

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC
CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO - CETREDE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL

**A QUALIDADE DO ATENDIMENTO AOS CLIENTES DA BARRACA
DE PRAIA VIRA VERÃO EM FORTALEZA-CE**

FORTALEZA

2008

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC
CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO - CETREDE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL
GINALDO BORGES ANDRADE

**A QUALIDADE DO ATENDIMENTO AOS CLIENTES DA BARRACA
DE PRAIA VIRA VERÃO EM FORTELEZA-CE**

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial da Universidade Federal do Ceará para obtenção do título de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Menezes Xavier

FORTALEZA

2008

FOLHA DE APROVAÇÃO

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas da ética científica.

Ginaldo Borges Andrade
Aluno

Prof. Dr. Fernando Menezes Xavier
Orientador

Conceito

Prof. Dr. Odilardo Viana de Avelar Júnior
Coordenador do Curso

Data da aprovação ____/____/____

DEDICATÓRIA

A Deus pela eterna misericórdia, força, paciência, bondade
e sabedoria.

AGRADECIMENTOS

À minha família, amigos e colegas que direta e indiretamente incentivam e inspiram na continuidade do aprendizado.

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

FIGURA 1	PARTICIPAÇÃO (%) DO VALOR ADICIONADO NOS PRINCIPAIS SETORES DO PIB BRASILEIRO.....	12
GRÁFICO 1	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS PARA O ATENDIMENTO.....	27
GRÁFICO 2	RAPIDEZ NO ATENDIMENTO.....	28
GRÁFICO 3	INTERESSE E DISPOSIÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PARA RESOLVER OS PROBLEMAS.....	28
GRÁFICO 4	APARÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS.....	29
GRÁFICO 5	CORDIALIDADE NO ATENDIMENTO.....	29
GRÁFICO 6	CONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE OS SERVIÇOS E PRODUTOS OFERTADOS.....	30
GRÁFICO 7	TEMPO DE ESPERA PARA SER SERVIDO.....	31

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS.....	12
2.2 QUALIDADE, ATENDIMENTO E SATISFAÇÃO.....	14
2.3 FEEDBACK.....	20
3 METODOLOGIA.....	22
3.1 MÉTODO DA ESQUISA.....	22
3.2 DEFINIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA.....	22
3.3 ÁREA DE EXECUÇÃO DA PESQUISA.....	22
3.4 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO.....	22
3.5 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS.....	23
4 A EMPRESA.....	24
4.1 HISTÓRICO.....	24
4.2 ESTRUTURA FUNCIONAL.....	24
4.3 GESTÃO APLICADA NA EMPRESA.....	25
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	27
5.1 QUESTIONÁRIO.....	27
5.2 ENTREVISTA.....	31
6 PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....	35
CONCLUSÃO.....	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39
APÊNDICE A.....	41
APÊNDICE B.....	42

RESUMO

Esta pesquisa tem como premissa compreender a atuação da Barraca de Praia Vira Verão, no quesito: qualidade do atendimento aos seus clientes. Apesar da sua estrutura bastante simples, com apenas 07 (sete) anos de existência e disputar o mercado com concorrentes sofisticados, obteve destaque no modo de atender os seus clientes, resultando na premiação como melhor Barraca de Praia de Fortaleza-CE no ano de 2006/2007, divulgado através de pesquisa realizada pela Revista Veja. Este estudo busca pesquisar e compreender os métodos, processos e planejamentos aplicados na gestão da empresa. Foi traçado o objetivo geral que consiste na verificação do nível de satisfação e insatisfação dos clientes. Tendo como objetivos específicos a verificação dos métodos e indicadores como ferramenta para medição de resultados, conhecer os procedimentos implantados, os treinamentos praticados voltados para o atendimento. Para dar suporte recorreu-se a pesquisas bibliográficas, aplicação de questionário com clientes e entrevistas com os funcionários da empresa, com a finalidade de analisar os pontos fortes e os pontos fracos, além de procurar diagnosticar possíveis ações para melhoria. Embora o resultado tenha sido satisfatório, é notório o empirismo praticado no dia a dia da empresa. É necessário que haja planejamento estratégico, com pessoas capacitadas, capaz de analisar o ambiente, as ameaças e as novas oportunidades.

Palavras-chave: Qualidade. Atendimento. Satisfação.

1. INTRODUÇÃO

É comum ouvir pessoas insatisfeitas com a qualidade do atendimento prestado por diversas empresas de diversos segmentos, em especial as empresas de prestação de serviços. Por atender diretamente ao consumidor final são mais visadas, fazendo com que haja uma maior repercussão em função dos serviços prestados.

Atualmente a frase: como satisfazer seu cliente tem sido bastante focada em literaturas e palestras. Afinal encantá-lo tem sido o grande desafio para alavancar lucros e garantir a permanência no mercado. O cliente é o melhor vendedor de uma empresa, é o meio de propaganda mais certo e direto para uma empresa. *O foco deve estar voltado para oferecer o melhor da prestação de serviço* (GIANESI E CORRÊA, 1996).

As empresas procuram encantar os seus clientes através do atendimento com qualidade. Investem nos funcionários, dão treinamentos, aperfeiçoam técnicas e praticam discussões em grupo a fim de chegar ao melhor modelo para competir com os inúmeros concorrentes que estão interessados no mesmo objetivo: ganhar e fidelizar o cliente.

Há diversas empresas no mesmo segmento ofertando serviços e produtos similares a preços cativantes. O único diferencial e que pode vir a definir uma venda é o atendimento. A abordagem, o tom de voz e a aparência são algumas das muitas formas de tratamento e receptividade existentes que estão sendo trabalhados pelos empresários junto aos seus funcionários. Os clientes estão cada vez mais exigentes na escolha do local de compra do serviço ou produto. Por conseguinte há um grande esforço para selecionar e treinar o candidato ideal que irá cativar os clientes.

Desta forma, é certo afirmar que as empresas estão cada vez mais preocupadas com o seu futuro, que o atender bem e com qualidade, satisfazendo aos desejos dos clientes tem sido o foco do negócio, capaz de perpetuar e render maiores e duradouros proventos.

Com base neste entendimento, a proposta desta pesquisa é apurar a qualidade do atendimento aos clientes na Barraca de Praia Vira Verão, localizada na Praia do Futuro. Sem nenhuma sofisticação, com uma estrutura muito simples, mas com o atendimento cortês, foi o

bastante para ser eleita a melhor Barraca de Praia de Fortaleza em 2006/2007 em pesquisa realizada pela Veja Fortaleza em dezembro de 2006.

Esta pesquisa visa destacar o grau de importância que é o atendimento com qualidade. Em uma época que a tecnologia domina os mercados, as grandes estruturas oferecem diversas opções de escolha, as prontas entregas e serviços *on line* ganham cada vez mais espaço. O fator humano ainda é determinante nas escolhas dos clientes.

No entanto, compreender e conhecer o seu público-alvo contribui para aperfeiçoar a prestação de serviço e saber ofertar cada vez mais e melhor sendo condizente com que é esperado e desejado pelos clientes. O investimento em melhorias deve ser tanto para o cliente externo quanto para o cliente interno. O cliente interno é a porta de entrada, é preciso capacitar, delegar e dar *feedback* sobre o desempenho. Acompanhar passo a passo e direcionar ao objetivo principal da empresa. A concorrência por sua vez é um celeiro de informações precisas acerca dos processos e das ofertas que estão dando certo e satisfazendo os clientes.

Segundo Falconi (2004), o acompanhamento da gerência é imprescindível na concretização da base de funcionários e clientes. Possui a função de criar indicadores e métodos que traduzam e dêem diretrizes para obter melhores resultados na prestação de serviços, de implantar projetos de melhorias, de investir em treinamentos e de procurar analisar os indicadores de desempenho com intuito de corrigir possíveis anomalias. Todo esse acompanhamento deve ser seguido de comunicação com o grupo. Através deste meio é possível de forma direta fazer valer as estratégias traçadas para alcançar as metas.

O objetivo geral da pesquisa é saber como se caracteriza o nível de qualidade do atendimento aos clientes da Barraca de Praia Vira Verão da Praia do Futuro, Fortaleza-CE, enfatizando os procedimentos e métodos utilizados pelos gestores da organização para que a empresa seja destaque no atendimento aos seus clientes. São objetivos específicos: Verificar os métodos e indicadores utilizados para atender e satisfazer seus funcionários e clientes. Conhecer os procedimentos implantados ou projetos em qualidade adotados pela empresa relativos ao atendimento para seus funcionários e clientes. Identificar os treinamentos praticados voltados para o atendimento. Conhecer as principais satisfações e insatisfações dos clientes.

A metodologia utilizada no embasamento teórico é a pesquisa bibliográfica, buscando a compreensão acerca da qualidade e do atendimento voltado ao segmento de prestação de serviço.

Para obter indicadores sobre foi criado um questionário destinado aos clientes e freqüentadores, onde de forma simples e rápida, é abordado questões acerca da qualificação, atendimento e apresentação dos funcionários. Foram realizadas entrevistas com o gerente, supervisores, garçons e cumins (funcionário designado a fazer a entrega dos pedidos aos clientes), onde foi possível coletar dados quanto aos critérios, indicadores e métodos utilizados no dia a dia da empresa.

Este trabalho está distribuído em capítulos onde em primeiro plano explana questões teóricas sobre a administração da estratégia na prestação de serviços, onde apresenta a importância do setor, as melhorias e investimentos realizados pelas organizações. Em seguida há uma abordagem sobre a qualidade, o atendimento, satisfação do cliente e o *feedback* como meio de comunicação, bem como a sua grande relevância na manutenção da carteira de clientes e novos negócios.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada na pesquisa do estudo de caso. No quarto capítulo foi realizado um breve histórico sobre a empresa e seus procedimentos adotados. A apresentação do resultado da pesquisa realizado junto aos clientes e a entrevista com os funcionários e gestores esta relatado no quinto capítulo. No sexto capítulo é esboçado diagnóstico dos pontos abordados e das necessidades dos procedimentos a serem adotados.

Finalizando o trabalho, tem-se as considerações finais seguido da bibliografia que deu suporte teórico à pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE SERVIÇOS

A importância das atividades de serviços em nossa sociedade pode ser demonstrada, por um lado, pela posição que ocupam na economia, seja através da participação no Produto Interno Bruto (PIB), seja na geração de empregos, e pela análise das tendências e transformações que a economia mundial está experimentando.

Em todos os países desenvolvidos, o setor de serviços ocupa posição de destaque na economia. No Brasil, as estatísticas não se mostram diferentes da tendência apresentada no mundo industrializado. Em termos de ocupação de mão-de-obra, o setor de serviços vem aumentando sua participação nas últimas décadas, conforme pesquisas divulgadas pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística *apud* Giansi e Corrêa (1996). Os percentuais da figura abaixo demonstram este crescimento.

Figura 01 - Participação (%) do Valor Adicionado¹ nos principais setores do PIB Brasileiro

Anos	Agropecuária	Indústria	Serviços
1990	8,10	38,69	70,34
1991	7,79	36,16	68,93
1992	7,72	38,7	77,50
1993	7,56	41,61	81,82
1994	9,85	40,0	64,25
1995	9,01	36,67	60,72
1996	8,32	34,70	62,31
1997	7,96	35,21	61,92
1998	8,23	34,62	62,27
1999	8,25	35,62	60,86
2000	7,97	37,53	58,54
2001	8,39	37,71	59,03
2002	8,75	38,30	59,23
2003	9,90	38,80	56,70
2004	10,10	38,90	55,70
2005	8,4	40,0	57,0

Fonte IBGE - < <http://www.ipib.com.br/pibbrasil/valoradicionado.asp> >

¹ Valor Adicionado: Valor que a atividade agrega aos bens e serviços no seu processo produtivo. É a contribuição ao produto interno pelas diversas atividades econômicas, obtida pela diferença entre o valor de produção e o consumo intermediário absorvido por essas atividades.

Outro indicador da importância crescente dos serviços decorre da nova forma de pensar as operações dentro das organizações, com a introdução do conceito de “cliente interno”.

Diversas subdivisões funcionais (por exemplo, gerências, departamentos ou setores) nas empresas, executam atividades de apoio que podem ser consideradas como serviços, caracterizando uma relação de cliente-fornecedor interno. Para Giansesi e Corrêa (1996), a boa gestão desta relação poderia contribuir com a quebra de barreiras organizacionais, gerando a integração das diversas funções da empresa, concorrendo para o atingimento de seus objetivos estratégicos.

Para cada uma das atividades existem requisitos de qualidade, prazo e custos, os quais podem ser a base para sua própria avaliação de desempenho. O bom desempenho de um setor na empresa em relação a determinados critérios depende em parte, do desempenho de seus clientes internos na empresa. Segundo Nickels e Wood (1999), as empresas devem prestar mais atenção à importância dos clientes internos (empregados).

Os negócios que desejam ser mais orientados para o cliente, devem contratar, treinar, motivar, recompensar e dar poder aos seus empregados para encantar os seus clientes. Para que isso seja realizado, é necessária ênfase no marketing interno ou endomarketing (NICKELS E WOOD, 1999, p. 16).

Ao fazer o marketing para os seus próprios empregados, as organizações criam um ambiente de serviços amigável e atencioso que resulta na satisfação do cliente e em maiores lucros. Giansesi e Corrêa (1996), afirmam que:

Os serviços são experiências que o cliente vivencia enquanto os produtos são coisas que podem ser possuídas. A intangibilidade dos serviços torna difícil para os gerentes, funcionários e mesmo para os clientes, avaliar o resultado e a qualidade do serviço (GIANESIE CORRÊA, 1996, p. 32).

Embora haja exceções, os serviços são de difícil padronização o que torna a gestão do processo mais complexa. Pela dificuldade de avaliar os resultados e pela impossibilidade de avaliação do serviço antes da compra, os clientes percebem mais riscos na compra de serviços do que de produtos, baseando-se fortemente em referências de terceiros e na reputação da empresa prestadora do serviço.

O tipo de relacionamento existente entre a empresa de serviços e o cliente também é um fator que afeta sua competitividade. Para Giansesi e Corrêa (1996), quando há uma ligação formal entre empresa e cliente, a empresa percebe uma série de benefícios provenientes da frequência de compra do cliente. A empresa conhece melhor seus clientes, suas necessidades e o uso que fazem dos serviços recebidos. Este relacionamento mais intenso geralmente resulta no aumento da fidelidade do cliente em relação a um fornecedor de serviço específico. Embora a tentativa de estabelecimento de uma relação formal com o cliente possa contribuir para a criação e o aumento da fidelidade, este artifício não se sustenta, por si só, no longo prazo.

O que mantém a lealdade do cliente e sustenta o poder de competitividade no longo prazo é o atingimento ou superação consistente das expectativas do cliente. Para compreender como isto pode ser atingido é necessário analisar a forma pela qual o cliente avalia o serviço prestado pela empresa. Esta avaliação começa na chegada ao estabelecimento até a concretização da prestação de serviço pela empresa escolhida. Itens como: a ausência de profissionalismo, a falta de conhecimento em relação ao produto e serviços oferecidos, a demora no atendimento, a não entrega do que foi prometido e o descaso com o cliente são alguns pontos de observação que determinam a sustentabilidade da relação de fidelidade do cliente junto à empresa.

2.2 QUALIDADE, ATENDIMENTO E SATISFAÇÃO

Os executivos atuais vêem a tarefa de melhorar a qualidade dos produtos e serviços como sua principal prioridade. O sucesso de muitas empresas japonesas é atribuído à qualidade excepcional de seus produtos. A maioria dos consumidores não mais aceitará ou tolerará desempenho de qualidade média. Se as empresas desejarem permanecer competindo, não se limitando apenas a serem rentáveis, não terão escolha à na ser adotar a administração da qualidade total. Segundo Kotler (1998, p. 64), “administração da qualidade total é uma abordagem organizacional ampla para melhoria contínua da qualidade de todos os seus processos, produtos e serviços”.

Há uma conexão direta entre qualidade de produto e serviço, satisfação do consumidor e rentabilidade da empresa. Maiores níveis de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação do consumidor, embora implicando em preços maiores e (freqüentemente) custos menores. Assim os programas de melhoria da qualidade, normalmente, aumentam a rentabilidade.

Mas exatamente o que é qualidade? Ainda segundo Kotler (1998, p. 65), "qualidade é a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidades declaradas e implícitas". Esta é uma definição de qualidade centrada no consumidor. Podemos dizer que o vendedor entrega qualidade quando seu produto ou serviço atende ou excede as expectativas do consumidor.

Ainda no Brasil, assim como em muitos outros países, os consumidores acostumaram-se a conformar-se com serviços de baixa qualidade, tanto no setor público como no setor privado.

Essa percepção, do ponto de vista do cliente, não raro significa irritação, sensação de impotência e muitas vezes indignação. Do ponto de vista do prestador de serviços esclarecido, isto pode significar oportunidade. Oportunidade de gerenciar serviços de modo a diferenciar-se da concorrência em termos da qualidade do serviço prestado.

Para Giansi e Corrêa (1996, p. 196), "qualidade em serviço pode ser definida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas do serviço prestado".

O conceito de Qualidade Total contém alguns elementos que podem ser extremamente valiosos, se bem entendidos e aplicados com adequação. Tal conceito fundamenta-se em algumas considerações importantes segundo Giansi e Corrêa (1996):

- Todos na organização têm algo a contribuir para a qualidade final percebida pelo cliente;
- Todos os custos relacionados com qualidade devem ser envolvidos nas análises;
- Todo esforço bem direcionado de melhoria em qualidade repercute na competitividade;
- Há sempre uma forma melhor de fazer as coisas;

- A qualidade deve ser construída ao longo do processo e não apenas verificada no final.

De acordo com Etzel e Stanton (2001, p. 16), quando os executivos começaram a ficar mais conscientes sobre qualidade, uma variedade de programas de melhoria de qualidade foi desenvolvida. Embora os programas tenham algumas diferenças, eles tipicamente envolvem:

- Estudar os concorrentes e os não-concorrentes para identificar os padrões mais altos de desempenho em áreas, com o atraso nas entregas e eliminação de defeitos.
- A gerência e os funcionários devem trabalhar juntos em um ambiente de confiança e cooperação para melhorar o desempenho.
- Todos os empregados devem se comprometer constantemente com a busca de melhores maneiras de realizarem suas funções.
- Formar parcerias com os fornecedores e consumidores para que suas sugestões sobre melhorias possam ser incorporadas às operações.
- Medir a qualidade e a satisfação do consumidor.

Difícilmente os serviços podem ser avaliados antes da compra, tornando a avaliação durante o processo de prestação do serviço ou, em alguns casos, somente após ser conhecido seu resultado. A avaliação que o cliente faz, durante ou após o término do processo, se dá através da comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado.

Pesquisas empíricas confirmam que os clientes utilizam suas expectativas para avaliar o serviço, ou seja, comparam o que esperavam com o que receberam. Sempre que possível, o fornecedor de serviços deve procurar identificar tanto as expectativas como as necessidades de seus clientes para focalizar seus esforços. Deve também procurar influenciar as expectativas do cliente, sempre que identificar uma inadequação entre estas expectativas e sua visão de suas reais necessidades.

Segundo Giansi e Corrêa (1996), quatro fatores podem influenciar as expectativas do cliente: comunicação boca a boca, necessidades pessoais, experiência anterior e a comunicação externa. O conhecimento prévio do serviço, através de experiência anterior,

pode influenciar as expectativas que o cliente tem a respeito deste serviço. As necessidades pessoais dos clientes, contudo, é que são os principais fatores formadores de suas expectativas, já que é visando atender a estas necessidades que os clientes procuram um serviço. Já a comunicação externa é proveniente do próprio fornecedor de serviços que pode influenciar as expectativas dos clientes diretamente, através de comunicação e, indiretamente, influenciando a experiência do cliente e a comunicação boca a boca entre clientes.

Identificar os critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços é uma forma de compreender melhor as expectativas dos clientes. A determinação dos critérios priorizados pelos clientes permite a gestão da operação de serviços desde o projeto até sua operação para que possa garantir o desempenho nestes critérios priorizados.

Estes critérios de avaliação devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente ou, em outras palavras, a qualidade do projeto e da prestação do serviço. Os autores mais conhecidos nesta área são Zeithaml, Parasuraman e Berry *apud* Gianesi e Corrêa (1996). Estes autores criaram um instrumento para avaliar a percepção dos clientes a respeito da qualidade do serviço, denominado *Serv Qual*, baseado nos seguintes critérios:

- Confiabilidade: a habilidade de prestar o serviço de forma confiável, precisa e consistente;
- Responsividade: a disposição de prestar o serviço prontamente e auxiliar os clientes;
- Confiança: o conhecimento (competência) e cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança, segurança e credibilidade;
- Empatia: o fornecimento de atenção individualizada aos clientes, facilidade de contato (acesso) e comunicação;
- Tangibilidade: a aparência das instalações físicas, equipamentos, dos funcionários e dos materiais de comunicação.

Outros critérios relevantes apontados por Gianesi e Corrêa (1996), são: consistência, competência, velocidade de atendimento, atendimento/atmosfera, flexibilidade, credibilidade/segurança, acesso, tangibilidade e custo.

A flexibilidade significa a capacidade de variar e adaptar rapidamente as operações, em virtude de mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou nos recursos. Isto é, flexibilidade no processo de serviço, flexibilidade na data de fornecimento, flexibilidade nas operações e na recuperação de falhas.

A velocidade no atendimento refere-se a prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço. O tempo que o cliente é colocado a esperar nas diversas fases da prestação do serviço é considerado um tempo perdido. O cliente deve ter facilidade ao entrar em contato com o fornecedor de serviços, seu acesso deve ser rápido e eficiente.

Já o custo do serviço é o critério que avalia quanto o cliente irá pagar, por determinado serviço. É importante que o cliente não faça associação de preço com o nível de qualidade dos serviços por falta de informações sobre os mesmos. O cliente pode avaliar mal um serviço que tem preço baixo pela falta de melhores informações.

Estes são alguns dos principais critérios avaliados pelos clientes na aquisição de serviços e que devem ser analisados e conhecidos pelas empresas de serviços a fim de potencializar sua atuação no mercado.

Para Giansesi e Corrêa (1996), os diversos fatores listados podem ter diferentes pesos na avaliação do cliente. Entretanto, seja qual for o critério ou critérios priorizados pelos clientes, o sistema de operações de serviços deve preocupar-se em ser capaz de medir seu desempenho em relação a eles. Nem todos são fáceis de medir. Nem todos permitem medidas objetivas. Nem todos são quantificáveis. Medir, entretanto, não significa necessariamente quantificar. Há formas de medir desempenho qualitativo, por exemplo, quanto à percepção do cliente quanto ao atendimento.

Os extremos desta percepção podem ser, por exemplo, “excelente” e “péssimo”, “concordo totalmente” e “discordo totalmente”. Alguns pontos intermediários podem ser definidos ou não.

O comportamento do cliente ou consumidor após a compra do serviço depende do seu grau de satisfação com o resultado. Quanto mais satisfeito com o serviço estiver o consumidor, maior será a probabilidade de repetição da compra. Esta tese pode ser defendida

com base no fato de o consumidor, como já discutido, perceber certo risco na compra de serviços, pela impossibilidade ou dificuldade de avaliá-lo antes da compra.

Assim, a experimentação de um serviço, acompanhada de satisfação com os resultados, reduz o risco percebido pelo consumidor, favorecendo a repetição da compra do serviço do mesmo fornecedor. Para Holland (1993), outro efeito positivo da satisfação do consumidor é a possibilidade de recomendação do serviço a outros consumidores, reduzindo o risco percebido por consumidores potenciais.

É importante analisar as diversas ações que o consumidor pode tomar quando sente insatisfação após a compra de um produto ou serviço. Segundo Giansesi e Corrêa (1996), ocorrendo a insatisfação do consumidor, o fornecedor de serviços precisa estar preparado para lidar com esta insatisfação.

A possibilidade de alguma ação corretiva por parte do fornecedor do serviço está diretamente relacionada ao tipo de ação tomada pelo consumidor. Isso somente pode ocorrer se o consumidor tomar uma ação pública. Ações privadas são altamente indesejáveis, pois destrói a base da propaganda boca a boca, elemento fundamental no marketing de serviços. Vale ressaltar o impacto negativo de um consumidor insatisfeito que dá depoimentos negativos a outros consumidores potenciais.

De acordo com Kotler (1998), os consumidores ou clientes são maximizadores de valor, limitados pelos custos, conhecimento, mobilidade e renda. Formam uma expectativa de valor e agem sobre ela. Sua satisfação e probabilidade de recompra depende dessa expectativa de valor ser ou não superada.

Ainda segundo Kotler (1998):

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 função do desempenho percebido e das expectativas. Se o desempenho ficar longe das expectativas, o consumidor estará insatisfeito. Se o desempenho atender às expectativas, o consumidor estará satisfeito e se excedê-las estará altamente satisfeito ou encantado (KOTLER, 1998, p. 66).

Muitas empresas visam a alta satisfação porque os consumidores que estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar quando surgir uma melhor oferta. Os plenamente satisfeitos estão menos dispostos a mudar. A alta satisfação ou o encanto cria afinidade emocional com a marca, não apenas preferência racional. O resultado é a alta lealdade do consumidor.

Segundo Kotler (1998), algumas das empresas mais bem sucedidas de hoje estão aumentando as expectativas dos consumidores e melhorando suas condições de atendimento. Essas empresas são orientadas pela STC – Satisfação Total do Consumidor. Para as empresas centradas nos consumidores, a satisfação é tanto uma meta como uma ferramenta de marketing. As empresas que atingem altas taxas de satisfação dos consumidores estão seguras de que seus mercados-alvos as conhecem.

2.3 FEEDBACK

A empresa é formada por pessoas, sendo estas responsáveis para que haja o perfeito funcionamento das atividades. Devem estar alocadas nas áreas de competência para que esteja fundamentado nas ações a serem adotadas. No entanto, estas pessoas precisam de gerenciamento, direcionamento e de serem abastecidas de informações sobre os serviços e produtos oferecidos. É necessário que haja um retorno por parte da liderança acerca dos trabalhos realizados e seus resultados.

Arrumar a casa significa essencialmente tomar providências para que as pessoas, ao exercerem as funções operacionais, sejam as melhores do mundo naquilo que fazem. (Se a padronização fosse perfeita e se todos cumprissem os padrões, não haveria anomalias!). Essencialmente, arrumar a casa significa melhorar o gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. (FALCONI, 2004)

Segundo Williams (2005), diante de tantas responsabilidades e atribuições as pessoas necessitam de retorno apropriado para que os processos fiquem sempre alinhados de acordo com as diretrizes estabelecidas pela gerência e evitem perdas imensuráveis tais como: os clientes, o tempo e o capital investido.

Se não houver um retorno apropriado, as pessoas tendem a criar problemas no trabalho, e isso faz com que a empresa perca tempo e dinheiro tentando resolvê-los. Por outro lado, com um feedback adequado, as pessoas tendem a fazer as coisas que os livros sobre produtividade tentam ensinar (WILLIAMS, 2005, p. 19)

Em todos os segmentos deve haver o *feedback*, na há possibilidade de se trabalhar com pessoas e servir pessoas sem que haja comunicação. A forma mais rápida e precisa de obter respostas é através de um bom diálogo, explanar as ações e mostrar os resultados adquiridos. Através deste contato é estabelecido um processo de compreensão, respeito e confiança. A filosofia da empresa precisa estar explícita e ser seguida por todos, para que haja transparência na política, nos métodos, nos procedimentos e na forma de trabalho estabelecido pela organização.

Oferecer feedback é uma das técnicas mais poderosas de comunicação. Quando melhoramos nossas habilidades de feedback, estabelecemos um processo de compreensão, respeito e confiança. É esse o poder que esses conceitos exercem sobre as pessoas. (WILLIAMS, 2005, p. 59)

A transparência e a verdade nas ações realizadas pela gerência influenciam diretamente no comportamento e nas atitudes dos funcionários. Neste momento nasce uma relação de respeito mútuo. O funcionário passa a acreditar mais na empresa, na liderança e nos seus companheiros. A percepção de que está sendo valorizado gera motivação e estímulo para buscar e alcançar a excelência nos processos. Todo este bem-estar é gerado no momento em que a empresa reconhece a importância das pessoas dentro da organização e passa a investir no crescimento profissional e pessoal como forma de agregar valor ao negócio.

A qualidade de qualquer relação, seja profissional ou pessoal, depende da qualidade e da quantidade de feedback que cada indivíduo recebe do outro. Se o feedback foi pobre, a relação será igualmente pobre. Se for crítico ou ofensivo, assim será a relação. Mas, se for positivo, a relação também será positiva. (WILLIAMS, 2005, p.32)

3. METODOLOGIA

3.1 METÓDO DA PESQUISA

De acordo com GIL (2002, p.27) pode-se definir método como o caminho para se chegar a determinado fim. Já a pesquisa tem como objetivo fundamental descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos (GIL, 1999, p.42). O delineamento deste método de pesquisa foi realizado através da elaboração de um estudo de caso que teve como premissa explorar a situação real, explicar as variáveis causais e descrever a situação do contexto do objeto investigado (GIL, 2002, p. 73).

3.2 DEFINIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa classificou-se como exploratória. Teve como premissa descrever a natureza das variáveis através da coleta de dados necessários para poder compreender, identificar e avaliar os resultados obtidos (KÖCHE, 2002, p.126).

A pesquisa bibliográfica destacou os principais conceitos à luz de diversos autores qualificados acerca do tema proposto. O objetivo é conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre o tema, (KÖCHE, 2002, p.122).

3.3 ÁREA DE EXECUÇÃO DA PESQUISA

A Barraca de Praia Vira Verão localizada na Avenida Zezé Diogo, 3345, Praia do Futuro em Fortaleza-CE.

3.4 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E DA AMOSTRA

A população de interesse para a pesquisa constitui-se de 100 clientes e freqüentadores da empresa. Representa aproximadamente 5% da população que utiliza os serviços da empresa.

3.5 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Foram aplicados 100 (cem) questionários (apêndice A) direcionados para público específico que são os consumidores. Além de entrevistas realizadas pessoalmente com os funcionários e gestores. Os resultados estão associados com a literatura explorada sobre o assunto e proposto sugestões para aperfeiçoamento e/ou permanência. O questionário teve como finalidade conhecer a percepção dos consumidores em relação aos serviços e produtos ofertados ao público. A entrevista (apêndice B) realizada com os funcionários e com os gestores teve como característica obter informações sobre os procedimentos adotados, do planejamento da empresa e a percepção de cada um decorrente da experiência obtida no tratamento com os clientes.

4. A EMPRESA

4.1 HISTÓRICO

A Barraca de Praia Vira Verão iniciou suas atividades no ano de 2000, através do seu proprietário paulistano Maurício Rossi. Localizada na Avenida Zezé Diogo, 345, Praia do Futuro em Fortaleza-CE.

Concorrendo diretamente com 30 barracas, tendo como proposta inicial um lugar simples e agradável onde os freqüentadores pudessem se sentir bem, disponibilizando pessoas preparadas para atender e satisfazer os clientes e freqüentadores.

4.2 ESTRUTURA FUNCIONAL

Atualmente a estrutura funcional da empresa totaliza 85 pessoas para atender um total de 400 mesas, média de 08 mesas por garçom.

01 Gerente
04 Supervisores
50 Garçons
18 Cumins
02 Cozinheiros
04 Ajudantes de cozinha
04 Barmans
02 Operadores de caixa

Todo planejamento dos gestores tem seu foco nos dias: quinta-feira, sábado e domingo. Nestes dias ocorre a maior demanda pelos serviços da empresa. Chega a receber uma média 2.000 pessoas durante estes dias, todos desejando ser atendidos com qualidade e rapidez.

4.3 GESTÃO APLICADA NA EMPRESA

A gestão da empresa é planejada e exercida pela gerência. Atua de forma participativa, delegando, estabelecendo normas e procedimentos, mas de forma empírica. Tudo estabelecido com base na experiência adquirida no decorrer dos 20 anos de profissão neste segmento. Com forte atuação no tratamento personalizado aos clientes e funcionários, freqüentemente os aborda e os questionam acerca do desempenho da empresa quanto ao atendimento, deficiências e melhorias, além de corrigir possíveis falhas e/ou desavenças. Pratica reuniões semanais com todos os funcionários, fornece constantes *feedback* quanto as atuações e desempenhos.

O gerente é o responsável pela gestão de pessoas, seja contratação, demissão, distribuição das áreas a ser atendida por cada garçom e supervisor e pela compra da matéria-prima.

Para suprir a falta de automação na tiragem dos pedidos, a empresa trabalha com uma quantidade maior de funcionários para atendimento ao público. Em média cada garçom atende 08 mesas. Utiliza funcionários exclusivos para entregar os produtos solicitados e recolher os utensílios e manter a limpeza do ambiente.

A empresa utiliza de critérios rigorosos na contratação dos funcionários. É imprescindível que tenha excelentes referências, boa aparência e experiência no atendimento a clientes.

Os gestores criaram seus próprios processos e metodologia de trabalho, tudo feito com base no conhecimento prático no segmento de serviços e na percepção do crescimento das vendas no dia-a-dia. Com exceção dos cozinheiros, não há nenhum outro profissional especializado nos setores da empresa. Muitos começaram trabalhando na empresa, desenvolvendo o trabalho, foi dando resultado e sendo recompensado com melhores salários ou cargos mais relevantes.

Uma das formas de avaliação do desempenho praticado pelos funcionários é através do retorno que os clientes fornecem aos supervisores e ao gerente. Constantemente vão as mesas conversar com os clientes para se certificar se o atendimento está sendo satisfatório e se há

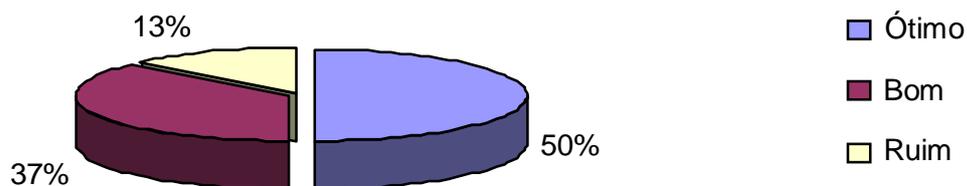
algo que pode ser melhorado. Outra forma de avaliação é através do fechamento do caixa onde é verificado o rendimento das áreas por garçom e a limpeza da área que cada um trabalhou naquele dia. Feito este levantamento é traçado um *score* dos funcionários com pontuação elegendo os mais e os menos rentáveis para o negócio, além do planejamento de possíveis mudanças a fim de dar suporte às áreas que não obtiveram bons desempenhos.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 QUESTIONÁRIO

Foi aplicado um questionário, com amostragem de 100 pessoas que freqüentam a Barraca Vira Verão, com intuito de obter indicadores e analisar a qualidade do atendimento praticado pelos funcionários. A partir destas respostas, diagnosticar possíveis ações corretivas.

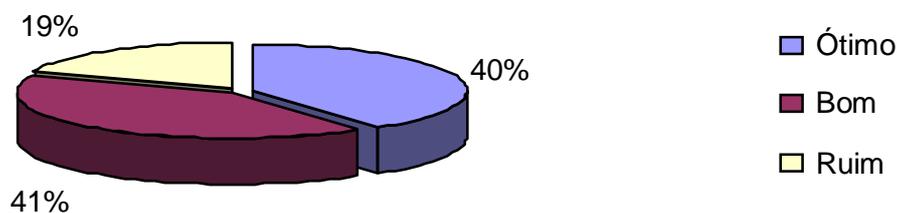
Gráfico 1 Quantidade de funcionários no atendimento



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Percebe-se que 87% dos entrevistados consideram a quantidade dos funcionários suficiente para atender a demanda. De fato a empresa possui uma grande quantidade de pessoas trabalhando diretamente no atendimento. Cada garçom atende em média 08 (oito) mesas. Ficando posicionado próximo a sua área de atuação para dar agilidade aos pedidos dos clientes. 13% do público consideraram como “ruim” este quesito, o que pode e deve ser revestido através de ações pontuais em algumas áreas através do remanejamento ou acréscimo de atendentes.

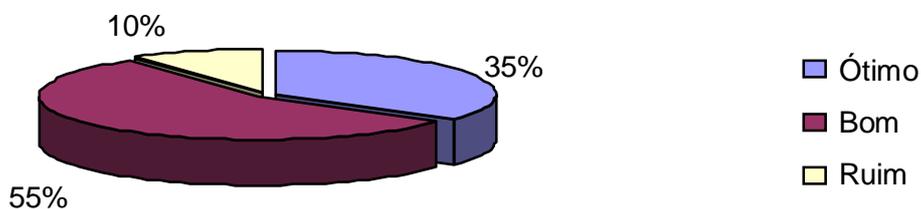
Gráfico 2 Rapidez no atendimento



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

19% consideraram que o atendimento é demorado, sendo 81% classificado como ótimo e bom de aprovação para este quesito. Através do planejamento é possível corrigir este índice considerado como não satisfatório para a empresa. O treinamento de técnicas de atendimento pode vir a ser a solução para melhoria.

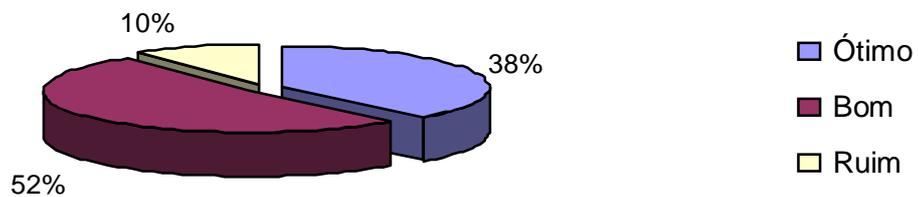
Gráfico 3 Interesse e disposição dos funcionários para resolver os problemas



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

O percentual obtido na solução dos problemas foi de 55% para ótimo, percebe-se uma boa atuação da liderança e dos funcionários juntos aos clientes. Estes percentuais refletem o comprometimento e é também fruto das reuniões aplicadas no grupo e que pode vir a ter melhorias com constantes treinamentos.

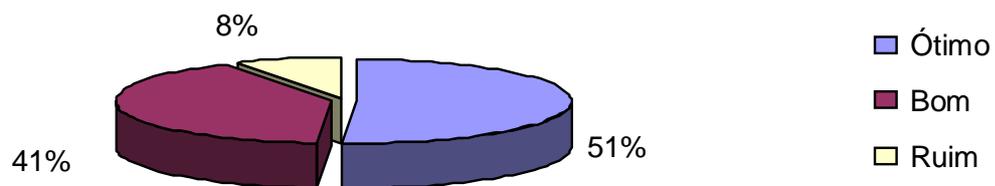
Gráfico 4 Aparência dos funcionários



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

A aparência dos funcionários teve uma ótima avaliação totalizando 90% na aceitação dos clientes. Apenas 10% demonstraram descontentamento. Este é um dos itens que mais preocupam os gestores da empresa. Trabalhar com alimentos requer um esforço muito grande em procurar transmitir para o cliente confiabilidade e integridade nos produtos que estão sendo consumidos, o que deve começar pela aparência da pessoa que está atendendo e entregando o produto. A limpeza do ambiente também é fundamental nesta avaliação, gera cadeia de valor no conceito do seu público.

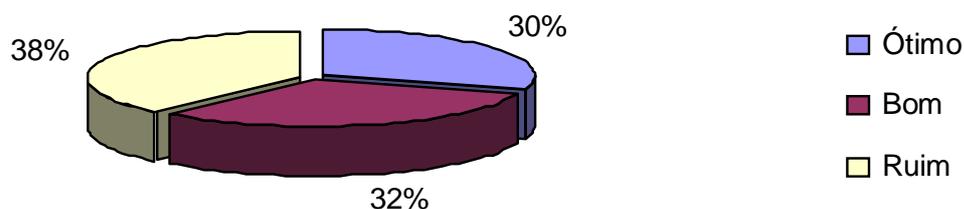
Gráfico 5 Cordialidade no atendimento



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Apenas 8% dos entrevistados acharam ruim o atendimento dos funcionários. Tendo obtido 92% entre bom e ótimo. A empresa tem como princípio o bom atendimento aos clientes, é o que vem procurando praticar desde o início de suas atividades. Algumas ações corretivas no atendimento podem reduzir ainda mais este número de rejeição. No entanto, torna-se necessário o acompanhamento e o comprometimento integral da equipe.

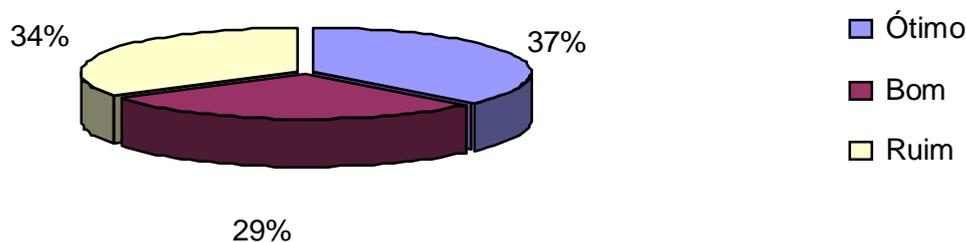
Gráfico 6 Conhecimento dos funcionários sobre os serviços e produtos ofertados



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Neste quesito percebe-se uma grande deficiência na empresa 38% dos entrevistados acham que os funcionários não possuem conhecimento satisfatório no atendimento dos serviços e produtos ofertados. Todos que fazem parte da organização devem entender como funciona a empresa, principalmente os serviços e produtos que são ofertados aos clientes. Deve ser de interesse dos gestores fazer com que todos os funcionários conheçam na prática como são fabricados os produtos, o que tem o maior valor agregado, saber qual a preferência do cliente. Transmitir informações precisas e assegurar que será cumprido o prometido. É fundamental que seja criado um conjunto de ações como: treinamentos e palestras voltados exclusivamente para este aprendizado e passem a fazer parte da rotina de vendas da empresa.

Gráfico 7 Tempo de espera para ser servido



Fonte: Pesquisa de Campo, 2007.

Em decorrência da demanda de pedidos e pouca utilização da mão-de-obra na cozinha este item obteve um índice elevadíssimo de 34% classificado como ruim. Uma das principais exigências dos clientes é ter a certeza que será bem atendido que não haverá demora na entrega dos seus pedidos. Neste caso, a empresa precisa rever a elaboração do planejamento, analisar com bastante precisão quais as ações que deverão ser implantadas para suprir esta deficiência, seja através da aquisição de maquinários ou a contratação de mais pessoas para preparar os pedidos dos clientes.

5.2 ENTREVISTA

A entrevista foi realizada com o gerente da empresa, os supervisores e os funcionários no mês de setembro de 2007. As questões também foram vivenciadas através do próprio pesquisador quando da utilização dos serviços da empresa. Foi possível observar a atuação dos funcionários em momentos de demanda de serviço no qual requereu na prática toda *expertise* da equipe a qual pode ser confrontada com as respostas dadas.

As questões de 01 a 08 que abordam perguntas sobre a gestão foram respondidas pelo gerente da empresa.

01 Indicadores – o único indicador que a empresa possui atualmente é medido através do fechamento do caixa que disponibiliza o desempenho dos garçons de acordo com a área trabalhada naquele dia. Estes números são anotados e verificados possíveis alterações em áreas com baixa produtividade. Alinhado a estes números, os supervisores visitam cada mesa e acompanham se o atendimento está sendo bem realizado. Este processo é bem rigoroso e define a continuidade ou não do funcionário na empresa.

02 Cursos – não é uma prática a empresa oferecer cursos. No entanto, é critério na contratação de funcionários que tenha no histórico profissional cursos de garçom e de atendimento a clientes.

03 Treinamentos – os treinamentos acontecem de acordo com a necessidade percebida da gerência e supervisores. São realizados na empresa pelos próprios gestores.

04 Comunicação – prática diária dos gestores. Em todo tempo estão observando as oportunidades e as ameaças. Sempre posicionando os funcionários, inclusive dando *feedback* sobre as ações realizadas em prol da satisfação dos clientes. Semanalmente acontecem as reuniões. Neste momento é colocado em pauta todos os procedimentos que deverão ser seguidos no decorrer da semana, é mostrado o resultado de cada um, o que pode ser modificado e apresentado novas idéias para melhorias na prestação do serviço.

05 Rotatividade – o nível de rotatividade é muito baixo. A empresa possui uma gestão muito participativa e comunicativa, além de uma boa proposta salarial e de comissão sobre o resultado das vendas. Os critérios de seleção também acabam influenciando neste quesito. A seleção e contratação de funcionários é muito rigorosa. A aparência, a experiência e as referências pessoais e profissionais são fundamentais para definir a escolha do candidato. Os gestores consideram que este procedimento resultou no baixo nível de rotatividade de funcionários, o que acaba agregando um valor imensurável neste segmento de prestação de serviço, uma vez que os funcionários passam a conhecer mais os clientes e se familiariza com a metodologia da empresa.

06 Concorrência – a empresa não demonstra preocupação com as ações dos concorrentes.

07 Automação – embora esteja nos planos da empresa, não há previsão para ser concretizado devido ao alto custo na aquisição do sistema operacional, além do gasto com treinamento e contratação de funcionários aptos para trabalhar com o sistema. No momento, para suprir esta falta a empresa prefere ter mais funcionários para atender os clientes, proporcionando rapidez no atendimento.

08 Projetos – após a divulgação da premiação da empresa através da Revista Veja como sendo a melhor barraca de praia da Cidade de Fortaleza, começou a ser analisado a contratação de consultoria para detectar possíveis melhorias e criar procedimentos de acordo com as melhores práticas do mercado, além de projetos para a realização de cursos e treinamentos através de empresas especializadas com a finalidade de melhorar ainda mais o nível de satisfação dos clientes.

As questões de 9 a 11 que abordam perguntas sobre os clientes foram respondidas pelo gerente, supervisores e garçons da empresa com base na experiência vivida e o feedback recebidos.

09 Atrativo – neste quesito todos os funcionários foram unânimes na resposta. Para os clientes o maior atrativo é o atendimento cortês, a simplicidade do local, a temperatura e o sabor dos pratos servidos, além da presença de muita gente bonita.

10 Satisfação - o destaque para este ponto mais uma vez é o atendimento e a atenção dos funcionários. Muito elogiado pelos clientes. A tranquilidade do ambiente é também uma das satisfações do cliente na Barraca. A limpeza do ambiente foi um ponto destacado e sempre elogiado.

11 Insatisfação – a principal reclamação dos clientes tem sido a demora na entrega dos produtos solicitados. Apesar de todo planejamento, este é um quesito que merece muito estudo para alcançar nível de excelência. Esta deficiência acontece devido a grande demanda centrada nos dias de quinta-feira, sábado e domingo.

A questão de número 12 foi elaborada especificamente para os funcionários.

12 O que lhe motiva a trabalhar na Barraca de Praia Vira Verão? – a transparência dos gestores, o pagamento pontual dos salários e das comissões e o ambiente agradável foram as três respostas mais enfatizadas. O que demonstra ser uma empresa séria e cumpridora das suas obrigações.

6. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Os indicadores obtidos na pesquisa junto aos clientes revelam ações pontuais e de baixo custo. No entanto, necessita de um planejamento estratégico muito bem elaborado, uma vez que a maior demanda da empresa está em três dias da semana, sendo: quinta-feira, sábado e domingo. Nestes dias está centrado o grande público. Toda ação deverá estar voltada ao atendimento com qualidade, rapidez e assertividade na entrega do serviço e/ou produto requisitado.

Há necessidade não só de ouvir os clientes, mas fazer pesquisas frequentes a fim de atualizar os indicadores de performances do atendimento. Criar normas e procedimentos a serem seguidos. Desenvolver plano de ação para implantar rotina de treinamentos. Atualizar diariamente os funcionários sobre as ações e diretrizes a serem seguidos no decorrer da semana. Fazer conhecer e divulgar as opções que tenham maior valor agregado e conseqüentemente maior retorno do capital investido.

A pesquisa revelou ainda que embora a quantidade dos funcionários disponíveis para o atendimento esteja dentro do esperado, sejam rápidos no atendimento, haja cordialidade, tenham uma boa aparência, há deficiência por parte dos funcionários quanto ao conhecimento dos serviços e produtos ofertados, como também a demora na entrega destes.

É importante destacar o empirismo praticado pela empresa analisada. É importante que esteja fundamentado com base teórica, conhecimento do mercado e da concorrência. Utilizar profissional qualificado e consultorias para diagnosticar os pontos fortes e fracos, bem como as ações a serem exploradas com base no levantamento de informações que são necessárias para identificar as ameaças e as oportunidades do negócio, tendo como resultado o aumento no nível de satisfação dos clientes e a melhoria na qualidade do atendimento.

A empresa precisa adotar ações voltadas para os funcionários, investir em incentivos para melhoria profissional. Na prática se percebe várias formas de atendimento e tratamento aos clientes, mas tudo baseado na experiência individual. Para sanar este processo é preciso criar procedimento padrão de atendimento estruturado nas melhores ações do mercado. Nada melhor do que verificar como os concorrentes procedem nesta questão. Os concorrentes

possuem fontes de informações que podem contribuir na reestruturação da metodologia utilizada. Esta fonte não tem sido utilizada. Estas informações que poderiam estar auxiliando nas melhorias dos processos estão sendo descartadas.

A utilização de um sistema operacional para concatenar todos os dados que dêem suporte às áreas é imprescindível. As informações devem estar registradas, atualizadas e analisadas com frequência. Este banco de dados é importante para tomar determinadas ações, modificar rotinas, refazer opções de serviços e incrementar outros. A empresa em estudo é carente neste quesito, uma vez que a maior gama das suas atividades está sendo elaborada de forma empírica, com base no que conhece do dia-a-dia e no que é percebido através da manifestação dos clientes.

Desta forma, é correto afirmar que há a necessidade de fundamentar os processos, métodos e procedimentos através de pessoas qualificadas com experiência no segmento de prestação de serviços. Utilizar ferramentas que gerem indicadores para auxiliar na geração de melhores desempenhos. Profissionalizar todas as áreas para consolidar de forma consistente o crescimento no mercado, permitindo construir a visão, as metas e os objetivos para os próximos anos.

CONCLUSÃO

Com a globalização, as mudanças no mundo dos negócios acontecem em todo momento e a cada hora, não há espaço para o amadorismo, porém muito espaço para profissionais qualificados, treinados para gerar receitas e dar o devido retorno sobre o capital investido. Apesar das constantes incertezas do mercado, o fator humano é sem sombra de dúvida o maior negócio a ser estudado. Conhecer e satisfazer as suas necessidades é um grande desafio.

As empresas buscam métodos e processos para aumentar suas vendas, customizam operações com a finalidade de reduzir custos e melhorar a qualidade dos seus serviços e dos seus produtos, mas esquecem de dar o tratamento devido aos seus clientes internos e externos. Os clientes internos devem estar constantemente atualizados das diretrizes, para que fiquem alinhados com a visão e a meta da empresa.

A busca pela qualidade do atendimento é um processo sem fim. Há necessidade de constante análise e inovação, realizar pesquisas e dar e receber *feedback* das ações implementadas. Buscar nos concorrentes ferramentas de mudança de estratégia. Enfim, não há espaço nem tempo para acomodação.

Conhecer e instruir as pessoas que estão ao redor é fator importante para as empresas que querem crescer neste mercado tão competitivo que é o segmento de prestação de serviços. Não basta contratar, requer treinar, ouvir as dificuldades e as idéias. Saber liderar e delegar sempre, formando multiplicadores para serem responsáveis pela disseminação das boas práticas de atendimento aos clientes.

Este estudo de caso teve como um dos objetivos: verificar quais os procedimentos e quais os indicadores utilizados pela empresa, que com apenas uma estrutura simples conseguiu conquistar clientes, funcionários e espaço no mercado em meio a inúmeros concorrentes que disponibilizam sofisticação e opções de entretenimento.

O estudo revelou que embora sem a presença de profissionais do atendimento e sem a utilização de consultorias especializadas, o proprietário sempre teve em mente a premissa de

oferecer o melhor atendimento aos seus clientes. O resultado foi surgindo à medida que os clientes eram questionados sobre a qualidade dos serviços prestados. A partir deste momento eram feitos os ajustes necessários para melhoria. Foi percebido também que os treinamentos utilizados eram praticados internamente em conversa com os funcionários sempre procurando a melhor forma de atendimento. Uma grande parcela deste êxito deve-se a gestão exercida sobre os funcionários, onde são tratadas com respeito, posicionadas sobre seus comportamentos e possíveis melhorias nas atividades desempenhadas, além ter a garantia dos salários e comissões sem atraso no recebimento, o que faz com que haja um maior comprometimento e uma menor taxa de rotatividade.

Outro objetivo da pesquisa era conhecer as satisfações e insatisfações dos clientes. Ficou claro que para obter êxito nesta árdua tarefa é preciso total integração dos funcionários, que sejam capazes de cumprir o prometido, ou seja, entregar em tempo e em excelentes condições o que está sendo comprado. É fundamental que em todo momento da prestação de serviço haja comunicação entre o funcionário e o cliente, para que sejam manifestadas em tempo possíveis irregularidades e poder realizar os devidos ajustes.

Por fim, vale ressaltar que é determinante para empresa manter os excelentes resultados conquistados, a aplicação de recursos em um planejamento estratégico realizado através de pessoas capacitadas e preparadas nas boas práticas do mercado do segmento de prestação de serviços, para que seja feito diagnóstico das ameaças e das oportunidades com a finalidade de dar suporte a sua carteira de clientes frente aos seus concorrentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8º Edição, Belo Horizonte, DG, 2002.

COSTA, Flávio Martins. **Para a excelência no atendimento, trate os seus clientes internos em primeiro lugar**. Disponível em <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em 21 nov. 2007.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. **Marketing**. Tradução técnica Arão Sapiro. São Paulo: Makron Books, 2001.

GIANESI, Irineu G. N.; CORREA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, Albírio. **Excelência no atendimento, atraindo convertendo e fidelizando clientes**. Disponível em <<http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/artigosju4.htm>>. Acesso em 03 set. 2007.

HOLLAND, Neila Anchieta. **O modelo POQ – Administração participativa a caminho da qualidade**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1993.

<http://www.ogerente.com.br/novo/colunas>. **Excelência no atendimento**. Acesso em 06 jul. 2007.

http://www.lee.dante.br/pesquisa/amostragem/di_1_pro_est.html. Acesso em 29 fev.2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 5 ed. São Paulo, Prentice Hall, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Tradução Vera Wathely. 7d. São Paulo: Prentice Hall, 1998.

MORAES, Eron. **As principais falhas na relação entre nossos vendedores e os nossos clientes**. Disponível em <<http://www.via6.com/tópico>>. Acesso em 12 nov. 2007.

NICKELS, William G; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade e valor**. Tradução Luís Roberto Maia Gonçalves. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VEJA especial. **Fortaleza o melhor da cidade**. São Paulo: edição 2006/2007, n. 83, dez 2006, p. 65.

WILLIAMS, Richards L. **Preciso saber se estou indo bem**. Tradução Antonio Evangelista de Moura Filho. Rio de Janeiro. Sextante, 2005.

ZENONE, Luis Cláudio; BUAIRIDE, Ana Maria Ramos. **Marketing da comunicação**. São Paulo: Futura, 2002.

APÊNDICE A

PESQUISA DE CAMPO

Esta pesquisa está sendo realizada por um aluno do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial, da Universidade Federal do Ceará, tendo em vista a elaboração de sua monografia para conclusão do curso. O principal objetivo da pesquisa é registrar opiniões dos clientes e freqüentadores da Barraca de Praia Vira Verão, localizada na Praia do Futuro em Fortaleza-CE, acerca da qualidade dos serviços ofertados.

Grato por sua colaboração,

Ginaldo Borges Andrade

Data ___ / ___ / ___

QUALIDADE DO ATENDIMENTO

Perguntas	Ótimo	Bom	Ruim
Quantidade de funcionários para o atendimento			
Rapidez no atendimento			
Interesse e disposição dos funcionários para resolver os problemas			
Aparência dos funcionários			
Cordialidade no atendimento			
Conhecimento dos funcionários dos serviços ofertados			
Tempo de espera para ser servido			

No caso de sugestões, elogios ou críticas especifique abaixo:

APÊNDICE B

Esta entrevista está sendo realizada por um aluno do Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial, da Universidade Federal do Ceará, tendo em vista a elaboração de sua monografia para conclusão do curso. O principal objetivo da entrevista é registrar o planejamento, os métodos e processos utilizados e praticados pelos gestores e funcionários na prestação e serviço ofertado pela Barraca de Praia Vira Verão, localizada na Praia do Futuro em Fortaleza-CE.

QUESTÕES ABORDADAS

GESTÃO

01 Uso de indicadores

02 Cursos

03 Treinamentos

04 Comunicação

05 Rotatividade

06 Concorrentes

07 Automação

08 Projetos

CLIENTES

09 Atrativo

10 Satisfação

11 Insatisfação

FUNCIONÁRIOS

12 O que lhe motiva a trabalhar na Barraca de Praia Vira Verão?