



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE – FANESSE
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

PEDRO MARCELO MELO FONSECA

**SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: estudo de caso em uma
empresa sergipana de fornecimento de alimentos**

**Aracaju - Sergipe
2013.2**

PEDRO MARCELO MELO FONSECA

**SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: estudo de caso em uma
empresa sergipana de fornecimento de alimentos**

**Monografia apresentada à Coordenação
do Cursos de Engenharia de Produção
da FANESE, como requisito parcial e
obrigatório para obtenção de grau em
bacharel em engenharia de produção.**

Orientador: Prof. Dr. Wilson Linhares.

**Coordenador de Curso: MSc. Alcides
Anastácio de Araújo Filho**

**Aracaju - Se
2013.2**

FICHA CATALOGRÁFICA

F676s FONSECA, Pedro Marcelo Melo

Satisfação dos Clientes: estudo de caso em uma empresa sergipana de fornecimento de alimentos / Pedro Marcelo Melo Fonseca. Aracaju, 2013. 63 f.

Monografia (Graduação) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Departamento de Engenharia de Produção, 2013.

Orientador: Prof. Dr. Wilson Linhares

1. Aperfeiçoamento de Processos 2. Atendimento aos Clientes
3. Ferramentas da Qualidade I. TÍTULO.

CDU 658.812.2 (813.7)

PEDRO MARCELO MELO FONSECA

SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: Estudo de caso em uma empresa sergipana de fornecimento de alimentos

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Engenharia de Produção da Faculdade de Administração e Negócio de Sergipe - FANESE, como requisito parcial e elemento obrigatório para obtenção do Grau de Bacharel em Engenharia de Produção, no período de 2013.2.

Prof. Dr. Wilson Linhares
Orientador

Prof. MSc. Herbert Alves de Oliveira
Examinador

Prof. Msc. Vagner dos Santos
Examinador

Aprovado com média: ____

Aracaju (SE) ____ de _____ de 2013

Dedico este trabalho à minha esposa e amiga, pela companheira maravilhosa que ela é.

AGRADECIMENTOS

Meu maior agradecimento é dirigido a Deus, pois ele é responsável por todas as pessoas boas que surgiram na minha vida: minha família maravilhosa, meus amigos guerreiros, meus colegas companheiros, professores dedicados e funcionários aplicados.

“Não é o diploma que forma profissionais. Só o amor à profissão pode fazê-lo, mesmo àqueles que não tiveram a instrução formal das faculdades.”

Jacqueline Collodo Gomes

RESUMO

Sob o título “SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: Estudo de caso em uma empresa sergipana de fornecimento de alimentos”, esta pesquisa foi realizada em razão de altos índices de insatisfação dos clientes da empresa em análise durante o primeiro semestre de 2013, o que fez surgir sua questão norteadora: Que ações devem ser implantadas pela em estudo para que as principais insatisfações de seus clientes sejam bloqueadas? Portanto, seu objetivo geral foi aperfeiçoar o atendimento ao cliente de uma empresa sergipana que atua no ramo do gênero alimentício e, como específicos, mapear o processo de atendimento ao cliente da empresa sergipana que atua no ramo do gênero alimentício; analisar causas de insatisfação da clientela da empresa em estudo; e, propor melhorias para o sistema de atendimento aplicado pela empresa. Com o intuito de embasar a construção das ferramentas da qualidade utilizadas na seção de análise de resultados, foi apresentado referencial teórico onde se delineou a importância da qualidade, suas ferramentas e os tipos de processos de serviços existentes. A abordagem metodológica adotada foi estudo de caso, sendo a pesquisa caracterizada como explicativa, de campo e quantiquantitativa. Foi aplicado questionário em 500 clientes antes do desenvolvimento da pesquisa e em 500 clientes após a implantação das ações propostas em plano de ação. Os resultados apresentados, levantaram os índices de insatisfações dos clientes, levantando-se e analisando-se as causas através de ferramentas de qualidade, o que viabilizou a proposta de ações de melhorias, que, após implantadas, levaram a redução de insatisfações inicialmente levantadas. Conclui-se, assim, que as ferramentas utilizadas realmente auxiliaram no aperfeiçoamento do processo, o que demonstra total alcance de todos os objetivos propostos.

Palavras – Chave: Aperfeiçoamento de Processo. Atendimento ao cliente. Ferramentas da qualidade.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Tipologia de empresas de serviços	18
Figura 02 – Eras da qualidade.....	21
Figura 03 – Dimensões da qualidade	24
Figura 04 – Fluxograma	27
Figura 05 – Principais símbolos padronizados de fluxogramas	28
Figura 06 – Diagrama de Pareto.....	29
Figura 07 – Diagrama de Ishikawa	31
Figura 08 – Classificação de 6M em diagrama de causa de efeito	31
Figura 09 – Fluxograma do processo de atendimento ao cliente	39
Figura 10 – Espinha de peixe das causas de insatisfação com o tempo de atendimento	44
Figura 11 – Espinha de peixe das causas de insatisfação por tipo de atendimento	46
Figura 12 – Comanda de pedido da empresa	48
Figura 13 – Página inicial do SGR	50
Figura 14 – Aplicativo de cadastro de produtos.....	51
Figura 15 – Vendas de balcão	52
Figura 16 – venda solicitando senha.....	52
Figura 17 – Consulta de duplicata por cliente	53
Figura 18 – Tela de recebimento de duplicata por período	53
Figura 19 – Recebimento por duplicata de cliente	54
Figura 20 – Relatório de duplicatas recebidas	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Tempo de frequência dos clientes entrevistados	40
Gráfico 02 – Frequência semanal dos clientes pesquisados	41
Gráfico 03 – Satisfação dos clientes	42
Gráfico 04 – Localização da insatisfação.....	42
Gráfico 05 – Causas primárias para insatisfação quanto ao tempo de atendimento	43
Gráfico 06 – Causas primárias de insatisfação por tipo de atendimento	45
Gráfico 07 – Percentual de clientes que acharam que tempo de atendimento Foi reduzido	55
Gráfico 08 – Satisfação quanto ao fechamento de contas mensais.....	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Diferenças entre produtos de manufatura e produtos de serviços	17
Quadro 02 – Definições da qualidade conforme enfoque adotado.....	23
Quadro 03 – Ferramentas da qualidade	26
Quadro 04 – Plano de ação 5W1H.....	32
Quadro 05 – Variáveis e indicadores	37
Quadro 06 – Causas secundárias para insatisfação com tempo de Atendimento.....	43
Quadro 07 – Causas secundárias pra insatisfação por tipo de atendimento	45
Quadro 08 – Plano de ação proposto	47
Quadro 09 – Custos com a implantação do sistema informatizado na empresa.....	49

SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE FIGURAS LISTA DE GRÁFICOS LISTA DE QUADROS

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Situação Problema	14
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 Justificativa.....	15
1.4 Caracterização da Empresa.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 Processos de Serviços	17
2.2 Empresas de Fornecimento de Alimentos: Restaurantes e Lanchonetes ...	19
2.3 História da Qualidade.....	20
2.4 Qualidade	22
2.5 Ferramentas da Qualidade	25
2.5.1 Fluxograma	26
2.5.2 Diagrama de Pareto.....	29
2.5.3 <i>Brainstorming</i>.....	30
2.5.4 Diagrama de Ishikawa	30
3 METODOLOGIA	33
3.1 Abordagem Metodológica	33
3.2 Classificação da Pesquisa.....	33
3.2.1 Quanto aos fins	34
3.2.2 Quanto aos meios	34
3.2.3 Quanto a abordagem dos dados.....	35
3.3 Universo e Amostra	35
3.4 Instrumentos de Pesquisa.....	35
3.5 Definição de Variáveis	36
3.6 Plano de Registro e Tratamento de Dados	37
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	38
4.1 Mapeamento do Processo de Atendimento ao Cliente Adotado pela Empresa	38
4.2 Analisar as Causas de Insatisfação da Clientela da Empresa em Estudo ...	40
4.3 Proposta de Melhoria.....	46
4.4 Implantação das Melhorias.....	47
4.5 Principais Aplicações do Sistema Operacional SGR.....	50
4.6 Benefícios Advindos da Melhorias Implantadas	55

5 CONCLUSÃO57

REFERÊNCIAS

APÊNDICE

1 INTRODUÇÃO

O fenômeno da Globalização trouxe consigo a abertura de mercado, facilitando a criação de empresas atuantes nos mais diversos ramos. A velocidade de informações proporcionada pelo uso da internet promoveu maior conhecimento por parte do cliente em relação a novos produtos e organizações concorrentes, ampliando seu poder de compra, refinando suas necessidades e, conseqüentemente, tornando-o mais exigente.

Esse novo consumidor fez com que a competição do mercado se tornasse muito acirrada, o que transformou a fidelização do cliente em um objetivo comum para qualquer empresa que almeja sobreviver a esta nova realidade. Medidas estratégicas para ampliar a satisfação da clientela tem se intensificado de forma contundente nos últimos anos.

Entre os fatores que auxiliam no alcance da meta de conquistar permanentemente a clientela, além da diversidade de produto e serviços ofertados, pode-se apontar o tempo utilizado para sua realização que deve, sem sombra de dúvidas, ser levado em consideração. No mundo atual, onde desperdício de tempo representa perdas para os clientes e para as próprias empresas, o tempo de espera e a falta de pontualidade são fatores intrincadamente relacionados com a insatisfação do consumidor e redução da produtividade.

Pensando nisso, as organizações, de modo geral, devem atender às expectativas de sua clientela utilizando processos que ofertem máxima qualidade em menor tempo possível. Para tanto, são utilizadas metodologias e ferramentas de gestão que auxiliam as empresas a controlar a qualidade na prestação de serviços e produção de bens, fatores que servem como premissa da satisfação de expectativas de seus clientes.

O uso contínuo das denominadas ferramentas da qualidade traz maior confiabilidade aos processos onde são aplicados, vez que identificam e analisam as causas de perdas identificadas pela empresa. Além disso, as mesmas auxiliam na construção de planos de ação que visam a melhoria contínua dos processos produtivos.

1.1 Situação Problema

Empresas híbridas que produzem produtos e prestam serviços mantem maior contato com cliente, o que as deixam mais vulneráveis à instabilidade dos diversos segmentos a que estão expostos. A empresa em estudo fornece produtos do gênero alimentício aos colaboradores de uma filial de instituição bancária sergipana, trabalhando diretamente com os mesmos.

O atendimento deste deve ser rápido e de qualidade, pois além de atender aos consumidores de diversos níveis hierárquicos todos possuem tempo muito limitado para realizar suas refeições, ou seja, cerca de quinze minutos.

Ocorre que no primeiro semestre de 2013, identificou-se o registro de diversas reclamações junto ao balcão de atendimento. Em razão disso, foi aplicada pesquisa junto a tais clientes para avaliar o índice e as causas de suas insatisfações culminando na descoberta de que os meios empregados pela empresa em estudo para recepcionar e prestar seus serviços limita ainda mais o tempo de alimentação dos clientes, o que gera perda tanto para a empresa como para sua clientela.

Assim, a questão que deve nortear esta pesquisa é: Que ações devem ser implantadas pela empresa em estudo para que as principais insatisfações de seus clientes sejam bloqueadas?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Aperfeiçoar o atendimento ao cliente de uma empresa sergipana que atua no ramo do gênero alimentício.

1.2.2 Objetivos específicos

- Mapear o processo de atendimento ao cliente da empresa sergipana que atua no ramo do gênero alimentício;
- Analisar causas de insatisfação da clientela da empresa em estudo;
- Propor melhorias para o sistema de atendimento aplicado pela empresa;
- Delinear o implantação de ações propostas

- Identificar benefícios advindos das ações implantadas.

1.3 Justificativa

Atualmente, o uso de ferramentas da qualidade na identificação, análise e situação de causa que geram perdas como a insatisfação dos clientes é largamente utilizada para melhorar continuamente seus processos produtivos, seja na produção propriamente dita, ou no atendimento de sua clientela.

Diante disto, esta pesquisa encontra justificativa na contribuição científica e prática que seu estudo pode trazer para acadêmicos e profissionais da área de gestão, assim como para a empresa sob análise. Para os acadêmicos, porque será possível que os mesmos visualizem a aplicação de algumas ferramentas da qualidade em uma realidade prática, trazendo o conhecimento teórico às práticas da profissão.

A contribuição prática aos profissionais poderá ser observada através da modelagem na construção de ferramentas como o Diagrama de Pareto e Espinha de Peixe, assim como na elaboração de um plano de ação utilizando a técnica 5W1H. Tais aspectos o auxiliarão na realização de suas atividades profissionais

E, à empresa em estudo por identificar e analisar as causas de insatisfação apontando ações corretivas que podem otimizar o atendimento dos clientes e reduzir suas insatisfações.

1.4 Caracterização da Empresa

A MP Serviços Ltda, que atua no ramo de fornecimento de alimentos, foi fundada em 23 de abril de 2009, tendo sua sede localizada na capital sergipana, Aracaju. Seu quadro de servidores conta com oito colaboradores: 2 cozinheiros, 02 atendentes de balcão, 01 gerente (caixa), 02 auxiliares de cozinha e 01 auxiliar de serviços gerais.

Inicialmente, seus clientes eram somente os servidores e usuários do Banco do Estado de Sergipe (BANESE), contudo, em 2011, sua carteira de cliente foi ampliada, pois lhe foi dada a concessão de lanchonete do BANESE CARD, sendo necessária a abertura de filial para cobrir a prestação de serviços aos colaboradores e usuários do BANESE CARD.

Esta filial apresenta o mesmo quadro de servidores da matriz, compondo

um quadro de servidores total de 16 colaboradores. Para que realize o fornecimento de lanches, bebidas e comida a quilo nos três turnos, a empresa tem como principais fornecedores: Coca-cola S.A, Maratá, Frutaria São Jorge, Carne Bezerra, entre outros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção será abordada a visão teórica do tema desta pesquisa, sendo apresentados os diversos tipos de processos de serviços e a aspectos relacionados com o atendimento ao cliente. Será observado, ainda, o delineamento de aspectos relacionados com a qualidade na prestação de serviços e as ferramentas que podem ser utilizadas na melhoria contínua destes processos produtivos.

2.1 Processos de Serviços

Antes de se iniciar os esclarecimentos pertinentes ao processos de serviços, cabem algumas considerações acerca de administração da produção, a fim de melhor contextualizar o tema abordado pela pesquisa.

De acordo com Moreira (2008, p. 04), a administração da produção e das operações é “o campo de estudo de conceitos e técnicas aplicáveis à tomada de decisões na função de produção (empresas industriais) ou operações (empresas de serviços)”. Observa-se, desta forma, a diferenciação entre produtos advindos da manufatura e os gerados por empresas de serviços.

Ainda conforme lições de Moreira (2008, p. 02), as diferenças entre uns e outros estão na saída dos sistema de produção. No primeiro caso (manufatura), as saídas do processo serão bens e, no segundo (empresas de serviços), as saídas são serviços. Ressalta-se, no entanto, que, enquanto os bens são tangíveis (podem ser tocadas), estocáveis (podem ser armazenados), os serviços são intangíveis e não armazenáveis. Observa-se, ainda, a existência de outras diferenças como pode se ver no Quadro 01.

Quadro 01 – Diferenças entre produtos de manufatura e produtos de serviços

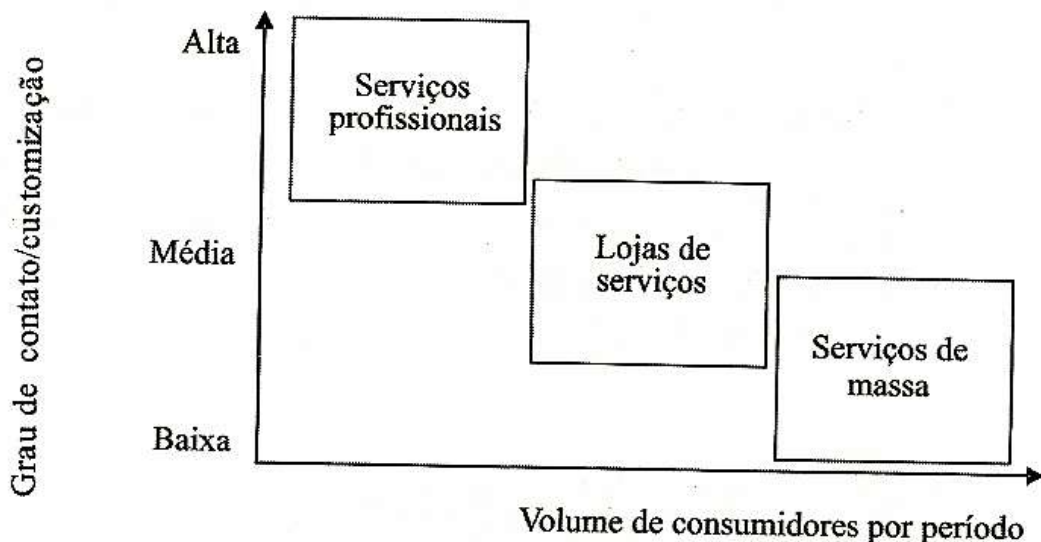
CARACTERÍSTICAS	MANUFATURA	SERVIÇOS
Produto	Tangível	Intangível
Estoques	Comuns	Impossível
Padronização dos insumos	Comum	Difícil
Influência da Mão de Obra	Média/Pequena	Grande
Padronização dos produtos	Comum	Difícil

Fonte: Moreira (2008, p, 03)

Assim, a padronização dos insumos é muito difícil nos serviços, até porque seu resultado vai resultar de especificações diferenciadas de seus clientes, dificultando, assim, o produto final. Já nos processos de manufatura, a padronização do insumo e do produto final é imprescindível para qualidade dos bens. Como o contato com o cliente, nos serviços é maximizado, a influência da mão de obra é muito grande (ROTONDARO; CARVALHO, 2007, p. 334).

Observa-se, contudo, que o enfoque desta pesquisa é um processo de serviço. Em razão disso, somente serão tratados neste estudo, a tipologia dos processos de serviços, que podem ser resumidos a três: serviços profissionais, lojas de serviços e serviços em massa, como mostra a Figura 01.

Figura 01 – Tipologia de empresas de serviços



Fonte: Carvalho; Paladini (2007, p. 335)

Os serviços profissionais mantem alto contato com clientes, observando-se alto nível de customização. Este processo é altamente adaptável a fim de atender às necessidades individuais do cliente. Estes serviços devem compreender consultores de gestão, advogados, arquitetos, cirurgiões, inspetores de segurança, entre, outros (SLACK; CHAMBERS; JONHSTON, 2009, p. 98).

De acordo com Rotondaro; Carvalho (2007, p. 336), as lojas de serviços tem como característica um nível intermediário de contato com cliente, podendo ser observado um meio termo entre a padronização e a customização dos serviços. São exemplos de lojas de serviços: bancos, lojas de varejos, **restaurantes** e hospitais (**grifo nosso**).

Slack; Chambers; Jonhston (2009, p. 99) dizem que os serviços de massa envolve um tempo de contato limitado com o cliente, com pouca customização. Esses

processos são feitos através de equipamentos e orientados para o produto. Os recursos humanos tem tarefas bem definidas, podendo se incluir como exemplo deste tipo de processo: supermercados, emissoras de telecomunicação, livrarias, etc.

Finalizadas as considerações, esta pesquisa tratará de forma mais adequada sobre empresas fornecedoras de alimentos, mais especificamente, restaurantes e lanchonetes.

2.2 Empresas de Fornecimento de Alimentos: Restaurantes e Lanchonetes

As empresas de fornecimento de alimentos em geral tem se apresentado como um dos mercados de maior desenvolvimento nas últimas décadas, uma vez que a velocidade da produção e as grandes distâncias entre os centros de trabalho e a residência do trabalho, tornam a alimentação em restaurantes e lanchonetes uma necessidade latente.

Segundo Marinho (2012 apud Silva *et al.*, (2012, p. 03), cerca de 51% dos brasileiros tem o hábito de realizar refeições nestes estabelecimentos, em razão do ritmo corrido de sua rotina de trabalho.

Estas marcas percentuais torna evidente a competição nesta área de atuação, cujo principal atrativo e diferencial é o atendimento dispensado ao cliente, a fim de que ele fique satisfeito. De acordo com Miguel (2006, p. 247), define como cliente “[...] o destinatário de um produto ou serviço provido por um fornecedor”. Observa-se que os clientes podem ser externos (pessoas jurídicas ou físicas) e internos (posto de trabalho seguinte, departamento, um setor, entre outros).

Embora ambos sejam importantes no processo produtivo, a satisfação e atendimento de clientes externos são o objeto desta pesquisa. Ressalta-se que, em um mundo globalizado, a implementação de tecnologias é de suma importância para que o serviço seja prestado de forma precisa e rápida.

Segundo Slack; Chambers; Jonhston (2009, p. 231), tradicionalmente existem dois tipos de tecnologia de processamento do consumidor: a que interage diretamente com o consumidor, como no caso de computadores disponíveis em hotéis, internet em academias, etc; e, a que necessita de um intermediário, tais como sistemas de serviço de rastreio, reservas de hotéis, etc.

Tanto em um tipo de tecnologia como em outro, o objetivo final é reforçar as relações com os clientes, melhorar o desempenho da empresa, promover o

crescimento rápido e controlado da empresa e aumentar a eficiência dos serviços prestados pela empresa (DAVIS; AQUILANO; CHAVES, 2007, p. 85 – 86).

Observa-se que todo o aparato informatizado tem como escopo alcançar a satisfação do cliente. Contudo, avanços tecnológicos são apenas espécie do gênero qualidade, que será abordada de forma mais detalhada nas seções seguintes.

2.3 História da Qualidade

De acordo com Carvalho (2007, p. 07), a evolução histórica da qualidade do século XX e XXI, pode ser dividida em quatro eras: inspeção, controle estatístico do processo, garantia da qualidade e gestão total da qualidade, como se pode ver na Figura 02.

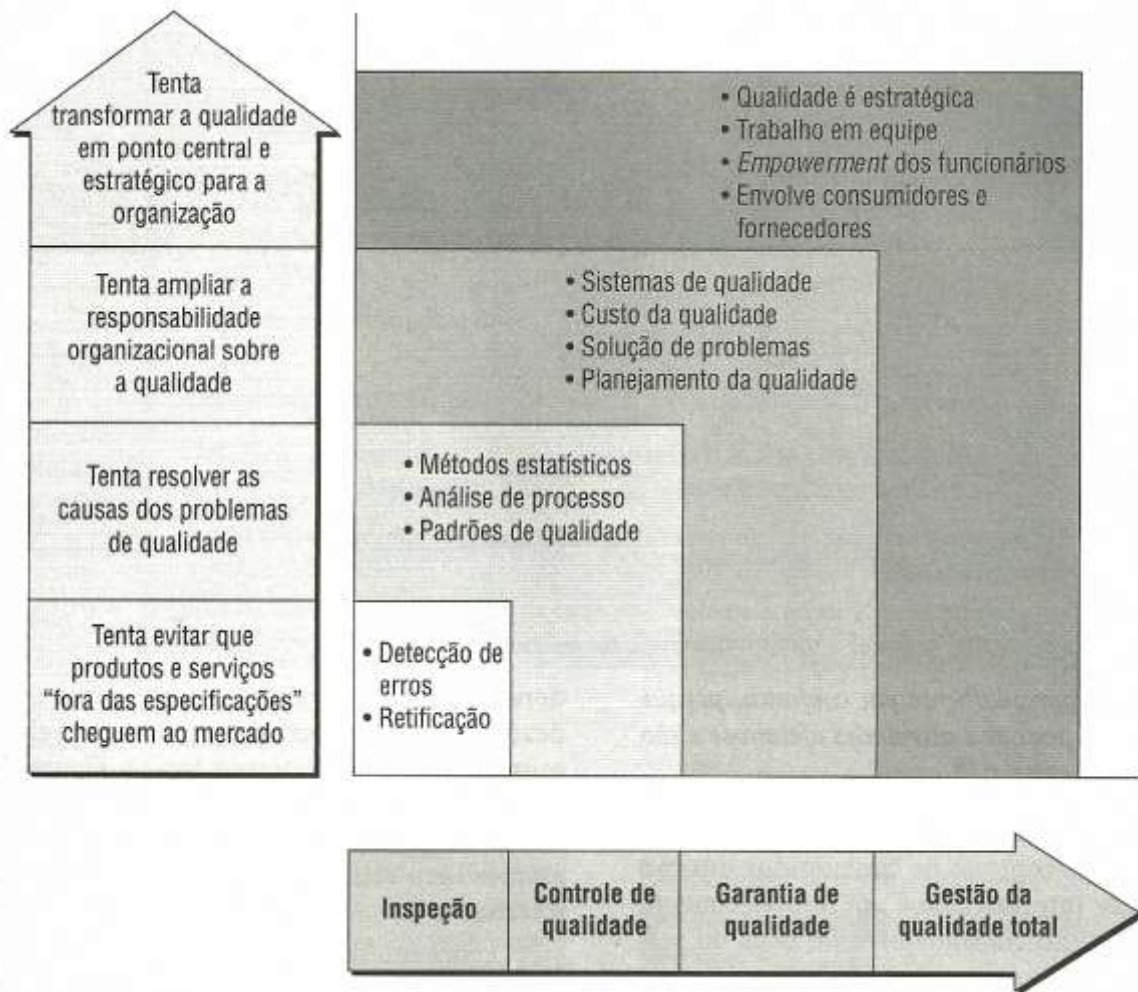
Pode-se dizer que a era moderna da qualidade foi iniciada nos anos 20, com a publicação de “Gestão da qualidade na manufatura”, por Radford, em 1922. Nesta época, os primeiros grupos que atuavam dentro de empresas estavam diretamente relacionadas com os departamentos de inspeção, onde os inspetores realizavam contínuas comparações entre os produtos e suas especificações, desta forma, a ênfase da qualidade era dada à uniformidade do produto (MIGUEL, 2006, p. 37 – 40).

A partir da década de 30, a busca pela qualidade de produtos e serviços ganhou um caráter mais científico, encontrando fundamento em procedimentos e técnicas que efetivamente poderiam trazer mais qualidade em todas as etapas da produção: a era do controle estatístico da qualidade. Observa-se que, neste período, a estruturação organizacional era essencial para eficiência do controle estatístico, uma vez que era necessária a obtenção de informações sistematizadas, a fim de se perceber pontos críticos e oportunidades de melhoria, que se fundamentavam nas diversas ferramentas estatísticas que surgiram na época (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2008, p 22).

De acordo com Carvalho (2007, p. 04), nas décadas seguintes foi iniciado um processo que levaria à gestão da qualidade total. Observa-se, contudo, que, do final da década de 40 até a década de 70, o que se via era a busca pela garantia da qualidade, onde a ênfase é dada a toda a cadeia de fabricação (do projeto ao consumidor), observando as primeiras diretrizes da participação de todos como meio de se alcançar a qualidade que se queria assegurar. O principal interesse, assim, era

na coordenação do processo.

Figura 02 – Eras da qualidade



Fonte: Slack; Chambers; Jonhston (2009, p. 629)

Segundo Rodrigues (2004, p. 08), na década de 50, houveram os primeiros estudos a respeito de falhas, onde a qualidade tinha em foco a produtividade. Na década seguinte, o foco era mais voltado para o controle e, nos anos 70, o foco era no produto final, observando-se, com mais profundidade, a sistematização da trilogia da qualidade: planejamento, custos e controle.

A era do gerenciamento da qualidade ganhou força nas últimas duas décadas do século XX até os dias atuais. Nesta metodologia todos os envolvidos no processo produtivo são responsáveis pelo alcance da qualidade, incluindo a alta gerência que desempenha papel primordial de liderança. A partir deste período, as empresas passaram a estabelecer metas, que deveriam ser alcançadas com treinamento, o uso contínuo de ferramentas da qualidade e o planejamento estratégico. A ênfase da qualidade passa a ser o atendimento das necessidades do

mercado e do consumidor (MIGUEL, 2006, p. 38 – 40).

De acordo com Marshall Junior *et al.* (2008, p. 30) dizem que, nos dias atuais, o elemento humano é o grande diferencial, uma vez que a capacitação da mão de obra tem sido grande exigência tanto para a operação de processo produtivo complexo, quase sempre formado por instrumentos e maquinários sofisticados, quanto para gerência de tais processos, visando, sempre, atender às expectativas de consumidores cada vez mais exigentes do mundo globalizado.

Tendo todo este contexto histórico em mente, ver-se a importância de conceituar a qualidade, observando, ainda, suas abordagens e dimensões.

2.4 Qualidade

Atualmente, a qualidade é vista como um fator de liderança. Assim, quanto maior a qualidade alcançada no processo produtivo, maior a dianteira da empresa frente a concorrentes que estão no mesmo ramo de atuação. Ressalta-se, no entanto, elementos essenciais para que esta liderança seja conquistada, tais como: flexibilidade às mudanças, observando-se o poder de reação da empresa diante das frequentes mudanças do mercado globalizado; a manutenção do foco no atendimento às expectativas do cliente, tentando continuamente fidelizá-los; desenvolver métodos atuais que se fundamentem na velocidade e na confiabilidade dos produtos e das entregas; entre outros (MOREIRA, 2008, p. 552 – 553).

Como se percebe, a qualidade apresenta diversos elementos de composição, sendo difícil uma definição absoluta. Na verdade, o conceito de qualidade pode-se alterar conforme o enfoque ou abordagem que é adotada. De acordo com Miguel (2006, p. 19), as definições de qualidade, nos últimos anos, podem manter o enfoque no cliente, na conformidade ou no produto, como se vê no Quadro 02, que mantém a relação entre os enfoques mencionados e os autores de conceitos da qualidade.

Segundo Peinado; Graeml (2007, p. 533), existem três principais estudiosos que viam a qualidade com o cliente como foco: *Juran, Deming e Feigenbaum*. *Juran*, embora focado no cliente, promoveu, no final da segunda guerra mundial, os primeiros delineamentos dos custos inerentes a não qualidade e às falhas, assim como dos custos com a prevenção. Desta forma, via-se a necessidade de planejar a qualidade, conforme trilogia básica: planejamento, controle e melhoria da

qualidade.

Quadro 02 – Definições da qualidade conforme enfoque adotado

ENFOQUE	AUTOR	CONCEITO
Cliente	Juran	A qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e, dessa forma, proporcionam a satisfação em relação ao produto
	Deming	A qualidade é a perseguição às necessidades dos clientes e homogeneidade dos resultados do processo. A qualidade deve visar às necessidades do usuário, presentes e futuros.
	Feigenbaum	Qualidade é a combinação das características dos produtos referentes à marketing, engenharia, fabricação e manutenção, através das quais o produto ou serviço, em uso, corresponderão às expectativas do cliente.
Conformidade	Croby	Qualidade (quer dizer) conformidade com as exigências, ou seja, cumprimento dos requisitos.
Produto	Abbot	As diferenças de qualidade correspondem a diferenças na qualidade de atributos desejadas em um produto ou serviço.

Fonte: Adaptado de Miguel (2006, p. 19)

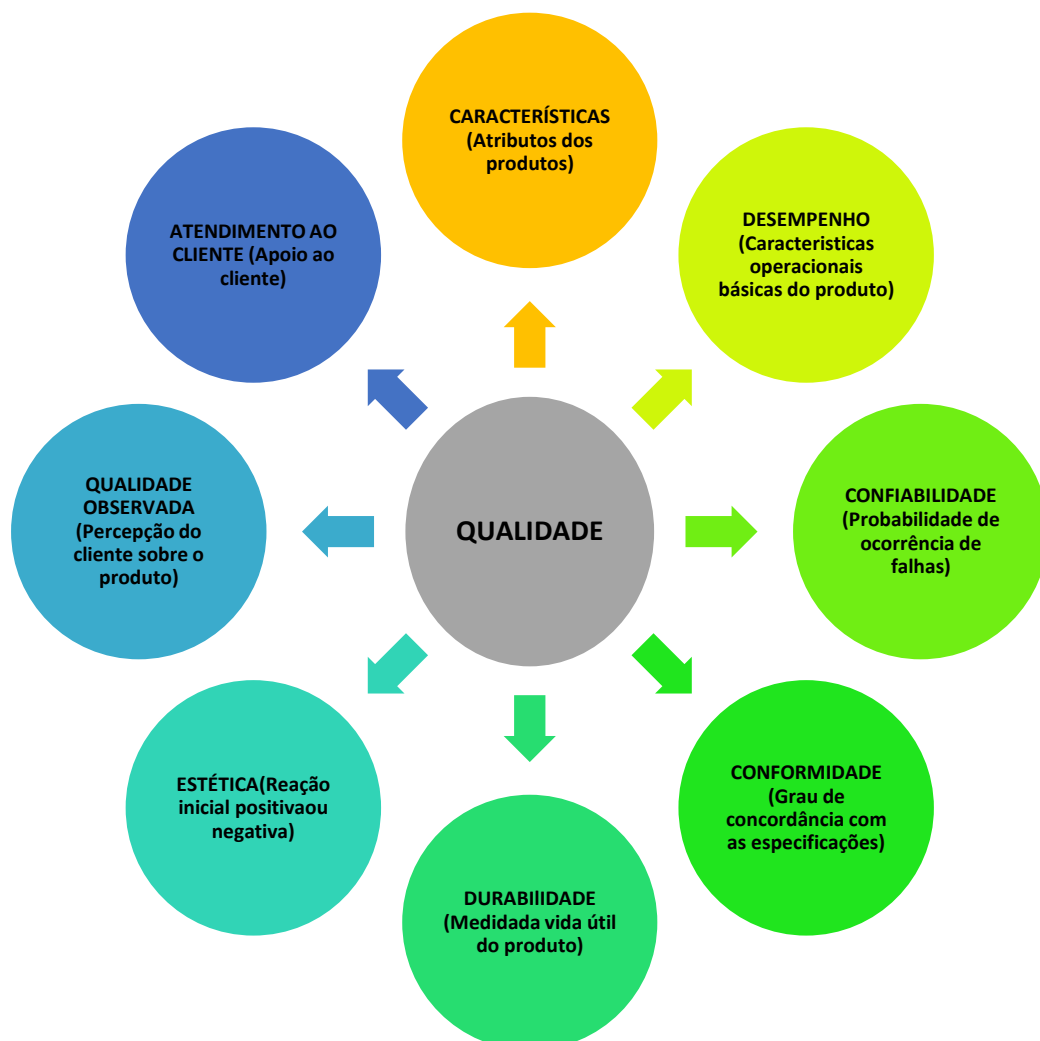
De acordo com Slack; Chambers; Jonhston (2009, p. 627), a filosofia de *Deming* é baseada na afirmação que a “[...] qualidade e a produtividade aumentam à medida que a variabilidade do processo diminui”. Assim, quanto maiores as variáveis do processo, menor era a qualidade do produto ou serviço final. *Feigenbaum* (pai do controle total da qualidade), diz que a qualidade pode ser alcançada através da reunião eficiente de várias ciências, tais como engenharia, manutenção, etc.

Conforme ensina Carvalho (2007, p. 15), a filosofia de *Crosby* é focada na conformidade, onde a teoria do defeito zero era pregada como única forma de se alcançar a qualidade. Desta forma, o atendimento a conformidade é essencial à qualidade. Para Miguel (2006, p. 19), a filosofia de *Abbot* diz que as diferenças da qualidade tem referência com as diferenças entre atributos desejados em um produto ou serviço.

Embora todos estes conceitos sejam importantes, Campos (2004, p. 02) dá o conceito que abarca todas as concepções já apresentadas, dizendo que a qualidade de um produto ou serviço quando ele “[...] atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

O que se pode compreender de todos os conceitos apresentados é que a qualidade deve abranger as sete dimensões dadas por Gavin, como pode ser visualizado na Figura 03.

Figura 03 – Dimensões da qualidade



Fonte: Adaptado de Miguel (2006, p. 30)

De acordo com Miguel (2006, p. 21 – 25), a dimensão “características” tem relação com as especificações, os atributos que o produto ou serviço tem que o diferencia dos seus concorrentes. O desempenho é a performance básica do produto, ou seja, suas características operacionais. A conformidade reflete o grau com que o produto ou serviço está de acordo com as especificações estabelecidas pelo projeto ou pelo cliente, respectivamente.

A qualidade deve observar, também, o grau de isenção de falha, ou seja, a probabilidade que o equipamento tem de desempenhar suas funções sem falhar (confiabilidade). A durabilidade é a medida de vida útil de um produto. Já a imagem, também chamada de qualidade observada e estética. No primeiro caso, tem relação com a imagem da empresa e o segundo com a imagem do produto, propriamente dito. A dimensão é o atendimento ao cliente, que são os meios empregados para de suporte ao cliente, tanto em serviços quanto para os produtos, no pós venda (MIGUEL, 2006, p. 25 – 29).

Observar todas estas dimensões, não é um trabalho fácil, sendo necessário, para tanto, o emprego de metodologia de gestão voltada para qualidade total. Segundo Moreira (2008, p. 558), a gestão da qualidade total reúne todas as práticas gerenciais que visam a melhoria contínua dos processos, buscando o atendimento às expectativas do cliente, a eliminação de perdas em geral e a solução de problemas identificados.

Vale ressaltar que a gestão da qualidade é auxiliada por dispositivos quantitativos ou não, que permitem a análise e solução de problemas, denominadas ferramentas da qualidade.

2.5 Ferramentas da Qualidade

Com a globalização, o uso de ferramentas da qualidade deixou de ser um diferencial na sobrevivência das empresas no mercado diferencial e passou, além de fator de liderança, ser uma exigência estratégica.

Segundo Paladini (2007, p. 40), as ferramentas da qualidade são “[...] dispositivos, procedimentos gráficos, numéricos ou analíticos, formulações práticas, esquemas de funcionamento, mecanismos de operação, enfim, métodos estruturados para viabilizar a implantação de melhoria no processo produtivo”.

Embora tradicionalmente se mencionem sete ferramentas da qualidade,

Peinado; Graeml (2007, p. 530) mencionam a existência de 10 ferramentas, dividindo-as em: ferramentas da qualidade e ferramentas da qualidade auxiliares, como pode visualizar no Quadro 03.

Quadro 03 – Ferramentas da qualidade

CLASSIFICAÇÃO	ÍTEM	NOME DA FERRAMENTA
Ferramentas da qualidade tradicionais	01	Fluxogramas
	02	Folhas de Verificação
	03	Gráficos de controle
	04	Gráfico de Pareto
	05	Histogramas
	06	Diagrama de Ishikawa
	07	Diagramas de correlação
Ferramentas auxiliares	08	Gráficos demonstrativos
	09	Estratificação
	10	<i>Brainstorming</i>

Fonte: Adaptado de Peinado; Graeml (2007, p. 538).

As folhas de verificação tem a finalidade de organizar e apresentar informação em forma de quadros ou tabelas, cuja a visualização gráfica pode ser mais rápida utilizando outra ferramenta que são os gráficos demonstrativos (gráficos que representam valores numéricos armazenados ao longo de determinado tempo). Os gráficos de controle auxiliam na verificação de determinadas variáveis dentro de um processo, mantendo seus limites sob controle (PEINADO; GRAEML, 2007, p. 530).

De acordo com Marshall Junior *et al.* (2008, p. 102 – 107), os histogramas é um gráfico que demonstra informações estatísticas divididas por categorias. Os diagramas de correlação visam estabelecer, dentro de um gráfico, a relação entre duas variáveis. A estratificação permite o desdobramento de informações obtidos a partir de coleta de dados, dividindo-as de acordo com categorias, auxiliando, assim, na análise do processo.

Ressalta-se que todos estas ferramentas são muito importantes, contudo, esta pesquisa somente abordará de forma mais detalhada as que serão utilizadas no estudo de caso: fluxogramas, diagrama de Pareto, *brainstorming* e diagrama de Ishikawa.

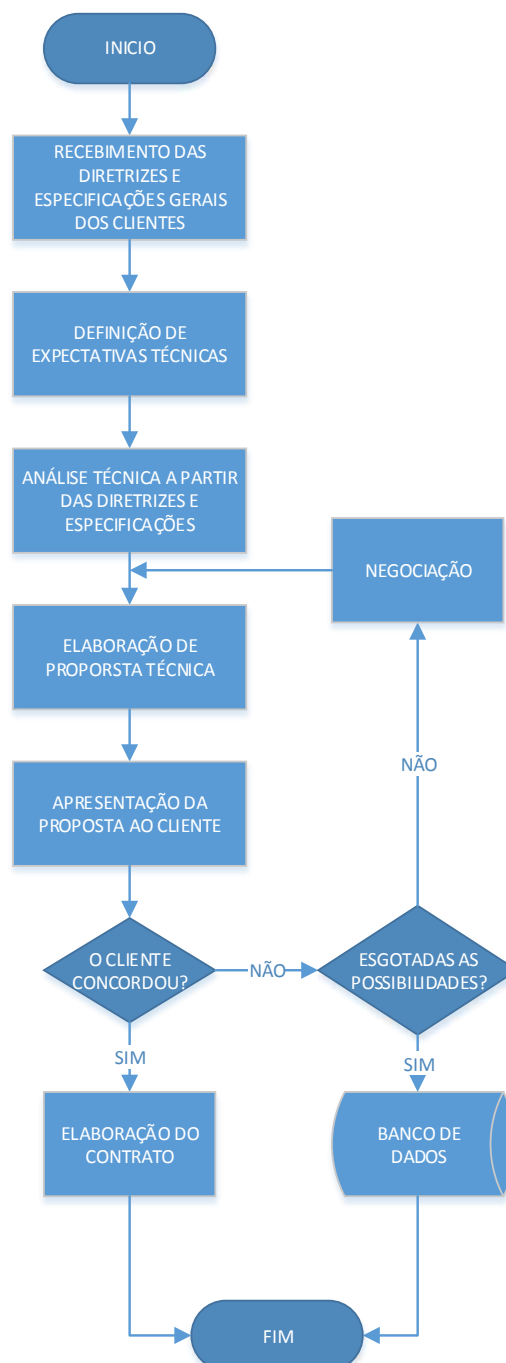
2.5.1 Fluxogramas

Os fluxogramas são uma importante ferramenta para estudo e descrição do processo produtivo. Segundo Paladini (2012, p. 212), os fluxogramas são

“Representações gráficas das fases que compõe um processo, de forma a permitir, simultaneamente, um visão global desse processo e, principalmente, das características que compõe cada uma das etapas e como elas se relacionam entre si”.

Sendo assim, o fluxograma deve apresentar uma visualização dos passos sequenciais e lógicos das atividades (operações) de modo a deixar claro o fluxo do processo, conforme pode-se ver na Figura 04.

Figura 04 – Fluxograma



Fonte: Marshall Junior *et al.* (2008, p. 104)

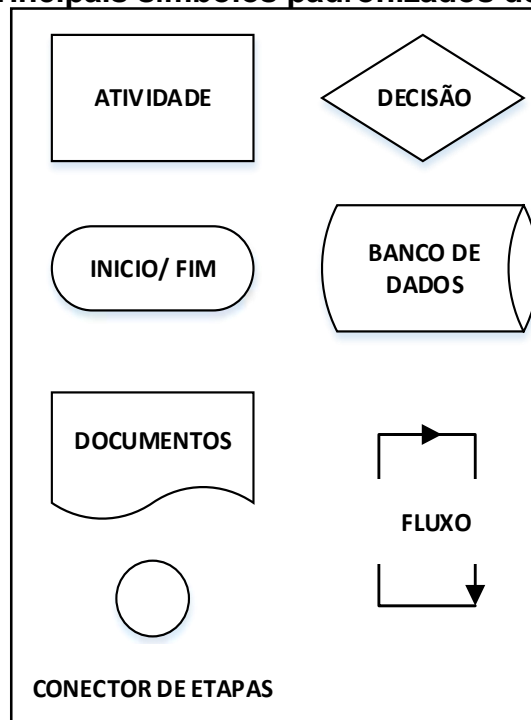
Ao se observar tal fluxograma, pode descrever o processo, dizendo que o mesmo se inicia com o recebimento das diretrizes e especificações gerais dos clientes. Posteriormente, os responsáveis técnicos pela operação, definirá as expectativas técnicas do contrato, analisará a técnica pretendida observando as diretrizes e especificações recebidas. Haverá, depois, a elaboração de proposta técnica, que será apresentada ao cliente. Questiona-se, então, se o cliente aceitou ou não a proposta.

Caso ele aceite, o contrato é elaborado, finalizando-se a operação descrita. Contudo, se a proposta não for aceita, analisa-se as possibilidades técnicas, negociando com o cliente abordagens alternativas, que serão encaminhadas para elaboração de nova proposta técnica, reiniciando o processo, a partir daí. Entretanto, se não houver mais nenhuma possibilidade, o contrato é lançado em banco de dados para análises futuras.

É importante observar que a interpretação dada, não consta em nenhum livro, nem mesmo do autor de onde se extraiu o modelo representado na Figura 04. Ressalta-se que esta interpretação somente foi possível, porque os símbolos que formam os fluxogramas são padronizados (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2008, p. 104).

Os principais símbolos de fluxogramas podem ser visualizados na Figura 05.

Figura 05 – Principais símbolos padronizados de fluxogramas



Fonte: Juran (2004, p. 47)

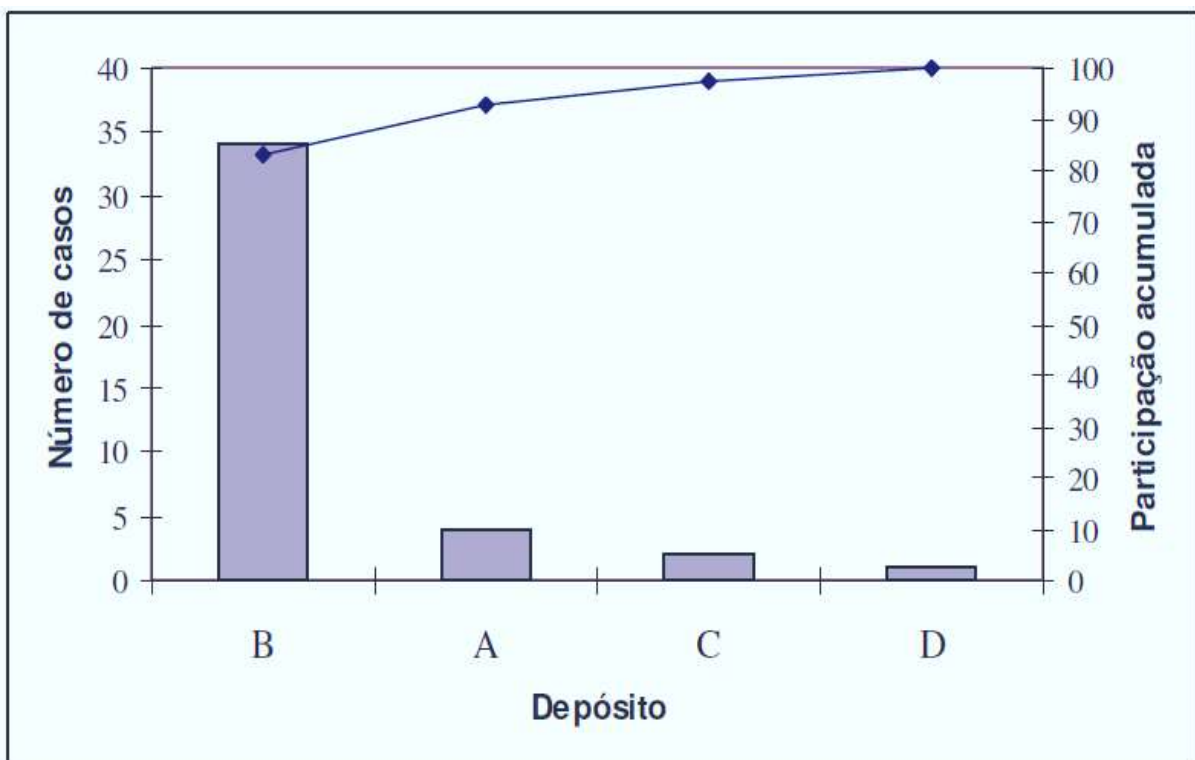
De acordo com Juran (2004, p. 47), o retângulo é o símbolo da atividade, devendo nele ter um breve descrição da mesma. O losango designa um ponto de decisão, onde o processo vai se dividir em dois caminhos. O terminal (retângulo com as bordas arredondadas) identifica o início e o fim dos processos. O retângulo ondulado é a designação para documentos saídos do processo. O cilindro é a formação de banco de dados e as setas indicam o fluxo, a direção do processo.

Segundo Slack; Chambers; Jonhston (2009, p. 583), a importância do fluxograma está no fato que sua análise leva a oportunidades de melhorias nas operações e no processo como um todo, destacando-se, principalmente áreas que apresentam problemas.

2.5.2 Diagrama de Pareto

Segundo Paladini (2012, p. 211), diagrama de Pareto é estrutura que migrou da economia para área de atuação da gestão de processos, em termos de qualidade, segundo a qual se permite classificar em ordem decrescente elementos que estão sendo estudados, fazendo-se uma relação proporcional e percentual entre eles, conforme pode ser visualizado na Figura 06.

Figura 06 – Diagrama de Pareto



Segundo teoria de Pareto (80/20), fundamento pela qual esta ferramenta funciona, 80% dos problemas podem ser explicadas por 20% das causas. Desta forma, este gráfico de barras verticais, permite a rápida visualização de que causas se deve priorizar, com o intuito de eliminar o problema da melhor forma possível (RODRIGUES, 2004, p. 106).

2.5.3 Brainstorming

Segundo Peinado; Graeml (2007, p. 549), brainstorming é utilizada para gerar o maior número de ideias possíveis em pouco espaço de tempo, reunindo-se um grupo de pessoas que discutirão o tema debatido, com o objetivo de se apresentar ideias que serão listadas e analisadas.

A brainstorming segue as seguintes etapas: estabelecer o objetivo, convocar a equipe, indicar um coordenador que pode dirigir a equipe e um membro para fazer os registros necessários. Define-se, então, as regras e passa-se ao lançamento de ideias sobre o tema abordado (RODRIGUES, 2004, p. 113).

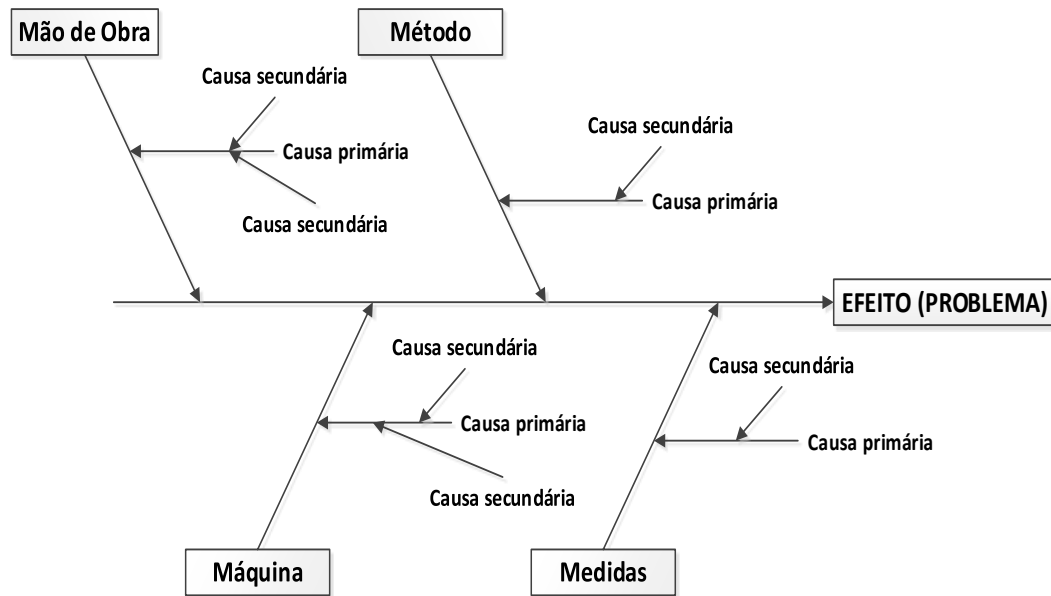
2.5.4 Diagrama de Ishikawa

O diagrama de Ishikawa, também conhecido como Espinha de Peixe, tem como finalidade analisar as operações e situação comuns do processo, estabelecendo, assim, entre um problema (efeito) e suas causas (PALADINI, 2012, p. 209).

Segundo Campos (2004, p. 209), problemas é “o resultado indesejável de um processo”. Desta forma, o diagrama de Ishikawa vai estabelecer a alocação de causas que explicam no resultado negativo, denominado efeito ou problema. Miguel (2006, p. 140) informa que esta ferramenta pode ser construída seguindo 05 etapas. Na primeira define-se o problema a ser estudado. Relata-se, então, as causas possíveis para este problemas, podendo utilizar *braistorming* para tanto. Posteriormente, é construído um diagrama agrupando as causas conforme classificação de sistema 6M, como mostra a Figura 07.

De acordo com Rodrigues (2004, p. 115), o sistema de classificação desta ferramenta pode ser bem variável, observando-se, contudo, uma tendência a realizar a categorização conforme sistema 6M.

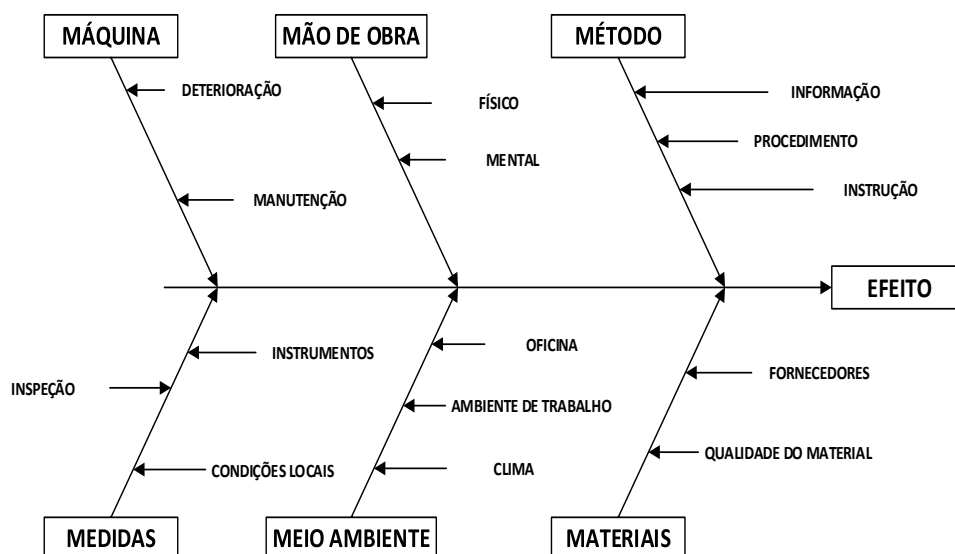
Figura 07 – Diagrama de Ishikawa



Fonte: Adaptado de Miguel (2006, p. 141)

Ainda conforme Rodrigues (2004, p. 115), a causa pode ser classificada como: mão de obra, quando tem relação com treinamento, supervisão, capacitação e motivação; máquina, quando se vê a relação entre a causa e a manutenção da máquina, adequação, capacidade e instrumentação; material, quando a causa é relacionada a estocagem, qualidade, especificação, etc; método, com o processo e procedimento adotados no processo; meio ambiente, quando as causas se relacionam com o meio ambiente de trabalho, levando-se em consideração estrutura, riscos ambientais, etc; medidas, relacionado com atos gerenciais, como mostra a Figura 08.

Figura 08 – Classificação de 6M em diagrama de causa e efeito



Fonte: Campos (2004, p. 20)

Construído o gráfico, analisa-se a fim de determinar ações que possam eliminar as mesmas, corrigindo, assim, o problema (MIGUEL, 2006, p. 141).

De acordo com Campos (2004, p. 243), estas ações podem ser expostas utilizando o método 5W1H, onde, em um formulário (Quadro 04) se procura responder as questões correspondentes às letras que nomeiam o método: O que deve ser feito? Quem deve realizar? Onde a ação deve ser feita? Quando ela deve ser implementada? Porque deve ser implantada? E como deve ser realizada sua implantação?

Quadro 04 – Método 5W1H

O QUE? WHAT	QUEM? WHO	QUANDO? WHEN	ONDE? WHERE	POR QUE? WHY	COMO? HOW

Fonte: Adaptado de Campos (2004, p.243)

Fica evidente a importância das ferramentas trabalhadas nesta seção para conquista da qualidade tanto nos bens (manufatura) quanto nos serviços prestados pela empresa. Existe, contudo, outras técnicas de coletas de dados, que, se associadas, às ferramentas da qualidade, podem maximizar o resultados do processo. Entre estas técnicas pode se mencionar a aplicação de questionário por feedback, onde se obtém informações dos clientes, logo após terem recebido o serviço, sendo esta a ferramenta aplicada no estudo de caso (JURAN, 2004, p. 96).

3 METODOLOGIA

De acordo com Marconi; Lakatos (2009, p. 83), método é “conjunto de atividades sistemáticas que com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo (...) traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Assim, esta seção é dirigida a descrição do método para a realização desta pesquisa, observando-se sua caracterização, instrumentos e outros aspectos metodológicos.

3.1 Abordagem Metodológica

Heerdt (2007, p. 82) define como estudo de caso “estudo exaustivo, profundo e extenso de uma ou de poucas unidades, empiricamente variáveis, de maneira que permita seu conhecimento amplo e detalhado”. Batista (2013, p. 10) menciona que todo trabalho que realizado em local de estágio é estudo de caso.

Em razão desta afirmação, somando ao conceito exposto acima, esta pesquisa é um estudo de caso realizado na matriz de uma empresa fornecedoras de alimentos para colaboradores e usuários de um Banco Sergipano. O estudo, consiste no mapeamento do processo de atendimento, identificando-se causas de insatisfação de clientes conforme levantamento feito a partir da aplicação de questionário, analisando-as para propor melhorias, que, quando aplicadas (conforme delineamento realizado), efetivamente aumentaram o grau de satisfação dos clientes (1.2.2 dos objetivos) observando-se, assim, a redução de insatisfações dos clientes da empresa em análise em relação ao atendimento que lhe é prestado (1.2.1 dos objetivos).

3.2 Classificação da Pesquisa

De acordo com Heerdt (2007, p. 62), as pesquisas podem ser classificadas quanto ao nível de profundidade da pesquisa (exploratória, descritiva e explicativa) e quanto aos procedimentos adotados para coletas de dados bibliográfica, documental

e de campo. Batista (2013, p. 47) menciona, ainda, a classificação quanto a abordagem dos dados (quantitativa e qualitativa).

3.2.1 Quanto aos fins

Como mencionado anteriormente, em relação a profundidade da pesquisa, o estudo pode ser explicativo, descritivo ou exploratório. Segundo Heerdt (2007, p. 64 – 66), a pesquisa descritiva é “aquela que analisa, observa, registra e correlaciona aspectos (variáveis) que envolvem fatos ou fenômenos, sem manipulá-los”, a pesquisa explicativa, tem a preocupação de “identificar fatores que contribuem ou agem como causa para a ocorrência de determinados fenômenos” e a pesquisa exploratória é que visa “proporcionar maior familiaridade com o objeto de estudo”.

Esta pesquisa fica melhor classificada como explicativa, pois procurou estabelecer as causas identificadas de insatisfações de seus clientes, com a necessidade de otimizar o processo de atendimento ao cliente adotado pela empresa, estabelecendo-se um plano de melhoria.

Além disso, faz a relação entre a implantação de sistema informatizado de atendimento e o aumento do grau de satisfação dos clientes da empresa, como resultado final da pesquisa.

3.2.2 Quanto aos meios

Segundo Batista (2013, p. 46), a pesquisa bibliográfica é a “desenvolvida exclusivamente a partir de fontes já elaboradas – livros, artigos, publicações periódicas”. A pesquisa documental é a que utiliza “fontes que não receberam tratamento analítico”. A pesquisa de campo é aquele em que “os conceitos são concebidos a partir de observações diretas (...) e indiretas (...)”.

Frente a estes conceitos, pode-se classificar esta pesquisa como de campo, pois o índice de insatisfação, as áreas em que estavam situadas e suas causas, assim como os meios empregados que otimizaram eficientemente o processo de atendimento ao cliente da empresa em estudo, foram realizados a partir da observação direta e a aplicação de questionários.

3.2.3 Quanto a abordagem dos dados

A abordagem da pesquisa pode ser qualitativa, quando a mesma tem como objetivo interpretar um fenômeno onde a observação direta é exaustiva, e quantitativa, quando estiverem presentes dados mensuráveis, com ou sem cruzamento de variáveis. Observa-se a existência de possibilidade de adoção das duas abordagens, dando-se a essas pesquisas o nome de quantiquantitativas ou qualiquantitativas (BATISTA, 2013, p. 47).

Esta pesquisa, assim, é quantiquantitativas, uma vez que utiliza dados numéricos que mensuram o grau e os tipos de insatisfações de clientes da empresa, interpretando o processo de atendimento, a fim de estabelecer as causas de tais insatisfações, fazendo, para tanto, observação exaustiva sobre o processo em questão. Observando-se a mesma abordagem para averiguar a eficiência das ações executadas para melhoria do processo.

3.3 Universo e Amostra

O universo da pesquisa são todos os elementos que tem uma situação ou característica comum e a amostra é uma porcentagem deste universo (HEERDIT, 2007, p. 125). Neste contexto, o universo da pesquisa são todos os clientes da matriz da empresa em estudo (aproximadamente 2500 pessoas) e a amostra são 500 clientes da empresa no início da pesquisa e os 500 clientes que responderam ao questionário de satisfação após a implantação de ações de melhoria propostas, o que corresponde a aproximadamente 40% do universo.

3.4 Instrumentos de pesquisa

Segundo Marconi; Lakatos (2009, p. 224 - 228), os instrumentos de pesquisa são as técnicas selecionadas para a realização de coleta de dados. Entre as principais técnicas podem ser mencionadas: observação direta, que utiliza os sentidos para obtenção de informações sobre o fenômeno estudado; questionários, que é composto por perguntas respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador.

Nesta pesquisa foram utilizados a observação direta, uma vez que o pesquisador observou o fenômeno, permitindo: o mapeamento do processo de

atendimento ao cliente; a elaboração de questionário de mensuração de satisfação de clientes elencando os principais aspectos negativos observado a respeito do processo de atendimento ao cliente; e, a constatação das causas apontadas como as geradoras de insatisfação dos clientes. Também se constata a utilização de questionário de múltipla escolhas e subjetivo, composto por nove questões, onde se mensurou a insatisfação dos clientes e suas causas.

O mesmos instrumentos foram adotados para a verificação da redução de insatisfações após a implantação de sistema informatizado de atendimento, observando-se a aplicação de novo questionário a 500 clientes da empresa, após a implantação do sistema informatizado de atendimento.

3.5 Definição de Variáveis

De acordo com Marconi; Lakatos (2009, p. 139), variável é “(...) aspecto, propriedade ou fator discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração”. Essa mensuração pode ser realizada através de indicadores.

Heerdt (2007, p. 59) menciona que as variáveis podem ser classificadas em: independentes, dependente, moderadora, de controle e interveniente. No primeiro caso, pode dizer que a variável é um fator ou aspecto que produz um efeito, uma consequência, já a dependente é o efeito, a consequência da atuação da variável independente.

A variável moderadora é a que estimula a ocorrência de um efeito. A de controle é o fator ou propriedade que pode ser neutralizada para que não interfira na relação entre as variáveis dependentes e independentes. E, a interveniente é a variável que, embora seja observada, não pode ser mensurada (HEERDT, 2007, p. 59).

Nesta pesquisa vão se apontar as variáveis dependentes e independentes, estando elas e seus indicadores expostos no Quadro 05.

Quadro 05 – Variáveis e Indicadores

VARIÁVEL DEPENDENTE	VARIÁVEL INDEPENDENTE	INDICADORES
Mapeamento do processo de atendimento ao cliente	Observação do processo de atendimento	Procedimento Operacional adotado
		Elaborar fluxograma
Identificação de principais causas de insatisfação	Aplicação de questionário a clientes	Qualidade
		Empresas de fornecimento de alimentos
	Apontamento de causas com envolvidos no processo	Brainstorming
Análise de Causas	Observação do processo	Diagrama de Pareto
		Diagrama de Ishikawa
Proposta de melhoria	Elaboração de quadro de melhoria	Método 5W1H
Redução de insatisfação	Aplicação de questionários para medição de satisfação do atendimento.	Qualidade

Fonte: Autor da pesquisa (2013)

3.6 Plano de Registro e Tratamento de Dados

O dados coletados a partir da aplicação dos questionários serão tabulados em planilha Excel. Observa-se que alguns deles serão convertidos em gráficos que embasarão o grau e área de insatisfação dos clientes da empresa em estudo. Os demais dados devem compor a comprovação das causas apontadas para tal insatisfação dos clientes. O mesmo método de registro e tratamento será dado aos dados numéricos extraídos do sistema operacional da empresa.

As informações levantadas a partir da observação direta serão registradas em Word, a fim de que sejam, posteriormente, transformadas em fluxogramas explicativos (mapeamento do processo) elaborados em software VISIO/2013 que auxiliam na interpretação das causas apontadas a fim de se estabelecer o melhor plano de melhorias para o processo em estudo.

O mesmo plano de registro e tratamento foi dado ao questionário de satisfação aplicado após a execução de ações de melhoria proposta, a fim de estabelecer o aumento de satisfação dos clientes.

4 ANÁLISE DE DADOS

A empresa em estudo atua no fornecimento de alimentos para colaboradores e usuárias de uma empresa do setor financeiro. Observou-se que, no decorrer do primeiro semestre de 2013, alguns clientes registraram reclamações relacionadas ao tempo de atendimento, uma vez que os mesmos tenham horário reduzido para fazer refeições, gerando, assim, insatisfação dos mesmos.

Diante disso, foi elaborado estudo, no sentido de identificar as causas de insatisfações, a fim de se apontar ações que otimizem o processo, reduzindo-se estes índices negativos à imagem da empresa em análise.

4.1 Mapeamento do Processo de Atendimento ao Cliente

O processo de atendimento ao cliente da empresa em estudo pode ser visualizado na Figura 09. Assim, no momento em que o cliente chega à empresa ele pode escolher entre duas opções: almoço à quilo e lanchonete.

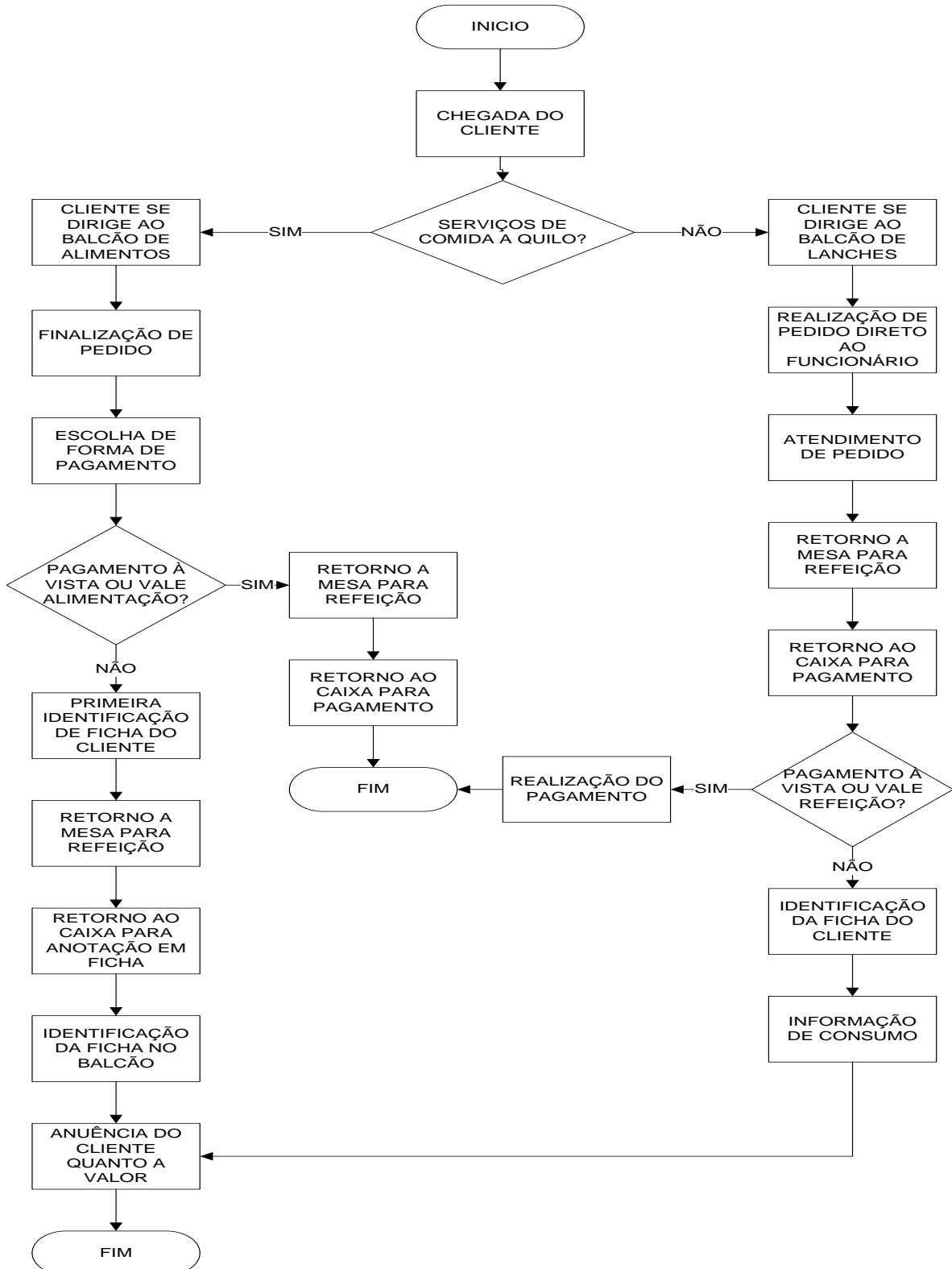
Na primeira opção, ele vai se dirigir à mesa de estufa, onde se encontram os alimentos. Neste caso, o cliente se servirá e se dirigirá ao balcão de balança, onde informará ao funcionário a forma de pagamento (a vista, vale alimentação ou ficha). Independente da forma de pagamento, o valor da balança e dos demais pedidos é anotado, ficando separado no caixa.

Se o pagamento se realizar a vista ou vale alimentação, após a refeição, o cliente se dirige ao caixa e efetua o pagamento. Contudo, se o pagamento for através de ficha, esta será procurada pelo funcionário que também a manterá no balcão. Neste caso, ao fim da refeição, o cliente vai ao caixa, aguarda a identificação da ficha, a anotação do valor correspondente ao consumo do dia, assina a ficha.

Observa-se, no entanto, que se a opção feita pelo cliente for a de serviços de lanchonete, ele vai diretamente ao balcão de atendimento, faz o pedido para o funcionário, que traz o pedido. No final da alimentação, o cliente vai ao caixa, escolhe uma das formas de pagamento (a vista, vale alimentação ou ficha). Observa-se que, neste caso, o cliente é quem informa o que foi consumido. Se o pagamento for à vista ou com vale alimentação, o mesmo realiza o pagamento e vai embora.

No entanto, se o pagamento for realizado através de ficha, o cliente deve aguardar a identificação da ficha. O valor devido é anotado e datado e o cliente assina a ficha, finalizando o atendimento.

Figura 09 – Fluxograma do processo de atendimento ao cliente



Fonte: Autor da pesquisa (2013)

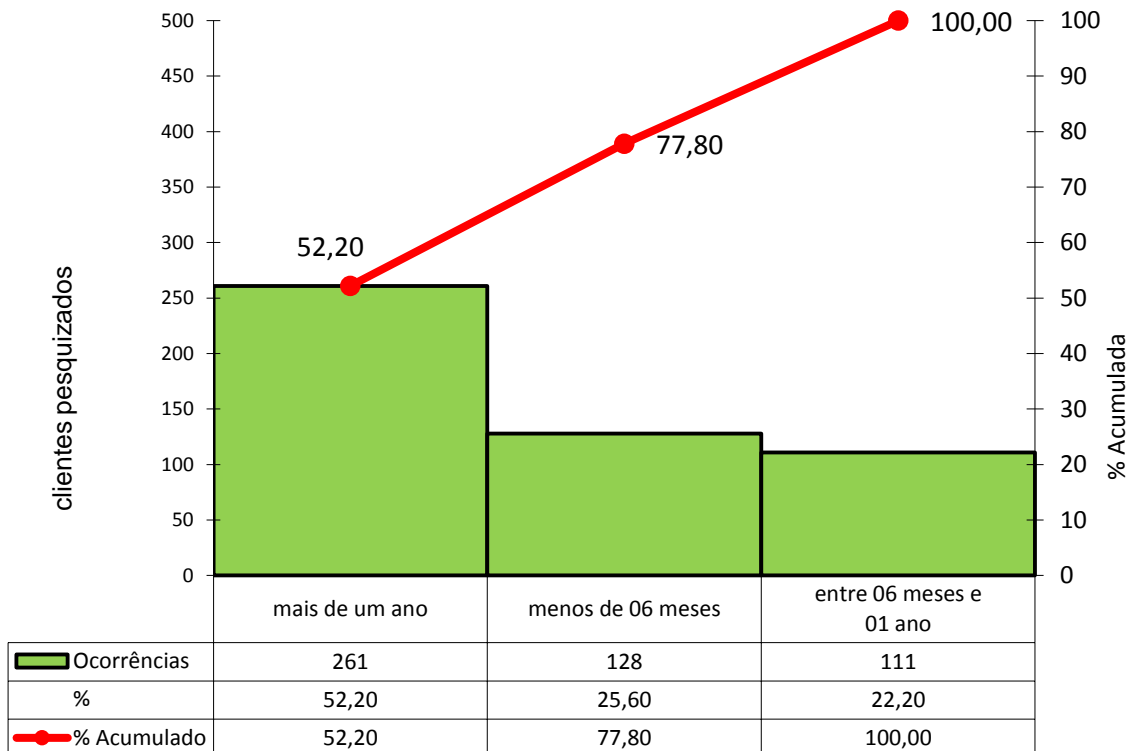
Ressalta-se, ainda, que ao final do mês, todas as fichas são devidamente contabilizadas na frente de cada cliente, para que o pagamento mensal seja realizado. Salienta-se, a grande demanda de tempo empregada na execução desta atividade.

4.2 Analisar Causas de Insatisfação da Clientela

A rapidez no atendimento ao cliente é um dos elementos essenciais para que uma organização alcance seu objetivo maior: satisfação da clientela. A empresa em estudo vem registrando frequentes reclamações de seus clientes. Estas reclamações estão relacionadas com a demora na finalização do atendimento. Por esta razão foi iniciado estudo acerca das causas de insatisfação da mesma, a fim de se estabelecer medidas que bloqueie as mesmas.

Antes, no entanto, deve ser realizada uma breve análise dos clientes da empresa. Através do questionário aplicado junto a uma amostra de 500 clientes, foi possível identificar o tempo que os mesmos frequentam o estabelecimento e sua assiduidade. Assim, como mostra o Gráfico 01, 52,2% dos clientes frequentam a empresa a mais de um ano, 25,6% a menos e 22,2% entre 06 meses e 01 ano.

Gráfico 01 – Tempo de frequência dos clientes entrevistados

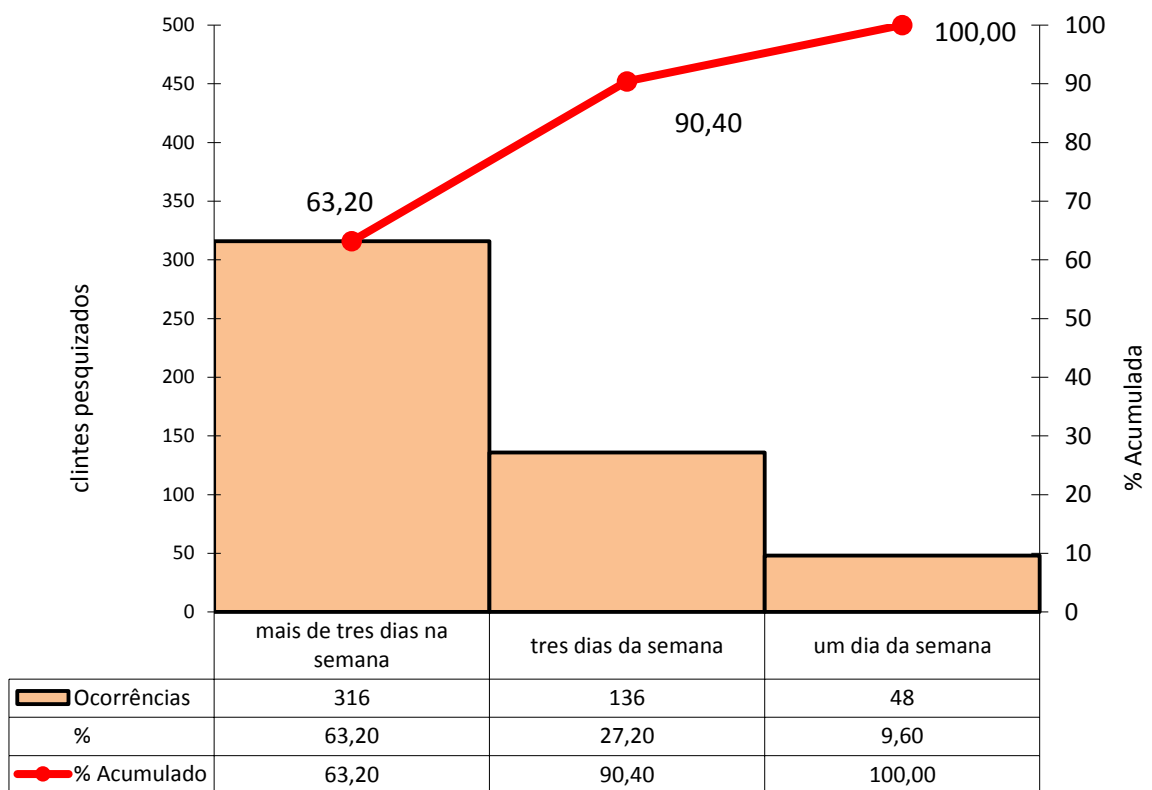


Fonte: Autor da pesquisa (2013)

Tais dados revelam que a maioria dos entrevistados frequentam a empresa em estudo a mais de seis meses. Ressalta-se, ainda, que existe grande variação de clientes, já que a empresa presta seus serviços somente para funcionários de um estabelecimento bancário, sendo o tempo de serviços dele determinado por contrato.

Outro importante dado para avaliação da clientela é a frequência semanal com que usam os serviços prestados pela empresa em estudo. Como mostra o Gráfico 02, cerca de 63% dos clientes frequentam a empresa mais de três dias na semana, 27,2% três dias da semana e somente 9,6% apenas um dia na semana.

Gráfico 02 – Frequência semanal dos clientes pesquisados



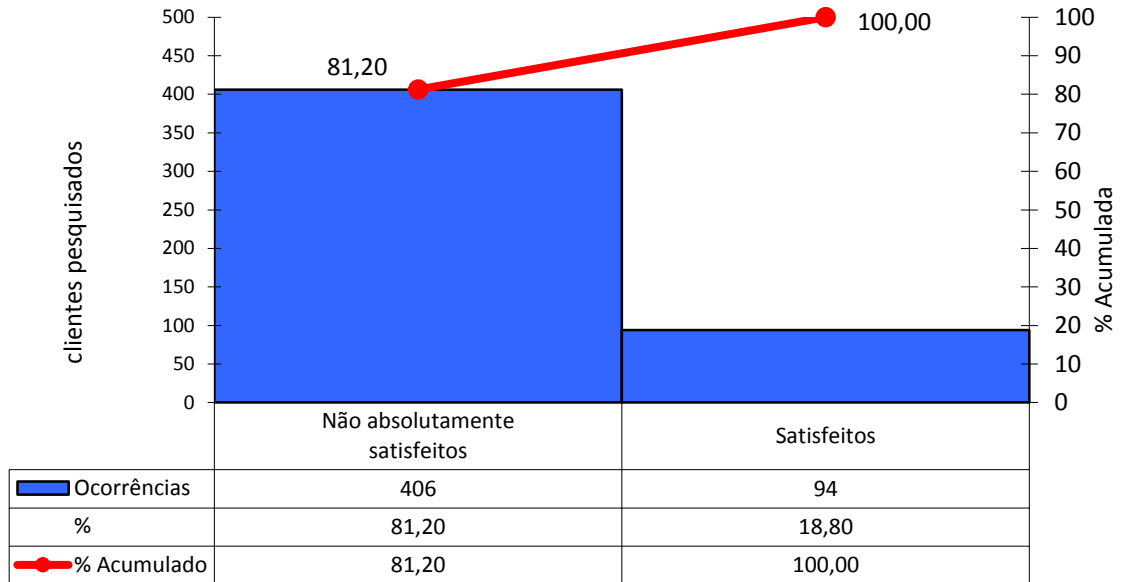
Fonte: Autor da pesquisa (2013)

O grande volume de frequentadores pode encontrar resposta no fato de que os mesmos somente possuem 20 minutos para alimentação, não podendo ser realizada em outro local. Além disso, o sistema de fichas utilizado pela empresa, ou seja, anotação para pagamento no final do mês se apresenta como grande vantagem em relação aos estabelecimentos da mesma natureza existentes fora da instituição bancária.

Obtida breve noção sobre frequência e tempo de uso pelos clientes, inicia-se os questionamentos acerca da satisfação dos mesmos com relação ao atendimento. Como se pode visualizar no Gráfico 03, mais de 80% dos clientes não

estão absolutamente satisfeitos e somente pouco mais de 18% estão absolutamente satisfeitos com os serviços prestados.

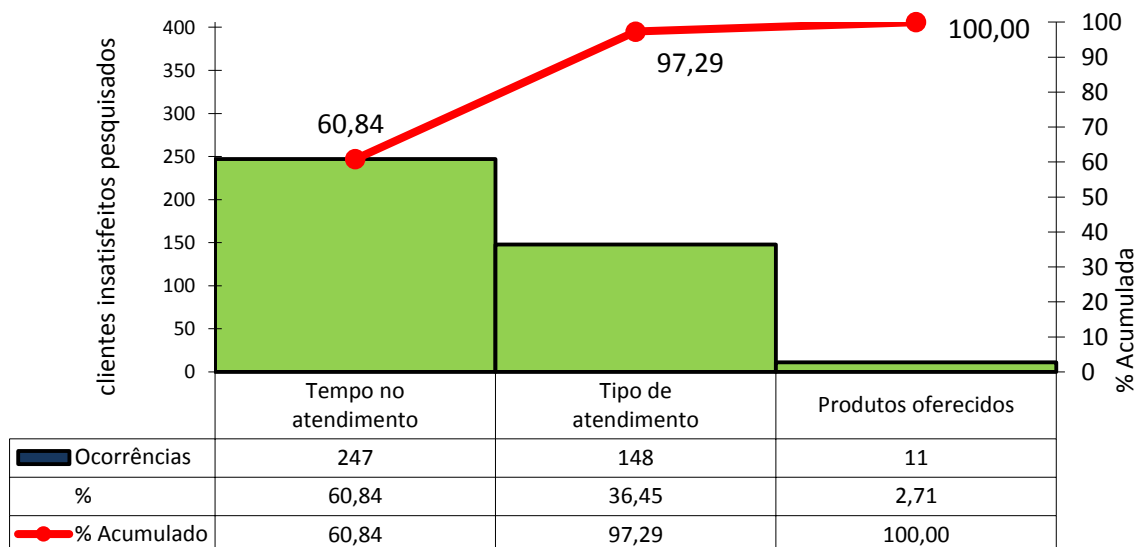
Gráfico 03 – Satisfação dos clientes



Fonte: Autor da pesquisa (2013)

É evidente que a pesquisa ficou centrada nos índices de negativos, ou seja, nos clientes que responderam não estar absolutamente satisfeitos. Mencionando que somente poderia ser escolhida uma das opções apresentadas, foi perguntado onde estava localizada a insatisfação, quase 61% disseram que a insatisfação está relacionada com o tempo de atendimento, 36,45 % mencionaram o tipo de atendimento, e somente 2,71 % apontaram os produtos oferecidos, como mostra o Gráfico 04.

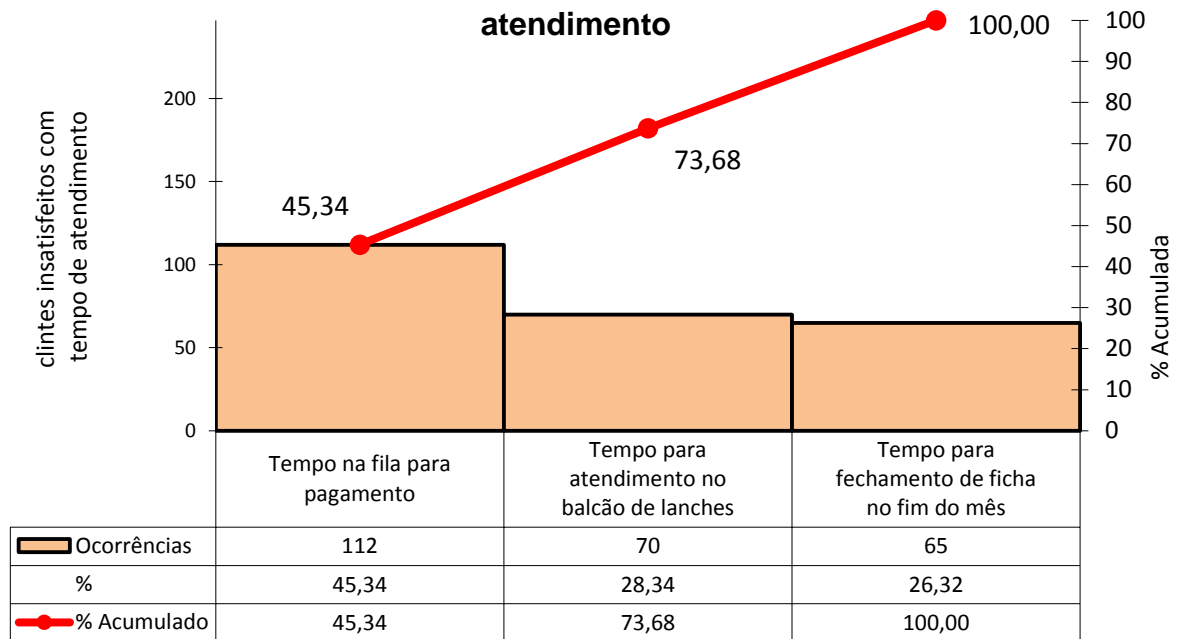
Gráfico 04 – Localização da insatisfação



Fonte: Autor da pesquisa (2013)

Quanto aos produtos oferecidos, os poucos clientes apontaram a necessidade de maior variação diária na comida a quilo, todavia, em razão das dimensões da cozinha e do balcão de alimentação, esta inserção é inviável. Contudo ao se pesquisar sobre a insatisfação quanto ao tempo de atendimento, cerca de 45% dos clientes apontaram como causa o tempo gasto na fila para pagamento, mais de 28% o tempo para ser atendido no balcão de lanches e 26 % mencionaram o tempo para fechamento das fichas no final do mês, como mostra o Gráfico 05.

Gráfico 05 – Causas primárias para insatisfação quanto ao tempo de atendimento



Fonte: Autor da pesquisa (2013)

Apresentados estes dados aos funcionários e administradores, os mesmos apontaram possíveis causas secundárias que levariam a existência das causas primárias anteriormente mencionadas. Estas causas podem ser visualizadas no Quadro 06, tendo as mesmas classificadas conforme sistema 6M.

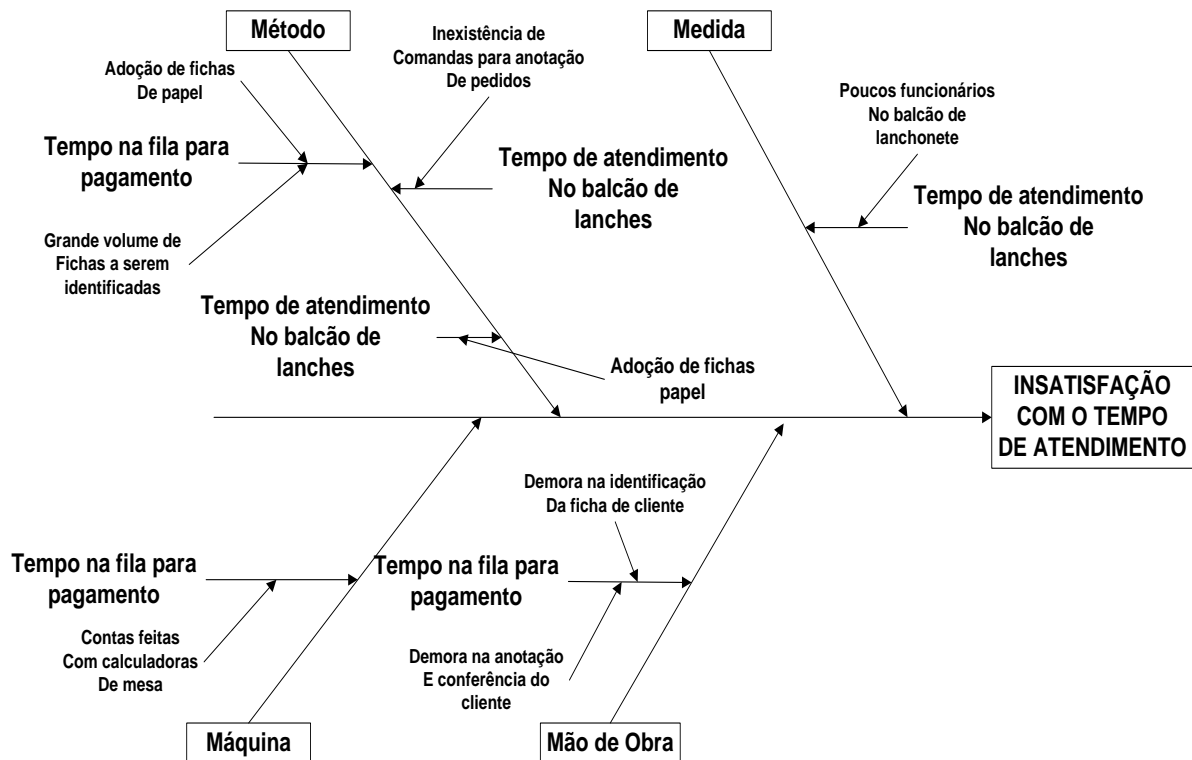
Quadro 06 – Causas secundárias para insatisfação com tempo de atendimento

ITEM	CAUSAS SECUNDÁRIAS
01	Grande volume de fichas para serem identificadas (Mt)
02	Adoção das fichas de papel (Mt)
03	Demora na anotação e conferência do cliente (MO)
04	Poucos funcionários no balcão da lanchonete (Md)
05	Inexistência de comandas para anotação de pedidos (Mt)
06	Demora na identificação da ficha de cliente (MO)
07	Contas feitas com calculadora de mesa (Mq)
Mão de Obra (MO); Método (Mt); Máquina (Mq); Meio Ambiente (MA); Medida (Md); Material (M)	

Fonte: Autor da pesquisa (2013)

Para melhor estabelecer a causa e o efeito, as causas primárias e secundárias relacionadas com a insatisfação do cliente quanto ao tempo de atendimento serviram como base para a construção da Espinha de Peixe visualizada na Figura 10.

Figura 10 – Espinha de peixe das causas de insatisfação com o tempo de atendimento



Fonte: Autor da pesquisa (2013)

Ao se realizar a observação mais apurada do atendimento, foi percebido que o tempo demandado para identificação da ficha, anotação e conferência é muito elevado, se considerado que o tempo médio para que o cliente realize sua refeição é de 20 minutos, trazendo a sensação de demora para o cliente e, conseqüentemente, a insatisfação mencionada.

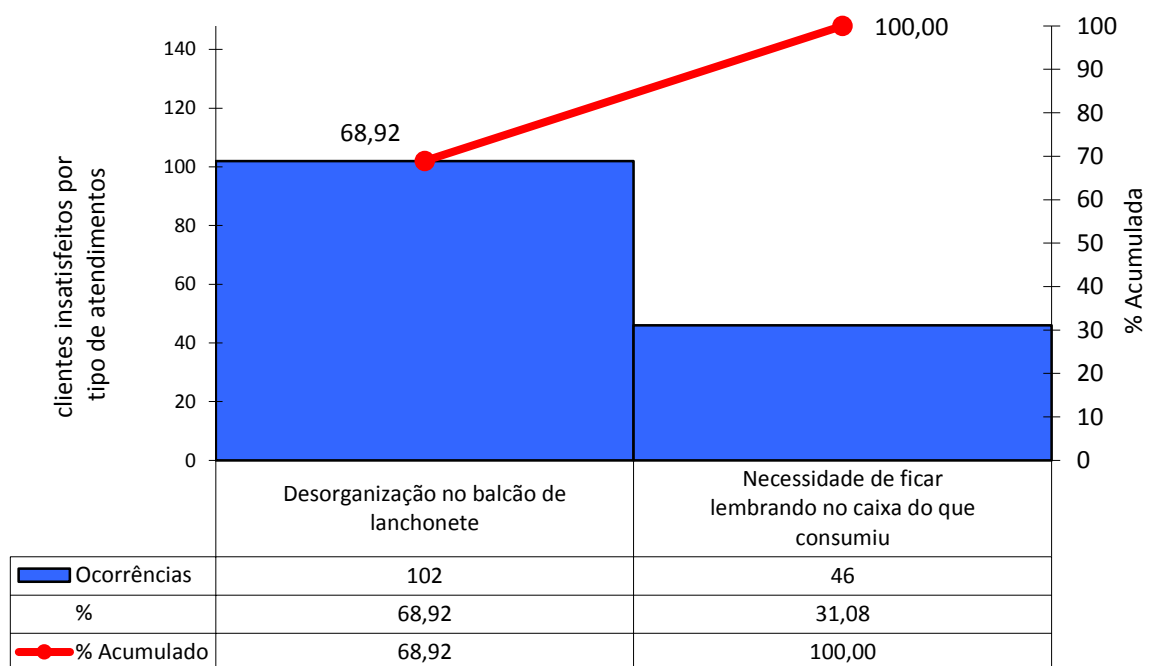
Além disso, o grande volume de fichas e a adoção de fichas de papel, realmente aumenta o tempo gasto na fila de pagamento. Observou-se, também, que a inexistência de comanda no balcão de lanches também atrasa o atendimento, vez que sem a anotação adequada, o funcionário não consegue diferenciar em tempo adequado os pedidos.

Somado a isso, somente um funcionário faz o atendimento de balcão, não conseguindo atender à demanda nos horários de pico no funcionamento do

estabelecimento. Quanto às contas realizadas em calculadora de mesa, o problema esta localizado na qualidade da mesma, já que ela vem apresentando falhas que levam à necessidade de realizar novos cálculos.

No que se refere à insatisfação por “tipo de atendimento” oferecido pela empresa, os 148 clientes pesquisados mencionaram somente duas causas primárias, dos quais quase 69% apontaram como causa primária à desorganização no balcão e 31% a necessidade de ficar lembrando no caixa do que consumiu, como mostra o Gráfico 06.

Gráfico 06 – Causas primárias de insatisfação por tipo de atendimento



Fonte: Autor da pesquisa (2013)

O mesmo sistema de análise utilizado anteriormente foi aplicado à estas causas primárias. Assim, foram apontadas causas secundárias por funcionários e administradores da empresa em estudo. Estas causas estão expostas no Quadro 07, sendo também classificadas conforme sistema 6M.

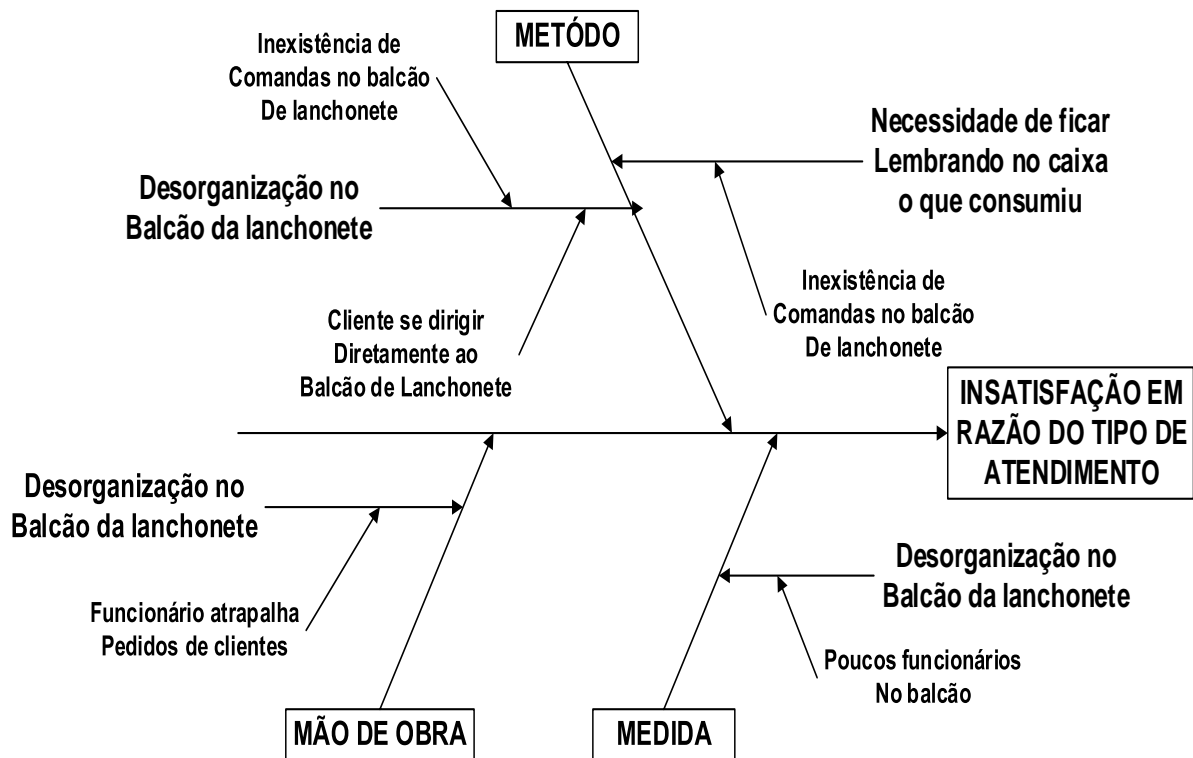
Quadro 07 – Causas secundárias para insatisfação por tipo de atendimento

ITEM	CAUSAS SECUNDÁRIAS
01	Inexistência de comandas no balcão de lanchonete (Mt)
02	Poucos funcionários no balcão (Md)
03	Cliente se dirigir diretamente ao balcão para fazer pedido (Mt)
04	Funcionário atrapalha pedidos de clientes (MO)
Mão de Obra (MO); Método (Mt); Máquina (Mq); Meio Ambiente (MA); Medida (Md); Material (M)	

Fonte: Autor da pesquisa (2013)

Embora poucas causas secundárias tenham sido apontadas, estas auxiliaram na construção de uma nova Espinha de Peixe, como mostra a Figura 11.

Figura 11 – Espinha de peixe das causas de insatisfação por tipo de atendimento



Fonte: Autor da pesquisa (2013)

Realizada a observação apurada do atendimento, foi observado que o funcionário do balcão realmente atrapalha os pedidos. As demais causas secundárias já foram comprovadas anteriormente, revelando-se causas, também, para a insatisfação por tipo de atendimento realizado pela empresa.

De posse destas informações, a pesquisa lançou propostas de melhorias, através de plano de ação a ser seguido pela empresa em estudo.

4.3 Proposta de Melhoria

Com base nas informações fornecidas pela análise de causas de insatisfação de clientes tanto por tempo no atendimento quanto por tipo de atendimento, foi possível elaborar plano de ação que pode ser visualizado no Quadro 08.

Quadro 08 – Plano de ação proposto

O que?	Por que?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?
Contratar mais um funcionário para balcão de lanches	Para atender a demanda, reduzindo tempo de atendimento	Administrador	Até 01/10/2013	No atendimento ao público	Seleção e contratação de funcionário apto para a função
Adoção de comandas tanto para balcão como para serviço de comida a quilo	Diminuir confusão de pedidos e de tempo de atendimento	Administrador	Até 01/10/2013	No atendimento ao público	Confecção de comandas e treinamento para uso
Informatização do sistema de atendimento ao cliente	Para reduzir tempo de atendimento no caixa	Administrador	Até 01/10/2013	No atendimento ao público	Implantação de programa e adoção de computador para atender
Cadastro de clientes e anotação informatizada dos débitos a serem realizados	Para reduzir tempo e perdas no fechamento de fichas	Administrador	Até 01/10/2013	No atendimento ao público	Adotando software que realize o cadastro e conta dos clientes
Adoção de cartões com número e senha para cada cliente	Reduzir tempo de fechamento de fichas e cadastro de consumo	Administrador	Até 01/10/2013	No atendimento ao público	Confecção de cartões que funcionarão em consonância com o software de cadastro e registro

Fonte: Autor da pesquisa (2013)

Vale ressaltar, que todas estas propostas já foram analisadas e acatadas pela empresa, tendo sido implantadas como se verá na próxima seção.

4.4 Implantação de Melhorias

Alguns dias depois da aprovação do plano de melhorias (Declaração em Anexo) proposto por esta pesquisa, a empresa em estudo iniciou a execução do mesmo. Primeiro foi anunciado a vaga de funcionário para balcão de lanchonetes, realizando seleção de 20 candidatos que, posteriormente, foram entrevistados. Nesta

entrevista procurou-se angariar conhecimento a respeito da experiência do candidato em relação a atendimento de cliente na área de restaurantes. Destes 20 selecionados, foi escolhida uma colaboradora com 04 anos de experiência na área, tendo a mesma seu contrato efetivado no dia 28 de setembro do corrente ano.

Foi elaborada também uma comanda, como a visualizada na Figura 12. Esta comanda permite reduzir confusões relacionadas com os pedidos dos clientes. Nota-se, que a mesma tem numeração, que serve como indicações do funcionário que está responsável pela mesma. Este cuidado foi tomado para que a responsabilidade de erros cometidos possam ser precisamente determinados. Ressalta-se, ainda, que embora adotada pela empresa, esta comanda foi elaborada pelo pesquisador.

Figura 12 – Comanda de pedido da empresa

NOME DA EMPRESA
Nº 0001
Balcão
Tipo do Salgado:
Bebida:
Sanduíche:
Comida a Kg
Peso:
Peso:
Peso:
Peso:
Peso:
TIPO:
Sobremesa:
Bebidas:
Outros:
TOTAL:

Com efeito, foram impressos 100 blocos destas comandas, cada uma com 100 folhas. Observa-se, ainda, que assim que aprovado o plano de melhoria, o proprietário da empresa iniciou procura por empresa ou pessoa física qualificada que pudesse desenvolver softwares adequados às necessidades da empresa em estudo. Depois de 10 dias de procura fora contratado um programador que desenvolveu o novo sistema operacional informatizado da empresa: Sistema Gerenciador de Restaurantes (SGR).

Aqui cabem duas observações. A primeira é que o desenvolvimento deste software impôs o cadastro de cliente e anotações de seus débitos, assim como a adoção de cartões com número e senha para cada cliente, o que resulta na execução imediata de todas as demais ações propostas. A segunda observação é que a empresa em estudo teve que realizar a compra de equipamento adequado para a implantação do sistema informatizado desenvolvido.

O computador para a implantação do sistema informatizado comprado foi um notebook com processador i3, HD e 500GB e 6GB de memória RAM, sendo adequado para a execução das atividades que serão desenvolvidas. Os custos envolvidos na compra deste equipamento e do software desenvolvido, incluindo treinamento, somam o valor de R\$ 5310,00 (Cinco mil, trezentos e dez reais), distribuídos na forma visualizada no Quadro 09.

Quadro 09 – Custos com a implantação do sistema informatizado na empresa

ITEM	DESCRIÇÃO	VALOR
01	Notebook 14" processador i3, HD 500GB; 6GB memória RAM	R\$ 1250,00 (um mil, duzentos e cinquenta reais)
01	Cadeira de elevação alta para caixa	R\$ 380,00 (Trezentos e oitenta reais)
01	Software + treinamento	R\$ 2900,00 (Dois mil e novecentos reais)
01	Impressora de notas não fiscais	R\$ 780,00 (Setecentos e oitenta reais)
01	Teclado numérico	R\$ 80,00 (Oitenta reais)
TOTAL = 5.310,00 (Cinco mil, trezentos e dez reais)		

Fonte: Autor da pesquisa (2013)

Observa-se, contudo, que adoção do programa selecionado exclui a necessidade de cartões de identificação, não sendo necessária a implantação desta ação, uma vez que a identificação do cliente pode ser realizada através do nome dele. Feitas as considerações necessárias a respeito da implantação das ações propostas, esta pesquisa apresentará as principais nuances do sistema informatizado da empresa, procurando, assim, demonstrar a efetiva otimização do processo de atendimento ao cliente.

4.5 Principais Aplicações do Sistema Operacional SGR

O programa Sistema Gerenciador de Restaurantes (SGR) foi desenvolvido especialmente para a empresa em estudo. Como se vê na Figura 13, na tela inicial do sistema é possível se identificar aplicações como: abrir caixa; fechar caixa; abrir e fechar operador, que indica o operador de caixa no momento das movimentações; fechar operador; vendas de balcão; clientes, para o caso de precisar de informações a respeito dos mesmos; relatório de produtos e o ícone de sair.

Figura 13 – Página inicial do SGR



Fonte: SGR (2013)

Além disso, observa-se, circulado em vermelho, a existência de entradas para o cadastro de produtos e clientes; movimentação, onde podem ser observados os registros de movimentações realizados pela empresa; contas a receber, onde estão registrados as contas dos clientes cadastrados; relatórios e ferramentas de sistemas.

Implantado o sistema, a primeira etapa de uso, consistia no cadastro de cada produto vendido pela empresa em estudo. Como se vê na Figura 14, os produtos são cadastrados dando-se a eles um código próprio e anotando-se informações como preço, subgrupo, grupo, quantidade, porção, unidade de medida, entre outros, podendo-se, incluir, excluir ou alterar as características destes produtos.

Figura 14 – Aplicativo de cadastro de produtos

The screenshot shows a software interface for product registration. The main form contains the following data:

Código	Nome Produto	UN	Porção / Fatia	Quant Porção / Fatia	Preço Inteiro	Preço Porção / Fatia
0001	REFEIÇÃO	KG	PESO		13,00	13,00

Below the form, there are dropdown menus for 'Grupo' (COZINHA) and 'SubGrupo' (REFEIÇÃO). A table below the form displays the registered product:

Código	Descrição	UN	Quantidade	Preço Inteira	Preço Fatia
0001	REFEIÇÃO	KG		13,00	13,00

At the bottom of the window, there are buttons for 'Incluir', 'Alterar', 'Excluir', 'Pesquisar', 'Salvar', 'Cancelar', and a red 'Sair' button with a power icon.

Fonte: SGR (2013)

Feito o cadastro de produtos, a empresa realizou o cadastro de todos os clientes que possuíam fichas de cobranças. Como mostra a Figura 15, são colocados no sistema informações como nome, endereço, documentação, telefone, setor onde trabalha, deixando espaço para que o mesmo cadastre, posteriormente, sua senha. Observa-se que, somente através desta senha, podem ser alterados dados movimentação de consumo destes clientes.

No caso das vendas de balcão, o operador acessa tela de venda de balcão (Figura 15), digitando o nome do produto e quantidade.

Figura 15 – Venda de balcão

Item	Código	Nome do Produto	Unidade	Quantidade	Preço
001					

Seq	Código	Descrição	Quantd	Preço Unitário	Valor Total

Dinheiro		Valor Total	
Cartão		Valor Pago	
Ticket		Valor Troco	
Vale			
Cheque			
Conta			

Fonte: SGR (2013)

Essa tela é usada para realização das vendas e geração do contas a receber, pois ao selecionar a forma de pagamento "CONTA" o sistema solicita o código do cliente e em seguida a digitação da senha por parte do cliente (Figura 16), desta forma o débito é direcionado para a conta do cliente selecionado.

Figura 16 – Venda solicitando senha

Item	Código	Nome do Produto	Unidade	Quantidade	Preço
002					

Seq	Código	Descrição	Quantd	Preço Unitário	Valor Total
001	0001	REFEIÇÃO	1.000	13.00	13.00

Senha Numérica Autorização

F1 - Resetar Senha

Dinheiro	0,00	Valor Total	R\$ 13,00
Cartão	0,00	Valor Pago	R\$ 13,00
Ticket	0,00	Valor Troco	R\$ 0,00
Vale	0,00		
Cheque	0,00		
Conta	13,00	Cliente	00000005

Cliente: ANDERSON CARLOS VIEIRA DE OLIVEIRA

Fonte: SGR (2013)

Outra aplicação do SGR é a consulta de débitos/duplicatas por clientes, verificando-se, assim, o saldo devedor do cliente, como mostra a Figura 17.

Figura 17 – Consulta de duplicadas por clientes

Nome Cliente

Código	Nome Cliente	CPF	Telefone
00000005	ANDERSON CARLOS VIEIRA DE OLIVEIRA	836.748.105-49	(79)3245-4995
00000006	MONISE SANTOS ISMERIM	111.111.111-11	(79)3245-4995
00000007	AMANDA VIEIRA DE OLIVEIRA		

Pedido	Parcela	Histórico	Vencimento	Valor	Pagto
01000141	101	REF. COMANDA Nº 0001000141	15/09/2013	8,19	04/08/2013
01000143	101	REF. COMANDA Nº 0001000143	15/09/2013	4,22	04/08/2013
01000145	101	REF. COMANDA Nº 0001000145	15/09/2013	7,54	04/08/2013
01000147	101	REF. COMANDA Nº 0001000147	15/09/2013	8,47	04/08/2013
01000135	101	REF. COMANDA Nº 0001000135	15/09/2013	2,60	03/08/2013
01000137	101	REF. COMANDA Nº 0001000137	15/09/2013	8,47	03/08/2013
01000115	101	REF. COMANDA Nº 0001000115	15/09/2013	8,90	03/08/2013
01000130	101	REF. COMANDA Nº 0001000130	15/09/2013	10,78	03/08/2013
01000108	101	REF. COMANDA Nº 0001000108	15/08/2013	15,99	03/08/2013

Endereço: **RUA LUIZ GONZAGA 485** Última Compa: **04/08/2013**
 Bairro: **SANTOS DUMONT** Saldo Devedor: **R\$ 0,00**
 Cidade: **ARACAJU** Classificação: **INFORMATICA**
 Telefone: **(79)3245-4995**

Fonte: SGR (2013)

Esta aplicação facilita muito a consulta a movimentações de débitos por clientes, reduzindo o tempo demandado para fechamento de conta mensal ou diária. Observa-se que a duplicata (conta do cliente) pode ser recebida por períodos pre determinados, como mostra a Figura 18.

Figura 18 – Tela de recebimento de duplicatas por período

Recebimento Duplicatas Período

Cliente: MONISE SANTOS ISMERIM
 Valor a Pagar: R\$ 41,63
 Período: 01/08/2013 a 19/10/2013

Data Vencimento	Valor Recebido R\$	Valor Troco R\$
30/09/2013	41,63	
Data Pagamento	Forma de Pagamento	
19/10/2013	Dinheiro	-

Fonte: SGR (2013)

O recebimento também pode se dar somente por uma parcela do valor total, como mostra a Figura 19.

Figura 19 – Recebimento por duplicada de clientes



Fonte: SGR (2013)

Como se percebe, o fechamento de contas é muito mais rápido do que quando era realizado através de fichas de controle. Observa-se, ainda, que antes não havia possibilidade de visualizar a movimentação de valores recebidos. Este sistema permite a emissão de relatório de duplicatas pagas ou a receber, de acordo com o filtro selecionado (Figura 20).

Figura 20 – Relatório de duplicatas recebidas



M & P SERVIÇOS					
M & P REFEIÇÕES					
TESTE - TESTE					
ARACAJU - SE					
Fone : (79)3211-1552			Período		
			01/08/2013 a 18/11/2013		
Emissão : 19/10/2013		Relação Geral de Duplicatas			Página : 1
Duplicata	Cliente	Vencimento	Pagto	Histórico	Valor
1000115	ANDERSON CARLOS VIEIRA DE OLIVEIRA	15/09/2013	03/08/2013	REF. COMANDA Nº 0001000115	R\$8,90
1000130	ANDERSON CARLOS VIEIRA DE OLIVEIRA	15/09/2013	03/08/2013	REF. COMANDA Nº 0001000130	R\$10,78
1000135	ANDERSON CARLOS VIEIRA DE OLIVEIRA	15/09/2013	03/08/2013	REF. COMANDA Nº 0001000135	R\$2,60
1000137	ANDERSON CARLOS VIEIRA DE OLIVEIRA	15/09/2013	03/08/2013	REF. COMANDA Nº 0001000137	R\$8,47
1000141	ANDERSON CARLOS VIEIRA DE OLIVEIRA	15/09/2013	04/08/2013	REF. COMANDA Nº 0001000141	R\$8,19
1000143	ANDERSON CARLOS VIEIRA DE OLIVEIRA	15/09/2013	04/08/2013	REF. COMANDA Nº 0001000143	R\$4,22
1000145	ANDERSON CARLOS VIEIRA DE OLIVEIRA	15/09/2013	04/08/2013	REF. COMANDA Nº 0001000145	R\$7,54
1000147	ANDERSON CARLOS VIEIRA DE OLIVEIRA	15/09/2013	04/08/2013	REF. COMANDA Nº 0001000147	R\$8,47
1000175	MONISE SANTOS ISMERIM	30/09/2013		REF. COMANDA Nº 0001000175	R\$13,00
1000160	MONISE SANTOS ISMERIM	30/09/2013		REF. COMANDA Nº 0001000160	R\$8,48
1000163	MONISE SANTOS ISMERIM	30/09/2013		REF. COMANDA Nº 0001000163	R\$3,25
1000165	MONISE SANTOS ISMERIM	30/09/2013		REF. COMANDA Nº 0001000165	R\$8,45
1000153	MONISE SANTOS ISMERIM	30/09/2013		REF. COMANDA Nº 0001000153	R\$8,45
Total de Duplicatas:					000013
Valor Total:					R\$ 100,80

Fonte: SGR (2013)

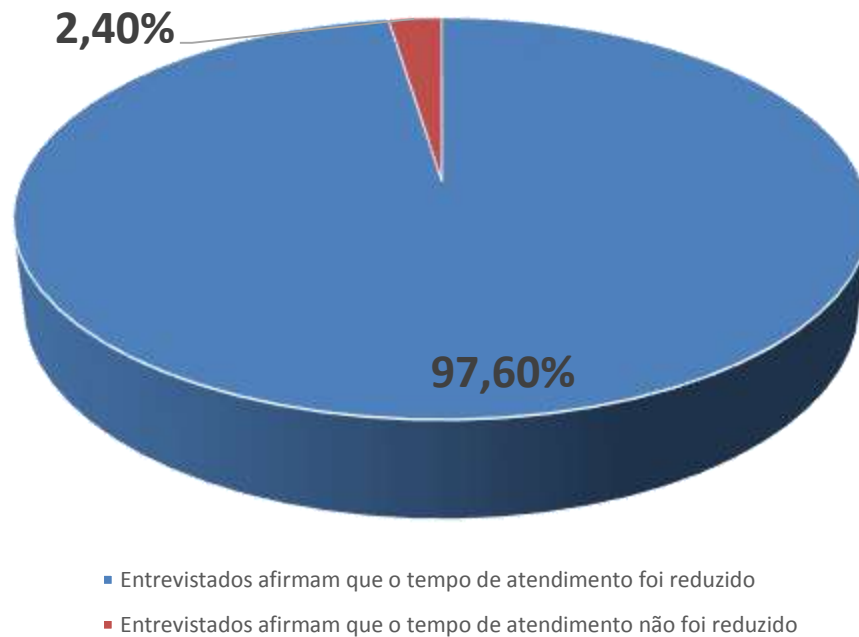
Como se observa, a coleta de dados relacionados com as contas dos clientes é realizada de forma rápida e eficiente pelo sistema operacional implantado, observando-se otimização do processo de atendimento ao cliente.

4.6 Benefícios Advindos da Implantação das Ações Propostas

Após 50 dias de implantação do sistema, foi aplicado novo questionário (Apêndice B) em 500 clientes da empresa, a fim de levantar dados relacionados com a satisfação dos mesmos em relação ao sistema informatizado e outras ações implementadas para otimizar o processo de atendimento.

Observou-se que 100% dos clientes estavam satisfeitos com o novo sistema. Observa-se, contudo, que 2,4% dos entrevistados não acharam que o tempo de atendimento foi efetivamente reduzido, como mostra o Gráfico 07.

Gráfico 07 – Percentual de clientes que acharam que tempo de atendimento foi reduzido

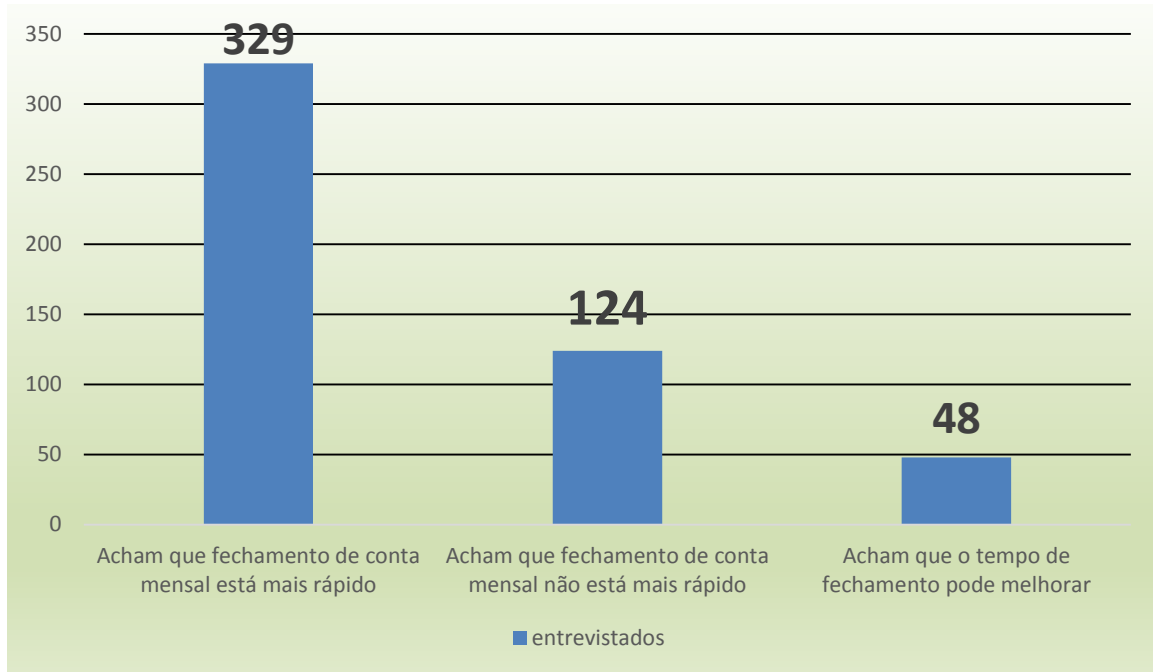


Fonte: SGR (2013)

Foi registrado, também, que 100% dos clientes pesquisados afirmam que as comandas facilitaram o atendimento tanto no balcão quanto nas mesas. Quanto ao fechamento das contas mensais, percebeu-se uma pequena variação quanto a satisfação, observando-se que 329 clientes acham que o fechamento de contas mensais depois da implantação do sistema SGR está mais rápido, 124 acham que

pode melhorar e 48 não acham que o tempo de fechamento está mais rápido, como mostra Gráfico 08.

Gráfico 08 – Satisfação quanto ao fechamento de contas mensais



Fonte: SGR (2013)

É importante ressaltar que esta satisfação tende a aumentar com tempo, uma vez que o sistema ainda se encontra em período de adaptação em relação aos operadores, sendo comum o crescimento paulatino dos índices percentuais de satisfação em relação ao serviço prestado pela empresa em estudo.

5 CONCLUSÃO

A concorrência entre empresas que atuam no fornecimento de alimentos é muito mais acirrada hoje do que a alguns anos atrás. Isto porque, diante da velocidade da vida diária, as pessoas preferem fazer suas refeições na rua ou no trabalho do que retornar para casa. Diante deste cenário, fica evidente a necessidade de prestar atendimento diferencial ao cliente, sob pena de perdê-lo para concorrência.

Por esta razão, levantado o índice de insatisfação dos clientes da empresa em estudo através da aplicação de questionário de feedback com a amostra da pesquisa, foi realizado estudo sobre suas causas, mapeando-se o processo de atendimento, aplicando-se ferramentas da qualidade que permitiram identificar e analisar as causas de insatisfações encontradas.

Comprovadas as causas, foi possível construir um plano de ação, cuja implantação foi realizada com sucesso, observando-se o implemento de sistema informatizado para o atendimento ao cliente. Realizada nova pesquisa junto aos clientes da empresa em estudo, foi observado grau de satisfação dos mesmos em relação às ações implementadas. Isto posto, diante dos dados analisados, antes de depois da intervenção do pesquisador, nota-se a efetiva otimização do processo de atendimento ao cliente, alcançando-se, assim, aos objetivos propostos pela pesquisa.

Ressalta-se que não houveram complicações no desenvolvimento do estágio, nem na elaboração deste estudo, tendo o pesquisador encontrado o suporte necessária na empresa em análise. Vale mencionar que o estágio revelou a importância prática da gestão de operações e aplicação de ferramentas da qualidade, abrindo novas opções de interesse para o pesquisador.

REFERÊNCIAS

BATISTA, E. U. R. **Guia de orientação para trabalhos de conclusão de curso: relatórios, artigos e monografias.** Aracaju: FANESE, 2013.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da Qualidade Total.** 7. ed. Nova Lima – MG: INDG – Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CARVALHO, Marly Monteiro. Histórico da gestão da qualidade. *In:* CARVALHO, Marly Monteiro; PALADINI, Edson Pacheco et al. **Gestão da qualidade: teoria e casos.** 3. Reimpr. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos da administração da produção.** 3. ed. reimpr. 2007. Porto Alegre: Bookman Editora, 2007.

HEERDT, Mauri Luiz. **Metodologia científica e da pesquisa.** 5.ed. rev. atual. Palhoça: Unisulvirtual, 2007.

JURAN, J.M. **Qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 6º Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da qualidade.** 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Qualidade: enfoques e ferramentas.** São Paulo: Artliber Editora, 2006.

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

PADRO FILHO, Hayrton Rodrigues do. **Dicas de qualidade: diagrama de Pareto, Ishikawa e 5W1H.** Artigo publicado em: 04 nov. 2009. Disponível em: < qualidadeonline.wordpress.com/.../dicas-de-qualidade-diagrama-de-pareto>. Aceso em 10 nov. 2013.

PALADINI, Edson Pacheco. Perspectiva estratégica da qualidade. *In:* CARVALHO, Marly Monteiro; PALADINI, Edson Pacheco et al. **Gestão da qualidade: teoria e casos.** 3. reimpr. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade.** Teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: Unicamp, 2007.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ações para a qualidade. GEIQ: metodologia para melhoria da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROTONDARO, Roberto Gilioli; CARVALHO, Marly Monteiro. Qualidade em serviços. *In: CARVALHO, Marly Monteiro; PALADINI, Edson Pacheco et al. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. 3. reimpr. Rio de Janeiro, Elsevier, 2007.*

SILVA, Dóris Fernanda Alves Correia da [et al]. **Análise dos níveis da qualidade percebida em serviços de alimentação de cantinas instaladas em um campus universitário público**. Artigo publicado em 29 jun. 2012. Disponível em: <www.seprone2012.com.br/sites/default/files/eq22.pdf>. Acesso em: 08 out 2013.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

APÊNDICE

APENDICE A – QUESTIONARIO APLICADO AOS CLIENTES

1 – A quanto tempo você é cliente do estabelecimento?

() menos de 6 meses () entre 06 meses e 1 ano () mais de um ano

2 – Quantas vezes por semana você utiliza os serviços do estabelecimento

() um dia da semana () dois dias da semana () mais de dois dias da semana

3 – Você esta absolutamente satisfeito com o serviço prestado pelo estabelecimento

() sim () não

4 – Sua insatisfação esta relacionada com:

() produtos oferecidos

() tipo de atendimento

() tempo de atendimento

() outros _____

5 – Aponte causas para sua insatisfação de acordo com o tema estabelecido abaixo

a) Produtos oferecidos

b) Tipo e atendimento

c) Tempo de atendimento

6 – Em razão desta insatisfação, vc já pensou em procurar outro estabelecimento?

sim Não

7 – Qual a forma de pagamento utilizada por você para realizar a compra no estabelecimento?

dinheiro a vista cheque caderneta

8 – Caso seja por cheque ou caderneta, você está satisfeito com o sistema de anotações adotado pela empresa

sim não _____

9 – Você preferiria realizar o pagamento através de cartão de crédito?

sim não

**APENDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AO CLIENTES APÓS
IMPLANTAÇÃO DE MELHORIAS**

1 – Você está satisfeito com o novo sistema informatizado implantado pela empresa

sim não

2 – Você acha que o tempo no atendimento efetivamente foi reduzido?

sim não pode melhorar mais

3 – Você acha que o fechamento de contas mensais está mais rápido?

sim não pode melhorar mais

4 – Houve melhora no atendimento no balcão?

sim não

5 – O uso de comandas facilitou seu atendimento

sim não