



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS  
DE SERGIPE - FANESE  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**GILMAR DE SOUZA XAVIER JÚNIOR**

**GESTÃO DA QUALIDADE: Avaliação do grau de satisfação  
do cliente da Empresa Kauanne Serviços Ltda.**

**GILMAR DE SOUZA XAVIER JÚNIOR**

**GESTÃO DA QUALIDADE: Avaliação do grau de satisfação  
do cliente da Empresa Kauanne Serviços Ltda.**

**Monografia apresentada à banca  
examinadora da Faculdade de  
Administração e Negócios de Sergipe -  
FANESE, como requisito parcial e  
elemento obrigatório para obtenção do  
grau de Bacharel em Engenharia de  
Produção no período de 2015.2.**

**Orientador: Prof. Carlosvaldo Alves  
Gomes**

**Coordenador do Curso: Prof. Alcides  
Anastácio de Araújo Filho**

**Aracaju - SE  
2015.2**

**GILMAR DE SOUZA XAVIER JÚNIOR**

**GESTÃO DA QUALIDADE: Avaliação do grau de satisfação  
do cliente da Empresa Kauanne Serviços Ltda.**

Monografia apresentada à banca examinadora da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE, elemento obrigatório parcial, para obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção, no período 2015.2.

---

**Prof. Carlosvaldo Alves Gomes**  
**1º Examinador (Orientador)**

---

**Profº. Dr.**  
**2º Examinador**

---

**Profº.**  
**3º Examinador**

**Aprovado com média: \_\_\_\_\_**

**Aracaju (SE), \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.**

## **RESUMO**

O presente trabalho de conclusão de curso tem o objetivo de identificar os problemas existentes no processo de atendimento ao cliente da Kauanne Serviços Ltda., elaborar e executar planos de ação para buscar a melhoria do processo citado. Para tal, foi elaborada e aplicada uma pesquisa com 27 clientes da empresa, apresentados e analisados os resultados, utilizando a escala de Likert, e levantados quais os problemas existentes na empresa. Com a lista de problemas pronta, foi criado um gráfico de Pareto com o intuito de classificar os problemas da maior para menor frequência de citações pelo cliente. Na etapa seguinte, foi elaborado um plano de ação, através da ferramenta da qualidade 5W1H, onde o mesmo visava apontar ações que sanariam ou mitigariam os impactos dos problemas apontados. Após análise, a empresa decidiu pôr em prática alguns itens citados no plano de ação e realizar uma nova pesquisa para avaliar se houve melhoria no processo, o que foi constatado após a análise dos dados desta. Por fim, foi realizada uma análise comparativa entre as médias da escala de Likert das duas pesquisas, o que tornou visualmente de fácil percepção a melhoria no processo após a mudança ocorrida.

**Palavras-chaves:** Atendimento ao cliente. Escala Likert. Ferramenta da qualidade.

## LISTA DE QUADROS

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| Quadro 01 – Variáveis e Indicadores da Pesquisa .....   | 35 |
| Quadro 02 - Escala de Likert .....                      | 43 |
| Quadro 03 – Levantamento dos Problemas da Empresa.....  | 45 |
| Quadro 04 – Plano de Ação 5W1H .....                    | 46 |
| Quadro 05 - Escala de Likert .....                      | 54 |
| Quadro 06 – Quadro resumo de respostas atribuídas ..... | 55 |
| Quadro 07 – Análise comparativa dos resultados .....    | 56 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 01 – Divisão por sexo dos entrevistados.....                         | 37 |
| Gráfico 02 – Faixa Etária dos Clientes .....                                 | 38 |
| Gráfico 03 – Percepção da qualidade pelos clientes .....                     | 39 |
| Gráfico 04 – Percepção da qualidade do serviço .....                         | 40 |
| Gráfico 05 – Percepção da qualidade do atendimento .....                     | 40 |
| Gráfico 06 – Percepção da qualidade do ambiente.....                         | 41 |
| Gráfico 07 – Percepção quanto ao custo do serviço .....                      | 42 |
| Gráfico 08 – Priorização dos problemas levantados .....                      | 45 |
| Gráfico 09 – Avaliações quanto à percepção da qualidade pelos clientes ..... | 50 |
| Gráfico 10 – Avaliações quanto à percepção da qualidade do serviço.....      | 51 |
| Gráfico 11 – Percepção quanto à qualidade no atendimento.....                | 51 |
| Gráfico 12 – Percepção quanto à qualidade do ambiente .....                  | 52 |
| Gráfico 13 – Avaliações quanto à percepção do custo do serviço.....          | 53 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Figura 01: Método de Padronização .....</b>                                  | <b>19</b> |
| <b>Figura 02: Meios alternativos para satisfação das necessidades .....</b>     | <b>20</b> |
| <b>Figura 03 – Modelo de diagrama de Pareto.....</b>                            | <b>29</b> |
| <b>Figura 04 – Ferramenta 5w1h .....</b>                                        | <b>30</b> |
| <b>Figura 05 – Planilha de controle de demanda de serviços da empresa .....</b> | <b>48</b> |

## SUMÁRIO

### APRESENTAÇÃO

### LISTA DE QUADROS

### LISTA DE GRÁFICOS

### LISTA DE FIGURAS

|                                                    |           |
|----------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                          | <b>10</b> |
| 1.1 Situação Problema .....                        | 11        |
| 1.2 Objetivos .....                                | 11        |
| 1.2.1 Objetivo Geral .....                         | 11        |
| 1.2.2 Objetivos específicos.....                   | 12        |
| 1.3 Justificativa.....                             | 12        |
| 1.4 Caracterização da Empresa.....                 | 12        |
| <br><b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>           | <b>14</b> |
| 2.1 Gestão da Qualidade.....                       | 14        |
| 2.2 Clientes .....                                 | 15        |
| 2.3 Padronização .....                             | 18        |
| 2.4 Controle da Qualidade Total (TQC).....         | 20        |
| 2.5 Gestão da Qualidade em Serviços.....           | 22        |
| 2.6 Satisfação e Valor do Cliente .....            | 23        |
| 2.7 Atração de Clientes .....                      | 25        |
| 2.8 Retenção de Clientes e suas Necessidades ..... | 26        |
| 2.9 A Escala Likert.....                           | 27        |
| 2.10 Ferramentas da Qualidade .....                | 28        |
| 2.10.1 Diagrama de pareto .....                    | 28        |
| 2.10.2 5w1h .....                                  | 29        |
| <br><b>3 METODOLOGIA .....</b>                     | <b>31</b> |
| 3.1 Abordagem Metodológica .....                   | 31        |
| 3.2 Caracterização da Pesquisa .....               | 31        |
| 3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins .....           | 32        |
| 3.2.2 Quanto aos objetivos ou meios .....          | 33        |
| 3.2.3 Quanto ao tratamento dos dados .....         | 33        |
| 3.3 Instrumentos da Pesquisa.....                  | 34        |
| 3.4 Unidade, Universo e Amostra da Pesquisa.....   | 35        |
| 3.5 Variáveis e Indicadores da Pesquisa.....       | 35        |
| 3.6 Plano de Registro e Análise de Dados .....     | 36        |
| <br><b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>          | <b>37</b> |

|                                                                                                                      |        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 4.1 Perfis dos clientes.....                                                                                         | 37     |
| 4.1.1 De acordo com o sexo dos clientes.....                                                                         | 37     |
| 4.1.2 De acordo com a Faixa Etária dos Clientes .....                                                                | 38     |
| 4.2 Em Relação à Percepção da Qualidade pelos Clientes .....                                                         | 38     |
| 4.3 Fatores de Percepção da Qualidade de Serviços.....                                                               | 39     |
| 4.4 Fatores de Percepção da Qualidade do Atendimento.....                                                            | 40     |
| 4.5 Fatores de Percepção da Qualidade do Ambiente .....                                                              | 41     |
| 4.6 Fatores de Percepção do Custo do Serviço .....                                                                   | 42     |
| 4.7 Análise dos Dados e Resultado da Pesquisa de Likert .....                                                        | 43     |
| 4.8 Priorização dos Problemas Através da Aplicação do Diagrama de Pareto .....                                       | 44     |
| 4.9 Plano de Ação Através da Ferramenta da Qualidade 5W1H.....                                                       | 46     |
| 4.10 Execução do Plano de Ação Proposto .....                                                                        | 47     |
| 4.10.1 Implementação do item relacionado à “demanda de serviços” .....                                               | 47     |
| 4.10.2 Implementação do procedimento de agendamento prévio com<br>encarregados da empresa a receber os produtos..... | 48     |
| 4.11 Reavaliação do processo após a implementação das sugestões acatadas<br>pela direção.....                        | 49     |
| 4.12 Análise das melhorias do processo atual, em relação do processo<br>anterior .....                               | 49     |
| 4.12.1 Em Relação à Percepção da Qualidade pelos Clientes .....                                                      | 49     |
| 4.12.2 Fatores de Percepção da Qualidade de Serviços.....                                                            | 50     |
| 4.12.3 Fatores de Percepção da Qualidade do Atendimento.....                                                         | 51     |
| 4.12.4 Fatores de Percepção da Qualidade do Ambiente .....                                                           | 52     |
| 4.12.5 Fatores de Percepção do Custo do Serviço .....                                                                | 53     |
| 4.12.6 Análise dos Dados e Resultado da Pesquisa de Likert .....                                                     | 53     |
| 4.13 Análise Comparativa Entre os Processos Após a Aplicação do Plano de<br>Ação.....                                | 55     |
| <br>5 CONCLUSÃO .....                                                                                                | <br>58 |
| <br>REFERÊNCIAS.....                                                                                                 | <br>59 |
| <br>ANEXOS .....                                                                                                     | <br>61 |
| Anexo A – Pesquisa de Avaliação dos Serviços .....                                                                   | 62     |

## **1 INTRODUÇÃO**

Nos últimos anos, é notável a observação de inúmeros casos utilizados no cenário organizacional, tais como, gestão do conhecimento, gestão de processos, gestão de desempenho, gestão da qualidade, dentre outros, que vem ocupando uma importância crescente nas agendas organizacionais advindo das enormes mudanças ocorridas no atual mundo globalizado e das lideranças que foram produzidas pelos avanços da ciência e da tecnologia, que requerem um novo tipo de gestão empresarial, objetivando a qualidade dos serviços e produtos, além da suma importância dada para o atendimento ao cliente.

Por muito tempo, a qualidade foi avaliada através de produtos e serviços, dando ênfase para os resultados. Assim, buscava conferir a confiabilidade à análise da qualidade no serviço ou no produto, pois havia um entendimento de que essa era a principal forma pela qual o cliente avaliava toda a empresa.

Nos dias de hoje, a prática tem demonstrado que, sendo bem elaborada, a Gestão da Qualidade no processo organizacional gera reparos que possuem efeitos positivos e satisfatórios. Além disso, a qualidade é incorporada como um conjunto de atributos essenciais à sobrevivência das organizações num mercado altamente competitivo no qual envolve um planejamento estratégico, resultados estabelecidos e mobilização de toda organização.

A qualidade não significa apenas o controle da produção, mas, num amplo sentido, é o direcionamento que busca eficiência e eficácia organizacionais. Logo, entende-se que a qualidade na produção é considerada um marco importante da existência humana, influenciando modos de interpretar e de agir.

Atualmente, a qualidade ao atendimento é essencial para as empresas, onde muitas organizações já perceberam isso e passaram a investir na qualidade total. As empresas aumentaram seu grau de certificação em qualidade buscando melhorar o atendimento do mercado, fazendo-se que nos últimos anos, em inúmeros países, ocorrem mobilizações em torno da aplicação de estratégias de qualidade nas empresas, ao qual objetiva um aumento no direcionamento dos programas de qualidade e, conseqüentemente na melhoria da produtividade e eficiência empresarial.

Neste caso, a qualidade nos serviços e produtos, está relacionada ao compromisso, seja ele com os clientes, com a sociedade, com os colaboradores, com o investidor ou com o atendimento ou meio ambiente

Diante muito tempo, a frase *O cliente sempre tem razão* dominou o mercado mundial. Ainda assim, há poucas décadas atrás, surgiu uma novidade que conduziu o cliente e as suas necessidades como o ponto primordial de todas as decisões de negócios.

Dada à amplitude da temática que contempla a evolução da gestão da qualidade, com a enorme competitividade no mercado, um bom atendimento ao cliente está muito além que somente um sorriso.

## 1.1 Situação Problema

Inicialmente, o cenário da empresa Kauanne Serviços Ltda. era de elevado grau de insatisfação dos clientes devido a vários fatores que, através de um levantamento realizado, foram identificados, classificados e proposto um plano de ação para sanar os problemas mais citados pelos clientes entrevistados.

Atualmente, a empresa não possui os resultados do processo de atendimento ao cliente após as melhorias implementadas, entretanto, o foco desse trabalho é encontrar indicadores, que irão mostrar a melhoria do processo de forma quantitativa. Sendo esse o problema atual da empresa, questiona-se: **Quais os indicadores aplicados na empresa Kauanne Serviços Ltda., que demonstram melhorias no processo de atendimento ao cliente?**

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar indicadores de resultado que representem a melhoria no processo de atendimento da empresa Kauanne Serviços Ltda.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Pesquisar os perfis e o grau de satisfação dos clientes;
- ✓ Identificar, a partir da pesquisa de satisfação, os principais pontos de vulnerabilidade e seu impacto na competitividade;

- ✓ Apresentar diagrama de Pareto para priorização dos principais problemas nos serviços prestados e atendimento ao cliente;
- ✓ Apresentar um plano de ação para solução dos principais problemas encontrados utilizando 5W1H.
- ✓ Reavaliar o processo após a implementação das ações propostas;
- ✓ Realizar o comparativo entre os indicadores obtidos através da escala Likert nos processos anterior e atual;

### **1.3 Justificativa**

A Kauanne Serviços Ltda. foi escolhida devido o autor desta pesquisa ser colaborador da empresa, o que facilita a realização desse relatório.

O atual trabalho é de suma importância, pois propicia à introdução de práticas de gestão da qualidade que ajudam na eliminação de falhas dos serviços prestados, bem como auxiliam o aumento da eficiência da organização, causando um diferencial competitivo para atuar de um modo efetivo no mercado disputado em que ela atua.

O atual trabalho também foi feito pelo fato de analisar a qualidade do atendimento prestado na empresa estudada, sendo essa uma necessidade de diferenciação por parte das empresas, assim como contribuir para a otimização na qualidade dos serviços oferecidos, além de contribuições práticas e científicas para profissionais da gestão, para a empresa em análise e para outras empresas do mesmo setor.

### **1.4 Caracterização da Empresa**

Kauanne Serviços Ltda. é uma empresa que terceiriza serviços de mão-de-obra nesta capital e atualmente possui duzentos colaboradores em diferentes funções. Localizada na rua Marise Almeida Santos, nº 510, bairro Luzia.

A empresa oferece serviços de auxiliar de serviços gerais, agente de limpeza, supervisor, motorista, recepcionista, apoio administrativo, telefonista, copeira, garçom, jardineiro, pedreiro, lavador de carro, etc. Estes serviços são contratados por maior parte, através de licitações por órgãos estaduais e federais e por empresas particulares.

A empresa Kauanne Serviços Ltda atualmente possui dezoito contratos, sendo

os estaduais: Polícia Militar de Sergipe- EPMONT e Secretaria de Estado da Agricultura e Desenvolvimento Rural, Fundação Renascer de Sergipe, Fundação de Saúde Parreira Horta, Procuradoria Estadual do Estado de Sergipe; os contratos federais: Empresa de Correios e Telégrafo, Superintendência da Agricultura em Sergipe, Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe, Superintendência da Pesca em Sergipe, IBAMA e IPHAN, Agência Nacional de Telecomunicações; e os contratos particulares: UNICRED, Instituto Dom Fernando Gomes, Tintas Sumaré, condomínio Parque das Serras, Maracar veículos e Prestaserv.

Desses cinco contratos além da mão-de-obra, também é oferecido material. Os contratos são: Superintendência da Pesca em Sergipe, Superintendência da Agricultura em Sergipe, IPHAN e Agência Nacional de Telecomunicações onde são levados alimentos, bens materiais e materiais de limpeza. Além disso, a Kauanne Serviços Ltda possui diversos concorrentes, de vários portes (Empace, Multiseg, Tecserv, Soserv, etc), ainda que possua uma concorrência acirrada, se mantém ativa no mercado há quatorze anos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nessa seção, serão expostos conceitos com embasamento bibliográfico, que fundamentarão a atual pesquisa. Com a intenção de alcançar os objetivos descritos neste trabalho.

### **2.1 Gestão da Qualidade**

Conforme Araújo (2011, p. 228), qualidade pode ser definida como a busca pela perfeição com objetivos de agradar clientes cada vez mais lúcidos das facilidades de variedades e consumo de organizações. Qualidade é uma filosofia onde a obsessão pelo *defeito zero* é uma regra que não se pode se desfazer para uma organização que deseja a sua permanência e lucro no mercado.

De acordo com Araújo (2011, p. 250), é preciso avaliar como são atendidos os clientes, uns exemplos são as conquistas de novos clientes, a participação do mercado, a amplitude da marca, o valor relativo do serviço ou produto e as manifestações dos clientes.

Segundo Araújo (2011, p. 251), a Gestão da Qualidade possui um conjunto de referenciais que proporcionam uma direção para todas as suas ações. Refere-se à forma de como se entende a qualidade, sendo assim, o conceito da qualidade adotada em cada organização.

De acordo com Moreira (2008, p. 552), a qualidade é um atributo de serviços ou produtos, mas pode referir-se as pessoas por tudo que é feito. Refere-se na qualidade de um carro, do serviço prestado por um hospital, de um aparelho elétrico, do ensino provido por um colégio, ou do trabalho de um dado departamento ou funcionário. No entanto, não é fácil definir com clareza o que seja essa qualidade.

Segundo Moreira (2008, p. 553), definir qualidade de uma forma errada resulta na Gestão da Qualidade a perceber ações cujas consequências podem ser de extrema seriedade prejudicial para a empresa relacionada à competitividade.

Ao perceber os diferentes conceitos de qualidade, percebe-se que o mais comum elemento se refere na satisfação do cliente, ou seja, quem possui a capacidade a adquirir o serviço ou produto. A insatisfação ou satisfação é a principal

característica promovida pelo cliente para dar uma resposta ao mercado que pretende vender seus serviços e produtos. A expectativa de cada cliente está ligada diretamente ao atendimento, uma vez que cada indivíduo possui seus paradigmas de ruim e bom, de feio e bonito. (MOREIRA, 2008, p. 554)

De acordo com as descritas concepções, as empresas necessitam sempre buscar a melhoria, tanto dos seus serviços, como também dos seus produtos. É por esse rumo que a qualidade aprimora sua credibilidade e confiabilidade.

Não se duvida que, para que uma empresa tenha sucesso e longevidade, necessita de uma equipe focada e competente para que possa manter sua melhoria contínua, buscando cada vez mais a excelência.

## **2.2 Clientes**

Segundo Lourenço (2011, p. 144), a qualidade se transformou a mais importante arma competitiva e sua aplicação vai além de garantir a qualidade do serviço ou produto, é uma maneira de gerenciar os inúmeros processos da empresa para que se possa assegurar a completa satisfação do cliente. Organizações de todo o mundo têm adquirido a qualidade de um modo estratégico para ganhar clientes, obter vantagem em fundos de negócios ou recursos e ser competitivas. A preocupação com a qualidade melhora a confiabilidade, o desempenho e a entrega e preço.

De acordo com Prado (2007, p. 3), aquele que compra os serviços ou produtos é cliente e faz-se necessário adotar iniciativas de retenção dos tradicionais clientes e a conquista de novos.

Segundo Prado (2007, p. 4), a definição de clientes é uma incerteza bastante ampla, pois não se restringe a unicamente o de consumidores de serviços e produtos, é muito mais extenso, sendo que estes podem diferenciar de várias formas desde clientes externos a internos. É de suma importância para as empresas, sabendo que todas dependem dos mesmos para alcançar a glória e conservar sua durabilidade existente.

Conforme Las Casas (2013, p. 24), antigamente, até meados dos anos 80, era normal que as empresas mantinham o foco em seus objetivos para novos clientes, até porque, não se encontravam muitos concorrentes no mercado. Devido às limitações de ofertas, o cliente não mudava muito de empresa. Contudo, com o crescimento da concorrência em vários tipos de setores que ocorreu durante esses anos, o mercado

tornou-se bastante competitivo.

De acordo com Fantina (2011, p. 77), observar os clientes e consumidores sempre foi ação primordial da Gestão da Qualidade. A imagem do consumidor prossegue sendo o elemento delicado de atenção dos programas e dos modelos de Gestão da Qualidade. Essa importância pode-se analisar na consciência que ele possui sobre os produtos.

Conforme Las casas (2013, p. 28), quando os clientes estão satisfeitos, tendem a se fidelizar com as empresas que agradem as suas necessidades, mesmo assim, não divulgam a empresa na mesma propagação que um cliente insatisfeito.

Segundo Kotler (2006, p. 98), 95% dos clientes que se sentem insatisfeitos não reclamam, apenas deixam de adquirir suas necessidades nessa empresa e um cliente insatisfeito tende a corromper treze conhecidos, enquanto um satisfeito com suas necessidades chega a influenciar apenas cinco. Ainda com o avanço da tecnologia das redes sociais, esse número aumenta significativamente. Clientes que não estão satisfeitos são mais favoráveis a divulgar de uma forma contra a imagem da empresa, o que leva a resultar problemas com a reputação e a imagem da mesma.

Conforme Kotler (2006, p. 101), colaboradores entusiasmados acrescentam para o desenvolvimento da organização, pois há a necessidade de perceber que podem contribuir para o crescimento e fortalecimento da empresa. Através de estímulos e capacitações o funcionário percebe que ambas as atribuições se complementam e que seu atendimento atencioso contribui para a satisfação dos clientes e o desenvolvimento.

De acordo com Bee (2000, p. 248), existem alguns pontos cruciais para estar atentos:

- ✓ Clientes satisfeitos causam menos estresse. São alguns daqueles que, tendo que atender um cliente não satisfeito, não compreende as pressões que tais condições causam.
- ✓ Clientes satisfeitos causam menos tempo. Atender com impasses e queixas pode desperdiçar muito tempo, sendo que ele sempre surge quando se está ainda mais ocupado.
- ✓ Clientes satisfeitos comunicam a sua satisfação das suas necessidades para as outras pessoas, o que causa uma boa reputação.
- ✓ Clientes são seres humanos – é extremamente normal querer adequar um atendimento prestativo, atencioso e eficiente.

De acordo com Walker (1999, p. 122), os dez mandamentos do bom atendimento ao cliente são:

- ✓ Atender bem a todas as pessoas - superar uma inesperada impressão inicial má que o cliente possa ter causado: sorria! Seja paciente e respeitoso, sempre desfrutando do tratamento *senhora e senhor*.

- ✓ Atender imediatamente - não deixar o cliente esperando. Agir sempre com rapidez. *Por favor, aguarde que em seguida, irei atendê-lo...* é um jeito de pedir paciência ao cliente. Lembrando sempre que a rapidez não é motivo de nervosismo e afobação

- ✓ Dar ao cliente toda a atenção necessária - o mais importante cliente é aquele que conversando conosco. É de suma importância que ele compreenda isso.

- ✓ Mostrar boa vontade – é preciso que o cliente perceba o nosso interesse em satisfazê-lo. Procurar compreender como ele gostaria de ser tratado e como ele se sente.

- ✓ Prestar orientação segura - primeiramente é de suma importância identificar a necessidade do cliente e depois, de uma forma tranquila e segura, dar as adequadas orientações. Se o funcionário não souber como orientar o cliente, avise a ele e deverá procurar alguém que conheça o assunto buscar a solução.

- ✓ Utilizar vocabulário do cotidiano – deve utilizar palavras de fácil entendimento sempre evitando gírias, além de também evitar usar siglas internas. Ficar compreendido de que o cliente entendeu a todas as orientações.

- ✓ Não dar ordens - o cliente não gosta e não deve de ser mandado. Comunicar *por favor, aguarde na fila* em vez de *entre na fila*.

- ✓ Não discutir com o cliente – não adianta ganhar qualquer discussão e perder o cliente. Nunca determinar as reclamações de um cliente como uma crítica pessoal. Ouvir o cliente, mesmo que bastante irritado, sem interromper. Se o cliente continuar irritado, encaminha-lo ao gerente ou ao seu supervisor.

- ✓ Falar sempre a verdade – sempre tratar o cliente com honestidade. Mesmo que o cliente não seja nada agradável, é melhor assumir a inesperada falha do que esconder informações necessárias ou até omitir ao cliente.

- ✓ Sugerir e criar soluções – buscar soluções criativas para que possa sempre melhorar o atendimento. Lembrando que o funcionário é ouvido na empresa.

Conforme Walker (1991, p. 124), o atendimento está fundamentado na atitude de tratar adequadamente, de escutar e buscar soluções que possam satisfazer as

necessidades do mesmo, isto é, uma busca permanente para que possa solucionar e compreender os entraves de seus possíveis clientes.

Segundo Walker (1991, p. 124), é de suma importância saber ouvir os clientes, uma vez que existem vários que não demonstram naturalmente e finalizam saindo insatisfeitos ao não serem entendidos. Todo cliente exige o entendimento dos seus problemas e serviços relacionados a uma qualidade no seu atendimento.

É de suma importância manter um relacionamento adequado entre o cliente e a organização, criando laços de confiabilidade, reconhecimento e credibilidade, fazendo com que o cliente fique tranquilo em relação aos serviços e produtos da empresa.

Atualmente, essa aproximação com o cliente é bastante comum entre as empresas, pois, propicia cada vez mais, a retenção de clientes e interliga à vantagens competitivas com os próprios, onde há redução de custos devido ao decréscimo da rotatividade de clientes e modificando os inativos em ativos.

### **2.3 Padronização**

Conforme Campos (1992, p. 27), a padronização é indispensável no domínio da qualidade e dos sistemas que pretendam alvejar a qualidade total, assim os problemas de custo, atendimento, qualidade, segurança e moral, podem ser suprimidos.

De acordo com Campos (1992, p. 28), a execução de controle da qualidade com a ligação de todos para assim adquirir o domínio tecnológico para assegurar as exigências ou necessidades dos clientes.

De acordo com Longo (2011, p. 17), a concepção de qualidade vai além do âmbito das organizações, envolve a escolha de padrões e capacitação da organização, educação permanente dos profissionais envolvidos e garantia de excelência e segurança dos processos executados.

Segundo Campos (1999, p. 26), um sistema padrão é definido quando há uma finalidade definida (custo, qualidade, moral, segurança, atendimento e o entendimento da sua necessidade). Concretizada a padronização, as fases vitais estão expostas na Figura 01 exibida a seguir:

**Figura 01: Método de Padronização.**

| <b>MÉTODO<br/>DE PADRONIZAÇÃO</b> |                                                |
|-----------------------------------|------------------------------------------------|
| <b>1</b>                          | <b>ESPECIALIZAÇÃO</b>                          |
| <b>2</b>                          | <b>SIMPLIFICAÇÃO</b>                           |
| <b>3</b>                          | <b>REDAÇÃO</b>                                 |
| <b>4</b>                          | <b>COMUNICAÇÃO</b>                             |
| <b>5</b>                          | <b>EDUCAÇÃO E TREINAMENTO</b>                  |
| <b>6</b>                          | <b>VERIFICAÇÃO DA CONFORMIDADE AOS PADRÕES</b> |

Fonte: Campos (1999, p, 26).

De acordo com Feigenbaum (1994 *apud* Torres, 2009, p. 6), quatro características são enumeradas primordiais num sistema organizacional dotado de qualidade:

- ✓ Os processos de aprimoramento da qualidade são constantes;
- ✓ Todo o trabalho é registrado, ressaltando que os trabalhadores possam visualizar como, onde, quando e porque as suas atividades influenciam a qualidade;
- ✓ Tal qual os trabalhadores como a gerência, adotam a perspectiva de desempenharem suas ações com a qualidade;
- ✓ Para oferecer inovações, aperfeiçoa-se o planejamento para que fortaleça a relação empresa/cliente.

Conforme Feigenbaum (1994 *apud* Torres, 2009, p. 9), a qualidade forma a determinação do cliente, ou seja, ela é fundamentada na real experiência do cliente com o serviço ou produto, proporcionalmente de acordo com as partes do cliente, sendo compreensível ou não, conscientes ou deduzidas, completamente subjetivas ou tecnicamente operacionais, ainda que sempre representa objetivos variáveis em mercado competitivo.

Segundo Feigenbaum (1994 *apud* Torres, 2009, p. 10), verifica-se que uma empresa necessita investir na qualidade dos seus serviços para que possa alcançar as expectativas dos clientes, isso porque um melhor produto ou serviço sempre resulta

no sucesso da empresa englobando aspectos com a confiabilidade, que por vezes tem sido empregada como definição para a qualidade do produto.

## 2.4 Controle da Qualidade Total (TQC)

Segundo Campos (1992, p.13), as várias organizações humanas são haveres indicados a se cumprir determinados fins. Comandar uma organização humana representa identificar quais foram os resultados não conseguidos (que são empecilhos da organização), averiguar esses maus resultados procurando suas causas e operar sobre essas causas de tal maneira a aprimorar os resultados.

De acordo com Campos (1992, p. 14), o TQC é o controle empregado por todos os indivíduos para o agrado das precisões de todas as pessoas.

De acordo com Alvarez (2001, p. 167), com a finalidade de que uma organização atinja as metas de qualidade indicados pelo TQC, ela deve proporcionar uma transformação em seus sistemas administrativos, ou seja, a empresa precisa estar preparada, a todo instante, para incorporar e assimilar as mudanças sociais, tecnológicas e econômicas encaminhadas em seu meio ambiente de forma satisfatória e rápida.

Conforme Alvarez (2001, p. 172), o principal objetivo de uma empresa é o seu próprio sustento, o TQC vai ao enfrentamento desse alvo mediante a satisfação das pessoas. Desse modo, o primeiro passo é reconhecer todos os indivíduos que serão afetados pela sua presença e como reparar as suas necessidades. De inúmeras formas e em estágios distintos, a empresa se relaciona com acionistas, consumidores, com a comunidade e os empregados. Um exemplo é a Figura 02 mostrada abaixo.

**Figura 02: Meios alternativos para satisfação das necessidades.**

| Objetivo                   | Envolvidos   | Meios                  |
|----------------------------|--------------|------------------------|
| Satisfação de necessidades | Consumidores | Qualidade              |
|                            | Empregados   | Desenvolvimento humano |
|                            | Acionistas   | Lucratividade          |
|                            | Vizinhos     | Contribuição social    |

Fonte: Alvarez (2001, p. 173).

Com isso, percebe-se que neste capítulo, a organização busca manter o

equilíbrio entre a qualidade e a retenção de clientes, alternando com a criatividade e responsabilidade, de um modo que busque sempre manter a empresa ativa, mesmo com mudanças globais e sociais.

Para Ishikawa (1993, p. 26), controle da qualidade é projetar, desenvolver, produzir e trabalhar um produto de qualidade que é mais acessível, mais proveitoso e constantemente gratificante ao consumidor.

Segundo Alvarez (2001, p. 174), o TQC autoriza que as singularidades sejam pesquisadas em todo fato de maneira individual e, quando preciso, sejam feitas as adequações indispensáveis.

De acordo com Ishikawa (1993, p. 29), para executar o TQC, precisa acompanhar a educação consecutiva em todos os níveis, a começar do presidente até os últimos operários.

Segundo Bulgacov (1999, p. 128), o suporte imprescindível da filosofia da Qualidade Total está em conceber numa empresa um sistema aberto. Sendo a empresa um sistema, todos os seus seguimentos são interligados e atingem umas às outras. Todos os seus seguimentos (processos, áreas, pessoas, etc.), são indispensáveis a seu aprimorado desempenho e atingem tanto as relações que a organização mantém o refluxo quanto a soma de sua localização na cadeia produtiva. A principal consequência dessa observação é que é inviável uma indústria fornecer algo com qualidade se não há ligação de toda a organização nessa função.

Conforme Feigenbaum (2012, p. 15), costuma-se falar que esse conceito relaciona o controle da qualidade a uma estrutura. Por certo, ainda que bastante amplo, a ideia de sistema inova com a imagem de dedicações organizadas de certa maneira. Essa ideia baseia-se do conceito clássico de Controle da Qualidade Total.

De acordo com Feigenbaum (2012, p. 16), o sistema adequado para complementar esforços relativos a manutenção, ao desenvolvimento e aprimoramento da qualidade a todos os grupos da organização, de maneira a preparar setores essenciais da empresa – como engenharia, marketing, serviços e produção – a progredir suas atividades a um grau mais econômico disponível, com a primeira finalidade de atender às necessidades do cliente.

Atualmente as empresas que usam a inovação em prol da qualidade, na maioria das vezes, obtém sucesso devido a credibilidade que é passada e ao projeto desenvolvido, fazendo com que a produção trabalhe com produtos mais acessíveis, gratificando sucessivamente o consumidor.

## 2.5 Gestão da Qualidade em Serviços

Segundo Paladini (2012, p. 167), o espaço de prestação de serviços abrange a produção de serviços precisamente dita e a elaboração de métodos. Ainda de acordo com este autor, a gestão da qualidade fica centralizada essencialmente na relação com o cliente. É neste processo informativo que a qualidade surge. A gestão da qualidade nas áreas de serviços é consideravelmente voltada para aquilo que faz em busca do máximo contato com os clientes, declaração de suas necessidades e de seus interesses.

Conforme Albrecht (1992) *apud* Las Casas (2006, p. 20), assegurar qualidade total em serviços é *um cenário ao qual uma organização permite serviços e qualidades superiores a seus empregados, proprietários e clientes*. Compreende-se então que o conceito de qualidade total abrange a perfeição na prestação de serviços a todos os envolvidos e não exclusivamente aos clientes externos, mesmo que esses sejam o centro através de todo o processo de produção.

Os aspectos descritos neste capítulo, mostram que a qualidade nos serviços é essencial para a organização, fazendo com que haja o aprimoramento necessário na qualidade dos seus colaboradores com seus clientes de um modo que criem laços de fidelização e que respondam às perspectivas dos consumidores.

Segundo Kotler (2000) *apud* Las Casas (2006, p. 33), as empresas devem buscar praticar o *marketing* total, isto é, um *marketing* extensivo que contenha abundantes objetivos, a exemplo do *marketing* para fornecedores. As empresas que desenvolvem um adequado relacionamento com os envolvidos no ciclo de vida do seu produto possuem maior chance de sustentação nos mercados mais concorrentes.

De acordo com Las Casas (2000, p. 34), um adequado *lay-out*, comunicação visual, higiene e boa limpeza, estimulam no cliente compreensões de desempenho superior e organização.

Segundo Lorena (2005, p. 21), ao mencionar sobre as imperfeições de localização, esses retrocedem a tomada de decisões a respeito de qual lugar se localizar com mais clareza, observando os clientes que devem ser ouvidos, de modo a aprimorar um certo parâmetro de decisão.

Conforme Las Casas (1999, p. 16), qualidade em serviços é a possibilidade que uma experiência tenha para satisfazer uma necessidade, solucionar um problema ou suprir benefícios a alguém.

Segundo Las Casas (2006, p. 18), serviço com qualidade é quando possui a capacidade de corresponder à satisfação. Uma empresa que oferece serviços, deve ser caprichosamente esboçada e oferecer com qualidade. Os serviços são produzidos e consumidos sincronicamente. Um serviço não passa pelo controle de qualidade e ser retornado para ser refeito, ao passo que o produto sim.

De acordo com Lovelock (2010, p. 27), os clientes consideram difícil a avaliação de serviços antes da compra, porém sempre possui certas expectativas.

Conforme Lovelock (2010, p. 27), é raro que os clientes se envolvam na produção de bens manufaturados além de retirá-los da embalagem, montar algo ou ainda colocá-los para funcionar. Ainda assim uma das diferenças características de serviços é saber até que ponto há a participação do cliente no processo de criação e de entrega do serviço.

## **2.6 Satisfação e Valor do Cliente**

Conforme com Kotler (2012, p. 129) nos dias atuais, a maioria das empresas está enfrentando um grande aumento significativo da concorrência. No entanto, várias empresas podem obter melhor aproveitamento do que as da concorrência se forem capazes de aplicar uma instrução de vendas para uma instrução de marketing.

De acordo com Kotler (2012, p. 130), realizando um melhor trabalho de atendimento e satisfazendo todas as necessidades do cliente, a empresa consegue superar a concorrência e, principalmente, conquistar ainda mais clientes. Treinando e fazendo o certo desde a primeira vez, em todos os necessários requisitos para o cliente, é o jeito mais fácil de obter a imagem positiva, conservá-la e satisfazê-la.

Conforme Kotler (2012, p. 131), marketing só tem o resultado eficaz nas empresas onde os departamentos e colaboradores tenham projetado um sistema de entrega de valor ao cliente, superando o da concorrência. Há empresas que creem que buscar clientes é obrigação do marketing ou vendas, sendo que na verdade, o marketing é um dos fatores envolvidos apenas na atração e retenção de clientes.

Segundo Kotler (2012, p. 131), os valores mais relevantes para o cliente são os que lhe dão maior satisfação, assim, acredita-se que os clientes determinam qual oferta demonstra um maior valor. Para conseguir a total satisfação do cliente é de suma importância avaliar e conhecer os valores que mais prezam para o cliente com relação ao produto que oferece.

Ainda segundo Kotler (2012, p. 134), satisfazer os clientes não é uma opção, é questão de sobrevivência para qualquer empresa. O principal objetivo de qualquer empresa é satisfazer os seus clientes. Sem seus clientes a empresa não tem propósito.

Segundo Deming (1990, p. 61), para que possa satisfazer o cliente, primeiramente é necessário ter um entendimento sobre as suas necessidades e logo após, possuir os processos de trabalho de forma efetiva, resolvendo todas essas necessidades. Para que isso ocorra, a empresa terá que desenvolver essas necessidades e cumpri-las sempre porque o cliente não esperará por menos. Isso exige muita dedicação de recursos para analisar os dados e informações, entendendo os requisitos necessários do cliente.

Conforme Deming (1990, p. 63), é necessário saber tomar corretas medidas. Os dados das pesquisas devem ser modificados em informações bastante úteis para a tomada de decisão.

De acordo com Crosby (2001, p. 11), constantemente mudam-se as necessidades dos clientes. A empresa necessita antecipar essas mudanças com certa criatividade para possuir vantagens sobre as concorrências. Todo o investimento nessa atividade produzirá retorno substancial, ainda que seja importante que a administração compreenda que o retorno mais relativo virá, na maioria das vezes, em meio e em longo prazo.

Conforme Crosby (2001, p. 14), continuará mantida competitiva aquela organização que valoriza os seus clientes, uma vez que careça de suporte aos serviços e produtos que prestam utilização, envolvendo serviços associados a pós-venda e assistência técnica. Ainda assim, a qualidade dará maior segurança aos clientes porque assim faz com que se evite lembrar dos concorrentes.

De acordo com Levitt (1994, p. 39), uma habilidade estratégica se dá por relacionar-se com o cliente, onde poucos colaboradores nascem preparados para isso. As diferenças que se percebem pelas condições estressantes do dia-a-dia de trabalho, nos estilos pessoais, é muito comum porque atender cada tipo de cliente pode ser estressante.

Segundo Levitt (1994, p. 40), o contato com o cliente permite que a empresa alcance certa excelência no atendimento, uma vez que através de suas informações poderá superar as expectativas e prever suas necessidades.

De acordo com Crosby (2001, p. 15), o cliente tem a opinião de uma empresa

com base na diversidade dela, das influências que recebe das pessoas e dos serviços e produtos dessa empresa. Todos os colaboradores que fazem parte da empresa ajudam com algo para cumprir os requisitos dos clientes, e assim modificam a sua satisfação.

## **2.7 Atração de Clientes**

Segundo Kotler (2012, p. 146), todo cliente espera ser atendido com todas as suas expectativas. O cliente espera obter a confiança pelo desempenho da organização, que deve ser constante para os mesmos e que possam ter a confiabilidade nos serviços oferecidos. Desse modo, deve ser feito exatamente correto na primeira vez e cumprir os prazos estabelecidos. Deve haver ainda a credibilidade, pois a honestidade é de suma importância na propaganda, os produtos tem que ser seguros, assim como os atendentes deve ser de confiança e todos os problemas que possam ocorrer, serem solucionados.

De acordo com Kotler (2012, p. 146), o cliente tem que ser atraído, ou seja, os preços tem que ser justos ou até promocionais, o local organizado e principalmente limpo, o atendente deve ter uma aparência extremamente profissional, e com todas as informações preparadas, pensadas e corretas.

Conforme Kotler (2012 p. 147), a organização tem que ser ágil ao realizar as atividades, sempre oferecendo serviços com a comunicação imediata e extremamente rápidos, os impasses tem que ser resolvidos no mais rápido prazo possível.

Segundo Kotler (2012, p. 148), os colaboradores tem que sempre demonstrar interesse aos clientes, desse modo, proporciona sempre respostas ou soluções para todas as suas perguntas, os impasses tem que ser percebidos como oportunidades para que só assim possa demonstrar credibilidade e confiabilidade.

De acordo com Kotler (2012, p. 148), para que se possa atender a todas as expectativas dos clientes é essencial que se verifique se o mesmo está percebendo o atendimento como importante e bom para ele. É de suma importância adquirir informações para poder perceber se o cliente avalia o atendimento como sendo de qualidade, para que possa facilitar ao mesmo.

Conforme Kotler (2012, p. 149), como fornecedora de serviços e de produtos, a organização tem que propiciar um devido atendimento e que demonstre que o cliente é quem encaminha o sucesso ou até o fracasso de uma organização. Para que possa

encantar o cliente, é de suma importância fazer que ele não espere, isto é, superar todas as suas expectativas. Sempre com um sorriso, mesmo que o dia esteja desgastante, dar o máximo de atenção, mesmo que ainda o tempo seja limitado, encontrando seu próprio estilo de atender muito bem a todos os clientes.

## **2.8 Retenção de Clientes e suas Necessidades**

De acordo com Churchil (2000, p. 10), obter o valor positivo focando aos produtos e serviços da empresa, ocorrerá uma fidelização e uma boa vantagem competitiva no mercado. Ainda que se tenham esforços de diversos executivos de alto escalão na organização para que possa aumentar os lucros, por meio da qualidade de um atendimento ao cliente, várias empresas estão fracassando, mesmo oferecendo seus serviços e produtos.

Segundo Kotler (2006, p. 109), a proporção que faz com que os clientes apreciem a organização e os colaboradores que a representam, possui um impacto extremamente decisivo no sucesso empresarial, isto é, se o cliente começa a gostar da empresa, ocorrerá de acontecer uma probabilidade maior do que o normal de efetuar a compra. A definição apreciada pelos consumidores é uma atividade de medida emocional que se junta ao relacionamento, ou seja, este relacionamento se mantém constante além de outras pessoas com quem os consumidores tratam o produto, o serviço e a marca.

Portanto, o devido aprimoramento na qualidade dos serviços da empresa, é de suma importância pelo fato da mesma manter sua longevidade e principalmente, a confiabilidade duradoura em relação aos seus consumidores.

De acordo com Kotler (2006, p. 111), existem inúmeras vantagens para que possamos direcionar a nossa atenção aos clientes. Essas vantagens se tornam, na maioria das vezes decisivas, para o selecionamento de fornecedores, como:

- ✓ As vantagens competitivas, duradoura com relação a toda sua concorrência;
- ✓ A fidelidade dos clientes, ainda que suas necessidades e expectativas se tornem alvos, onde a empresa demonstre todo o seu vigor e esforço;
- ✓ A garantia de sobrevivência, assim como o estabelecimento de situações que são favoráveis ao desenvolvimento e crescimento da organização;
- ✓ O cliente extasiado pelas criatividade nos serviços e produtos, que até

então desconhecidas pelo mesmo;

✓ O aumento das vendas, do mercado, ou seja, da lucratividade assim como redução de custos.

Segundo Kotler (2012, p. 150), uma empresa perder seus clientes não é nenhum pouco difícil, pelo contrário, é muito fácil. O mercado possui uma concorrência enorme e várias empresas sempre surgem com uma mentalidade ainda mais avançada ao seu mercado. Desse modo, inovar com sistemas de fidelidade é um avanço extremamente importante para que as organizações não precisem passar por problemas, assim poderá ter seu planejamento avançado em ações preventivas que lhe auxiliará com um processo organizacional permanente.

## 2.9 A Escala Likert

Segundo Curado ; Teles ; Marôco (2014, p. 154), na teoria de Likert, utiliza-se instrumentos cujos itens apresentam um número ímpar de classes de medida e a medida desses itens não deve ser feita individualmente, mas ainda assim, é obtida pelo score dos itens. Esses scores podem ser analisados estaticamente como variáveis do tipo intervalar e pode-se ser equacionado na utilização de pesquisas paramétricas e não paramétricas.

De acordo com Cardoso (2004, p. 2), a escala Likert é usada através de um questionário para obter resultados de pesquisas, baseado nas dimensões de qualidade para serviços, caracterizada como a diferença entre a expectativa e a percepção que o cliente possui durante o serviço recebido.

Conforme Cardoso (2004, p. 8), através de um questionário são realizadas as avaliações que utiliza uma escala do tipo Likert de 5 pontos, onde os extremos são definidos com os conceitos *Discordo Totalmente* e *Concordo Totalmente*. Para cada item do questionário se calcula o Gap 5, que é definido pela diferença entre as expectativas e percepções acolhidas. O item que mostra o Gap positivo, indica a satisfação do cliente. Já o item que mostra o Gap negativo, indica a insatisfação do cliente, isto é, os serviços prestados pela empresa, estão abaixo das expectativas dos clientes. Esse modelo permite, dentre outros aspectos:

a) Medir resultados obtidos através dos itens de cada determinante, onde possibilita a avaliação da qualidade do serviço, onde se baseia nas cinco dimensões da qualidade;

b) Obter a determinação da qualidade dos serviços, de acordo com a média da pontuação, obtida por todas as dimensões;

- c) Exercer como base para melhoria nos serviços, por meio da identificação dos pontos fracos e pontos fortes da empresa;
- d) Identificar quais as dimensões do serviço precisam-se aprimorar e qual dimensão o serviço da empresa é superior em relação aos serviços dos concorrentes.

Portanto, os aspectos necessários da escala de Likert relaciona com o número de possibilidades que o entrevistado possui e com a percepção dos itens. Desse modo, a possibilidade dada ao entrevistado faz com que haja a otimização adequada na organização, através dos resultados obtidos e aprimorando as maiores necessidades da mesma.

## **2.10 Ferramentas da Qualidade**

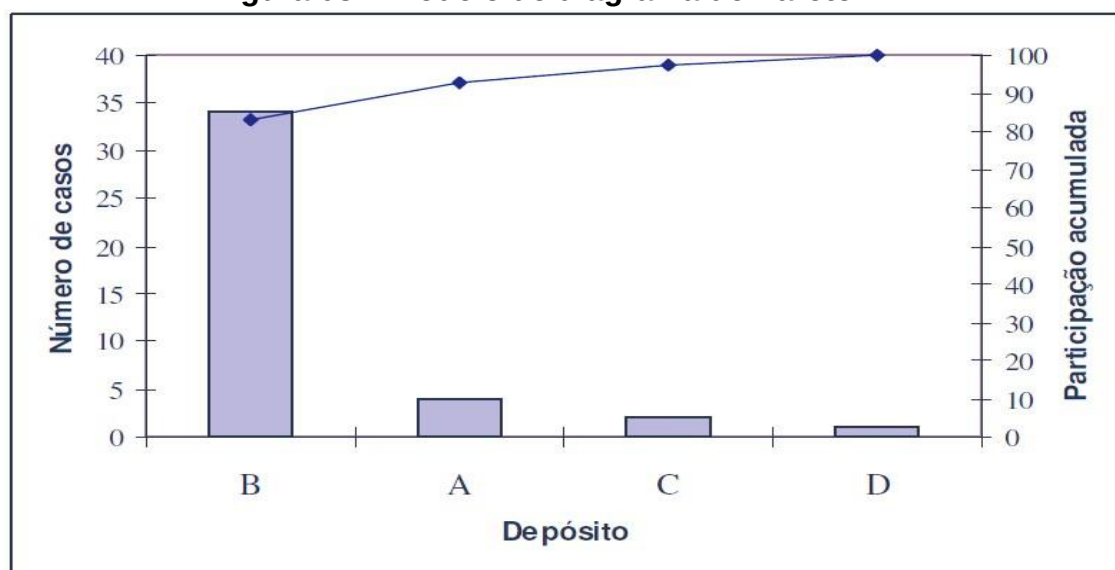
Segundo Seleme; Stadler (2012, p. 19) a qualidade, como um sistema administrativo, se iniciou logo no começo do século XX e chegou até os dias presentes, com maior destaque no pós-guerra, logo quando a concorrência e a necessidade de melhores produtos obrigaram as organizações a desenvolverem melhor seus serviços e bens. Para atingir a qualidade, é possível perceber várias maneiras, destacando, as tradicionais ferramentas da qualidade, que vem sendo bastante aplicadas com o intuito de maximizar a produção e minimizar as perdas.

Conforme Oliveira (2013, p. 15), nos dias atuais, é preciso que as empresas desenvolvam e aprimorem uma política voltada para um sistema de gestão da qualidade, em razão de esta ter se tornado um diferencial para as organizações num mercado onde é cada vez mais competitivo.

### **2.10.1 Diagrama de Pareto**

De acordo com Campos (2004, p. 227), o diagrama de Pareto é um método bastante simples e eficiente, pois contribui a classificar e priorizar as complicações. O princípio de Pareto é uma técnica mundial que serve para separar as complicações em duas classes: os poucos vitais e os muitos triviais.

Segundo Alvarez *et al.* (2012, p. 111), o diagrama de Pareto, é um gráfico de barras que alinha as frequências das ocorrências, da maior para a menor, onde permite a priorização dos problemas. Seu maior objetivo é identificar quais problemas são essenciais e os separar dos mais comuns, como mostra a Figura 03 a seguir:

**Figura 03 – Modelo de diagrama de Pareto**

Fonte: Peinado; Graeml (2007, p. 564)

De acordo com Carpinetti (2010, p. 84), essa ferramenta pode ser realizada em sete etapas, todas descritas a seguir:

1. Selecione os tipos de problemas ou causas que se deseje comparar, frequência e ocorrência dos diferentes tipos de defeitos resultantes do processo [...];
2. Selecione a unidade de comparação [...];
3. Defina o período de tempo sobre o qual os dados serão coletados [...];
4. Colete dados no local [...];
5. Liste as categorias da esquerda para direita no eixo horizontal na ordem de frequência de ocorrência, custos, etc, decrescente; 6. [...] adicione a frequência ou custo para aquela categoria; 7. [...] adicione [...] frequência cumulativa das categorias.

### 2.10.2 5w1h

De acordo com Marshall (2006, p. 108), a ferramenta 5W1H, disponibiliza informações por meio de perguntas, auxiliando nas conquistas de respostas objetivas para a resolução de problemas. O 5W1H auxilia diretamente para implantação de um plano de ação, com objetivo de solucionar ou minimizar tais problemas. Utiliza-se objetivos, conceituação de responsabilidades, métodos, prazos e recursos ligados.

De acordo com Sabadoti, (2010, p. 02), traça-se um plano de ação com a execução dessa ferramenta, sendo possível corrigir os inúmeros defeitos e/ou problemas que ocorrem no processo produtivo ou na prestação de serviço de uma empresa, ajudando a tomada de providencias para o a melhoria dos processos organizacionais, como mostra na Figura 04 a seguir:

**Figura 04 – Ferramenta 5w1h**

| <b>Nível</b>                                          | <b>Responder</b>                             |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>Estratégico<br/>(objetivo)</b>                     | <b>Por quê?</b>                              |
| <b>Gerencial (objeto)</b>                             | <b>O que?</b>                                |
| <b>Tático /<br/>operacional<br/>(detalhe da ação)</b> | <b>Como?<br/>Quem?<br/>Quando?<br/>Onde?</b> |

Fonte: Adaptado de SABADOTI (2010, p. 02).

Portanto, esse capítulo mostra a importância das ferramentas da qualidade, onde tem a finalidade de corrigir falhas e aprimorar cada vez mais os processos produtivos. Com isso, as empresas devem utilizá-las com o planejamento da garantia de melhoria da qualidade de suas operações, seus projetos e seus processos.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo traz o procedimento metodológico utilizado neste trabalho, descrevendo instrumentos da pesquisa, unidade, universo e amostra da pesquisa, assim como caminhos e ferramentas.

Segundo Richardson (2007, p. 22), a metodologia se responsabiliza pelos procedimentos e pelas regras desenvolvidas a um método estabelecido e regras aplicadas para o método científico.

Conforme Ubirajara (2013, p. 46), a metodologia tem como propósito, alcançar os resultados e objetivos do estudo de caso, apontando assim pesquisas científicas já viventes.

Ainda assim, para Lakatos e Marconi (2009, p. 24), um trabalho científico deve controlar normas combinadas com objetivos, esses objetivos são especificados durante o progresso da pesquisa e as normas seguidas detalhadamente.

#### **3.1 Abordagem Metodológica**

De acordo com Ubirajara (2013, p. 120), o método científico usado é o estudo de caso a ser realizado em um local de estágio particular.

Conforme Andrade (2006, p. 130), método é um conjunto de maneiras utilizadas no caminho para que possa chegar a verdade ou na investigação de fenômenos.

Desse modo, foi praticado o método de um estudo de caso na empresa Kauanne Serviços Ltda, onde foram reconhecidos pontos que estão mostrando deficiência na prática dos serviços prestados e um atendimento ao cliente inadequado.

#### **3.2 Caracterização da Pesquisa**

Pesquisa é um conjunto de ações que se propõe a encontrar a solução para um problema. Possui por base, procedimentos sistemáticos e racionais. A pesquisa é executada quando possui um problema e não possui as informações para solucioná-la. (SILVA; MENEZES; 2005, p. 20).

De acordo com Ubirajara (2013, p. 121), pesquisa cientificamente é usar métodos que oriente o pesquisador a coordenar, planejar e analisar as informações que acolheram-se dos entrevistados para que a finalidade da pesquisa possua um resultado relevante, onde nada se deixe de coletar e de analisar. Uma pesquisa pode ser caracterizada:

- ✓ Quanto aos objetivos ou fins.
- ✓ Quanto aos meios ou objeto.
- ✓ Quanto a abordagem dos dados coletados.

Desse modo, a caracterização da pesquisa é praticada em função de seus objetivos, meios utilizados e a abordagem adotada.

### 3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins

Conforme Lakatos e Marconi (2009, p. 158), para que possa chegar a um propósito, toda pesquisa deve possuir um objetivo.

De acordo com Ubirajara (2013, p. 121), as pesquisas são explicativas ou descritivas, exploratórias.

Gil (2010, p. 45) *apud* Ubirajara (2013, p. 27) lembra que a pesquisa exploratória visa “[...] maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. [...] como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.”

Para Lakatos; Marconi (2009, p. 190) as pesquisas exploratórias.

[...] são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Para Vergara (2009, p. 47):

[...] as pesquisas descritivas objetivam a descrição de características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo, quando necessário, uma relação entre as variáveis. Caracterizam-se por possuir procedimentos formais bem estruturados com objetivo direcionado a resolução de problemas. Assim, os perfis e as propriedades encontradas ou reveladas pelos pesquisados são descrições dos mesmos.

Segundo Gil (1991 *apud* Silva; Menezes (2005, p. 21):

pesquisa explicativa visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o “porquê” das coisas. Quando realizada nas ciências naturais, requer o uso do método experimental, e nas ciências sociais requer o uso do método observacional.

Será feito no estudo de caso a caracterização do ambiente que se pretende melhorar o atendimento ao cliente, utilizando averiguações que permite a análise direta da situação, caracterizando uma pesquisa descritiva. Logo após, será realizada uma pesquisa explicativa, onde se observará e posteriormente, registrará as causas do problema ao atendimento ao cliente e seus serviços prestados, estabelecendo ações que melhore a prática do atendimento ao cliente.

### **3.2.2 Quanto aos objetivos ou meios**

Conforme Ubirajara (2013, p. 122), os conceitos encaminham-se de observações indiretas ou diretas de um fenômeno, por meio de questionários e demais ferramentas.

Ainda conforme Ubirajara (2013, p.122), pode-se existir inúmeros meios empregados em uma pesquisa. Dentre eles, estão: bibliográfico (onde se baseia em fontes reais como os livros), documental (onde se assemelha com a bibliográfica, sendo que a não conformidade é que nessa pesquisa não ocorre em um tratamento mais conceitual), de campo (onde as informações são obtidas através da observação), experimental (onde as variáveis são controladas pelo pesquisador), entre outras. Esses meios irão diversificar de acordo com o conteúdo de interesses.

Desse modo, o meio empregado dessa pesquisa é um estudo documental, pois possui embasamentos teóricos organizado em material existente e dados apurados da empresa, além de pesquisa de campo, pois foi realizado no local onde houve a coleta dos dados, observação-participante, onde a observação e identificação dos problemas foram analisadas de forma dirigida e natural.

### **3.2.3 Quanto ao tratamento dos dados**

De acordo com Ubirajara (2013, p. 123):

Uma pesquisa realizada com abordagem (ou tratamento) de dados pode ser qualitativa, quantitativa ou as duas coisas. De acordo com a quantidade de elementos a pesquisar, pode-se apelar para sintetizar os dados, quantitativamente, em números, por exemplo, enquanto que, diante de pequenos universos ou amostras, melhor fazer abordagens em forma de entrevistas ou de observações diretas, registrando-se as percepções descobertas.

A abordagem utilizada na pesquisa pode ser caracterizada quantitativa e

qualitativa. Conforme Ubirajara (2013, p. 33), os dados que são chamados de quantitativos são os mensurados, já os dados qualitativos, são utilizados para interpretação ou compreensão de um fato.

Nesta pesquisa, obteve-se dados quantiquantitativos, pois foram realizadas registros e análises referentes a percepções do atendimento ao cliente e serviços prestados.

### 3.3 Instrumentos da Pesquisa

Segundo Lakatos e Marconi (2009, p. 23), toda pesquisa é feita por meio de inúmeros instrumentos de coleta de dados (baseia-se em adquirir informações prontamente com o entrevistado), tais como questionários, entrevistas, observações pessoais, formulários, etc.

Ainda seguindo Lakatos e Marconi (2009, p. 197), a entrevista serve como uma conversa entre duas pessoas, onde se adquire informações sobre assuntos de natureza profissional.

Para Ubirajara (2013, p. 124), sobre o questionário:

Existem diversas vantagens em se aplicar um questionário, entre essas se destacam: economia de tempo e de pessoal consegue atingir um elevado número de pessoas ao mesmo tempo, as respostas são obtidas com agilidade, menor chance de respostas distorcidas e entre outras.

Conforme Lakatos e Marconi (2009, p. 214), com os formulários se pode adquirir devidas coletas de dados sociais, onde possa obter as devidas informações diretamente com a pessoa que fora entrevistada.

Para Gil (2010, p.121), sobre a observação:

A observação como técnica de pesquisa pode assumir três modalidades: espontânea, sistemática e participante. Na observação espontânea, o pesquisador, permanece imune aos fatos, grupo ou situação que pretende estudar. Já na observação participante o pesquisador participa da vida do grupo, comunidade em que realiza a pesquisa. E finalmente a observação sistemática, nesta é elaborado um plano de observação para orientar a coleta, análise e interpretação dos dados.

Desse modo, essa pesquisa foi realizada com a intenção de descobrir as maiores deficiências do atendimento ao cliente com base na escala de Likert. Com isso, utilizou-se a pesquisa conhecida como observação pessoal ou participante. Como afirma Lakatos; Marconi (2009, p. 196) observação participante *consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo.*

### 3.4 Unidade, Universo e Amostra da Pesquisa

Segundo Ubirajara (2013, p. 125), *uma adequada unidade de pesquisa reflete ao local conforme a investigação foi realizada*. Nesse caso, a unidade de pesquisa correspondente ao trabalho da terceirizada Kauanne Serviços Ltda, onde se localiza em Aracaju- SE.

De acordo com Lakatos e Marconi (2009, p. 165), *o universo é um conjunto de componentes que possuem características que serão os devidos objetos de estudo e para a amostra a parte adequadamente escolhida desse universo*. Desse modo, com relação à pesquisa do autor, o universo é composto por clientes da Kauanne Serviços Ltda. Onde foram aleatoriamente selecionados 27 clientes a responderem perguntas de acordo com o tema em estudo.

Para o caso estudado pelo autor, a amostra é classificada como não probabilística pela dificuldade de poder determinar com tamanha exatidão o total de clientes que possuem no universo, sendo que o fluxo de clientes é variável e sazonal.

### 3.5 Variáveis e Indicadores da Pesquisa

Segundo Gil *apud* Ubirajara (2011, p. 120), se entende por variável uma propriedade ou um valor (características), onde pode ser medida por meio de diferentes mecanismos operacionais que se autoriza examinar a conexão ou relação entre esses fatores ou características.

Através do Quadro 01 mostrado abaixo, foi possível reconhecer variáveis e indicadores por meio dos objetivos específicos e as ferramentas empregadas para resolver o problema da empresa.

**Quadro 01 – Variáveis e Indicadores da Pesquisa**

| <b>Variáveis</b>                               | <b>Indicadores</b>    |
|------------------------------------------------|-----------------------|
| Principais problemas no atendimento ao cliente | Escala de Likert      |
| Priorização dos problemas                      | Diagrama de Pareto    |
| Propor soluções de melhorias                   | Plano de ação de 5W1H |
| Indicadores de melhorias                       | Escala de Likert      |

Fonte: Autor da pesquisa (2015).

### **3.6 Plano de Registro e Análise de Dados**

Os dados foram coletados no compreendido período de 15 de dezembro de 2014 até 25 de outubro de 2015.

Segundo Andrade (2006, p. 148), questionários é um conjunto de perguntas que o entrevistado responde, onde não há necessidade da presença do pesquisador. Os questionários têm de ser muito objetivos e claros, onde não se deve induzir ou até sugerir respostas.

A análise de dados para obtenção das expectativas e percepções dos clientes da organização foi realizado por intermédio de um questionário. O próprio foi descrito de acordo com certas deficiências e necessidades a qualidade prezada aos clientes e também de conhecimento dos trabalhadores da empresa.

O resultado do questionário se deu a partir das expectativas, da satisfação dos clientes e também dos objetivos da empresa, isto é, a pesquisa tem o objetivo de adquirir as opiniões dos clientes, dos serviços prestados e suas preferências da Kauanne Serviços Ltda., ou seja, a aquisição dos dados qualitativos foram de pesquisas que teve o objetivo documentar as transformações ocorridas durante e após a implantação da ferramenta e as informações colhidas para a aquisição dos dados quantitativos foram transferidas para o Excel e transformadas no gráfico de Pareto.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos após as aplicações de questionários junto aos clientes da Kauanne Serviços Ltda, com finalidade de avaliar as expectativas e percepções dos clientes da empresa.

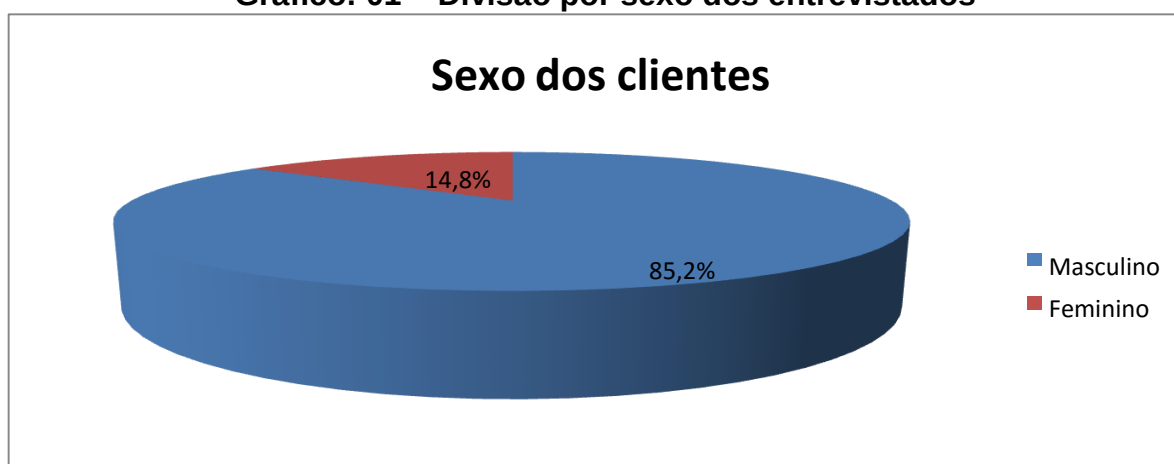
### 4.1 Perfis dos clientes

O questionário realizado a seguir, possui o objetivo de identificar os perfis dos clientes da Kauanne Serviços Ltda, onde serão descritas as características dos consumidores da empresa e a correlação entre os desejos e as expectativas dos clientes.

#### 4.1.1 De acordo com o sexo dos clientes

Os resultados analisados mostram que há o predomínio de pessoas do sexo masculino, pelo fato de a maioria ser diretor ou dono da organização que adquire aos serviços da Kauanne. Dos 27 entrevistados, 23 são do sexo masculino, ou seja, aproximadamente 85,2% contra apenas 14,8% do sexo feminino, que soma apenas 4 clientes, conforme mostra o Gráfico 01 abaixo.

**Gráfico: 01 – Divisão por sexo dos entrevistados**



Fonte: Autor da pesquisa (2015).

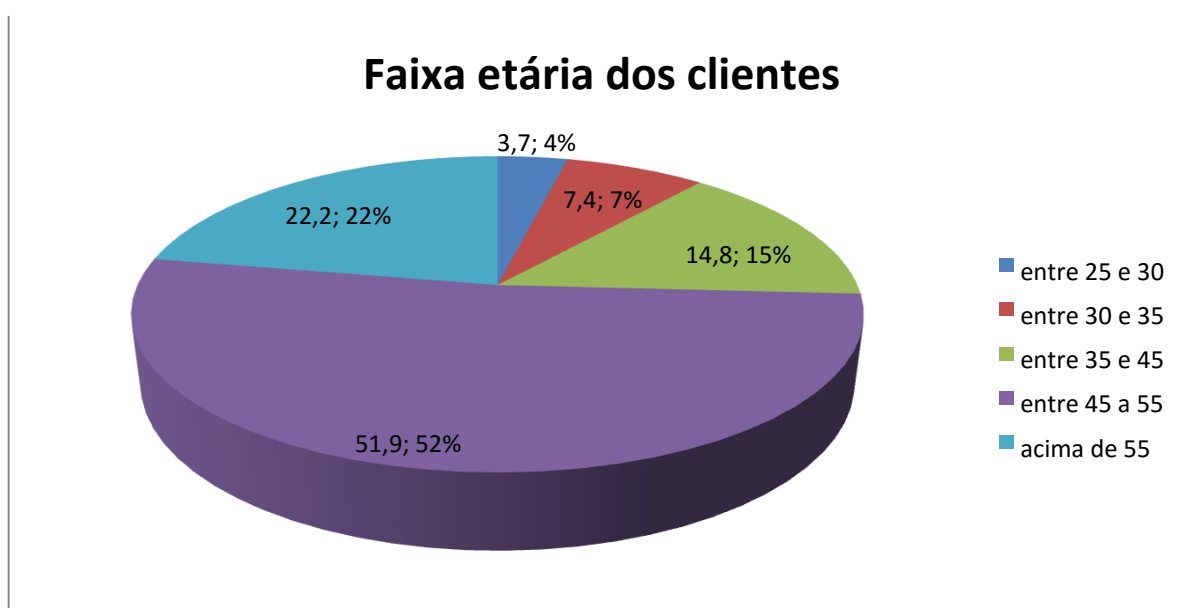
Depois de obter os dados de acordo com o sexo dos clientes da pesquisa, pode-se perceber que a quantidade de pessoas do sexo masculino possui uma grande

maioria, sendo superior ao percentual de 85%, enquanto a do sexo feminino possui menos de 15%.

#### 4.1.2 De acordo com a Faixa Etária dos Clientes

De acordo com a análise dos resultados obtidos por meio da aplicação do questionário relacionado à faixa etária, verifica-se que 51,9% dos participantes possuem entre 45 a 55 anos. Ainda deve ser considerado que outros 22,2% da população analisada possuem mais de 55 anos, como mostra o Gráfico 02 abaixo.

**Gráfico 02 – Faixa Etária dos Clientes**



Fonte: Autor da pesquisa (2015).

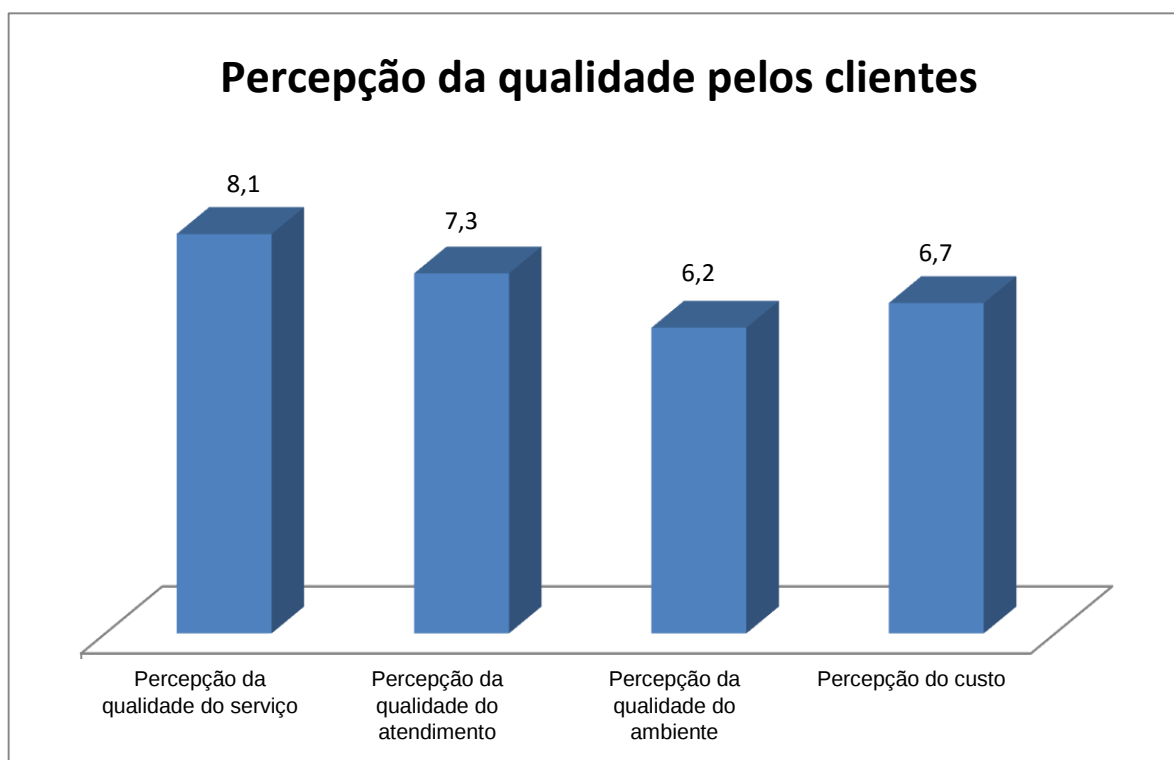
#### 4.2 Em Relação à Percepção da Qualidade pelos Clientes

Ao longo da realização da pesquisa, buscou-se reconhecer como os clientes da Kauanne classificam determinadas características da organização analisada em relação a percepção da qualidade do serviço, do atendimento, do ambiente e dos preços aplicados pela empresa. As perguntas divulgaram informações de acordo com as necessidades de melhoria por parte da empresa, com a finalidade de que seja disponível um planejamento da gestão da qualidade retomado para o cliente.

Para melhor entendimento e percepção dos clientes entrevistados, fez-se uma analogia nas classificações das opções disponíveis aos mesmos, que correlacionado a escala de Likert, os itens *discordo totalmente*, *discordo*, *meio termo*, *concordo* e *concordo totalmente*, são equivalentes a *péssimo*, *ruim*, *regular*, *bom* e *ótimo*, respectivamente.

Desse modo, a partir do Gráfico 03, que correlacionado com a escala Likert utilizada nesse estudo, verifica-se que as médias correspondem com a classificação *concordo*, que pode dá o mesmo conceito que *Bom*. Verifica-se também que a percepção da qualidade que foi mais bem avaliada pelos clientes foi a qualidade do serviço pela Kauanne. Em contrapartida, o gráfico mostra que a organização precisa melhorar ainda mais a qualidade do ambiente da mesma com a finalidade que possam ser atendidas as necessidades dos clientes.

**Gráfico 03 – Percepção da qualidade pelos clientes**



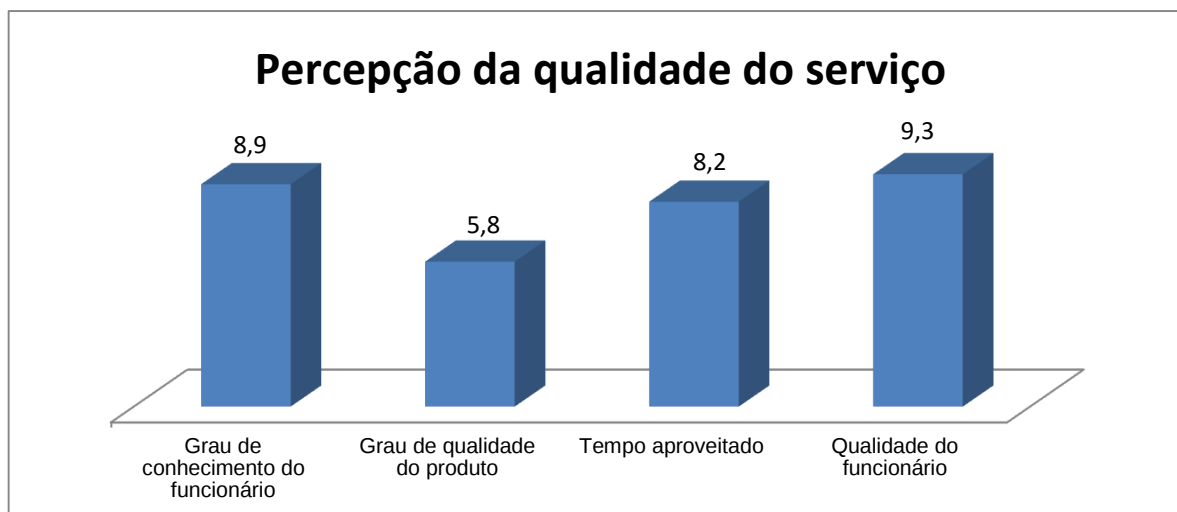
Fonte: Autor da pesquisa (2015).

#### **4.3 Fatores de Percepção da Qualidade de Serviços**

De acordo à percepção da qualidade do serviço, foram avaliados os seguintes fatores: grau de conhecimento do funcionário, grau de qualidade do produto, tempo aproveitado e qualidade do funcionário. O item qualidade do funcionário obteve a média 9,3, onde representa uma classificação *concordo totalmente* que pode dá o mesmo conceito que *ótima*. O item grau de qualidade do produto obteve a menor média dentre os itens analisados desta característica com média 5,8, onde representa uma classificação *meio termo* que pode dá o mesmo conceito que *regular*, conforme mostra o Gráfico 04 a seguir. Ressalta-se que, para manter a qualidade dos seus serviços, a Kauanne tolera uma média acima de 50%, ou seja, média 5 ou superior

(2,5, no caso da escala Likert), caso algum item seja avaliado abaixo desse limite, criam-se estratégias para sua melhoria. O mesmo vale para as demais avaliações.

**Gráfico 04 – Percepção da qualidade do serviço**

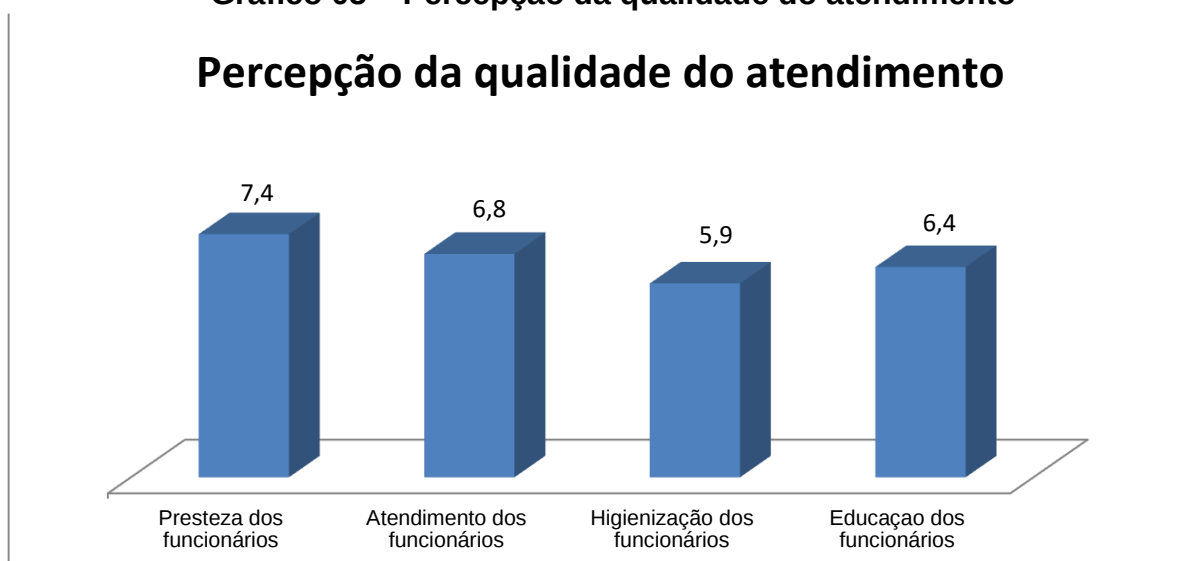


Fonte: Autor da pesquisa (2015).

#### 4.4 Fatores de Percepção da Qualidade do Atendimento

O atendimento prestado da Kauanne deve ser visto como um fator de diferenciação de seus concorrentes. Visando conseguir a percepção dos clientes relacionado a qualidade do atendimento no item dado, constou-se perguntas a respeito da mesma. Foram avaliados os seguintes termos: presteza dos colaboradores, atendimento dos colaboradores, higienização dos colaboradores e educação dos colaboradores, conforme mostra o Gráfico 05 abaixo.

**Gráfico 05 – Percepção da qualidade do atendimento**



Fonte: Autor da pesquisa (2015).

Percebe-se que a Kauanne possui uma média *boa* em relação a qualidade do

atendimento, quando correlacionadas com a escala do tipo Likert, aproveitada no presente estudo.

#### 4.5 Fatores de Percepção da Qualidade do Ambiente

Durante essa pesquisa, foram avaliados os itens de percepção da qualidade do ambiente. Dentre eles, foram avaliados: organização, acessibilidade, localização e higiene. Com essas características permite-se detectar o grau de satisfação dos clientes, isto é, o que se pode melhorar relacionado ao ponto de vista dos clientes da empresa em estudo, conforme mostrado no Gráfico 06, abaixo.

**Gráfico 06 – Percepção da qualidade do ambiente**



Fonte: Autor da pesquisa (2015)

Conforme mostrado no Gráfico 06, o item limpeza da organização obteve a média 9,4, onde representa uma classificação *concordo totalmente* que pode dar o mesmo conceito que *ótima*. O item localização que obteve apenas 5,6 da avaliação, foi a menor média dentre os itens analisados desta figura, onde representa uma classificação *meio termo* que pode dá o mesmo conceito que *regular*.

#### 4.6 Fatores de Percepção do Custo do Serviço

Relacionado ao custo do serviço, foram avaliados os itens: preço do serviço, relação entre o custo e o benefício do serviço e classificação da facilidade do pagamento. Dentre os fatores avaliados, o item que se destacou positivamente foi o preço do serviço, com a média 6,8, onde se classifica como *concordo* que pode dar o mesmo conceito que *bom*. Em contrapartida, o item classificação da facilidade de pagamento se destacou negativamente com a média 5,6, conforme mostra o Gráfico 07 abaixo.

**Gráfico 07 – Percepção quando ao custo do serviço**



Fonte: Autor da pesquisa (2015)

De acordo com os resultados do Gráfico 07, o fator de percepção da qualidade da facilidade de pagamento, não possui total satisfação dos clientes, com isso, a média que foi 5,6 se classifica como meio termo que pode dá o mesmo conceito que regular no presente estudo.

Todos os itens avaliados junto aos clientes obtiveram médias acima de 5,0, o que, como citado anteriormente, está dentro do limite tolerado pela Kauanne Serviços Ltda., assim, pode-se afirmar que não há urgência no tratamento de nenhum dos itens, entretanto, a empresa busca pela melhoria de forma contínua e se propôs em avaliar os itens com as menores médias e os colocar em observação.

#### 4.7 Análise dos Dados e Resultado da Pesquisa de Likert

A seguir, estão apresentados os resultados no questionário de pesquisa, onde se destaca a frequência com que os níveis relativos por cada atributo do serviço são mostrados na pesquisa. Logo após, são apresentadas as médias que foram obtidas sobre as expectativas dos clientes em relação ao serviço prestado, como mostra o Quadro 02 abaixo:

**Quadro 02 - Escala de Likert**

| <b>Legenda :</b>                                                                     | <b>1- Discordo totalmente</b> | <b>2- Discordo</b> | <b>3- Meio termo</b> | <b>4- Concordo</b> | <b>5- Concordo totalmente</b> | <b>Média</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------|----------------------|--------------------|-------------------------------|--------------|
| 1. O ambiente físico da Kauanne é agradável?                                         |                               | 1                  | 4                    | 17                 | 5                             | 3,96         |
| 2. Os colaboradores da Kauanne possuem boa aparência?                                | 1                             | 5                  | 9                    | 8                  | 4                             | 3,33         |
| 3. Os produtos utilizados com o serviço prestado, possui boa aparência/qualidade?    |                               | 2                  | 18                   | 6                  | 1                             | 3,22         |
| 4. Quando a Kauanne estipula prazos, a própria cumpre?                               |                               | 7                  | 14                   | 6                  |                               | 2,96         |
| 5. Quando o cliente tem algum contratempo, a Kauanne possui o interesse em resolver? |                               |                    | 3                    | 19                 | 5                             | 4,07         |
| 6. A Kauanne faz o serviço correto desde a sua primeira vez?                         |                               | 1                  | 12                   | 14                 |                               | 3,48         |
| 7. A Kauanne executa seu serviço no tempo em que se compromete?                      |                               | 7                  | 18                   | 2                  |                               | 2,81         |
| 8. A Kauanne persiste nas suas execuções de tarefas sem erros?                       |                               | 4                  | 15                   | 6                  | 2                             | 3,22         |
| 9. Os colaboradores da Kauanne dão atendimento com presteza aos seus clientes?       |                               | 6                  | 10                   | 6                  | 5                             | 3,37         |
| 10. Os colaboradores da Kauanne possuem sempre boa vontade em ajudar seus clientes?  |                               | 2                  | 19                   | 6                  |                               | 3,15         |

|                                                                                              |   |   |    |    |   |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|----|----|---|------|
| 11. O comportamento dos colaboradores da Kauanne determina confiabilidade aos seus clientes? |   |   | 8  | 11 | 8 | 4,00 |
| 12. Os clientes sentem-se seguros em suas transações com a empresa?                          |   |   | 2  | 21 | 4 | 4,07 |
| 13. Os empregados da Kauanne possuem conhecimentos necessários para responder aos clientes?  | 4 | 7 | 11 | 4  | 1 | 2,67 |
| 14. A Kauanne dá atenção individual a cada cliente?                                          |   | 1 | 24 | 2  |   | 3,04 |
| 15. A Kauanne está centrada para o melhor serviço aos seus clientes?                         |   |   | 8  | 17 | 2 | 3,78 |
| 16. A Kauanne entende as necessidades dos seus clientes?                                     |   |   | 4  | 23 |   | 3,85 |

Fonte: Autor da pesquisa (2015).

Com base no Quadro 02, relacionado à expectativa dos clientes de acordo com o serviço prestado, pode-se perceber que há uma aglomeração nas respostas de níveis 3 (meio termo) e o 4 (concordo) da escala. No nível 3 (meio termo) estão 41,5% das respostas e no nível 4 (Concordo) estão 38,9%, ou seja, na soma desses dois níveis representam mais de 1/3 do total de respostas. Como resultado, pode-se notar que a expectativa dos clientes em relação aos serviços prestados pela Kauanne Serviços Ltda. apresentou uma média entre 2,67 e 4,07 nas propriedades investigadas. As médias com o resultado abaixo de 3, devem ser prioridade para melhorias. Levando-se em consideração a variação da escala de 0 a 5, pode-se dizer que o processo está avaliado de médio a bom no cenário atual, o que é tolerado pela empresa.

#### 4.8 Priorização dos Problemas Através da Aplicação do Diagrama de Pareto

Durante o desenvolvimento do estágio supervisionado, o pesquisador entrevistou diversas fontes (colaboradores, clientes e supervisor) que não é incomum a ocorrência de problemas de serviço e atendimento ao cliente, conforme mostra o Quadro 03.

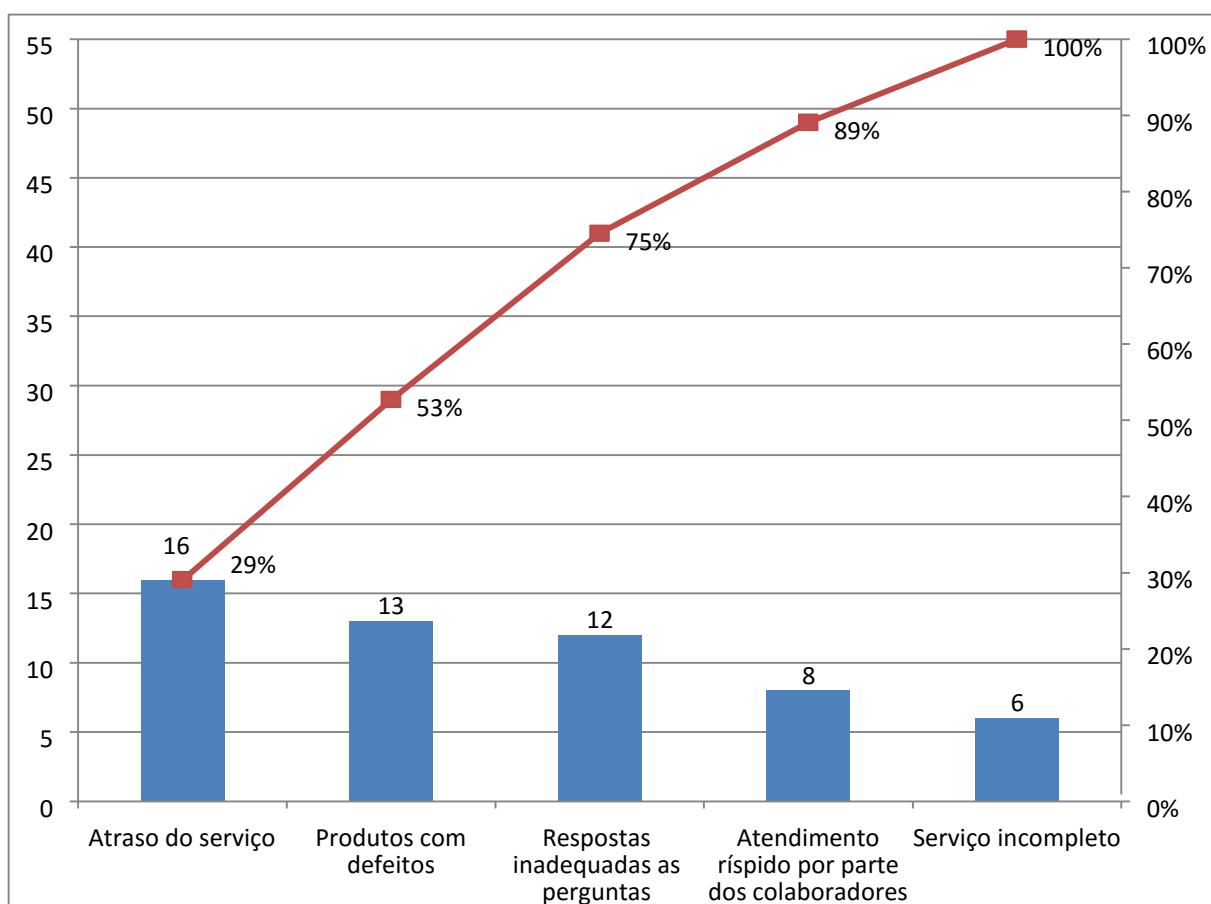
**Quadro 03 – Levantamento dos Problemas da Empresa**

| Motivo de Reclamação                            | Quantidade |
|-------------------------------------------------|------------|
| Atraso do serviço                               | 16         |
| Produtos com defeitos                           | 13         |
| Respostas inadequadas as perguntas              | 12         |
| Atendimento ríspido por parte dos colaboradores | 8          |
| Serviço incompleto                              | 6          |
| Total                                           | 55         |

Fonte: Autor da pesquisa (2015).

Os motivos citados pelos clientes foram codificados e as respostas similares foram compiladas, resultando nos motivos acima relacionados. Desse modo, percebe-se que o atraso de serviço chama mais atenção para que possa aprimorar com urgência, além dos produtos que os colaboradores usam para esses serviços.

De acordo com o levantamento dos problemas da Kauanne Serviços Ltda, no período correspondente a dezembro de 2014 a junho de 2015 foram registradas 55 ocorrências de problemas de serviço, atendimento ao cliente, entre outros. Tais ocorrências serão classificadas abaixo, conforme o Gráfico 08 apresenta:

**Gráfico 08 – Priorização dos problemas levantados**

Fonte: Autor da pesquisa (2015).

É de suma importância informar que, embora estes índices não pareçam

elevados, a empresa adota uma política de reduzir o máximo possível de imprevistos. Além disso, observa-se que os problemas são o anúncio de deficiências na empresa, caso suas causas não sejam adequadamente tratadas.

Nota-se, ao observar o Gráfico 08, que o plano de ação deve priorizar, nesta ordem e obedecendo a regra do 80/20 (padrão utilizado no gráfico de Pareto, onde o mesmo afirma que 20% do total de problemas identificados, afetam 80% do processo), os itens: *atraso do serviço, produtos com defeitos e respostas inadequadas às perguntas e atendimento ríspido por parte dos colaboradores*.

#### 4.9 Plano de Ação Através da Ferramenta da Qualidade 5W1H

De acordo com os principais problemas da Kauanne Serviços levantados na pesquisa realizada, foram elaboradas ação, através da ferramenta 5W1H, para os problemas anteriormente citados, com finalidade de poder solucioná-los, como mostra no Quadro 04 abaixo:

**Quadro 04 – Plano de Ação 5W1H**

| Item identificado | O QUE?                                                                                | POR QUE?                                                                                               | COMO?                                                                        | QUEM?      | ONDE?                       | QUANDO?    |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------|------------|
| Item 7            | Prever a demanda de serviços                                                          | Controlar a demanda, para elaborar estratégias de atendimento das mesmas                               | Tabelas, planilhas                                                           | Estagiário | Empresa                     | 02/09/2015 |
|                   | Regularizar horários de serviços                                                      | Elaborando cronogramas prévios de realização de serviços                                               | Implantando datas de entrega todo início de semana                           | Estagiário | Empresa                     | 09/03/2015 |
| Item 4            | Marcar hora com o supervisor de cada empresa que irá ser feita a entrega de materiais | Não perder tempo ao esperar o supervisor autorizar o armazenamento do material nos estoques da empresa | Marcando horários previamente, comunicando-se via telefone celular ou e-mail | Estagiário | Empresa                     | 09/03/2015 |
| Item 13           | Treinamento de qualidade no atendimento ao cliente                                    | Para padronizar a forma de atendimento ao cliente, satisfazendo-os quanto a este item                  | Buscando empresas e profissionais adequados para isso                        | Direção    | Sites e buscando indicações | 15/04/2015 |
|                   | Treinamento técnico para os colaboradores sobre os produtos                           | Para qualificar os colaboradores para que os mesmos respondam todos os questionamentos dos clientes    | Promovendo eventos mensais com os colaboradores e qualificando-os            | Direção    | No auditório da empresa     | 01/02/2016 |

Fonte: Autor da pesquisa (2015).

A empresa aos poucos está aprimorando os planos propostos de melhoria da demanda de serviços e colocando-os em prática, porém, não está levando em consideração as outras prioridades dos problemas do diagrama de Pareto, pois a

qualidade do produto que o colaborador usa não é totalmente confiável, o que reflete em outro problema levantado, os “produtos com defeito”.

Em analogia aos problemas levantados e classificados pelo gráfico de Pareto (Gráfico 08), nota-se que a ação *regularizar horários de serviços e marcar hora com o supervisor de cada empresa que irá ser feita a entrega de materiais* foi proposta para sanar a principal dificuldade encontrada, o atraso do serviço. Dessa forma, as equipes não perderão tempo esperando autorização, o que lhes darão tempo para atender e cumprir os prazos estipulados.

Para as *respostas inadequadas às perguntas*, propõe-se um treinamento para todos os colaboradores que tem contato direto com o cliente, padronizando ações específicas quanto à qualidade no atendimento ao cliente.

Observa-se, na ação proposta para o item 13, que o início será apenas em fevereiro de 2016. Isso se dá pelo fato da empresa não ter intenção de acrescentar os custos envolvidos no orçamento deste ano. Uma das alegações foi a crise econômica vigente no país, o que reduziu a demanda de serviços da empresa.

#### **4.10 Execução do Plano de Ação Proposto**

Após o levantamento dos principais problemas existentes no processo de atendimento ao cliente da Kauanne Serviços Ltda., priorização dos mesmos e criação do plano de ação para saná-los.

Inicialmente, houve um filtro por partes das sugestões apresentadas no plano de ação por parte da gerência da empresa.

Segundo o departamento citado, os itens aceitos em reunião e implementados foram: Demanda de serviços – através da elaboração de planilhas de controle de execução e programação de serviços; e agendamento prévio com encarregados das empresas que irão receber os produtos – através do procedimento de entrega de produtos apenas quando há um agendamento prévio com o cliente.

Das ações propostas, apenas o treinamento de qualidade no atendimento, sugerido para que a relação entre os colaboradores e clientes melhorasse, e os últimos fornecesse um melhor *feedback* quando o mesmo item fosse avaliado, foi descartado de imediato, por envolver custos adicionais, o que a empresa não está predisposta a adquirir no cenário atual no qual se encontra. Entretanto, a sugestão

não foi descartada de forma definitiva, segundo informações da direção.

#### 4.10.1 Implementação do item relacionado à “demanda de serviços”

Quanto à grande demanda de serviços e seus atrasos, a empresa optou por acatar a sugestão e elaborar uma planilha de agendamento, acompanhamento e situação atual de cada serviço a ser, sendo ou já executado pela empresa, tendo assim, o panorama geral de toda a demanda de serviços da empresa. Pode-se visualizar esta planilha na Figura 05.

**Figura 05 – Planilha de controle de demanda de serviços da empresa**

|  | <p>Controle, acompanhamento<br/>e execução dos serviços realizados</p> |        |     |        |             |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------|-----|--------|-------------|------|
| Cliente                                                                           | Serviço                                                                | Início | Fim | Status | Responsável | Obs. |
|                                                                                   |                                                                        |        |     |        |             |      |
|                                                                                   |                                                                        |        |     |        |             |      |
|                                                                                   |                                                                        |        |     |        |             |      |
|                                                                                   |                                                                        |        |     |        |             |      |
|                                                                                   |                                                                        |        |     |        |             |      |
|                                                                                   |                                                                        |        |     |        |             |      |
|                                                                                   |                                                                        |        |     |        |             |      |
|                                                                                   |                                                                        |        |     |        |             |      |
|                                                                                   |                                                                        |        |     |        |             |      |
|                                                                                   |                                                                        |        |     |        |             |      |
|                                                                                   |                                                                        |        |     |        |             |      |

Fonte: Autor da pesquisa (2015)

Na Figura 05, pode-se observar que há informações que dão subsídio para que a empresa controle cada serviço sendo ou a ser realizado, bem como o *status*, ou seja, a situação do serviço (andamento, parado, adiado, cancelado, etc). Também pode-se observar as datas de início e fim da atividade, o cliente para o qual o serviço será realizado, o responsável pela execução do serviço e qualquer outra informação importante (Observação).

#### 4.10.2 Implementação do procedimento de agendamento prévio com encarregados da empresa a receber os produtos

Esta atividade teve como objetivo principal otimizar o tempo de duração das

entregas dos produtos aos clientes, pois havia a necessidade de redução do mesmo, visto que muitas vezes os colaboradores da Kauanne Serviços Ltda. ficavam ociosos à espera de um encarregado de recebimento de materiais do cliente.

Para que esse procedimento fosse adotado, a empresa direcionou dois colaboradores para a execução desta atividade, quando a mesma era requerida. Assim, no dia de cada entrega previamente programada, os colaboradores entravam em contato via telefone, para confirmar a presença do encarregado de recebimento de materiais por parte do cliente atendido.

Esta ação proporcionará à empresa um ganho de tempo no que tange a entrega de materiais, o que poderá proporcionar-lhe mais tempo para o atendimento aos clientes, o que poderá aumentar o tempo disponível para produção, o que poderá reduzir os atrasos nos serviços.

#### **4.11 Reavaliação do processo após a implementação das sugestões acatadas pela direção**

Para que houvesse uma análise da existência ou não de melhoria no processo da Kauanne, foi realizada uma nova avaliação do mesmo, após a implementação das sugestões já descritas.

Desta forma, com base na análise dos resultados, a empresa criou uma rotina na percepção do atendimento ao cliente, além dos serviços prestados, causando realizações favoráveis no setor.

Os resultados da nova avaliação estão explicitados em gráficos, assim como os primeiros, e avaliados utilizando a escala Likert para que, logo em seguida, possibilite-se um comparativo entre o antes e o depois do processo de atendimento ao cliente da empresa.

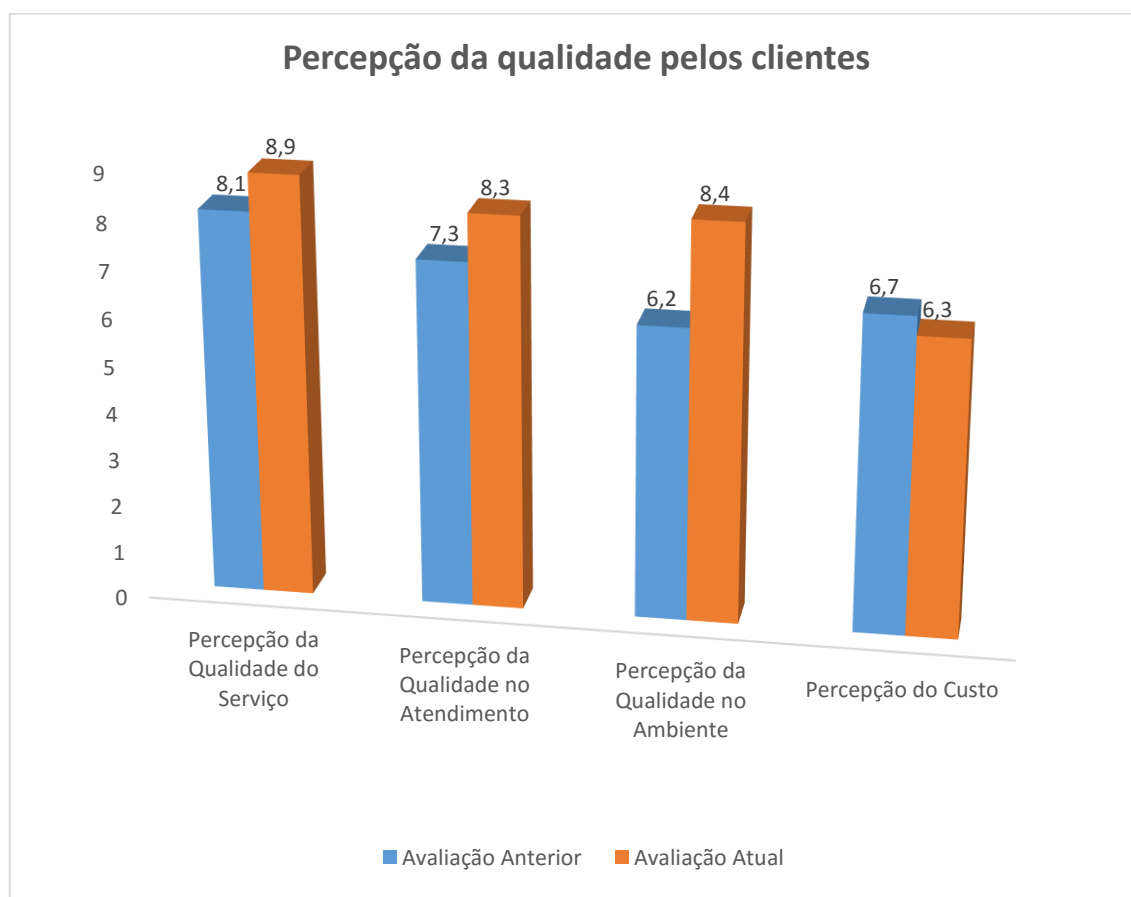
#### **4.12 Análise das melhorias do processo atual, em relação do processo anterior**

Ao longo da análise das melhorias, o *feedback* utilizado com os clientes da Kauanne, determinaram características da organização em relação a percepção da qualidade do serviço, do atendimento, do ambiente e dos preços dados pela empresa. Novamente, as perguntas mostraram informações de acordo com os resultados favoráveis por parte da empresa, com a finalidade de que se obtenha um melhoramento contínuo na gestão da qualidade retomada ao cliente.

#### 4.12.1 Em Relação à Percepção da Qualidade pelos Clientes

A partir do Gráfico 09, percebe-se que as médias obtidas foram na casa de 8,0, para 3 índices e na casa de 6,0 para o item restante, num máximo de 10. Correlacionando com a escala Likert utilizada nesse estudo, verifica-se que as médias correspondem com a classificação *concordo*, que pode dar o mesmo conceito que *bom*. Conforme o Gráfico 09, ainda se verifica que a percepção da qualidade do serviço continua sendo a bem avaliada pelos clientes, onde também pode-se perceber que a percepção da qualidade do ambiente obteve uma melhoria bastante favorável.

**Gráfico 09 – Avaliações quanto à percepção da qualidade pelos clientes**



Fonte: Autor da pesquisa (2015)

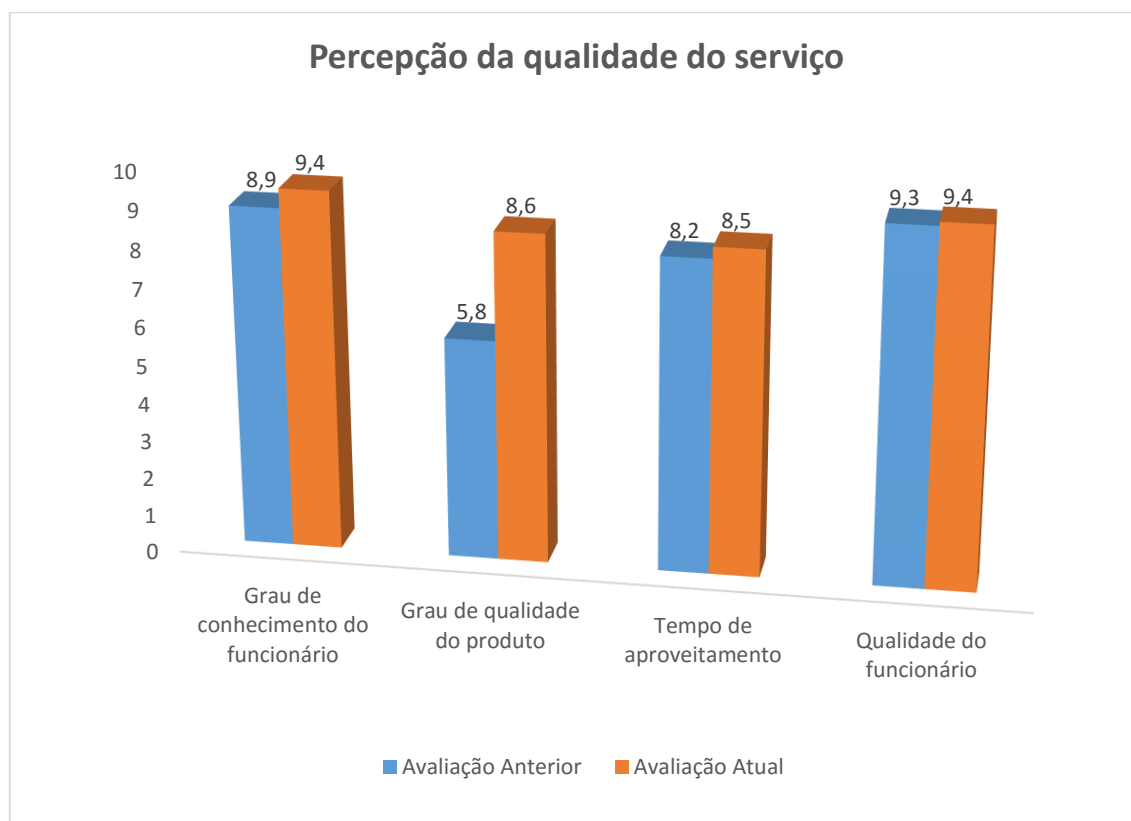
Nota-se, ao observar o Gráfico 09, que as percepções quanto à qualidade do serviço, atendimento e no ambiente aumentaram suas médias. Apenas a percepção quanto a custo reduziu, isso pode gerar algum problema futuro e deve ser monitorado pela empresa.

Em contrapartida, o novo gráfico mostra que a organização precisa melhorar ainda mais a percepção do custo da mesma com a finalidade que possam ser atendidas as necessidades dos clientes, pelo fato da média baixar de 6,7 para 6,3.

#### 4.12.2 Fatores de Percepção da Qualidade de Serviços

De acordo à percepção da qualidade do serviço, foram novamente avaliados os seguintes fatores: grau de conhecimento do funcionário, grau de qualidade do produto, tempo aproveitado e qualidade do funcionário. O item qualidade do funcionário obteve a média 9,4, onde representa uma classificação *concordo totalmente* que pode dar o mesmo conceito que *ótima*. O item tempo de aproveitamento obteve a menor média dentre os itens analisados desta característica com média 8,5, onde representa uma classificação *concordo totalmente* que pode dar o mesmo conceito que *ótimo*, com as médias desenvolvidas para 8,9, conforme mostra o Gráfico 10 abaixo.

**Gráfico 10 – Avaliações quanto à percepção da qualidade do serviço**



Fonte: Autor da pesquisa (2015)

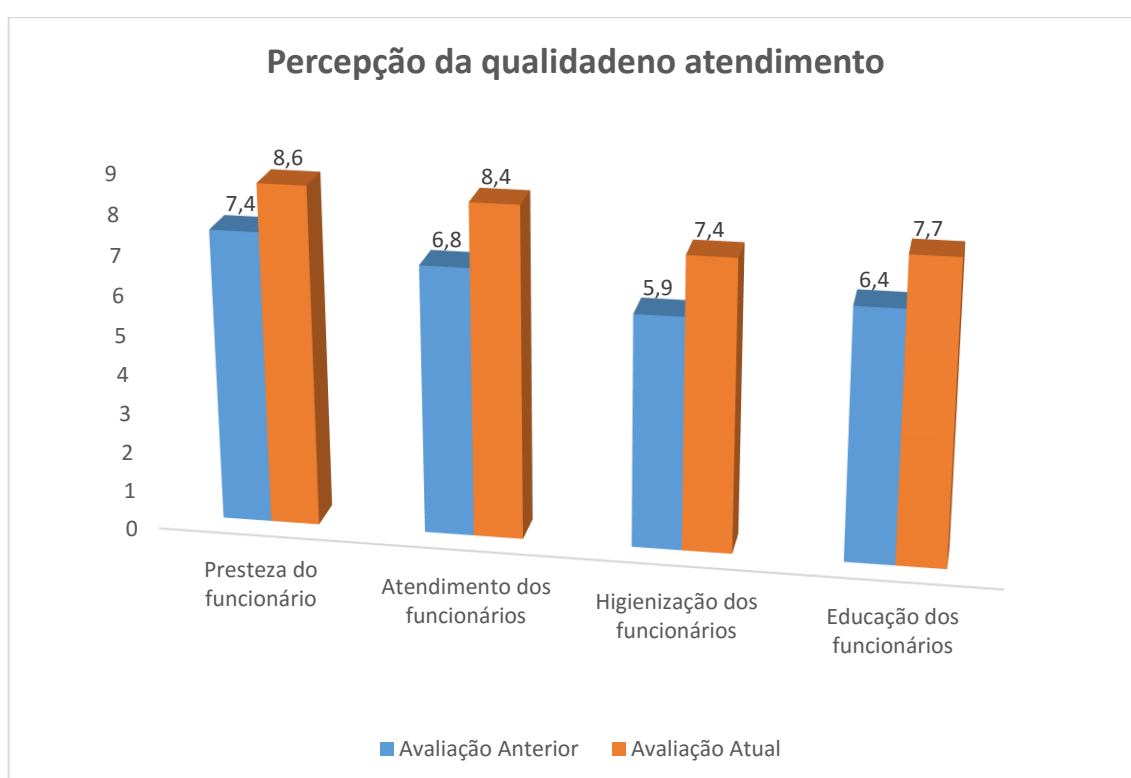
O Gráfico 10 mostra uma evolução em todos os itens avaliados quanto à percepção do cliente da qualidade do serviço. O maior aumento foi no quesito “grau de qualidade do produto”, onde o mesmo obteve média 5,8 na primeira avaliação e 8,6 (aumento de 48%) na segunda.

Nos demais itens, o aumento não foi tão significativo quanto o da qualidade do produto, entretanto, todos aumentaram suas médias.

#### 4.12.3 Fatores de Percepção da Qualidade do Atendimento

O atendimento prestado da Kauanne foi visto como um fator de diferenciação entre seus concorrentes. Almejando conseguir ainda mais a percepção dos clientes relacionado a qualidade do atendimento no item dado, constou-se perguntas a respeito da mesma. Foram avaliados os mesmos termos da 1ª pesquisa, como: presteza dos colaboradores, atendimento dos colaboradores, higienização dos colaboradores e educação dos colaboradores, conforme mostra o Gráfico 11 abaixo.

**Gráfico 11 – Percepção quanto à qualidade no atendimento**



Fonte: Autor da pesquisa (2015)

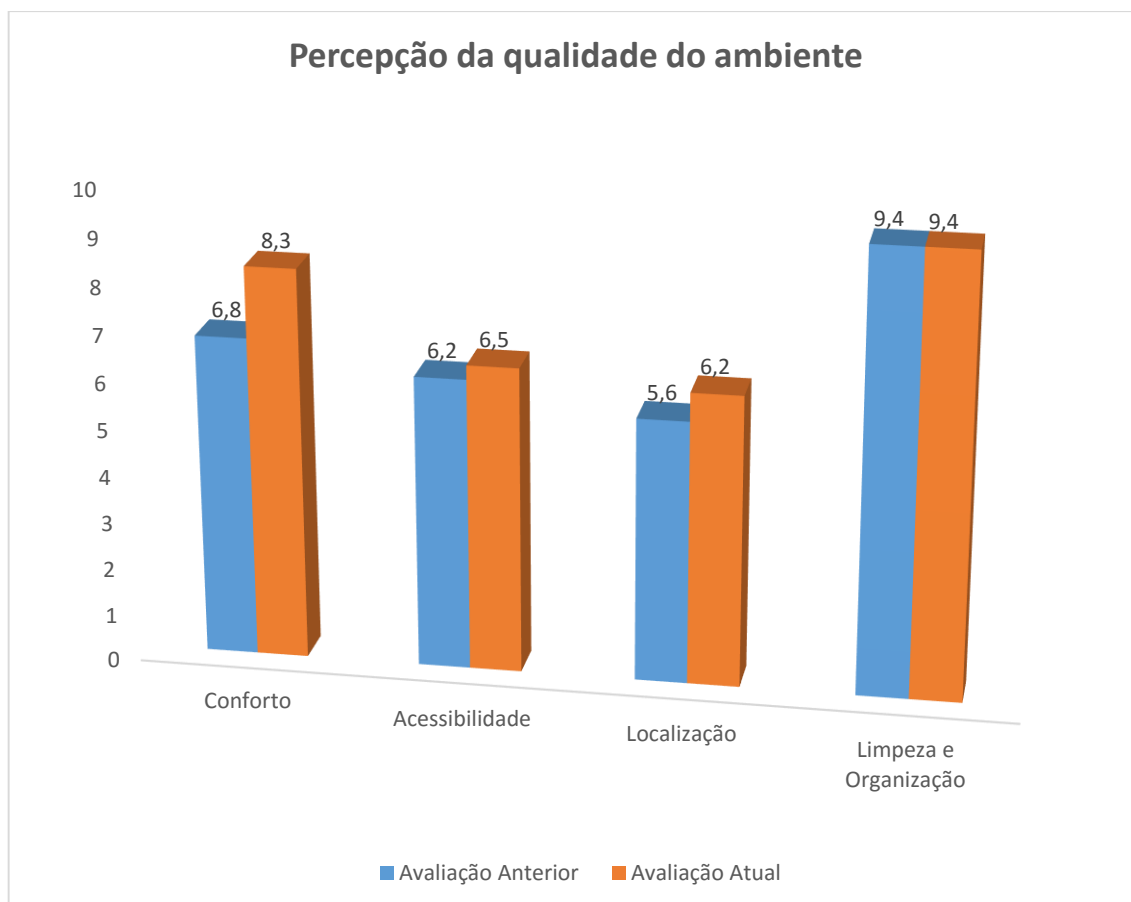
No que tange à qualidade no atendimento, os novos resultados foram satisfatórios, visto que houve aumento nos quatro itens avaliados (16% na presteza do funcionário, 24% no atendimento dos funcionários, 25% na higienização dos funcionários e 20% na educação dos funcionários).

#### 4.12.4 Fatores de Percepção da Qualidade do Ambiente

Foram avaliados os mesmos itens da pesquisa do semestre passado, sobre a percepção da qualidade do ambiente. Dentre eles, foram avaliados: organização, acessibilidade, localização e higiene. Com essas características permite-se detectar o

grau de satisfação dos clientes, isto é, o que se pode melhorar relacionado ao ponto de vista dos clientes da empresa em estudo, conforme mostrado no Gráfico 12, abaixo.

**Gráfico 12 – Percepção quanto à qualidade do ambiente**



Fonte: Autor da pesquisa (2015)

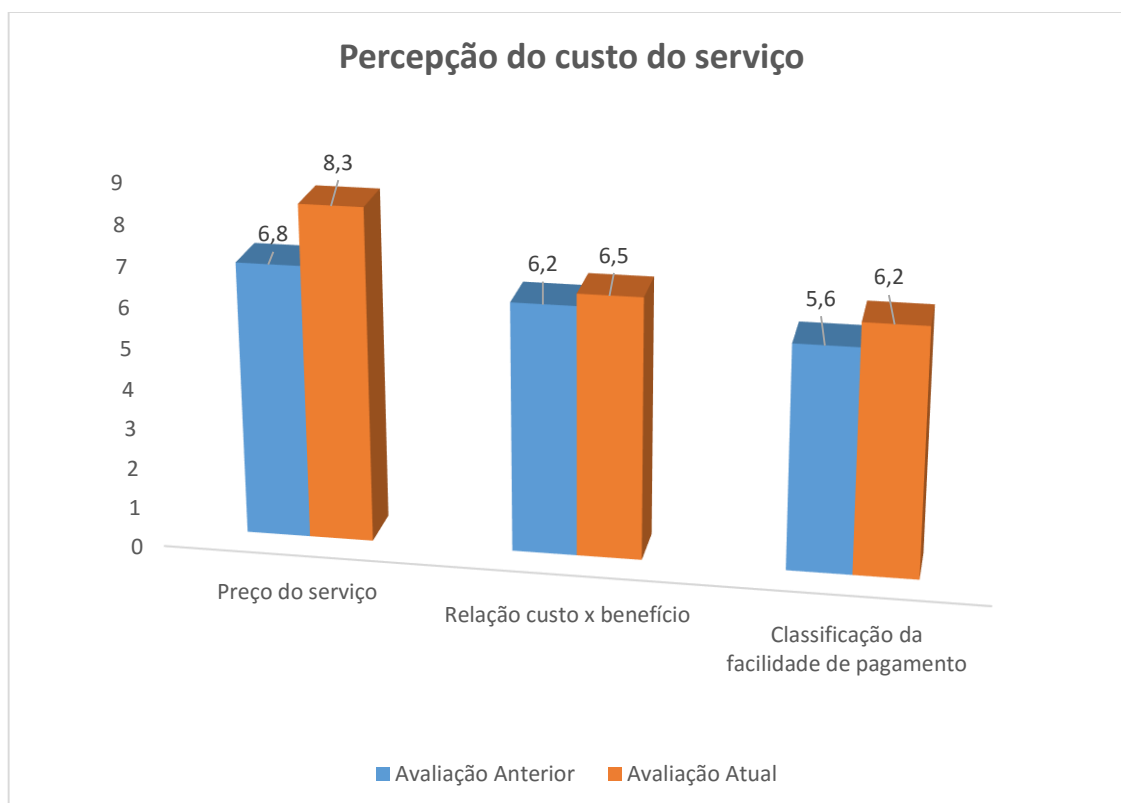
Conforme mostrado no Gráfico 12, o item limpeza da organização obteve a média 9,4, onde representa uma classificação *concordo totalmente* que pode dar o mesmo conceito que *ótima*. O item localização que obteve apenas 6,2 da avaliação, foi a menor média dentre os itens analisados desta figura, onde representa uma classificação *concordo* que pode dar o mesmo conceito que *bom*, dando ênfase ao termo conforto que teve sua média gradativamente desenvolvida na organização, nesse caso, pela escala de Likert, mudou a média de 6,8 para 8,3 (aumento de 22%), representada atualmente como *bom*.

#### 4.12.5 Fatores de Percepção do Custo do Serviço

Relacionado ao custo do serviço, novamente foram avaliados os itens: preço do serviço, relação entre o custo e o benefício do serviço e classificação da facilidade

do pagamento. Dentre os fatores avaliados, novamente, o item que se destacou positivamente foi a classificação do preço de serviço com a média 8,3, elevando a média da 1ª pesquisa, onde se classifica como *concordo totalmente* que pode dar o mesmo conceito que *ótimo*, ainda que o preço tenha aumentado, devido aos novos aparelhos e ao cenário atual, a média do preço foi mais positiva do que a 1ª pesquisa, conforme mostra o Gráfico 13 abaixo.

**Gráfico 13 – Avaliações quanto à percepção do custo do serviço**



Fonte: Autor da pesquisa (2015)

Por fim, a classificação do item *facilidade de pagamento* aumentou sua média de avaliação de 5,6 para 6,2, um aumento de 11% em relação à primeira avaliação realizada.

#### 4.12.6 Análise dos Dados e Resultado da Pesquisa de Likert

A seguir, estão apresentados os atuais resultados no questionário de pesquisa, onde foram entrevistados pelos 27 clientes da organização, em que se destaca a frequência com que os níveis relativos por cada atributo do serviço são mostrados na pesquisa. Logo após, são apresentadas as médias que foram obtidas sobre as expectativas dos clientes em relação ao serviço prestado, como mostra o Quadro 05 abaixo:

**Quadro 05 - Escala de Likert**

| <b>Legenda</b>                                                                               | <b>1- Discordo totalmente</b> | <b>2- Discordo</b> | <b>3- Meio termo</b> | <b>4- Concor do</b> | <b>5- Concor do totalmente</b> | <b>Média</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------|----------------------|---------------------|--------------------------------|--------------|
| 1. O ambiente físico da Kauanne é agradável?                                                 |                               |                    | 2                    | 16                  | 9                              | 4,26         |
| 2. Os colaboradores da Kauanne possuem boa aparência? (fardamento)                           |                               |                    | 5                    | 19                  | 3                              | 3,93         |
| 3. O material que se associa com o serviço prestado, possui boa aparência?                   |                               |                    |                      | 13                  | 14                             | 4,52         |
| 4. Quando a Kauanne estipula prazos, a própria cumpre?                                       |                               |                    | 3                    | 17                  | 7                              | 4,15         |
| 5. Quando o cliente tem algum contratempo, a Kauanne possui o interesse em resolver?         |                               |                    | 1                    | 22                  | 4                              | 4,11         |
| 6. A Kauanne faz o serviço correto desde a sua primeira vez?                                 |                               |                    | 7                    | 17                  | 3                              | 3,85         |
| 7. A Kauanne executa seu serviço no tempo em que se compromete?                              |                               | 1                  | 11                   | 10                  | 5                              | 3,70         |
| 8. A Kauanne persiste nas suas execuções de tarefas sem erros?                               |                               |                    | 9                    | 12                  | 6                              | 3,89         |
| 9. Os colaboradores da Kauanne dão atendimento com presteza aos seus clientes?               |                               |                    | 3                    | 21                  | 3                              | 4,00         |
| 10. Os colaboradores da Kauanne possuem sempre boa vontade em ajudar seus clientes?          |                               |                    | 4                    | 22                  | 1                              | 3,89         |
| 11. O comportamento dos colaboradores da Kauanne determina confiabilidade aos seus clientes? |                               |                    | 4                    | 21                  | 2                              | 3,93         |
| 12. Os clientes sentem-se seguros em suas transações com a empresa?                          |                               |                    |                      | 22                  | 5                              | 4,19         |
| 13. Os empregados da Kauanne possuem conhecimentos necessários para responder aos clientes?  |                               | 2                  | 15                   | 8                   | 2                              | 3,37         |
| 14. A Kauanne dá atenção individual a cada cliente?                                          |                               |                    | 2                    | 22                  | 3                              | 4,04         |
| 15. A Kauanne está centrada para o melhor serviço aos seus clientes?                         |                               |                    | 3                    | 19                  | 5                              | 4,07         |
| 16. A Kauanne entende as necessidades dos seus clientes?                                     |                               |                    |                      | 24                  | 3                              | 4,11         |

Fonte: Autor da pesquisa (2015).

Para que se possa observar, em suma, a quantidade de respostas atribuídas a cada item da escala, foi criado o Quadro 06.

**Quadro 06 – Quadro resumo de respostas atribuídas**

| <b>Escala Likert</b>   | <b>Quantidade</b> | <b>Peso (%)</b> |
|------------------------|-------------------|-----------------|
| 1- Discordo Totalmente | 0                 | 0%              |
| 2- Discordo            | 3                 | 1%              |
| 3- Meio Termo          | 82                | 16%             |
| 4- Concordo            | 349               | 68%             |
| 5- Concordo Totalmente | 78                | 15%             |

Fonte: Autor da pesquisa (2015)

Observando o Quadro 06, percebe-se que 68% das respostas dos clientes foram no item 4 da escala, ou seja, no “concordo”, que representa o índice “bom”. Assim, pode-se afirmar que a média geral do processo como um todo, levando-se em consideração os dados coletados e explicitados da segunda avaliação, está alocada no índice citado anteriormente.

Ainda sobre o resumo, observa-se que os índices 1 e 2, “discordo totalmente” e “discordo”, respectivamente, representam apenas 1% de todo o resultado da pesquisa, o que sugere que o processo está bem avaliado ao ver do cliente.

Os termos 3 e 5 foram avaliados de maneira quase que equivalentes, sendo o primeiro com 16% e o segundo com 15% do total de respostas dadas pelo cliente.

#### **4.13 Análise Comparativa Entre os Processos Após a Aplicação do Plano de Ação**

Após a pesquisa de reavaliação do processo ser aplicada e os novos dados coletados, foram colocados os resultados anteriores e os atuais num mesmo quadro (Quadro 07) com o intuito de visualizar melhor as suas comparações e fazer uma análise final dos processos.

**Quadro 07 – Análise comparativa dos resultados**

| Item avaliado                                                                                | Médias da Escala Likert |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------|
|                                                                                              | Anterior                | Atual |
| 1. O ambiente físico da Kauanne é agradável?                                                 | 3,96                    | 4,26  |
| 2. Os colaboradores da Kauanne possuem boa aparência? (Fardamento)                           | 3,33                    | 3,93  |
| 3. O material que se associa com o serviço prestado, possui boa aparência?                   | 3,22                    | 4,52  |
| 4. Quando a Kauanne estipula prazos, a própria cumpre?                                       | 2,96                    | 4,15  |
| 5. Quando o cliente tem algum contratempo, a Kauanne possui o interesse em resolver?         | 4,07                    | 4,11  |
| 6. A Kauanne faz o serviço correto desde a sua primeira vez?                                 | 3,48                    | 3,85  |
| 7. A Kauanne executa seu serviço no tempo em que se compromete?                              | 2,81                    | 3,70  |
| 8. A Kauanne persiste nas suas execuções de tarefas sem erros?                               | 3,22                    | 3,89  |
| 9. Os colaboradores da Kauanne dão atendimento com presteza aos seus clientes?               | 3,37                    | 4,00  |
| 10. Os colaboradores da Kauanne possuem sempre boa vontade em ajudar seus clientes?          | 3,15                    | 3,89  |
| 11. O comportamento dos colaboradores da Kauanne determina confiabilidade aos seus clientes? | 4,00                    | 3,93  |
| 12. Os clientes sentem-se seguros em suas transações com a empresa?                          | 4,07                    | 4,19  |
| 13. Os empregados da Kauanne possuem conhecimentos necessários para responder aos clientes?  | 2,67                    | 3,37  |
| 14. A Kauanne dá atenção individual a cada cliente?                                          | 3,04                    | 4,04  |
| 15. A Kauanne está centrada para o melhor serviço aos seus clientes?                         | 3,78                    | 4,07  |
| 16. A Kauanne entende as necessidades dos seus clientes?                                     | 3,85                    | 4,11  |

Fonte: Autor da pesquisa (2015)

Ao observar o Quadro 07, nota-se que as médias da pesquisa atual aumentaram em quase todos os itens, exceto na questão de número 11, que avalia o comportamento dos colaboradores.

Entretanto, pode-se afirmar que, tomando como base os resultados comparados, o processo melhorou na opinião dos clientes. Alguns exemplos dessa percepção de melhoria são: avaliação do ambiente físico (item 1), subiu de 3,96 para 4,26, aumento de 8% nesse item; quanto ao cumprimento de prazos (item 4), saiu de 2,96 para 4,15, 40% de aumento em relação à avaliação anterior; sobre a atenção

individual que cada cliente recebe dos colaboradores (item 14), onde inicialmente a média foi 3,04, houve um acréscimo de 33%, passando para 4,04.

Uma observação a ser feita, de acordo com a análise do Quadro 07, é o aumento da média do item 13, onde o mesmo saiu de 2,67 para 3,37 (aumento de 26%), sem que nenhuma ação sugerida para o mesmo tenha sido executada. Ressalta-se que essas avaliações foram emitidas pelos clientes da empresa, não tendo o autor ou colaborador, nenhum tipo de influência no resultado. Ao consultar os colaboradores envolvidos no processo, chegou-se a um consenso de que essa melhora foi um reflexo das ações que a empresa estava executando para que todo o seu processo passasse por melhoria.

Com essa análise comparativa, alcança-se o último objetivo específico e, assim, dá-se por encerradas as atividades desta sessão.

## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou avaliar a qualidade dos serviços de atendimento prestados pela Kauanne Serviços Ltda. e, através da utilização de técnicas e ferramentas, elevar os índices encontrados no primeiro momento.

Logo no início, foi realizada uma pesquisa para avaliar o grau de satisfação do cliente naquele momento, o que se mostrou muito eficiente, visto que a partir desta pesquisa, pode-se realizar todo o processo seguinte, visando sempre melhorá-lo.

Com a finalidade de classificar os problemas encontrados de acordo com a quantidade de citações, o gráfico de Pareto foi o elo de ligação entre os problemas levantados e a criação do plano de ação, através da ferramenta 5W1H, pois, este último foi criado para sanar os principais problemas, que o gráfico explicitou após a sua criação.

Após o plano de ação elaborado e executado (em parte) pela empresa, frente a uma nova avaliação, a satisfação do cliente elevou-se perante os serviços oferecidos pela Kauanne Serviços Ltda., conforme dados explicitados na comparação final realizada.

A empresa mostrou-se muito colaborativa durante o período de realização desta pesquisa, o que possibilitou uma execução do que fora proposto, dentro dos prazos estipulados pela FANESE e pelos envolvidos na mesma.

Pode-se afirmar também, que autores de futuros trabalhos que visem fazer análises de satisfação do cliente, buscando a melhoria desta, pode utilizar a metodologia desta pesquisa, pois, a mesma se mostrou muito eficiente quando aplicada, pois, busca identificar, classificar e, só então, atuar nos pontos mais críticos do processo.

Como crítica de auto avaliação, o autor da pesquisa ressalta que a mesma o proporcionou grande experiência prática quando da aplicação *in loco* de técnicas e ferramentas que, até então, o mesmo só havia tido contato através de leitura de livros e artigos relacionados ao tema.

## REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballesteros. **Administração da Qualidade e da Produtividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballesteros. *et al.* **Administração da qualidade e da produtividade: abordagens do processo administrativo**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.

BEE, R. **Fidelizar o Cliente**. São Paulo. Nobel, 2000.

BULGACOV, Sérgio. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo, Atlas, 1999.

CAMPOS, Vicente Falconi: **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia**. INDG TECS – Belo Horizonte (1999).

CAMPOS, Vicente Falconi: **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Nova Lima: INDG Tecnologia, 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle e Gestão da Qualidade (No estilo japonês)**. FCO/UFMG – Belo Horizonte (1992).

CARDOSO, Rafael. **Uma introdução à história do design**. São Paulo: Edgard Blücher. 2004.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

CHURCHILL JR.,A. Gilbert; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000. P.10

CROSBY, Philip. B. **ISO 9000: além da certificação**. São Paulo: Philip Crosby Associates, 2001.

CURADO, Maria A. Santos; TELES, Júlia; MARÔCO, João. **Análise de variáveis não diretamente observáveis: influência na tomada de decisão durante o processo de investigação**. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v48n1/pt\\_0080-6234-reeusp-48-01-146.pdf](http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v48n1/pt_0080-6234-reeusp-48-01-146.pdf)> Acesso em 31 de out de 2015.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A revolução da administração. Tradução de Clave comunicações e Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

FANTINA, R. **Your Customers' Perception of Quality – What it Means to your Bottom Line and How to Control it**. New York: Productivity Press, 2011.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total**, v.1 São paulo: Makron Books, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ISHIKAWA, K. **Controle da Qualidade Total: A maneira japonesa**. Rio de Janeiro, 1993.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing** – 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira** / Alexandre Luzzi Las Casas. – 1.ed.- 7.reimpr.-São Paulo: Atlas, 2013

LAS CASAS, Alexandre Liuzzi – **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2000

LEVITT, Theodore. **Após a venda ter sido realizada**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LONGO, R.M.J. **A revolução da qualidade total: histórico e modelo gerencial**. — Brasília: IPEA, 2011.

LORENA, L. A. N. **Análise espacial de redes com aplicações em sistemas de informações geográficas**. 2005. Disponível em: <<http://www.lac.inpe.br/~lorena/pesq-oper/po-galvao-2003.pdf>> Acesso em: 22 maio 2015.

LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva; KNOP, Marcelo Ferreira Trezza. **Ensino Superior em Administração e Percepção da Qualidade de Serviços: uma aplicação da escala SERVQUAL**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios. Vol. 13, 2011.

LOVELOCK, Christopher. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados.** – 5.ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MARSHALL, Isnard Júnior. et al. **Gestão da qualidade.** 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

OLIVEIRA, Otávio J. et al. **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados.** São Paulo: Cengage Learning, 2013.

PALLADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2012.

PRADO, Hayrton Rodrigues. **Revista Banas Qualidade.** ISSN 1676-7845 Ano XVI, Julho de 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 2007.

SABADOTI, Vinicius. **Aplicando a técnica 5W1H no processo de abertura de defeitos.** 2010. Disponível em: <<http://viniciussabadoti.wordpress.com/2010/09/28/aplicando-a-tecnica-5w1h-noprocesso-de-abertura-de-defeitos/>> Acesso em: 23 maio 2015.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais abordagem gerencial.** 2. ed. InterSaberes, 2012.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Eстера Muskat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. rev. e atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

TORRES, Yvonne G. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Futura, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

WALKER, Michael - W177. **New horizons in english.** New York: Publishers Graphics, 1991. v. 4199. 122 p. ISBN 0 201 53512 2.

UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de orientação para trabalhos de conclusão de curso: relatórios, artigos e monografias.** Aracaju: FANESE, 2013.

## **ANEXOS**

## **Anexo A – Pesquisa de Avaliação dos Serviços**