

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

**MARIA DA CONCEIÇÃO COSTA**

**QUALIDADE NO ATENDIMENTO:  
ESTUDO COM OS CLIENTES DO BAR CAIS 43**

**NATAL/RN  
2006**

MARIA DA CONCEIÇÃO COSTA

QUALIDADE NO ATENDIMENTO:  
ESTUDO COM OS CLIENTES DO BAR CAIS 43

Monografia apresentada à coordenação do curso de graduação em Administração com Habilitação em Marketing da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora:  
**Rosângela Meneses Cortez Bezerra, M.Sc.**

RB-29.181

FARN  
BIBLIOTECA

REG. M000562

20.04.07

M

658.56

C874g

2006

ex-01

Catalogação na Publicação – Biblioteca da FARN  
Setor de Processos Técnicos

Costa, Maria da Conceição

Qualidade no atendimento: estudo com os clientes do Bar Cais 43 / Maria da  
Conceição Costa. – Natal: FARN, 2006.  
61f.

Orientador: Rosângela Meneses Cortez Bezerra (M.Sc.)

Monografia (Bacharelado em Administração com Habilitação em Marketing) –  
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Qualidade no Atendimento – Monografia. 2. Satisfação do Cliente –  
Monografia. 3. Bar Cais 43 – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 658.56

MARIA DA CONCEIÇÃO COSTA

QUALIDADE NO ATENDIMENTO:  
ESTUDO COM OS CLIENTES DO BAR CAIS 43

Monografia apresentada ao Curso de Administração da FARN, aprovado em \_\_\_\_\_  
de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, pela banca de qualificação composta pelos  
seguintes membros:

---

Rosângela Meneses Cortez Bezerra, M.Sc.  
Orientadora

---

Flávio Emilio Monteiro Cavalcante M.Sc.  
Membro Examinador



## RESUMO

A qualidade no atendimento, nos dias atuais, tem sido foco de diversos estudos, seja para instituições privadas ou públicas, com intuito de garantir a satisfação do cliente, procurando fidelizá-lo e, também, de atrair novos usuários para a instituição. Assim, o estudo apresentado tem como finalidade avaliar a qualidade no atendimento do Bar Cais 43, sob o enfoque dos clientes que freqüentam o estabelecimento, e para isso foi necessário traçar o perfil do cliente do Bar Cais 43, além de identificar os pontos positivos do atendimento e os aspectos negativos. Tal estudo tornou-se viável devido à empresa dar total liberdade para a realização do referido estudo. A metodologia utilizada foi de caráter exploratório e descritivo; a amostra foi de 120 clientes, classificada como aleatória simples, que responderam a um questionário durante o mês de outubro de 2006. Após a coleta dos dados, os mesmos foram tratados e analisados de forma quantitativa, com o uso de procedimentos estatísticos. Na abordagem teórica que fundamentou esta pesquisa, foram explorados os seguintes temas: qualidade no atendimento, qualidade nos serviços, e ainda, comportamento do consumidor e satisfação dos clientes. A partir dos dados obtidos na pesquisa, percebeu-se que os clientes do Bar Cais 43, encontram-se satisfeitos, porém, observou-se a necessidade de melhoria na rapidez no atendimento, no relacionamento (procurando ouvir as reclamações dos usuários), além de treinamento e qualificação dos colaboradores, e esclarecer aos freqüentadores do Bar sobre a segurança oferecida aos mesmos.

Palavras-Chave: Qualidade no Atendimento. Qualidade nos Serviços. Satisfação dos Clientes.

## **ABSTRACT**

The quality in the assistance, in the current days, has been being several studies focus, be for private or public institutions, with intuit of guaranteeing client's satisfaction, searching fidelized him and, also, of attract new users for the institution. Thus, the introduced study has like purpose evaluate the quality in the Bar Cais 43 assistance, under the clients' focus that frequent the establishment, and for that was necessary to trace client's Bar Cais 43 profile, besides identifying the assistance positive points and the negative aspects. Such study became viable due to the company give total freedom for the referred study accomplishment. The used methodology belonged to exploratory and descriptive character; the sample belonged to 120 clients, classified like simple aleatory, which answered to a questionnaire during October month 2006. After the data collection, the same were going treated and analyzed of quantitative form, with the statistical procedures use. In the theoretical boarding that fundament this research, they were going explored the next themes: quality in the assistance, quality in the services, and yet, consumer behavior and clients' satisfaction. From the data obtained in the research, noticed that the Bar Cais 43 clients, they find satisfied, however, it observed the need to improvement in the rapidity in the assistance, in the relationship (trying to hear users' complaints), besides training and collaborators' qualification, and to clarify to the Bar visitors on the offered safety to the same.

Key-Words: Assistance in the Quality. Services in the Quality. Clientes' Satisfaction.

Dedico este trabalho a Jaime Rodrigues,  
meu pai, um grande homem, minha  
referência de comprometimento com as  
pessoas e com a vida. Minha saudade  
mais doida.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, porque é Deus.

Aos meus pais, razão de que passo ser e ter, eles que mesmo nos contrariando muitas vezes, não tem como não ama-lós.

A meu irmão Chico, primeiro a apoiar minha iniciativa, um grande homem, e um espírito iluminado.

Aos meus irmãos que de uma forma ou de outra contribuíram, fazendo com que eu concluísse este sonho. Obrigada.

A Normando, Leonor e Rodrigo pela forma como receberam-me em um momento muito importante da minha vida.

A Abel Kaio, alguém a quem eu me orgulho de conhecer, um presente de Deus. Meu eterno agradecimento. Amo você.

A Camila Santiago, amiga de uma grandeza rara que acompanhou-me como uma guardiã protegendo-me e evitando falhas. A melhor disciplina deste curso.

A todos aqueles, o meu muito obrigada por terem me favorecido com a grandeza de vossas almas, incentivando-me e respeitando a seriedade do meu trabalho, possibilitando a motivação para realização dele, Juciélia Oliveira, Raniele Souza, Miriam Anselmo, Roberio Nunes.

Registro especial reconhecimento, a minha orientadora Rosangela Cortêz, que de maneira muito comprometida, paciente e pedagógica, me conduziu até aqui, meu muito obrigada.

Por fim, aos que não gostarem porque serão as críticas desses que evitarão erros no futuro, pois a verdadeira generosidade para com ele consiste em dar tudo ao presente.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: O Triângulo de Serviços .....               | 18 |
| Figura 2: O modelo do ciclo de serviço .....          | 21 |
| Figura 3: Modelo de Qualidade de Serviços .....       | 33 |
| Figura 4: Duas dimensões da qualidade do serviço..... | 34 |
| Figura 5: Como satisfazer o cliente.....              | 43 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1: Sexo .....                                        | 50 |
| Gráfico 2: Estado Civil.....                                 | 50 |
| Gráfico 3: Faixa Etária.....                                 | 51 |
| Gráfico 4: Renda Familiar Mensal.....                        | 52 |
| Gráfico 5: Grau de Instrução .....                           | 52 |
| Gráfico 6: Como Tomou Conhecimento do Bar Cais 43 .....      | 53 |
| Gráfico 7: Forma que Realiza os Pagamentos.....              | 56 |
| Gráfico 8: Motivo Relevante para Visitar o Bar Cais 43 ..... | 56 |

## SUMÁRIO

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b>                                                         | 9  |
| 1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA                                        | 9  |
| 1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE                            | 10 |
| 1.3 OBJETIVOS                                                               | 10 |
| 1.3.1 Objetivo geral                                                        | 10 |
| 1.3.2 Objetivos específicos                                                 | 10 |
| 1.4 JUSTIFICATIVA                                                           | 11 |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>                                                | 12 |
| 2.1 GESTÃO DE SERVIÇOS                                                      | 12 |
| 2.1.1 Conceituação                                                          | 12 |
| 2.1.2 Os sete pecados do serviço                                            | 14 |
| 2.1.3 Serviços na atualidade                                                | 16 |
| 2.1.4 O Triângulo de serviços                                               | 17 |
| 2.1.5 Momentos da verdade                                                   | 19 |
| 2.1.6 Ciclo do serviço                                                      | 20 |
| 2.2 QUALIDADE E HISTÓRIA                                                    | 21 |
| 2.2.1 Os pensadores da Qualidade                                            | 22 |
| 2.2.1.1 William Edwards Deming                                              | 22 |
| 2.2.1.2 Philip B. Crosby                                                    | 23 |
| 2.2.1.3 Joseph M. Juran                                                     | 24 |
| 2.2.1.4 Arman V. Feigenbaum                                                 | 25 |
| 2.2.1.5 Kaoru Ishikawa                                                      | 26 |
| 2.2.1.6 Vicente Falconi Campos                                              | 26 |
| 2.3 CONCEITUANDO QUALIDADE                                                  | 27 |
| 2.3.1 Diferença entre qualidade de serviços e qualidade de produtos físicos | 29 |
| 2.3.2 Qualidade em serviços                                                 | 30 |
| 2.3.3 Modelo de qualidade de serviços                                       | 32 |
| 2.3.4 Dimensões da qualidade                                                | 34 |
| 2.3.5 Elementos determinantes da qualidade em serviços                      | 35 |
| 2.4 QUALIDADE COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO                                  | 37 |
| 2.5 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR                                             | 39 |

|                                                   |           |
|---------------------------------------------------|-----------|
| 2.6 ATENDIMENTO AO CLIENTE .....                  | 41        |
| 2.7 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR .....                | 43        |
| <b>3 METODOLOGIA .....</b>                        | <b>47</b> |
| 3.1 TIPO DE PESQUISA .....                        | 47        |
| 3.2 UNIVERSO DE PESQUISA .....                    | 47        |
| 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....          | 48        |
| 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....          | 48        |
| <b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA PESQUISA.....</b> | <b>49</b> |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS .....        | 49        |
| 4.2 QUESTÕES ESPECÍFICAS.....                     | 53        |
| <b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>         | <b>57</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>                          | <b>59</b> |
| <b>APÊNDICE .....</b>                             | <b>62</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho desenvolvido com o objetivo de elaborar um projeto de pesquisa para verificar aspectos relacionados com a qualidade do atendimento no Bar Cais 43, a partir da abordagem dos clientes daquela organização, quando foi possível conhecer a opinião dessa população sobre o atendimento que recebem quando utilizam os seus serviços.

O mesmo está dividido em capítulos com os seguintes tópicos: contexto e colocação do problema, objetivos, justificativa, referencial teórico, qualidade e história, conceituando qualidade, comportamento do consumidor, atendimento ao cliente, satisfação do consumidor, gestão de serviços, qualidade como referencial competitivo, metodologia, tipo de pesquisa, universo de pesquisa, instrumento de coleta de dados, tratamento para análise dos dados, cronograma, orçamento, referências.

### 1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Uma primeira análise desenvolvida na empresa alvo deste estudo permitiu verificar que os seus administradores ainda não conhecem o grau de satisfação de seus clientes e não detém informações que podem ser utilizadas para a implementação de medidas para otimizar seu processo comercial como um todo.

A administração desse tipo de organização, geralmente, é conduzida sem parâmetros profissionais e com muita improvisação. Tudo isso acaba exigindo um esforço expressivo dos empresários.

As estratégias de gestão dessas organizações nem sempre são elaboradas para aproveitar toda a potencialidade do negócio e é muito freqüente que se observa, sem surpresa, que os indicadores revelem um alto índice de descontentamento dos consumidores no atendimento dos bares da cidade do Natal. Relatos dos clientes dão conta da baixa qualidade do atendimento oferecido, aliado à escassez de serviços satisfatórios, além de outros aspectos de relevante contribuição para o insucesso do empreendimento.

Por tudo isso, considerou-se importante desenvolver o estudo proposto, a

fim de identificar o grau de satisfação alcançado junto aos consumidores, além de buscar informações sobre os fatores que não estão agradando os clientes que procuram o Bar Cais 43.

Sendo assim, constatou-se que o estudo pode ser direcionado para encontrar solução para a seguinte questão: como o cliente avalia o atendimento do Bar Cais 43?

## 1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

O Bar Cais 43 é uma organização do segmento de bares, restaurantes e similares instalado na Praia do Meio, na capital do Estado Rio Grande do Norte, onde funciona desde 2002.

A empresa tem um número de 18 (dezoito) funcionários, funcionando de terça a domingo com música ao vivo. Abrindo também para o almoço. Possui uma vista ampla da praia, conta com uma estrutura semelhante a de um porto, por isso o nome da organização: CAIS 43. Tem um diferencial em relação às demais empresas do ramo, pois possui o clube do whisky.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

Avaliar a qualidade no atendimento do Bar Cais 43, sob o enfoque dos clientes que freqüentam o estabelecimento.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Traçar o perfil do cliente do Bar Cais 43;
- Identificar os pontos positivos do atendimento do Bar Cais 43
- Identificar os aspectos negativos do atendimento do Bar Cais 43

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

A implementação deste projeto pode apresentar resultados altamente importantes para o público-alvo, na medida em que trouxe o conhecimento de aspectos relacionados com o atendimento da empresa para ajudar a determinar o perfil dos freqüentadores da organização, levando à identificação de aspectos gerais de comportamento e a proposição de medidas que poderão expandir a qualidade do atendimento.

O trabalho se revestiu de suma importância, na medida em que pode ajudar a administração da empresa a tomar conhecimentos dos anseios da sua clientela, no tocante a implementação de atendimento de qualidade para alcançar melhor grau de satisfação dos clientes.

Vale salientar que com essa medida espera-se aumentar o desempenho comercial da organização e conseqüente aumento no faturamento, como também sugerir aos administradores algumas idéias que possam melhorar o nível de qualidade do atendimento.

Por outro lado, a condição de cidade turística altamente procurada por clientes de outras partes do país e do mundo, o Bar Cais 43 é uma organização que precisa ter o conhecimento das expectativas desses clientes, a fim de garantir alta qualidade no atendimento.

A facilidade de acesso às informações da empresa, disponibilizada pelos proprietários levou a pesquisadora à escolha do tema de estudo. O desenvolvimento do mesmo trará a oportunidade de um estudo mais detalhado do real nível de satisfação dos clientes da empresa escolhida.

Além disso, a realização do trabalho apresenta grande viabilidade por tratar-se de um trabalho que contará com toda a colaboração da administração da organização beneficiada com o estudo, deixando de ser necessário a aplicação de recursos financeiros para conhecer as informações que a pesquisa tornará vai revelar.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DE SERVIÇOS

#### 2.1.1 Conceituação

Desde logo é importante identificar os conceitos que o ramo de bares e similares do mercado tem recebido dos mais conceituados estudiosos do tema, a fim de prosseguir neste estudo bibliográfico.

A fim de estabelecer a evolução dos conceitos de serviços elaborados no decorrer do século XX, Grönroos (1993, p. 34), reuniu algumas definições que foram divulgadas:

Serviço: atividades, benefícios ou satisfações que são colocados à venda ou proporcionados em conexão com a venda de bens (*AMERICAN MARKETING ASSOCIATION*, 1960).

Um serviço é uma atividade colocada à venda que gera benefícios e satisfações, sem levar a uma mudança física na forma de um bem (*BLOIS*, 1974).

Um serviço é uma atividade ou uma série de atividades que tem lugar nas interações com uma pessoa de contato ou com uma máquina física e que provê satisfação ao consumidor (*LEHTINEN*, 1983).

Um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de coisa alguma. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico (*KOTLER* 1996).

Os conceitos e definições registrados acima permitem conferir que nem sempre as opiniões coincidem a respeito da caracterização dos serviços. No entanto, é possível determinar que os autores têm procurado identificar características e princípios semelhantes.

O próprio Grönroos (1993, p. 36), registra uma definição de serviço que seriam uma combinação sugerida de outros autores:

O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de se serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou

sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Fitzsimmons; Fitzsimmons (2000, p. 32), alertam que “para muitas pessoas, serviço é sinônimo de servidão e traz à mente trabalhadores preparando hambúrgueres e esperando em balcões”. Mas o setor de serviços cresceu significativamente e não pode ser caracterizado por empregos mal-remunerados e desinteressantes em lojas de departamentos ou restaurante fast-food.

Esse é o retrato da situação econômica ocupada pelo setor de serviços. Mas, os mesmos autores apontam os fatores que podem explicar como os serviços podem sofrer influências, são eles: “envelhecimento da população, crescimento das famílias com duas fontes de renda e o aumento do número de pessoas solteiras”. Essa indicação pode dar uma idéia de qual será o foco dos serviços e como deve ser direcionado marketing desse setor.

Segundo Barros (1999, p. ix), “os serviços estão disseminados em todos os setores da economia, como atividade principal ou como suporte, antes, durante ou após a produção”. Essa constatação é uma confirmação da atuação dos prestadores de serviços e da variedade que o mercado exige.

Na definição registrada por Kotler (1996, p. 403), é possível observar a realidade dos serviços como sendo: “qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”. O autor estabelece uma caracterização bem ampla e definidora para a atividade de serviços, acrescentando o aspecto que esta nem sempre resulta na produção de um bem físico tangível.

Na opinião desse autor, os serviços possuem quatro características importantes que afetam grandemente o desenho dos programas de marketing, são elas:

- Intangibilidade → diferentemente dos produtos físicos, não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados.
- Inseparabilidade → os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente.

- Variabilidade → serviços são altamente variáveis, dependendo diretamente de quem os executa e do local onde são prestados.
- Perecibilidade → serviços não podem ser estocados.

Para facilitar a identificação das características dos serviços e estabelecer a diferença entre estes e os bens físicos, a Quadro 1 registra essas diferenças.

| <b>Bens Físicos</b>                                         | <b>Serviços</b>                                                     |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Tangível                                                    | Intangível                                                          |
| Homogêneo                                                   | Heterogêneo                                                         |
| Produção e distribuição separadas do consumo                | Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos          |
| Uma coisa                                                   | Uma atividade ou processo                                           |
| Valor principal produzido em fábricas                       | Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor |
| Clientes normalmente não participam do processo de produção | Clientes participam da produção                                     |
| Pode ser mantido em estoque                                 | Não pode ser mantido em estoque                                     |
| Transferência de propriedade                                | Não transfere propriedade                                           |

#### **Quadro 1 – Diferenças entre serviços e bens físicos**

Fonte: Grönroos (1993, p. 38).

O quadro é um instrumento que pode ser utilizado para identificar as diferenças perceptíveis entre bens físicos e serviços e esta identificação pode determinar a compreensão perfeita destas duas modalidades de atividade empresarial.

### **2.1.2 Os sete pecados do serviço**

Devido à grande concorrência, nos dias atuais, as organizações prestadoras de serviços deveriam dar mais atenção à qualidade dos serviços prestados, pois geralmente, os clientes percebem que esta está nos detalhes. Mas, algumas organizações não estão dando muita atenção a este aspecto e estão cometendo erros, o que acaba aborrecendo os seus clientes.

Albrecht (2000, p. 15) identificou sete pecados comuns relacionados com os serviços, são eles:

1. Apatia: Quando o funcionário responsável pelo contato com o cliente não mostra interesse pelo trabalho nem pelo cliente. Pouco se importa com o cliente, ou seja, se comportando de modo apático.
2. Dispensa: Ocorre quando o funcionário quer se livrar de qualquer maneira e o mais rápido possível do cliente, alegando que já é o fim do expediente ou que não é a sua função.
3. Frieza: Trata-se de um funcionário hostil, sério, sem emoção, desatencioso, nunca tem paciência com o cliente e faz tudo para ver o cliente indo embora. É muito parecido com a dispensa.
4. Condescendência: Quando os clientes são tratados de uma forma abusiva e sendo dominados. Muitas vezes com gritos e palavras que não são fáceis de compreender.
5. Automatismo: É o chamado funcionário robô. Um funcionário mecanizado, tratando seus clientes de uma mesma forma, já é um trabalho automático. Não há um tratamento individualizado.
6. Livro de Regras: Quando as regras e regulamentos da organização são criados mais para a conveniência da empresa do que a do cliente, ou seja, estão acima da satisfação do cliente, além de que, os funcionários não têm qualquer liberdade para abrir exceções ou usar o bom senso e satisfazer o cliente.
7. Passeio: É uma maneira de querer livrar-se do cliente. O “passeio” ocorre quando o cliente é empurrado de um departamento para outro, de um setor para outro, para tentar resolver o seu problema, ou seja, o cliente faz um verdadeiro “passeio” por toda a organização.

As empresas que queiram vencer têm que discutir com todos os funcionários os sete pecados acima citados, para ver o que poderá ser feito para que não ocorra nenhum deles dentro da organização. E fazer com que o cliente seja o ponto central da organização. Estes procedimentos têm que ser abolidos das empresas que querem sobreviver.

### 2.1.3 Serviços na Atualidade

Por estar havendo uma revolução nos serviços, muitas empresas atualmente têm se preocupado mais com a qualidade dos serviços oferecidos. Muitas estão dispostas a fazer qualquer tipo de esforço e estão até investindo em qualidade para mostrar claramente o interesse de prestar um ótimo serviço que possa garantir a permanência do cliente antigo bem como a captação de novos clientes.

Mas não são todas as empresas que estão engajadas nessa mudança de atitude, isto porque, para se implantar a qualidade nas empresas, é preciso ter bastante coragem e partir de uma decisão empresarial. Então pode-se dizer que muitas empresas se preocupam com a revolução dos serviços, mas para muitas outras a revolução está passando despercebida.

Para Albrecht (2000, p. 11) “no momento presente, as empresas prestadoras de serviços distribuem-se por cinco níveis quanto ao grau do seu comprometimento com a qualidade do serviço”. São eles:

1. Fechando: São aquelas empresas que não têm nenhum contato com o seu cliente a ponto de já terem praticamente falido; muitas têm esse conhecimento, outras não.
2. Busca Obstinada de Mediocridade: São aquelas empresas que até mesmo poderão não fechar, mas que não se preocupam com a qualidade dos serviços prestados. É comum que os órgãos públicos operem nesse nível, por uma questão de falta de um imperativo de lucro.
3. Presente em Lugar Desconhecido: São aquelas empresas que são cientes de que prestam serviços e que têm um respeito, pelo menos, pelas coisas mais elementares. Muitas delas gozam da participação simplesmente por existirem, e a qualidade do serviço não desempenha um papel importante. Muitos bancos se englobam nesse nível, alguns hotéis, etc.
4. Fazendo Um Esforço Sériô: São as empresas que estão sempre se esforçando e avançando a fim de tornar o serviço oferecido um instrumento de competição. Muitas empresas menores procuram alcançar esse nível, sempre inovando, arriscando e reformulando a imagem do cliente e da organização.

5. O Serviço Como Uma Forma de Arte: São as empresas que se tornaram líderes do mercado no ramo dos serviços, devido ao seu comprometimento com a qualidade dos serviços prestados aos seus clientes. As empresas que operam nesse nível procuram sempre atender às necessidades dos clientes e preservar a imagem de excelência de serviço.

Diante desses cinco níveis citados acima, percebe-se que, para uma empresa poder obter e garantir o seu sucesso, é preciso prestar um serviço de boa qualidade, ou seja, para ter êxito, é preciso que a empresa seja capaz de elevar seus níveis de qualidade de serviço para que possa obter um resultado considerável no seu desempenho comercial. Sendo assim, as empresas prestadoras de serviço que não se nivelarem, com relação à qualidade, correm o risco de perder espaço no mercado para a concorrência.

Segundo Albrecht (2000, p. 13) “Para desfrutar de alguma dessas vantagens, ou de todas elas, você precisa ter um nível 5 de qualidade de serviço aos olhos do cliente”. Muitos prestadores de serviço ainda não perceberam a validade da qualidade na prestação de serviços. Mas, alguns empresários começam a demonstrar-se preocupados, questionando como melhorar a prestação de serviços ao consumidor final, e para isso é preciso que a empresa proporcione um serviço que apresente sucesso no mercado.

#### **2.1.4 O Triângulo de serviços**

Na história da administração, foi a partir de 1980 que o ramo da administração de serviços se tornou uma tendência mais marcante. Segundo Albrecht; Bradford (1992), o Triângulo de Serviços tornou-se o emblema das empresas que se voltam para serviços e esse triângulo pode representar graficamente a filosofia da administração de serviços. Nela estão consideradas as três vertentes que são importantes na prestação de serviços e o centro de tudo é o cliente.

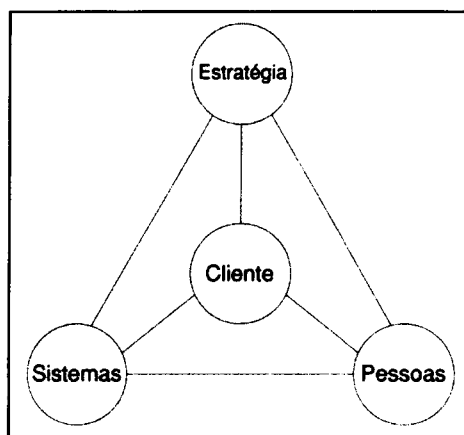
De acordo com os autores, as partes do Triângulo de Serviços são o cliente, a estratégia de serviços, as pessoas e os sistemas. Sendo que cada um

desses componentes é essencial para a organização voltada para os serviços.

O cliente → o coração do modelo é o cliente no círculo central. Todo cliente que vem à sua firma traz consigo certa bagagem mental. Dependendo de quando nasceu e foi criado (o tipo de geração), certas atitudes, crenças e valores vão conduzir o seu comportamento. Esses elementos profundamente enraizados representam os dados que tanto o cliente como o funcionário traz à tona no momento da verdade.

A Estratégia do Serviço → a estratégia do serviço é formada pelas informações demográficas e psicográficas obtidas na busca do profundo conhecimento dos seus clientes, e tem duas partes: o compromisso formal da empresa em prestar serviço; e, a promessa de prestar serviços aos seus clientes.

As Pessoas → aqui se incluem todos os executivos, gerentes e funcionários da organização. Todos devem conhecer, compreender e se comprometer com a promessa de serviço que flui da estratégia.



Fonte: Albrecht e Bradford (1992).

**Figura 1: O Triângulo de Serviços**

Os Sistemas → toda organização é composta por muitos sistemas interatuantes. Segundo Albrecht e Bradford (1992), existem quatro sistemas principais da organização que precisam ser examinados:

- Sistema Gerencial: esse sistema é constituído pelos executivos, supervisores e gerentes da organização e inclui os tomadores de decisões.
- Sistema de Regras e Regulamentos: são todas as orientações, tanto para funcionários como para clientes, leis, normas ou manuais.

- Sistema Técnico: representa as ferramentas e técnicas físicas usadas para fabricar o seu produto ou serviço.
- Sistema Social: é o sistema humano, representa todas as pessoas da empresa e como elas se relacionam.

A figura apresentada pode ilustrar as variáveis principais que fazem parte de um conjunto considerável de aspectos que podem determinar o valor do atendimento perante o cliente que visita uma organização na busca de atender suas expectativas e necessidades.

### **2.1.5 Momentos da verdade**

Em todo momento, seja em negócios ou na vida particular, existem momentos da verdade. Esses momentos são aquelas ocasiões em que a realidade coloca as pessoas em situações limite, nas quais se desenvolvem ações que descrevem suas capacidades em cheque, ou seja, são as ocasiões em que tudo será conhecido, são avaliações que se realizam com o desenvolvimento de tarefas comuns.

Especificamente no ramo de serviços, segundo Albrecht; Bradford (1992, p. 28):

Um momento da verdade é precisamente aquele instante em que o cliente entra em contato com qualquer setor do seu negócio e, com base nesse contato, forma uma opinião sobre a qualidade do serviço e, possivelmente, da qualidade do produto.

Assim é que o momento da verdade é todo o contato entre o cliente e o negócio, desenvolvido para o exercício da operação empresarial que constitui a missão do empreendimento. O resultado desse contato vai resultar na formação de opinião sobre o negócio, no que diz respeito à qualidade na prestação de serviço.

Os mesmos autores afirmam que, nesse contexto, é importante ter sempre em mente que o momento da verdade não deve envolver, necessariamente, apenas um contato pessoal. O momento da verdade pode acontecer quando o cliente entra no estacionamento.

Quando a organização e seus membros não sabem lidar com os momentos da verdade o serviço perde muita qualidade. Por isso é importante identificar as

ocasiões em que os momentos da verdade acontecem para melhorar a reação dos funcionários da organização e alterar a opinião dos clientes. Para criar uma lista dos momentos da verdade o empresário deverá criar um “ciclo do serviço” (ALBRECHT; BRADFORD, 1992).

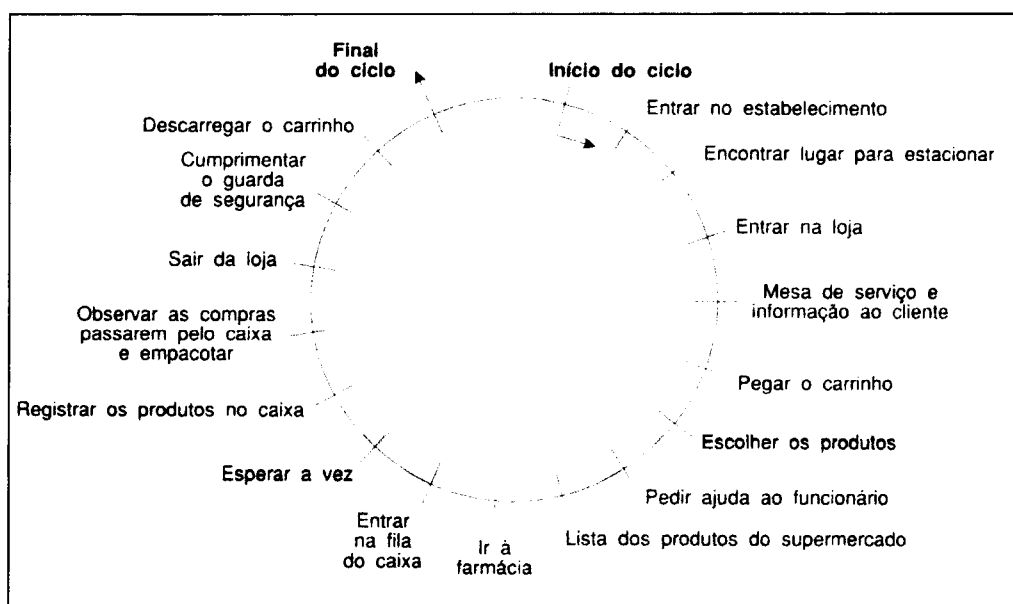
Como é possível observar, o momento da verdade representa uma oportunidade de verificação constante dos procedimentos e circunstâncias diversas que os consumidores observam quando em contato com a organização. O que demonstra que o momento da verdade deve ser mantido como um fator de fundamental importância para a elevação da qualidade do serviço.

### **2.1.6 Ciclo do Serviço**

No estudo das atividades administrativas, o executivo deve manter observação constante nas ocasiões em que ocorrem os momentos da verdade. Conhecendo essas ocasiões, o administrador pode elaborar o ciclo do serviço, que se constitui, segundo Albrecht; Bradford (1992, p. 30), num “mapa dos momentos da verdade, conforme vivenciados pelos clientes e é ativado cada vez que um cliente entra em contato com a firma”. Da mesma forma como há centenas de momentos da verdade em determinado dia de trabalho, também há muitos ciclos de serviço. Os autores ressaltam que criar o ciclo do serviço é uma forma de se colocar no lugar do cliente e enxergar a empresa de acordo com a perspectiva dele.

Formalizando a seqüência de observações do cliente, dentro da firma, é possível idealizar as ocasiões em que os momentos da verdade se desenvolvem. Na elaboração do ciclo do serviço podem ser aproveitadas as opiniões dos funcionários, gerentes e supervisores, pois estes são os integrantes da organização que estão em contato direto com os clientes e podem determinar os momentos da verdade.

Para criar o ciclo do serviço Albrecht; Bradford (1992) orientam que o melhor é desenvolver uma técnica simples e eficaz: “desenhe um círculo [...] e registre os momentos da verdade na medida que passa por eles”. A figura 2 demonstra um ciclo de serviço já elaborado, como exemplo:



Fonte: Albrecht e Bradford (1992).

**Figura 2: O modelo do ciclo de serviço**

O ciclo de serviço é um conjunto de procedimentos consecutivos que se desenvolvem durante o relacionamento entre o cliente e o atendente da organização e que está marcado pelos momentos da verdade identificados nessa relação. Identificar esses aspectos pode significar o levantamento dos momentos em que a organização está sendo avaliada pelo consumidor.

## 2.2 QUALIDADE E HISTÓRIA

Existe uma tendência, que não é recente, para um intenso movimento em busca da qualidade. As organizações têm de produzir produtos de qualidade, não mais como uma estratégia de diferenciação no mercado, mas como uma condição que garante a preexistência. Engana-se quem pensa que a preocupação com a qualidade dos produtos/serviços oferecidos aos clientes é recente. É possível destacar no decorrer do tempo da existência humana, aspectos históricos que demonstram essa busca pela qualidade.

A partir desse conhecimento, ao longo do tempo, observou-se que a qualidade tem existido desde que os chefes tribais e faraós governavam. O Código de Hamurabi, datado de 2150 a.C., estabelecia que se um construtor erguesse uma casa para alguém, e seu trabalho não fosse sólido, desabando a casa e matando o

morador, o construtor seria imolado (GITLOW, 1993).

Mesmo sem uma abordagem aprofundada, pode-se partir para as corporações, também conhecidas GUILDAS, formadas por negociantes e artesões, que surgiram no século XIII.

Desenvolveu-se então a formação profissional no ensino de aprendizes de ofício. Sendo, pois, os artesões treinadores e inspetores, eles conheciam seus negócios, seus produtos, seus clientes e incorporavam qualidade naquilo que produziam. Aprendizes instruíram-se num ofício, qualificavam-se como artífices e podiam tornar-se mestres de oficinas independentes (GITLOW, 1993).

Com o advento da Revolução Industrial no final do século XIX, tornou as pequenas oficinas muito obsoletas, pois trouxe a produção em massa e o desenvolvimento de produtos traçados a partir dos interesses dos produtos (MIRANDA, 1994).

Com a Revolução Industrial surgiu o nome de Frederick Taylor, pioneiro do gerenciamento científico, que elaborava procedimentos operacionais para os operários e deixava a qualidade com o planejamento do trabalho a cargo do gerente de produção. Este por sua vez tratava de separar os produtos bons dos ruins. Este foi o começo da história moderna da qualidade, que se baseava na inspeção (GITLOW, 1993).

### **2.2.1 Os pensadores da Qualidade**

É importante conhecer alguns pensadores da história recente que estudaram a qualidade e marcaram definitivamente a sua trajetória no mundo.

#### **2.2.1.1 William Edwards Deming**

Estudioso no campo da amostragem, considerado como introdutor do Controle de Qualidade Estatística no Japão. Apesar da indústria de telecomunicações japonesa ter começado a usar o moderno controle de qualidade em maio de 1946, só a partir de 1950 através do seminário sobre controle de

qualidade estatístico para administradores e engenheiros realizados por Deming é que o Japão tomou o rumo que hoje conhecemos: “W. Edwards Deming é o mais conhecido de todos os gurus, por colocar os negócios japoneses no caminho que os tornou número um em qualidade em todo mundo” (MIRANDA: 1994, p. 74).

O mesmo autor informa que seu enfoque principal é a estatística para atingir a qualidade: mas os seus princípios estabelecem também a adoção de várias outras medidas para atingir a qualidade como por exemplo: eliminar o medo, instituir o treinamento e a liderança, elaborar programa de educação e reciclagem, necessidade de uma equipe na alta direção provida de um plano de ação, para elevar a cabo a missão da qualidade.

Os 14 Pontos Administrativos, segundo Deming (1990, p. 124):

1. Crie constância de propósitos para a melhoria do produto e serviço;
2. Adote a nova filosofia;
3. Deixar de depender da inspeção para atingir a qualidade;
4. Cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço;
5. Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade;
6. Institua treinamento no local de trabalho;
7. Institua liderança;
8. Elimine o medo;
9. Elimine as barreiras entre os departamentos;
10. Elimine lemas, exortações e metas;
11. Elimine padrões de trabalho;
12. Renove os obstáculos que privam os trabalhadores do direito de se orgulharem por um trabalho bem feito;
13. Estabeleça um forte programa de educação e auto-aprimoramento e,
14. Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação.

#### 2.2.1.2 Philip B. Crosby

As expressões “zero defeito” e “Faça certo da primeira vez” tornaram o seu nome conhecido na área da qualidade. Segundo Crosby apud Cortada e Quintella (1994, p. 124), qualidade é conformidade com as especificações que devem ser estabelecidas para gerar a satisfação do consumidor.

Crosby apud Cortada e Quintella (1994, p. 92) tem uma lista dos quatro “valores absolutos de gestão e manejo da qualidade”: 1. Estar em conformidade com os requisitos e não com as especificações; 2. O seu sistema de gestão da qualidade é a prevenção; 3. Zero defeito e, 4. Medir a qualidade com o preço da não-

conformidade, o que é uma forma elegante de dizer que você pode quantificar suas falhas (defeitos) em números concretos.

Como se observa, Crosby esqueceu-se que o ser humano é importante e que como tal, sua teoria estava, portanto sujeita a falha.

### 2.2.1.3 Joseph M. Juran

O Japão também compreendeu e colocou em prática as idéias de J. M. Juran quando dos seminários que foi convidado para realizar nesse país em 1954, logo parte do sucesso do Japão se deve a Juran.

Juran apud Ishikama (1986, p. 126), criticou a inspeção como forma de garantir a qualidade e a transferiu para o enfoque do controle do processo. Para ele havia a necessidade de capacitar o processo, ou seja, “fazer com que o processo sob controle gere totalidade de produtos aceitáveis”.

Este enfoque revela como fator importante, a participação de todos os setores e pessoas integrantes de uma empresa. O processo envolve os fornecedores externos, setor de compras, engenharia do processo, produção, vendas, etc, ou seja, envolve desde a alta direção até os últimos operários.

Juran apud Ishikama (1993), organizou seminários para administradores de nível principal e intermediário para eliminar o problema causado pelo controle de qualidade enfatizado por Deming o controle de qualidade permaneceu num movimento de engenheiros e de operários nas fábricas, os administradores principais e intermediários não demonstravam interesse, só com o passar do tempo o controle de qualidade foi entendido como uma ferramenta de administração.

De acordo com Juran apud Ishikawa (1993), os três componentes mais importantes no programa de qualidade são:

- A alta gerência;
- O treinamento de todos os funcionários para melhorar a qualidade e,
- A melhora rápida da qualidade, até mesmo de uma maneira revolucionária.

#### 2.2.1.4 Arnan V. Feigenbaum

Engenheiro, chefe da qualidade na produção da General Eletric, Feigenbaum iniciou suas teorias na década de 50 e seu primeiro livro – TOTAL QUALITY CONTROL foi publicado em 1951, além de ter criado os primeiros conceitos de Garantia da Qualidade.

Garantia da Qualidade é um conjunto de ações planejadas de forma assegurar a qualidade do produto. A garantia da qualidade deve atuar desde o projeto até a íntegra final do produto.

Feigenbaum apud Ishikawa (1993, p. 134), apresenta a sua visão sistemática da qualidade definindo TQC como sendo:

TQC é um sistema para propiciar satisfação ao consumidor, gerando os produtos, através de um sistema produtivo, de forma econômica e de assistência aos usuários, estruturando-se de tal modo que os diversos grupos integrantes da organização contribuam para o esforço de desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade.

O mesmo autor informa que a qualidade é definida como uma determinação do consumidor, ou seja, pode ser definida a partir do que o comprador diz que é.

Feigenbaum apud Ishikawa (1993) argumenta que a idéia de qualidade é um processo para administrar como você pode satisfazer o cliente, oferecer preços mais competitivos e obter maior satisfação dos funcionários. Ele argumenta também que examinar os fatos relativos ao desempenho (utilizando estatísticas) é fundamental para o êxito de qualquer processo ou tarefa.

#### 2.2.1.5 Kaoru Ishikawa

Pai dos Círculos de Controle da Qualidade – CCQ's, criados pela primeira vez no início da década de 1960, nos Estados Unidos chamados de círculo de qualidade nas décadas de 1970 e 1980. CCQ é um pequeno grupo de pessoas que trabalhavam numa mesma área que voluntariamente, desenvolvem atividades de

controle de qualidade (ISHIKAWA, 1986).

Foi o criador do Diagrama de Causa e Efeito (Espinha de Peixe), um diagrama com a semelhança de uma espinha de peixe que objetiva relacionar as várias causas de um problema. Ishikawa argumentava a favor do controle total de qualidade (CTQ), onde todos os membros de uma organização têm que participar na melhoria da qualidade; Tem que haver uma educação contínua em qualidade e melhorias intermináveis o que leva à redução dos custos e melhora nas vendas.

Ishikawa coloca o cliente no centro de sua visão de melhora na qualidade, não a empresa ou grupo dentro dela. A definição de cliente segundo Ishikawa (1986, p. 123) é: “qualquer pessoa que receba o resultado de qualquer trabalho feito por um empregado”.

Ishikawa (1986), elaborou princípios dos quais serão destacados apenas alguns mais importantes para esclarecimento de suas idéias neste trabalho:

- Consumidor e fornecedor; ambos são responsáveis pela qualidade;
- É responsabilidade do consumidor proporcionar ao fornecedor uma informação clara e suficiente dos requisitos (especificações) para que possa compreender o produto;
- O fornecedor é responsável em assegurar a qualidade que satisfaça completamente o consumidor e,
- Consumidor e fornecedor, ao tratarem as transações comerciais devem sempre levar em conta plenamente o interesse do consumidor.

#### 2.2.1.6 Vicente Falconi Campos

Brasileiro, profundo estudioso na área da qualidade, orienta a implantação do TQC no estilo Japonês em empresas brasileiras tais como: Companhia Vale do Rio Doce, SADIA, BRAHMA, CONSUL e PETROBRAS, entre outras.

Campos (1999) considera que o objetivo das organizações humanas se volta para atender as necessidades do ser humano na sua luta pela sobrevivência na terra. Afirma que o verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor e não a ausência de defeitos.

O mesmo autor vê como uma barreira na implantação da qualidade total em empresas brasileiras segundo ele, o fato de que os brasileiros não gostam muito

de ler, que a dificuldade na condução do processo é causada por falta de estudos. Mas acredita também que brasileiro gosta muito de trabalhar em grupo. Diz que o aspecto positivo pode eliminar a dificuldade já citada se os grupos utilizarem o método da cumbuca.

Procedimentos do método da cumbuca, Campos (1999).

- Grupo de no máximo seis e no mínimo de quatro pessoas;
- Um encontro uma vez por semana durante duas horas. Sendo o mesmo dia da semana e horário, para os encontros semanais;
- Na sala, deve conter transparência de todas as figuras e de um texto. Deve haver uma cumbuca com papéis contendo o nome de cada participante;
- Todos os membros do grupo estudam um capítulo toda semana. Na hora de apresentar um dos participantes é sorteado;
- Se o apresentador não tiver estudado, a reunião é desfeita;
- Após o sorteio o nome retorna a cumbuca. Uma pessoa que apresenta um capítulo poderá ser sorteado no próximo encontro.

Falconi apud Campos (2002, p. 174) diz que: “a produtividade e a competitividade são alcançados através do conhecimento” e declara como tipos de conhecimento o gerencial e o técnico do trabalho. Na sua reflexão diz que muitos chefes na realidade não exercem a sua função gerencial. Supervisores não exercem a sua função de supervisão e operadores não conseguem exercer bem a sua função por falta de padronização e treinamento no trabalho.

## 2.3 CONCEITUANDO QUALIDADE

Grönroos (1993) orienta que devido a uma mudança ocorrida nas classes administrativas, como também na sociedade como um todo, foi que surgiu a necessidade de focar mais na satisfação do cliente investindo na qualidade dos serviços a ele destinado. Atualmente, a qualidade é praticamente a chave do negócio.

De acordo com Tschohl e Franzmeier (1996, p. 4) “o serviço de qualidade não só é uma eficiente ferramenta de ‘venda’, mas também uma vantagem

competitiva no longo prazo”. Sendo assim, a qualidade, muitas vezes, é diferencial forte entre as empresas do mesmo ramo, e esse diferencial pode ser considerado como uma vantagem competitiva.

Para Barros (1999, p. 5) existem diversas maneiras de se conceituar qualidade:

Qualidade é o que o cliente quer;  
Qualidade é a satisfação do cliente;  
Qualidade é um alvo em constante movimento;  
Qualidade é a conformidade entre o que nós fazemos e o que os clientes querem;  
Qualidade é criar riqueza, não necessariamente lucro;  
Qualidade é a conformidade com as especificações;

Conforme se observa em Barros (1999), pode-se considerar que todas essas frases apresentam um certo sentido de transmitir o que é qualidade, porém, só pode-se dizer que a qualidade foi concluída quando o produtor da qualidade e o consumidor da qualidade estiverem em perfeita harmonia. E isso só ocorrerá quando o primeiro oferecer um serviço com qualidade e o segundo estiver satisfeito com esse serviço e vendo a sua qualidade. Assim, pode-se dizer que enquanto não houver a harmonia dos dois personagens o conceito de qualidade não se conclui.

Buzzel e Gale apud Grönroos (1993, p. 47) afirmam que “a qualidade é qualquer coisa que os clientes afirmam ser, e a qualidade de um produto ou serviço, em particular, é qualquer coisa que o cliente perceba como tal”. O conceito acima citado, afirma que a qualidade é avaliada e percebida pelo cliente, de acordo com o que ele procura ou deseja, ou seja, é importante que uma empresa defina qualidade da mesma maneira que o fazem os clientes, pois se isso não ocorrer poderá causar erro nas ações a serem tomadas em programas de qualidade. Portanto, deve-se entender que a qualidade percebida pelo cliente é a que deve ser levada em consideração.

A qualidade percebida pelo cliente demonstra ser muito importante para o sucesso de uma empresa, posto que a sua vantagem competitiva depende da qualidade dos bens e dos serviços prestados.

### 2.3.1 Diferença entre Qualidade de Serviços e Qualidade de Produtos Físicos

As organizações por toda parte estão cada vez mais conscientes com relação ao potencial competitivo da qualidade, pois esta apareceu como um imperativo administrativo atual. Enquanto anteriormente os padrões de qualidade não eram monitorados, hoje passaram a serem definidos em contrato. Com a rivalidade percebida entre as empresas, observa-se que estas visam a qualidade e não apenas o preço.

Existem várias características freqüentemente mencionadas dos serviços e dos bens físicos, são normalmente comparados, porém, pode-se citar algumas diferenças entre a qualidade de produto físico e a qualidade de serviços. Apesar de ambas terem sempre em mente fornecer ao cliente o que o cliente deseja.

Segundo Whiteley (1992) a qualidade do produto é a parte de 'o que você obtém' da experiência do cliente, a qualidade do serviço é a parte de 'como você obtém'. O autor cita uma das mais importantes características que diferencia os bens dos serviços, ou seja, um produto é um item tangível que costuma ser quantificável, enquanto um serviço pode ser descrito como intangível.

Para Fitzsimmons; Fitzsimmons (2000, p. 47) um aspecto fundamental do serviço "É a compreensão de que o cliente pode ser uma parte ativa do processo". Isso quer dizer que enquanto nos serviços a presença do cliente é fundamental para o seu processo, em produtos, isso não tem muita importância.

Os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, ou seja, é impossível a separação entre a produção, a distribuição e o consumo, já os produtos apresentam sua produção e distribuição separadas do consumo (WHITELEY, 1992).

Enquanto os serviços são heterogêneos, pois podem variar muito, mesmo sendo da mesma empresa, isso ocorre porque são desempenhos humanos e muitas vezes a disposição do ser humano nem sempre é a mesma, os produtos são homogêneos, pois geralmente, são similares em qualidade, mas bem diferentes em preço, o que serve para justificar comparações.

Fitzsimmons; Fitzsimmons (2000) ajudam a compreender que um serviço é uma mercadoria perecível, ou seja, não é possível mantê-la em estoque, pois são produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Já alguns produtos, podem ser

estocados, pois não necessitam de consumo imediato. Isto quer dizer que os serviços são utilizados apenas quando são necessários aos consumidores.

Segundo argumento de Grönroos (1993), segue no sentido de que o serviço é considerado uma série de atividades ou processos, e têm o seu valor produzido nas interações entre comprador e vendedor, enquanto os produtos são coisas e apresentam o seu valor principal, produzidos em fábricas. Além disso, a maioria dos serviços não resulta em “propriedade” de nada, ao contrário dos produtos físicos.

Whiteley (1992, p. 172) orienta que de acordo com as características citadas acima, que diferenciam bens e serviços, a qualidade do serviço “costuma ser mais difícil de medir do que a qualidade do produto”. Isso implica dizer que é mais difícil de ter um controle na qualidade dos serviços prestados, pois se trata de mercadorias intangíveis, onde a sua qualidade vai ser avaliada através dos comentários dos seus clientes. Enquanto o controle da qualidade do produto é avaliada de acordo com seus aspectos físicos e materiais, pois se trata de produtos tangíveis e quantificáveis, que estão relacionados com as suas especificações técnicas.

### **2.3.2 Qualidade em serviços**

Atualmente, qualquer organização que está voltada para prestar qualquer tipo de serviço sabe que o grande diferencial é a qualidade do serviço prestado. Como já foi visto anteriormente, a qualidade dos serviços é avaliada através do julgamento dos seus usuários, mas, isso não quer dizer que se os clientes não estão reclamando significa que estão satisfeitos.

Drummond (1998, p. 96) esclarece que a maioria das organizações prestadoras de serviço tem a “garantia do serviço” como um diferencial, ou seja, a qualidade superior do serviço, e como já foi visto, essa qualidade começa a ser avaliada pelos clientes a partir do contato entre ele e o prestador do serviço, portanto “o comportamento do pessoal produz um impacto decisivo sobre a percepção da qualidade”.

Na opinião de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) um cliente satisfeito é o

ponto mais importante para mostrar que o serviço tem qualidade, e essa satisfação é uma comparação entre o serviço prestado com o serviço desejado.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (1997, p. 27) “Qualidade em serviços é um conjunto de ações que devidamente coordenadas, levam à satisfação do cliente dentro do seu grau de expectativa”.

De acordo com o conceito acima, a empresa tem que atender as expectativas de qualidade dos seus clientes, ou até mesmo exceder tais expectativas. Os clientes, após serem atendidos, fazem a comparação entre o serviço recebido e o serviço esperado, então é sempre bom que o serviço atenda ou exceda as suas expectativas, pois assim, irá garantir o seu retorno. Grönroos (1993) esclarece que, por isso, para uma empresa de serviço, o que se faz necessário, é um modelo de como os clientes percebem a qualidade do serviço.

Tschohl; Franzmeier (1996) recomendam que o cliente pode ficar satisfeito com a qualidade do serviço prestado, desde que todo o pessoal da organização esteja voltado para atender suas necessidades e não só aqueles que lidam frente a frente com o cliente. Um serviço com qualidade tem como objetivo geral a manutenção dos seus clientes, a retenção dos clientes e o desenvolvimento de novos clientes.

Nessa linha de pensamento chega-se ao conceito de excelência de serviço, como bem define Albrecht (2000, p. 13) no trecho a seguir:

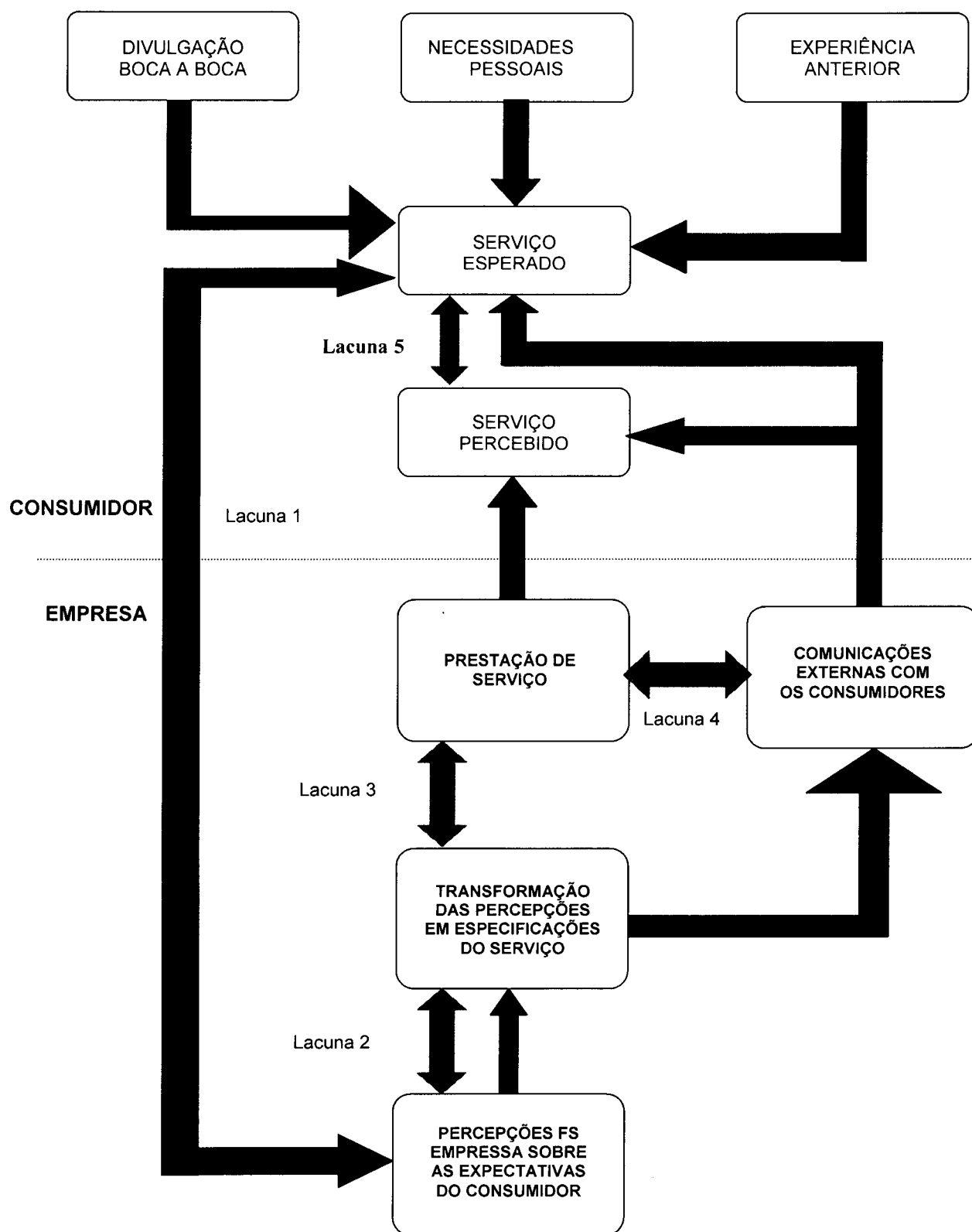
[...] Um nível de qualidade de serviço, comparado ao dos seus concorrentes, que é suficientemente elevado, do ponto de vista dos seus clientes, para lhe permitir cobrar um preço mais alto pelo serviço oferecido, conquistar uma participação de mercado acima do que seria considerado natural, e/ou obter uma margem de lucro maior do que a de seus concorrentes.

Diante do conceito acima, pode-se notar que a qualidade dos serviços, na maioria das vezes, é mais importante que o preço, pois o serviço oferecido é válido para o cliente e vale a pena pagar aquele valor. Um cliente satisfeito, que tenha suas necessidades atendidas e ao qual tenha sido oferecido serviço com qualidade é aquele que vai aproveitar a diferença entre as empresas do mesmo ramo de atividade.

### 2.3.3 Modelo de qualidade de serviços

Para se obter um serviço da alta qualidade algumas exigências relacionadas com a empresa e os clientes devem ser levados em consideração. Parasuraman; Zeithaml; Berry apud Kotler (1998, p. 421), formularam um modelo de qualidade de serviço, onde identificam tais exigências. A Figura 1 mostra um modelo, identificando cinco lacunas que causam problemas na prestação de um serviço.

1. Lacuna entre as expectativas do consumidor e a percepção da empresa – Muitas vezes as empresas não conseguem satisfazer seus clientes, pois seus administradores nem sempre percebem exatamente o que eles desejam.
2. Lacuna entre a percepção da empresa e as especificações da qualidade do serviço – Os administradores sabem exatamente o que os seus clientes desejam, embora, especificamente, não adota um padrão de desempenho.
3. Lacuna entre as especificações da qualidade do serviço e sua execução – Os funcionários podem estar sobrecarregados, com isso, não conseguem ouvir e nem atender com agilidade os seus clientes. Muitas vezes são funcionários mal treinados.
4. Lacuna entre a execução do serviço e as comunicações externas – Os clientes têm suas expectativas com relação ao serviço, afetados por anúncios ou alguma declaração de representantes da empresa, ou seja, quando o cliente chega ao local do serviço, ele tem uma visão diferente da que foi vista no anúncio.
5. Lacuna entre o serviço percebido e o esperado – Ocorre quando uma empresa tem o seu desempenho avaliado pelos seus clientes de uma maneira diferente, o que subestima a qualidade do serviço.



**Figura 3: Modelo de Qualidade de Serviços**

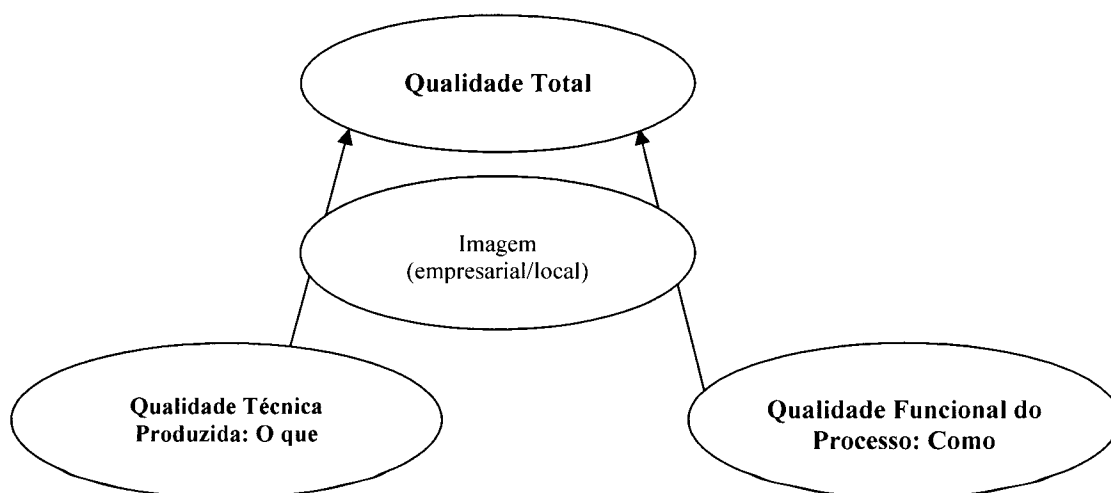
Fonte: Kotler (1998, p. 421).

### 2.3.4 Dimensões da qualidade

Em organizações voltadas para a prestação de serviços, ocorre muito a interação entre o comprador e vendedor, portanto, serão nesses contatos que o cliente terá um impacto sobre o serviço percebido.

De acordo com Parasuraman et al e Lehtinen apud Grönroos (1993, p. 48) “a qualidade de um serviço conforme percebida pelos clientes, tem duas dimensões”. A Dimensão do Resultado Técnico: “é meramente uma dimensão da qualidade, chamada de qualidade técnica do resultado do processo de produção do serviço”. É o que as empresas dão aos seus clientes durante a interação e que é bastante importante para a avaliação da qualidade do serviço, ou seja, é o que o cliente fica após o contato com a empresa. Mas, isso não significa dizer que a dimensão da qualidade técnica servirá para avaliar a qualidade total da empresa, pois outros fatores irão influenciar a visão que o cliente possa ter do serviço, como a maneira como a qualidade técnica ou o resultado final de um processo são transferidos para eles.

A outra dimensão chama-se: Dimensão Funcional ou Relacionada a Processo. De acordo com Grönroos (1993, p. 50) “essa dimensão também influencia o cliente, pois significa ‘como’ o cliente recebe o serviço e como ele vivencia o processo de produção e consumo simultâneos”. Ou seja, como a qualidade é percebida pelo cliente, ocorrendo durante o contato comprador-vendedor. A figura 2 mostra as duas dimensões da qualidade do serviço.



**Figura 4: Duas dimensões da qualidade do serviço.**

Fonte: Grönroos (1993, p. 50).

De acordo com Drummond (1998) pode-se notar que a dimensão funcional da qualidade é medida subjetivamente enquanto que a dimensão técnica é medida mais objetivamente pelos seus clientes. Além disso, para a maioria dos serviços, a imagem local tem uma grande importância, pois será através da imagem da empresa que o cliente poderá de várias maneiras, ter impacto na percepção da qualidade. Então, pode ser levado em consideração que as expectativas do cliente estão ligadas aos aspectos técnicos e funcionais do serviço, porém, os aspectos funcionais de um serviço são considerados mais importantes do que os aspectos técnicos.

### **2.3.5 Elementos determinantes da qualidade em serviços**

As empresas estão sempre focando a qualidade do serviço em seu atendimento ao cliente, procurando sempre atender suas necessidades. Para o cliente fazer uma avaliação da qualidade do serviço prestado, ele pode utilizar os dez itens determinantes da qualidade do serviço, pois será através desses itens que eles farão uma comparação entre o serviço esperado e o percebido, o que serve para verificar o nível de satisfação do cliente.

Fitzsimmons; Fitzsimmons (2000) divulgaram um estudo feito por pesquisadores de marketing, em algumas áreas de serviço, o qual pode apresentar alguns elementos que determinam a qualidade do serviço, ou seja, comportamentos que afetam as percepções da qualidade do serviço. Segundo Garvin apud Grönroos, (1993, p. 95), dez itens determinantes da qualidade de serviços foram agrupados, são eles:

1. **Confiabilidade:** É quando a empresa é hábil no desempenho do serviço oferecido, ou seja, desempenha o serviço corretamente da primeira vez, sempre com precisão, exatidão e confiança. Executando e cumprindo o serviço, sem erros, no prazo prometido. Envolve exatidão na elaboração de contas e na manutenção de registro.
2. **Rapidez de Resposta:** É quando os funcionários mostram disposição e agilidade, ou seja, rapidez na prestação do serviço. Quando o serviço é prestado de imediato e em tempo adequado, pois assim possíveis erros podem ser reparados e analisados imediatamente.

3. Competência: Significa que o pessoal já está preparado para executar o serviço, ou seja, já tem conhecimento suficiente para executar. Envolve habilidade tanto do pessoal de suporte operacional como o pessoal da linha de frente.
4. Acesso: Significa que o acesso e o contato entre o cliente e o prestador de serviço são fáceis. Envolvendo pouco tempo de espera e localização conveniente de execução dos serviços.
5. Cortesia: Quando os funcionários têm consideração e respeito pelos clientes, sempre bem amigáveis. Ainda envolve a boa aparência do pessoal que está em contato direto com os clientes, estando bem arrumados e limpos.
6. Comunicação: Consiste em fornecer informações aos clientes de uma maneira fácil de ser entendida, ou seja, de uma forma clara, bem como ouvi-las. Envolver explicações do serviço em si, de preços.
7. Credibilidade: Ocorre quando o cliente sente confiança e honestidade por parte da empresa prestadora do serviço, e nota que a empresa se preocupa com seus interesses. Envolve nome e reputação da empresa.
8. Segurança: É quando os funcionários conseguem transmitir confiabilidade aos seus clientes, então eles se sentem seguros fisicamente e psicologicamente, tendo assim uma falta de perigos, riscos ou dúvidas.
9. Compreender/Conhecer o cliente: É o esforço que os funcionários fazem para poder compreender as necessidades dos clientes, sempre se preocupando em satisfazer suas necessidades, com uma atenção individualizada.
10. Tangíveis: Significa a aparência física do serviço. São aspectos como equipamentos, ferramentas, aparência do pessoal, instalação física etc.

Diante de todos os fatores acima relacionados, “confiabilidade” e “tangíveis” são os que mais são levados em consideração, porém de acordo com Drummond (1998, p. 97) “de todos os fatores relacionados, inspirar segurança é o mais importante”. Isso quer dizer que os clientes devem se sentir seguros em relação ao serviço que está sendo oferecido, ou seja, as empresas prestadoras de serviço têm que passar uma imagem confiante para que o consumidor escolha o seu serviço.

## 2.4 DIFERENCIAL COMPETITIVO

De acordo com a política de qualidade, que tem como principal objetivo a satisfação total dos clientes, a política da qualidade reflete a realidade da empresa. A competitividade é fundamental para a continuidade da empresa. Para tanto, necessita-se de:

### 1- Qualidade dos produtos e redução de custos

- Compromisso com a melhoria contínua.
- Padronização dos métodos construtivos.
- Garantia da qualidade dos insumos.
- Garantia da qualidade com conseqüente minimização de manutenção.

### 2- Melhoria das relações dos colaboradores e da administração

- Conscientização para a questão da qualidade.
- Agilizar o fluxo de informações.

### 3- Atendimento ao cliente

- Atendimento à satisfação dos clientes garantindo que sempre tenham respostas aos seus pedidos.
- Consolidar a confiança adquirida em nossa forma de trabalho.

Atualmente, é fundamental que as empresas direcionem seus esforços para o aprimoramento da qualidade de seus produtos ou serviços associados a uma gestão moderna e lucrativa, que permita a continuidade no cenário competitivo. Assim, permite que a empresa aprimore seus processos produtivos e de gestão, utilizando as ferramentas estatísticas como apoio.

As empresas nacionais aumentaram sua competitividade pelo aprimoramento dos processos e pessoas envolvidas. Cria soluções específicas a cada empresa, associando conhecimento e a experiência às necessidades dos clientes, respeitando a cultura existente na instituição. As empresas precisam ser aprimoradas mantendo suas identidades e não sendo massificadas.

Campos (2001) considera que gestão pela qualidade é um tema naturalmente evolutivo, baseado na premissa que o foco inicial que era dirigido para a gestão de produtos, transformou-se para o da gestão de processos, e como

decorrências da visão sistêmica de todos os processos da organização, está evoluindo também para o estabelecimento de estratégias e para a definição de métodos para gerenciar o conhecimento. Em um ambiente em que a imaginação e a criatividade das pessoas de uma organização podem estabelecer importantes diferenciais competitivos, saber gerir o conhecimento é uma peça chave de todo o processo da qualidade total.

Uma das principais características a gestão do conhecimento é que ela trabalha com fatores intangíveis. Trabalhar com o conhecimento envolve relações e interatividade, ativos muito mais complexos de serem gerenciados e que dependem de um grau de inserção e de um comprometimento afetivo e ético que dificilmente permitem que o gerenciamento seja feito de forma mecânica. A grande característica deste modelo - e o seu maior desafio - é que você precisa inserir cada indivíduo, afetiva e intelectualmente, na organização e na atividade que desempenha.

As organizações devem procurar com que todos os seus públicos sintam-se "pertencer" à comunidade formada por elas. Todas as pessoas almejam pertencer, serem parte dos processos. Esse é o grande desafio da gestão pelo conhecimento: criar mecanismos capazes de organizar e potencializar os indivíduos no uso das suas capacitações técnicas, humanas e conceituais.

É preciso trabalhar no sentido de identificar e selecionar quais são os conhecimentos necessários para o seu desenvolvimento e de que forma os seus públicos (colaboradores, clientes, acionistas e comunidade) potencializam este processo. Devem ainda desenvolver e transformar esses conhecimentos com o objetivo de agregar valor para esses públicos e embalar e estocar esse conhecimento de modo que ele possa ser compartilhado por todos.

Todo esse processo exige, além das ações consistentes e permanentes citadas, mudanças importantes no modelo de gestão das organizações. Por exemplo, não há mais espaço para estruturas hierárquicas rígidas. Portanto, esses modelos somente podem ser implantados se a organização estiver madura o suficiente para entender que a estrutura hierárquica que depende mais da força e da autoridade das chefes é uma forma ultrapassada de se conseguir resultados.

Cada vez mais o conjunto de habilidades e competências é que define quem deve liderar um projeto ou conduzir uma equipe de trabalho.

Assim, cada um pode ser líder de uma equipe e liderado em outra equipe, sem que isso entre em conflito com a posição hierárquica que cada um ocupa. As funções passam a ser mais importantes que os cargos, as equipes são criadas para buscar resultados e as pessoas aprendem a se auto gerenciarem.

Há uma grande transformação nos departamentos de Recursos Humanos. O antigo Departamento de Pessoal evoluiu para o departamento de Recursos Humanos, e hoje se percebe que a boa gestão dos RH não se dá de forma centralizada, mas sim descentralizada. Cada líder deve auxiliar cada membro da equipe a identificar os conteúdos de seu plano de capacitação, assim como as formas de medir e melhorar as condições para que seus colaboradores se realizem.

## 2.5 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O desenvolvimento de uma atividade comercial, além das informações do mercado, que o seu administrador deve conhecer, também exige o conhecimento dos fatores que influenciam o comportamento do consumidor e como esses fatores são identificados.

Segundo Kotler (1998, p. 161), “nunca foi simples entender o comportamento e ‘conhecer os consumidores’; eles podem declarar suas necessidades e desejos, mas agir de outra maneira”. Assim é que se depara com o grande dilema do mercado: identificar os desejos e expectativas dos consumidores.

No entender desse autor, os principais fatores que influenciam o comportamento de compra são: fatores culturais; fatores sociais; fatores pessoais e fatores psicológicos.

Conforme Cobra (1997, p.56) “A definição de necessidades no aspecto físico e psicológico requer uma análise melhor sobre a própria existência do ser humano”. Os motivos internos e incentivos, são destacado como interno o exemplo da fome na qual é oriunda do organismo, chamamos fome ou na presença de um alimento apetitoso, venha a estar com fome.

A diferença entre os dois motivos é que o motivo interno empurra a pessoa para que realize a ação e o incentivo puxa a pessoa a realizar uma ação por causa de um objeto na qual essa pessoa fique com desejo de possuí-lo.

Motivos conscientes e inconscientes. Dizem respeito àqueles desejos que você sabe que tem e aqueles que você não sabe que tem e está no seu inconsciente, assim à medida que se vai surgindo desejos básicos para a sobrevivência humana e realização pessoal vai surgindo desejos novos de acordo com o inconsciente de cada indivíduo.

No âmbito dos fatores culturais, é importante destacar que, na opinião de Kotler (1998, p. 162) “a cultura é o determinante mais fundamental dos desejos e do comportamento de uma pessoa”. Para compreender essa importância, há que se perceber que a cultura é um conjunto de valores que determinam a capacidade de percepção, preferências e comportamentos através da vida familiar e de outras instituições básicas.

No que diz respeito aos fatores sociais estão envolvidos aspectos relacionados com as relações sociais de cada indivíduo e a força que estes aspectos exercem sobre o comportamento do consumidor. Kotler (1998, p. 164), alerta que os grupos de referências de uma pessoa “compreende todos os grupos que têm influência direta (face-a-face) ou indireta sobre as atitudes ou comportamento da pessoa”.

Entre os fatores pessoais, de cada consumidor, tais como a idade, a formação, o estágio de ciclo de vida, a ocupação, a situação econômica, estilo de vida, personalidade e auto-estima. Estes fatores exercem uma influência, muito peculiar, na medida em que faz compreender que os indivíduos podem ser agrupados de acordo com essas características, para que seja determinado um procedimento mercadológico (Kotler, 1998).

Além destes fatores, também existem os fatores psicológicos, que são aqueles ditados pelo inconsciente das pessoas e tratam das necessidades pessoais. Por outro lado, segundo Kotler (1998, p. 173), “uma pessoa possui muitas necessidades em determinado momento”, onde se pode compreender que essas necessidades poderão se alterar num momento seguinte, na medida que estes fatores dependem da percepção do indivíduo.

Sendo assim, é de fundamental importância que o empreendimento tenha preocupação em identificar quais são os fatores que poderão estabelecer um estímulo para o público-alvo a consumir seus produtos ou serviços.

## 2.6 ATENDIMENTO AO CLIENTE

O conceito mais básico e inerente ao marketing é o das necessidades humanas, as quais são estados de carência percebida. O homem tem muitas necessidades complexas: necessidades básicas físicas de alimentação, roupas, calor e segurança; necessidades sociais de fazer parte de um grupo e ser querido; necessidades individuais de conhecimento e auto-realização.

Por sua vez, desejos são necessidades humanas moldadas pela cultura e pelas características individuais. O homem tem desejos quase ilimitados, mas recursos limitados. As empresas que se destacam por sua orientação para marketing empenham-se ao máximo em conhecer as necessidades, desejos e demandas de seus clientes (KOTLER, 1996)

Cobra e Rangel (1993) argumentam que as pessoas satisfazem suas necessidades e desejos com produtos. O produto é qualquer coisa que possa ser oferecida ao mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo.

Manter os clientes satisfeitos não é só abrir um departamento de reclamações, sorrir e mostrar-se simpático. As empresas que cuidam melhor de seus clientes estabelecem altos padrões de serviço, e em geral fazem esforços descomunais para atingir esses padrões. Não há uma fórmula simples para cuidar de clientes, mas também isso não chega a ser um mistério.

A análise de atendimento começa a ser mensurada pelo cliente no momento em que adentra no estabelecimento, os primeiros atendimentos até a confirmação da aquisição do produto ou serviço e o pós-venda, ou seja se a mercadoria ou serviço adquirido está dentro dos padrões negociados, se não ouve má fé na negociação, se realmente atende as suas necessidades, se os custos estão dentro dos padrões normais do mercado (COBRA e RANGEL, 1993).

Kotler (1996, p. 50) afirma que satisfação “é o nível de sentimento de uma pessoa, resultante da comparação do desempenho (ou resultado) de um produto em relação a suas expectativas”. Por isso pode-se considerar que atender o cliente com qualidade, ou satisfazê-lo, é uma filosofia empresarial baseada na parceria.

Cobra e Rangel (1993. p. 45) afirmam que satisfação do cliente é a “realização do desejo do cliente, contentando-o através de um atendimento

personalizado”. É fundamental compreender-se que atender o cliente com qualidade não se resume a tratá-lo bem, com cortesia. Mais do que isso, hoje significa agregar benefícios a produtos e serviços, objetivando superar as expectativas do cliente. Para tal, é necessário se estabelecer um canal de comunicação direta entre cliente e empresa, através do qual o cliente é atenta e permanentemente ouvido e suas críticas e sugestões transformadas em especificações de melhores produtos e serviços na ótica do cliente.

Cada vez mais as organizações brasileiras estão dando importância à qualidade do atendimento ao cliente. O processo está sendo encarado com muita dedicação pelo empresariado. Conforme afirma Ávila (1998, p. 74) algumas empresas estão tentando encantar seus clientes, pois consideram essa atividade vital para o sucesso e, para isso, a autora oferece oito dicas para montar um serviço de atendimento ao cliente eficiente, que são as seguintes:

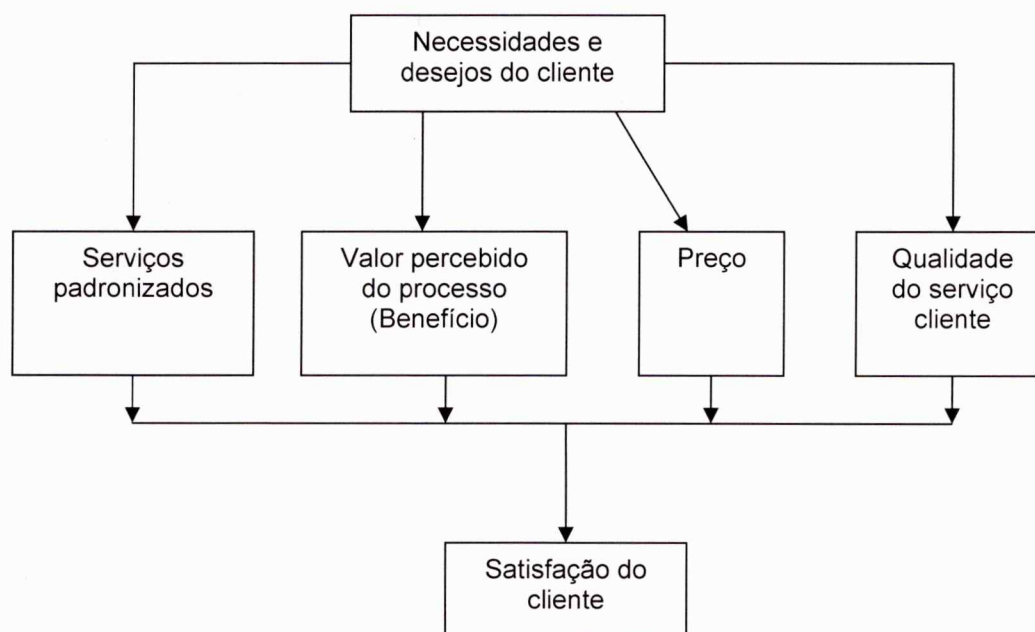
- Conscientize todos os seus funcionários da importância de atender bem o consumidor.
- Monte uma estrutura física adequada, usando todos os recursos tecnológicos disponíveis.
- Contrate e treine os profissionais, fazendo-os conhecer detalhadamente a empresa e seus produtos.
- Dê autonomia ao encarregado do Serviço de Atendimento ao Cliente para cobrar de qualquer pessoa da equipe, soluções para os problemas do consumidor.
- Deixe claro para todo o seu pessoal que nenhum cliente deve ficar sem resposta.
- Crie sistemas para registrar e encaminhar as sugestões de seus consumidores.
- Estabeleça critérios para avaliar o serviço oferecido e seus resultados.
- Lembre-se de que um Serviço de Atendimento ao Cliente inoperante é péssimo para a imagem de sua empresa.

Essas dicas são uma boa referência para a implantação de um sistema de informações que venha a ser útil para qualquer organização que busca ampliar a satisfação de seus clientes. Essas providências exigem a criação de uma mentalidade nova na organização, a fim de preparar todo o quadro de funcionários, desde a alta administração até o mais modesto empregado, para enfrentar os desafios da superação na busca da qualidade dos serviços que venha a expandir o alcance da satisfação dos consumidores.

## 2.7 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

A satisfação do consumidor é uma ferramenta de marketing essencial para uma empresa. De acordo com Kotler (1998 p. 53), “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”.

A satisfação é o resultado pós-compra. É o desempenho percebido com as expectativas do comprador. Portanto, deve-se lembrar de que não é somente para a fase inicial de negócio que se necessita conhecer e entender o consumidor, mas, também, medir a sua satisfação pós-venda. Pois um comprador satisfeito cria afinidade e lealdade com a marca, produto ou serviço. Recomenda, assim, para parentes, amigos, colegas, etc. E quando o cliente está satisfeito, dificilmente mudará de opinião.



**Figura 5: Como satisfazer o cliente**

Fonte: Cobra (2001, p.148)

O diagrama acima demonstra como que os fatores que interferem e influenciam as necessidades e desejos do cliente e causam mudanças em alguns aspectos relacionados com o produto/serviço da organização. Quando se trata de atender as necessidades e desejos dos clientes, a administração deve entender que é necessário determinar serviços padronizados, cujo valor seja percebido como um benefício agregado, que não incremente o preço de maneira exagerada ou

prejudicial, além de estabelecer o nível de qualidade do serviço ao cliente. Tudo isso pode ser resumido no alcance de um bom grau de satisfação do cliente.

Segundo Kotler (1999, p. 35), “em mercados altamente competitivos, todos os departamentos têm de se concentrar na conquista da preferência do cliente.[...] Se você não estiver pensando no cliente, você não está pensando”.

O mesmo autor diz que é preciso monitorar o nível de satisfação de seus atuais clientes com relação aos seus produtos e serviços. Não ache que seus atuais clientes estão garantidos. É necessário que se faça algo especial para eles, sempre que possível, pois custa cinco vezes mais atrair um novo cliente do que manter os já existentes.

Todos os departamentos precisam estar de fato orientados para o cliente, para que a empresa se sobressaia perante os concorrentes, pois os clientes são peças fundamentais para que uma organização exista, ou seja, o cliente é o patrimônio da empresa, e toda atenção que for dada a ele será merecidamente recompensada.

Na opinião de Cobra (1992, p. 43):

Para satisfazer às necessidades dos consumidores, é preciso que os *produtos* ou *serviços* a serem ofertados tenham boa qualidade, que as características atendam aos gostos dos consumidores, com boas opções de modelos e estilos, com nome atraente de marca, acondicionados em embalagens sedutoras, em vários tamanhos de produtos, com serviços e quantias ao usuário adequados retornos financeiros à organização.

É possível afirmar que a qualidade do produto ou serviço é fundamental para garantir a satisfação do consumidor que, por sua vez, demonstra grande preocupação com a qualidade de tudo que adquire. Mas, é preciso estar sempre buscando satisfazer os clientes, e uma das formas é através do atendimento, é o que mostra o tópico seguinte.

É fundamental que a organização tenha total conhecimento das prioridades e anseios da sua clientela. Conforme Cannie e Caplin (1994, p. 54), “para atender efetivamente às necessidades dos clientes, é necessário conhecê-los [...]. E é necessário também uma dose considerável de imaginação e de capacidade para se colocar no lugar do cliente”.

Toda organização deve estar continuamente preparada para adquirir e absorver conhecimentos e informações relativos às perspectivas e carências dos seus clientes. De acordo com Bee e Bee (2000, p. 23), “é muito difícil oferecer um bom atendimento aos clientes a menos que se saiba exatamente quem eles são”.

Por outro lado, conforme Colombini (2000, p. 34):

Ao saber exatamente o que o cliente quer, o que não quer, do que precisa e do que não precisa, seus esforços passam a ser direcionados de uma maneira mais eficiente e produtiva. Você se torna mais seguro em suas decisões e se antecipa aos problemas. Posiciona-se para fazer as coisas acontecer, em vez de se ver obrigado a reagir a coisas que já estão acontecendo.

Portanto, é necessário que cada empresa analise as seguintes questões: qual é o seu cliente em potencial, o que ele valoriza e quais são as suas principais necessidades. Consta-se que quando a organização tem interesse em conhecer cada vez mais os seus clientes, passará a oferecer serviços totalmente direcionados às suas necessidades, fazendo com que os mesmos sintam-se realizados e satisfeitos com os serviços a eles oferecidos.

Segundo Las Casas (2001), um dos aspectos fundamentais para que a organização consiga atingir os resultados almejados é o fato da prestação de serviços ser realizada de acordo com a necessidade específica dos clientes. Administrar uma empresa com o foco em satisfazer às necessidades dos clientes irá diferenciar a organização dos seus competidores.

Para Colombini (2000, p. 39), “a única maneira de saber com certeza como a sua empresa é vista pelos clientes é perguntando-lhes diretamente e avaliando seus níveis de satisfação e percepção”.

De acordo com Torres apud Colombini (2000, p. 39), “não há dinheiro que pague a satisfação do cliente”. Observa-se que, para que a prestadora de serviços se sobressaia nesse mercado tão competitivo, é necessário que a mesma coloque o cliente no centro de suas operações e que, em todas as suas decisões, a satisfação do cliente esteja como um dos focos principais.

De acordo com Rust, Zeithaml e Lemon (2001, p. 59), “não basta saber que o valor do cliente é a chave para o sucesso da empresa. Ela precisa saber quais alavancas devem ser acionadas para promovê-lo”.

Portanto, para que a organização passe a compreender o real valor do cliente, torna-se necessário que faça as seguintes explicações: o que leva um cliente a utilizar os seus serviços, a repetir as suas compras e por fim, qual a influência da organização em relação a essas decisões.

Conforme os mesmos autores, o desenvolvimento do valor do cliente é realizado da seguinte forma: primeiramente, a empresa irá atrair os clientes, em seguida, os mesmos compram da empresa e posteriormente, é realizada uma relação de lealdade e cumplicidade entre a empresa e os clientes.

Nas empresas que se encontram centradas no cliente, a estratégia deve ser baseada não nos serviços ou competências, e sim nos fatores que influenciam na formação e desenvolvimento do valor do cliente.

Para Rust, Zeithaml; Lemon (2001, p. 252):

Escolhendo investimentos que maximizam o retorno dos investimentos em valor do cliente, a empresa irá aumentar a eficiência e a eficácia para obter impactos de valor, retenção e marca, superando suas concorrentes tradicionais no mercado.

A empresa que está centrada na obtenção da satisfação dos seus clientes, através do suprimento das suas necessidades, está realizando não somente um serviço de qualidade, como também está desenvolvendo uma vantagem competitiva. As empresas de serviços encontram-se cada vez mais organizadas em torno dos clientes, pois gerenciar de acordo com o valor do cliente é a grande nova tendência do cenário global.

Conclui-se que as organizações que desempenham seus papéis em função da valorização dos seus clientes, irão adquirir um grande diferencial. Criando assim, uma importante vantagem competitiva. A respeito de serviços, é importante levantar e identificar as características de serviços, fazendo um destaque desse tema no tópico que se segue.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Na opinião de Rampazzo (2002, p. 49) “a pesquisa é um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico que permite descobrir novos fatos ou dados, soluções ou leis, em qualquer área do conhecimento”. Assim, pode-se considerar que a pesquisa pode, na maioria dos casos, ser utilizada para resolver problemas, utilizando processos do método científico.

Gil (1999, p. 53) classifica os diferentes tipos de pesquisas em três grupos: pesquisas exploratórias, pesquisas descritivas e pesquisas explicativas.

O presente estudo aborda a pesquisa descritiva e exploratória que segundo Gil (2001, p. 44) “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis”.

#### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Para definir-se a amostra de uma determinada pesquisa, faz-se necessário conhecer o universo que se deseja atingir. Assim, de acordo com Vergara (1997, p. 50) “o universo da pesquisa é toda a população e, a população amostral é uma determinada parte desse universo”. Dessa forma, para compor uma amostra é necessário escolher uma quantidade de pessoas aleatoriamente para representar uma determinada população.

Na opinião de Mattar (1999, p. 262), a amostra é “qualquer parte da população”. Conforme o autor, quando se pretende formar uma amostra é necessário escolher uma determinada quantidade de pessoas para representar uma população. O universo será formado por 500 clientes que freqüentam o Bar Cais 43.

A amostra foi formada por 120 clientes atuais do Bar Cais 43. Uma amostra probabilística do tipo aleatória simples (MATTAR, 1999).

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Quanto ao instrumento de coleta de dados, para realizar a pesquisa, optou-se pelo questionário que segundo Roesch (1999, p. 142): “é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa”.

Lakatos (2001, p. 107) “independentemente da(s) técnica(s) escolhida(s), deve-se descrever tanto a característica quanto a forma de sua aplicação, indicando, inclusive, como se pensa codificar e tabular os dados obtidos”.

Ainda, a respeito deste mesmo assunto, Roesch (1999, p. 142) argumenta que:

O que se procura evitar é colocar idéias na mente dos respondentes ou sugerir que eles devem apresentar atitudes que de fato não apresentem. Por isso, o mesmo sugere que é melhor iniciar com questões abertas e somente introduzir questões mais estruturadas ou pré-codificadas mais adiante.

Isso significa dizer que o questionário precisa abordar o pesquisado de forma que sejam obtidas informações desfiguradas de qualquer intenção, de qualquer direcionamento, evitando que os dados reunidos representem uma inverdade e garantindo que os resultados sejam confiáveis, a ponto de levarem ao entendimento da realidade das organizações.

### 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Quanto à análise, esta foi quantitativa, operacionalizada por meio de dos questionários respondidos pelos clientes consultados durante a pesquisa, sendo esses resultados analisados e interpretados para que sejam descobertos os aspectos gerais do atendimento do Bar Cais 43, com o propósito de estabelecer as medidas que podem ser implementadas para otimizar a satisfação dos clientes.

Os dados coletados foram tratados por meio de software adequado, utilizando-se alguns instrumentos como textos explicativos, tabelas e gráficos.

## **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DA PESQUISA**

Depois de realizada a coleta dos dados, a qual se deu através de questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas, através de uma amostra probabilística do tipo aleatória simples, composta por 120 clientes do Bar Cais 43, durante o mês de outubro de 2006, faz-se necessário esclarecer os resultados obtidos com a finalidade de responder ao objetivo proposto pelo estudo, o qual visa avaliar a qualidade no atendimento da empresa, sob o enfoque dos clientes que freqüentam o estabelecimento.

Assim, a pesquisa encontra-se dividida em duas partes, uma primeira que foca-se no perfil dos entrevistados, esclarecendo sobre sexo, estado civil, faixa etária, renda mensal familiar e grau de escolaridade. Já a segunda demonstra a real situação do atendimento na organização, e, baseado nisso, apresentam-se sugestões para melhoria da mesma.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS**

Para o pesquisador é importante conhecer a população pesquisada, porque estes dados ajudam nos encaminhamentos propostos pelo trabalho.

Analisar o sexo dos entrevistados torna-se importante por demonstrar qual o cliente que procura mais a empresa, e que tipo de público se está atingindo, direcionando o seu por quê.

Os dados do gráfico 1 mostram que a maioria dos entrevistados são do sexo feminino, através do índice de 57% do total de entrevistados, e 43% são do sexo masculino. Assim, verifica-se que os serviços da empresa são mais procurados pelas mulheres, e isso implica dizer que as mulheres nos dias atuais estão procurando cada vez mais fazer suas refeições fora de casa.

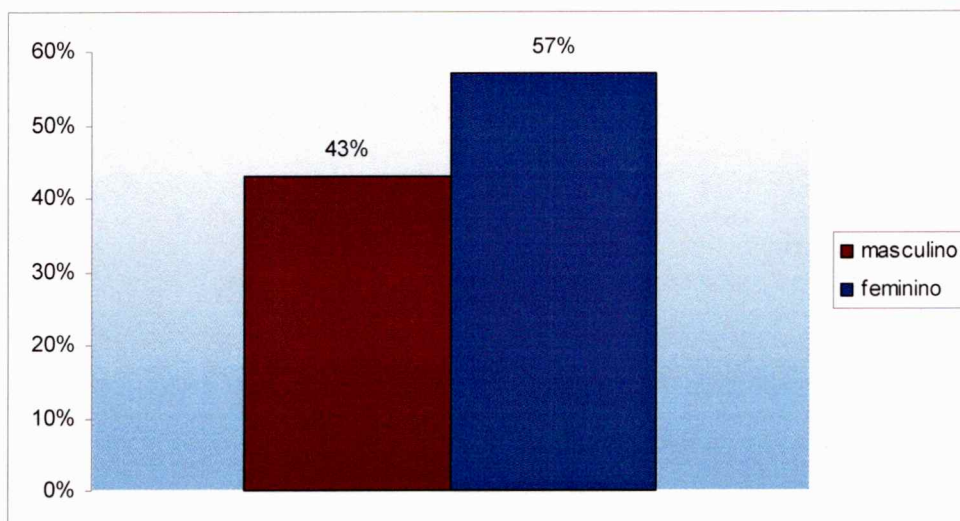


Gráfico 1: Sexo

Fonte: Pesquisa direta, out/2006.

Discutir sobre o estado civil é imprescindível para que se possa fazer um atendimento mais específico para o cliente em potencial, apresentado pela pesquisa.

O gráfico 2 mostra que 56% dos entrevistados são solteiros, 32% são casados, 5% disseram que são divorciados, e 7% marcaram a opção outros como resposta ao questionamento. Dessa maneira, percebe-se a necessidade da instituição trabalhar voltada para o cliente solteiro, adaptando assim seu atendimento de forma dinâmica e harmoniosa a tal população.

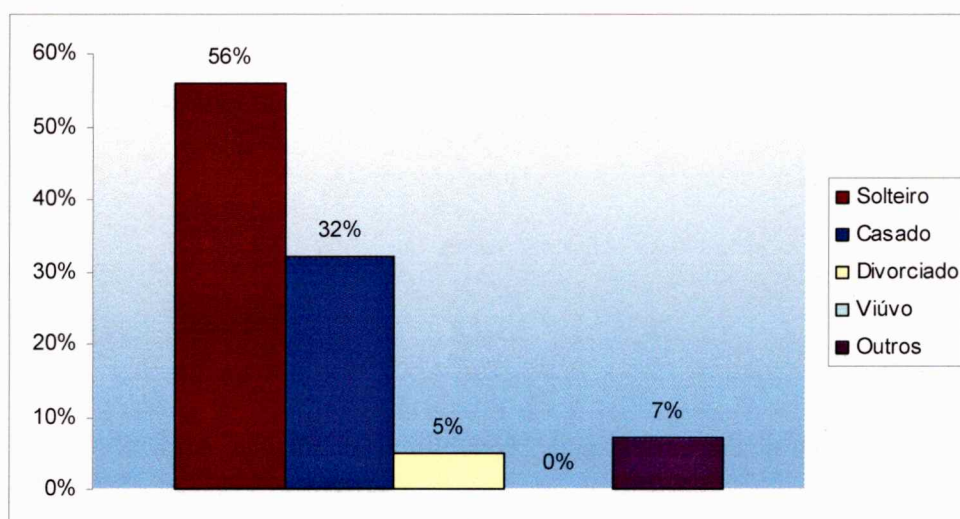


Gráfico 2: Estado Civil

Fonte: Pesquisa direta, out/2006.

No contexto sobre a faixa etária, torna-se necessária a avaliação, para que a empresa possa redimensionar qual o tipo de público, proporcionando um

atendimento mais especializado. Dessa maneira, percebe-se através do gráfico 3, que a maioria dos entrevistados possuem entre 25 a 31 anos, representados pelo índice de 37%, seguidos de 30% que possuem entre 18 a 24 anos, 17% afirmaram ter entre 32 a 38, já 12% têm entre 39 a 45 e apenas 4% possuem mais de 46 anos. Esses dados confirmam o resultado da maioria dos entrevistados serem solteiros.

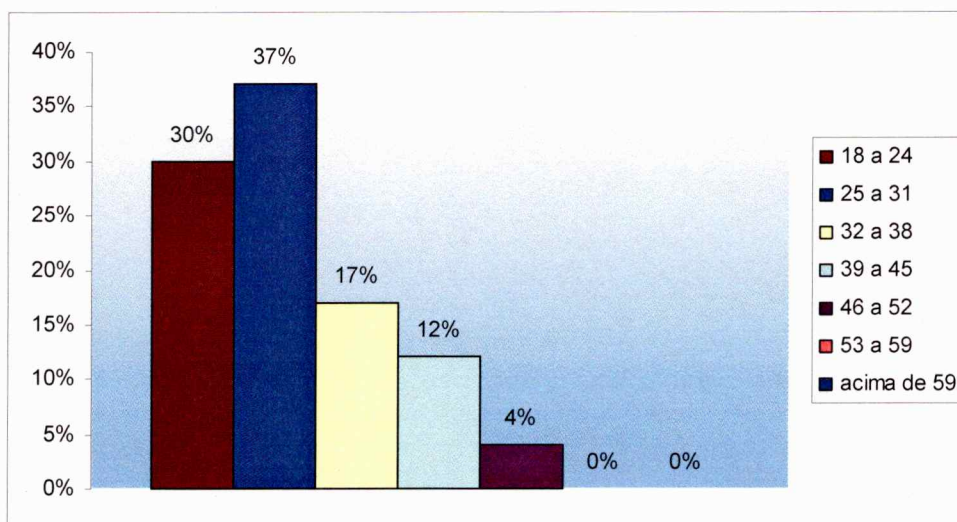


Gráfico 3: Faixa Etária

Fonte: Pesquisa direta, out/2006.

A variável referente à renda familiar dos entrevistados é fundamental, para conhecer o nível econômico da população pesquisada, viabilizando um parâmetro para o atendimento, identificando as exigências e necessidades de tais consumidores.

O gráfico 4 mostra os dados coletados referente a renda familiar dos entrevistados, comprovando-se que (39%) possuem ganhos acima de R\$ 3.500,00 reais, já (22%) afirmaram que sua renda esta na faixa de R\$ 2.801,00 à R\$ 3.500,00 reais, (15%) disseram que ganham entre R\$ 2.101,00 reais a R\$ 2.800,00 , já (12%) afirmou que sua renda de R\$ 1.401,00 a R\$ 2.100,00 reais, e apenas (9%) tem renda de até R\$ 700,00.

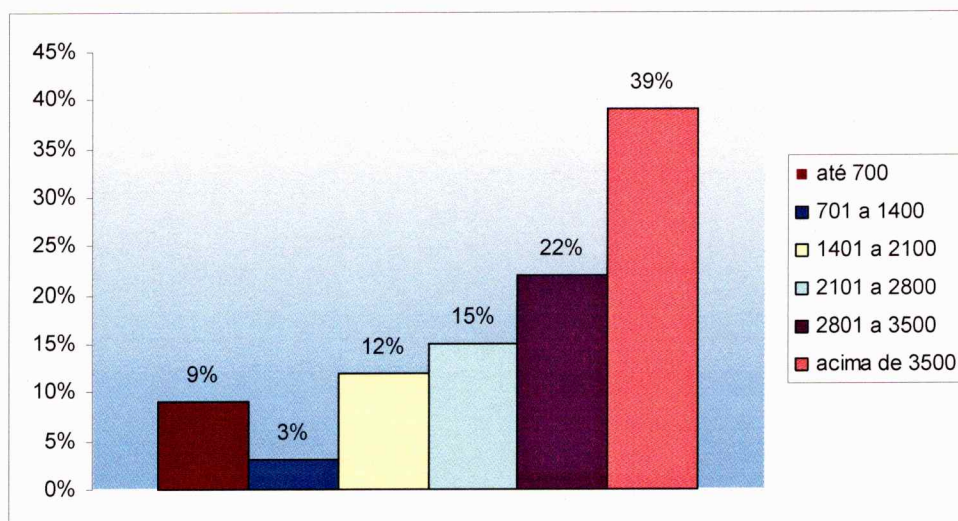


Gráfico 4: Renda Familiar Mensal

Fonte: Pesquisa direta, out/2006.

Avaliando o gráfico 5, que relata sobre o grau de instrução, tornou-se importante por desvelar sobre o conhecimento que os entrevistados possuem, isto é, o seu grau de intelectualidade, fortalecendo suas respostas quanto a prováveis sugestões para a instituição.

Constata-se através deste gráfico que a maioria dos entrevistados, (48%) possuem o nível superior incompleto, seguidos de (21%) que afirmaram ter o nível superior completo, 16% disseram ter pós-graduação, e (15%) possuem o 2º grau completo. Percebe-se através deste dado que o poder aquisitivo está diretamente relacionado ao grau de escolaridade.

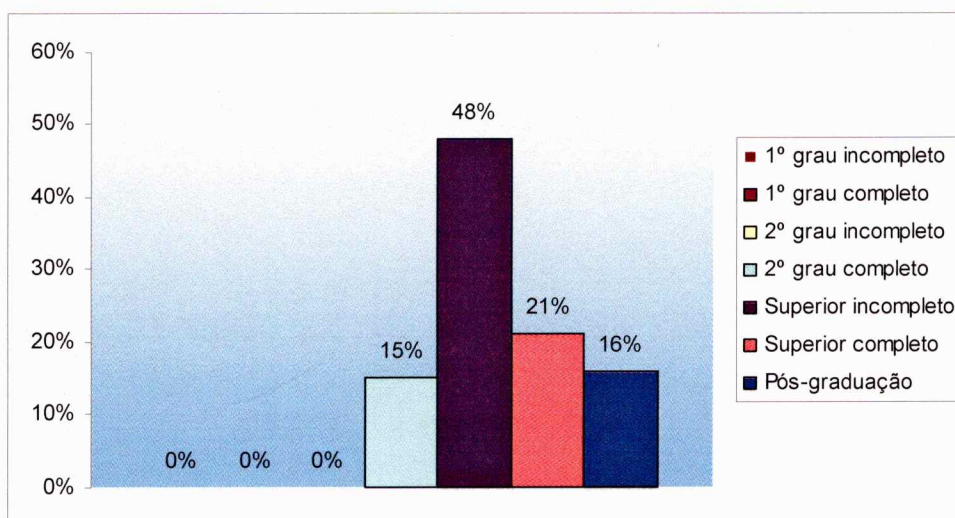


Gráfico 5: Grau de Instrução

Fonte: Pesquisa direta, out/2006.

Para melhor diagnosticar o perfil dos entrevistados, questionou-se sobre como tomaram conhecimento da empresa, esse dado reflete a propaganda, seja boca-a-boca (amigos e parentes), ou através de jornais e/ou revistas.

Sobre o conhecimento da empresa, o gráfico 6 evidencia que (79%) dos entrevistados conheceram a instituição através de divulgação boca-a-boca, e 21% marcaram a opção outros como resposta, afirmando ser jornais ou revistas.

Percebe-se, então que a instituição não tem investido na publicidade já que a maioria dos entrevistados confirmou que esta é realizada boca-a-boca. Assim, é importante expor que os amigos foram uma grande influência para o conhecimento da instituição, sendo viável assim, a prestação do atendimento, já que estão recomendando à outros clientes.

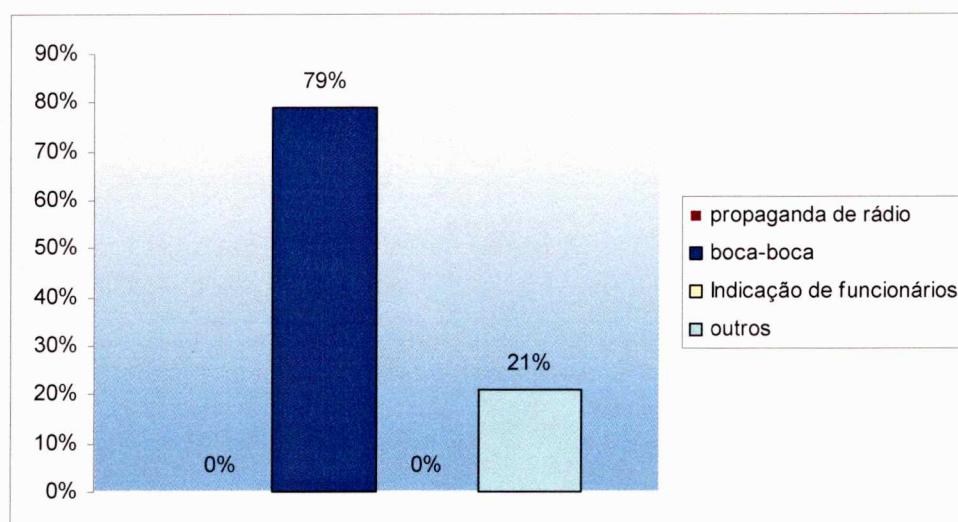


Gráfico 6: Como Tomou Conhecimento do Bar Cais 43

Fonte: Pesquisa direta, out/2006.

## 4.2 QUESTÕES ESPECÍFICAS

Para avaliação dos serviços pelos clientes foram utilizadas as seguintes variáveis: ambiente interno, atendimento, atendimento a reclamações, horário de funcionamento, localização, música ao vivo, preço, rapidez no atendimento, segurança e variedade de produtos, os quais estão expostos na tabela 1.

A variável ambiente interno foi considerada por 49% dos participantes como boa, uma outra parcela de 33% avaliaram como ótima. Os resultados nos mostram que o ambiente é apreciado pelo cliente e que influencia na sua decisão, tendo em vista que a primeira etapa do ciclo de serviço do bar.

Com relação ao atendimento (22%) dos pesquisados o consideraram bom, porém expressivas parcelas de (40%) e (29%) o avaliaram como regular e ruim, ou seja, para 69% dos freqüentadores a avaliação é negativa. Diante disto, percebe-se a necessidade de aprimoramentos no atendimento, para que os clientes sintam-se satisfeitos, e voltem a freqüentar o Bar com mais assiduidade.

Avaliando o atendimento a reclamações apenas (16%) dos entrevistados o considerou como bom, enquanto que (29%), (24%), (8%) e (18%) o avaliou como regular, ruim, péssimo e não observaram, respectivamente; esses índices somados representam (79%) do total de entrevistados, dessa maneira as reclamações não têm sido ouvidas e colocadas em práticas pelos gestores do Bar.

No que se refere ao horário de funcionamento, próxima variável verificada, constatou-se que este tem atendido as necessidades dos clientes, uma vez que 68% deles confirmaram que este pode ser considerado como ótimo e/ou bom. A localização foi outra expressiva avaliação positiva, já que (95%) dos pesquisados a considerou entre ótima e/ou boa. Quanto à música ao vivo, esta é outra representativa variável que aponta satisfação por parte dos clientes, pois 78% afirmaram que é ótima e/ou boa. Esses itens se complementam e quando avaliados representam uma grande possibilidade de crescimento do Bar no mercado em que se encontra, e assim garantir a satisfação dos clientes e seu retorno a casa.

Verificando os preços ofertados aos clientes, percebeu-se que para a maioria deles esses são considerados entre ótimo e bom, obtendo um índice de (73%) do total de entrevistados. Vale expor que (23%) disseram que os preços são regulares, mas que esse índice não influencia no crescimento do Bar, devido a sua grande aceitação.

Examinando a rapidez no atendimento, próxima variável da tabela 1, percebe-se a negatividade da mesma, pois 76% dos entrevistados a consideram como regular, ruim e péssimo. Assim, é pertinente que o Bar analise e capacite seus colaboradores para que tenham mais agilidade durante o atendimento ao cliente.

Em seguida, fez-se uma avaliação em relação a segurança, a qual foi considerada entre ótima e boa, pela maioria dos entrevistados, com um índice de 40% do total de pesquisados. Todavia, é perceptível que (25%) não observaram esse item, o que é bem representativo, devendo o Bar deixar mais aparente os serviços que oferece ao seu cliente, para que este sinta-se mais seguro em relação aos mesmos, e assim possa dar sua opinião com mais precisão.

Por fim, verificou-se a variedade de produtos, a qual é bem aceita pelos pesquisadores, pois 69% deles confirmaram ser ótimo e/ou bom, dessa maneira garantem o retorno dos clientes, devido aos produtos possuírem uma diversidade.

Tabela 1: Avaliação dos Serviços

| ITEM                      | ÓTIMO | BOM | REGULAR | RUIM | PÉSSIMO | NÃO OBSERVADO |
|---------------------------|-------|-----|---------|------|---------|---------------|
| Ambiente interno          | 33%   | 49% | 13%     | 3%   | 2%      | 0%            |
| Atendimento               | 8%    | 22% | 40%     | 29%  | 1%      | 0%            |
| Atendimento a reclamações | 5%    | 16% | 29%     | 24%  | 8%      | 18%           |
| Horário de funcionamento  | 18%   | 50% | 10%     | 8%   | 7%      | 7%            |
| Localização               | 40%   | 55% | 5%      | 0%   | 0%      | 0%            |
| Música ao vivo            | 22%   | 56% | 8%      | 7%   | 5%      | 2%            |
| Preço                     | 10%   | 63% | 23%     | 0%   | 0%      | 4%            |
| Rapidez no atendimento    | 9%    | 15% | 45%     | 25%  | 6%      | 0%            |
| Segurança                 | 11%   | 29% | 16%     | 12%  | 7%      | 25%           |
| Variedade de produtos     | 15%   | 54% | 24%     | 7%   | 0%      | 0%            |

Fonte: Pesquisa, out/2006.

No que se refere aos pagamentos o Bar oferece diferentes opções. De acordo com o gráfico 7 observa-se que (64%) da comunidade pesquisada efetuam pagamento em dinheiro, (19%) utilizam cartão de crédito e (13%) o fazem através de débito automático. As diversas formas de pagamento oferecidos favorecem a escolha dos clientes, tendo em vista que muitas empresa do mercado local não oferecem diversidade de opções.

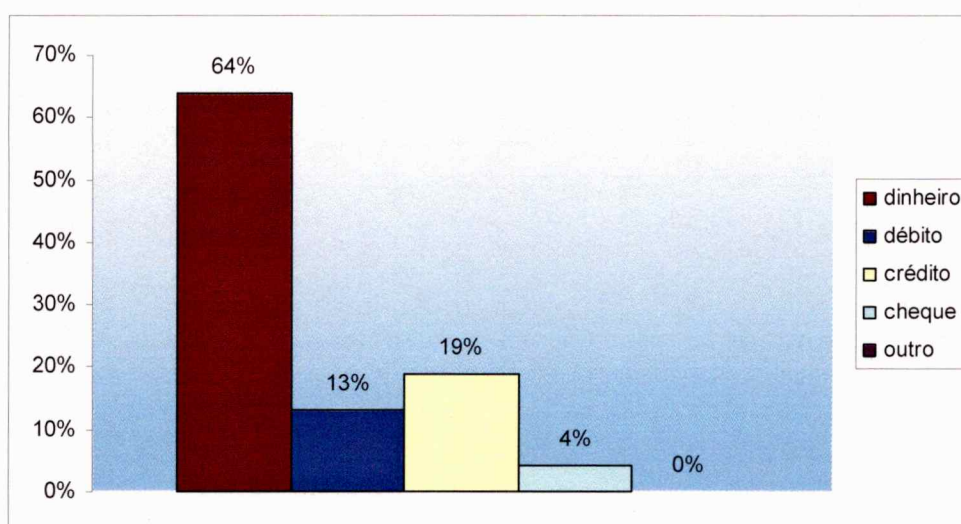


Gráfico 7: Forma que Realiza os Pagamentos

Fonte: Pesquisa direta, out/2006.

Discutir sobre o motivo relevante para visitar o Bar Cais 43, torna-se necessário para que se conheça o diferencial oferecido pela instituição. Dessa

maneira, o gráfico 8 mostra que para (52%) dos entrevistados o seu diferencial competitivo é a localização, seguidos de (16%) que disseram ser devido ao preço, (5%) disseram que é a variedade, 4% relataram que é o acesso e outros (4%) falaram que é devido ao horário.

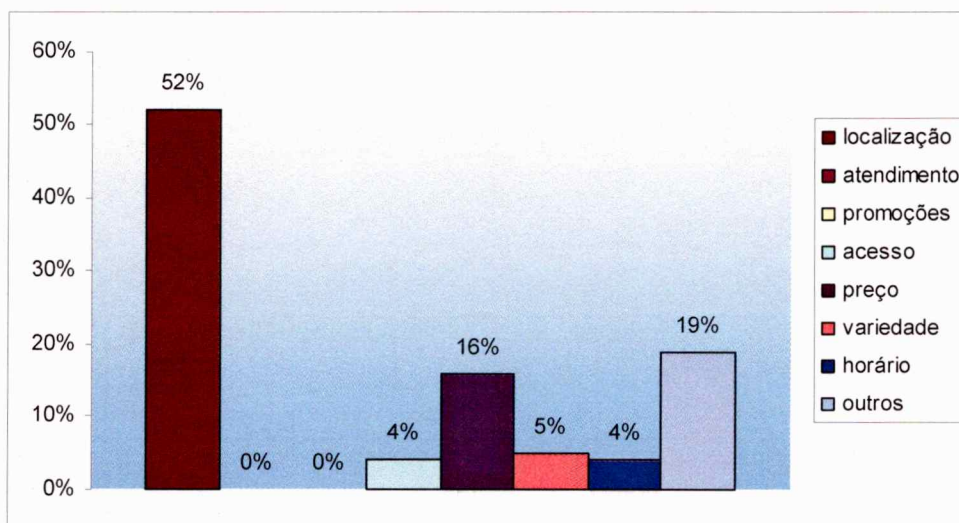


Gráfico 8: Motivo Relevante para Visitar o Bar Cais 43

Fonte: Pesquisa direta, out/2006.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A qualidade na prestação no atendimento dos dias atuais tem tomado grande enfoque para estudos, tornando-se uma ferramenta estratégica para fidelizar os clientes, proporcionando aos mesmos sua satisfação procurando antecipar-se aos seus anseios.

Assim, tal pesquisa buscou avaliar a qualidade no atendimento do Bar Cais 43, sob o enfoque dos clientes que freqüentam o estabelecimento, a qual utilizou-se de questionário para coletar os dados, durante o mês de outubro de 2006.

Analisando o perfil dos entrevistados, constatou-se que a maioria deles é do sexo feminino, solteiro, com faixa etária entre 25 a 31 anos, possuindo o nível superior incompleto, e sua renda fica acima de R\$ 3.500,00 reais. Além disso, conheceram o Bar Cais 43 através de propaganda boca-a-boca.

No que se refere à avaliação dos serviços, a maioria das variáveis expostas ao questionamento dos pesquisados foi bem aceita, como: ambiente interno, horário de funcionamento, localização, sendo considerado o motivo mais relevante para visitar o Bar Cais 43, além da música ao vivo, dos preços, os quais são realizados pela maioria dos entrevistados em dinheiro, e da variedade dos produtos.

Diante disto, vale expor algumas recomendações importantes para melhoria no atendimento disponibilizado ao cliente-usuário do Bar Cais 43, dentre elas:

O Bar em estudo não possui boas condições de atendimento ao cliente, portanto devendo ser revisto pela organização o item rapidez no atendimento, e para isso faz-se as seguintes sugestões, como: a contratação de mais colaboradores, para que possam atingir as metas de tempo exigidas pelo cliente, agilizando mais ainda o atendimento, fazendo com que a empresa possa atender mais clientes, ampliando o “leque” de clientes.

Uma outra sugestão é a realização de treinamentos com os colaboradores já existentes na instituição, para que esses possam aprimorar suas habilidades e agilizar o atendimento, pois, além disso, os treinamentos aproximam os colaboradores dos superiores em conhecimento, o que lhes garante maior capacidade para entender seu superior, e também o usuário dos serviços.

Sugere-se também uma proposta de promoções e gratificações para os colaboradores que atendem melhor (mais agilidade e eficácia) durante o mês, para que estes sintam-se motivados a atender melhor e com rapidez, o que aumentará o número de usuários atendidos pelo Bar e garantirá ao colaborador prestígio junto aos demais.

Além disso, é importante ouvir os clientes, perceber suas necessidades, assim sugere-se que o Bar promova uma política de relacionamento mais próxima do usuário do mesmo, para que se percebam suas necessidades vitais e possa assim antecipar-se as mesmas.

Vale salientar, também sobre o serviço de segurança, o qual é extremamente importante e foi pouco notado pelos entrevistados, faz-se necessário deixar claro a todos que freqüentam o Bar da existência desse serviço e da sua necessidade, pois assim se sentirão mais confortáveis e seguros.

Com essas sugestões acredita-se que o Bar Cais 43 poderá atender satisfatoriamente as necessidades dos clientes, e promover-se ainda mais no mercado ao qual está inserida. Dessa maneira, constata-se que o objetivo do estudo foi alcançado, uma vez que se pode diagnosticar a prestação do atendimento oferecido e, propor sugestões importantes para o crescimento organizacional.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence. **Serviço com qualidade**: a vantagem competitiva como entender e identificar as necessidades dos seus clientes. São Paulo: Makron Books, 1992.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes. São Paulo: Pioneira, 2000.

ÁVILA, Márcia. O atendimento pode ser diferencial no mercado. **Tribuna do Norte**. 15/11/98. Caderno Especial, p. 10.

BARROS, Claudius D'Artagnan C. de. **Excelência em serviços**: uma questão de sobrevivência no mercado. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

BASSI, Eduardo. O marketing no novo milênio. **Revista da ESPM**. n. 6, mai./jun. 1999.

BEE, Frances; BEE, Roland. **Fidelizar o Cliente**. São Paulo: Nobel, 2000.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2002.

CANNIE, K. Joan; CAPLIN, Donald. **Mantendo Clientes Fiéis e para Sempre**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing criando valor para o cliente**. Trad. de Cecília Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M.; RANGEL, A. **Serviços ao cliente**: uma estratégia competitiva. 2. ed. São Paulo: Ed. Marcos Cobra, 1993.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**: uma abordagem brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

COLOMBINI, Letícia. O que você pode apreender ouvindo o seu cliente. **Revista Você S. A.** São Paulo, n. 21, p. 34-39, Mar. 2000.

CORTADA, James W; QUINTELLA, Heitor M. **TQM**: gerência da qualidade total. São Paulo: Makron Books, 1994.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. São Paulo: Marques-Saraiva, 1990.

DI AGUSTINI, Anapátricia M. V. Marketing na internet: uma reflexão sobre o seu papel no composto de marketing. **Revista da ESPM**. v. 9, n. 5, set./out., p. 13-22, 2000.

DRUMMOND, Helga. **Movimento pela qualidade**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2. ed. Trad. Francisco José Soares Hörbe *et al.* Porto Alegre: Bookman, 2000.

GITLOW, Howard S. **Planejando a qualidade, a produtividade e a competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Trad. de Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

ISHIKAWA, Kaoru. **TQC total quality control: uma estratégia e administração da qualidade**. Rio de Janeiro: IMC-Internacional sistema educativas, 1986.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementa e controle**. 5. ed. Trad. de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI**. Trad. de Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Atlas, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

McCARTHY, E. Jerome e PERREAUT, William D. **Marketing essencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MIRANDA, Roberto Lira. **Qualidade total: rompendo barreiras entre a teoria e a prática**. São Paulo: Pioneira, 1994.

NÓBREGA, Clemetne. Senha: cliente. **Revista Exame**. Ano 34, n. 4, p.18-19, abril 2000.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. São Paulo: Loyola, 2002.

RUST, T. Roland; ZEITHAML, Valarie; LEMON, N. Katherine. **O valor do cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing básico**. Trad. de Robert Brian Taylor. São Paulo: Saraiva, 2000.

SCHEWE, Charles D., SMITH, Reuben M. **Marketing**: conceitos, casos e aplicações. Trad. de Auriphebo Berrance Simões. São Paulo: Makron Books, 1982.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Manual de qualidade em serviços**. São Paulo: SEBRAE/SP, 2004.

STANTON, William John. **Fundamentos de marketing**. Trad. de Fausto R. Nickelsen Pellegrini. São Paulo: Pioneira, 1980.

TSCHOHL, John; FRANZMEIER, Steve. **A satisfação do cliente**: como alcançar a excelência através do serviço ao cliente. São Paulo: Makron Books, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WHITELEY, Richard C. **A Empresa totalmente voltada para o cliente**: do planejamento à ação. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

## APÊNDICE

## PESQUISA DE MARKETING

Caro cliente do BAR CAIS 43,

Estamos desenvolvendo esta pesquisa com objetivo de conhecer o nível de satisfação dos clientes com relação a esta empresa. Por isso gostaríamos que respondesse esse questionário e desde já agradecemos a colaboração.

**1. Como o(a) Sr.(a) tomou conhecimento do BAR CAIS 43?**

- ( ) Propaganda de rádio ( ) Boca-a-boca de amigos  
( ) Indicação de funcionários ( ) Outros: \_\_\_\_\_

**2. Qual o motivo mais relevante que o levou a visitar o BAR CAIS 43?**

- ( ) Localização ( ) Preço  
( ) Atendimento ( ) Variedade  
( ) Promoções ( ) Horário  
( ) Acesso ( ) Outros: \_\_\_\_\_

**3. Qual a sua forma de pagamento preferida?**

- ( ) Cheque ( ) Dinheiro  
( ) Débito ( ) Crédito  
( ) Outros: \_\_\_\_\_

**4) Registre com um X, a opção do Sr.(a) sobre nossos serviços, com relação aos seguintes aspectos:**

| Aspectos                  | Ótimo | Bom | Regular | Ruim | Péssimo | Não Observado |
|---------------------------|-------|-----|---------|------|---------|---------------|
| Ambiente interno          | [ ]   | [ ] | [ ]     | [ ]  | [ ]     | [ ]           |
| Atendimento               | [ ]   | [ ] | [ ]     | [ ]  | [ ]     | [ ]           |
| Atendimento a reclamações | [ ]   | [ ] | [ ]     | [ ]  | [ ]     | [ ]           |
| Horário de funcionamento  | [ ]   | [ ] | [ ]     | [ ]  | [ ]     | [ ]           |
| Localização               | [ ]   | [ ] | [ ]     | [ ]  | [ ]     | [ ]           |
| Música ao Vivo            | [ ]   | [ ] | [ ]     | [ ]  | [ ]     | [ ]           |
| Preço                     | [ ]   | [ ] | [ ]     | [ ]  | [ ]     | [ ]           |
| Rapidez no atendimento    | [ ]   | [ ] | [ ]     | [ ]  | [ ]     | [ ]           |
| Segurança                 | [ ]   | [ ] | [ ]     | [ ]  | [ ]     | [ ]           |
| Variedade dos produtos    | [ ]   | [ ] | [ ]     | [ ]  | [ ]     | [ ]           |

**5. Qual o seu sexo?**

- ( ) Masculino ( ) Feminino

**6. Qual o seu estado civil?**

- ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Viúvo ( ) Divorciado  
( ) Outros: \_\_\_\_\_

**7. Qual a sua faixa etária?**

- ( ) De 18 a 24 anos ( ) De 25 a 31 anos ( ) 32 a 38 anos ( ) 39 a 45 anos ( ) 46 a 52 anos ( ) 53 a 59 anos ( ) Acima de 59 anos

**8. Qual a sua renda mensal?**

- ( ) Até 700,00 ( ) De 701,00 a 1400,00  
( ) De 1401,00 a 2100,00 ( ) De 2101,00 a 2800,00  
( ) Acima de 2801,00 a 3500,00 ( ) Acima de 3500,00

**9. Qual o seu grau de escolaridade**

- ( ) 1º grau incompleto ( ) 1º grau completo  
( ) 2º grau incompleto ( ) 2º grau completo  
( ) Superior incompleto ( ) Superior completo  
( ) Pós-Graduação