

## Gestão da Qualidade no Atendimento

Thábata C. Bonin (Faculdade União) thabata.bonin@hotmail.com

Kátia K. Komar (Faculdade União) ka\_komar@hotmail.com

### Resumo:

O presente artigo tem como objetivo demonstrar a análise do nível de satisfação dos clientes em relação ao atendimento, através de uma pesquisa de campo para levantar dados, por meio de um questionário contendo perguntas fechadas aplicado junto aos clientes, sendo possível verificar a opinião dos clientes, quanto a sua satisfação e no que poderia ser melhorado. Buscando atender o requisito da ISO 9001:2008 de medir e monitorar a satisfação dos clientes e, em seguida, utilizar essas informações para adotar ações para melhorar continuamente sua satisfação. A qualidade do atendimento que se oferece pode determinar o sucesso ou fracasso de um negocio, sendo assim crucial para qualquer empresa.

**Palavras chave:** Qualidade no atendimento, Satisfação, Marketing de Serviços.

## Quality Management in Service

### Abstract

This article aims to demonstrate the analysis of the level of customer satisfaction in relation to services, through a field survey to collect data through a questionnaire containing closed questions applied to the customers, it is possible to verify the customers' opinion, as your satisfaction and what could be improved. Seeking to meet the requirement of ISO 9001:2008 to measure and monitor customer satisfaction and then use this information to take actions to continually improve their satisfaction. The quality of care that is offered can determine the success or failure of a business, so crucial for any company.

**Key-words:** Service quality, satisfaction, Marketing Services.

### 1. Introdução

Para promover um diferencial, o estudo analisa a Qualidade no Atendimento ao Cliente, buscando medir o nível de satisfação de seus clientes. O objetivo geral do estudo é implantar uma pesquisa de satisfação aos clientes de uma loja no ramo de calçados, tendo como objetivos específicos: a) averiguar a qualidade em todo o processo de atendimento; b) identificar motivos de insatisfação; c) a importância da qualidade no atendimento ao cliente; com o objetivo de atingir ou superar suas expectativas. O que motivou a pesquisa sobre a avaliação da qualidade no atendimento a clientes foi a utilização da qualidade como ferramenta de vantagem competitiva, com a mudança e integração de

mercados surgiram novos consumidores, tornando o ambiente competitivo e os clientes cada vez mais exigentes.

Segundo Corrêa e Gianesi, (1994, p 221) a qualidade de serviço pode ser definida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas, excedida por sua percepção do serviço prestado. É justamente a qualidade de um produto tangível ou intangível, adquirido, que vai garantir a satisfação do cliente e, também, o sucesso da empresa. A qualidade dos serviços prestados por uma empresa consiste nos detalhes da relação do atendimento o cliente, a organização deve entender que “o cliente é o maior patrimônio de uma empresa” (RODRIGUES, 1998. P.27) e assim buscar meios para conquistar novos clientes e garantir satisfação e a fidelização dos mesmos.

## **2. Conceituação de Gestão da Qualidade no Atendimento**

Segundo Juran (1992 p.9) a “Qualidade é ausência de deficiências”, ou seja, quanto menos defeitos, melhor a qualidade. A qualidade de um produto é boa quando satisfaz ou excede nossas expectativas. Caso contrário ela é ruim. Existem muitas razões para má qualidade, produtos e serviços tornam-se tão complexos e são compostos por tantas partes que é quase certo que ocorram enganos em algum ponto da linha. Os funcionários mudam de trabalho e não recebem treinamento adequado. As autoridades decretam regras e regulamentos cada vez mais complexos. A especialização crescente dificulta, para o indivíduo, a visão do quadro mais amplo. O interesse pela qualidade esta crescendo em todo mundo. Clientes e usuários estão se tornando cada vez mais exigentes. (MOLLER, 2002)

### **2.1 Histórico da qualidade**

A história da qualidade tem início na pré-história, naquela época já existia a necessidade de produzir utensílios cada vez melhor, porém nesse período ainda não se utilizava o conceito de qualidade propriamente dito. Este conceito só passou realmente a ter grande abrangência quando os artesãos começaram a produzir e vender peças como sapatos, roupas e outras.

O artesão possuía domínio completo de todo o ciclo produtivo do produto que ele se dedicava a produzir, ou seja, desde a produção da matéria-prima até a etapa de venda do produto, e geralmente era ele próprio que negociava com os clientes. O esforço do artesão em atender da melhor maneira possível o cliente era porque ele sabia que, a comercialização de seus produtos dependia muito da reputação de seu trabalho e da qualidade, que naquela época era feita boca-a-boca pelos clientes satisfeitos. Os conceitos de qualidade utilizados pelo artesão eram os seguintes: o bom atendimento ao cliente, o produto feito de acordo com o pedido, e ainda a utilização de matéria-prima de boa qualidade para atender as necessidades do cliente.

No Brasil, em 1940 houve a Criação da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, RJ); em 1973 Criação do IMETRO, 1978: Criação do Instituto Brasileiro da Qualidade Nuclear (IBQN, RJ);. Em 1990: Instituído o mês de novembro como sendo o mês da qualidade. Promulgado o Código de Proteção e Defesa do Consumidor, e em 1992: Criado o Comitê da Qualidade (CB 25, da ABNT) e concedido pela primeira vez o Prêmio Nacional da Qualidade (JURAN, 1990).

### **2.2 Qualidade de serviços**

Todas as definições de qualidade convergem para a valorização do cliente buscando gerar satisfação com o produto ou serviço. A qualidade pode fazer a diferença conquistando o cliente, garantindo lucros e a permanência no mercado. Sendo assim a qualidade aliada ao serviço constitui-se numa ferramenta capaz de fazer com que a empresa se destaque no mercado de atuação. Segundo Phillip Kotler, assim define-se serviços:

Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não está vinculada a um produto físico. (KOTLER, 1998. p.412).

Qualquer organização, dentro do que desempenha, deve ter a qualidade integrada durante todo seu processo. A empresa deve ter em mente que todas as partes devem trabalhar com o mesmo desempenho para que “o todo” atinja os objetivos desejados, sem deixar a algo a desejar.

Segundo Corrêa e Gianesi, (1994, p 221) pode ser definida da seguinte forma: “Qualidade de serviço pode ser definida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas, excedida por sua percepção do serviço prestado”. Uma empresa que deseja prestar um serviço de qualidade, deve colocar-se no lugar do cliente, e assim buscar, não apenas atender suas expectativas mas buscar surpreendê-las. Qualidade de serviço pode ser um diferencial competitivo quando bem desempenhado.

### 2.3 Marketing de serviços

Marketing engloba todas as atividades de análise, planejamento, para servir a demanda de produtos e serviços, de forma adequada, atendendo desejos e necessidades dos consumidores e/ou usuários com satisfação, qualidade e lucratividade.

O desafio dos administradores de marketing consiste em atender o consumidor, no sentido de conhecer as suas expectativas antes, durante e após a compra e identificar tantas suas necessidades e desejos como também as satisfações ou insatisfações contraídas pelo consumo dos produtos ou dos serviços vendidos. (LAS CASAS. 2006)

Os serviços são intangíveis, isto é, não é possível ver suas características antes dos mesmos serem comprados e usados pelos usuários. Não podem ser colocados em "estoque", devem ser produzidos e usados no momento da transação, ou seja, deverá necessariamente estar em contato com quem recebe. Pode-se afirmar que os serviços ao contrário dos produtos variam muito mais em termos de qualidade e eficiência.

KOTLER (1999, p.119) define serviços como as atividades operacionais destinadas a investigar, obter e servir a demanda. Incluem-se as tarefas de desenvolvimento e promoção de serviços pessoais e comunitários. Investiga a oportunidade de mercado para planejar, organizar e oferecer assistência de serviços de qualidade, a preços razoáveis que possibilitem satisfação dos clientes e remuneração adequada aos profissionais. Toda a oferta de serviços devem sempre partir do exame da demanda e sua compatibilização com os recursos do profissional que vai prestar os mesmos. O marketing, sem influir nos aspectos técnicos e científicos da área indica como atingir o mercado e esquematizar a oferta de serviços.

### 2.4 Atendimento como diferencial

As organizações devem ter a percepção de que cada cliente possui uma particularidade, portanto o atendimento deve ser de acordo com suas características, o bom relacionamento é sinônimo de um cliente fiel, que prezarão por fazer parte da equipe, dessa maneira, contribuindo significativamente para o sucesso organizacional.

O diferencial das empresas modernas e atuais é o atendimento, pois no mercado há uma grande variedade de produtos, estrutura física e preços semelhantes, é necessário algo mais para atrair o cliente e este plus é obtido através do atendimento. As organizações precisam encantar os clientes para assim conseguir a sua fidelização.

Há gestos simples que contribui significativamente para o bom relacionamento com o cliente, identificando assim, quais são as suas necessidades e o mais importante suprindo-as.

## 2.5 Satisfação do cliente

Para gerar a satisfação é necessário contar com técnicas e ferramentas que nos permitam, primeiramente, identificar quais são os requisitos desejados pelos clientes e em seguida, medir e monitorar como atendemos esses requisitos.

As organizações não querem e não podem satisfazer qualquer cliente, mas, sim os clientes do seu público alvo, este público tem que ser pesquisado e analisado para poder saber quais seriam suas necessidades, afirmando que esse é o foco do estudo do marketing, onde a satisfação depende do desempenho da oferta em relação as suas expectativas (KOTLER, 2000.pg 58).

Uma das inovações mais importantes da ISO 9001:2008 é o requisito de medir e monitorar a satisfação dos clientes e, em seguida, utilizar essas informações para adotar ações para melhorar continuamente sua satisfação. Um bom sistema de medição e monitoramento da satisfação do cliente consistirá em um processo contínuo que permitirá monitorar como a organização melhora neste aspecto através de um programa de estudos periódicos. Esse processo passa sempre pelas seguintes fases: Identificação das expectativas, medição da satisfação, elaboração das estratégias de melhoria da qualidade e implantação das melhorias.

## 2.6 Qualidade do atendimento

A empresa deve estar totalmente comprometida em proporcionar um excelente atendimento, tornando o cliente o centro da atenção de todas as empresas. Todos os funcionários devem estar cientes e comprometidos com a visão de excelência no atendimento ao cliente, o cliente no futuro será o maior responsável pelas pressões sobre as empresas.

O cliente pode não ter sempre razão, mas deve ser sempre ouvido, pois é muito mais barato preservar um cliente antigo do que buscar um cliente novo.

A qualidade do atendimento que se oferece pode determinar o sucesso ou o fracasso de um negócio. O contato de um funcionário com os clientes da empresa como um todo influenciará o relacionamento com a companhia. (KOTLER, 1991, p.83)

## 2.7 Da satisfação à fidelidade

O cliente perdoa quase tudo, menos não ser bem atendido. A satisfação é algo que está ligado a qualidade do produto que se oferece e/ou do serviço que se presta. Para satisfazer necessidades, anseios e expectativas de clientes, a primeira condição é que se conheçam essas necessidades e desejos.

O objetivo da fidelização é reter os clientes, evitando que migrem para a concorrência, e aumentar o valor dos negócios que eles proporcionam. As empresas desejam clientes fiéis para obter vantagens financeiras. E fidelização é um processo contínuo de conquista da lealdade, porque nenhum cliente é fiel de vez em quando.

Segundo Philip Kotler (1998, p.46) conquistar novos clientes custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes. Então, o esforço na retenção de clientes é, antes de tudo, um investimento que irá garantir aumento das vendas e redução das despesas. Clientes fiéis reclamam quando têm uma experiência ruim, porque querem ver seu problema resolvido, acreditam na marca/empresa e querem melhorá-la. Já os clientes infieis vão embora sem o menor remorso e pior - ainda falam mal da empresa. Segundo Kotler, 95% dos clientes insatisfeitos não reclamam, apenas deixam de comprar, e Terry Vavra, consultor americano, afirma que um cliente insatisfeito costuma contaminar outros 13, enquanto que um satisfeito influencia apenas 5.

Ter um cliente satisfeito não garante sua fidelidade. Produtos e serviços de qualidade, preço percebido como justo, condições de pagamento satisfatórias, cumprimento de prazos e compromissos assumidos pela empresa, disponibilidade dos produtos/serviços, entrega adequada, escuta atenciosa,

diálogo de compromisso, descontos e ofertas especiais e facilidade da compra influenciam na satisfação dos clientes.

A satisfação se mede através da relação entre o que o cliente recebeu ou percebeu e o que esperava ter ou ver (percepção x expectativa). A fidelidade só se conquista a longo prazo. Somente através de uma relação de confiança entre clientes e empresa pode-se criar barreiras para a ação da concorrência.

### **3. Metodologia**

Silva e Menezes (2005) definem pesquisa como “um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos”. As mesmas autoras afirmam que existem algumas formas clássicas de se classificar as pesquisas.

#### **3.1.1 Classificação quanto a natureza da pesquisa**

Quanto a sua natureza, existem duas classificações para a pesquisa. A pesquisa Básica, é aquela na qual não se tem como objetivo gerar conhecimento sem aplicação prática prevista. Já a pesquisa aplicada tem como objetivo a geração de conhecimento que pode ser aplicado na prática e dirigido a solução de um problema específico. (SILVA e MENEZES, 2005). Este trabalho, por objetivar realizar uma pesquisa de satisfação dos clientes de uma empresa do ramo de calçados é classificado como pesquisa aplicada.

#### **3.1.2 Classificação quanto aos objetivos**

É possível se classificar uma pesquisa como pesquisa descritiva, a qual visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, ou como pesquisa explicativa, que busca identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. (SILVA E MENEZES, 2005). Quanto aos objetivos, este trabalho pode ser considerado de pesquisa exploratória, uma vez que busca proporcionar uma maior familiaridade com o problema tornando-o mais explícito (SILVA E MENEZES, 2005). Para isto, ele é desenvolvido através de uma pesquisa de satisfação com os clientes, abrindo espaço para críticas e sugestões. Existem também outras duas maneiras de se classificar a pesquisa do ponto de vista de 15 seus objetivos.

#### **3.1.3 Classificação quanto à abordagem**

Quanto abordagem do problema, existem duas classificações para as pesquisas. A primeira é a quantitativa que considera que tudo pode ser representado em números, requer uso de métodos estatísticos. Já a segunda, a qualitativa que considera que existe entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito um vínculo que não pode ser trazido em números. Portanto, este trabalho é classificado como pesquisa quantitativa, sua análise é feita com base em índices percentuais.

#### **3.1.4 Classificação quanto aos procedimentos técnicos**

De acordo com Silva e Menezes (2005), método científico “é o conjunto de processos ou operações mentais que se devem empregar na investigação”.

Quanto aos procedimentos técnicos realizados para desenvolver, este trabalho pode ser considerado um trabalho de Pesquisa de Levantamento, pois é feita interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, em seguida, mediante análise quantitativa obtém-se conclusões dos dados coletados.

### 3.2 Coleta de dados

A coleta de dados é a pesquisa propriamente dita, consiste no processo de levantamento dos dados necessários à resolução dos problemas. O instrumento utilizado será Pesquisa de Satisfação, questionário a ser respondido pelos clientes avaliando os procedimentos pelos quais passou dentro da empresa, e conseqüentemente o grau de sua satisfação.

### 3.3 População e amostragem

Para uma análise inicial da satisfação dos clientes de uma loja no ramo de calçados, foi aplicada uma pesquisa não probabilística aleatória durante 15 dias, onde a participação era voluntária apenas para clientes que efetuaram compras no período. A empresa está hoje, com uma média de 5.000 clientes ativos. Durante o período de análise, foi observado que em média 100 pessoas entram na loja, porém apenas 35% compram. A partir de uma amostragem de 108 clientes será analisado o nível de satisfação em relação à Loja em geral e seus produtos.

### 3.4 Métodos para tabulação e análise dos dados

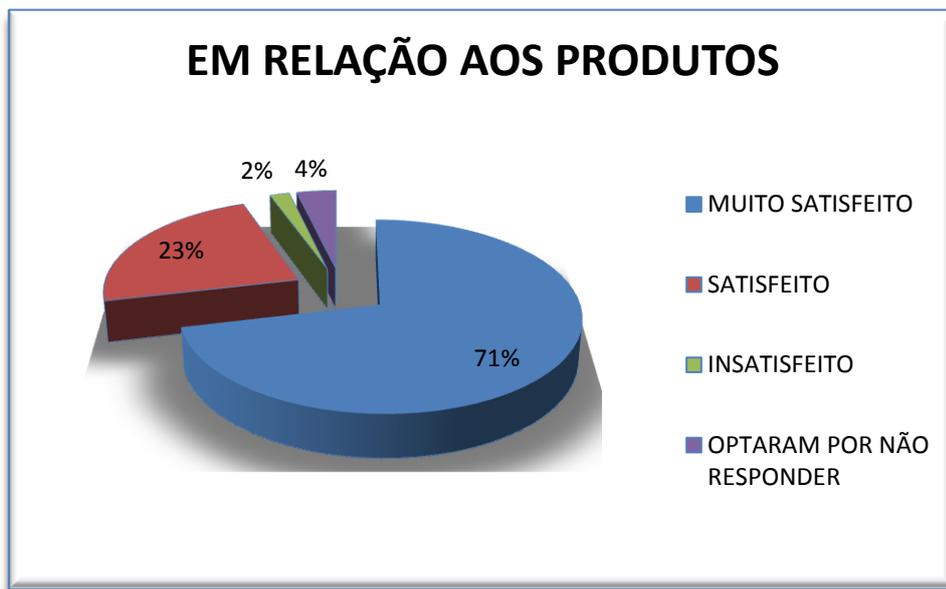
Neste capítulo da pesquisa, são apresentados os resultados da pesquisa aplicada. São descritos os resultados do questionário elaborado com intuito de verificar o grau de satisfação dos clientes em relação à Loja em geral. Apresentado em valores percentuais em relação ao total de clientes participantes, aqueles que se mostram Muito satisfeito, Satisfeito ou Insatisfeito em relação aos Produtos, ao atendimento no setor de vendas e na finalização da venda, no caixa. É analisado também o percentual de clientes que são: Cliente Antigo, Cliente à pouco tempo e Clientes que pela primeira vez entraram na loja.

## 4. Análise

São apresentados a seguir os resultados da tabulação dos resultados da pesquisa aplicada, destacando o grau de satisfação dos clientes que participaram da entrevista em relação a sua satisfação com os produtos que a loja oferece, em relação ao atendimento do vendedor que lhe prestou o serviço, e na finalização da venda, no caixa. Em seguida, serão apresentadas análises feitas em relação aos clientes que frequentam a loja de acordo com sua fidelidade.

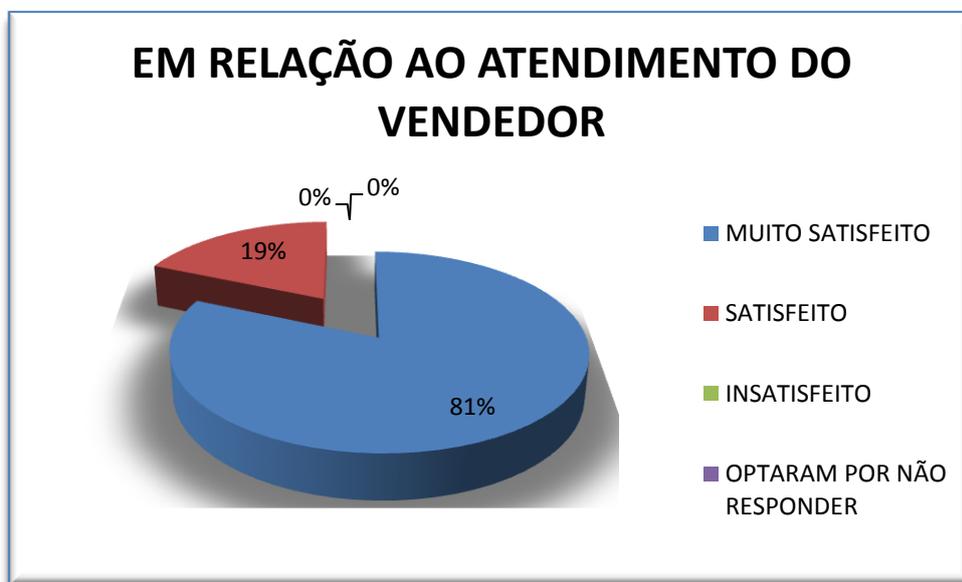
Com base nos resultados, conforme o Gráfico 1, 71% dos clientes entrevistados mostraram-se Muito Satisfeitos em relação a variedade dos produtos, ou seja, a maioria. Em contra partida, 2% dos clientes mesmo tendo efetuado a compra se mostraram Insatisfeitos em relação aos produtos.

Gráfico 1 – Índices de satisfação em relação aos produtos



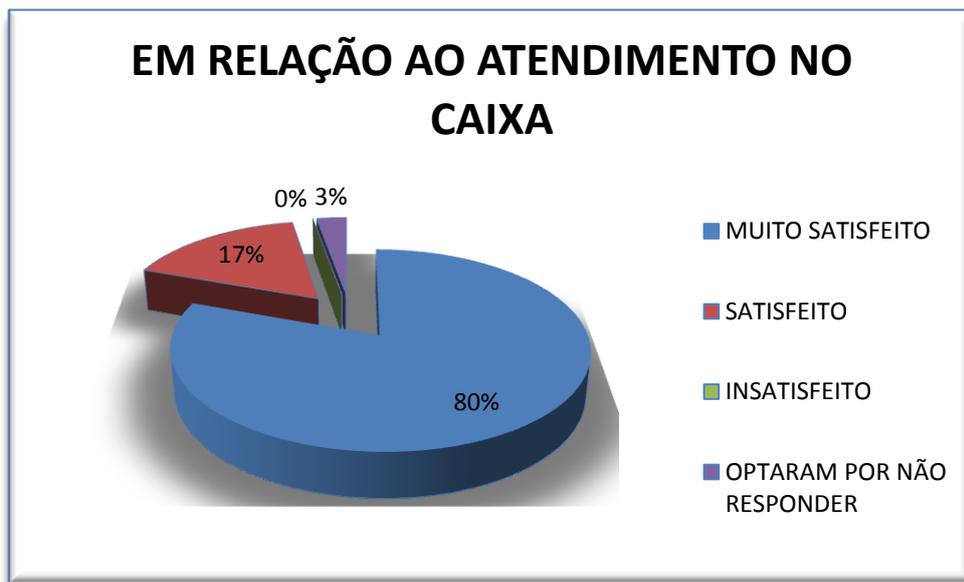
Conforme o Gráfico 2, que indica o grau de satisfação do cliente em relação a quem lhe prestou o serviço no setor de vendas, nota-se que a maioria, representando 81% dos entrevistados se mostrou Muito Satisfeito, porém 19% se mostraram apenas Satisfeitos, ou seja, durante o atendimento alguns funcionários deixaram a desejar, não atendendo as expectativas do cliente.

Gráfico 2 – Índices de satisfação em relação ao Atendimento do Vendedor



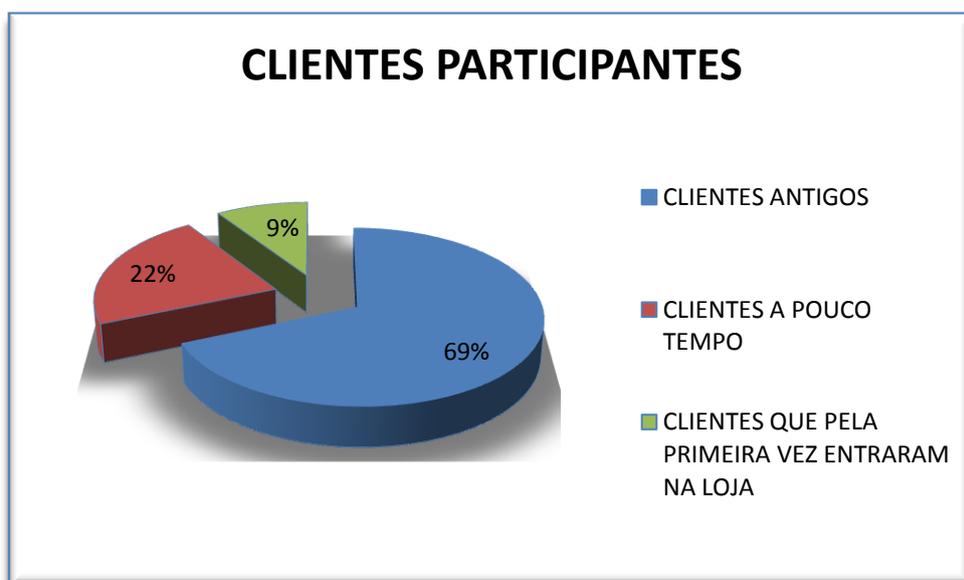
Visto que a qualidade deve estar dentro de todo o processo de uma empresa prestadora de serviço, visto que um serviço mal prestado afeta os demais, o atendimento no caixa não poderia deixar de ser avaliado. Analisando o Gráfico 3, nota-se que a maioria, representando 80% dos clientes entrevistados se mostrou Muito Satisfeito, no entanto 17% apenas Satisfeitos e os outros 3% Optaram por não responder.

Gráfico 3 – Índices de satisfação em relação ao Atendimento no Caixa



O Gráfico 4 mostra outra questão analisada, em relação a fidelidade dos clientes da empresa. Com base no Gráfico pode-se analisar que a empresa possui grande parte de seus clientes antigos sendo fieis, visto que 69% dos clientes que participaram da pesquisa durante o período de 15 dias se consideram Clientes Antigos, a empresa também apresentou um número relevante de Clientes que frequentam a loja a Pouco Tempo, e 9% de clientes que Pela primeira vez entraram na loja e efetuaram uma compra.

Gráfico 4 – Relação dos clientes que participaram da pesquisa com a empresa



## 5. Conclusão

O fato dos clientes estarem cada vez mais exigentes e infiéis devido ao aumento da concorrência, tornando assim o mercado cada vez mais competitivo, trouxe a necessidade de realizar esta pesquisa. A presente buscou mostrar a importância da gestão da qualidade no atendimento ao cliente. Para o desenvolvimento desta pesquisa foram estabelecidos alguns objetivos específicos, tais como: averiguar a qualidade em todo o processo de atendimento; identificar motivos de insatisfação; a importância da qualidade no atendimento ao cliente; para que assim a empresa busque meios de atender, e superar as expectativas dos clientes.

No decorrer da elaboração deste estudo com a implantação de uma pesquisa de satisfação com os clientes de uma loja que atua no ramo de calçados, foi possível atingir os esses objetivos.

Com base nos resultados obtidos foi possível analisar os índices de satisfação dos clientes, percebeu-se a satisfação dos clientes antigos como fato que gera fidelidade, assim como o índice significativo de clientes a pouco tempo. Pode-se analisar também com base nos 9%, que representam os clientes que pela primeira vez entraram na loja, que a empresa deve buscar meios de atrair novos clientes e fideliza-los. Em relação aos produtos, pode-se observar um ponto que gerou maior insatisfação nos clientes, 23% se mostraram apenas satisfeitos, acham que poderia ter mais opções, 2% mesmo efetuando a compra se mostraram insatisfeitos com a variedade de produtos, e 4% optaram por não responder. Sendo assim, a empresa deve fazer um estudo do mercado, do seu público alvo, para aumentar o nível de satisfação dos clientes em relação aos seus produtos que de fato é o mais relevante para empresa.

Com a aplicação da pesquisa, os clientes passam a perceber que a empresa se preocupa com eles, que reconhece sua importância, e essa deve ser a intenção de qualquer organização, fazer com que o cliente sinta-se reconhecido, seguro, enfim, o cliente deve se sentir parte da empresa. Sendo assim é notória a necessidade de se realizar pesquisas periódicas para verificar a percepção dos clientes em relação à organização, pelo fato das necessidades e desejos dos consumidores estar em constantes mudanças.

## Referências

- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 1983. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- GIANESI, Irineu G. N; CORREA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994
- JURAN, J. M. **Planejando para a Qualidade**. 1990. São Paulo: Pioneira.
- JURAN, J.M. **A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. Pioneira, São Paulo, 1992.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI - Como criar, conquistar e dominar mercados**. Rio de Janeiro: Futura, 1999
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Ed Futura, 1998
- KOTLER, Philip. **Administração e Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000
- LAS CASAS, Alexandre L. **Administração de Marketing – Conceitos, Planejamento e Aplicações À Realidade Brasileira**. 2006, São Paulo: Atlas.
- LAS CASAS, A.1. **Marketing de serviços**. São Paulo: Ed Atlas, 2000
- RODRIGUES, Valter. **Varejo na era digital. Seu negocio está mudando. Você já sabe o que fazer?**, 2ª ed. São Paulo: Globo, 1998

SILVA, E. L. D.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Editora da UFSC, 2005.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie A. & BERRY, Leonard L. SERVQUAL: a multiple-item scale for Measuring customer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, 1988

## APÊNDICE

**Imagem 1 – Modelo do questionário que foi aplicado pela empresa.**

**Para melhor atendê-lo, gostaríamos de sua colaboração e sinceridade em uma breve pesquisa de satisfação.**

( ) sou cliente antigo, há anos compro aqui  
( ) sou cliente à pouco tempo  
( ) primeira vez que venho nesta loja

*Quanto a sua satisfação em relação aos nossos produtos*

( ) muito satisfeito, tem bastante variedade  
( ) satisfeito, mas poderia ter mais opções  
( ) insatisfeito, sofri para achar algo do meu gosto

*Quanto a sua satisfação em relação ao atendimento do vendedor*

( ) muito satisfeito    ( ) satisfeito    ( ) insatisfeito

*Quanto a sua satisfação em relação ao atendimento no caixa*

( ) muito satisfeito    ( ) satisfeito    ( ) insatisfeito

*Deixe aqui sugestões ou críticas para que possamos estar aprimorando nosso atendimento e satisfazendo cada vez mais você, cliente!*

---

---

Obrigada por participar da nossa pesquisa!

**Volte sempre**