

# QUALIDADE TOTAL EM SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO NO SEBRAE/RN

Felipe Wagner de Lima Costa<sup>1</sup>  
Karina de Oliveira Costa Bezerra<sup>2</sup>

## **Resumo**

*A pesquisa procura analisar até que ponto os clientes externos do SEBRAE/RN estão satisfeitos quanto à qualidade dos cursos oferecidos. Dessa forma, o presente estudo de caso foi desenvolvido mediante pesquisa de natureza exploratória, descritiva, e na análise foram utilizadas a abordagem quantitativa e qualitativa; Para isso utilizou-se para coleta de dados, um questionário estruturado com perguntas fechadas e abertas. O estudo é censitário com um total de 64 clientes que usufruíram dos serviços da sede do SEBRAE/RN no período de 06 a 10 de junho de 2011. Apresenta um embasamento teórico sobre serviços, qualidade total em serviços, satisfação de clientes e fidelização. Os resultados demonstraram que em geral, as expectativas dos clientes externos da sede do SEBRAE/RN, assim como o grau de satisfação quanto aos serviços, foram correspondidos, e a presente organização serve de modelo para outras empresas com o foco na qualidade em serviços, e na busca pela excelência na qualidade total em serviços. Neste estudo, pode-se concluir, que o foco no cliente tem tornado o diferencial para conseguir atrair consumidores e assim conseguir mantê-los, pois sem clientes as empresas não sobrevivem.*

**PALAVRAS-CHAVE:** Satisfação, serviços, qualidade total em serviços.

## **Abstract**

*The research seeks to analyze until point customers external SEBRAE/RN's are satisfied regarding the quality of the offered courses. This way, the present case study was developed through exploratory research, descriptive and was used to analyze quantitative and qualitative approach. It was used for data collection, a structured questionnaire with closed and open questions. The study is census with a total of 64 customers who have enjoyed the services of the headquarters of SEBRAE/RN in the period 06 to June 10. Presents a theoretical basis about services, total quality services, customers satisfaction and loyalty. The results showed that in general the external the customers expectations from the seat of SEBRAE/RN as well as the degree of satisfaction with services, were matched, and this organization is a model for other*

---

<sup>1</sup> Pós-graduando em MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Centro Universitário do Rio Grande do Norte, Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-mail: [lilpecosta@hotmail.com](mailto:lilpecosta@hotmail.com).

<sup>2</sup> Mestre em Administração na área de Políticas Públicas pela UFRN, Bacharel em Ciências Econômicas pela UNP, Docente, Coordenadora de Estágio e TCC do curso de Administração do UNI-RN, E-mail: [Karina@unirn.edu.br](mailto:Karina@unirn.edu.br).

*companies with a focus on service quality, and the search for excellence in total quality in services. In this study, it can conclude that customer focus has become the differentiator for attracting customers and get to keep them, because without customers businesses do not survive.*

**KEYWORDS:** *Satisfaction, service, total quality services.*

## 1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e a disputa intensa e acirrada entre as organizações, tornou-se fundamental que elas saibam manter um bom nível de relacionamento com os seus clientes, e avaliem a satisfação dos mesmos de modo que sirvam de auxílio no direcionamento gerencial, para obter uma maior qualidade nos seus serviços e produtos.

Em geral no Brasil, mesmo em empresas que dizem aplicar o processo de qualidade total em serviços, são poucas que conseguem conquistar os seus objetivos, que é alcançar o nível de satisfação desejada pelo cliente. Percebe-se então, que a excelência em serviços nas empresas brasileiras ainda está aquém do ideal, por isso este trabalho tem o objetivo de identificar até que ponto os clientes externos do SEBRAE/RN estão satisfeitos quanto à qualidade dos cursos oferecidos. Partindo do problema identificado, busca-se identificar o perfil dos clientes externos que participaram dos cursos SEBRAE/RN, quanto a: sexo, idade, renda mensal, escolaridade; identificar as expectativas dos clientes, quanto aos cursos do SEBRAE/RN; mostrar a percepção dos clientes quanto à imagem (marca) do SEBRAE/RN, e dos cursos, revelar a satisfação dos clientes quanto aos cursos: disponibilidade de cursos, preço, formas de pagamento, tempo dos cursos; mostrar a satisfação percebida pelos clientes quanto ao atendimento (cortesia, apresentação, eficiência, receptividade, e presteza); demonstrar o grau de satisfação dos clientes quanto à competência dos profissionais: domínio do conteúdo, adaptabilidade, ritmo do curso, qualidade das informações, conseguiu realizar o que foi proposto no plano de aula; expor o nível de satisfação quanto aos recursos e materiais físicos: instalações, conforto, localização, estacionamento, segurança e por fim sugerir indicadores que possam agregar qualidade aos cursos do SEBRAE/RN;.

A organização escolhida como objeto de estudo é o SEBRAE-RN, que foi criado em 5 de julho de 1972. O SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, originalmente chamado de CEBRAE – Centro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas, com caracterização jurídica de Sociedade Civil sem fins lucrativos, vinculada ao Ministério da

Indústria e do Comércio. Tem como objetivo principal, formular e executar política de apoio às micro e pequenas empresas no país.

Com o surgimento do CEBRAE, veio em consequência à criação e instalação de representantes diretos em cada unidade da Federação. A história do SEBRAE-RN está relacionada com a preocupação governamental de estimular os segmentos econômicos de micro e pequeno porte. Em 17 de setembro de 1973, sob a denominação de NAE - Núcleo de Assistência Empresarial do Estado do Rio Grande do Norte foi criado como núcleo de apoio ao empresariado potiguar, com o objetivo de fornecer a assistência técnica e administrativa necessárias para a capacitação, crescimento e desenvolvimento das pequenas e médias empresas.

Em 1990, o CEBRAE foi desvinculado do Serviço Público Federal, passando a ser um serviço social autônomo, de abrangência nacional, o atual SEBRAE. Com o nome de Serviço de Apoio às MPE's - Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Norte, o SEBRAE-RN (ou simplesmente SEBRAE) atua em todo o Estado.

Acreditando na força dos pequenos empresários, desenvolve ações visando fortalecê-los, oferecendo várias opções, desde a abertura da empresa, até sua estruturação, gerência, treinamentos, elaboração de projetos, consultoria, negócios, pesquisa, etc. Seu empenho maior é estimular e promover as empresas de pequeno porte de forma compatível com as políticas nacionais de desenvolvimento.

Tem como Missão desenvolver e consolidar a força empreendedora do Rio Grande do Norte, voltada para o segmento dos pequenos negócios, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do Estado.

Sua Visão é promover o desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas, industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, em seus aspectos tecnológicos, gerenciais e de recursos humanos, em consonância com as políticas nacionais, regionais e estaduais de desenvolvimento.

O SEBRAE/RN desenvolve, através de convênios, ações conjuntas com órgãos da administração pública que atuam na área de promoção do desenvolvimento das micro e pequenas empresas, e também com entidades congêneres. O SEBRAE/RN também oferece um grande leque de cursos de capacitação para a sociedade.

Uma das grandes preocupações das empresas desde meados do século passado, até os dias atuais é com a qualidade, e a melhoria contínua da mesma tem demonstrado que é indispensável para a sobrevivência das organizações.

A primeira experiência que o cliente tem de contato com a empresa, é o momento crítico da qual saberá se a relação entre a organização e consumidor será duradoura, chamados também de “momentos da verdade”, termo popularizado por Jan Carlzon (1989), presidente da SAS - empresa de aviação da Escandinávia, a qual dizia que “a prestação de serviços é o resultado da soma de todos os momentos da verdade de um cliente com a empresa”.

Através do setor de capacitação empresarial, criada desde 1991, o SEBRAE/RN, a qual tem como objetivo, capacitar pessoas, nas quais já estão no mercado de trabalho ou vão inserir-se, e também micro e pequenas empresas, para que possam almejar um futuro próspero no mercado. Sendo assim, para que esse serviço prestado pela organização possa oferecer ferramentas para essas pessoas é necessário estar em busca pela excelência na qualidade em serviços.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CARACTERÍSTICAS E TIPOS DOS SERVIÇOS**

Encontrar uma opinião sobre um produto ou um bem não é algo complicado, pois suas atribuições são tangíveis, e de fácil percepção, porém descrever um conceito para serviços não é simples, devido tratar-se de algo que é intangível e emocional. Através da definição de alguns autores sobre serviços, percebe-se que possuem palavras-chave fundamentais: a intangibilidade e interação entre pessoas.

Segundo Grönroos (2003, p. 65),

Serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviços e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente.

Através de Normann (apud Las Casas, 2010 p. 285), percebe-se que “desde que o serviço por si só quase sempre consiste de um ato envolvendo o cliente, a qualidade também será percebida por ele nos itens dessa interação.”

Para um melhor entendimento de serviços, abaixo é mostrado um resumo do que Kloter (1998) descreve sobre serviços:

- O serviço humano é um bem indivisível, devido o apresentar caráter intangível;
- Não pode ser estocado ou reproduzido; não podem ser assegurados;

- Parâmetros próprios adequados a cada situação são precisos como base;
- Produção, consumo e uso são feitos ao mesmo tempo e espaço, ou seja, de forma simultânea;
- A avaliação dos resultados é feita simultaneamente, estando muito exposta aos clientes, e sem possibilidade de verificar os resultados previamente, corrigindo falhas eventuais;
- O serviço é altamente dependente do pessoal. Com isso, cultura, habilidades técnicas, aptidões, conhecimentos, disposições, humor e até o nível educacional dos prestadores de serviços podem afetar o nível qualidade do serviço.

Para o entendimento da definição de serviços é necessário o conhecimento de algumas das principais características ligadas aos serviços.

Carvalho et. al. (2005) destacam as seguintes características para os serviços: intangibilidade, heterogeneidade, trabalho não-armazenável, necessidade de participação do cliente, simultaneidade, qualidade.

Diferente dos bens físicos, segundo Las Casas (2008) nos serviços a característica da intangibilidade ocorre por serem abstratos. Um serviço é intangível segundo Kotler (1998), pois se trata de processos, algo que não pode ser visto, sentido, provado, ouvido ou cheirado antes de ser comprado, ou seja, o consumidor baseia-se na qualidade de uma marca ou de um serviço.

A heterogeneidade segundo Las Casas (2008) ocorre devido à impossibilidade de se manter a qualidade do serviço constante, devido os serviços serem produzidos pelo ser humano, na qual é de natureza instável, portanto a qualidade da produção também será instável, assim como o padrão de qualidade da organização.

Devido o serviço ser realizado e entregue ao mesmo momento, ele não pode ser armazenável (estocabilidade) ou seja, segundo Carvalho et. al. (2005), não é possível usar o conceito de estoque para serviços.

Para ocorrer um serviço é necessário a presença de um consumidor para ocorrer a sua produção. Num serviço existe um alto nível de contato entre o cliente e a operação, algo que não acontece com as operações que produzem bens materiais.

A simultaneidade como a própria definição da palavra cita (concomitante), entende-se que o serviço possui esta característica, pois a produção e o seu consumo ocorrem

ao mesmo tempo, por isso a diferenciação na qualidade se dá no momento de contato com a clientela.

As principais características dos serviços citadas pelos autores Carvalho et. al. (2005, p. 336) são:

- São prestados de maneira a atender às necessidades do cliente
- O cliente participa no processo de definição das especificações do serviço.
- Os profissionais que atuam na área são pagos nem tanto pelo que realizam, mas por seu conhecimento, habilidades, treinamento, julgamento, e criatividade.

Outro tipo de classificação dos serviços são as lojas de serviços, estes tipos de serviços atendem um nível intermediário de volume de pessoas por dia, em suas unidades operacionais, sendo assim, estão no meio-termo entre a padronização e a customização. Exemplos destes tipos de serviços: bancos, lojas de varejo, restaurantes e hospitais.

Entende-se que existem diferentes tipos de serviços a serem ofertados ao consumidor. Um serviço pode ser intangível como também tangível, pois há situações em que está agregado a um serviço bens físicos, que é algo tangível. Num restaurante por exemplo, percebe-se que existem serviços intangíveis, como o atendimento prestado pelos funcionários, mas também a comida que este restaurante oferece que é algo tangível.

Ao enxergar o setor de prestação de serviços como um conjunto, compreende-se que o objeto de comercialização é uma junção de tangíveis e intangíveis que variam de proporcionalidade,

De acordo com Carvalho et. al. (2005), os tipos de serviços podem ser classificados pelo volume e pela variedade em três grandes categorias: serviços profissionais, lojas de serviços e serviços de massa.

Serviços de massa, são aqueles que abrangem um número elevado de clientes (alto volume), que ocorrem com contato limitado e alta padronização do serviço (baixa variedade). Neste tipo de serviço os funcionários não possuem um alto nível de qualificação, suas tarefas e procedimentos são programados. Alguns exemplos destes tipo de serviço são: transporte público (metrô e ônibus), cursos a distância fornecidos para milhares de pessoas.

As características principais de acordo com Carvalho et. al. (2005, p. 335):

- É Essencialmente não variável, a não ser por algumas rotas ou escolhas predeterminadas.
- Não é flexível no curto prazo.
- No serviço de massa, o relacionamento geralmente ocorre entre o cliente e a organização e não com um indivíduo.
- Os profissionais que atuam na área possuem pouco conhecimento e baixa necessidade de crescimento, devido ao alto volume de atividade e de tarefas repetitivas e padronizáveis.

Ao contrário dos serviços de massa, os serviços profissionais são organizações definidas pelo elevado contato com os cliente, ou seja, é preciso um tempo considerável no processo de prestação do serviço. Por isso, o número de atendimentos é limitado (volume baixo) e de caráter personificada. Nesse tipo de serviço encontram-se altos níveis de customização (variedade alta), sendo assim, é facilmente modificado de acordo com as necessidades individuais de cada cliente.

## 2.2 QUALIDADE TOTAL EM SERVIÇOS E SUA GESTÃO

Percebe-se através das mudanças globais, nas quais as organizações estão assumindo, um enfoque que Garvin fixou na década de 80, onde afirma que qualidade não está apenas restrita ao processo produtivo, mas também, no método de trabalho, no produto ou no serviço prestado, todavia a qualidade vai mais além do que tudo isso.

As instituições, cada vez mais buscam reconhecer a importância competitiva que a melhoria da qualidade agrega aos seus produtos e serviços.

Para Taguchi (1990) a definição da qualidade não está apenas atrelada a um conjunto de propriedades de produtos e serviços, as quais levam à satisfação dos clientes, mas também a qualidade é definida a partir das relações das organizações com a sociedade, sendo assim o que envolve a qualidade são as percepções, expectativas e necessidades do cliente, tendo os consumidores como o principal foco na busca da excelência em qualidade.

Segundo Carvalho et. al (2005) a qualidade consiste na habilidade de um conjunto de características de um produto, processo ou sistema em atender aos requisitos dos cliente, e outras partes interessadas.

A busca pela qualidade é dinâmica, progrediu da inspeção tradicional à gestão de qualidade, e para Carvalho et. al. (2005) a gestão da qualidade basea-se no conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação a qualidade, englobando planejamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade.

A partir do entendimento sobre a gestão da qualidade e das inter-relações, chega-se a gestão da qualidade total, na qual de acordo com os autores Carvalho et. al. (2005) significa o modo de gestão de uma organização, centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros, visando ao sucesso em longo prazo, por meio da satisfação do cliente e dos benefícios para todos os colaboradores da organização e a sociedade.

A Gestão da qualidade total em serviços segundo Albrecht (apud Las Casas 2008, p. 11), é “uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários”.

Percebe-se então que a definição de qualidade em serviços engloba, além dos seus clientes externos, todos aqueles que interagem com a organização.

De acordo com Alberecht (apud Las Casas, 2008, p. 19), será que realmente compensa a qualidade total em serviços? Entende-se que a sua implantação e continuidade é um processo árduo. Esse autor corrobora afirmando que:

Fazer com que uma organização realmente se preocupe com o cliente é um desafio muito grande (...) Não é barato ou fácil e não se consegue sem muito esforço. Não é uma solução fácil e simples.

Segundo Whiteley, (apud Las Casas, 2008, p. 18) uma pesquisa identificou que o crescimento médio anual das empresas as quais são voltadas ao cliente, ou seja, foco principal no consumidor, e que aplicam qualidade total é na ordem de 10%, já em outras empresas que não possuem esta preocupação não apresentam crescimento, entende-se que estão em estado de estagnação. Em empresas a qual têm orientação ao cliente obtiveram um crescimento de 12% nos lucros, contra 1% dos clientes que não possuem. Portanto, isso demonstra a importância de que todo esforço é compensado por mais que trabalhoso.

### 2.2.1 Qualidade Percebida

A qualidade percebida é vista de diferentes formas por cada cliente, pois a qualidade de um serviço é sujeito a variações nas percepções dos clientes. Além das percepções, as expectativas também podem variar de diferentes consumidores.

Na ótica de Las Casas (2010, p 298), a qualidade em serviços possuem dois componentes considerados fundamentais: a qualidade real e a qualidade de percepção. “A primeira significa aquilo que realmente é, ou seja, o serviço que vai ser desenvolvido com conhecimento e preparo do profissional de serviços.” Já a qualidade de percepção é definida pela percepção que o cliente tem com o serviço, ou seja, a realidade na visão do cliente. Sendo assim, os serviços só terão qualidade se foram prestados para satisfazerem às percepções dos clientes, ou seja, um grande desafio para as empresas de serviços.

Slack et al. (1997) destacam que a grande dificuldade no qual acontecem ao fundar-se a definição de qualidade em expectativas é que as expectativas podem variar para

diferentes consumidores, e além das expectativas serem diversas, as percepções dos clientes também são.

Para Parasuraman et al. (1988), a qualidade percebida do serviço é resultado do confronto entre as percepções com as expectativas dos clientes.

Sendo assim a qualidade percebida está relacionada com nível de satisfação do cliente, portanto a satisfação do consumidor é função do desempenho percebido e das expectativas, Kotler (1998).

Slack et al. (1997) apresentam três possibilidades nas relações entre expectativas e percepções dos clientes:

- Expectativas < Percepções: a qualidade percebida é boa.
- Expectativas = Percepções: a qualidade percebida é aceitável.
- Expectativas > Percepções: a qualidade percebida é pobre.

Grönroos (apud Loures, 2003, p. 51), acrescenta que:

A imagem também pode ser uma dimensão da qualidade quando levada em consideração pelo consumidor para avaliar a qualidade do serviço. Numa situação em que o consumidor tem uma boa imagem da organização, mas tem uma experiência ruim com a dimensão técnica e/ou funcional, a qualidade do serviço percebida ainda pode ser boa porque a imagem que o consumidor faz da organização é positiva. Obviamente, se o consumidor ficar desapontado com o serviço várias vezes, a imagem da organização tende a piorar. Inversamente, quando o consumidor tem uma imagem negativa da organização, qualquer falha na dimensão técnica e/ou funcional durante a experiência com o serviço tende a amplificar uma qualidade de serviço percebida ruim.

Zeithaml; Bitner (2003) e Berry; Parasuraman (1995) desenvolveram um modelo da qualidade de serviços que associa os problemas da qualidade em cinco lacunas. O modelo parte da comparação do serviço percebido com o serviço esperado, onde as expectativas do cliente são influenciadas por necessidades pessoais, experiência anterior, comunicação boca-a-boca e comunicações externas.

As cinco lacunas do modelo podem ser entendidas da seguinte forma:

1. Lacuna entre as expectativas do consumidor e a percepção da gerência: a gerência pode não perceber quais são as verdadeiras expectativas do consumidor.
2. Lacuna entre a percepção da empresa e as especificações do serviço: mesmo que a gerência perceba quais são as expectativas dos clientes, ela pode não traduzir corretamente as expectativas em especificações do serviço.
3. Lacuna entre as especificações do serviço e a prestação do serviço: o serviço pode ser bem especificado (ou projetado), mas sua execução ainda pode deixar a desejar, não correspondendo ao serviço projetado.

4. Lacuna entre a prestação do serviço e as comunicações externas aos consumidores: a imagem comunicada influencia tanto as expectativas quanto as percepções. A propaganda de uma empresa e outras formas de comunicação devem gerar expectativas de um serviço que a empresa realmente tem condições de proporcionar. Da mesma forma, a empresa deve manter os seus clientes informados sobre todas as ações a que eles são submetidos, de forma a garantir uma boa percepção do serviço.
5. Lacuna entre o serviço esperado e o serviço percebido: esta lacuna é considerada como uma função das outras lacunas e só ocorre se pelo menos uma das outras ocorrer.

Através Grönroos (1995) percebe-se que a qualidade percebida de um serviço pode ter duas dimensões: a dimensão técnica e a dimensão funcional. A primeira dimensão faz analogia com o resultado do processo que produz um determinado serviço, ou seja, entende-se que a dimensão técnica faz alusão ao que fica com o consumidor depois que todo o processo de produção termina. A segunda dimensão, a funcional está ligada ao processo de produção do serviço, ou seja, como o cliente enxerga e vivencia aquele serviço. Um exemplo prático, é quando um cliente pode ser transportado de uma localidade para outra, como resultado do serviço (dimensão técnica), mas sua percepção de qualidade também vai depender de como ele recebeu esse serviço (dimensão funcional).

Sendo assim, a dimensão funcional citada por Grönroos (1995), revela o valor do processo e das interações que acontecem no decorrer desse processo, e a percepção que o cliente têm sobre a qualidade do serviço.

Em seguida, será mostrado os fatores que influenciam a satisfação dos clientes e suas relações com a qualidade em serviços.

## 2.3 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Um dos principais fatores responsáveis pela fidelização de um cliente é a satisfação. Por isso, é necessário que as organizações encontrem uma forma de aproximar a relação comercial com os seus consumidor. Numa relação comercial sempre o cliente dever sair satisfeito depois de concluido os processos do serviço, um cliente satisfeito é um elemento indispensável para o sucesso organizacional.

A satisfação do cliente é essencial para o sucesso de uma empresa, de acordo com Detzel; Desatnick (1995, p. 8).

Kotler (1998) explica que a satisfação aliada ao bom atendimento é o aspecto que faz o cliente retornar, por isso, conseguir satisfazer um cliente deve ser a principal motivação

das organizações, pois estes quando satisfeitos são mais do que simples consumidores ou clientes, mas, parceiros comerciais e advogados que defendem a empresa e fazem propaganda para amigos e familiares.

As empresas devem estar sempre focadas em entender as necessidades dos clientes, ir além das expectativas esperada, para que assim os seus consumidores saiam satisfeitos, pois segundo Kotler (1998), o sentimento resultante da confirmação do desempenho esperado pelo produto em relação as expectativas do cliente, é a satisfação.

Quando as ofertas (produtos, serviços e atendimento) oferecidas aos clientes, ultrapassam as suas expectativas esperada, isto resulta na satisfação dos mesmos. Sendo assim, Kotler (1998, p. 53) define que: "satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa".

Para deixar um cliente satisfeito, as organizações devem estar atentas aos mínimos detalhes, centrados no objetivo que é o cliente, mas para isso acontecer, a busca pela excelência na qualidade em serviços é fundamental, ou seja, todo processo gerencial e operacional das empresas, devem estar aptos para criar ações que as levem a qualidade no ambiente organizacional.

Para melhor entendimento Detzel; Desatnick (1995, p. 53) motra os cinco segredos para a superioridade em serviços, as quais estão fundamentadas em cinco ações, que são:

1. Criar um foco no cliente em toda a organização
2. Estabelecer padrões de desempenho em serviços baseados nos funcionários.
3. Medir o desempenho em serviços em relação a marcos de referência (benchmarcks) superiores
4. Reconhecer e recompensar comportamentos exemplares em serviços
5. Manter o entusiasmo, consistência e previsibilidade para o cliente.

Entende-se que essas ações servem de contribuição para que as organizações alcancem a qualidade no ambiente interno, e com isso reflita na padronização do seu atendimento, contribuindo assim para crescimento no mercado, pois ao dar importância total aos seus clientes, as organizações conseguirão satisfazê-los e assim fidelizá-los.

Portanto, para manter-se um relacionamento duradouro com os seus clientes, é necessário que todos os seus colaboradores, estejam capacitados para melhor atender os seus parceiros comerciais, pois isto levará a um aumento de competitividade e servirá de exemplo para outras empresas.

A fidelização é o resultado da parceria entre organizações e pessoas, na qual será aprofundada a seguir.

## 2.4 FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES

Num mercado cada dia mais competitivo e diversificado, é cada vez mais importante ser capaz de fidelizar os seus clientes, pois são eles que mais influenciam para o sucesso ou insucesso de uma organização. Na visão empresarial, cliente fiel é aquele que caminha junto com a organização, que está sempre atuante e que consome produtos frequentemente, e sempre que precisar de determinado produto ou serviço, sempre optará por uma empresa em particular.

Encontrar um conceito para fidelidade segundo Las Casas (2010, p. 29) requer a criação de um valor constante, por isso, proporciona um objetivo para organizar uma empresa e um padrão para se avaliar o nível de alcance destes objetivos.

Um executivo faz as seguintes observações sobre a fidelização:<sup>1</sup>

- Para uma empresa iniciar o seu processo de fidelidade junto aos seus funcionários, os executivos devem demonstrar fidelidade. São eles que devem dar o primeiro passo.
- Na hora de contratar executivos ou demais funcionários, é importante que se lecionem pessoas que tenham os mesmos valores de uma empresa e as habilidades necessárias para a carreira.
- Para montar um negócio com base na fidelidade é importante que se encontrem os melhores clientes que possuam condições de proporcionar fluxo constante de recursos financeiros.

Percebe-se com Bogmann (2000, p. 21), que “cliente fiel é aquele que sempre volta à organização por ocasião de uma nova compra ou transação, por estar satisfeito com o produto ou serviço. E fidelização é o processo pelo qual um cliente se torna fiel”.

Brown (2001, p. 53) enxerga que:

A fidelidade do cliente é o resultado real de uma organização criando benefícios para um cliente, para que ele mantenha ou aumente suas aquisições junto à organização. A fidelidade do cliente é criada, quando ele se torna um defensor da organização, sem incentivo para tal.

Entende-se que ele descreve que uma empresa deve atentar que o seu relacionamento com os seus consumidores, precisam crescer como um casamento, ou seja, deve ser conquistada ao longo do tempo uma fidelidade mútua e de confiança, pois a confiança é um dos pilares mais importantes para manter um cliente fiel, para que assim possam

---

<sup>1</sup> O valor da fidelidade. HSM Management. São Paulo, p.6-10, jul./ago.2000. (apud Las Casas, 2010, p. 29).

construir aos poucos uma relação comercial duradoura, e assim os benefícios também serão compartilhados.

Portanto, compreende-se que conservar clientes para as organizações do ramo de serviços, é um dos maiores patrimônios da empresa, pois “preservá-lo é uma necessidade para os negócios bem-sucedidos em longo prazo” de acordo com Las Casas (2008, p. 19).

Alguns estudos revelam que quando uma empresa retém a evasão de um cliente de 5% ela terá um aumento nos lucros entre 25 a 85%. Percebe-se então que independente do setor a qual a organização atua o empenho para manter um cliente resulta em rentabilidade financeira para a mesma.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DE PESQUISA**

Esta pesquisa tem como finalidade o mostrar até que ponto os clientes externos do estão satisfeitos quanto à qualidade dos cursos oferecidos pelo setor de capacitação empresarial da sede do SEBRAE/RN, utilizando-se de procedimentos necessários, e apropriados a instituição para a realização deste estudo.

Sendo assim, segundo Vergara (2004) esta pesquisa têm caráter exploratório e descritivo de acordo com seu objetivo, e a forma de abordagem foi tanto quantitativa como qualitativa, e como meio de investigação, subtipo estudo de caso.

De acordo com Vergara (2004, p. 47), esta pesquisa é descritiva, pois “expõe características de determinada população”, e exploratória “por sua natureza de sondagem”.

Pretende-se analisar de forma detalhada todas as variáveis de uma única problemática: nível de satisfação dos clientes externos quanto à qualidade dos serviços prestados pelo SEBRAE/RN. Roesch (2005, p. 201) explica que “estudar pessoas em seu ambiente natural é uma vantagem do estudo de caso [...]”

#### **3.2 POPULAÇÃO**

Portanto, a população deste estudo engloba os clientes do SEBRAE/RN, os quais utilizaram um dos serviços oferecidos no período de 06 a 10 de junho pela empresa, que

totaliza 64 respondentes, que é a capacitação de pessoas através dos cursos nos turnos da manhã e noite. A organização é localizada na Av. Lima e Silva, nº 76, na cidade de Natal/RN.

De acordo com Vergara (2004, p. 50) população é “um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem características que serão objetivo de estudo”.

Devido ao acesso a todos os elementos da população, esta pesquisa trabalhou com uma pesquisa censitária, ou seja, toda população foi investigada.

### 3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta das informações foi através de 64 questionários com perguntas fechadas e abertas, os quais foram aplicados no encerramento dos cursos no período de 06 a 10 de junho de 2011.

Para a formulação do questionário, tomou-se como parâmetro, pesquisas bibliográficas em livros, artigos, monografias com foco na qualidade em serviços, e a partir dos objetivos específicos da pesquisa, formulou-se as questões.

### 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISES DOS DADOS

Após a coleta dos dados, seguiu-se para a tabulação dos dados com o objetivo de transformá-los em informações, nos quais foram tratados de forma quantitativa e qualitativa, com o auxílio do aplicativo do Windows, o Microsoft Excel para gerar tabelas e gráficos e posteriormente seguir para a construção da análise dos resultados da pesquisa.

Através de Richardson et. al. (apud Lakatos; Marconi 2004, p. 269), o método quantitativo, “caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas de estatística.”

Para Rodrigues (2006, p. 91), “pesquisa qualitativa é utilizada para investigar problemas que os procedimentos estatísticos não podem alcançar ou representar, em virtude de sua complexidade.”

Na opinião de Samara; Barros (1997, p.79), “tabulação é a padronização e resultados numéricos para que a leitura e análise sejam facilitadas”.

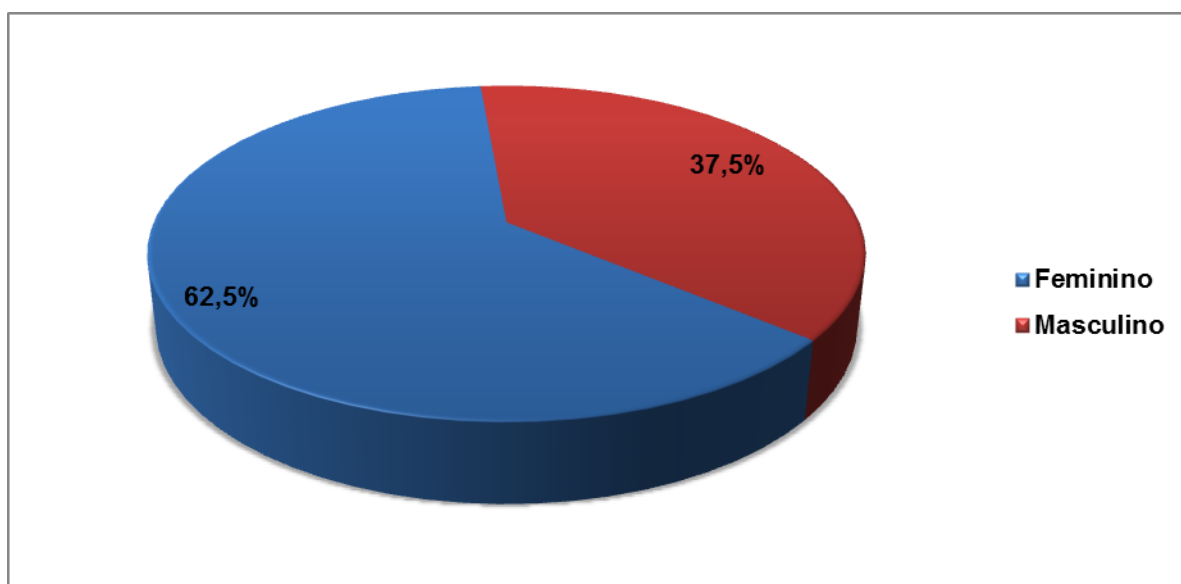
## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Através dos dados obtidos pela aplicação do questionário nos cursos de atendimento ao cliente (manhã e noite), liderança e controles financeiros. O questionário foi dividido em duas partes: primeiramente foi abordado os dados informativos, ou seja, o perfil dos clientes externos a qual participaram dos cursos da sede do SEBRAE/RN, com o fim de indentificá-los, e segundo os dados avaliativos, essas informações foram analisadas logo abaixo.

### 4.1 DADOS INFORMATIVOS: PERFIL DOS CLIENTES

No primeiro momento visa identificar o perfil dos clientes externos que participaram dos cursos da sede do SEBRAE/RN, quanto a: sexo, idade, renda mensal, escolaridade.

#### 4.1.1 Sexo dos participantes



**Gráfico 01:** Sexo dos clientes

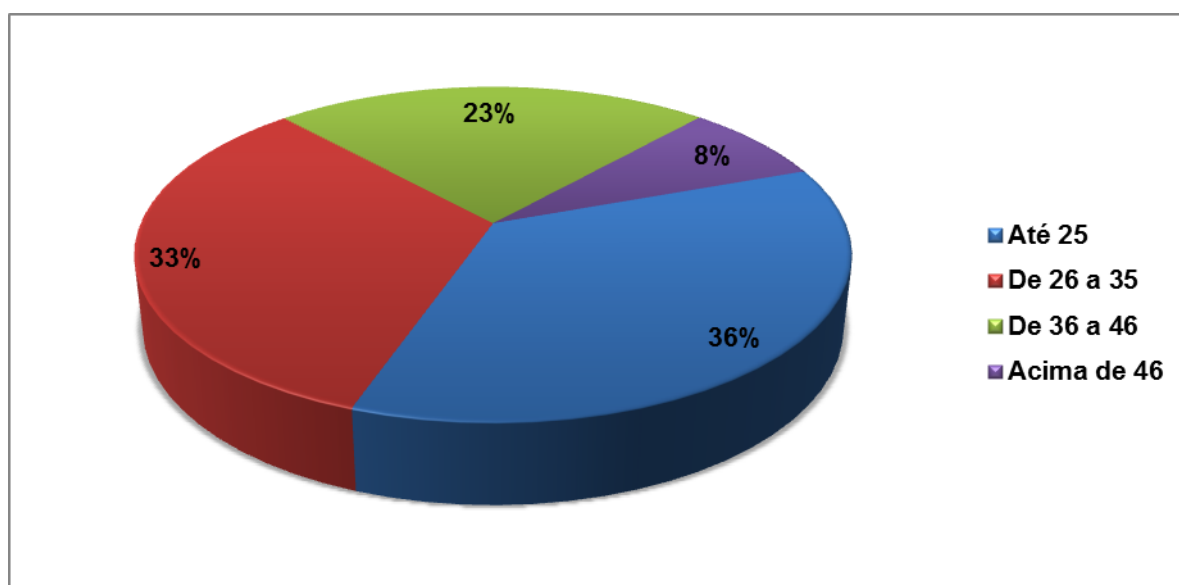
**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.

Percebe-se através do gráfico 01 que 62,5% dos quais responderam o questionário, são do sexo feminino, e 37,5% do sexo masculino. Entende-se que o percentual de clientes do sexo feminino foi maior devido aos cursos que aconteceram na semana da aplicação do questionário, pois geralmente o perfil de funcionários que trabalham com atendimento ao público é maior do sexo feminino.

No gráfico 4 comprova está afirmação, mostrando que a maioria das ocupações profissionais com 15,7% são atendentes.

#### 4.1.2 Faixa etária

Através do gráfico 02, pode-se compreender que, a maioria dos clientes possui uma faixa etária de até 25 anos com 36%, ou seja, um público em sua maior parte jovem.

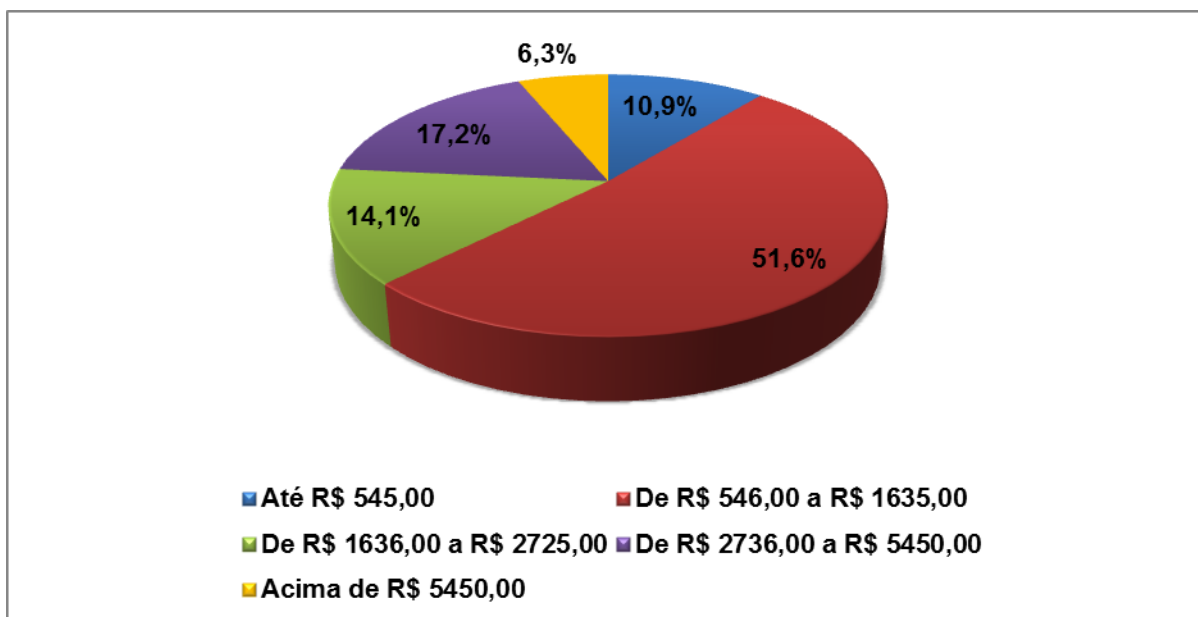


**Gráfico 02:** Faixa etária dos clientes

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.

#### 4.1.3 Renda Média

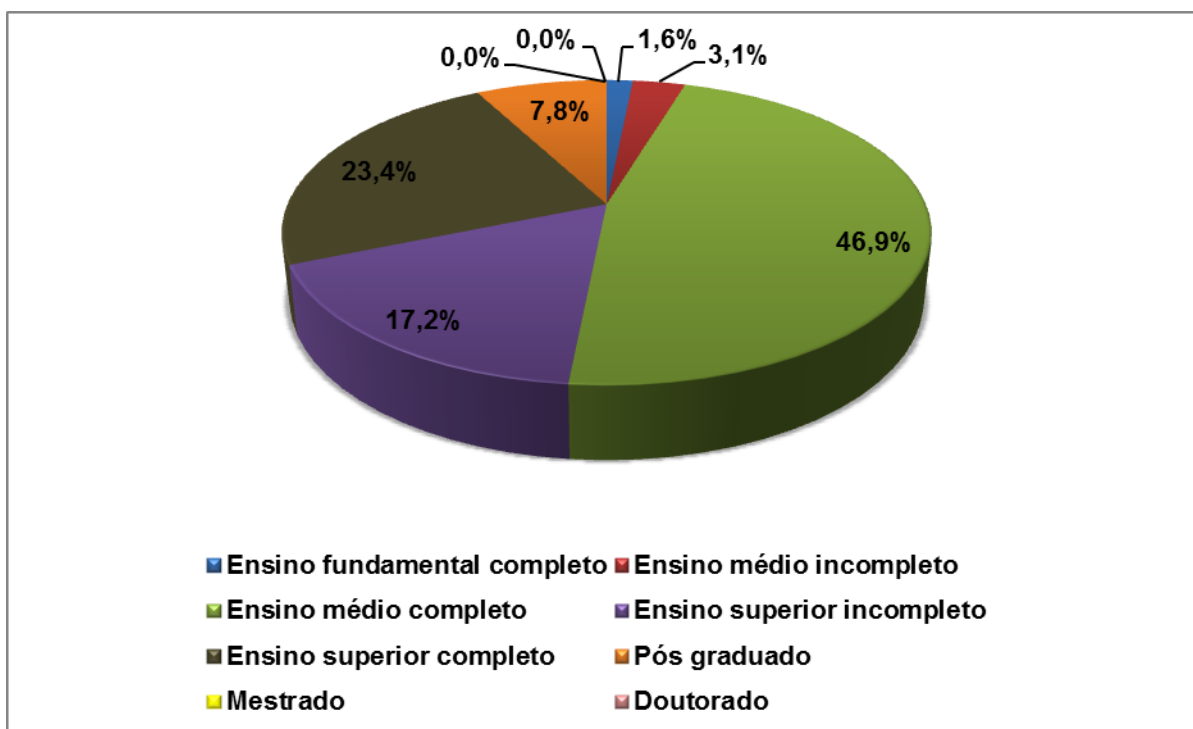
Através do gráfico 03, percebe-se que a maioria dos participantes com 51,6% ganham de R\$ 546,00 a R\$ 1635,00, ou seja, até três salários mínimos, isso é influenciado pelo grau de escolaridade da maior parte dos clientes, que possuem apenas ensino médio completo com 46,9%, citado logo a seguir.



**Gráfico 03:** Renda média mensal

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.

#### 4.1.4 Grau de Escolaridade



**Gráfico 04:** Grau de escolaridade dos clientes

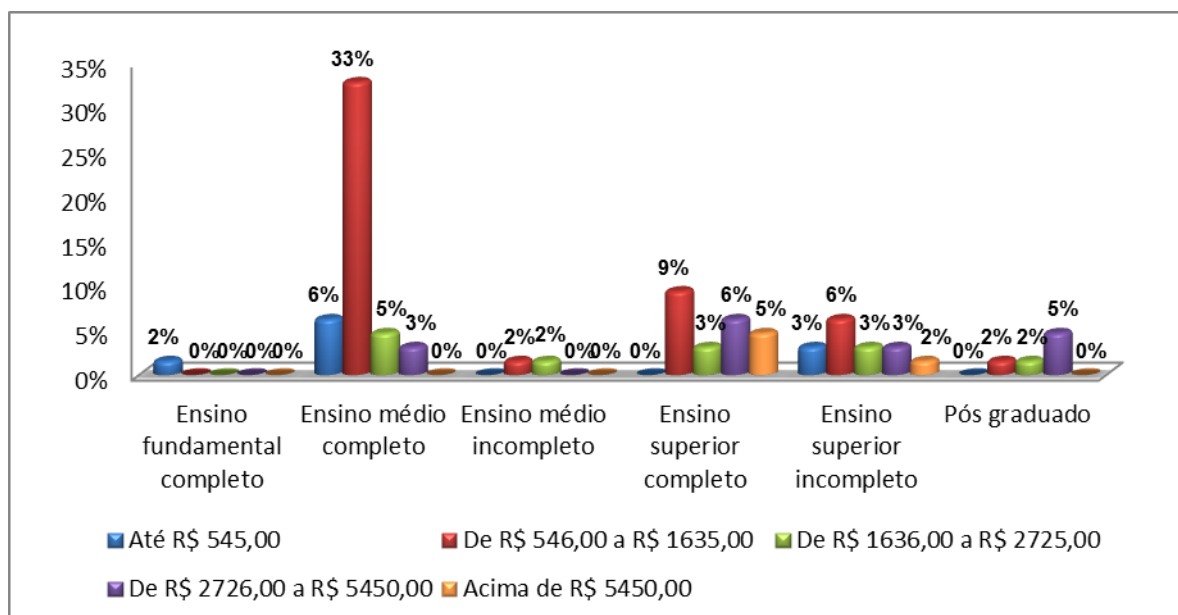
**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.

Conforme o gráfico 04, compreende-se como foi exposto anteriormente, que a maioria dos cliente que participaram dos cursos, possuem apenas o ensino médio completo com 46,9%, isso pode ser influenciado pelo nível que o curso exige dos participantes, pois não foi encontrado clientes com mestrado e doutorado. Porém posteriormente, espera-se que os

números de participantes com nível superior e pós-graduação aumentem, logo são pessoas que estão investindo na melhoria de suas carreiras profissionais.

#### 4.1.5 Relação entre renda mensal e grau de escolaridade

Através do cruzamento entre a renda mensal e o grau de escolaridade dos clientes, percebe-se que através do gráfico 5, que os participantes, no qual possuem melhores condições financeiras são aqueles que possuem maior nível de escolaridade, pois foi encontrado renda acima de R\$ 5450,00, apenas nos níveis superior completo e incompleto, com 5% e 2% respectivamente.



**Gráfico 05:** Renda Mensal x Grau de escolaridade

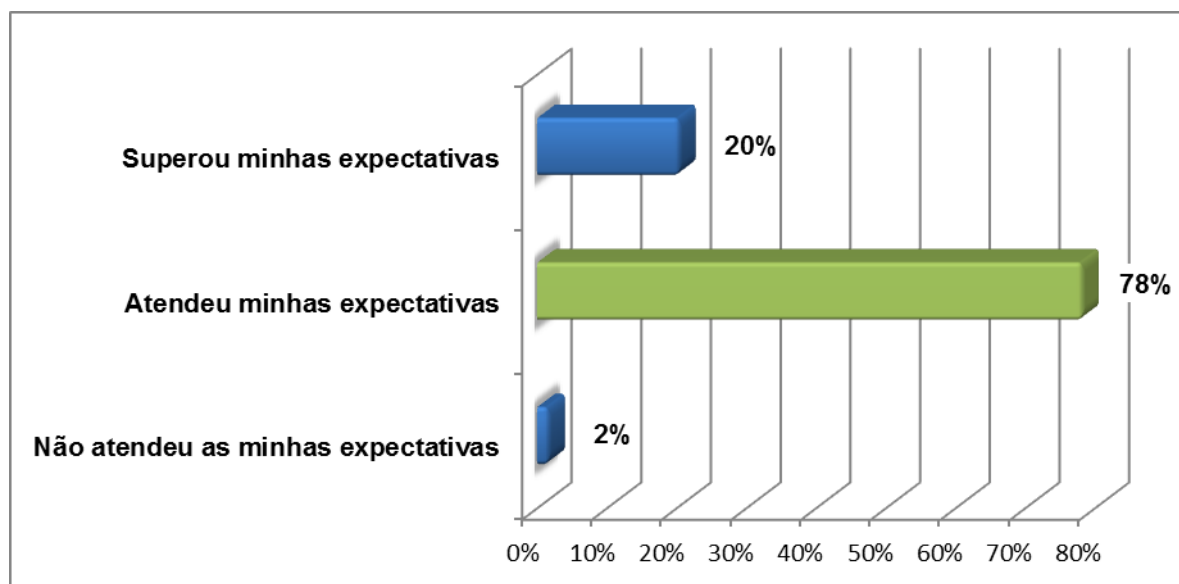
**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.

#### 4.2 DADOS AVALIATIVOS

Nesta segunda parte, através dos dados obtidos pelos questionários respondidos, foram mostrados os dados avaliativos, ou seja, através destas informações pôde-se mensurar as expectativas dos clientes, a sua percepção, além do nível de satisfação relacionados a alguns aspectos como: satisfação quanto aos serviços, ao atendimento, ao facilitador e os recursos e materiais físicos oferecidos pela empresa.

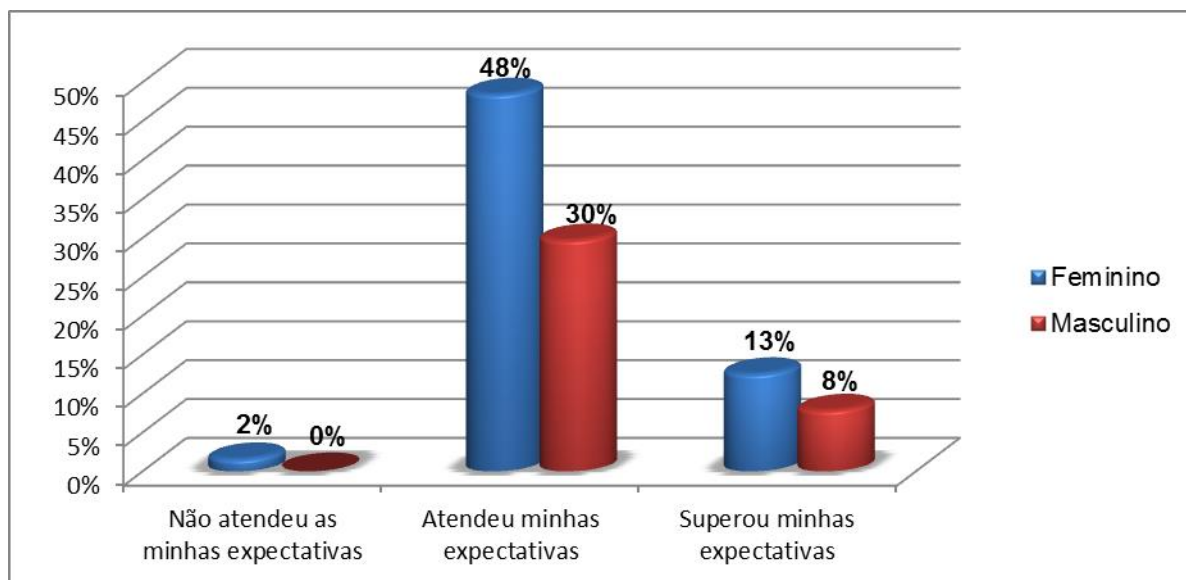
#### 4.2.1 Expectativa quanto ao curso

O gráfico 06, mostra que as expectativas, as quais os clientes possuíam com relação aos cursos foram atendidas com 78%, e para boa parte dos participantes, os cursos superaram as suas expectativas com 20%, ou seja, para estes clientes os serviços que a sede do SEBRAE/RN oferece, conseguem realizar as necessidades assim como o desejo dos participantes. Através desse resultado entende-se que foi influenciado pela experiência que a empresa, sendo assim é uma organização que compreende as necessidades dos seus clientes.



**Gráfico 06:** Expectativa quanto ao curso

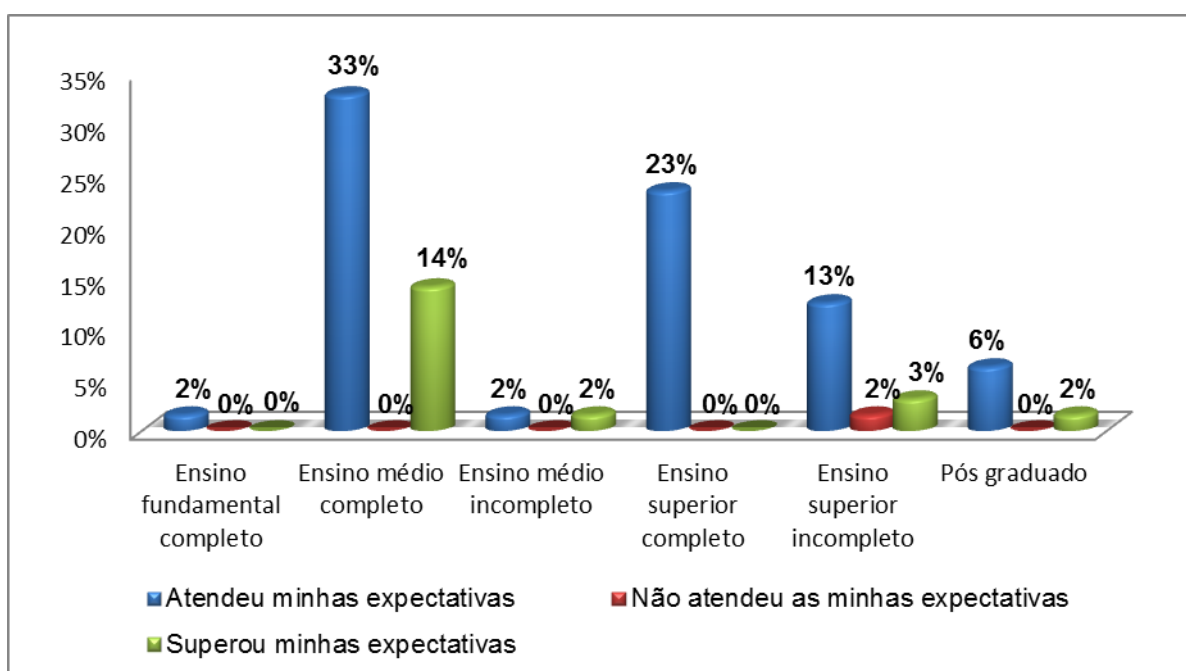
**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.



**Gráfico 7:** Sexo dos clientes x Expectativa quanto ao curso

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.

De acordo com a correlação entre o sexo e o grau de escolaridade dos participantes apresentado no gráfico 7, percebe-se que as expectativas foram maiores entre as pessoas do sexo feminino com 48%, assim como o nível de exigência, pois segundo uma observação feita por um cliente do sexo feminino, suas expectativas quanto ao curso eram boas, e foram frustradas, pois para o mesmo os cursos precisam elevar o nível de aprendizagem, logo cursos realizados por uma empresa que serve de exemplo para outras, espera-se sempre, um nível elevado de qualidade nas informações.



**Gráfico 8:** Grau de escolaridade x Expectativa quanto aos cursos

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.

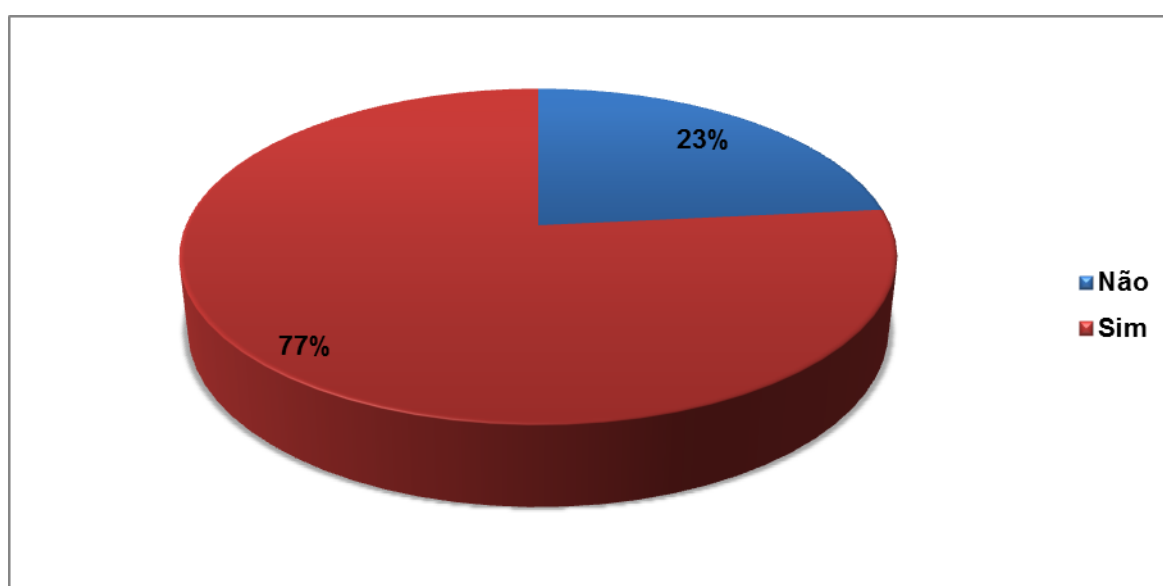
Segundo a correlação entre grau de escolaridade e expectativas quanto ao curso, mostrado no gráfico 8, percebe-se que quanto maior o nível de conhecimento dos participantes, maiores são suas exigências.

#### 4.2.2 Percepção quanto à imagem da organização

Nos gráficos 9, 10 e 11 respectivamente, com 77%, percebe-se que os participantes tinham conhecimento da empresa, além disto, 58% conhecem outros produtos

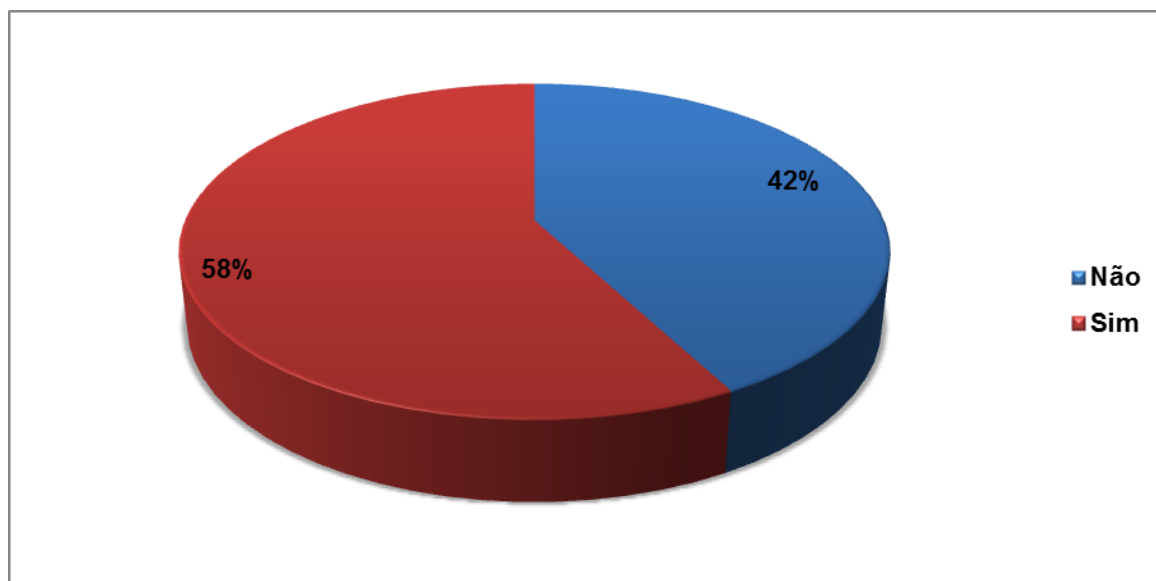
oferecidos pela organização, porém 72% ainda não tinham participado de nenhum curso do SEBRAE/RN.

Sendo assim tomando como referência os conceitos trazidos por Slack et al. (1997), no qual apresentam três possibilidades nas relações entre expectativas e percepções dos clientes, ou seja, ao relacionarmos com o gráfico 8, que 98% dos participantes tiveram suas expectativas atendidas, compreende-se que as expectativas foram maiores que as percepções dos clientes sobre os cursos, por isso através dos resultados encontrados, entende-se que a qualidade percebida da organização é boa.



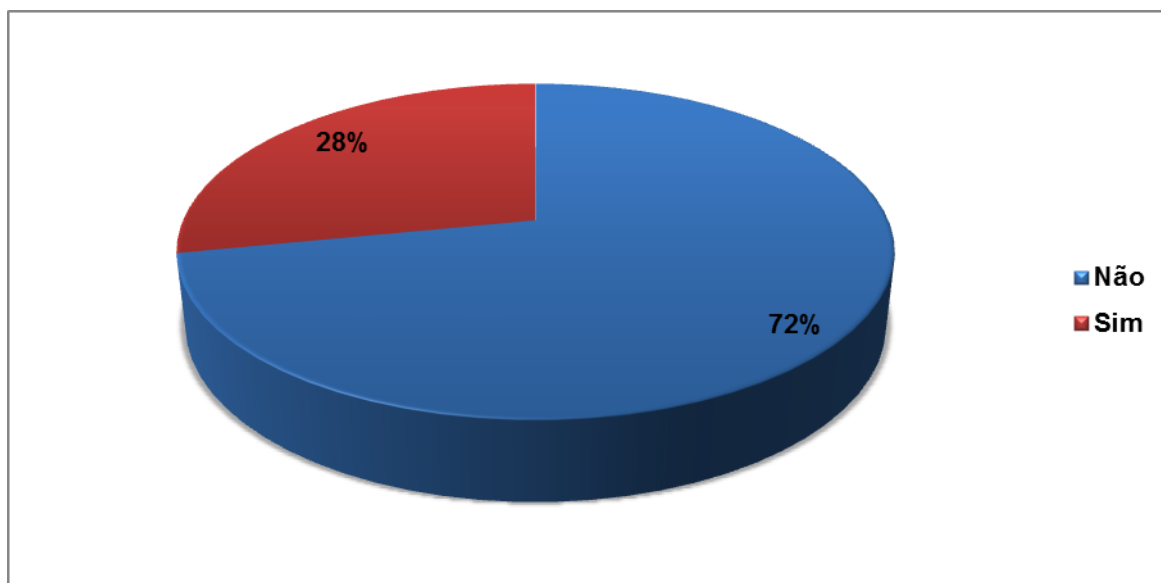
**Gráfico 9:** Tinha conhecimento da sede do SEBRAE/RN?

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.



**Gráfico 10:** Conhece algum outro tipo de serviço oferecido pela sede do SEBRAE/RN.

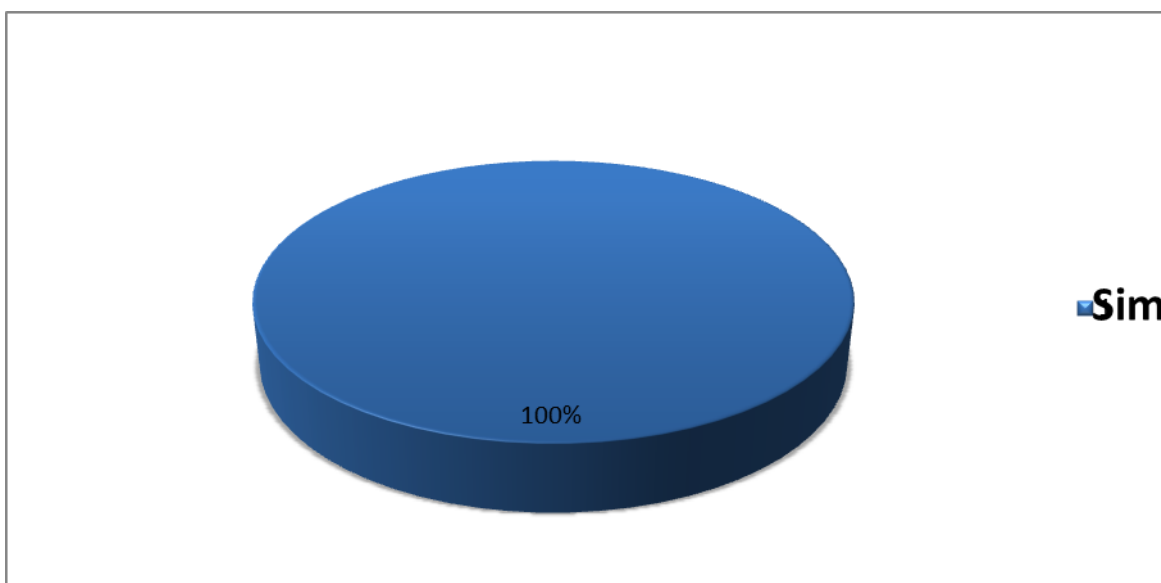
**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.



**Gráfico 11:** Já Havia Participado de algum curso de SEBRAE/RN?

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.

Através do gráfico 12, fundamenta a afirmação do gráfico 08, na qual 98% dos participantes tiveram suas expectativas atendidas e por isso no gráfico 13, 100% dos participantes recomendariam o curso escolhido, com apenas uma observação feita por um dos clientes, que apenas aconselharia o curso para pessoas que estão iniciando no determinado segmento de mercado.



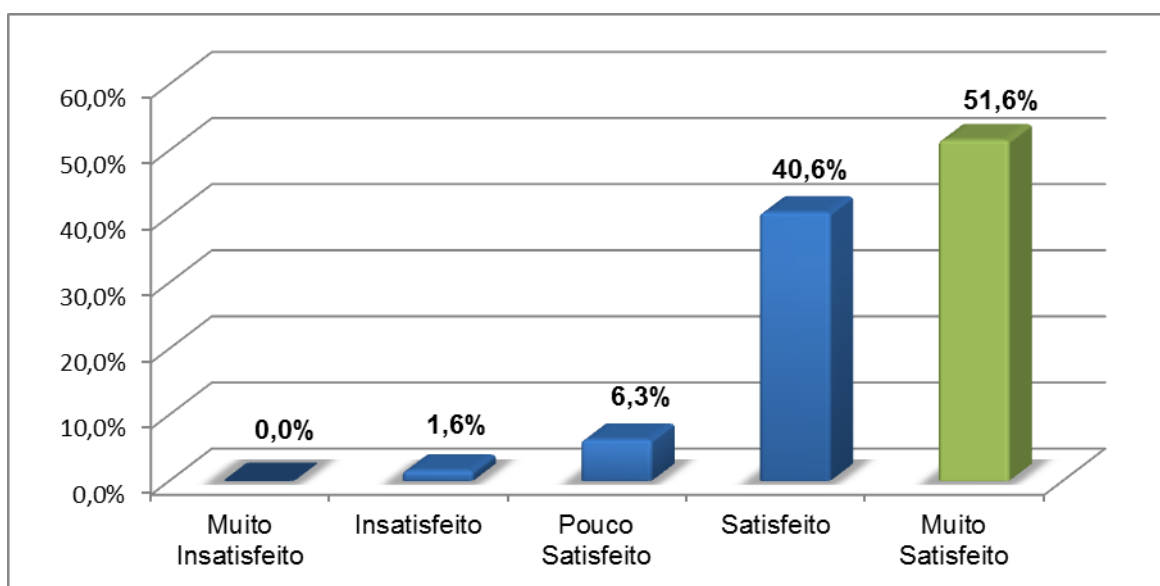
**Gráfico 12:** Recomendaria o curso escolhido?

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.

#### 4.2.3 Satisfação quanto aos cursos

O aspecto satisfação com os cursos, reflete no conjunto de variáveis usadas para realização do principal produto oferecido pelo setor de capacitação empresarial da sede do SEBRAE/RN, que são os cursos, no qual envolve cinco variáveis (disponibilidade dos cursos, preço dos cursos, formas de pagamento, duração dos curso e organização dos cursos), para revelar o grau de satisfação dos clientes.

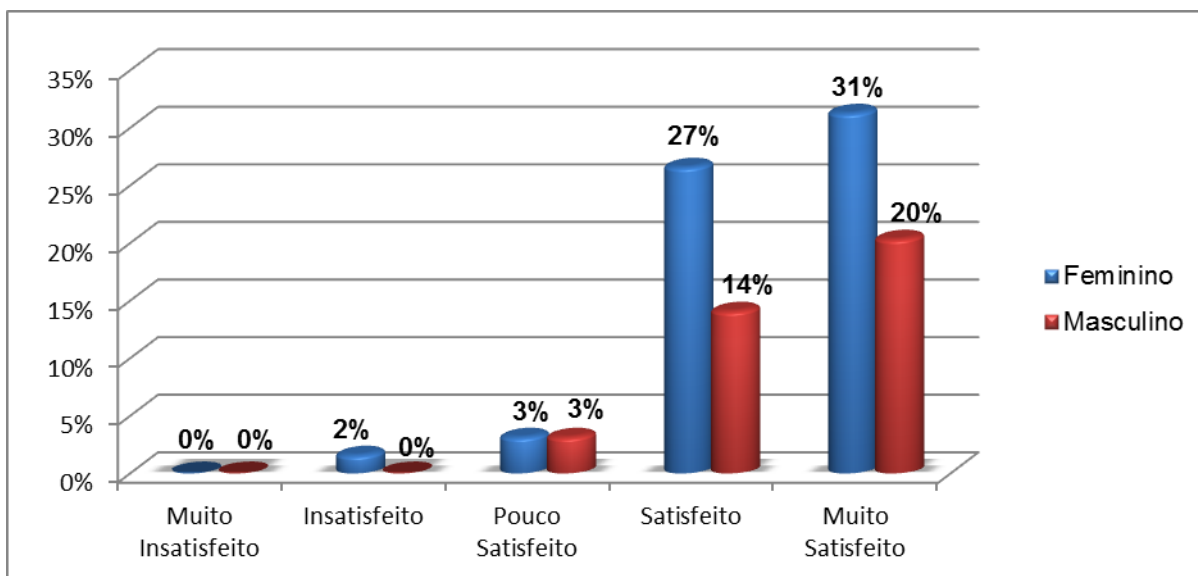
Conforme mostrado no gráfico 13, entende-se que os participantes dos cursos ficaram muito satisfeitos, com 51,6% no aspecto disponibilidades dos cursos, isto acontece, devido o setor de capacitação empresarial do SEBRAE/RN oferecer cursos em diferentes turnos, tanto pela manhã, como tarde e noite. Mesmo assim para alguns clientes deve-se oferecer mais cursos nos turnos da noite, devido a maioria deles trabalharem em expediente normal.



**Gráfico 13:** Disponibilidade dos cursos

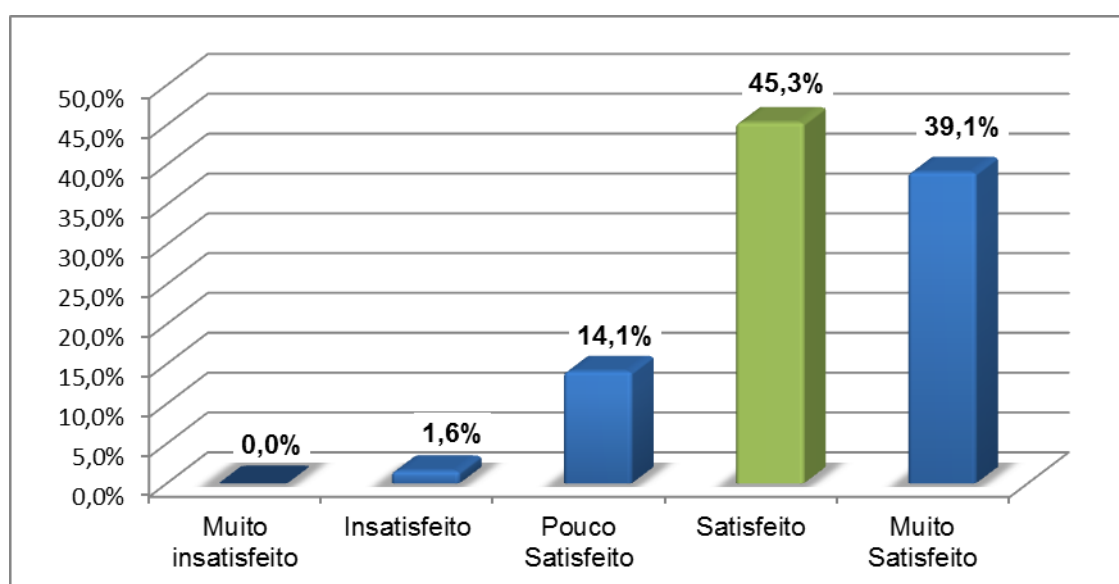
**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.

Através do cruzamento dos dados entre o sexo dos participantes e a disponibilidade dos cursos, percebe-se que os níveis de satisfação são maiores no público feminino com 31% de muita satisfação mostrado no gráfico 14. Isso ocorre devido aos tipos de cursos que estavam acontecendo na semana que foram aplicados os questionários, pois curso como atendimento ao cliente, é procurado mais pelo público feminino, ou seja, a participação de clientes do setor de capacitação empresarial do SEBRAE/RN do sexo feminino ou masculino nos cursos, dependerá do público-alvo de cada curso.



**Gráfico 14:** Sexo dos clientes x Disponibilidade dos cursos

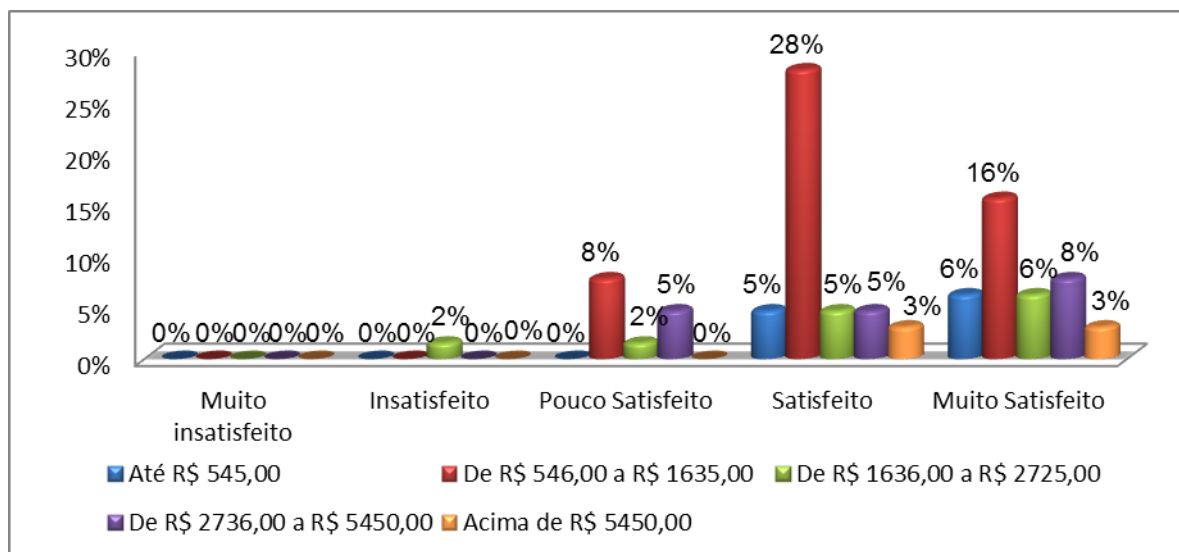
**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.



**Gráfico 15:** Preços dos cursos

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.

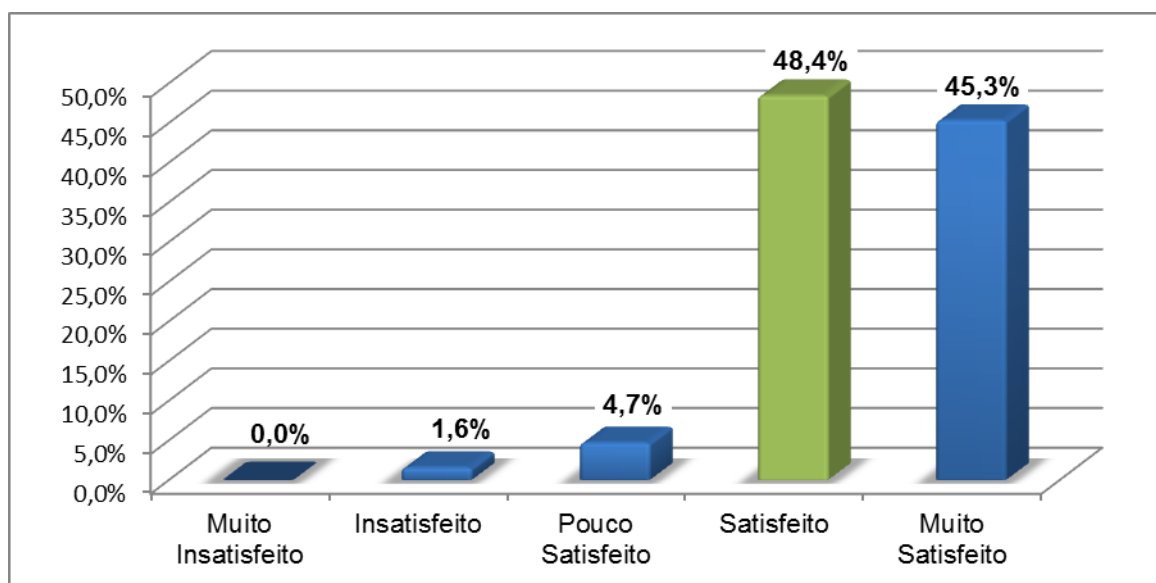
Entende-se através do gráfico 15, que o nível de satisfação com os preços dos cursos são satisfatórios, com 45,3%, ou seja, isso indica que o preço dos cursos são acessíveis para a maior parte dos participantes, porém alguns clientes sugeriram preços mais atrativos, mas observando o conjunto de serviços agregados aos cursos, como coffee-break, materiais: apostila e pasta, entende-se que o valor cobrado de R\$ 80,00 reais para os cursos com carga horária de 15 horas e R\$ 90,00 reais para carga horária de 20 horas, poderia baixar o nível de qualidade dos cursos dos mesmos ao diminuir os preços.



**Gráfico 16:** Renda Mensal x Preço dos cursos

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.

Através do cruzamento dos dados entre as variáveis renda mensal e preço dos cursos apresentado no gráfico 16, percebe-se que os preços dos cursos são ideais, pois os clientes com um até três salários mínimos com 28%, foram os que apresentaram os maiores níveis de satisfação com relação aos preços dos cursos.



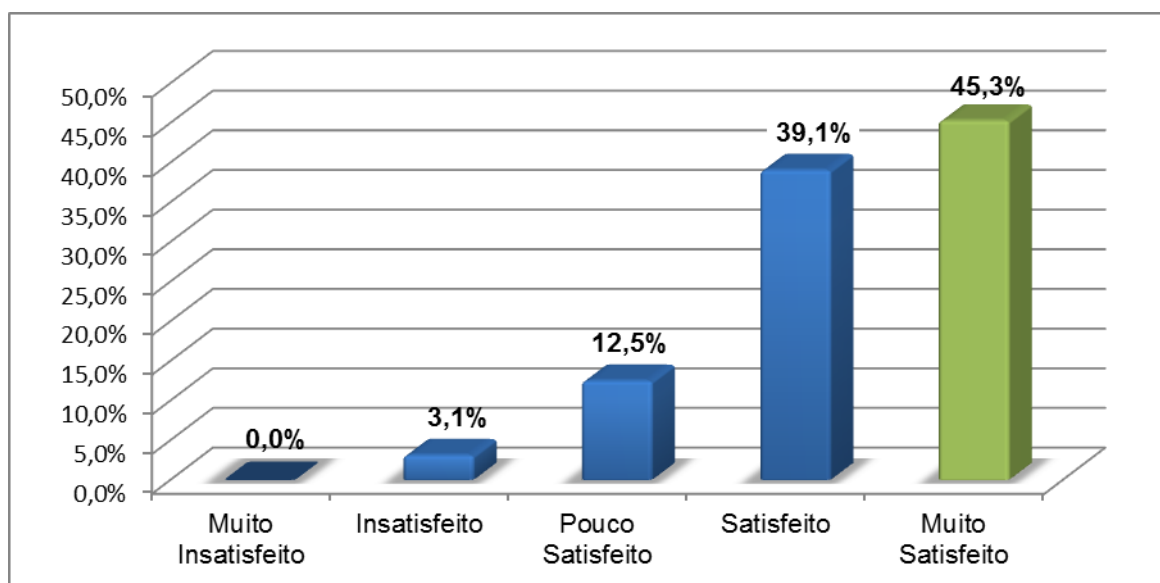
**Gráfico 17:** Formas de pagamento

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.

No gráfico 17, aponta que o grau de satisfação com relação às formas de pagamento são satisfatórias, com 48,4%, isto é reflexo das diversas possibilidades que os clientes possuem para realizar o pagamento, que pode ser feito por meio de cartão, cheque, ou a vista, e também podem ser parcelados. Além disso, a sede do SEBRAE/RN oferece

pagamento dos cursos pelo cartão através do callcenter, ou seja, o cliente tem mais comodidade para realizar o pagamento.

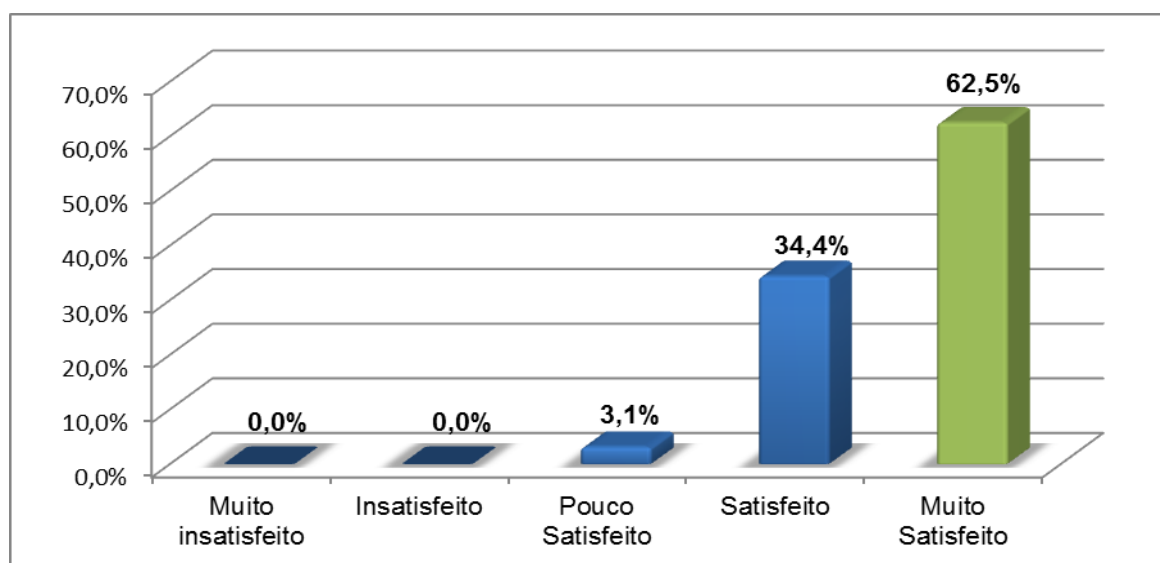
Ao analisar o gráfico 18, percebe-se que no geral a duração de uma semana de capacitação é muito satisfatória para 45,3% dos clientes, porém 16% dos clientes apresentaram insatisfação com a duração dos cursos, pois para eles ao aumentar a carga horária, resultaria num melhor aprendizado.



**Gráfico 18:** Duração dos cursos

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.

Através do gráfico 19, entende-se que a maior parte dos clientes externos estão muito satisfeitos com a organização dos cursos com 62,5%, ou seja, isso implica dizer que a organização dos cursos tendem a encantar os clientes externos do SEBRAER/RN.

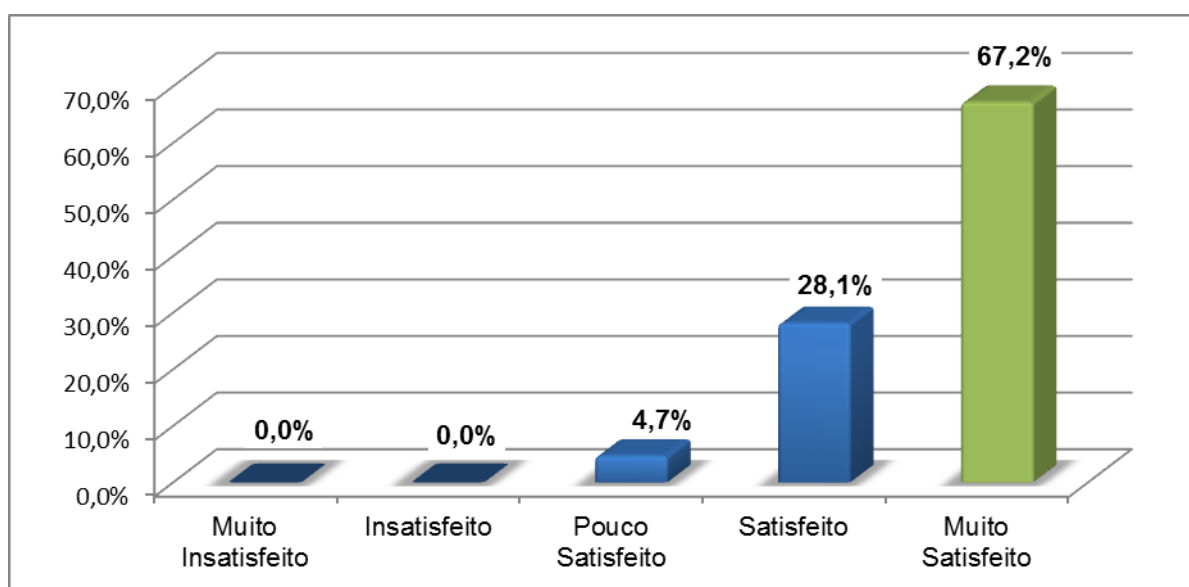


**Gráfico 19:** Organização dos cursos

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.

#### 4.2.4 Satisfação quanto ao atendimento

O aspecto satisfação quanto ao atendimento, apresenta variáveis (cortesia, aparência, eficiência, receptividade e presteza dos funcionários), para assim mostrar a satisfação percebida pelos clientes com a disposição dos funcionários em servi-los.

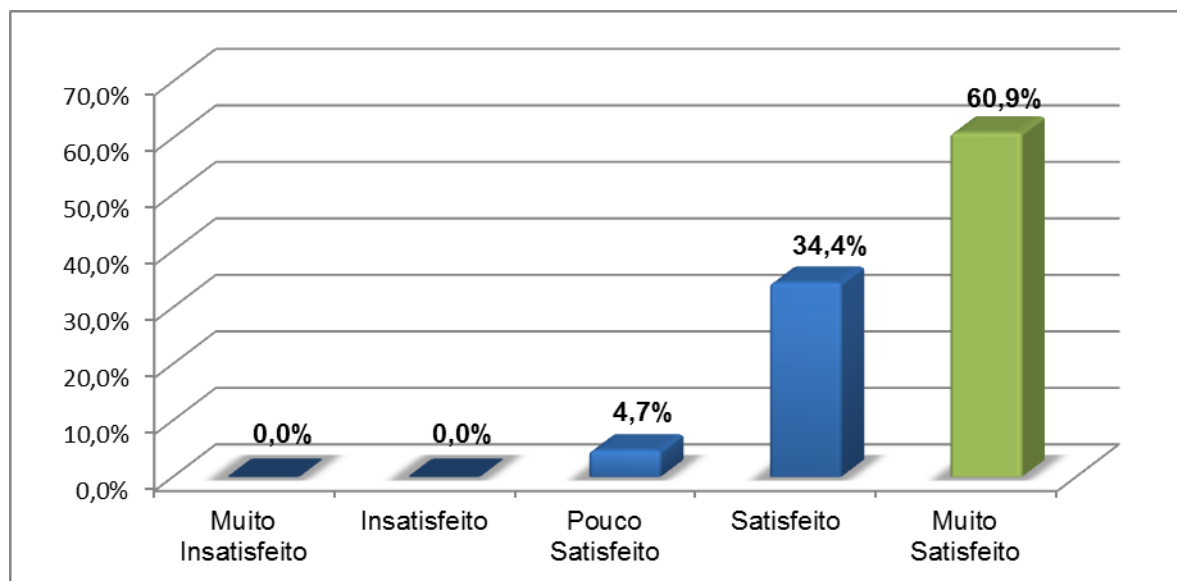


**Gráfico 20:** Cortesia dos Funcionários

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.

Conforme exibido no gráfico 20, compreende-se que o padrão de satisfação com a cortesia dos funcionários é muito satisfatória com 67,2%, sendo assim, o gráfico revela que os colaboradores nos quais trabalham no setor de capacitação empresarial recebem os seus clientes com muita educação.

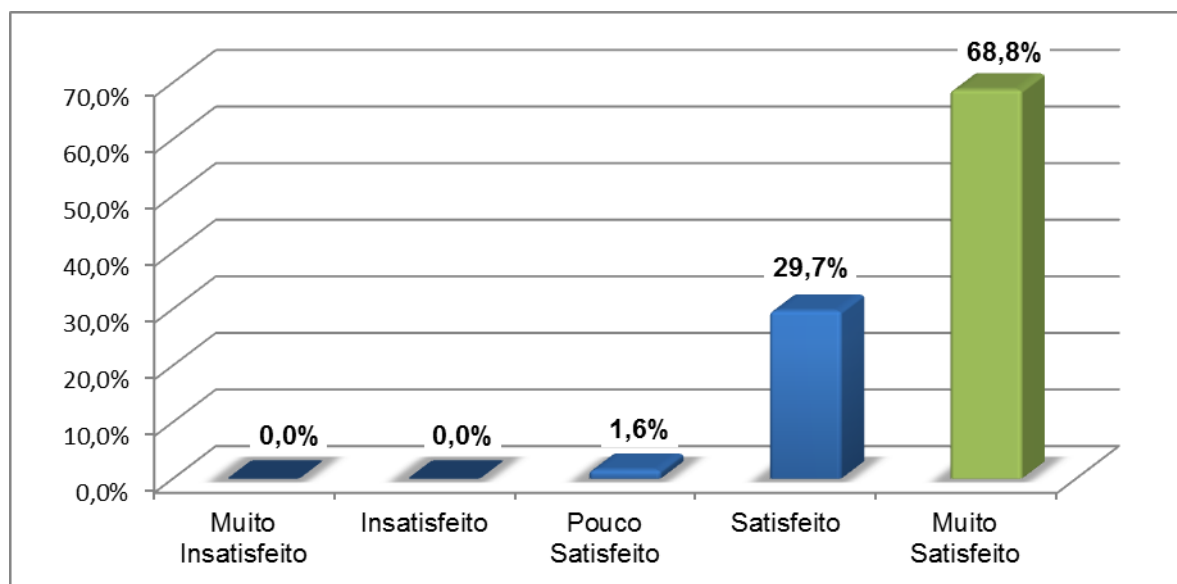
No gráfico 21, mostra-se que o nível de aparência dos funcionários é muito satisfatório com 60,9%, ou seja, a forma como apresentam suas vestimentas, são adequadas para o tipo de serviço, no qual trabalham.



**Gráfico 21:** Aparência dos funcionários

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.

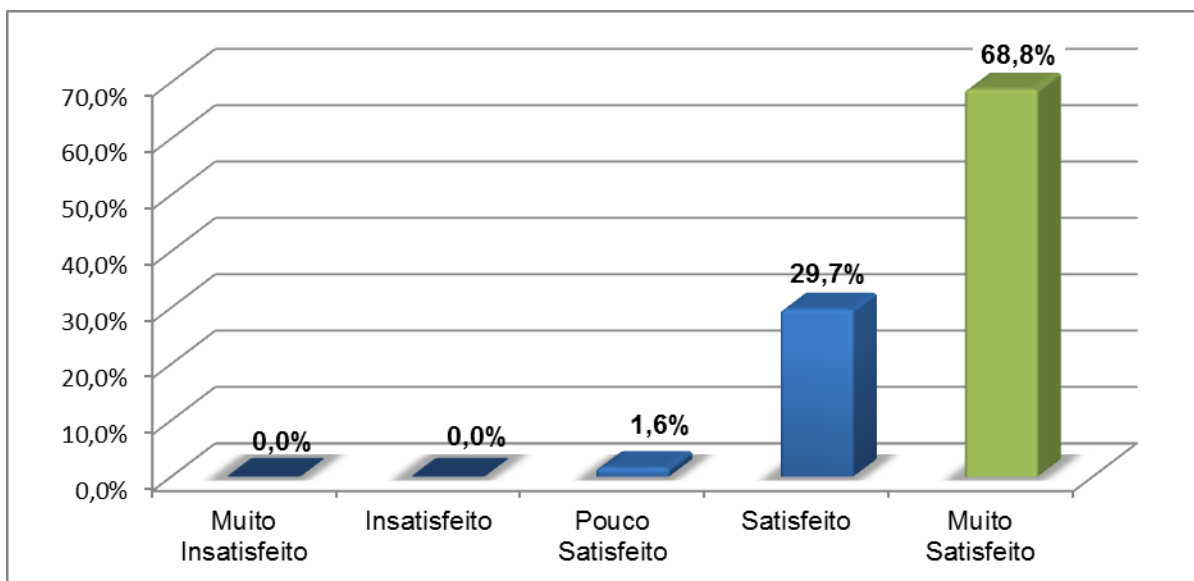
A partir do gráfico 22, entende-se que o grau de eficiência dos funcionários é muito satisfatório, com 68,8%, ou seja, eles desenvolvem suas atividades com alto padrão de qualidade, de forma rápida e com o foco no cliente.



**Gráfico 22:** Eficiência dos funcionários

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.

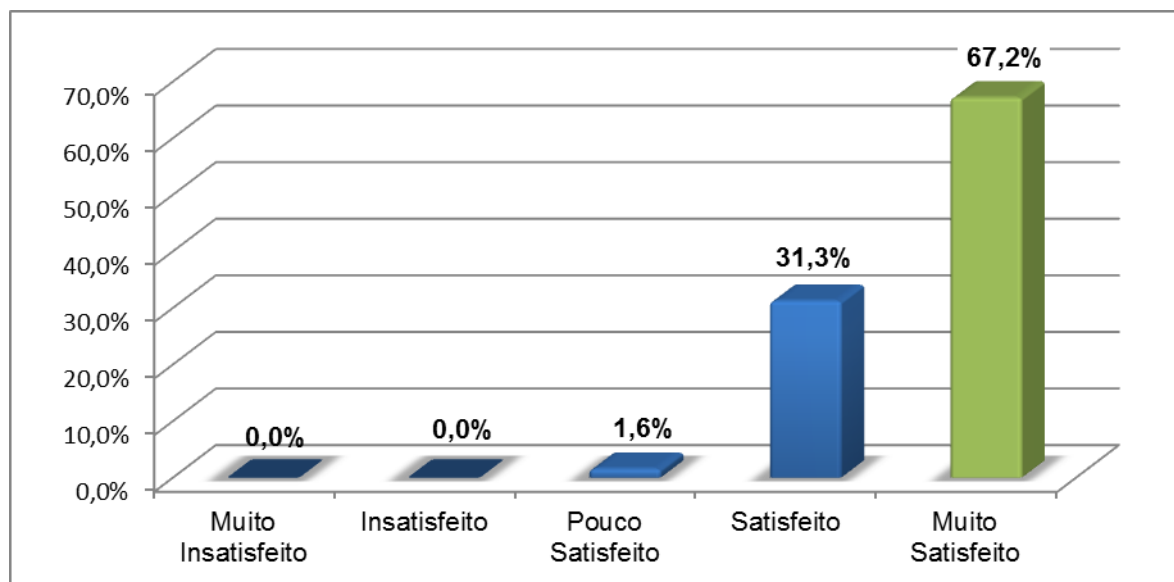
A receptividade dos colaboradores apresentado no gráfico 23, é outro indicador que muito satisfaz os seus clientes, com 68,8%, ou seja, a recepção dos funcionários possui um ótimo padrão de qualidade.



**Gráfico 23:** Receptividade dos funcionários

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.

Outro aspecto, a presteza do colaboradores mostrado no gráfico 24, também possui um padrão de qualidade elevado, pois 67,2% dos clientes sentem que os funcionários preocupam-se em estarem pronto para atenderem as necessidades dos seus clientes.

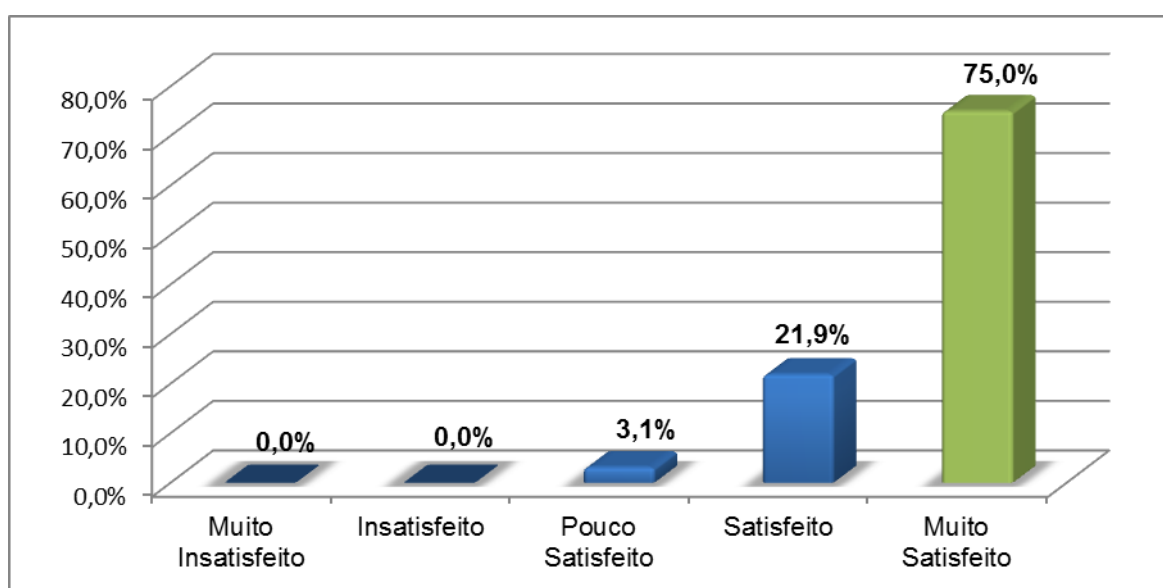


**Gráfico 24:** Presteza dos funcionários

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.

#### 4.2.5 Satisfação quanto aos facilitadores

No aspecto satisfação quanto aos instrutores, mostra-se o grau de satisfação com a competência destes profissionais, com relação a algumas variáveis (domínio do conteúdo, adaptabilidade com a turma, ritmo do curso, qualidade das informações, e conseguir realizar o que foi proposto no plano de aula). Através desses elementos pôde-se mensurar o nível de qualidade do ensino que a sede do SEBRAE/RN oferece aos seus clientes externos através dos cursos de capacitação.

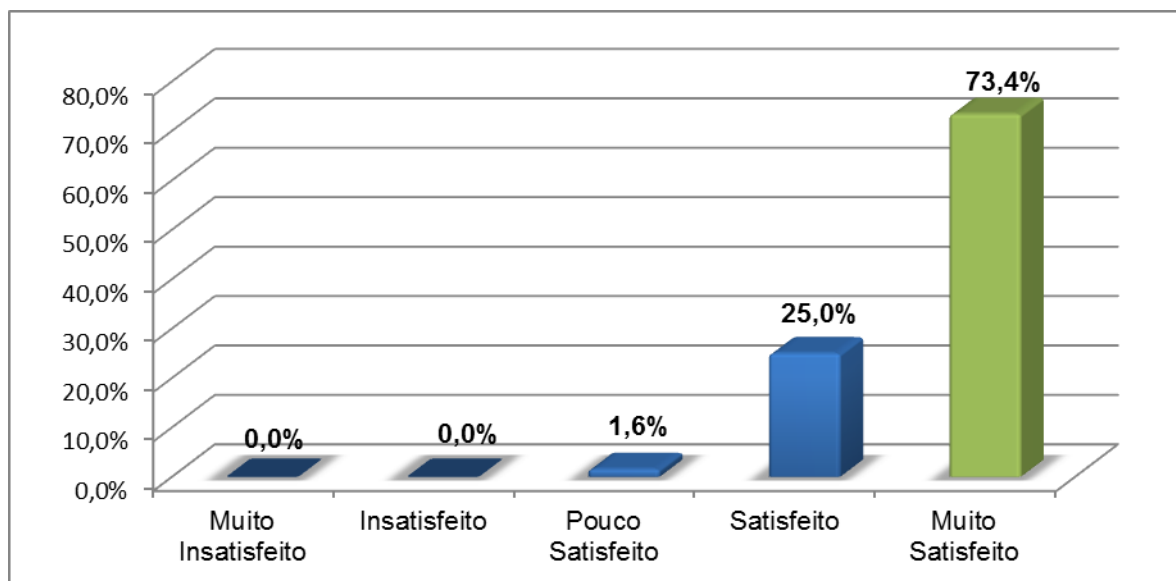


**Gráfico 25:** Domínio do conteúdo

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.

No domínio de conteúdo, percebe-se que os instrutores possuem um alto nível de conhecimento sobre o assunto ministrado, pois apresentou através do gráfico 25, com 75% de muita satisfação por parte dos participantes dos cursos.

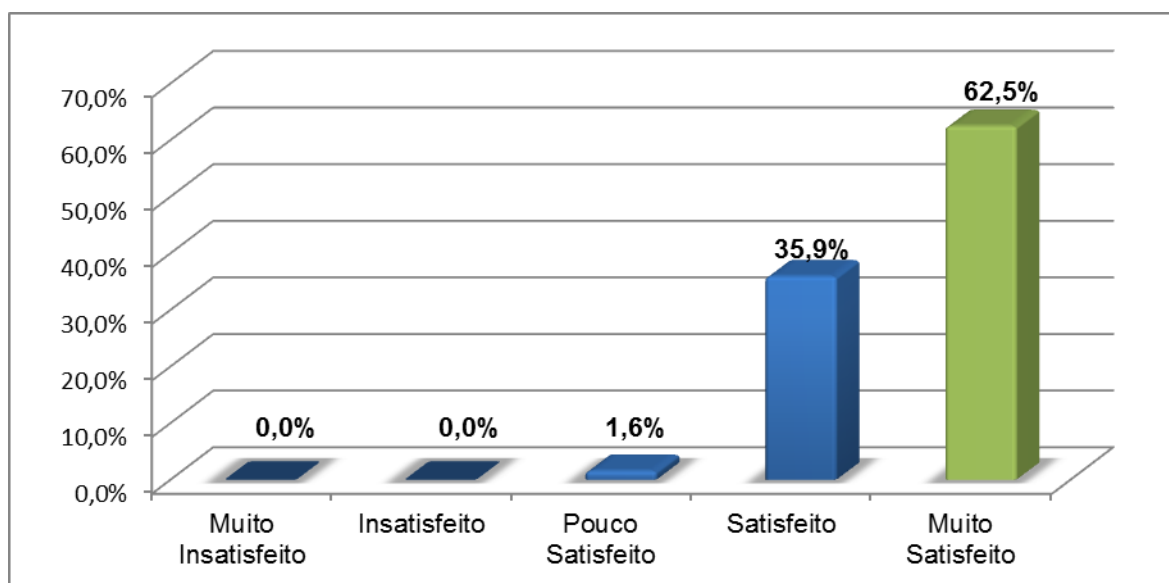
De acordo com o gráfico 26, entende-se que os facilitadores, conseguiram se adequar aos alunos, com 73,4% de muita satisfação, ou seja, isso implica dizer que o nível de relacionamento dos participantes com os professores foi excelente.



**Gráfico 26:** Adaptabilidade com a turma

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.

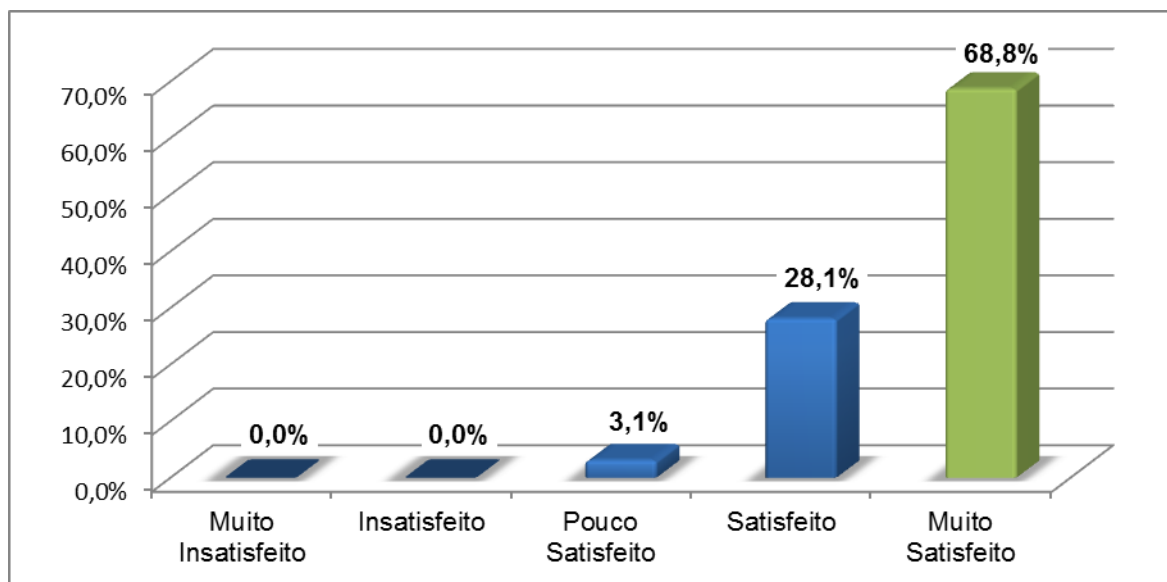
O ritmo de curso apresentado no gráfico 27, revela que os professores souberam conduzir bem os cursos, pois apresentou 62,5% de muita satisfação com o andamento do curso, ou seja, compreende-se que esses profissionais conseguiram incentivar a maioria dos seus alunos. Pois, uma aula conduzida com qualidade, incentiva as pessoas a se motivarem com o assunto.



**Gráfico 27:** Ritmo do curso

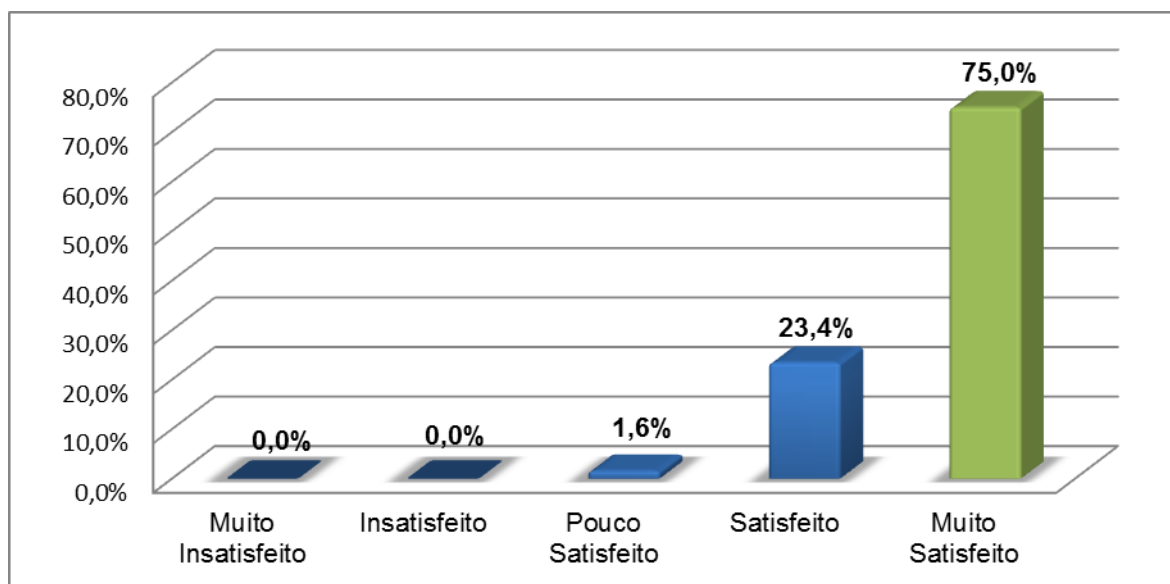
**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.

No gráfico 28, percebe-se que 68,8% dos participantes ficaram muito satisfeitos com a transmissão das informações, ou seja, isso significa que a nível de qualidade das informações transmitidas foram padronizadas entre os instrutores.



**Gráfico 28:** Qualidade das informações

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.



**Gráfico 29:** Conseguiu realizar o que foi proposto no plano de aula

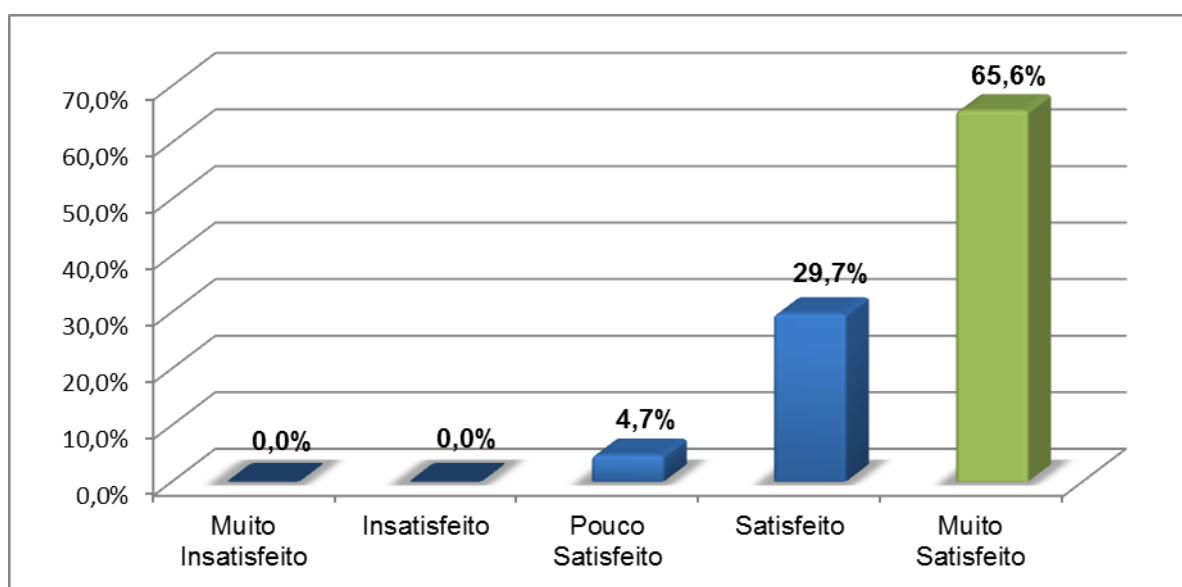
**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.

A partir da análise das outras habilidades que competem aos facilitadores mostrado no gráfico 29, percebe-se que estes profissionais proporcionaram muita satisfação com 75%, com relação a realização do que foi proposto de plano de aula, pois ao possuir domínio sobre o assunto, ter um bom relacionamento com a turma, conduzir bem a aula e

passar as informações com qualidade, isso reflete em conseguir realizar o que foi planejado no plano de ensino.

#### 4.2.6 Satisfação quanto a recursos e materiais físicos

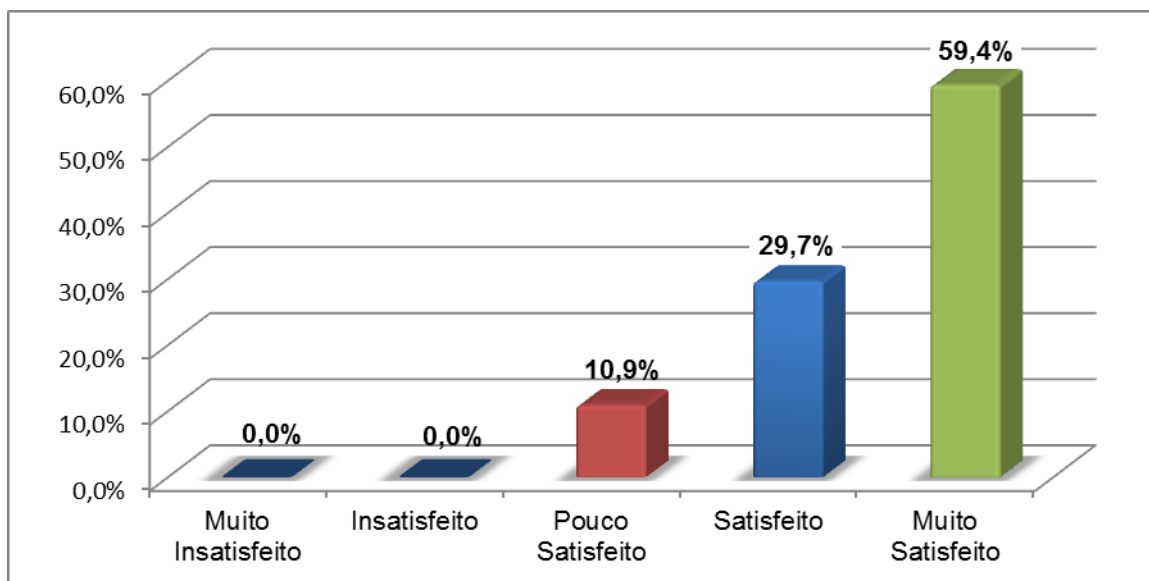
Percebe-se que um aspecto, no qual influencia no grau de satisfação dos clientes com um serviço, são também as variáveis como: estrutura da sala de aula, conforto da mesma, localização, estacionamento para os cliente e a segurança que a empresa oferece, nas quais contribuem para a satisfação ou insatisfação de um serviço.



**Gráfico 30:** Estrutura da sala de aula

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.

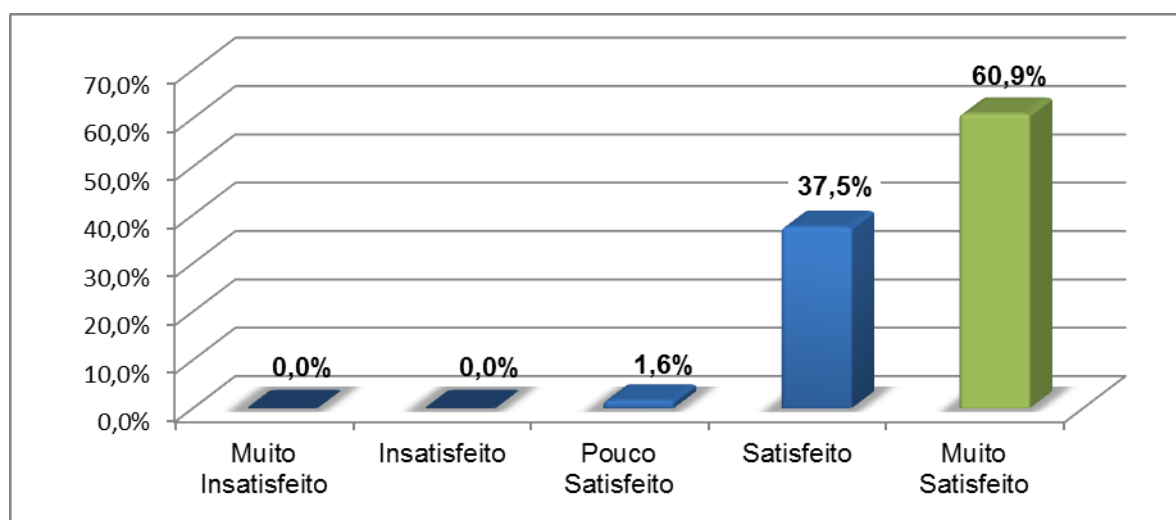
A estrutura da sala de aula, é um aspecto importante, pois é fundamental para que os alunos sintam-se incentivados a participar da aula, logo estruturas ruins, desqualificam uma sala de aula. Porém nesta item apresentado no gráfico 30, 65,6% dos clientes ficaram muito satisfeitos com a estrutura da sala de aula, com algumas observações para mudanças que foram implantadas recentemente, como o quadro de vidro, pois alguns participantes ficaram pouco satisfeito com isto. Porém é um número pouco expressivo com 5%, para identificar se a implantação do quadro de vidro não foi boa.



**Gráfico 31:** Conforto da sala de aula

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.

No gráfico 31, percebe-se que a maior parte dos clientes ficaram muito satisfeitos, com 59,4%, isso significa que, as salas de aulas sede do SEBRAE/RN, possuem cadeiras confortáveis, a climatização agradável, assim como a iluminação. Porém para 10,9% dos clientes, a pradoxalização com a climatização não estava adequada, pois a temperatura da sala estava baixa. Outra observação feita, foi com o conforto das cadeiras, para alguns destes 10,9%, as cadeiras são pesadas, e para pessoas com problemas de coluna por exemplo, acaba sendo prejudicial, logo nos cursos é necessário a movimentação das mesmas para realização de círculos e trabalhos em grupo.

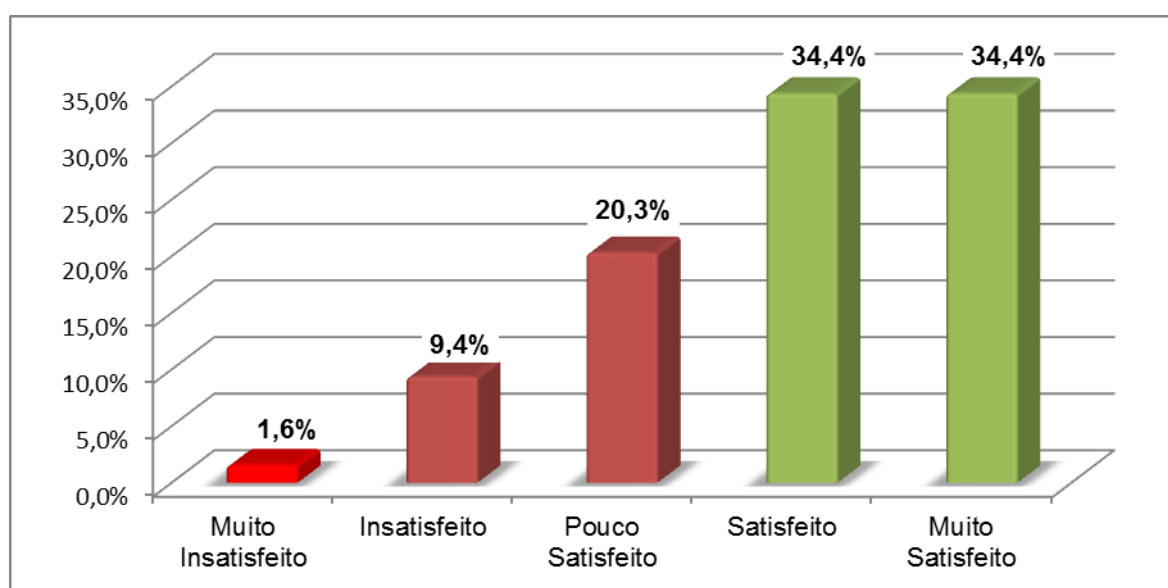


**Gráfico 32:** Localização da empresa

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.

Quanto a localização da empresa, o grau de satisfação, foi muito satisfatório, com 60,9% mostrado no gráfico 32, o resultado indica que onde a empresa está situada no momento é acessível para maior parte dos clientes. Essa satisfação ocorre, devido a fácil visibilidade da empresa, pois fica localizada em uma avenida com fluxo intenso de carros, ônibus, que é a avenida lima e silva.

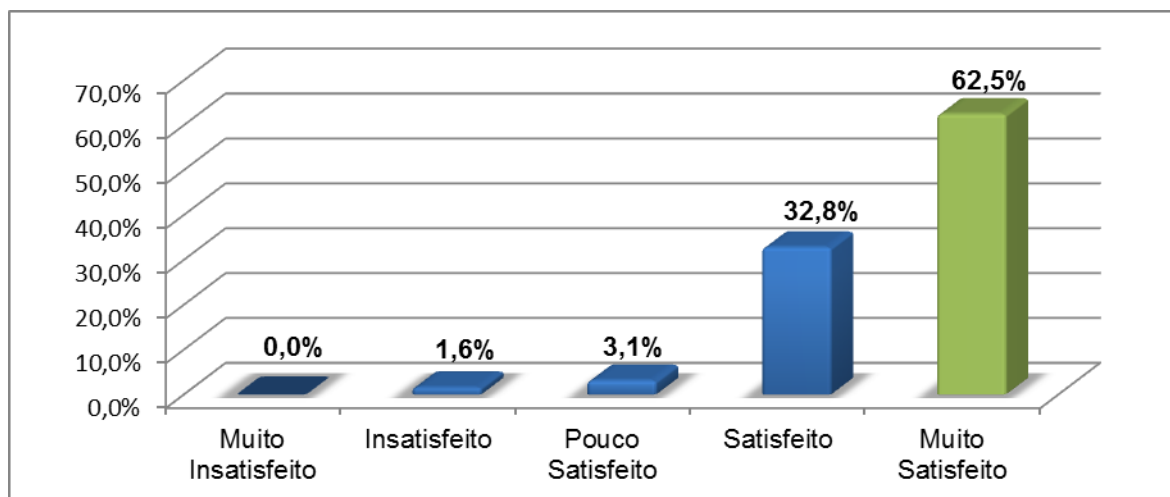
Com relação ao nível de satisfação com o estacionamento para os clientes, mostrado no gráfico 33, 34,4% dos entrevistados ficaram muito satisfeitos ou satisfeitos com o estacionamento, porém 31,3% dos respondentes, afirmaram que possuem algum tipo de insatisfação, isso significa que é algo que precisa ser revisto pela organização, pois através de observações feitas por clientes, percebe-se que a mesma, não dispõe de estacionamento fechado para clientes, e mesmo com vagas de estacionamento ao redor da empresa, isto não é o suficiente, pois além de não oferecer segurança aos clientes, as vagas são poucas, ou seja, para clientes que participam de cursos no turno noturno, isto pode proporcionar insegurança.



**Gráfico 33:** Estacionamento para o cliente

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.

Conforme mostrado no gráfico 34, 62,5% dos clientes sentem-se muito satisfeitos com a segurança oferecida pela empresa, pois a mesma disponibiliza em tempo integral, dois seguranças para a proteção da organização e dos clientes.



**Gráfico 34:** Segurança em geral

**Fonte:** Pesquisa de campo realizada em Junho de 2011.

## 5 CONCLUSÃO

De acordo com as análises feitas através dos gráficos condizentes com os objetivos específicos, foi constatado que o perfil dos clientes externos nos quais participaram dos cursos atendimento ao cliente (manhã e noite), liderança e controles financeiros (noite) do setor de capacitação empresarial da sede do SEBRAE/RN, teve a predominância de pessoas do sexo feminino, com faixa etária de acordo com os maiores percentuais de pessoas com a idade até os 35 anos, com a renda média salarial é de até R\$ 1635,00 e de clientes com o grau de escolaridade em sua maioria com ensino médio.

O perfil encontrado dos clientes foi influenciado de acordo com os tipos de cursos que estavam ocorrendo naquela semana, pois são cursos voltados para segmentos de trabalho que utilizam mais o sexo feminino, como por exemplo, a parte de atendimento ao cliente, logo empresas que trabalham diretamente com atendimento ao público, tendem possuir a maior parcela de funcionários do sexo feminino, através do cruzamento dos dados entre sexo dos participantes e a disponibilidade dos cursos fundamenta esta afirmação. Já os cursos como liderança e controles financeiros, são procurados por pessoas de perfis profissionais em sua maioria de empresários e gerentes, ou seja, pode-se dizer que os perfis profissionais das pessoas que participaram dos cursos são de acordo com o público-alvo de cada curso. Através da renda mensal e a faixa etária encontrada, entende-se que são clientes em busca do melhoramento profissional para conseguir alcançar algum objetivo.

A partir das análises das informações obtidas através dos dados avaliativos, percebe-se que em geral os cursos atendem as expectativas dos clientes, ou seja, as suas necessidades, e para alguns clientes estas expectativas foram superadas. Com relação à percepção da imagem da organização, as maiores partes dos clientes tinham conhecimento da sede do SEBRAE/RN, e também conhecem outros tipos de serviços, porém as maiorias dos respondentes ainda não tinham participado de algum curso oferecido pela empresa. A principal fonte de divulgação dos cursos da sede do SEBRAE/RN são as empresas parceiras, que conhecem o produto e assim levam seus funcionários para poderem trocar experiências com outras pessoas e adquirir novos conhecimentos, por isso o foco da organização deve continuar sendo nos seus principais clientes, que são às micros e pequenas empresas, para assim poder aumentar o número de participantes nos cursos.

Com relação aos aspectos de satisfação (quanto aos cursos, atendimento, facilitador e recursos e materiais físicos), relacionados aos serviços do setor de capacitação empresarial, percebe-se que em geral o grau de satisfação com as diversas variáveis na qual envolvem esses aspectos é elevado, pois na maioria dos aspectos de satisfação, os clientes ficaram satisfeitos e muito satisfeitos com os serviços oferecidos para realização dos cursos, porém no indicador satisfação com o estacionamento, o percentual de insatisfação é preocupante, por isso é necessário que a organização planeje uma reestruturação, como por exemplo, a criação de um estacionamento fechado para os clientes, para que assim os mesmos sintam-se seguros com os seus bens materiais.

Sendo assim, através de uma análise detalhada dos dados obtidos, percebe-se que a organização serve de modelo para outras empresas no segmento de serviços, mas para continuar oferecendo cursos com qualidade e satisfazendo os seus clientes, é necessário sempre estar em busca do aperfeiçoamento contínuo, para que possa manter uma padronização do nível de qualidade desses cursos.

## REFERÊNCIAS

BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN A. **Serviços de marketing:** competindo através da qualidade. 3. ed. São Paulo : Matease, 1995.

BOGMANN, Itshak Meir. **Marketing de Relacionamento:** Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Nobel, 2000.

BROWN, Stanley A. **CRM. Customer Relationship Management**. Editora Makron Books, 2001.

CARVALHO, Marly M. **Gestão da qualidade: teoria e casos** / Marly Monteiro de Carvalho... [et. al.] - Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DETZEL, Denis H; DESATNICK, Robert L. **Gerenciar bem é manter o cliente**. São Paulo: Pioneira, 1995.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: campus, 1995.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, A. L. **Adminitração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira** / Alexandre Luzzi Las Casas. – 1. ed. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos** / Alexandre Luzzi Las Casas. – 6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

LOURES, C. A. da S. **Um estudo sobre o uso da evidência física para gerar percepções de qualidade em serviços: casos de hospitais brasileiros**. São Paulo, 2003. 219 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade de São Paulo.

MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados** / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAMLL, V. A. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, New York, v. 64, n. 1, p.12-40, Spring 1988.

ROESCH, S. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia Científica**. São Paulo: Avercamp, 2006.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

SEBRAE/RN. Disponível em: <http://www.rn.sebrae.com.br>. Acesso em: maio de 2011.

SLACK, Nigel, et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997. 726p.

ZEITHAML, Valerie A; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviço: a empresa com foco no cliente**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

Vergara, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração / Sylvia Constant Vergara. 5 ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

Taguchi, G, Elsayed, E.A., Hsiang, T. **Taguchi - Engenharia da Qualidade em Sistemas de Produção**. São Paulo: Mc Graw Hill, 1990.