mesmo que seu conceito não estivesse definido. Segundo Oliveira (2011), em torno de 2150 a.C., o código de Hamurabi, que foi um dos conjuntos mais antigos de leis escritas pelo homem, já demonstrava uma preocupação com a durabilidade e funcionalidade das habitações produzidas na época, já que se o construtor negociasse um imóvel que não fosse sólido o suficiente para atender a sua finalidade e desabasse, o construtor era sacrificado.

Os fenícios amputavam a mão do fabricante de determinados produtos que não fossem produzidos, segundo as especificações governamentais, com perfeição. Já os romanos, ainda segundo Oliveira (2011), na França, durante o reinado de Luís XIV, que tinha critérios criteriosos de escolha de fornecimento e uma supervisão no processo de fabricação.

Para organizar e diferenciar as diferenças de conceitos e abordagens que as civilizações utilizavam, a Qualidade foi dividida em quatro eras, por David Garvin (1992) que são Era da Inspeção, Era do Controle Estatístico, Era da Garantia da Qualidade e Era da Qualidade Total.

A Era da Inspeção, que iniciou-se no século XVIII e XIX, os produtos eram feitos principalmente por artesãos, em pequenas quantidades e eram ajustadas umas às outras manualmente, sendo inspecionadas de maneira informal pelos mestres do ofício, sendo definidos padrões rudimentares da qualidade para bens e serviços e níveis básicos de desempenho da mão-de-obra, tendo sido determinadas as condições gerais para o trabalho humano (PALADINI, 1997).

Mas com o aumento da demanda, conseqüentemente aumentou a produção. Com isso, criou-se o sistema racional de medidas, gabaritos e acessórios, onde garantiam parcialmente o posicionamento das peças enquanto estavam sendo

trabalhadas. Mas, ainda precisava de um maior controle de qualidade (GARVIN, 2002).

Nessa primeira era, o grande desafio era verificar o produto um a um, com o intuito de que o produto não chegasse até o cliente com defeito, o foco principal estava na detecção de eventuais defeitos de fabricação, sem haver metodologia anteriormente definida para executá-la.

Na Era do Controle Estatístico, a inspeção foi aprimorada por meio da utilização de técnicas estatísticas. Posteriormente, em função do aumento da produção industrial foi inviabilizada a verificação de produtos um a um, onde o marco principal do início desta era foi a publicação da obra *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, de W. A. Shewhart, em 1931, onde define precisamente o controle de fabricação, criando técnicas de acompanhamento e avaliação da produção diária e propondo maneiras de melhorar a qualidade (GARVIN, 2002).

Nesta era, o principal objetivo era desenvolver e adaptar ferramentas estatísticas para uso no controle da qualidade, para uma maior padronização e uniformidade nos serviços e produtos feitos, além do início do controle estatístico da Qualidade, onde foi reconhecida a variabilidade como parte de um processo produtivo. “Com isso, o grande desafio era diferenciar as variações aceitáveis das flutuações que indicassem problemas”. (GARVIN, 1992, p. 33). Com isso, foram criadas ferramentas como carta de controle, que são utilizadas para documentar e analisar a ocorrência desses eventos e com isto, implementar melhorias e mudanças nos padrões de qualidade desejados. Com isso, esta era, já existia um grande avanço na Qualidade e conseqüentemente na confiabilidade dos produtos (PALADINI, 1995).

Já na era da Garantia da Qualidade, após a II Guerra Mundial, já era reconhecida a importância da qualidade no ambiente organizacional, com técnicas específicas e resultados já comprovados. Os considerados precursores da qualidade, Juran e Deming, ajudaram a indústria japonesa no pós-guerra a desenvolver novos métodos que acabariam por provocar uma revolução naquele país, por originar o conceito de Controle de Qualidade Total e envolvimento de toda empresa na busca pela qualidade (CAMARGO, 2008).

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.

Conforme Maximiano (1995), o objetivo é separar os produtos bons dos ruins, através da amostra estatística. Durante a guerra mundial, gerou a necessidade de controlar com precisão a qualidade dos milhões de itens fabricados para o esforço bélico. Além disso, nesta era surgiu o departamento de Controle da Qualidade na estrutura das empresas.

Ainda na Era da Garantia da Qualidade, a ênfase era em toda cadeia de fabricação, desde o projeto, até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais para impedir falhas de qualidade, onde todos os departamentos, com a alta administração se envolvendo superficialmente no planejamento e na execução das diretrizes da Qualidade (CARVALHO, 2005).

Na próxima subseção, discutir-se-á a era que atua atualmente nas organizações, a chamada Qualidade Total.

2.1.3 Qualidade Total

A era da Qualidade Total, segundo Oliveira (2004), enquadra-se no período em que estamos vivendo, dando ênfase ao cliente, tornando-se motivo central dos objetivos das organizações, onde buscam uma mútua satisfação de necessidades e expectativas. Vale ressaltar, que a principal característica dessa era é que toda a empresa passa a ser responsável pela garantia da qualidade dos produtos e serviços.

A Gestão da Qualidade total busca melhor resultados, por meio de conjuntos de ações direcionadas conforme a composição organizacional de cada empresa. Desse modo, a organização tem seu processo de qualidade de acordo com seus valores, ideal e necessidades.

Para a Equipe Grifo (1994, p.56):

Como uma organização é um conjunto de estações de trabalho, se cada busca atender à satisfação de seus clientes internos ou externos e reduzir as não conformidades de seus produtos, a Qualidade Total estará sendo obtida na organização. Como consequência pode-se reduzir a necessidade

da inspeção final, pois cada um inspeciona e assegura a qualidade do que faz.

Já GIANESI e CORREA (1996, *apud* VIERA, 2004), definem qualidade total em serviços como o alto grau em que as expectativas do cliente são atendidas por sua percepção do serviço prestado.

Os gestores das organizações buscam sempre satisfazer as necessidades dos seus clientes. No caso da prestação de serviço, oferecer um bom atendimento e um serviço de qualidade em todos os aspectos, criando assim uma boa imagem, tornando a empresa mais competitiva no mercado e confiável perante seus clientes.

A prestação de um serviço de qualidade abrange nossa posição atual em termos de alguns dos aspectos fundamentais do movimento da qualidade. Por exemplo, a qualidade dos serviços externos compreende, entre outras, a satisfação do cliente, entrega do produto, prestação de serviços livres de problemas e velocidade de resposta às indagações dos clientes em relação ao uso do produto. Assim, a empresa transmite confiança para o seu cliente. (WHITE, 1998)

É importante ressaltar que as metas na busca da qualidade total devem estar de acordo com as mudanças ocorridas no mercado e nas necessidades efêmeras dos clientes, daí a necessidade de pesquisa de satisfação, pesquisa de mercado, auditorias, entre outras ferramentas necessárias a garantia da qualidade.

Na busca da qualidade total existe a ferramenta TQC (*Total Quality Control*) ou CQT (Controle da Qualidade Total) com a intenção de assegurar qualidade e garantir uma sustentabilidade dela.

Toda e qualquer instituição visa atingir seus objetivos, devido isso é preciso que haja um controle para detectar quais fins não foram alcançados, buscando sempre aperfeiçoar seus resultados. Primeiro devemos reconhecer quais são os fins (resultados) desejados para uma empresa. Como o objetivo de uma organização humana é satisfazer às necessidades das pessoas, então o objetivo, o fim, o resultado desejado de uma empresa é a Qualidade Total. (FALCONI, 2004, p. 17).

Feigenbaum (1994, p.32) elenca dez princípios fundamentais para o Controle da Qualidade, são eles:

1. Qualidade é um processo extensivo a toda a empresa, ou seja, é um processo sistêmico que envolve todos os colaboradores da mesma.

2. Qualidade é o que o consumidor julga ser. Mede-se através do grau de satisfação perante a aquisição do bem ou serviço.
3. Qualidade e custo são soma e não diferença. Produtos e serviços melhores têm custos menores.
4. Qualidade exige zelo individual e conjunto, deve-se trabalhá-la em equipe para que haja eficácia.
5. Qualidade é um modo de gerenciamento, e, quando gerenciada de forma positiva reflete em toda a organização.
6. Qualidade e inovação são reciprocamente dependentes, e para que haja sucesso ambas devem estar associadas.
7. Qualidade é ética, diversos fatores interferem na qualidade total, e a motivação é fator chave.
8. Qualidade estabelece aperfeiçoamento continuado e auxilia a empresa na busca da excelência.
9. Qualidade é o caminho mais efetivo em custo e menos intensivo em capital rumo à produtividade.
10. Qualidade é implementada com sistema total associado a clientes e fornecedores.

Já O'Donel (1994, p.25) elenca os dez mandamentos da qualidade total, bem como suas características e valores que devem ser desenvolvidos, conforme o quadro 1 a seguir:

QUADRO 1: DEZ MANDAMENTOS DA QUALIDADE TOTAL

<u>MANDAMENTO</u>	<u>CARACTERÍSTICAS</u> <u>PRINCIPAIS</u>	<u>VALORES A SEREM</u> <u>DESENVOLVIDOS</u>
Total satisfação do cliente	Priorização, colocando o cliente em primeiro lugar.	Consideração, humildade e transparência.
Gerência Participativa	Abrir espaço para novas ideias dos colegas e liderados; buscar convergência de valores e idéias.	Cooperação, flexibilidade, respeito e abertura.
Desenvolvimento de RH	Mudança de enfoque, colocando os seres humanos como a maior fonte de riqueza da empresa.	Sentimento de humanidade, colaboração e espírito de Compartilhamento.
Constância de Propósitos	Repetição e reforço na implementação dos princípios de qualidade; atitudes e cobranças sem caprichos	Determinação, persistência, confiança, coragem e paciência.
Aperfeiçoamento Contínuo	Acompanhamento preciso das mudanças e das exigências de uma sociedade em transformação.	Precisão, ousadia, disciplina e visão.
Delegação	Transmissão de tarefas e de responsabilidades às pessoas certas.	Percepção do verdadeiro valor dos colegas, comunicação clara e recíproca.
Garantia de Qualidade	Sistematização de processos que visem dar mais confiabilidade ao produto.	Precisão, disciplina, transparência e honestidade.
Gerência de Processos	Integração entre os diversos clientes internos e externos da empresa.	União, cooperação, espírito de equipe e capacidade de síntese.
Não-aceitação de Erros	Manutenção da meta de zero defeitos.	Precisão, disciplina, determinação, zelo e entusiasmo.
Disseminação de Informação	Transparência e freqüência no fluxo de informações sobre os planos de mudança.	Clareza de ideias, tato, jogo de cintura e respeito.

Fonte: O'Donell (1994, p.25)

É baseado nas metas, atentando para esses fundamentos e mandamentos e utilizando técnicas, métodos, programas e ferramentas de controle de qualidade que a organização consegue atingir um nível de qualidade aceitável, e manter a produtividade da empresa, tão importante para o bom desempenho das atividades da organização. E essas ferramentas em busca da qualidade total devem ser práticas alicerçadas na cultura organizacional.

2.1.4 Qualidade em Serviços

Levando a qualidade ao mundo dos serviços, nota-se que existem peculiaridades na sua forma de tratamento. Serviços são atividades altamente interativas entre clientes, prestadores, equipamentos e procedimentos utilizados pela empresa. São produzidos e consumidos/utilizados ao mesmo tempo, que é uma das características que o difere da produção de um bem tangível. O que se pode afirmar é que a maioria das empresas modernas fornecem produtos e serviços de forma agregada, ou seja, o cliente consome da empresa não só o produto ou só o serviço, mas os dois em conjunto. Pode-se dizer ainda que muitos clientes compram produtos de uma empresa ou marca em decorrência da qualidade do serviço agregado à sua compra. Com isso, nota-se que os serviços se mostram presentes a todo tempo e estão na vida das pessoas enquanto membros de uma sociedade organizada.

Há uma necessidade de acerto na hora da produção já que não há possibilidade de separar a produção com erro antes que seja passada ao cliente, conforme cita Heckert e Silva (2008, p. 321), onde especifica que os serviços se caracterizam de três formas:

- 1) Intangibilidade: o serviço não pode ser tocado, por isso a dificuldade maior em determinar sua qualidade e, com isso, existe maior risco na compra de um serviço do que na compra um produto tangível;
- 2) Participação e presença do cliente: geralmente, um serviço precisa da presença e participação do cliente para que ele seja concluído. No momento da decisão de compra, o deslocamento do cliente é um fator determinante;
- 3) Produção e consumo concomitantes: o serviço não pode ser estocado, pois a sua produção se confunde com a sua prestação/consumo. Daí a necessidade de acerto na hora da produção, pois não há possibilidade de separar a produção com erro antes que seja passada ao cliente. Daí a necessidade de acerto na hora da produção, pois não há possibilidade de separar a produção com erro antes que seja passada ao cliente. (HECKERT E SILVA, 2008, p. 321).

A Qualidade dos Serviços está atrelada ao modo como o cliente percebe sua própria satisfação, ou seja, o conceito de qualidade para um consumidor pode ser diferente do conceito de outro, o que permite a enumeração de um leque de possibilidades de atração e retenção de clientes. Ainda segundo Heckert e Silva (2008, p. 321), “a avaliação da qualidade depende muito mais dos valores atribuídos pelo cliente do que das características intrínsecas do produto ou serviço”. Portanto, no que tange à qualidade dos serviços, de acordo com esse conceito, a Qualidade é percebida através da análise personalizada de cada cliente e não da análise concreta do serviço em si de forma padronizada.

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.

A interatividade entre o cliente e a empresa é o foco principal da gestão da qualidade de serviços, pois ao contrário de um processo industrial, não é possível separar de forma clara a produção de um serviço da sua prestação.

As empresas, em busca da satisfação dos seus clientes, devem focar seus esforços para melhoria de alguns pontos que podem ser utilizados pelos consumidores para medir a qualidade dos serviços dos estabelecimentos. Abaixo estão listados alguns critérios significativos segundo 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.

2.2 Clientes

2.2.1 Conceitos e Definições de Cliente

Segundo Kotler (2000), Cliente corresponde a uma pessoa ou unidade organizacional que age num processo de troca com uma empresa ou organização.

Ele cita ainda, que 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, que percebem e assumem atitudes diferenciadas diante dos estímulos de marketing, de acordo com o envolvimento e comprometimento com a compra, numa determinada situação ou contexto.

Cobra apud Gimenez (2001, p. 23), afirma que “cliente é o individuo que consome regularmente produtos de uma empresa”. Ainda a fim que as expectativas de um cliente com relação ao desempenho de um serviço precisam ser bem administradas para gerar um futuro de bom relacionamento. Um cliente satisfeito tende a voltar a consumir e ainda indicar para amigos, ao contrário do insatisfeito, que irá arranhar a imagem da empresa para outras pessoas. Para manter um cliente satisfeito, é preciso saber suprir as suas expectativas, já que le deve ser o foco principal da empresa.

“O cliente é a pessoa que recebe os produtos resultantes de um processo, na intenção de suprir sua necessidade e desejo, e a aceitação depende da aceitação de quem fornece”. (LOBOS, 2003, p. 09)

Para se oferecer um atendimento com excelência, em um mercado cada vez mais competitivo, torna-se fundamental perceber a importância dos clientes para a sobrevivência 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 não é mais um diferencial competitivo, e sim algo indispensável para a sobrevivência dela, já que todas as ações e objetivos giram em torno dos clientes.

Os clientes podem ser classificados conforme Griffin apud Souza (2009, p 15), em :

1. Possíveis Clientes (suspects): todos aqueles que, presumivelmente, podem comprar o produto ou serviço.
2. Clientes Potenciais (prospects): aqueles que possuem um forte interesse pelo produto e são capazes de pagar por ele; excluem-se, daqui, os clientes potenciais desqualificados, que têm problemas de crédito ou não são lucrativos.

3. Clientes Eventuais: são aqueles que podem continuar comprando da concorrência.
4. Clientes Regulares: são aqueles que também podem continuar comprando da concorrência.
5. Clientes Preferenciais: clientes a quem a empresa trata excepcionalmente bem e com conhecimento.
6. Associados: associam-se a um programa de benefícios oferecido pela empresa.
7. Defensores: clientes que, entusiasticamente, recomendam a empresa e seus produtos e serviços aos outros.
8. Parceiros: trabalham ativamente em conjunto com a empresa.

Segundo Souza (2009) aprender com os clientes é conhecer, melhor do que qualquer outra empresa, as suas características e necessidades, gerando um vínculo (parceria) que torna inconveniente, para o cliente, mudar para um concorrente com o qual teria de reiniciar todo o processo de relação/aprendizagem.

Segundo Jones (2008, p. 1), as empresas bem-sucedidas valorizam seus clientes acima de tudo, colocando situações que são imprescindíveis:

Um bom produto ou serviço torna-se o alicerce que leva ao desenvolvimento da fidelidade do cliente. Nenhum programa fortalecerá o relacionamento de uma empresa com seus clientes, sem ele e, portanto, não será bem-sucedido; As empresas devem se preocupar em desenvolver produtos e serviços personalizados, de acordo com o desejo dos seus clientes individuais e não de acordo com o que as empresas estão atualmente preparadas para oferecer ou simplesmente acham que os clientes querem; Desenvolver a fidelidade do cliente deve ser (JONES, 2008, p. 1).

Marinho (2002), cita que relacionar-se com o cliente é conseguir influenciar o seu comportamento de consumo como fruto do relacionamento com ele. Esse aprendizado, por sua vez, decorre da percepção, pelo cliente, de que a empresa está reconhecendo suas necessidades e entregando produtos e serviços compatíveis, que fixa um possível relacionamento a longo prazo, onde o cliente também confia na empresa.

Portanto, fica claro mais uma vez, a importância do cliente dentro de uma organização que trabalha diretamente ou indiretamente com eles, tornando-os peças fundamentais neste mercado tão competitivo.

2.2.2 Atendimento ao Cliente

Quando usamos a palavra Atendimento, estamos nos referindo não só à vendas e sim saber suas necessidades, dar importância ao cliente, tratamento privativo entre outros meios para que se construa um relacionamento a longo prazo e mantenha os clientes fiéis ao estabelecimento e com confidencialidade para quem o atender.

Com toda a importância dada ao cliente, segundo Kotler (1999, p. 16), “os clientes são as pessoas e organizações que adquirem serviços ou produtos para uso direto e que não tenham interesse em revendê-lo”.

Conforme Gerson (2001), com o atual mercado competitivo e cada vez mais rigoroso, os produtos tendem a ser parecidos tanto em aspecto físico quanto qualidade, sendo que o diferencial pode ser justamente na qualidade do atendimento. Já que para obter sucesso no meio empresarial de hoje é necessário focar nos clientes e na sua satisfação. Acontecendo isso, há uma grande chance de manter um cliente fiel por muito tempo.

Góis (2002) cita que para organização evoluir é necessário que o cliente tenha a capacidade de voltar a empresa, depois de uma compra, inclusive comprando marcas desconhecidas por confiar na empresa e atender vários clientes se não existir um fechamento das vendas ou posteriormente um retorno para uma eventual venda.

Para Las Casas (1997), quando uma empresa oferece o melhor atendimento para os seus clientes, o mesmo sente-se privilegiado e orgulhoso de estar naquele estabelecimento e a empresa satisfeita em agradar o cliente, tornando um mútuo respeito. Já que o cliente tem possibilidade de consumir em várias empresas que oferecem o mesmo produto, ele é exigente e quer a maior atenção, maior respeito e maior qualidade do produto e atendimento, ou seja, está mais exigente.

Já segundo Keller (2006), os clientes de hoje são mais difíceis de agradar, pois são mais conhecedores e conscientes em relação a preços e exigentes, eles perdoam menos e são bombardeados de ofertas iguais ou superiores. Portanto, fica evidente que o Atendimento ao cliente, é um diferencial competitivo e de suma importância, por isso o desafio é conquistar cliente fiéis.

Segundo Kotler, (2000, p. 462), “Clientes cujas reclamações são resolvidas de modo satisfatório acabam se tornando mais fieis à empresa do que aqueles que nunca ficaram insatisfeitos.”.

Ainda Kotler (2000, p. 462) cita que existem seis regras do bom atendimento que são:

- a) Crie um relacionamento com o cliente;
- b) Escute as necessidades do cliente;
- c) Resolva os problemas rapidamente;
- d) Conheça a fundo os produtos e serviços oferecidos;
- e) Evite o "Eu não sei";
- f) Supere as expectativas do cliente.

Conforme Finch (1999), as pessoas que entrem em contato com clientes de qualquer forma, ainda que não seja do setor de atendimento, são responsáveis por manter o bom atendimento e manter uma boa reputação da empresa, já que qualquer setor que tiver um má atendimento, será mal vista pelo todo.

O cliente é tão importante, que Whiteley (1992), diz que as empresas devem ter qualidade nos serviços, produtos e atendimento, de acordo com as definições do cliente que utiliza o serviço ou compra os produtos, pois se existir algum tipo de erro vindo da empresa ou reclamação dos clientes, devem maximizar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos.

Ainda Whisteley (1992), afirma que em uma empresa que visa lucro, as únicas coisas importantes são os clientes e a outra é o produto. Isso mostra que a fidelização do cliente depende tanto dos clientes quanto dos produtos, fazendo parte deste processo o atendimento, pois é o meio termo entre os dois termos referidos.

Para entender o quanto é importante o cliente, Bretzke, apud Dias (2003, p.38) o conceitua da seguinte forma:

Cliente designa uma pessoa ou unidade organizacional que desempenha papel no processo de troca ou transação com uma empresa ou organização. O termo cliente refere-se a 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.

Segundo Godri (1994, p. 59) “Atendimento é sinônimo de empatia e atenção”. Com isso, nota-se mais uma vez a importância de um excelente atendimento ao cliente, dando todo suporte para que o cliente “sinta-se em casa”.

Com um bom atendimento, Giagrande e Figueiredo (1997) afirma que, as empresas conseguem manter um passo a mais que os seus concorrentes, já que atender com qualidade, satisfaz os interesses da cliente e da empresa, com possibilidades de manter uma troca de interesses e conseqüentemente aumento de vendas.

Conforme Gordon (2001), quando um cliente reclama em algum setor de atendimento, mostra que é um fator colaborativo com a organização, pois a empresa obtém uma oportunidade de maximizá-la e minimizar os defeitos.

Ainda Gordon (2001), afirma que o papel do atendimento ainda está engatinhando para que seja o foco principal de todas as empresas, já que o departamento de atendimento ao cliente está na linha de frente, lidando com clientes furiosos, decepcionados ou mal-informados. Ele cita que isto é falho, pois fornece o atendimento depois que houve um anterior atendimento incompleto. Então, mostra que o atendimento deve ser sempre o carro-chefe das empresas que buscam o diferencial competitivo no mercado.

Portanto, fica claro o papel importante de um bom atendimento aos clientes, mostrando que devem ser o foco principal das empresas, para que seja um diferencial competitivo neste mercado globalizado cada vez mais acirrado. Além disso, é uma forma de manter um longo relacionamento entre empresa e cliente, para que haja uma fidelização dos clientes.

Na próxima subseção, trataremos da relação entre o marketing e a relação com a fidelização dos clientes.

2.2.3 Marketing e a Fidelização dos Clientes

Segundo Keller (2006), Marketing “envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele supre necessidades lucrativamente”. Com isso, podemos afirmar que o marketing está intimamente ligado aos clientes, podendo dar lucro para empresa que investir nele.

Conforme Chiavenato (2005), marketing focaliza o mercado tratando o cliente como o objetivo central da organização e que ainda possui variados tipos de procedimentos para a realização da venda, de propagandas, divulgações e promoções para atender ao cliente, encantá-lo e fidelizá-lo.

Segundo Kotler (2000), Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros. Por isso, Griffin (1998) conceituou Fidelidade como sendo as compras fixas feitas ao longo do tempo por alguma unidade de tomada de decisões. Com isso, o cliente tem o poder de decisão e compra os produtos por confiar na empresa. Além disso, o termo fidelidade tem um relação duradoura e exige que a ação de comprar ocorra no mínimo duas vezes.

Segundo Bateson e Hoffman (2003), a avaliação da confiabilidade, é feita através de vários métodos e procedimentos que são aplicados em um mesmo indivíduo. Define ainda que a confiabilidade é uma grande característica da consistência de uma organização.

Para Raphael (1999), fidelizar um cliente é conseguir transformar um cliente eventual em cliente leal a longo prazo; e não existe motivo para que um cliente seja fiel a uma organização, se a mesma não for fiel a ele.

Segundo Vavra (1993), a conquista de novos clientes é onerosa, pois não basta apenas uma venda, necessita de tempo para que o cliente retorne e compre mais vezes o produto, para aí então começar a ter lucro. Com isso, fica evidente a importância da fidelização do cliente, pois dessa forma, inicia-se um relacionamento a longo prazo, podendo fazer inclusive marketing “boca-a-boca”.

Segundo Vavra (1993), a empresa deve valorizar o cliente não só antes, mas como depois da compra, chamado de pós-marketing. Com isso, organizações que trabalham com o pós-marketing, devem dedicar-se a criar funções específicas dentro da empresa, para que acompanhem o cliente posterior a venda, fazendo com que tenha grandes possibilidades de manter um longo relacionamento. Ainda segundo Vavra (1993, p. 30), o pós-marketing é composto dos elementos a seguir:

- Atividades e esforços para manter o cliente satisfeito após a compra
- Fazer tudo que for possível para aumentar a probabilidade de os clientes atuais comprarem novamente o produto ou marca da mesma empresa em futuras ocasiões de compra.

- Aumentar a probabilidade de que os clientes atuais comprem outros produtos da mesma empresa (um produto ou linha de produtos complementares) em vez de procurarem um concorrente quando necessitarem de tais produtos.
- Mensurar repetidamente a extensão da satisfação dos clientes pelos produtos ou serviços atuais; deixá-los conscientes de que estão sendo cuidados a utilizar a informação no planejamento estratégico.

Segundo Kotler (2006), as empresas devem investir na construção de relacionamentos para que os custos não excedam o ganho. Por isso, ainda Kotler (2006, p. 155), existem cinco diferentes de investimento apresentados a seguir:

- a) Marketing básico: O vendedor simplesmente vende o produto.
- b) Marketing reativo: O vendedor vende o produto e incentiva o cliente a telefonar se tiver dúvidas, comentários ou queixas.
- c) Marketing responsável: O vendedor telefona para o cliente logo após a venda a altura de suas expectativas. Na mesma ocasião, pede sugestões para a melhoria do produto ou serviço, além disso, pergunta se houve tipo de decepção.
- d) Marketing proativo: O vendedor entra em contato com o cliente de tempos em tempos para falar sobre modos mais eficientes de usar o produto ou novos produtos.
- e) Marketing de parceria. A empresa trabalha continuamente em conjunto com o cliente para descobrir meios de alcançar melhor desempenho.

Portanto, o grande desafio das empresas é aliar a fidelização dos clientes e o marketing, pois desta forma as empresas conseguem ter um longo relacionamento com os clientes, através das oportunidades e diferentes estratégias, para que além da primeira venda, o pós-venda é essencial para alcançar o lucro e consequentemente os objetivos da empresa.

2.2.4 Satisfação dos Clientes

Ao longo do tempo, as empresas buscam seus objetivos voltados à satisfação do cliente, e essa busca incansável pela identificação da forma mais eficaz de atingir os desejos deste consumidor se tornou primordial pela maioria das organizações presentes principalmente neste século. Por isso, buscam obter um retorno rápido e eficiente sobre a qualidade conceituada pelo consumidor, para que a empresa possa criar um planejamento voltado para uma maximização da busca pela qualidade.

Segundo Oliveira (2006), aumentar a satisfação de um cliente aumenta a possibilidade de ter um parâmetro ou medida, e para tanto, a empresa deve saber a medida pela qualidade sob a percepção dele. Neste momento, define-se o intervalo entre o serviço prestado e a percepção do serviço realmente recebido.

Segundo Futrell (2003), clientes satisfeitos compram mais na empresa e mantem um longo relacionamento com a empresa. Ela tem uma vantagem, pois o cliente foca apenas na empresa em que confia, renegando a concorrência. O interessante é que há uma troca de confiança, onde o cliente confia no vendedor e compra o produto e o vendedor sai ganhando, pois consegue realizar a venda e aumentar a produtividade da empresa.

Conforme cita Oliveira (2005, p.342), alguns fatores influenciam para a satisfação dos clientes em relação ao serviço prestado, que são:

- a) Comunicação boca a boca: Se uma pessoa ficar satisfeita com o atendimento ou serviço, ela tem uma forte tendência a falar a pessoas próximas o que vivenciou. Se fica insatisfeita, contará a todos sua má experiência.
- b) Necessidades pessoais: Quando um cliente procura um prestador de serviço, espera que sua necessidade seja satisfeita ou que seu desejo seja atendido.
- c) Experiência anterior: O grau de expectativa do cliente é influenciado por suas experiências passadas, seja com o próprio prestador ou outros fornecedores do mesmo serviço. Importante que o atendimento seja de forma satisfatória na comparação entre a expectativa e a percepção do cliente

- d) Comunicação externa: É composta por vários tipos de comunicação que podem ser da própria organização como de outros órgãos de divulgação, como rádio e televisão. É importante que a empresa não leve a expectativa do cliente a um nível que não possa conseguir.

Oliver (1993) afirma que a satisfação é crítica no momento após a compra. Ao longo do tempo, o momento da experiência anterior permanece apenas como motivo de parâmetro para o momento atual ou futuro. Com isso, a empresa deve ter em mente que irão existir inúmeras situações, mas com algumas parecidas com as anteriores. Por isso, deve-se comparar e buscar sempre as melhores alternativas minimizando os erros.

A satisfação do comprador após a realização da compra, segundo Keller (2006), depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. Ainda Keller (2006, p. 142) conceitua:

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

Keller (2006) ainda afirma que, embora a empresa centrada no cliente queria buscar um alto nível de satisfação do cliente, e não for a meta principal e sim reduzindo seu preço ou aumentando seus serviços, ela poderá ter lucros menores do que, se uma empresa buscar a satisfação dos clientes melhorando processos de fabricação, diminuindo custos, possibilitando aumento de salários, aumentando a produtividade e efetividade, diminuindo inclusive preços ou aumentando a qualidade. Com isso, não só clientes ficarão satisfeitos quanto os envolvidos internamente.

A satisfação do cliente, segundo Tse e Wilton (1988), é a afirmação do consumidor à avaliação percebida entre as expectativas de tempos passados e o desempenho do produto. Com isso, empresas podem ter vantagens, se superar as expectativas ou desvantagens, se o produto for abaixo da crítica.

Com tudo exposto, fica comprovada a necessária busca pela satisfação dos clientes, já que sendo peça fundamental para buscar objetivos, poderá ter lucros

além de ser um diferencial competitivo entre as concorrentes. Além disso, as empresas devem satisfazer não só durante a compra dos produtos ou serviços, mas também após a compra, valorizando a satisfação total do cliente.

2.2.5 Valor dos Clientes

Segundo Kotler (2006), o valor do cliente “é o valor total presente de todos os clientes da empresa ao longo do tempo.” Com isso, quanto mais forem fiéis maior valor eles terão e os que são aleatórios, a empresa deve buscar fortalecer o relacionamento entre eles para que cresça o seu valor ainda mais dentro da empresa.

Já Keller (*apud* Rust, Zeithaml e Lemon 2006, p. 149), define três elementos condutores do valor do cliente que são:

- a) Dimensão do valor: a avaliação objetiva feita pelo cliente da utilidade de uma oferta com base em sua percepção de custo-benefício. Os componentes da dimensão do valor são qualidade, preço e conveniência. Cada setor deve definir os fatores específicos subjacentes a cada componente a fim de encontrar programas para melhorar a dimensão do valor.
- b) *Brand equity*: a avaliação subjetiva e intangível que o cliente faz da marca, acima e além do valor percebido objetivamente. Os componentes *do brand equity* são conscientização de marca, postura do cliente com relação a marca e percepção do cliente quanto à ética da marca. Ele é mais importante que os outros componentes do valor do cliente nas situações em que os produtos são menos diferenciados e possuem um impacto emocional maior.
- c) *Relationship equity*: a tendência que o cliente tem de se prender a marca, acima e além das avaliações objetiva e subjetiva sobre seu valor. Os componentes incluem programas de fidelidade, programas de reconhecimento e tratamentos especiais, programas de construção de comunidade e programas de construção de conhecimento.

Segundo Getz apud Kotler (2006, p. 149), oferecem uma alternativa para o valor do cliente. Ele classifica em aquisição, retenção e venda complementar. Na aquisição é afetado pelo número de clientes potenciais, pela probabilidade de aquisição de um cliente potencial e pelo gasto com a aquisição de um cliente potencial. Já na retenção é afetada pela taxa e pelos gastos. E por fim, o gasto com venda complementar depende de algumas variáveis como venda, número de produtos e taxas.

Com isso, o valor dos clientes é visto de várias maneiras de diferentes maneiras, mas em comum, dão a importância imensurável que trazem a organização, pois é a partir deles que irá manter a efetividade da empresa, busca por melhores resultados, satisfação interna e externa e lucro.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Tipo de estudo

Para a metodologia foi utilizado meios de estudos bibliográficos, levantados em trabalhos acadêmicos como monografias, dissertações e teses; artigos em periódicos, livros, revistas e materiais eletrônicos dispostos na Internet. 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 serão utilizados instrumentos que irão guiar 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 a empresa Panquecas e Cia oferece, já que este tema é um dos principais diferenciais neste mercado competitivo onde as empresas buscam fidelizar e manter o cliente fiel a sua empresa.

Em relação à natureza, será realizada uma pesquisa do tipo quantitativa. Segundo Richardson (1989), este método adota a quantificação nas modalidades de coleta de informações e no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, indo da mais simples até as mais complexas. Já para Marconi (1982), a pesquisa quantitativa é definida como “semântica quantitativa e análise de conteúdo”, trabalhando e medindo dados de uma base textual.

Quanto aos fins, será do tipo pesquisa descritiva, que segundo Gil (2008) busca descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Por exemplo, definir quais as características de um determinado grupo em relação a sexo, faixa etária, renda familiar, nível de escolaridade etc.

Quanto aos meios, a pesquisa será do tipo estudo de caso, pois 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.

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.

Este tipo de pesquisa visa à compreensão, conhecimento e avaliação a partir dos dados coletados sem interferência na situação pesquisada, que retrata a realidade de forma concreta.

Em relação a coleta de dados, utilizou as técnicas científicas observação e questionário. Conforme Lakatos e Marconi (1995, p. 23), “a observação objetiva obter informações concernentes a certos aspectos da realidade investigada através dos órgãos dos sentidos”.

A observação adotada foi do tipo sistemática e não-participante, realizada ao longo da carreira acadêmica e profissional do autor. O objetivo foi identificar e determinar os principais pontos a serem avaliados quanto à qualidade no atendimento e satisfação do cliente.

Em relação ao questionário, conforme Gil (p.128, 1999), conceitua que é uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito as pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

O questionário aplicado (Anexo A), adaptado de Gil (1999), foi dividido em três partes, a primeira com abordagens sobre informações do perfil do usuário, a segunda sobre o nível de satisfação do usuário em relação a 20 aspectos relacionados à empresa Panquecas e Cia. Ainda um espaço para críticas, elogios e sugestões foi disponibilizado no final do questionário.

Esse trabalho delimita-se a apresentar os resultados relacionados com a qualidade no atendimento e o nível de satisfação dos clientes. Os clientes foram convidados a participar, e avaliar a 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).

Severino (2002), afirma que a análise de dados é uma forma de explicitar as relações entre os fenômenos estudados e outros fatores, em função do produtor-produto, causa e efeito de correlações.

Segundo Garcês (1995), população é toda a agregação de casos que atendam a um conjunto de critérios que delimitam a população de interesse.

Com isso, a população incluída neste estudo são os clientes que estiverem presentes na empresa entre o dia 6 de maio e 18 de maio de 2015. Foi aplicado um total de 150 questionários nas duas filiais, respondidos 120 questionários. A seleção da amostra foi do tipo aleatório devido à dificuldade de se definir uma amostra ideal.

Os dados foram submetidos ao software Excel visando sua tabulação e exposição em gráficos e as respostas em branco foram desconsiderados nas análises.

3.2 Campo de estudo

Fundada em 13 (treze) de junho de 2013 (dois mil e treze), a Panqueca e Cia, CNPJ: 016392650001-05, com sede localizada na rua auxiliar II, quadra 09, casa 20, COHAJAP, na cidade de São Luís, capital do Maranhão, veio com uma ideia inovadora, a panqueca, já que não era um prato comum na cidade. Com isso, a empresa teve uma recepção um tanto curiosa quanto duvidosa. Posteriormente, a empresa incluiu em seu cardápio, variados tipos de massas e refeições. Sua área de atuação é em toda São Luís, mas com forte mercado no bairro onde se encontra. Atualmente, a empresa está com esta fachada, dando uma ênfase as cores mais vivas, conforme figura 1 a seguir.

FIGURA 1 - FACHADA DA EMPRESA PANQUECA E CIA

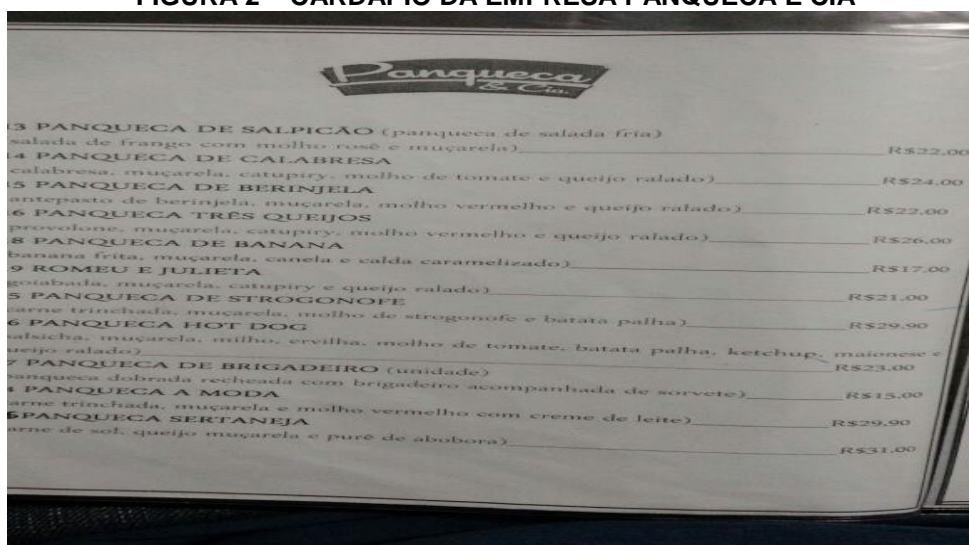


Fonte: Banco de dados da pesquisa

O foco da empresa são os clientes de todas as idades, promovendo a ideia de ambiente familiar. Sua clientela é fiel desde a inauguração além de aumentar consideravelmente a cada dia, devido primeiramente ao ambiente familiar que sempre foi um dos focos principais da empresa para que haja uma satisfação e confiança dos clientes quanto à qualidade no atendimento e comida boa. Isto facilita o marketing “boca-a-boca”, ou seja, os clientes satisfeitos tendem a indicar a empresa a amigos.

O cardápio da empresa tem como principal produto, a panqueca com variados sabores, conforme a figura 2 a seguir. Além disso, oferece refeições e variados tipos de massas que incluem espaguete, cachorros quentes e hambúrgueres. Além disso, oferece bebidas em geral, como sucos, refrigerantes e cervejas.

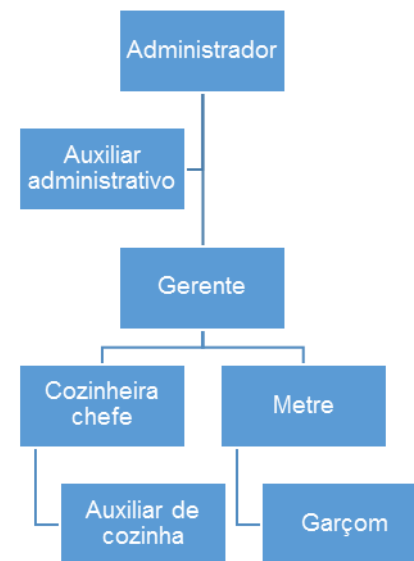
FIGURA 2 – CARDÁPIO DA EMPRESA PANQUECA E CIA



Item	Descrição	Preço
3	PANQUECA DE SALPICÃO (panqueca de salada fria)	
	salada de frango com molho rosê e muçarela)	R\$22,00
4	PANQUECA DE CALABRESA	
	calabresa, muçarela, catupiry, molho de tomate e queijo ralado)	R\$24,00
5	PANQUECA DE BERINJELA	
	antepasto de berinjela, muçarela, molho vermelho e queijo ralado)	R\$22,00
6	PANQUECA TRÊS QUEIJOS	
	provolone, muçarela, catupiry, molho vermelho e queijo ralado)	R\$26,00
8	PANQUECA DE BANANA	
	banana frita, muçarela, canela e calda caramelizada)	R\$17,00
9	ROMEU E JULIETA	
	goiabada, muçarela, catupiry e queijo ralado)	R\$21,00
5	PANQUECA DE STROGONOFF	
	carne trinchada, muçarela, molho de strogonoff e batata palha)	R\$29,90
6	PANQUECA HOT DOG	
	salsicha, muçarela, milho, ervilha, molho de tomate, batata palha, ketchup, maionese e queijo ralado)	R\$23,00
7	PANQUECA DE BRIGADEIRO	
	(unidade)	R\$15,00
4	PANQUECA A MODA	
	panqueca dobrada recheada com brigadeiro acompanhada de sorvete)	R\$29,90
5	PANQUECA SERTANEJA	
	carne trinchada, muçarela e molho vermelho com creme de leite)	R\$31,00
	carne de sol, queijo muçarela e purê de abóbora)	

Fonte: Banco de dados da pesquisa

A empresa atualmente possui duas equipes de trabalho, trabalhando em dois turnos. A primeira, no turno vespertino, composto pela diretoria, composta por 01 administrador e 01 auxiliar de cozinha. No mesmo turno, temos a equipe de cozinha, que deixam os pratos semiprontos, formados por 01 cozinheira chefe e 03 auxiliares de cozinha. No turno noturno, horário de atendimento ao público das 18:30 às 23:30, a equipe, é formada por 01 gerente, 01 metre, 06 garçons e 09 auxiliares de cozinha. O organograma definido conforme figura a seguir:

FIGURA 3 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA PANQUECA E CIA

Fonte: Banco de dados da pesquisa

Sua missão principal é manter-se a principal fornecedora de panquecas de toda São Luís, ser referência em tradição na cidade, pela qualidade no atendimento, preços baixos e fidelização do cliente.

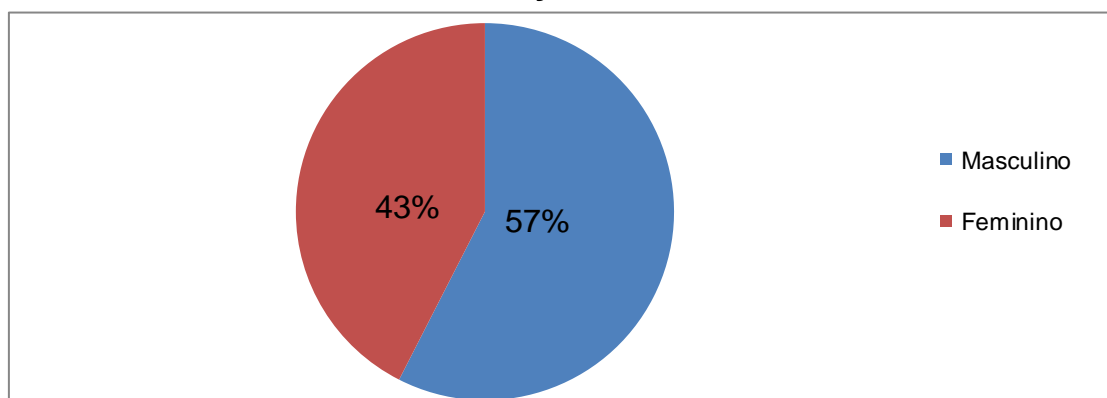
4 ESTUDO DE CASO DA PANQUECA E CIA

4.1 Perfil dos clientes

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

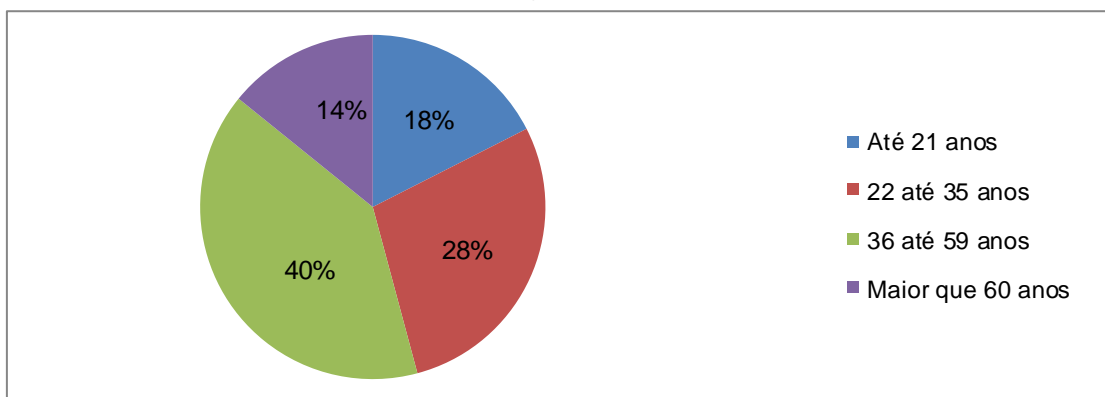
Serão apresentados a seguir de acordo com a aplicação de questionário no próprio estabelecimento, com um total de 120 respondidos. Foi aplicado no período de 01 de abril até 30 de abril de 2015. As perguntas da pesquisa foram 27 fechadas e 01 aberta para sugestões, já que necessita que os entrevistados totalmente insatisfeitos ou insatisfeitos façam sugestões para melhoria da qualidade no atendimento e satisfação dele.

GRÁFICO 1 – IDENTIFICAÇÃO DO SEXO DOS CLIENTES



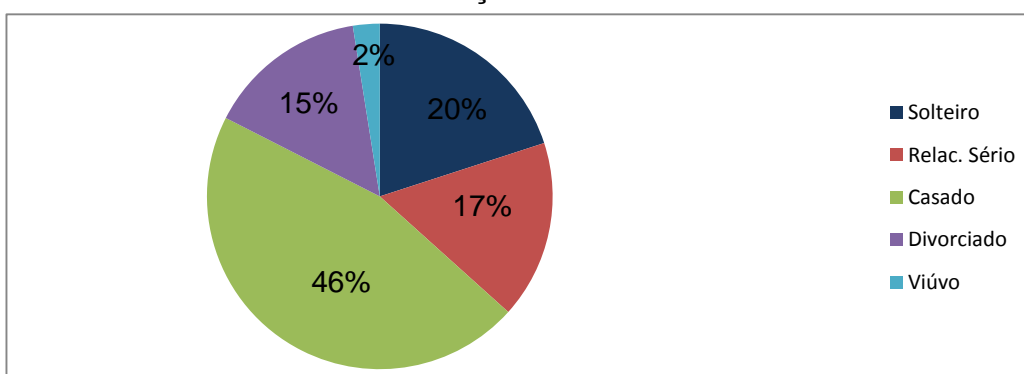
Fonte: Banco de dados da pesquisa

De acordo com o gráfico 01 acima, 69 homens responderam correspondendo um percentual de 57% de homens. Já 51 mulheres responderam correspondendo a 43%. Houve uma diferença de 14% entre homens e mulheres.

GRÁFICO 2 – IDENTIFICAÇÃO DA IDADE DOS CLIENTES

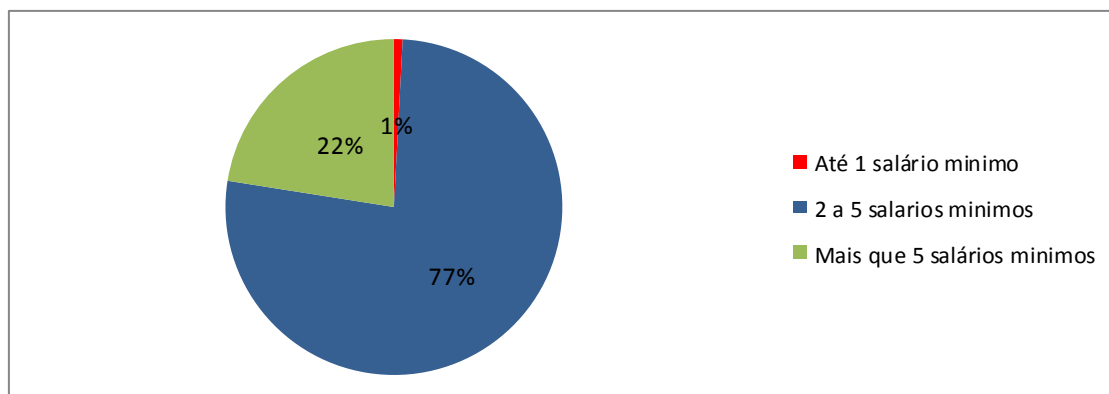
Fonte: Banco de dados da pesquisa

De acordo com o gráfico 02 acima, apenas 14% dos clientes que frequentam a empresa são maiores que 60 anos e 18% 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 36 e 59 anos que correspondem a 40% dos clientes, além dos 28% correspondente aos adultos com idade entre 22 até 35 anos. Portanto, a clientela atual da Panqueca e Cia é bastante madura, com poucos idosos e adolescentes.

GRÁFICO 3 – IDENTIFICAÇÃO DO ESTADO CIVIL DOS CLIENTES

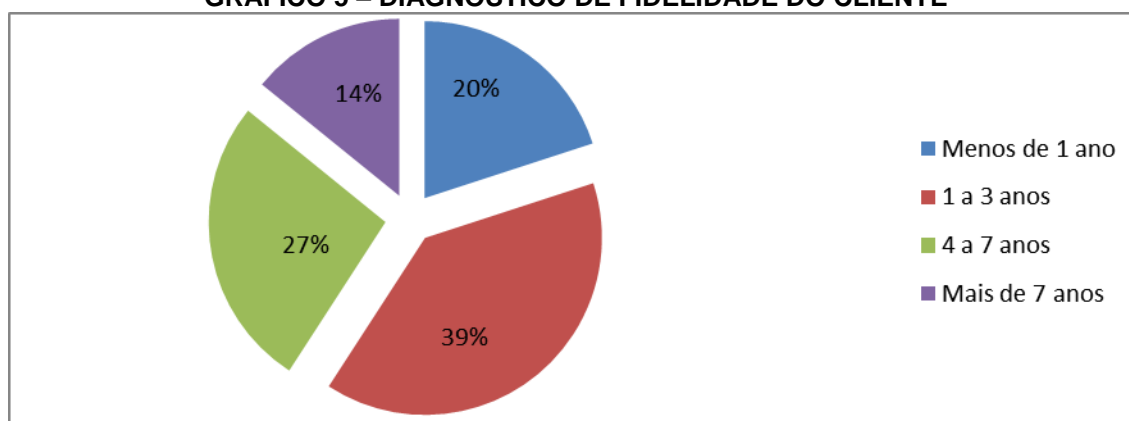
Fonte: Banco de dados da pesquisa

Conforme o gráfico 03, apenas 2% dos clientes que frequentam a empresa são viúvos e 15% são divorciados. Há um bom percentual de solteiros, constituindo 20% dos clientes. A maioria dos clientes é casada, 46% e os que estão em relacionamento sério constituem 17%, ou seja, 63% dos clientes tem algum tipo de vínculo amoroso fixo. A empresa busca manter um ambiente familiar desde a sua inauguração e isso é visível nestes números apresentados acima.

GRÁFICO 4 – IDENTIFICAÇÃO DA RENDA FAMILIAR DOS CLIENTES

Fonte: Banco de dados da pesquisa

De acordo com o gráfico 04 acima, apenas 1% dos clientes respondeu ao questionário que possui uma renda familiar de um salário mínimo. Ainda de acordo com o gráfico, é possível visualizar que 22% pessoas responderam que possuem uma renda familiar acima de cinco salários mínimos. Já a maioria, 92 pessoas dentre 120 pessoas ou 77%, respondeu que possui uma renda familiar entre 2 a 5 salários mínimos. Com isso, é possível perceber que a clientela da empresa é de classe média, possuindo alguns clientes da classe alta.

GRÁFICO 5 – DIAGNÓSTICO DE FIDELIDADE DO CLIENTE

Fonte: Banco de dados da pesquisa

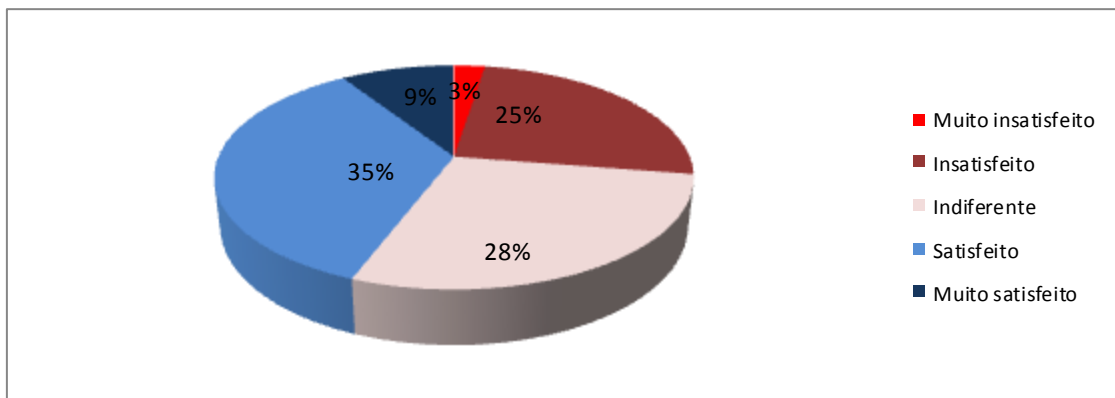
As pessoas que responderam o questionário, de acordo com o gráfico 5 acima, são na maioria clientes de 1 a 3 anos correspondendo um total de 47 pessoas ou 39% dos que participaram da entrevista. Logo em seguida, clientes de 4 a 7 anos correspondem a um percentual significativo, com 27%. Existem os clientes com menos de 1 ano com 24 pessoas ou 20%, mostrando que a empresa ainda

consegue atrair novos clientes. Já em relação aos clientes com mais de 7 anos, apenas 14%, que são fiéis ao longo do tempo.

4.2 Análise do ambiente interno pelos clientes

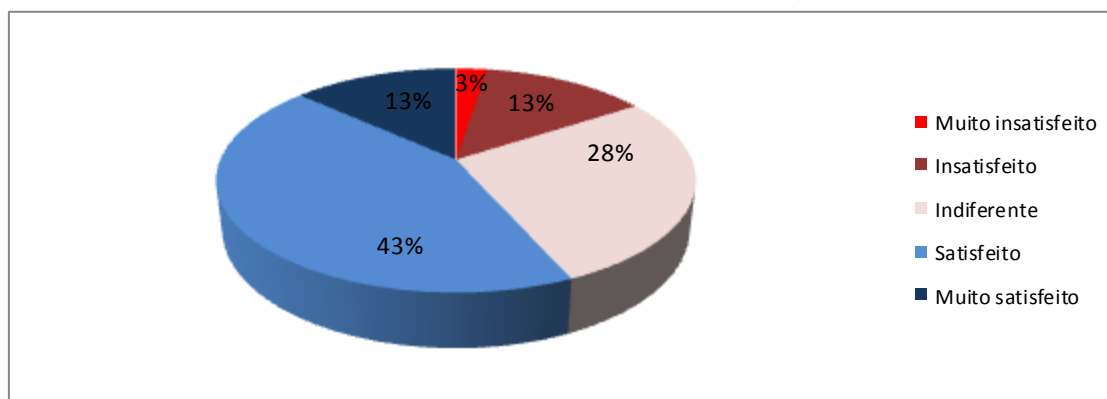
Os resultados a seguir foram feitos de acordo com as respostas obtidas dos clientes através dos questionários aplicados na própria empresa, onde avaliaram os itens relevantes quanto à satisfação do ambiente interno.

GRÁFICO 6 – AVALIAÇÃO DOS CLIENTES QUANTO AO TAMANHO E ESTRUTURA DA EMPRESA



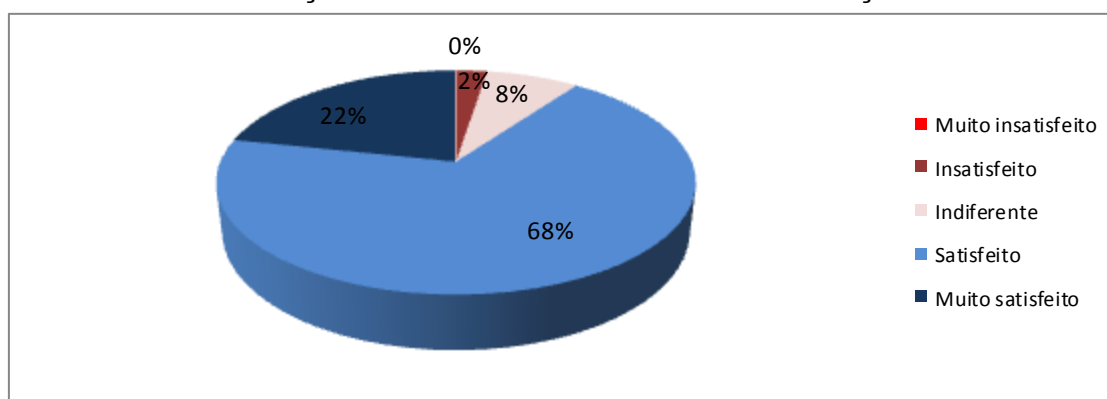
Fonte: Banco de dados da pesquisa

De acordo com o gráfico 6 acima, a visão dos clientes quanto ao tamanho e estrutura é apenas razoável, já que apenas 44% dos clientes, responderam que estão satisfeitos ou muito satisfeitos. As 67 pessoas ou 66% restantes avaliaram a empresa em indiferente, insatisfeita ou muita insatisfeita. Com isso, a empresa deve investir mais em infraestrutura e tamanho para que haja o mínimo de insatisfação quanto a esses itens.

GRÁFICO 7 – AVALIAÇÃO DOS CLIENTES QUANTO À DISPOSIÇÃO DE MESAS E ACESSO

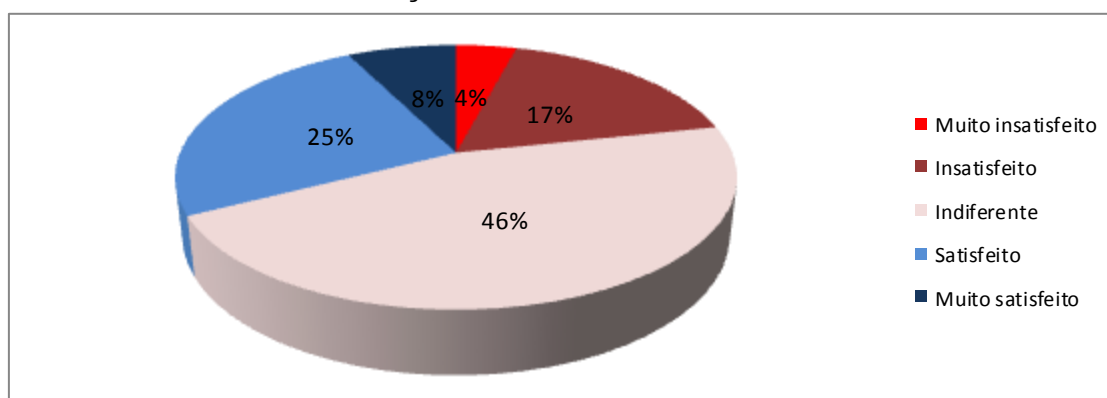
Fonte: Banco de dados da pesquisa

Os clientes atualmente são muito exigentes, que buscam sempre melhores lugares e serviços. Isto reflete neste gráfico 7 acima, onde apenas 16 pessoas de uma amostra de 120 pessoas, e 52 estão apenas satisfeitas. Além disso, 33 pessoas se mostraram indiferentes quanto a este item e 19 pessoas insatisfeitas e muito insatisfeitas. Com isso, neste item, percebe uma boa visão quanto à disposição de mesas e acesso.

GRÁFICO 8 – AVALIAÇÃO DOS CLIENTES QUANTO A HIGIENIZAÇÃO DA EMPRESA

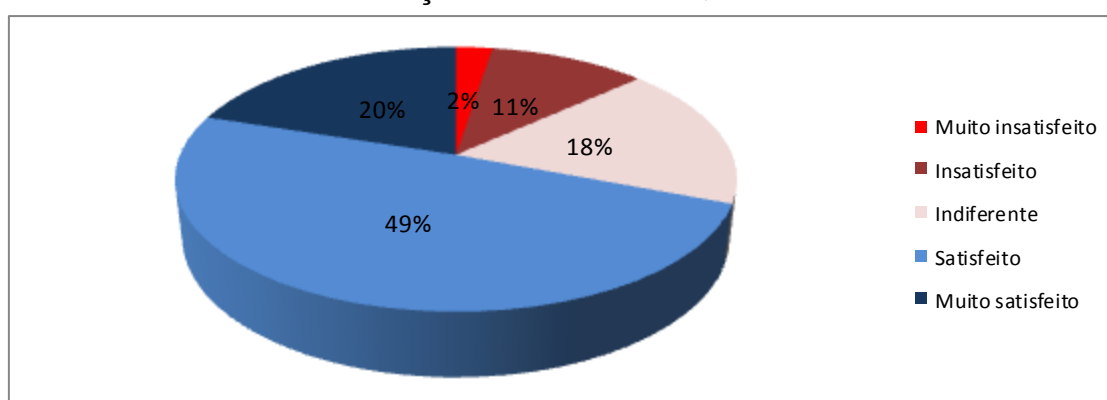
Fonte: Banco de dados da pesquisa

No gráfico 8 acima, percebe-se uma grande satisfação dos clientes quanto a higienização do ambiente, com 108 pessoas de 120 pessoas, equivalentes a 89% de aprovação. Apenas 12 pessoas estão insatisfeitas ou muito insatisfeitas quanto à higienização, equivalentes a 3%, enquanto 8% estão indiferentes. Com isso, percebe-se que a clientela atual da empresa está satisfeita com a higienização da empresa.

GRÁFICO 9 – AVALIAÇÃO DOS CLIENTES QUANTO AO CONFORTO

Fonte: Banco de dados da pesquisa

Quanto ao conforto, que inclui uma temperatura boa e comodidade das cadeiras, a empresa não teve uma aprovação boa, de acordo com o gráfico 9 já que apenas 33% dos clientes estiveram satisfeitos ou muito satisfeitos. Enquanto 21% estiveram insatisfeitos ou muito insatisfeitos. A maioria, com 46%, sente-se indiferentes quanto ao conforto. Com isso, os clientes atuais mostram-se insegurança em afirmar que estão satisfeitos com a empresa em questão. Portanto, a empresa pode investir em mais conforto, como compras de cadeiras confortáveis e climatização do ambiente.

GRÁFICO 10 – AVALIAÇÃO DOS CLIENTES QUANTO AO BANHEIRO

Fonte: Banco de dados da pesquisa

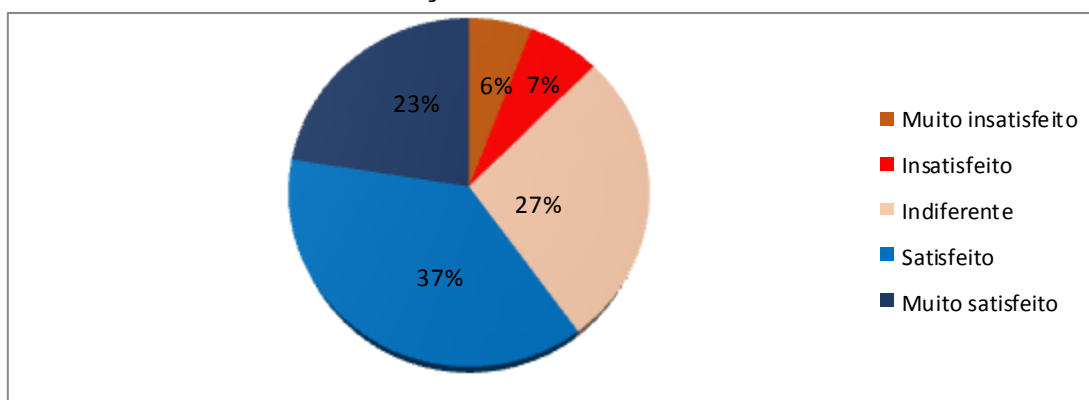
Conforme o gráfico 10 acima há uma avaliação positiva quanto ao banheiro, já que 59 clientes ou 49% estão satisfeitas com os banheiros e 24 clientes ou 20% muito satisfeitas. Já 21 pessoas ou 18% sentem-se indiferentes quanto aos banheiros e 16 pessoas ou 13% sentem-se insatisfeitas ou muito insatisfeitas. Portanto, a empresa apesar de ter uma boa avaliação ainda existe alguns clientes insatisfeitos podendo melhorar ainda mais a qualidade dos banheiros.

Portanto, a análise do ambiente interno pelos clientes foi satisfatória, principalmente quanto à higienização, banheiro, disposição de mesas e acesso. Os clientes tiveram uma opinião dividida quanto ao tamanho e estrutura da empresa. Quanto ao conforto, a maioria dos clientes mostrou-se que não estão satisfeitos. Com isso, a empresa deve investir em mais conforto, como maior qualidade nas cadeiras e uma climatização melhorada.

4.3 Análise do ambiente externo pelos clientes

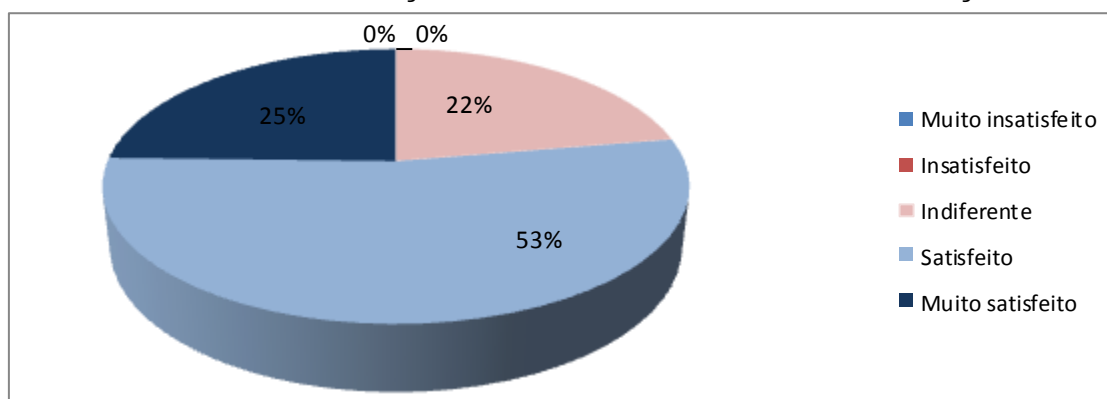
Os resultados a seguir foram feitos de acordo com as respostas obtidas dos clientes através dos questionários aplicados na própria empresa, onde avaliaram os itens relevantes quanto à satisfação do ambiente interno.

GRÁFICO 11 – AVALIAÇÃO DOS CLIENTES QUANTO À FACHADA



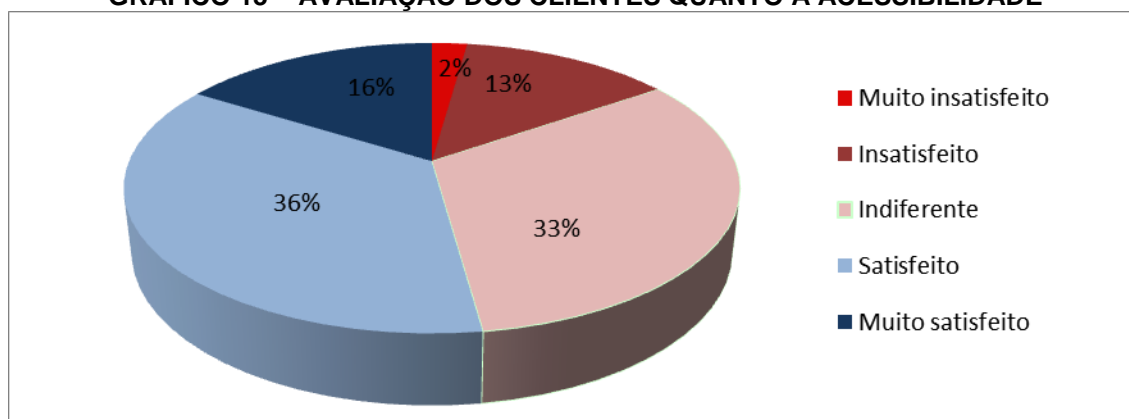
Fonte: Banco de dados da pesquisa

De acordo com o gráfico 11 acima, 50% estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a fachada da empresa, e 37% estão indiferentes quanto a fachada. Apenas 13% 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.

GRÁFICO 12 – AVALIAÇÃO DOS CLIENTES QUANTO À LOCALIZAÇÃO

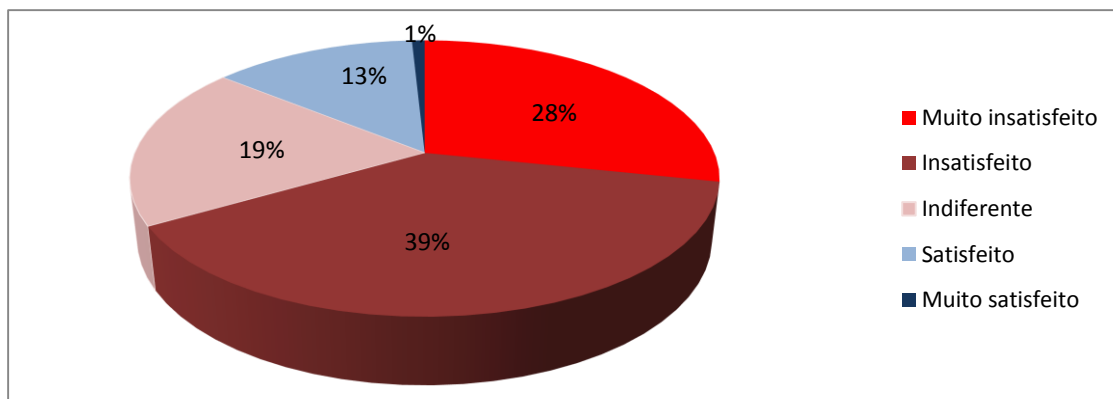
Fonte: Banco de dados da pesquisa

O gráfico 12 acima, apresenta uma excelente aprovação dos clientes que participaram da entrevista, onde 78% sentem-se satisfeitos ou muito satisfeitos com a localização da empresa. Apenas 22% dos clientes sentem-se indiferentes com a localização e nenhum se sente insatisfeito ou 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.

GRÁFICO 13 – AVALIAÇÃO DOS CLIENTES QUANTO À ACESSIBILIDADE

Fonte: Banco de dados da pesquisa

Conforme o gráfico 13 acima, os clientes que participaram do questionário, 52% sentem-se satisfeitos ou muito satisfeitos com a acessibilidade da empresa. Já 33% mostram-se indiferentes e 15% estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos com a acessibilidade. Com isso, a empresa deve investir em mais acessibilidade, já que 48% dos clientes não estão satisfeitos de alguma forma.

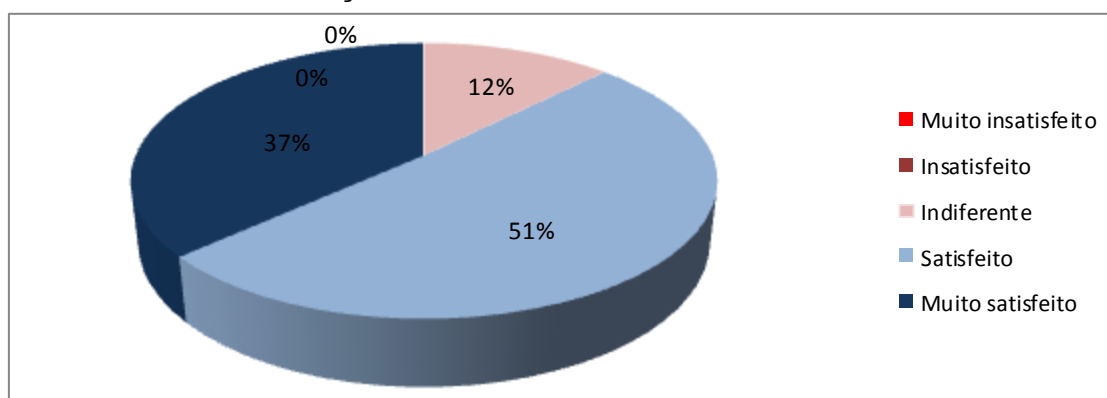
GRÁFICO 14 – AVALIAÇÃO DOS CLIENTES QUANTO A ESTACIONAMENTO

Fonte: Banco de dados da pesquisa

De acordo com o gráfico 14 acima, 39% dos clientes estão insatisfeitos e 19% estão muito insatisfeitos das em relação ao estacionamento. Já 19% estão indiferentes e apenas 14% estão satisfeitos de alguma forma. Um dos motivos pra essa insatisfação é o fato da empresa estar localizada ao lado de várias lanchonetes e restaurantes, e não ter estacionamento privativo. Vale ressaltar, que estacionamento privativo é de suma importância, pois oferece conforto, segurança e praticidade para o cliente.

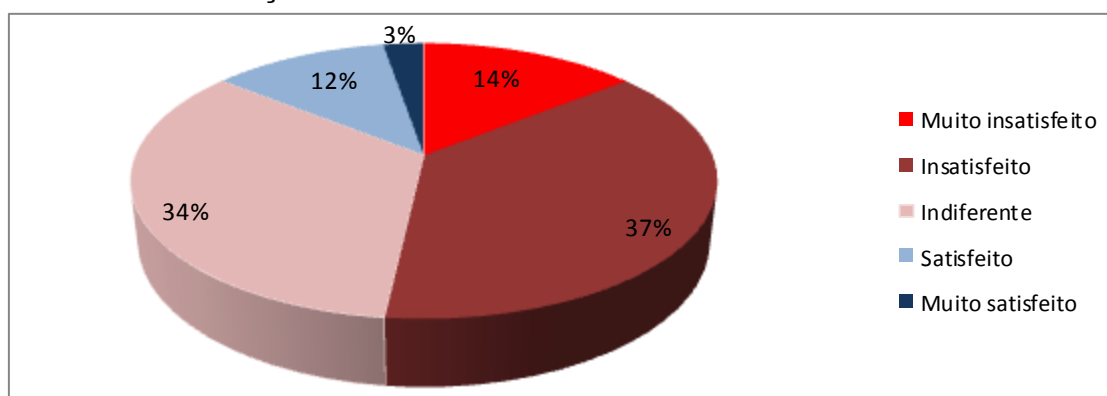
4.4 Análise de serviços relacionados à alimentação pelos clientes

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 a alimentação e serviços relacionados.

GRÁFICO 15 – AVALIAÇÃO DOS CLIENTES QUANTO À QUALIDADE NA COMIDA

Fonte: Banco de dados da pesquisa

O gráfico 15 acima explicita uma situação confortável da empresa com os clientes, já que houve 105 de 120 clientes estão satisfeitos ou muito satisfeitos em relação a qualidade na comida. Apenas 15 clientes estão indiferentes quanto à qualidade na comida e nenhum estão insatisfeitos de alguma forma. Portanto, os clientes confiam e aprovam a qualidade na comida, que é um dos itens essenciais para manter fidelidade dos clientes.

GRÁFICO 16 – AVALIAÇÃO DOS CLIENTES QUANTO AO TEMPO DE ESPERA DAS COMIDAS

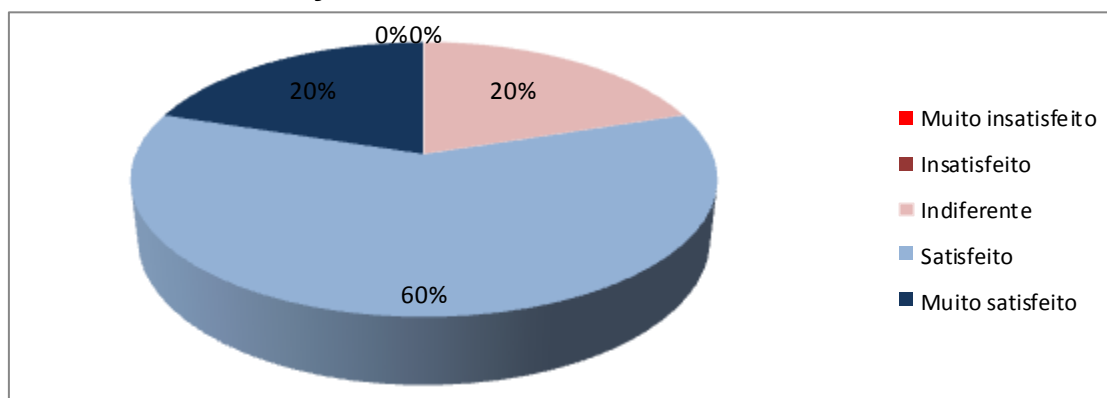
Fonte: Banco de dados da pesquisa

De acordo com o gráfico 16 acima, 42 clientes ou 37%, estão insatisfeitos, 16 clientes ou 14% muito insatisfeitos e 38 clientes ou 34% indiferentes em relação ao tempo de espera das comidas. Apenas 13 clientes ou 12% estão satisfeitos e 3 clientes ou 3% muito satisfeitos.

Com isso, percebe-se que os clientes atuais estão muito insatisfeitos com o tempo de espera, podendo inclusive perder clientes a curto ou longo prazo, pois estão muito mais exigentes quanto à qualidade nos serviços. Portanto, a empresa

deveria investir em mais cozinheiros, comprar mais fornos ou até disponibilizar cursos para que os preparos das comidas fossem diminuídos;

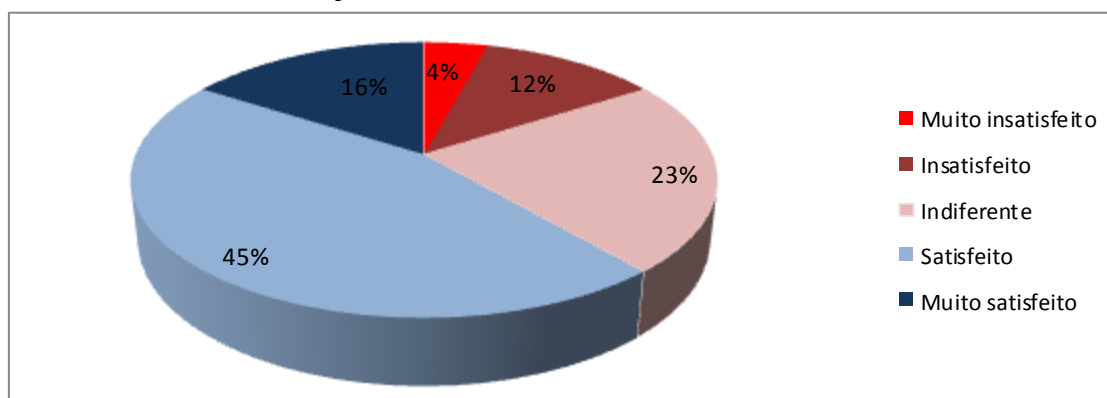
GRÁFICO 17 – AVALIAÇÃO DOS CLIENTES QUANTO À DIVERSIDADE DO CARDÁPIO



Fonte: Banco de dados da pesquisa

Conforme o gráfico 17 acima, 80% dos clientes dentre um amostra de 120 pessoas estão de alguma forma satisfeita com a diversidade do cardápio, enquanto 20% sentem-se indiferentes e nenhuma está insatisfeita com a diversidade do cardápio. Esses dados confirmam que a empresa, além de vender variedade de sabores de panquecas, consegue ainda ter outros tipos de massas como espaguete, lasanhas entre outros. Este ponto é crucial para que o cliente seja fiel em longo prazo.

GRÁFICO 18 – AVALIAÇÃO DOS CLIENTES QUANTO À QUANTIDADE DE COMIDA

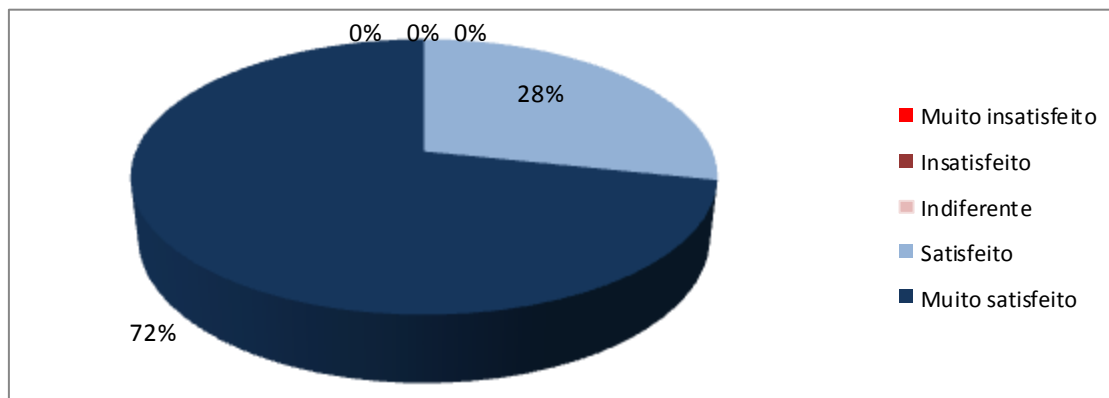


Fonte: Banco de dados da pesquisa

De acordo com o gráfico 18 acima, é possível perceber um bom grau de aceitação dos clientes, já que 61% estão satisfeitas ou muito satisfeitas com a quantidade de comida oferecida na empresa. 23% dos clientes estão indiferentes e

16% insatisfeitas ou muito insatisfeitas. Com tudo exposto, a empresa para satisfazer os mais exigentes clientes, com um pequeno aumento na quantidade de comida.

GRÁFICO 19 – AVALIAÇÃO DOS CLIENTES QUANTO ÀS OPÇÕES DE PAGAMENTO

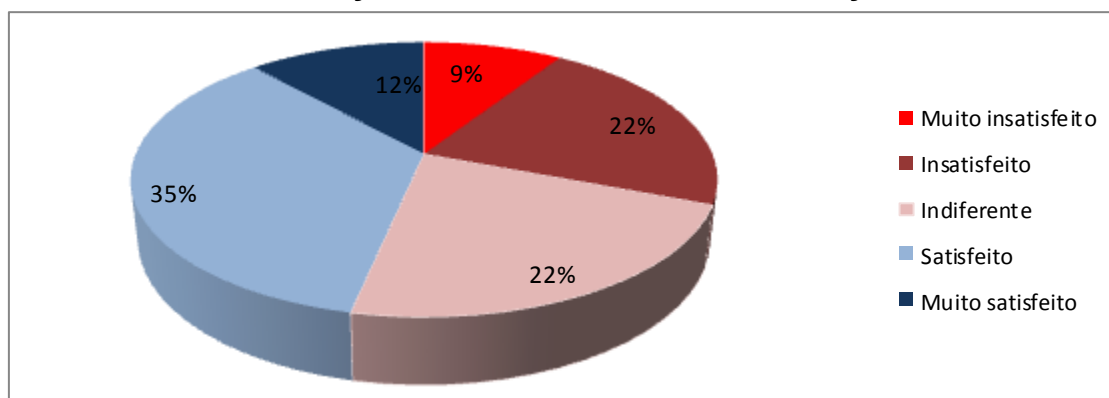


Fonte: Banco de dados da pesquisa

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 19 acima, percebemos uma avaliação extremamente positiva, quanto à forma de pagamento, com 100% de satisfação dos clientes, já que a empresa oferece todos os tipos de pagamentos possíveis, como dinheiro, cartão de crédito e débito.

GRÁFICO 20 – AVALIAÇÃO DOS CLIENTES QUANTO AO PREÇO DOS PRATOS



Fonte: Banco de dados da pesquisa

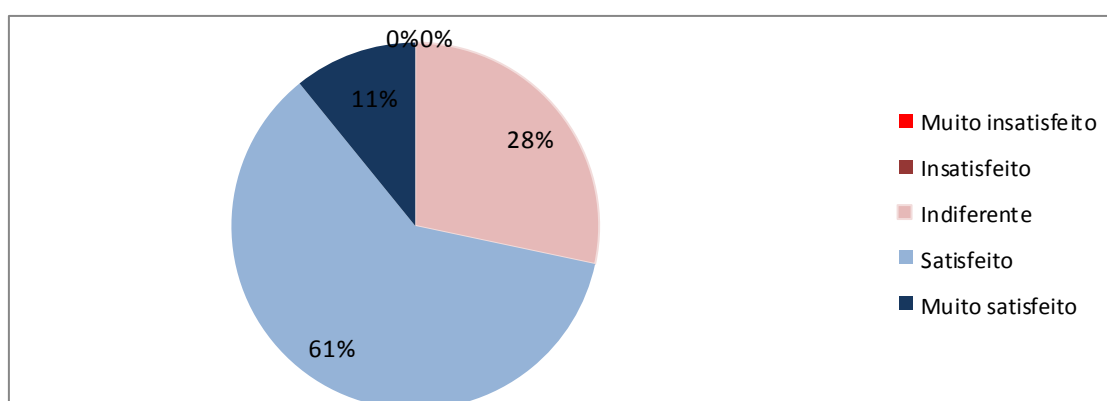
O gráfico 20 acima mostra um equilíbrio e dúvida dos clientes quanto a satisfação ou não do preço dos pratos. Isso é visível já que 56 clientes ou 47%, de uma amostra de 120, sentem-se satisfeitos ou muito satisfeitos com o preço dos pratos oferecidos. Continuando a análise, 22% mostram-se insatisfeitos de alguma forma sendo um número relevante, enquanto 27 estão indiferentes.

Com essa situação, a empresa vem colocando dias de promoção de um determinado prato com descontos de 30% a 40%. Uma boa atitude empresarial, já que consegue equilibrar, satisfazendo o cliente que busca promoções ou aquele que busca a qualidade das comidas.

4.5 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 21 - AVALIAÇÃO DOS CLIENTES QUANTO APRESENTAÇÃO PESSOAL DOS FUNCIONÁRIOS

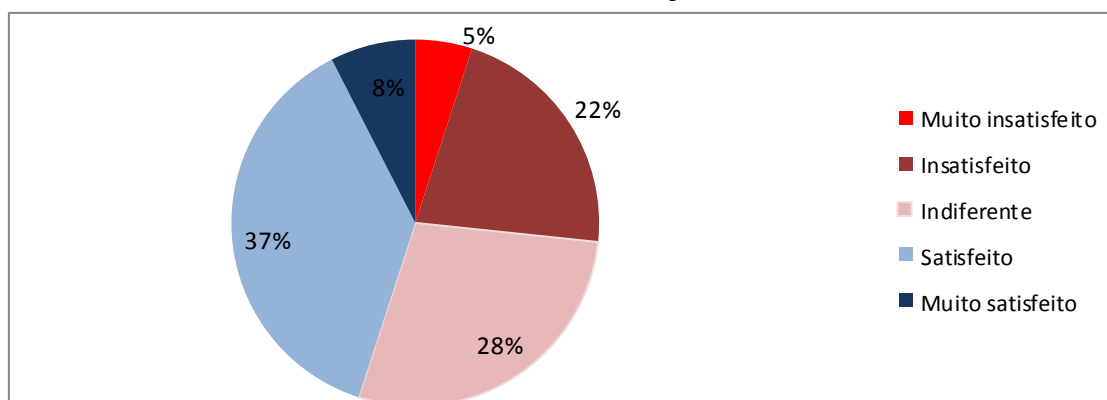


Fonte: Banco de dados da pesquisa

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. Segundo Ivarsson e Larsson (apud PISA, 2013) 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

Conforme o gráfico 21 acima, os clientes satisfeitos ou muito satisfeitos com a apresentação dos funcionários chegam a 72% de aprovação. Ainda há 28% que são indiferentes quanto a apresentação pessoal dos funcionários e nenhum cliente insatisfeito. Portanto, isso implica que a empresa investe neste quesito, pois tem um fardamento padronizado dos funcionários, com crachás e todos com boa aparência.

GRÁFICO 22 - AVALIAÇÃO DOS CLIENTES QUANTO DOMÍNIO E CONHECIMENTOS DOS PRATOS PELOS GARÇONS

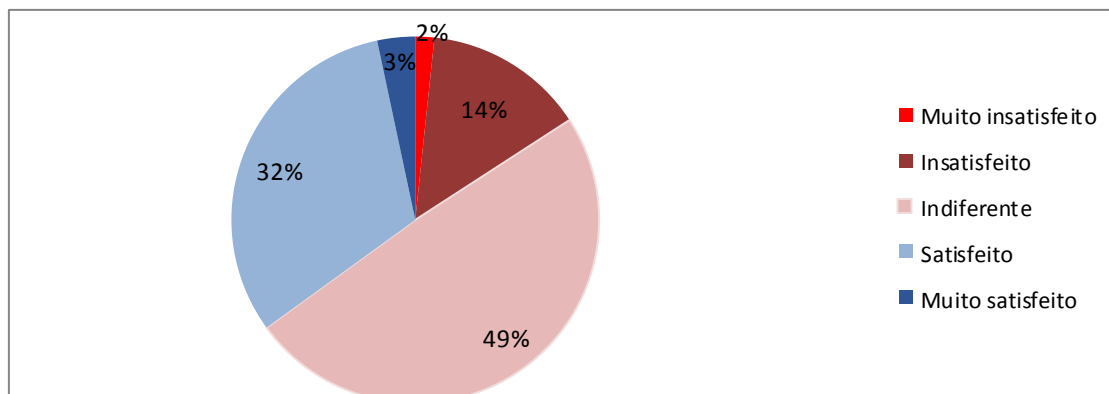


Fonte: Banco de dados da pesquisa

Com base no gráfico 22 acima, percebe-se que há menos da metade satisfeita com apenas 45% quanto ao domínio e conhecimento dos pratos pelos garçons. Os clientes que estão de alguma forma insatisfeita chegam a 27%, contabilizando grande risco de perder clientes. Ainda há os que sentem-se indiferentes com 22%.

Portanto, os clientes atuais da empresa sentem insegurança quanto ao conhecimento dos garçons em relação aos pratos oferecidos. Com isso, a empresa deve oferecer cursos de capacitação ou mesmo treinamentos internos com exposição do cardápio e conhecimento aprofundado do mesmo.

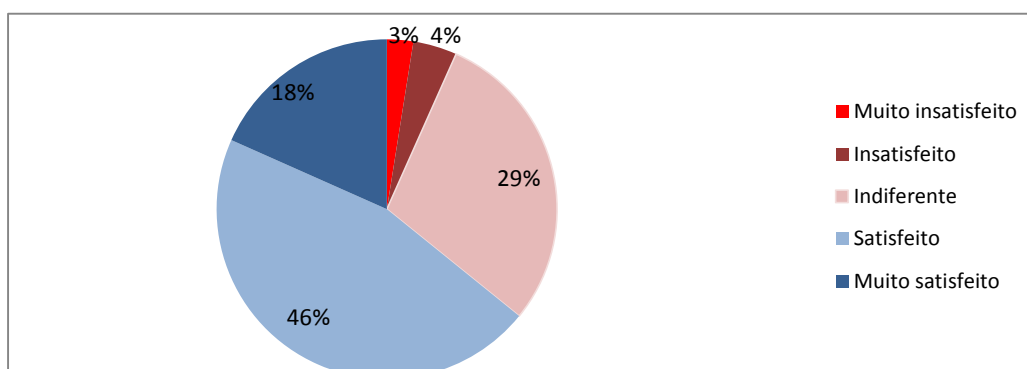
GRÁFICO 23 - AVALIAÇÃO DOS CLIENTES QUANTO A AGILIDADE E INICIATIVA DOS GARÇONS



Fonte: Banco de dados da pesquisa

Conforme gráfico 23 acima, os clientes sentem-se em dúvida quanto a agilidade e iniciativa dos garçons, já que 49% estão indiferentes. Apenas 33% estão satisfeitos ou muito satisfeitos e apenas 16% estão insatisfeitos de alguma forma. Portanto, com essa indefinição de opinião, é válido que a empresa disponibilize cursos de qualificação, para que tenha uma celeridade maior no processo de atendimento.

GRÁFICO 24 - AVALIAÇÃO DOS CLIENTES QUANTO À PREOCUPAÇÃO DOS GARÇONS EM ATENDER BEM O CLIENTE

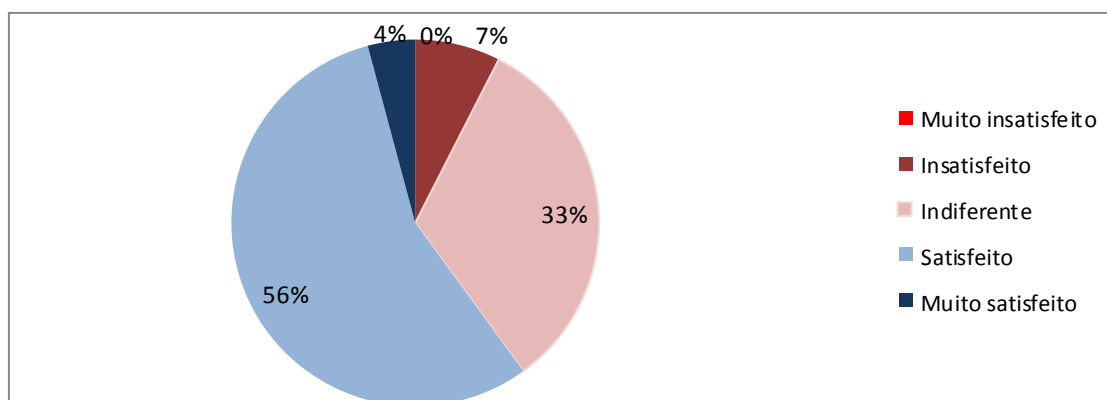


Fonte: Banco de dados da pesquisa

Segundo Costa (2013), para adequar-se num mercado cada vez mais competitivo, a forma de atender o cliente torna-se cada vez mais imprescindível na prestação de serviços. Atender bem e com qualidade parece ser uma tarefa difícil, mas com investimento em treinamento e desenvolvimento, o atendimento ao cliente pode ser um diferencial diante de tantos concorrentes.

O gráfico 24 explicita que 67% dos clientes estão satisfeitos com atendimento dos garçons quanto a sua percepção de atendê-los bem. Ainda de acordo com a tabela, 29% estão indiferentes e apenas 7% estão insatisfeitos de alguma forma. Portanto, os garçons e conseqüentemente a empresa, têm uma boa imagem perante os clientes, mas isso não finaliza a necessidade de atualizarem com cursos de qualificação.

GRÁFICO 25 - 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. “O atendimento estabelece dessa forma uma relação de dependência entre o atendente, a organização e o cliente”. (CARVALHO *apud* LABADESSA, 1999, p. 233).

A qualidade no atendimento é imprescindível para que haja uma vida longa de qualquer organização que trabalhe diretamente com o público. E a empresa Panqueca e Cia, de acordo com o gráfico 25 acima, tem uma avaliação positiva quanto a qualidade no atendimento em geral, 67% clientes satisfeitos. Apesar de apenas 7% 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.

QUADRO 2 - PRINCIPAIS MOTIVOS DE SEREM CLIENTES DA EMPRESA

Item	Número de clientes	Percentual
Qualidade na comida	102	85%
Atendimento	66	55%
Tradição	87	72,5%
Ambiente	84	70%
Localização	57	47,5%

Fonte: Banco de dados da pesquisa

A única pergunta do questionário que foi aberta, ou seja, possibilidades de mais de uma resposta foi a de número 27 de acordo com o Anexo A, onde queria saber quais os principais motivos das pessoas serem clientes da empresa. Com isso, de acordo com o quadro 02 acima, numa amostra de 120 pessoas, qualidade na comida obteve 85%, tradição com 72,5% e ambiente 70%. Ou seja, estes são os principais motivos dos clientes serem fiéis a empresa, dando destaque a qualidade na comida. O atendimento obteve um pouco mais da metade com 55% e localização com 47,5%. Com isso, a empresa pode atrair novos clientes e manter os fiéis por mais tempo, com um aperfeiçoamento no atendimento dos atendentes em geral, com cursos de qualificação, definição de metas, de parâmetros entre outros.

4.6 Análise SWOT da empresa

Segundo Menshhein (2006), a matriz SWOT inicia-se com uma técnica criada por Albert Humphrey, entre as décadas de 1960 e 1970, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford e usou dados da revista Fortune das 500 maiores corporações.

A Análise SWOT, é uma ferramenta da administração, utilizada na análise do ambiente interno e externo, com a finalidade de criação de estratégias da empresa. Nesta análise identificamos as Forças e Fraquezas da empresa, desvendando então Oportunidades e Ameaças externas que irão aparecer.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das

ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Relaciona as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas encontradas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização

Conforme Mintzbert (2000), a análise SWOT está inserida no contexto de formação estratégica da Escola do Design, que nos anos 60 apresentou a formulação de estratégia como um modelo que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas de uma organização.

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de ambiente, usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente que está inserida. (DAYCHOUW, 2007)

Para Mintzberg et all. (2000), a análise de SWOT está enquadrada no contexto de formação estratégica da Escola do Design, que nos anos 60 apresentou a formulação de estratégia como um modelo que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas de uma organização.

Para Dornelas (2001), a matriz SWOT traça uma análise da situação atual da organização e deve ser feita ciclicamente, que depende da velocidade que seu ambiente, seu setor e sua própria empresa mudam.

A grande atribuição da análise SWOT está em relacionar os fatores externos e internos para criar uma matriz estratégica. As quatro combinações são denominadas por Martins & Turrioni (2002, p.4) de:

1. MAXI-MAXI (Forças e Oportunidades): Essa combinação mostra as forças e oportunidades da organização. Na essência, uma organização deve se esforçar em maximizar suas forças para capitalizar em novas oportunidades.
2. MAXI-MINI (Forças e Ameaças): Essa combinação mostra as forças da organização na consideração de ameaças de competidores. Na essência, uma organização deve se esforçar para utilizar suas forças para aparar ou minimizar suas ameaças
3. MINI-MAXI (Fraquezas e Oportunidades): Essa combinação mostra as fraquezas da organização no arranjo com as oportunidades. É um esforço para conquistar e reforçar as fraquezas da organização fazendo o máximo possível em qualquer nova oportunidade.
4. MINI-MINI (Fraquezas e Ameaças): Essa combinação mostra as fraquezas da organização em comparação com as correntes ameaças externas. Isto é mais definitivamente uma estratégia defensiva para minimizar as fraquezas internas da organização e evitar ameaças externas.

A análise SWOT é uma sigla do idioma inglês, na qual representa: Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). As forças e fraquezas, envolvem o ambiente interno que a empresa e as oportunidades e ameaças envolvem os aspectos que rodeiam o ambiente externo.

Segundo Bicho e Batiste (2006), a análise interna, a análise SWOT identifica os principais pontos fortes e pontos fracos caracterizadores da organização num determinado momento.

A análise do ambiente interno é de suma importância, pois através dessa análise que a empresa consegue verificar quais são suas forças e fraquezas, que pode ter vantagem competitiva neste mercado tão acirrado maximizando suas forças para aumentar participação de mercado, para criar estratégias para minimizar ou até mesmo eliminar suas fraquezas.

Em relação às forças, Rezende (2008), afirma que os pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que criam condições positivas para a organização. São características ou qualidades da organização, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização e devem ser aprofundados pela organização.

Já em relação às fraquezas, Martins (2007), afirma que são os pontos negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios que devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

Para Cobra (2003), o ambiente externo envolve uma análise das forças macro ambientais que são: demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais. E também os fatores micro ambientais que são os fornecedores, consumidores, concorrentes, canais de distribuição. Além disso, procura identificar duas coisas: oportunidades e ameaças.

As oportunidades, para Martins (2007), são os aspectos mais positivos do produto ou serviço da empresa em relação ao mercado onde está poderá estar. São situações que não podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

Ainda Martins (2007), cita que ameaças são atividades que podem levar a empresa para uma diminuição de receita ou falência. Estão relacionadas aos concorrentes e novos mercados, desafiando a atual estratégia do empreendimento.

Para evitá-las devem ser analisados seus graus de possibilidade de ocorrerem e níveis de gravidade.

Com isso, baseado nas respostas e sugestões dos clientes através do questionário em Anexo A, foi realizado uma análise SWOT, conforme quadro a seguir:

QUADRO 03 - ANÁLISE SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Localização - Tradição - Qualidade na comida - Quantidade de comida - Opções de pagamento - Higienização do ambiente - Bom atendimento com uma boa apresentação dos funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> - Tamanho e estrutura - Conforto das cadeiras - Estacionamento - Tempo de espera - Domínio e conhecimento dos garçons em relação ao cardápio oferecido - Falta de treinamento dos funcionários
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Novos clientes - Expansão da empresa ou novas filiais - Estacionamento privativo - Atrair funcionários capacitados - Compra de novos equipamentos - Qualificação dos funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> - Novos concorrentes em potencial - Aumento da mão-de-obra - Lento crescimento do mercado - Mudança de hábito do consumidor - Concorrente servindo mais rápido - Maior conforto e comodidade dos clientes oferecidos pelos concorrentes

Fonte: Banco de dados da pesquisa

De acordo com a tabela 08 acima, identificamos principais forças como a qualidade na comida, tradição, localização e opções de pagamento com avaliações extremamente positiva pelos clientes atuais da empresa. Além disso, temos a quantidade de comida, higienização e o bom atendimento como força da empresa com uma avaliação satisfatória dos clientes.

Como principais fraquezas avaliadas pelos clientes, temos o estacionamento e o tempo de espera dos pratos. Além disso, tamanho e estrutura

da empresa, conforto das cadeiras, domínio e conhecimento dos garçons são fraquezas que devem ser minimizadas.

As principais oportunidades que a empresa tem de satisfazer o cliente é criar um estacionamento privativo, pois dessa forma, iria trazer conforto, segurança, comodidade para os clientes, reduzindo as fraquezas a esse assunto. Outras oportunidades, são a compra de novos equipamentos e a aquisição de novos funcionários, para que minimize a fraqueza de espera do tempo de preparo. Outras oportunidades seriam a possibilidade de ter novos clientes, expansão ou criação de novas filiais e qualificação dos funcionários. Com isso, as fraquezas e ameaças diminuiriam consideravelmente como tamanho e estrutura, domínio e conhecimento dos funcionários e a falta de treinamento.

Quanto às ameaças, a criação de empresas especializadas em panquecas oferece grande risco de perda de clientes, assim como aumento da mão-de-obra, conseqüentemente aumentando os gastos e diminuindo custos. Outra ameaça, é a possibilidade de haver uma parada no crescimento do mercado, mantendo ou diminuindo aos poucos os clientes que são fieis. As mudanças de hábito do consumidor também podem ser uma ameaça, com novos alimentos. E por fim, maior conforto e serviços mais rápidos oferecidos pelos concorrentes.

5 CONCLUSÃO

A preocupação com a satisfação do cliente é um ponto forte das empresas que entram neste mercado competitivo, onde empresas batalham contra concorrentes virtuais, críticas da internet, rapidez da informação, novas tendências entre outros. Toda organização que planeja ter vida longa, deve focar no cliente. E nesse direcionamento, precisa ser exposto para todos os setores e funcionários da empresa, pois um atendimento de má qualidade irá arranhar a imagem de toda a empresa.

Através do estudo realizado na empresa Panquecas e Cia, verificou-se o grau de satisfação de seus clientes com relação ao atendimento de forma geral prestado pela empresa e identificou os pontos positivos e negativos baseado nas respostas que os clientes responderam no questionário.

Quando ocorre um atendimento ruim, mesmo que seja por uma única vez, arranha a imagem da empresa. Mas na pesquisa, mostrou que há uma boa aceitação dos clientes quanto a qualidade no atendimento, mas com alguns pontos fracos, como a falta de conhecimento dos pratos oferecidos pelos garçons.

Destacamos ainda, que os principais pontos fortes vem da qualidade dos pratos oferecidos, tradição, localização e formas de pagamento. Desta forma, a empresa oferece facilidades no pagamento, localizada em um ponto estratégico, oferecendo pratos de qualidades, com tradição.

Vale ressaltar, que os principais pontos negativos são a falta de estacionamento, estrutura e a demora no tempo de preparo dos pratos e portanto, a empresa deve investir em estacionamento privativo, climatização e em novos funcionários, capacitação deles ou mesmo novas instalações de equipamentos. Portanto, vemos que estes pontos estão relacionadas a qualidade no atendimento, mas não com relacionamento interpessoal, onde fica claro que para haver uma máxima satisfação dos clientes, depende de várias fatores, como por exemplo, o conforto, outro ponto que pode vir a ser melhorado.

Com isso, percebe-se que a satisfação do cliente vem da avaliação que este faz em relação a um produto, serviço e todo o procedimento desde a entrada até a saída. Quando a expectativa do cliente, não corresponde à altura da satisfação das necessidades e expectativas, sua relação com a empresa tende a desgastar ou

acabar, com grandes chances de não indicar a empresa a outras pessoas, onde em longo prazo irá diminuir ao ponto de não haver mais lucro. Por isso, existe a necessidade de um esforço de toda a equipe para maximizar a qualidade do atendimento.

Um ponto importante é a grande satisfação dos clientes quanto ao atendimento dos garçons, atendendo com educação, presteza e bem apresentados. Essa forma de atendimento, aliado aos outros pontos positivos destacados acima, traz uma segurança para o cliente, que poderá voltar cada vez mais, como mostra a pesquisa com maioria clientes antigos.

Vale destacar, quanto à satisfação dos clientes, que as pessoas gostam de ser atendidas por pessoas educadas e simpáticas, pois transmitem mais confiabilidade e segurança, para isso os funcionários também devem estar satisfeitos com seu ambiente de trabalho. A empresa ideal é aquela onde todos os funcionários cooperam com seus colegas, onde existe um espírito de esforço comunitário e de metas comuns a todos. Mas, o ser humano não é perfeito, assim como o cliente também não o é, mas as organizações devem manter sempre a busca pela maximização deles, pois é a chave do sucesso.

De acordo com os resultados da pesquisa, sugere-se, para trabalhos futuros, a verificação do nível de satisfação de seus clientes já com as possíveis aplicações de melhoria em decorrência das fraquezas existentes da empresa e comparar com a situação atual, e mostrar o aumento da satisfação dos clientes da empresa.

REFERÊNCIAS

- BATESON, John E. G. e HOFFMAN, Douglas. **Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos**, São Paulo, Thomson, 2003.
- BICHO, Leandro, BAPTISTA, Susana. **Modelo de Porter e Análise SWOT: Estratégias de Negócio**. Coimbra, 2006.
- BITTENCOURT, Francisco. **A nova logística das organizações**. Guia RH. 2007.
- CAMARGO, F. Z. Controle Higiênico-Sanitário em Serviços de Alimentação. **Revista Food Service News**. n. 33, 2008.
- CANTANHEDE, W. Sousa. **A FERRAMENTA 5S APLICADA NA ÁREA DE RH: estudo de caso para implantação no SESC/MA**. São Luis: edufma, 2011.
- CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. [et al]: **Gestão da Qualidade: Teoria e casos**. Rio de Janeiro. 10 impressão.: Elsevier 2005.
- CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P.(Coord.). **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CERQUINHO, F. **Ética e Qualidade nas Empresas**. Dissertação de mestrado. Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 5ª reimpressão.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COBRA, Marcos. **Consultoria em Marketing Manual do Consultor**. 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.
- D'ÂNGELO, Flávio; NETO, João Amato. **Motivações e Contradições na Implementação e Certificação de Um Sistema da Qualidade**. ENEGEP. T4202. São Paulo. 1997. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4202.PDF>. Acesso em 02 de fev de 2015.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- EQUIPE GRIFO. **Aplicando 5S na gestão da qualidade total**. São Paulo: Pioneira, 1998.

- FALCONI, V. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. 2 ed. Belo Horizonte: QFCO, 2004.
- FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total**. Volume II. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FINCH, Lloyd C. **Cortesia ao telefone e atendimento ao cliente**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.
- FUTRELL, Charles M. **Venda: fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- _____. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.
- GERSON, Richard F. **A excelência no atendimento a clientes: mantendo seus clientes por toda a vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- GIANGRANDE, Vera & FIGUEIREDO, José Carlos. **O cliente tem mais do que razão**. São Paulo: Gente, 1997.
- GODRI, Daniel. **Conquistar e manter clientes**. 32. ed. Blumenau-SC: Eko, 1994.
- GÓES, Maria C. R. de. Relações entre desenvolvimento humano, deficiência e educação: contribuições da abordagem histórico-cultural. In: OLIVEIRA, M. K. de; SOUZA, D. T. R.; REGO, T. C. (Orgs.). **Psicologia, educação e as temáticas da vida contemporânea**. São Paulo: Moderna, 2002.
- GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. 4.ed. São Paulo: Futura 2001.
- GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros**. São Paulo: Futura, 1998.
- 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: 03 mar. 2015.
- JURAN, J. M., **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. 4 reimpr. 1 ed. São Paulo. Ed. Pioneira Thimson Learning, 2002.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. **Administração de Marketing: Edição do novo milênio; Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing conceitos, exercícios, casos**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MARTINS, Regis de Freitas & TURRIONI, João Batista. **Análise de swot e balanced scorecard**: uma abordagem sistemática e holística para formulação da estratégia. Universidade Federal de Itajubá, 2002. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP2002_TR72_0720.pdf>. Acesso em: 04 maio 2015.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional**: planejamento estratégico e marketing. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana a revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antonio César. **Administração**: teoria geral da administração. São Paulo: Atlas, 2008.

MENSHHEIN, Rafael Mauricio. **Plano de Marketing**. 2006. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Plano_de_marketing.htm>. Acesso: 14 abr de 2015.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchic. **Qualidade**: enfoques e ferramentas. São Paulo: Artliber, 2001.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J., **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Bookman, Porto Alegre, 2000.

NETO, P. L. O. **Qualidade e Competência nas Decisões**. São Paulo: Blucher, 2007.

O'DONNELL, Ken. **Raízes da transformação**: a qualidade individual como base da qualidade total. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

OLIVEIRA, J. Otávio. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Thomson, 2004.

OLIVER, R. L. **A conceptual model of service quality and service satisfaction**: compatible goals, different concepts. *Advances in Services Marketing and Management*, v. 2, p. 65-85, 1993.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade no Processo**. São Paulo, Atlas, 1995.

_____. **Qualidade total na prática – implantação e avaliação de sistema de qualidade total**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

RAPHEL, M. e RAPHEL, N. **Conquistando a fidelidade**: como transformar clientes eventuais em verdadeiros defensores do seu negócio. São Paulo: Futura, 1999.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações**: públicas e privadas. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RUST, Roland T., ZEITHAML, Valarie e LEMON, Katherine N.. **O valor do cliente**: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SLACK N., CHAMBERS S.; JOHNSTON R. **Administração da Produção**. Trad. de M. T. C. de oliveira, F.ALHER e H.L. Corrêa.2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TEBOUL, James. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Trad. de Heloísa Martins. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1991.

TSE, G.K.; WILTON, P.C. **Models of consumer satisfaction formation**: an extention. Journal of Marketing Research. Chicago: AMA, v. 25, n. 2, p. 204-212, may, 1988.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento**: Aftermarketing. Tradução Ailton Bomfim Brandão. Ed. Atlas, São Paulo:1993.

VIEIRA, Elenara Viera de. **Qualidade em serviços hoteleiros**: a satisfação do cliente é função de todos. Caxias do sul: Educus, 2004.

WHITE, Alasdair. **Melhoria contínua da qualidade**. Tradução de Geni Hirata. Rio de Janeiro: Record, 1998.

WHITELEY,R. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. 14.ed. Rio de Janeiro: Campos, 1992.

APÊNDICES

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO



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 na empresa Panqueca e Cia.

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

PERGUNTA 1 – Qual seu sexo?

() Masculino () Feminino

PERGUNTA 2 – Qual sua idade?

() Até 21 anos () 22 até 35 anos () 36 até 59 anos () Maior que 60 anos

PERGUNTA 3 – Qual seu estado civil?

() Solteiro () Casado () Divorciado () Viúvo

PERGUNTA 4 – Qual sua renda familiar?

() 1 salário mínimo () De 2 a 5 salários mínimos () Maior que 5 salários mínimos

PERGUNTA 4 – Há quanto tempo é cliente da Panqueca e Cia?

() Menos de 1 ano () 1 a 3 anos () 4 a 7 anos () Mais de 7 anos

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. Tamanho e estrutura da empresa.					
2. Disposição das mesas e acesso					
3. Higiene em geral (banheiros, cheiro..)					
4. Conforto (cadeiras e temperatura)					
5. Banheiro					
6. Fachada					
7. Localização					
8. Acessibilidade					
9. Estacionamento					
10. Qualidade dos pratos					
11. Tempo de espera					
12. Diversidade de itens do cardápio					
13. Quantidade de comida					
14. Opções de pagamento					
15. Preço dos pratos					
16. Apresentação pessoal dos funcionários (uniforme, higiene pessoal, postura)					
17. Domínio e conhecimentos dos pratos oferecidos no cardápio					
18. Iniciativa e agilidade dos atendentes e garçons					
19. Preocupação em atender bem o cliente					
20. Qualidade no atendimento em geral					

PERGUNTA 22 - Quais principais motivos do(a) senhor(a) ser cliente da Panqueca e Cia:

- () Qualidade na comida
- () Atendimento
- () Tradição
- () Ambiente
- () Localização

SUGESTÃO:

--

Obrigado pela participação!!!!

APÊNDICES