

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE**

FRANCISCO MILIANO BARBOSA FREITAS

**QUALIDADE NOS SERVIÇOS: UMA APLICAÇÃO DA TÉCNICA DO CLIENTE
OCULTO NA EMPRESA CRL COMÉRCIO E ARTIGOS DE PADARIA LTDA**

**NATAL
2008**

FRANCISCO MILIANO BARBOSA FREITAS

**QUALIDADE NOS SERVIÇOS: UMA APLICAÇÃO DA TÉCNICA DO CLIENTE
OCULTO NA EMPRESA CRL COMÉRCIO E ARTIGOS DE PADARIA LTDA**

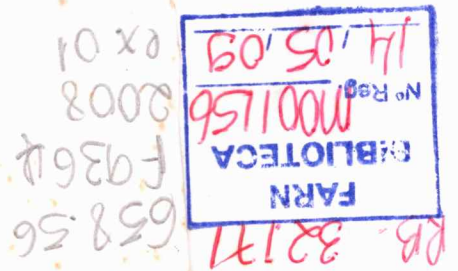
Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para obtenção parcial do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, Msc.

**Natal
2008**

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Frêtas, Francisco Miliano Barbosa	RN/FARN/BC
Qualidade em serviços: uma aplicação da técnica do cliente oculto na empresa CRL Comércio e Artigos de Padaria Ltda / Francisco Miliano Barbosa Feitas. – Natal: FARN, 2008.	
xtf.	
Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti (Msc.)	
Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade Natansense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.	
1. Qualidade em Serviços – Monografia. 2. Planejamento da Qualidade – Monografia. 3. Estratégias de Serviços – Monografia. 4. CRL Comércio e Artigos de Padaria Ltda – Monografia I. Título.	
CDU 658.56	



FRANCISCO MILIANO BARBOSA FREITAS

**QUALIDADE NOS SERVIÇOS: UMA APLICAÇÃO DA TÉCNICA DO CLIENTE
OCULTO NA EMPRESA CRL COMÉRCIO E ARTIGOS DE PADARIA LTDA**

Monografia de estagio apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, aprovada em _____ de _____ de _____, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

BANCA EXAMINADORA

Flávio E. M. Cavalcanti

ORIENTADOR

Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, Msc.

MEMBRO EXAMINADOR

Fabírcia Abrantes Figueiredo Rocha, Msc.

MEMBRO EXAMINADOR

Marcílio Rodrigues de Oliveira, Msc

AGRADECIMENTOS

Primeiro agradecer a Deus pela força a mim concedida, para que pudesse vencer todas as dificuldades que me foram postas no caminho, a minha fé foi preponderante para a conclusão deste desafio. Agradecer a minha irmã Meriane Barbosa pela dedicação e por acreditar que era possível, hoje realizo um sonho conjunto que sem ela não seria possível. Agradecer a minha esposa e companheira Izabel Catarina que me ensinou a ver os desafios de uma forma positiva, acreditando na certeza de uma grande vitória, e esteve sempre ao meu lado e que me deu de presente meu filho Simão Pedro, meu maior orgulho e minha semente nessa terra. Meu irmão Landinho e meu pai Antonio Ricarte por sonharem junto comigo e acreditarem em mim, pelos incentivos nos momentos de fraqueza e pelo abraço nas horas mais difíceis. Agradecer a toda família de uma forma geral que brindam comigo esse momento. Agradecer ao meu orientador Flávio Emílio Cavalcanti, e aos demais professores sempre comprometidos em nos mostrar a realidade com a maior transparência e flexibilidade possível. Agradecer a todos os meus colegas e amigos que ao longo desses quatro anos sentiram comigo a necessidade do aprimoramento constante de grandes resultados: Josilane Nobre, Fagner Kadson, Miriam Barbosa, Alicson Fernandes, Silvia Meneses, Maria Oliveira, Rosimery Maria, Ciro Azevedo, Francisco Victor, Wilcary Savana, Samira Maiara, Sara Fernandes, Artur Couto, Alexandrina Rodrigues, Hélio Filho, Erica Barbosa, Nara Paloma, Socorro Diógenes, Maria Lopes, Benildes, as primas Joana D'arc, Fatinha Monteiro, Nágila Freitas e Nahara Oliveira. A Tâmara Calaça, Douglas Victor e Luciane Lara. Meus avós Porfírio Barbosa e Terezinha Filgueira, Francisco Ricarte e Socorro Baldino (*in-memorian*), minhas tias Maria Freitas, Conceição, Verônica Barbosa e Lourdes Baldino (*in-memorian*). Por fim, agradecer a pessoa que mais sonhou e mais me motivou desde o meu primeiro dia de vida, minha mãe Maria do Rozário, uma mulher de fibra, forte e sempre determinada a me dar a melhor educação possível. Devo a ela além de minha existência, minha personalidade e meus valores, tenho orgulho de ter nascido e brotado de ti, te amo mãe que Deus nos abençoe.

RESUMO

A competitividade tem levado as empresas a buscarem identificar as necessidades de seus clientes e os pontos em que se destacam e apresentam falhas perante estes clientes. Com isso, a técnica do cliente oculto tem-se destacado atualmente no Brasil, visto que a mesma tem possibilitado aos gestores efetuarem o levantamento de diversos aspectos inerentes a organização. Assim, este trabalho apresenta como objetivo geral: Identificar o grau de qualidade dos serviços prestados pela empresa CRL Comércio e Artigos de Padaria Limitada. Para respaldar este objetivo efetuou-se um levantamento bibliográfico sobre a temática de serviços e gestão da qualidade, bem como, a aplicação prática da técnica do cliente oculto na empresa citada. Esta aplicação possibilitou o levantamento dos pontos fortes e dos pontos a serem melhorados nesta empresa, sendo que para estes últimos foram indicadas alguns fatores a serem observados para a correção dos mesmos, fica a critério da empresa utilizar ou não o resultado nos seus próximos passos.

Palavras chave: Serviços, Qualidade e Cliente oculto.

ABSTRACT

The competition has led companies to seek to identify the needs of its customers and the points to stand out and present failures to these customers. With this, the technique has hidden the client is currently deployed in Brazil, because it has enabled managers to make a survey of various aspects of the organization. Thus, this work presents as general objective: To identify the degree of quality of services provided by the Articles of Commerce and CRL Bakery Limited. To support this goal was made a bibliography on the topic of services and quality management, as well as the practical application of the technique of hidden customer in the company said. This application has allowed the lifting of the strengths and points to be improved in this company, where they were given to some factors to be observed for the correction of them, is at the discretion of the company or not use the result in their next steps.

Key words: Services, Quality and Customer hidden.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01:	Características da composição dos serviços	15
Gráfico 1:	Organização e Limpeza	30
Gráfico 2:	Ambientação	31
Gráfico 3:	Produtos	32
Gráfico 4:	Colaboradores	33

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	9
1.2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	10
1.3	JUSTIFICATIVA	12
1.3.1	Quanto à importância	12
1.3.2	Quanto à oportunidade	12
1.3.3	Quanto à viabilidade	13
2	OBJETIVOS	14
2.1	OBJETIVO GERAL	14
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3	REFERENCIAL TEÓRICO	15
3.1	SERVIÇOS – CONCEITUAÇÃO	15
3.2	ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS	17
3.3	QUANDO SEU PRODUTO É UM SERVIÇO	17
3.4	ESTRATÉGIA DE SERVIÇO	18
3.5	A QUALIDADE NOS SERVIÇOS	18
3.5.1	A Importância da Qualidade	20
3.6	PLANEJAMENTO DE QUALIDADE	21
3.6.1	Visão da Qualidade nas Organizações	22
3.7	GESTÃO DA QUALIDADE	23
3.8	CLIENTE OCULTO	24
4	METODOLOGIA	27
4.1	TIPO DE PESQUISA	27
4.2	ÁREA DE ABRANGÊNCIA	27
4.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	28
5	ESTUDO DE CASO	29
5.1	ORGANIZAÇÃO E LIMPEZA	29
5.2	AMBIENTAÇÃO	30

5.3	PRODUTOS	31
5.4	COLABORADORES	32
6	RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
	REFERÊNCIAS	36
	ANEXOS	

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Quando existe insatisfação por parte do cliente, aparece uma grande dificuldade, uma vez que raramente ele chega até você para fazer uma reclamação sobre o serviço, dificultando e deixando cada vez mais complicada a análise da qualidade no serviço de uma forma geral.

Esse ramo de atividade é muito competitivo, o que faz o cliente buscar sempre o melhor, exigindo mais, buscando algo diferenciado, o que acaba criando um perfil mais exigente que busque a satisfação de suas necessidades. Assim, a organização deve adequar-se a ele, necessitando também de um aprimoramento constante as mudanças impostas, que apesar de ser exigente e de buscar estar sempre contente com o produto, não demonstra insatisfação em todas as ocasiões quando essas acontecem. Isso nos leva a enxergar essa questão com um pouco mais de atenção, refletindo sobre o posicionamento do cliente no atendimento e a qualidade exercida, uma vez que é com base em seu perfil e seu comportamento que se pode levar a empresa a obter melhores resultados.

Existe, atualmente, uma preocupação maior na satisfação das necessidades dos clientes pelas empresas, isto ocorre devido o alto grau de exigência gerado pela competitividade, o que resulta na compra não só do produto, mas do serviço de uma forma mais específica. Sendo assim, queremos descobrir: Qual o grau de qualidade dos serviços prestados pela padaria Cheiro de Pão?

1.3 JUSTIFICATIVA

1.3.1 Quanto à importância

O administrador se caracteriza pela influencia na consecução dos objetivos da sua empresa. Essa ação se desenvolve em função dos ambientes internos e externos ao empreendimento, os quais influenciam o comportamento das pessoas, o rumo dos negócios ou a perspectiva das atividades empresariais. A qualidade no serviço pressupõe a satisfação e o entendimento entre consumidor e empresa, estabelecendo e satisfazendo ambas as necessidades. Uma análise como essa oferece inúmeras possibilidades que podem viabilizar uma melhoria contínua no atendimento e prestação de serviços de qualidade, o que é fundamental para o bom desempenho de qualquer empresa no mercado.

1.3.2 Quanto à oportunidade

A padaria Cheiro de Pão é um empreendimento recente com apenas um ano atuando no mercado. Um trabalho como este só trouxe benefícios uma vez que proporcionou como melhorar o desempenho dos colaboradores na busca de um melhor atendimento, tendo perspectivas e metas a serem cumpridas. Num mercado em crescentes mudanças, o trabalho é uma ferramenta válida na consecução do mesmo. Portanto, o momento atual foi propício para um estudo desse tipo, que direcionou a postura da empresa oferecendo-lhe a oportunidade de seguir adiante conquistando seu espaço com novas opções.

1.3.3 Quanto à viabilidade

Um estudo como esse visa um melhor planejamento dos próximos passos que a empresa deve tomar, sendo com base na opinião de clientes que acompanhariam o processo. Como teve a permissão da empresa fica a critério dela depois usar como auto-avaliação para o desempenho das possíveis mudanças. O baixo custo favoreceu essa aceitação o que proverá junto dos resultados grandes benefícios para empresa.

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa CRL COMERCIO E ARTIGOS DE PADARIA LTDA, é uma padaria que fica no centro da cidade verde na Rua Jabuticabeira 173, bairro parque dos eucaliptos, Parnamirim-Rn. O seu nome fantasia é Cheiro de pão, foi assim denominada em função da tradição de buscar identificá-la em seu ramo de atividade. A Cheiro de pão foi inaugurado no dia 27 de janeiro do ano de 2007, tem em sua estrutura um modelo rústico e original do sertão que faz lembrar as taperas de antigamente. Atualmente a empresa citada conta com um quadro de 13 (treze) colaboradores. A equipe é formada nas linhas de produção por um padeiro, um pasteleiro, um auxiliar de cilindreiro, um forneiro, uma cozinheira, dois operadores de caixa e seis balconistas. A equipe busca um diferencial em seu atendimento. A loja em apenas um ano no mercado já desponta como um diferencial em sua categoria oferecendo todos os dias café da manhã e jantar, tendo uma imensa variedade no seu cardápio, dinamizando e resgatando comidas típicas do sertão nordestino. Nos fins de semana a padaria inova com receitas regionais como galinha caipira, macaxeira, batata doce e a famosa tapioca recheada.

Com essa caracterização a Cheiro de pão vem deixando sua marca e já é referencia para muitas famílias que por ali passaram.

No mês de dezembro de 2007, a padaria desenvolveu um cardápio natalino que superou as expectativas da administração aumentando suas vendas em 50%. Essa campanha fez a administração perceber que pode vir a colher bons frutos no futuro, por isso já tem o planejamento de um grande projeto para 2008. A previsão é que já agora em junho de 2008 sejam inauguradas mais opções na

padaria com a abertura da sanduicheria e da pizzaria levando aos clientes um mix de produtos com sua marca.

A Cheiro de Pão busca atender uma demanda que naquela região anda meio esquecida, tendo a padaria um público familiar, tenta agora elevar sua marca na classe jovem deixando a critério dele definir a sua escolha.

A Cheiro de Pão dispõe de uma ótima estrutura que mantém um padrão de excelência e bom gosto do jeito que qualquer cliente gosta. Além de levar até ele produtos de qualidade. Oferece ainda diversas opções em sua conveniência, tudo para suprir as necessidades do seu público. A partir daí a identificação do cliente com a loja torna-se um elo que o faz fiel a sua marca e ao produto estabelecendo um laço e fidelizando a sua marca.

Segundo o proprietário, analisou-se que aquela região tinha necessidade de um empreendimento como desse tipo, assim o mesmo, tornou-se pioneiro. A cidade verde é um bairro em crescente extensão e tem um potencial econômico muito forte, o que temos a fazer é adequarmos nossa loja ao perfil desse consumidor.

A materialização de um investimento como esse de tal porte tem um custo razoavelmente elevado, porém a administração da padaria acredita que a demanda substancie esse tipo de atividade. Uma abertura de mercado desse nível engloba as funções referentes à escolha de objetivos a serem concretizados, cabendo ao administrador planejar as atividades a serem executadas, prover o devido suporte organizacional, orientar as ações que derivam e controlar o rumo dos acontecimentos de forma usual e constante. Isso com certeza resulta no crescimento e fortalecimento da empresa no que diz respeito a sua melhoria contínua.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Identificar o grau de qualidade dos serviços prestados pela empresa CRL
COMERCIO E ARTIGOS DE PADARIA LTDA.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Aplicar a técnica do cliente oculto;
- b) Avaliar os dados coletados;
- c) Identificar pontos fortes e aspectos a melhorar;
- d) Elaborar plano de ação para consolidar os pontos fortes;
- e) Sugerir medidas corretivas para os pontos fracos.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta aspectos teóricos dos diversos assuntos necessários ao desenvolvimento deste trabalho. Assim encontram-se aqui expostos conceitos de diferentes autores para os temas abordados no intuito de proporcionar ao leitor uma melhor compreensão destes temas.

3.1 SERVIÇOS – CONCEITUAÇÃO

Entendo o serviço como o esforço despendido na realização de uma tarefa ou confecção de um bem tangível, tem-se que este pode ser utilizado como um meio de agregação de valor ao produto. Para Kotler (1998, p. 412)

Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculado a um produto físico.

Neste sentido, o serviço tem se tornado ultimamente uma das partes mais importantes para o desenvolvimento de um negócio. Através de um bom serviço os resultados de outros setores da empresa passam a refletir no seu desempenho melhorando por si a sua imagem e conseqüentemente o seu potencial.

Todavia devemos ressaltar que os conceitos e definições nos levam a perceber que nem sempre as opiniões são semelhantes.

GRONROOS (1993, p. 36) por exemplo, registra uma definição de serviço que seria uma combinação. Um serviço é um fenômeno complexo: uma máquina ou qualquer outro produto pode ser transformado em serviço para um usuário. O serviço envolve algum tipo de interação com o fornecedor de serviços. Há situações em que o usuário, como indivíduo, não interage com a organização do serviço; O

serviço envolve, na maioria das vezes, alguma interação com o fornecedor de serviços.

Os serviços apresentam quatro características básicas aos mesmos, as quais são:

- **Intangibilidade:** que se refere à ausência de corpo físico, assim os serviços não podem ser tocados, armazenados ou transportados;
- **Inseparabilidade:** os serviços são consumidos pelos clientes a medida que são produzidos pelos fornecedores;
- **Variabilidade:** os serviços podem ser altamente customizados pois variam da relação fornecedor-cliente;
- **Perecibilidade:** os serviços não podem ser estocados, o que os torna perecíveis em momentos de ociosidade.

A figura 1 demonstra de forma simplificada as características na composição dos serviços.

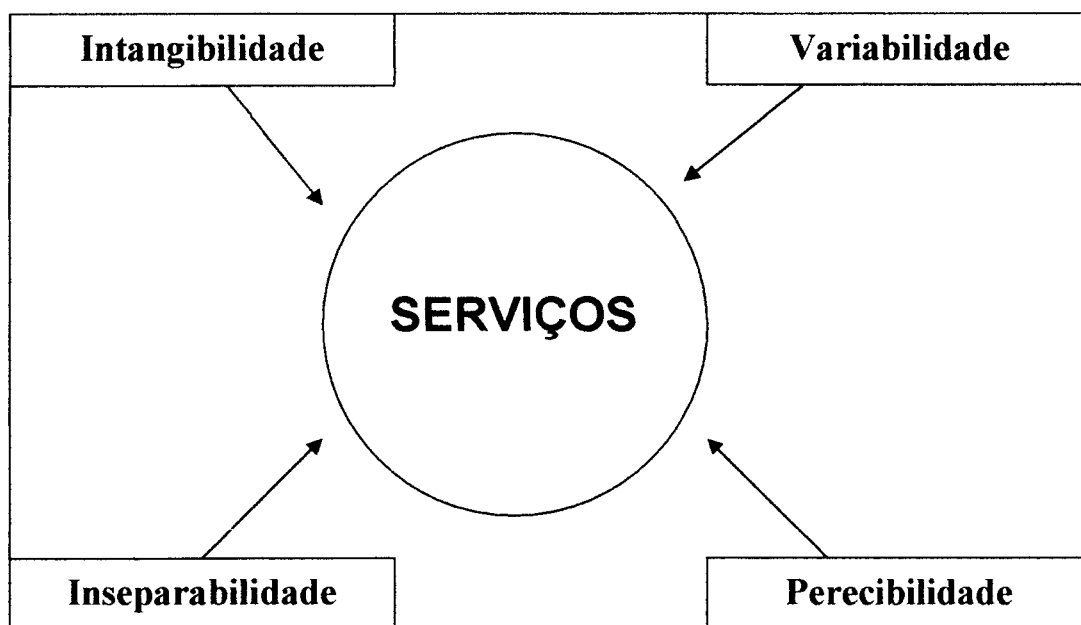


Figura 01: características da composição dos serviços
Fonte: Pesquisa direta

3.2 ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS

O enfoque da administração de serviços parte de um nível muito mais básico do que qualquer um dos enfoques que acabam de ser descritos. Procura construir uma *cultura de serviço* que faz da excelência do serviço prestado ao cliente uma missão reconhecida para todos os membros da organização, inclusive os administradores (ALBRECHT 2000).

Assim, podemos perceber a que a administração de serviços surge como uma ferramenta atual e inovadora capaz de trazer excelentes resultados para as organizações como um todo. Quando o serviço atinge o seu principal objetivo junto a administração levando ao cliente o que ele deseja satisfazendo suas maiores necessidades. Com toda essa atenção voltada para os serviços, passou-se a acreditar numa nova vivencia no campo administrativo, mostrando que essa é mais uma parte importante da administração de qualquer negócio.

A partir do início dos anos 90 o diferencial competitivo de qualquer Organização, seja qual for o mercado, tem sido, não apenas *Produtos*, mas também *Serviços* (LOBOS, 1993).

3.3 QUANDO SEU PRODUTO É UM SERVIÇO

Com todas as mudanças ocorridas no perfil do consumidor e nas organizações, a centralização e a inspeção deixam de ser válidas e dão lugar a descentralização e a um novo conceito de qualidade de serviço. Esse novo conceito nos deixa perceber que o produto em si também é um tipo de serviço, sabendo que

a relação entre o fornecedor e o serviço e o comprador do serviço está presente em muitos pontos individualizados de contato.

Este fato torna um produto sob forma de serviço fundamental e inevitavelmente distinto de um produto físico tangível, especialmente no que se refere a garantia de qualidade (ALBRRECHT, 1998).

3.4 ESTRATÉGIA DE SERVIÇO

As empresas de maneira consciente ou não, acabam criando na mente de seus clientes um conjunto de associações e valores comparativos com outras empresas, isto é, o seu posicionamento no mercado. Este é um pensamento ressaltado por Cobra (1992, p.323), em suas palavras:

Posicionamento – é a arte de configurar a imagem da empresa e o valor oferecido do produto em cada segmento de mercado, de forma que os clientes possam entender e apreciar o que a empresa proporciona em relação à concorrência.

Neste sentido, as organizações, sejam elas de que quaisquer natureza (industriais, de comércio ou de serviço) podem posiciona-se no mercado por meio de várias estratégias.

Para as empresas de serviço utiliza-se a Estratégia de serviço, que é uma fórmula especial para a prestação do serviço; essa estratégia está especificamente vinculada a uma premissa bem selecionada de benefício valioso para o cliente, e cria uma posição competitiva efetiva (ALBRRECHT, 1998).

Assim, podemos considerar uma estratégia de serviço também como estratégia de um produto, estando ambos posicionados no mesmo sentido. Uma estratégia de serviços eficaz é composta por vários requisitos, seja diferenciando a

organização com seus concorrentes aos olhos do cliente ou transmitindo um conceito ou uma missão onde os membros da organização possam entender, compreender e na sequência por em prática.

3.5 A QUALIDADE NOS SERVIÇOS

A qualidade nos serviços ao cliente reflete na eficiência e eficácia frente a toda e qualquer organização, influenciando na sua cultura, nas relações de trabalho, na capacidade gerencial, na motivação de seus colaboradores e da consciência de trabalho em equipe. Assim classificamos esse um fundamento preponderante na consecução das características de uma empresa moderna.

Qualidade é algo abstrato, sem vida própria, indefinido, é algo inatingível, um estado ideal sem contato com a realidade. Se for um estado ideal, pode-se deduzir que nunca será atingida, e, que portanto, são inviáveis e ineficazes o esforço para tanto. Essa postura tanto pode conduzir à acomodação quanto a decisão de evitar investir em qualidade pelo custo que este esforço representa (PALADINI, 2000).

A qualidade, assim, pode ser vista como os adjetivos e atributos que, na visão dos clientes, são fundamentais para as suas satisfações. Por exemplo, no atendimento de balconistas, as qualidades podem ser a simpatia, a tenção que este dispensa aos clientes, o conhecimento dos produtos, a rapidez, sua vestimenta e até sua higiene (MARCELO MIYASHITA, 2007).

O futuro de uma empresa ou organização depende dela conseguir satisfazer os requisitos de qualidade do mundo exterior. Ela precisa produzir e entregar bens e serviços que satisfaçam as necessidades, exigências e expectativas

dos clientes. Clientes satisfeitos traduzem-se em melhores resultados financeiros, imagem melhor e um futuro mais brilhante (MOLLER, 1992).

3.5.1 A Importância da Qualidade

Toda organização sonha em chegar ao topo máximo do sucesso, diante de várias tentativas, algumas caminham rumo a um norte mais ousado, outras não arriscam tanto, porém todas tentam alcançar a máxima qualidade. Elas consideram a qualidade como uma das metas a serem atingidas, algumas tem em sua própria missão chegar à qualidade máxima no intuito de ocupar um lugar de destaque nesse mercado cada vez mais competitivo.

O interesse pela qualidade está crescendo em todo o mundo. Clientes e usuários estão se tornando cada vez mais exigentes, não estão mais dispostos a aceitar qualidade inferior. A qualidade consegue uma parcela de mercado maior que preços baixos (MOLLER, 1992).

A garantia da qualidade tem importância? Segundo CROSBY 1999, qualidade é investimento, pois introduzem as pessoas a fazer melhor tudo aquilo que devem fazer, tanto a alta administração como as camadas inferiores da organização.

Sendo assim, os colaboradores devem contribuir com a qualidade observando, analisando e agindo em função do que for melhor para organização, assumindo responsabilidades, tendo capacidade de ser um profissional, independente do cargo ocupado.

3.6 PLANEJAMENTO DE QUALIDADE

O planejamento é uma das etapas mais importantes no processo da administração de toda e qualquer organização, planejar é dar um norte a organização e seguir diretrizes, normas e procedimentos que deverão ser seguidos passo a passo pelos colaboradores. Assim, toda execução de qualidade precisa de um planejamento para direcioná-la a posição ideal.

Planejamento de qualidade é a atividade de estabelecer as metas de qualidade e desenvolver os produtos e processos necessários à realização dessas metas (JURAN, 2004).

Planejar a qualidade significa tomar decisões gerenciais antes que as máquinas parem por defeitos, antes que montes de refúgio sejam gerados, antes que os fornecedores nos deixem sem abastecimento, antes que nossos consumidores reclamem, antes que os custos disparem. O planejamento da qualidade elimina ações improvisadas, decisões com base intuitiva e subjetivismo (PALADINI, 2000).

Quando falamos em planejar qualidade se trata de uma das partes mais importantes no que se refere administração e auto-avaliação sobre o atendimento e sua qualidade como diferencial de serviço. Atender bem é criar expectativas, é atender necessidades e acima de tudo um passo fundamental para conquista de um novo e potencial cliente. É acreditando nesse caminho que inúmeras organizações estão voltando suas atenções para o serviço, mas com um diferencial, além do serviço ele tem que ter um conjunto de opções que deixem o cliente bem à vontade na hora de sua escolha, proporcionando a ele e mostrando qual seria sua melhor escolha.

Todavia é preciso tomar cuidado, é nessa hora que o cliente deve perceber a sua importância como contribuinte para o serviço de qualidade, não apenas uma peça chave para o fechamento de uma venda ou de um simples quebra-cabeças.

3.6.1 Visão da Qualidade nas Organizações

Na maioria das empresas onde há um empenho para obter qualidade, geralmente falta alguma coisa. Os pronunciamentos dos executivos dessas organizações não encontraram eco, pois trabalhadores céticos prestaram pouca atenção, os gerentes resistem em meio a muitos problemas, ou então um programa chega a ser lançado para morrer após alguns anos (GREEN, 1995).

O cliente, que é parte integrante desses programas, muitas vezes são negligenciados, pois os gestores esquecem que é através deles que o negócio é realizado e são estes consumidores quem determinam se a negociação (o serviço a ser prestado) acontece ou não.

Neste íntere, a melhoria na qualidade do serviço já mais fará parte de uma entidade que esteja na era da incerteza. Pois, elas são como alcoólatras, cujo sintoma principal é a negação da existência da sua condição. A melhoria, portanto, não é considerada uma opção, pois sabem que existem os problemas, porém ignoram (CROSBY, 1999).

3.7 GESTÃO DA QUALIDADE

A gestão da qualidade é notadamente direcionada para ações em busca de maior contato com o cliente, definição de seus interesses, preferências, exigências, necessidades, conveniências, enfim, tudo o que ele possa considerar relevante no processo de prestação de serviços (PALADINI, 2000).

A gestão da qualidade surge como uma nova ferramenta voltada com uma ênfase mais madura capaz de ir mais adiante no conceito de avaliação de qualidade. Essa gestão amplia e dá uma nova roupagem a teoria dos administradores com uma nova visão sobre a qualidade.

A avaliação da qualidade de serviços e métodos nem sempre possui mecanismos de medição direta, e no mais das vezes, envolve preferências, nem sempre bem definidas, e análises subjetivas, além de não ser possível centralizar a produção do serviço, o que, com frequência, compromete o controle pela falta de unicidade, similaridade e coerência dos métodos de avaliação (PALADINI, 2000).

A Qualidade no atendimento ao cliente possui características que são fundamentais para o sucesso de qualquer organização, considerando que o cliente vive durante a compra um momento de satisfação. E o fato de sempre cumprimentar e responder ao cumprimento do cliente é também um fator primordial, pois é o tratamento que encanta o cliente e quando este se sente bem atendido o sucesso é sempre a venda, ressaltando que cliente cativo só se consegue com simpatia, atenção e ética.

Assim é fundamental que a qualidade esteja presente no dia-a-dia das empresas, estando os clientes cada vez mais exigentes e buscando um produto que se encaixe as suas necessidades.

Segundo Chiavenato (2000, p. 665): “A qualidade total está baseada no empoderamento (empowerment) das pessoas”, pois reduz os custos, objetivando a economia e dá às organizações a segurança de um trabalho voltado para melhoria contínua com a preocupação em seguir os mandamentos da qualidade total.

A qualidade no atendimento é a sustentação do sucesso empresarial, por isso as empresas vêm mudando seu modo de agir e de pensar no que se refere ao cliente contemporâneo.

3.8 CLIENTE OCULTO

Entre as novas técnicas que vem surgindo e que estão sendo muito utilizadas está o “mestery shopper”, no Brasil conhecida como “cliente oculto”. Um “pretenso” cliente recebe um treinamento para observar os fatores ligados ao ambiente e ao atendimento da loja. Para observar tais fatores “disfarça-se” de cliente. Comportando-se como tal circula pela loja e inclusive efetua compras, solicita crediário e o que for necessário para perceber as falhas que possam estar ocorrendo (SALETE BAVARESCO, 2000).

A técnica do cliente oculto não é mais uma novidade no mercado das novas organizações, práticas como a do cliente misterioso, cliente “X” e cliente oculto já são bastante utilizadas a fim de arrebatar melhores desempenhos através dos dados coletados por esse experimento.

Diversas empresas estão aderindo a esse novo método de avaliação de qualidade nos serviços de uma forma geral. Essa análise é feita de acordo com as necessidades da empresa e é capaz de mostrar como ela está sendo vista na opinião daquele que mais importa a ela, “o cliente”.

Neste sentido, Alexandre Diogo, presidente do Instituto Brasileiro de Relações com o cliente (IBRC), explica que

Hoje, o cliente oculto deve não apenas analisar o desempenho do funcionário como também o processo de venda. Ele é um auditor, um analista que indica não apenas se o funcionário cumpriu o que foi orientado, mas o que é melhor para a empresa aumentar suas vendas.

Podemos afirmar que hoje existe um grau de exigência muito forte por parte do cliente, o que exige da empresa que ela desempenhe o melhor papel em todos os segmentos, seja quanto a disposição, um bom arranjo, atendimento de qualidade, estacionamento, conforto e outras coisas mais que possam vir a satisfazer suas necessidades.

As mudanças também afetaram de alguma forma o perfil dos clientes, isso nos mostra que alguns deles quando entram numa determinada loja preferem não ser abordados, por outro lado existem aqueles que exigem que tenha sempre alguém a sua disposição e é a partir daí que você tem que estar preparado para atendê-lo no momento necessário. Assim, cabe ao colaborador identificar o perfil de cada cliente e começar uma busca contínua quanto a avaliação de comportamento de cada um.

As pesquisas de qualidade tornaram-se extremamente comuns. Quem hoje não entra em um restaurante e não se depara com uma pesquisa de satisfação de clientes, já posta sobre a mesa, lhe aguardado, ou então vai a um laboratório fazer exames e enquanto aguarda responde distraidamente a perguntas como: está satisfeito com isso ou aquilo? Isso, por um lado é ótimo, pois demonstra que devido a concorrência o cliente passa a ser disputado pelas empresas. Assim a concorrência hoje não é apenas a do melhor preço, é também, a do melhor

atendimento, a do melhor serviço agregado, a do melhor prazo, entre outras (SALETE BAVARESCO, 2000).

O cliente oculto pode transformar-se num aliado importante para organização, servindo de parâmetro e referencia para saber se a sua empresa está realmente caminhando como o desejado. Essa técnica não tem como finalidade deixar a avaliação na responsabilidade dos supervisores, mas a sua imparcialidade. Como ele não tem de certa forma um convívio real dentro do ambiente, ele estará alheio a qualquer tipo de vícios, o que transmitirá na realidade dados muito mais precisos e consistentes para o final da avaliação, focando áreas importantes como serviço e atendimento, deixando de lado os antigos e complexos formulários de satisfação dos clientes e mudança no volume de negócios.

No entanto não se pode dizer que o cliente oculto é algo limitado, ele pode mensurar muito mais do que dados genéricos, antes dele dar início ao serviço, há uma identificação e um estudo sério para que ele conheça a realidade atual da organização a ser avaliada.

4 METODOLOGIA

4.1 TIPO DE PESQUISA

Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória e descritiva. Exploratória porque se trata de uma empresa para a qual ainda não existiam estudos que abordassem e enfatizassem a qualidade. Descritiva por descrever seu contexto organizacional atual e as expectativas e sugestões dos colaboradores e clientes quanto ao nível de eficiência e competitividade a ser alcançado pela padaria Cheiro de Pão.

Os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e a buscar maiores informações sobre um determinado assunto, realizando descrições precisas da situação e das relações existentes entre os elementos componentes da mesma (CERVO, 1999).

Essa pesquisa quanto aos seus procedimentos de levantamento de dados, pode ser tida como um estudo de caso, que segundo BEUREN (2004, p. 84), “caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso”, ou seja, é uma tipologia de pesquisa onde o estudioso procura se aprofunda nos conhecimentos foco de estudo.

4.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA

A área de abrangência se trata da modalidade comercial, onde sete clientes ocultos tiveram contato direto com os colaboradores da empresa em questão e avaliaram seu comportamento no intuito de descobrir o nível de satisfação sobre seu serviço.

4.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

As informações coletadas por sete pessoas “clientes ocultos” 04 do sexo feminino e 03 do sexo masculino, em dias e horários diferentes na tentativa de filtrar a maior quantidade de informações sobre todos os horários de funcionamento da padaria. Essas informações foram repassadas através de questionários objetivos, que objetivaram facilitar a descrição das percepções destes clientes sobre os serviços prestados pela entidade em questão. Os dados transcritos para os questionários sofrem uma análise quantitativa e qualitativa.

No preenchimento dos questionários, os clientes, após a visita ao estabelecimento, deveriam indicar o grau de qualidade nos serviços para o item na analisado na empresa. Estes graus foram distribuídos da seguinte maneira: 1 para péssimo; 2 para ruim; 3 para regular; 4 para bom; e 5 para ótimo.

Na análise quantitativa, segundo Marconi e Lakatos (1999, p. 20) os dados devem ser expressos com medidas numéricas sempre que possível, se deu por meio da utilização do programa Excel no cálculo dos graus que os itens analisados obtiveram.

A análise qualitativa por sua vez se deu pela interpretação crítica dos dados que foram mesurados na análise quantitativa.

5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A pesquisa procurou abordar itens que se demonstram de significância para os clientes, procurando manter o foco em suas maiores necessidades, com isso foram analisados os seguintes itens: Organização da padaria; Limpeza; temperatura; som ambiente; preço/promoção; sortimento/variedade; conhecimento técnico dos colaboradores sobre os produtos e serviços da loja; Agilidade dos funcionários; fardamentos usados; e cortesia no atendimento.

Para uma melhor análise dos dados os itens citados acima foram divididos em quatro, a saber:

- Organização e Limpeza: englobando a organização da loja e sua limpeza;
- Ambientação: abrangendo a temperatura e o som ambiente;
- Produto: referindo-se aos preços e promoções praticados e ao sortimento e variedade de produtos; e
- Colaboradores: onde foram analisados dos itens de conhecimento técnico dos produtos e serviços, a agilidade dos mesmos, a composição dos fardamentos e cortesia no atendimento.

A seguir são apresentados os graus que cada item obteve, bem como as colocações sobre estes.

5.1 ORGANIZAÇÃO E LIMPEZA

Conforme gráfico 1, a seguir, a organização da padaria obteve um grau de 4,71, o que indica que a mesma foi tida como boa pelos clientes que a

pesquisaram. Ainda segundo este gráfico a limpeza deteve como grau 3,71, ou seja, a percepção dos clientes é que a mesma é regular.



Gráfico 1: Organização e Limpeza
Fonte: Pesquisa direta

Estas informações denotam que a padaria Cheiro de Pão se encontra bem organizada, com seus produtos nos devidos lugares, bem expostos e fáceis de serem encontrados. Porém, no tangente a limpeza a entidade tem aspectos a serem melhorados, ressaltando-se a adega de vinhos, frisado por alguns dos clientes que participaram da coleta de dados.

5.2 AMBIENTAÇÃO

Para os aspectos ambientais pesquisados, verificou-se que a temperatura obteve um grau de 4,42, indicado que a padaria apresenta uma boa temperatura. O item som, por sua vez, teve uma classificação ruim, visto que obteve o grau de 2,57 na média das avaliações dos clientes. Tais dados estão representados no gráfico 2 a seguir.

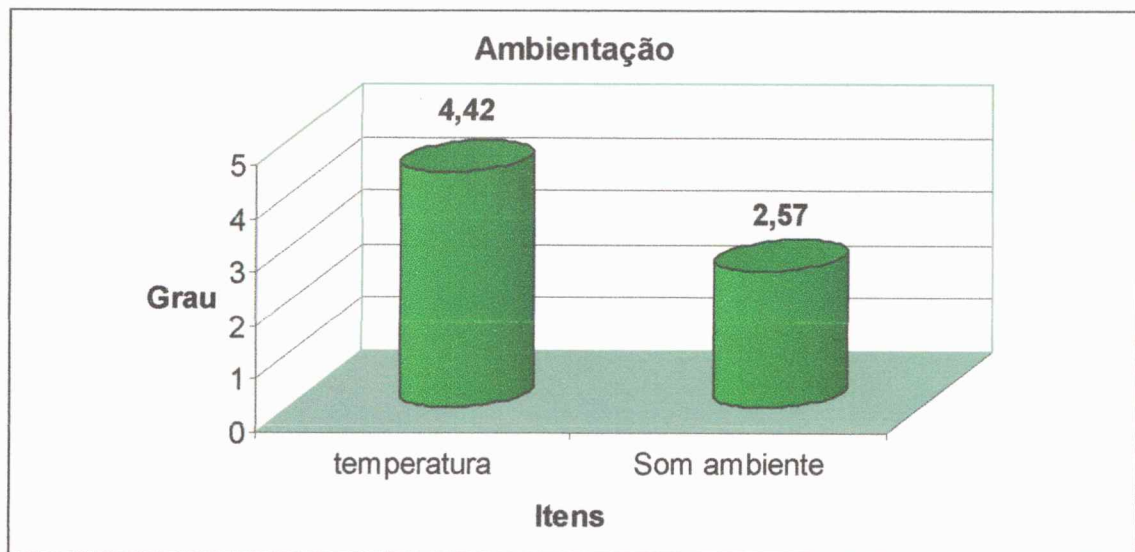


Gráfico 2: Ambientação
Fonte: Pesquisa direta

Diante destes dados tem que a padaria possui uma temperatura ambiente agradável, vale ressaltar que a coleta de dados pelos clientes se deu em diferentes períodos dos dias.

Para o item som ambiente esta classificação se deu devido ao fato da padaria não ter som ambiente o que levou alguns clientes a revelarem que gostariam de ouvir musicas durante suas compras principalmente no estilo MPB (música popular brasileira) ou outras músicas agradáveis.

5.3 PRODUTOS

No tangente aos aspectos dos produtos, por meio da coleta de dados pelos clientes, foi possível classificar os preços e promoções praticadas pela organização como ruins, pois este item obteve 2,85 como grau. Já o item sortimento e variedade puderam ser classificados como bom, visto que, detiveram 4,71 de grau (vide gráfico 3).

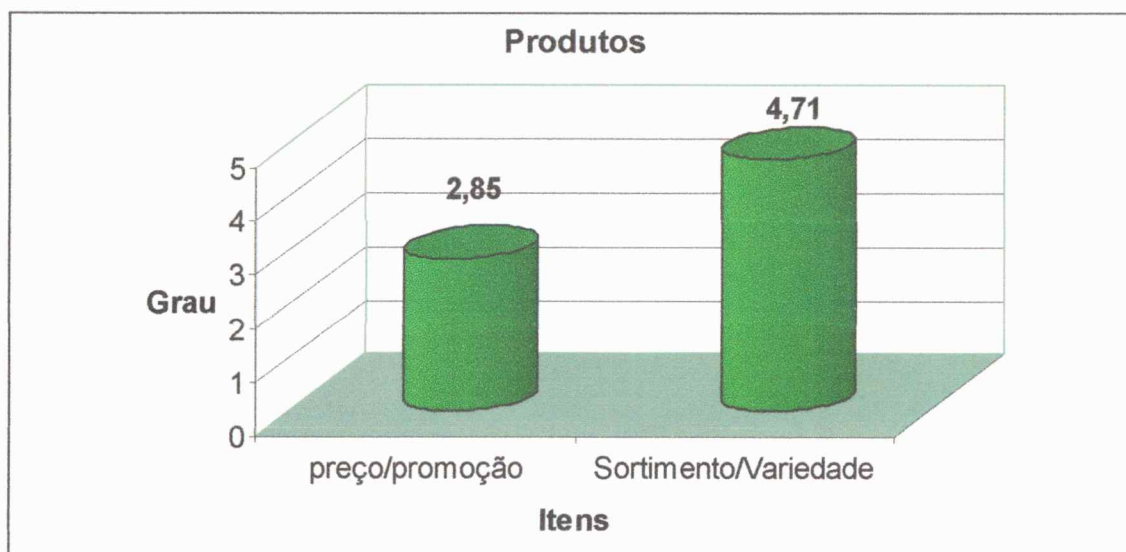


Gráfico 3: Produtos
Fonte: Pesquisa direta

A percepção dos clientes quanto aos preços e promoções praticadas pela padaria é que os mesmos não estão condizentes com os praticados pelo mercado, fato citado por alguns dos participantes. Porém estes participantes indicaram que o mix de produtos oferecidos é satisfatório.

5.4 COLABORADORES

Segundo gráfico 4, abaixo, os itens relacionados aos colaboradores demonstram a seguinte estrutura: conhecimento técnico, grau 3,28, sendo classificado como regular; agilidade, grau 4,42, classificado, assim, como boa; fardamentos, grau 5,00, classificados como ótimos; e cortesia, grau 3,42, que indica uma classificação de regular.

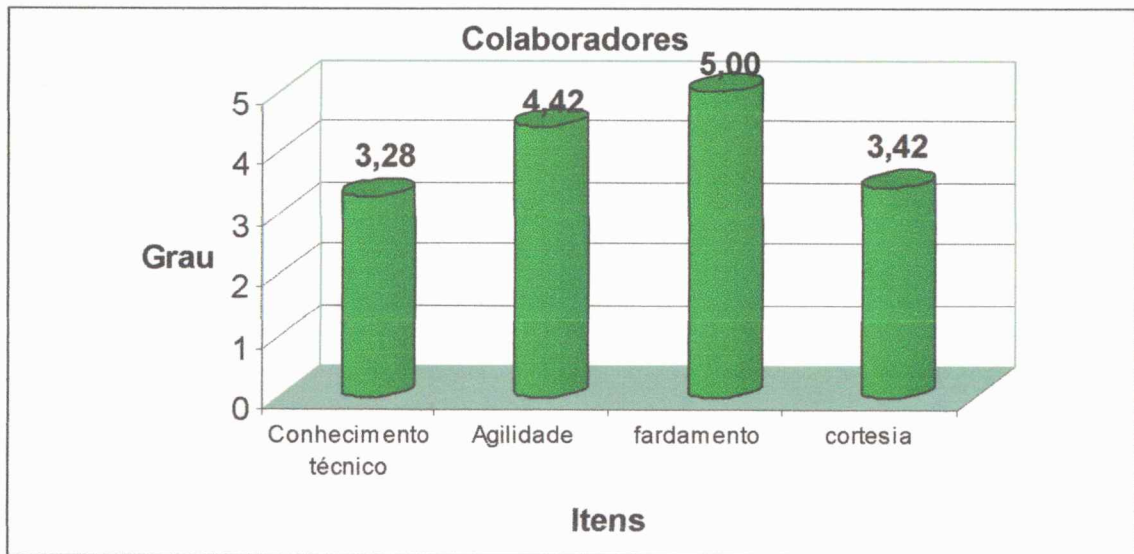


Gráfico 4: Colaboradores
Fonte: Pesquisa direta

As informações coletadas permitem inferir que os colaboradores da padaria demonstram-se inseguros sobre certos conhecimentos técnicos, como horários de funcionamento. O atendimento demonstrou-se satisfatório devido a rapidez e ao bom trato dos funcionários, porém foi ressaltada a necessidade da ampliação do número de caixas em horários de pico.

Quanto ao fardamento, o mesmo foi visto como de bom gosto e bem conservado pelos clientes que participaram da pesquisa, fato que contribui para a formação de uma boa imagem da empresa. Por fim, as análises dos clientes sobre a cortesia dos colaboradores constata que esse aspecto precisa ser melhorado o que leva a crer que em determinados horários o atendimento deixa a desejar.

6 RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações atualmente sofrem influência das variáveis que as cercam, neste sentido atender as necessidades dos clientes de forma a satisfazê-los torna-se a cada dia mais difícil. Uma alternativa é agregar aos produtos por meio do serviço prestado.

Esta agregação de valor passa antes de qualquer coisa pela formulação de estratégias e pelo desenvolvimento da qualidade dos processos e produtos da organização. No entanto para que isto ocorra é necessário que gestores e colaboradores estejam conscientes e dispostos a melhorarem o que já existe na organização.

No caso da Padaria Cheiro de Pão observou-se que embora a mesma apresente aspectos muito positivos, ainda deixa a desejar em outros. Neste sentido necessário se faz a tomada de providências que corrijam as falhas levantadas.

Tais providências podem vir pela própria empresa de um responsável pela fiscalização da limpeza, pelo uso de estratégias que demonstrem o valor agregado aos produtos, pela contratação e treinamento de funcionários em aspectos como atendimento, requisitos técnicos e cortesia.

Conclui-se, portanto que a aplicação da técnica do cliente oculto demonstrou-se salutar no levantamento dos fatores positivos e dos fatores a serem melhorados pelos gestores da Padaria Cheiro de Pão. Pois, através da mesma foi possível verificar os fatores de destaque e as falhas existentes nesta empresa.

Portanto, recomenda-se que a administração da padaria Cheiro de Pão, faça um planejamento estratégico com análise na correção de falhas e na busca do

fortalecimento dos acertos, desenvolvendo metas que ajudem nos aspectos avaliados como deficientes.

- a) Corrigir as falhas na limpeza interna da loja, cuidando dessa parte com mais atenção e buscando manter a Padaria Cheiro de Pão sempre exposta de maneira positiva aos clientes.
- b) Procurar aumentar a versatilidade criando novas opções como som ambiente com músicas populares, e se possível buscar a opinião dos clientes sobre qual tipo de música ele gostaria de ouvir.
- c) Criar um programa de pesquisa e redução de preços através de promoções, que incentivem o cliente a comprar na padaria Cheiro de Pão e fidelizar como potencial comprador.
- d) Elaborar um programa de treinamento e capacitação dos colaboradores voltados para qualidade no atendimento e conhecimento técnico sobre a funcionalidade da padaria Cheiro de Pão.

REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. Colaboradores: André Andrade Longaray, Fabiano Maury Raupp, Marco Aurélio Batista de Sousa, Romualdo Douglas Colauto, Rosimere Alves de Bona Porton. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CROSBY, Philip B. **Qualidade no Investimento**. 7 ed. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1999.

Diário do Comercio & Industria. Disponível em: <http://www.sebraesc.com.br/newart/default.asp?materia=13426>, acesso em 11 de Jun. de 2008.

GREEN, Cíntia. **Os Caminhos da Qualidade**. São Paulo: Senac, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

JARAN, M. **A Qualidade Desde o Projeto**. São Paulo: Pioneira, 2004.

Marcelo Miyashita 2007. Disponível em: <http://miyashita.com.br/?id=120&index=0&filter=0&pg=2&m=156>, acesso em 11 de Jun. de 2008.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOLLER, Claus. **O Lado Humano da Qualidade**. São Paulo: Pioneira Thompson, 1992.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Atlas, 2000.

Salete Bavaresco 2000. Disponível em: <http://www.investigare.com.br/custom.html>, acesso em 11 de Jun. de 2008.

GRORROS, Cristian. Marketing gerenciamneto de serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração dos novos tempos. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ALBRECHT, Karl. Revolução nos serviços. São Paulo: Pioneira, 2000.

LOBOS, Júlio. Encantando o cliente: Externo e interno. São Paulo: LTR, 1993.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO

CRITÉRIO Organização: Quanto a organização da loja, como a Padaria Cheiro de pão está?	Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; margin-top: 5px;"> <tr> <td style="width: 20%;">1</td> <td style="width: 20%;">2</td> <td style="width: 20%;">3</td> <td style="width: 20%;">4</td> <td style="width: 20%;">5</td> </tr> </table> Justificativa:	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
Limpeza: Como você considera o estado de limpeza externa e interna da loja?	Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; margin-top: 5px;"> <tr> <td style="width: 20%;">1</td> <td style="width: 20%;">2</td> <td style="width: 20%;">3</td> <td style="width: 20%;">4</td> <td style="width: 20%;">5</td> </tr> </table> Justificativa:	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
Conhecimento técnico: Os funcionários atendem suas necessidades quanto ao conhecimento dos produtos oferecidos?	Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; margin-top: 5px;"> <tr> <td style="width: 20%;">1</td> <td style="width: 20%;">2</td> <td style="width: 20%;">3</td> <td style="width: 20%;">4</td> <td style="width: 20%;">5</td> </tr> </table> Justificativa:	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
Temperatura: Como está a temperatura da loja? Torna o ambiente agradável?	Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; margin-top: 5px;"> <tr> <td style="width: 20%;">1</td> <td style="width: 20%;">2</td> <td style="width: 20%;">3</td> <td style="width: 20%;">4</td> <td style="width: 20%;">5</td> </tr> </table> Justificativa:	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
Preço/Promoção: Os produtos oferecidos estão compatíveis com o mercado? Existe alguma promoção?	Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; margin-top: 5px;"> <tr> <td style="width: 20%;">1</td> <td style="width: 20%;">2</td> <td style="width: 20%;">3</td> <td style="width: 20%;">4</td> <td style="width: 20%;">5</td> </tr> </table> Justificativa:	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
Sortimento/Variedade: O mix de produtos atende suas necessidades de forma satisfatória?	Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 20%;">1</td> <td style="width: 20%;">2</td> <td style="width: 20%;">3</td> <td style="width: 20%;">4</td> <td style="width: 20%;">5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		

Agilidade: Você demorou a ser atendido? E quando foi, houve agilidade? E no caixa, ouve fila?	Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> Justificativa:	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
Fardamento: Como você considerou o fardamento dos funcionários? Está de acordo com o ramo da empresa?	Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> Justificativa:	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
Som: Existe algum tipo de som na loja que possa deixar o ambiente melhor? Que tipo de música você gostaria de ouvir ?	Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> Justificativa:	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
Cortesia: Houve algum tipo de cortesia por parte dos funcionários? O que você achou? O que você recomendaria para esse aspecto?	Péssimo Ruim Regular Bom Ótimo <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> Justificativa:	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		