



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
DE SERGIPE – FANESER
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

KATIANA GONÇALVES DE MENDONÇA

**SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: estudo de caso
do Auto Posto Andrade Ltda.**

**Aracaju – SE
2017.1**

KATIANA GONÇALVES DE MENDONÇA

**SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: estudo de caso
do Auto Posto Andrade Ltda.**

Artigo submetido à banca examinadora do curso de Administração da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Eduardo Ubirajara

Coord. de curso: Prof. Carlos Frederico Carvalho

**Aracaju – SE
2017.1**

M539s MENDONÇA, Katiana Gonçalves de

Satisfação E Fidelização De Clientes: estudo de caso do
Auto Posto Andrade Ltda / Katiana Gonçalves de Mendonça.
Aracaju, 2017. 22f.

Monografia (Graduação) – Faculdade de Administração e
Negócios de Sergipe. Coordenação de Administração

Orientador: Prof. Me. Eduardo Ubirajara

1. Clientes 2. Fidelização 3. Insatisfação 4. Satisfação I.
TÍTULO.

CDU 658.818.2(813.7)

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca da FANESE

SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: estudo de caso do Auto Posto Andrade Ltda.

RESUMO

Este artigo, cujo tema aborda a satisfação e fidelização de clientes, trata-se de um estudo de caso feito na empresa Auto Posto Andrade Ltda., cujo problema observado foi que muitos clientes têm saído insatisfeitos após o atendimento. Neste sentido, o objetivo geral foi oferecer um diagnóstico sobre o grau de satisfação/insatisfação dos clientes com relação aos serviços prestados pela organização. Para o alcance deste objetivo, foi necessário: avaliar todo o tempo de espera e de atendimento pelos clientes; avaliar preços e formas de pagamento ofertados; avaliar a comunicação e cordialidade dispensadas; avaliar a qualidade no atendimento geral; levantar, junto aos colaboradores e aos clientes, sugestões para a melhoria da satisfação/insatisfação. A pesquisa ficou caracterizada como sendo exploratória, descritiva, de campo, sendo quantitativa aos clientes que responderam a um questionário de múltipla escolha e qualitativa aos colaboradores que responderam a entrevista, além da observação participante desta autora. Os resultados obtidos e o cruzamento das sugestões dos clientes com as dos colaboradores permitiram analisar e identificar que a empresa precisa investir em maior número de colaboradores qualificados, oferta de formas de pagamento específicas às necessidades individuais e a disponibilização de serviços adicionais. Diante dessa realidade, foram sugeridas à empresa mudanças pontuais, de forma a suprir as deficiências na disponibilidade dos serviços prestados no atendimento ao cliente, garantindo maior objetividade e precisão na conquista da satisfação e, por conseguinte, a fidelização de clientes.

Palavras-chave: Clientes. Fidelização. Insatisfação. Satisfação.

ABSTRACT

This article, which deals with customer satisfaction and loyalty, is a case study done at Auto Posto Andrade Ltda.. Whose problem was observed that many customers have left unsatisfied after the service. In this sense, the general objective was to offer a diagnosis about the degree of customer satisfaction / dissatisfaction with the services provided by the organization. In order to reach this goal, it was necessary to: evaluate all waiting and customer service time; Evaluate prices and forms of payment offered; Evaluate communication and cordiality; Evaluate the quality of general care; To raise, with employees and clients, suggestions for improving satisfaction / dissatisfaction. The research was characterized as exploratory, descriptive, field, being quantitative to the clients who answered a questionnaire of multiple choice and qualitative to the collaborators who answered the interview, besides the participant observation of this author. The results obtained and the intersection of the suggestions of the clients with those of the collaborators allowed us to analyze and identify that the company needs to invest in a greater number of qualified employees, offering specific forms of payment to the individual needs and the provision of additional services. Faced with this reality, the company was suggested to make specific changes in order to overcome deficiencies in the availability of services rendered in customer service, ensuring greater objectivity and accuracy in achieving satisfaction and, therefore, customer loyalty.

Keywords: Clients. Dissatisfaction. Loyalty. Satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a ampliação e mudanças constantes que o mercado financeiro e econômico vem enfrentando, em busca de superação de crise nos negócios internacionais, nacionais e locais, trazem a exigência e a necessidade de as organizações terem um diagnóstico atualizado do comportamento de seus clientes. Com o conhecimento e o domínio de técnicas estratégicas capazes de superar a referida crise, as organizações tendem a reformular seus planejamentos, a fim de manterem e, até, expandirem, a médio prazo, seu quadro de clientes. Assim, elas recriam a sua autossustentabilidade e aumentam a credibilidade diante de um mercado instável.

A nova globalização, quase no final do século passado, trouxe muitas mudanças positivas para os negócios no cenário econômico, tais como: fusão de empresas, rapidez na comunicação, em função das revolucionárias mídias, que a tecnologia tem incrementado. Em contrapartida, provocou desemprego em massa, dada à supressão de setores administrativos fundidos no pool de empresas e o aumento desmedido dessas novas tecnologias.

Entretanto a adequada aculturação não tem sido fácil para as organizações, vez que, ainda, não se têm parâmetros claros, em termos do alcance das metas, pois as crises econômico-financeiras e políticas internacionais são barreiras complicadas para um retorno da estabilidade econômica. No Brasil, essas crises revestem-se de outros indicadores mais danosos, tais como: má administração pública, apropriação e desvio de recursos públicos, mudança de governos instáveis, elevação da inflação, desemprego e inadimplência.

Diante de tal quadro de mudanças, os empresários são exigidos a se moldarem para manter suas organizações sadias. É de extrema importância que os gestores refaçam seu planejamento estratégico. Os consumidores, melhor informados sobre a conjuntura, tornam-se mais exigentes, sabem quais os seus direitos, pressionando as empresas, que devem estar preparadas para recepcioná-los bem, de forma a atender, em maior escala, suas expectativas.

Oferecer bom atendimento é base estrutural e porta de entrada da empresa, pois a primeira impressão tem fator primordial na decisão do cliente, que, obtendo resposta positiva aos seus anseios, fará propaganda para outras pessoas e, com isso, a fama do atendimento da empresa cresce, principalmente diante de um marketing de relacionamento, mais confiável, mais barato e eficaz, com os clientes antigos, que usam a propaganda *o boca a boca*.

Assim, o atendimento de qualidade vai além da postura individual e da boa impressão no relacionamento cliente interno e cliente externo. E como a conquista do cliente consumidor é diária, exige-se, desta forma, uma rotina ampla e de constantes melhorias na oferta de seus produtos e serviços, visando à valorização maior do consumidor final.

Com a concorrência permanente, um ponto de extrema relevância é a fidelização do cliente, pois ele é a parte principal dentro da empresa, sendo responsável pelo avanço ou decadência da mesma. Alguns fatores acarretam impactos positivos para a fidelização: saber ouvir, oferecer produtos e serviços de qualidade, preço justo, condições de pagamentos flexíveis; existência das mercadorias ou serviços demandados; promoções, atendimento gentil, comprometido; facilidade na entrega do produto ou serviço, oferta de descontos.

A empresa objeto deste estudo é o Auto Posto Andrade Ltda. pertence ao ramo varejista de revenda de combustíveis automotivos e atuando há mais de 50 anos no comércio sergipano e conta, hoje, com 11 colaboradores, sendo 08 frentistas, 01 aprendiz de frentista, 01 vigia e 01 auxiliar administrativo. Observou-se, na empresa, que muitos clientes têm saído insatisfeitos após o atendimento. **Mas** não se tem um diagnóstico sobre esse estado de insatisfação, suas causas e busca de solução. Diante disso, levantou-se a seguinte questão problematizadora: **Como fazer para que o Auto Posto Andrade Ltda. conheça o atual quadro de satisfação/insatisfação dos serviços prestados aos seus clientes?**

Diante da questão problematizadora, ficou definido o seguinte objetivo: Oferecer um diagnóstico sobre o grau de satisfação/insatisfação dos clientes, com relação aos serviços prestados pela organização. Para a operacionalização, os objetivos específicos foram:

- Avaliar, junto aos clientes externos, o grau de satisfação/insatisfação deles com relação ao tempo em espera e o tempo em atendimento gasto em volta dos serviços prestados pela empresa;
- Avaliar, junto aos clientes externos, o grau de satisfação/insatisfação deles quanto aos preços e formas de pagamento ofertados pela empresa;
- Avaliar, junto aos clientes externos, o grau de satisfação/insatisfação deles quanto à comunicação e cordialidade dos colaboradores;
- Avaliar, junto aos clientes externos, o grau de satisfação/insatisfação deles com relação ao atendimento geral prestado pela empresa;
- Analisar os dados avaliados junto aos clientes;
- Levantar, junto aos colaboradores e clientes, sugestões para a melhoria do grau de satisfação e fidelização, incluindo apoio nos preceitos básicos de marketing.
- Comparar os indicadores de insatisfação apresentados pelos clientes e suas sugestões com as sugestões colocadas pelos colaboradores.

Vale a observação de que os quatro primeiros objetivos contêm 5 (cinco) indicadores da variável satisfação/insatisfação, presentes no Quadro 01 da página 12.

A escolha do presente tema justifica-se dada a motivação que ele passou em sala

de aula para esta autora. E diante da observação do problema no local de estágio, pôde-se aliar o aprendizado teórico à prática profissional, agregando mais conhecimento ao já aprendido.

Quanto à escolha da empresa, deu-se pelo fato de a autora deste trabalho ser colaboradora da mesma, desejando dar sua contribuição para a solução de um problema particularmente importante a ser mitigado ou eliminado.

2 MARKETING E A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

No conceito do Dicionário Novo Aurélio (2004, p. 1283), entende-se que marketing refere-se a um conjunto de estratégias e ações voltadas à promoção ao consumidor, ao desenvolvimento, ao lançamento e à sustentação de um serviço ou de um produto.

Nos dias atuais, marketing é uma ferramenta indispensável, de extrema utilidade para os administradores, vez que a mesma não sendo tratada apenas como publicidade e propaganda pelas empresas, mas como estratégia necessária para a permanência desejável e sedimentação no mercado, contanto que gere a satisfação do cliente. Desta forma, sendo o marketing um seletor e mantenedor de clientes, proporciona, pelo relacionamento, uma captação e uma consequente fidelização maior deles.

De acordo com Kotler; Armstrong (2012, p. 04), marketing é o “[...] processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca.” Os autores afirmam, ainda, que, lidando, saudavelmente, com os clientes, a empresa não deve só administrar os relacionamentos lucrativos, empresas-clientes, mas como funciona com foco na atração e manutenção de novos clientes, a partir de valores desejados por estes, geradores de satisfação, conforme Kotler; Armstrong (2012, p. 3).

Quando o marketing é direcionado a todos os indivíduos do processo de compra e venda, o relacionamento não é apenas lucrativo, mas envolve o enlace de atrair novos interesses com diferentes percepções. Kotler; Keller (2012, p. 4) preocupam-se em definir socialmente o marketing, dentro deste conceito, afirmando que se trata de um “[...] processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si.” Trata-se de destacar a importância do relacionamento, onde o interesse mútuo promove o valor básico da comunicação, capaz de fidelizar o cliente. Las Casas (2010, p. 10) expande o conceito de Kotler; Keller, afirmando:

Marketing [...] engloba as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades de consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Devido a tais fatos, as empresas necessitam fazer uso das estratégias de marketing, pois será através destas que elas irão atingir seu público alvo, como também traçar metas audaciosas para o alcance de novos clientes, proporcionando valor agregado ao produto ou serviço ofertado e, com isso, retorno do seu investimento e a sua permanência sadia no mercado. O conjunto dessas estratégias básicas é conhecido como *mix de marketing*, que os profissionais de marketing utilizam. Serve tanto para produto como para serviço.

O Mix do Marketing tem origem nos 4P's que se fundamentam em produto, preço, praça e promoção, quando, em nível estratégico, servem para qualquer tomada de decisão nas organizações ao analisar um produto ou um serviço. Os 4P's são ferramentas táticas e operacionais dentro da organização, para oferta de produtos ou na prestação de serviços, pois serão elas que irão garantir a permanência, ou não, de tal marca no mercado.

Na administração moderna, Kotler; Keller (2012, p. 23-24) afirmam que “[...] em virtude da abrangência, complexidade, e riqueza do marketing, obteremos um conjunto mais representativo que envolverá as realidades do marketing moderno: pessoas, processos, programas e performance.” Com isso, o marketing não levanta apenas números para uma organização, mas engloba, em estudo, a sociedade como um todo, priorizando necessidades básicas, e, traduzindo perspectivas e anseios dos clientes em apontamentos para a empresa.

Segundo Kotler; Armstrong (2012, p. 42), após ter definido sua estratégia geral de marketing, a empresa está pronta para começar a planejar os detalhes do mix de marketing, um dos principais conceitos do marketing moderno. Assim, o mix de marketing proporciona à organização suas etapas basilares a serem cumpridas para elaboração, negociação e lançamento, seja de um bem ou um serviço, para que em um futuro próximo, a empresa e queira alcançar, nutrir o mercado e ampliar o público alvo.

Para Kotler; Armstrong (2012, p. 43), “Um programa de marketing combina os elementos do mix de marketing em um plano integrado desenvolvido para alcançar os objetivos de marketing da empresa por meio da entrega de valor aos consumidores.”

No marketing de serviços, Kotler; Keller (2012, p. 74-76) afirmam que, além do uso dos 4P's convencionais e já conceituados do marketing, fez-se necessário acrescentar mais três fundamentos que são: ambiente físico, processo e pessoas. Estes elementos fundamentais passam a ser classificados como os 7P's, ou 7S's, do marketing de serviços.

Lovelock; Wright (2009, p. 21-23), dentre as características mais relevantes dos novos 3P's do marketing, afirmam ainda que:

Ambiente Físico – tudo que pode proporcionar evidências tangíveis da qualidade do serviço da empresa.

Processo – sistemas com menos burocracia e mais eficiência, gerando satisfação e alta produtividade.

Pessoas – recrutamento, treinamento e motivação dos colaboradores ao interagirem [...] com os clientes. (LOVELOCK; WRIGHT (2009, p. 21-23)

Esses elementos deverão ser utilizados como orientação pelos gestores da área de serviços na tomada de decisões estratégicas mais acertadas, correlacionadas e voltadas para o ramo de serviços. Toda e qualquer decisão implica em algum fator e, na definição das características dos elementos do mix de marketing de serviço, isso não é indiferente. Mesmo utilizando este composto, os gerentes objetivam, sempre, proporcionar um valor aos clientes, abordando, com integridade, decisões que envolvam os 7P's do marketing de serviço.

2.1 Marketing de Relacionamento e a Fidelização do Cliente

O marketing de relacionamento surgiu em meados dos anos 80 com o foco na criação da lealdade, satisfação e retenção de clientes. Conceitualmente, para Lovelock; Wright (2009, p. 132), “[...] o marketing de relacionamento envolve atividades destinadas a desenvolver ligações economicamente eficazes de longo prazo entre uma organização e seus clientes para benefício mútuo.” Atualmente, as organizações não utilizam mais o marketing em massa - abrangendo o maior número de clientes possíveis – e, sim, procuram selecionar seu público alvo, em número mais reduzido, porém mais lucrativo.

Para Schiffman; Kanuk (2009, p. 402),

As empresas estabelecem programas de marketing de relacionamento [...] para estimular a lealdade de utilização e o comprometimento com seus produtos e serviços. No fundo, o marketing de relacionamento gira em torno da construção de confiança (entre a empresa e seus clientes) e da manutenção das promessas feitas aos consumidores [fidelizando-os].

Ao mesmo tempo em que as empresas selecionam seus clientes, elas proporcionam relacionamento mais adjunto e prolongado, indo além das estratégias de marketing para atrair novos clientes. Segundo Lovelock; Wright (2009, p. 130), “[...] em média, custa de cinco a seis vezes mais para uma empresa atrair um cliente novo do que implementar estratégias de retenção para segurar um cliente.”

Ao escolher o tipo de cliente a servir, é necessário saber o seu público alvo, pois, haverá vários tipos de clientes, uns mais rentáveis e outros que darão mais trabalho e, com isso, despenderão mais custo para satisfazê-los. E como o foco no marketing de relacionamento é o cliente, enquanto pessoa e ser social, a busca de sua fidelidade é determinante para valorar a empresa. E, para isso a satisfação é um dos principais elementos para se atingir tal ápice. As organizações devem levar a satisfação como maneira de estreitar a relação com clientes, tornando-os propagadores do seu serviço junto aos familiares e amigos.

Segundo Kotler; Armstrong (2012, p. 112), “[...] a satisfação das necessidades e

interesses dos clientes se constitui como fator importante para a obtenção de um desempenho lucrativo para as empresas.” Para Corrêa; Caon (2010, p. 86), ter satisfação é: “[...] uma correta gestão de qualidade dos serviços será responsável por produzir um pacote de valor que gere níveis de satisfação que garantam que o cliente fique fiel.” Toda e qualquer organização, independentemente do seu mercado de atuação, precisa estar sempre atenta aos detalhes no relacionamento, permitindo que os clientes sintam-se satisfeitos, fiéis com a empresa.

Para fomentar a satisfação, é imprescindível aos gerentes saber defrontar com as expectativas formadas pelo cliente ao se interessar por determinado produto ou serviço. As expectativas são geralmente formadas com base em relacionamentos, experiência com os concorrentes ou através de pessoas próximas.

De acordo com Lovelock; Wright (2009, p. 103), as expectativas são padrões internos que os clientes utilizam para julgar a qualidade de uma experiência de serviço. Quando os elementos de qualidade oferecidos e percebidos pelo cliente sobre o serviço que era esperado são constatados, a satisfação é concebida. Do contrário, quando não se atinge um nível de qualidade esperado, os clientes ficam insatisfeitos, julgando serviço ineficaz.

Quando as expectativas são atingidas, trazem o encantamento e, em seguida, a esperada satisfação. Com isso, os profissionais de marketing precisam manter o equilíbrio, para, não apenas enaltecer a satisfação por parte do cliente e esquecer-se de trazer rentabilidade à empresa, a partir deste relacionamento e ganhar vantagem competitiva.

Segundo Hartline; Ferrel (2010, p. 394),

Mais de 90% dos consumidores insatisfeitos nunca reclamam – eles simplesmente vão a algum lugar para atender as suas necessidades. Para reagir a esse desvio, os profissionais de marketing devem facilitar a reclamação por parte dos consumidores.

Como o foco precisa ser sempre o cliente, um atendimento de qualidade faz-se necessário a partir de recursos humanos eficientes, que expressem o conhecimento de clientes internos, gerando-lhes, também, a satisfação pessoal por atender bem os clientes externos.

Ainda, diante do que já foi exposto acima, Dalledone (2008, p. 63) afirma que:

[...] nesses tempos de grande competitividade no mercado, um bom atendimento ao cliente está além do que um sorriso no rosto. [...] é uma combinação entre os elementos: qualidade, eficiência, custo do produto, distribuição e rapidez.

Desta forma, a satisfação poderá ser garantida e, posteriormente, trará o sucesso a qualquer organização, pois a mesma precisa estar apta a desenvolver ações que levem à qualidade no ambiente, ao atendimento, o que inclui o bom relacionamento.

O aumento na lucratividade da empresa é um fator facilmente notado, pois fiéis clientes e satisfeitos sempre compram mais. Porém, para mantê-los assim, deve-se fazer uso

de ferramentas estratégicas de marketing capazes de manter o valor percebido pelo cliente, como programa de pontos de fidelidade, descontos especiais, taxa diferenciadas entre outras.

Segundo Kotler; Armstrong (2012, p. 53), a obtenção da satisfação ou insatisfação do cliente dependerá do desempenho da empresa em atingir suas expectativas. Caso a empresa consiga isso, o consumidor ficará extremamente satisfeito e encantado, fiel por um maior intervalo de tempo e, com isso, mais aberto à compra de produtos e uso de serviços.

Vale lembrar que a fidelização do cliente na prestação de serviço ou compra de produto, começa desde quando o cliente escolhe a marca ou a empresa até o seu atendimento final e pós-consumo, pois um cliente satisfeito porque se sente tratado como único para sentir-se especial, e, por conseguinte, adquirir exclusividade com a escolha da marca ou da empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme esclarece Lakatos; Marconi (2009, p. 83), “[...] todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos, sendo o método o caminho ou maneira para chegar ao determinado fim ou objetivo [...]”

De acordo com as informações expostas, metodologia é a indicação e referência de como os dados serão coletados, registrados e analisados, à luz das características do trabalho científico, de acordo com os objetivos específicos, colocados diante do problema ou fenômeno eleito pelo pesquisador, pleiteando, então, a busca da solução ou explicação do referido problema ou fenômeno.

Entende-se por método o caminho ou processo pelo qual se consegue atingir um objetivo ou uma meta. Lakatos; Marconi (2009, p. 223) enfatizam:

[...] o método se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade. É, portanto, denominado método de abordagem, que engloba o indutivo, o dedutivo, o hipotético e o dialético.

O presente trabalho tem a abordagem ou natureza específica, particular de um estudo isolado, chamado, assim, de *estudo de caso*. Não se trata de uma busca por generalizações (leis ou teorias), a partir de casos particulares e amostragem destes (*indução*). Também não se trata de testar diversos casos a partir de generalizações monológicas (leis ou teorias), deduzindo-se essas generalizações (*dedução*). Tem origem em um caso específico estudado na empresa Auto Posto Andrade Ltda. Para Gil (2010, p. 37), caracteriza-se como: “[...] uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais [...] estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permite seu amplo e detalhado conhecimento.”

Ubirajara (2014, p. 126) afirma que “[...] pesquisar cientificamente é utilizar métodos que oriente o pesquisador a planejar, coordenar e analisar as informações acolhidas dos entrevistados para que o resultado da pesquisa seja relevante, nada se perca ou se deixe de coletar e analisar.” Sendo assim, uma pesquisa caracteriza-se quanto aos objetivos ou fins, quanto aos meios ou objeto e quanto à abordagem (tratamento) dos dados coletados.

Quanto aos objetivos e fins, a pesquisa foi exploratória e descritiva, por se tratar de uma abordagem inédita para a empresa investigada, uma pesquisa de primeira mão. E é descritiva por descrever características pedidas pelos objetivos específicos. E quanto aos objetos ou meios, trata-se de uma pesquisa de campo, pois, conforme Lakatos; Marconi (2009, p. 188), é “[...] aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações [em um local] e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta [...]”

O tratamento dos dados foi quantitativo para os clientes externos, tendo sido aplicado um questionário semiestruturado para coletar 80 retornos com respostas pertinentes aos objetivos específicos. E foi qualitativa, a partir de entrevistas com os colaboradores, em número de 11.

O questionário foi distribuído, um a um, aos clientes externos, que respondiam marcando um “x” nas células eleitas por eles, segundo o quadro de Lickert. As sugestões apresentadas pelos clientes externos, correspondente a um objetivo específico foram quantificadas para posterior comparação com as sugestões dadas pelos clientes internos durante as entrevistas com estes. Já a entrevista é uma forma direta de interação entre o entrevistador e o entrevistado, trazendo espontaneidade entre as partes, além de apresentar vantagens, como a sua elasticidade quanto à duração, permitindo uma cobertura mais profunda sobre determinados assuntos.

Os dados levantados quantitativamente estão representados por gráficos setoriais, expondo os percentuais dos indicadores, isto com o uso da planilha Excel. Depois, eles foram interpretados e analisados à luz da fundamentação teórica. Quanto aos dados qualitativos, estes estão descritos narrativamente, de acordo com os depoimentos e percepções dos entrevistados, sendo sua análise feita de forma continuada e extensiva.

Para Gil (2005, p. 107) apud Ubirajara (2014, p. 131), entende-se por variável “[...] valor ou uma propriedade (características, por exemplo), que pode ser medida através de diferentes mecanismos operacionais que permitem verificar a relação/conexão entre estas características ou fatores.” Isto quer dizer que propriedades citadas nos objetivos específicos variam em fatores ou indicadores, que são características diversas (várias) dessas propriedades. No quadro, que segue, encontram variáveis e seus indicadores de pesquisa.

Quadro 01 - Variáveis e indicadores da pesquisa

Variáveis	Indicadores
Satisfação dos clientes quanto aos serviços prestados.	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo de espera • Tempo de atendimento • Preço e formas de pagamento • Comunicação e cordialidade dos colaboradores • Qualidade no atendimento em geral
Sugestões dos clientes externos para melhoria no atendimento.	<ul style="list-style-type: none"> • Livre depoimento dos clientes externos, incluindo para relacionamento com a empresa.
Sugestões dos colaboradores para melhoria da satisfação dos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Livre depoimento dos colaboradores, incluindo para relacionamento interno e com os clientes externos.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa, a partir dos dados coletados por meio do questionário aplicado na empresa Auto Posto Andrade Ltda., sendo respondido por 80 (oitenta) clientes externos e entrevista com 11 (onze) colaboradores da organização e seguindo os objetivos específicos, sintetizados no Quadro 01 das Variáveis.

Os dados coletados junto aos clientes externos estão exibidos em formato de gráficos, percentuais e observações. Já os dados qualitativos, extraídos das entrevistas com os colaboradores, são narrados, descritivamente, de acordo com os depoimentos destes. Seguem as respostas aos objetivos específicos utilizados na pesquisa:

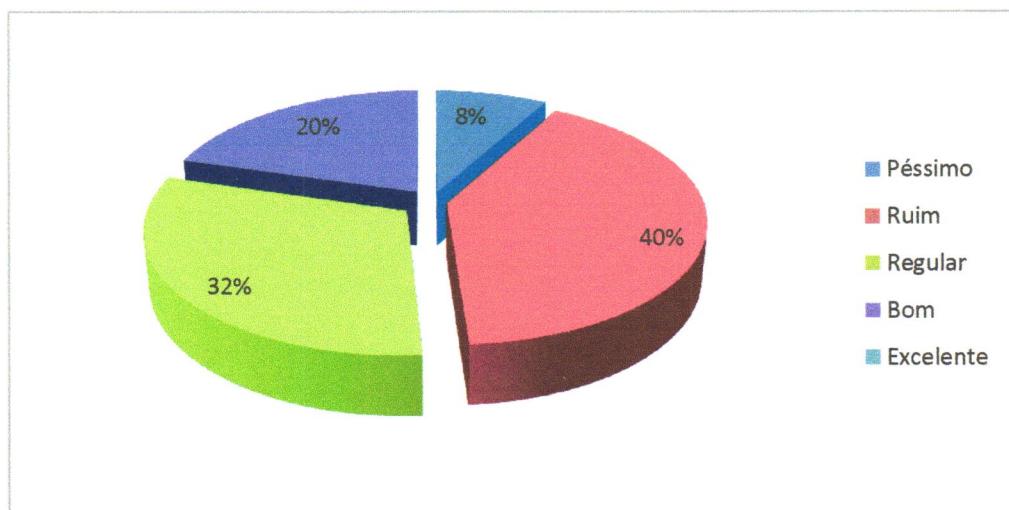
Avaliação de satisfação dos clientes externos - Os resultados para este item, a seguir, foram obtidos com os clientes externos a partir do questionário que lhes foi aplicado. Foi possível avaliar os percalços em que os clientes se deparam ao optar por adquirir combustível ou realizar troca de óleo lubrificante para seu automóvel no Auto Posto Andrade Ltda., em termos de atendimento, comunicação, tempo gasto durante o atendimento e com relação aos preços e formas de pagamento praticadas. Ressalte-se que os clientes incluem no aspecto geral relacionado ao atendimento, o indicador preço e forma de pagamento.

Pela ordem das subseções abaixo, os indicadores se mesclam quanto às seguintes ocorrências: *tempo de espera, tempo em atendimento, preços e formas de pagamento, presteza dos colaboradores e qualidade no atendimento geral*.

Quanto ao *tempo de espera*, isto representa o tempo em que o cliente se encontra na fila ou que o frentista chega até o mesmo. De acordo com as respostas dos clientes externos, o grau de satisfação/insatisfação pode ser medido no tempo de espera para ser atendido, pois em porcentagem maior ficou entre o subindicador *ruim e regular*, o que leva a

demonstrar a insatisfação relacionada ao indicador tempo de espera.

Gráfico 01 – Tempo de espera para ser atendido



Fonte: Dados da pesquisadora (2017)

No Gráfico 01, de acordo com os entrevistados ficou visível que: o grau *péssimo* do tempo que se calcula de espera para o atendimento é de 8%; *ruim*, 40%; *regular*, 32%; e *bom*, 20%. O subindicador *excelente* não foi selecionado pelos clientes.

Foi citado pelos clientes externos que o tempo para ser atendido depende do horário de pico do comércio, pois a empresa está localizada no centro comercial de Aracaju. Tais resultados sinalizam que o Auto Posto Andrade Ltda. precisa apurar a alta indicação entre *ruim* e *regular*, pois o primeiro tem índice maior, enquanto o segundo precisa passar a ser o primeiro na escala, ou seja, disponibilizar maior efetivo de colaboradores nos horários onde existe maior incidência de clientes.

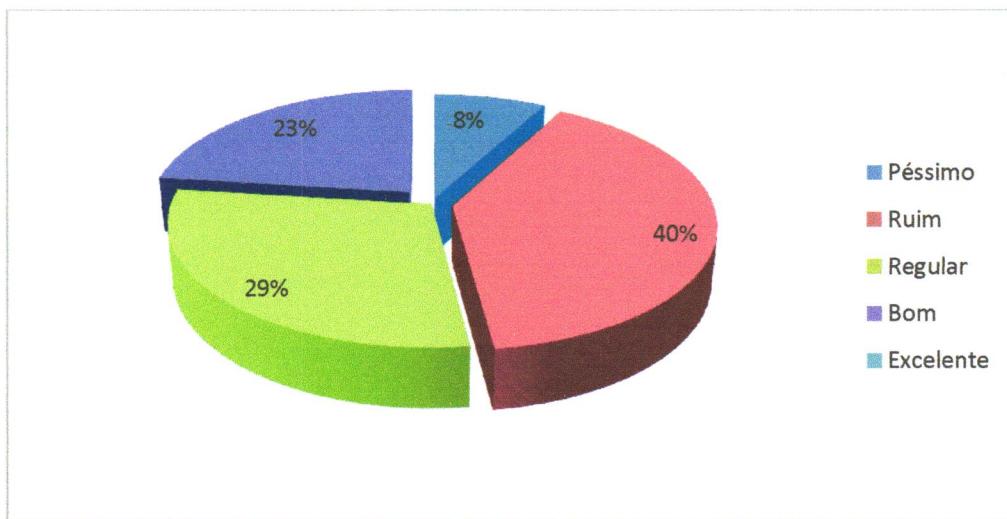
Quanto ao *tempo de atendimento*, que se diz respeito à demora em que o cliente é atendido já estando na bomba, em função, essencialmente, da falta de pessoal em número suficiente. Por outro lado, a forma que um atendimento é dispensado ao cliente irá determinar o seu tempo de percepção da passagem dos minutos, pois a forma em que o cliente se identifica como satisfeito ou não depende da sua atenção, e sendo bem direcionado em suas perspectivas, o mesmo terá sua atenção presa ao serviço que esta adquirindo.

Lovelock; Wright (2009, p. 80) afirmam que “[...] os clientes compram produtos para satisfazer necessidades específicas e avaliam os resultados de suas compras de acordo com aquilo que originalmente esperavam receber.”

No Auto Posto Andrade, o seu produto em maior venda é o combustível, e por sua intangibilidade e variabilidade, onde na primeira característica o cliente não pode ver e tocar o produto que esta adquirindo, na segunda característica, o consumidor não consegue determinar a qualidade de sua aquisição no ato da compra. Logo, a sua atenção precisará ser

concentrada no atendimento prestado naquele momento.

Gráfico 02 - Tempo em atendimento



Fonte: Dados da pesquisadora (2017)

Já no Gráfico 02, o grau de satisfação/insatisfação ficou mais evidente, demonstrando que o tempo em atendimento pela percepção do cliente o deixa insatisfeito, pois a escala de *ruim* foi superior entre as demais, ou seja, do inicio até o final do atendimento o tempo desprendido pelo cliente é superior ao que ele esperava.

Em escala de porcentagem indicada pelos respondentes do questionário, o tempo em atendimento ficou em *péssimo*, 8%; *ruim*, 40%; *regular*, 29%; e *bom*, 23%. O subindicador *excelente* não foi selecionado pelos clientes. Tais dados demonstram que em mais uma vez a percepção de *regular* e *bom* estão próximas, onde a segunda precisa de impulso para se superar na primeira.

Alguns entrevistados relatam o atendimento de dois clientes, sendo realizado ao mesmo tempo por um único colaborador, o que acaba gerando demora em principal no momento do pagamento, pois, a compra em cartão demora mais em sua totalidade do que a venda em espécie, o que acaba deixando um dos clientes em espera. Nesse aspecto, é de extrema importância saber o que o cliente procura, em sua totalidade, para que se possa desenvolver um atendimento específico, com rapidez e eficiência, objetivando que seja sempre o melhor atendimento do início ao fim.

Las Casas (2010, p. 24) afirma:

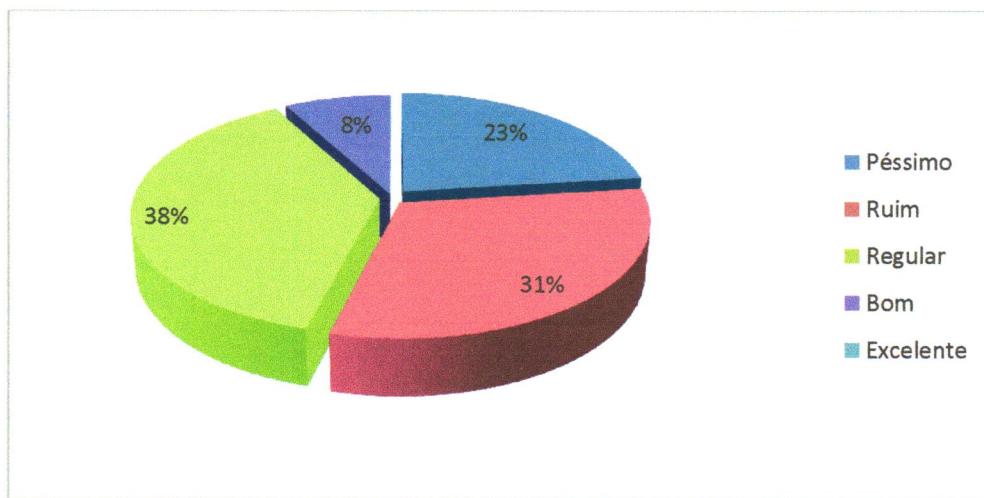
Um cliente satisfeito, fiel a uma marca ou empresa, é um excelente ativo intangível para qualquer organização, pois cada cliente satisfeito fala em média para outros cinco de sua satisfação, e isso é um excelente efeito multiplicador.

Desenvolver atendimento específico com clareza trará resolução para aquilo que o cliente procura e espera encontrar, resultando na melhoria do serviço que lhe é prestado.

Quanto ao *preço e formas de pagamento*, de acordo com as respostas dos clientes externos, o grau de satisfação/insatisfação não pode ser medido no referido indicador, pois em porcentagem mínima ficaram os subindicadores *péssimo*, *ruim* e *regular*, bem como estes ficaram com pouca diferença entre si, tomado, assim, maior evidência entre o *ruim* e o *regular*, quando o *regular* obteve uma observação positiva.

No Gráfico 03, de acordo com os entrevistados, ficou visível que: o grau *péssimo* do preço e formas de pagamento ficou com 23%; *ruim*, 31%; *regular*, 38%; e *bom*, 8%. O sub-indicador *excelente* não foi selecionado pelos clientes.

Gráfico 03 – Preços e formas de pagamento



Fonte: Dados da pesquisadora (2017)

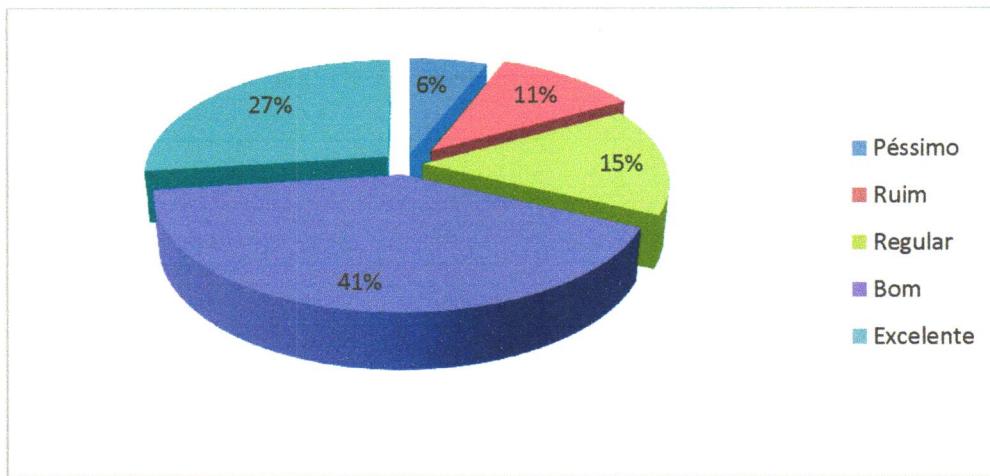
Em consonância aos últimos aumentos na gasolina impostos pelo governo e, consequentemente, repassados ao consumidor final pelos postos de revenda de combustível, o subindicador preço vem tendo uma péssima apresentação aos clientes. Diante de tal aspecto, as formas de pagamento também sofreram mudanças, pois, para não repassar em tempo real a margem de acréscimo no preço final para o cliente, o Auto Posto Andrade Ltda., optou por trabalhar apenas com pagamento em espécie ou cartão de débito, o que gera, em parte, reclamações por aqueles consumidores acostumados ao uso do cartão de crédito. No entanto, devido aos preços praticados pela empresa serem competitivos com demais postos de Aracaju, a soma de *bom* com *regular* ainda demonstra 46% favoráveis a empresa.

Quanto à *presteza dos colaboradores*, a satisfação dos clientes ficou visível com relação à comunicação e cordialidade dos colaboradores da empresa.

Os disseminadores do atendimento com qualidade são os colaboradores da empresa. Pelo Gráfico 04, na folha seguinte, é possível observar que, em maior escala, os clientes estão satisfeitos com a atenção e a dedicação que lhes são repassadas. Neste quesito, 27% dos clientes acham *excelente* a comunicação e a cordialidade com que são atendidos;

bom, 41%; regular, 15%; ruim, 11%; péssimo, 6%.

Gráfico 04 – Comunicação e cordialidade dos colaboradores

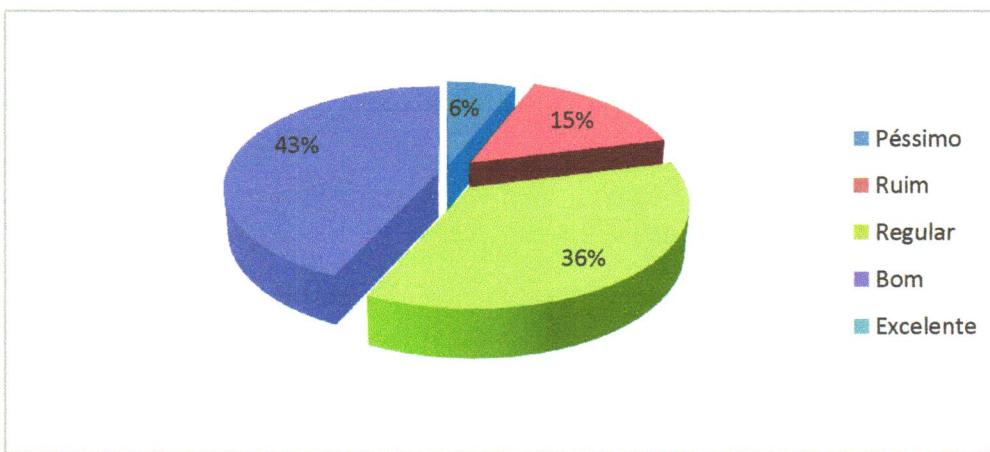


Fonte: Dados da pesquisadora (2017)

É nesse sentido que Las Casas (2010, p. 31) afirma que, “[...] a importância em se ouvir os clientes é devida aos fatos de poucos se manifestarem espontaneamente, portanto a importância do funcionário em saber compreender e escutá-lo.”

Assim, ao escolher uma empresa para adquirir um produto ou serviço, o cliente espera ser ouvido e, prontamente, atendido em suas necessidades e anseios. Reforça-se, então, que fazer uso de uma comunicação cordial abrillanta o atendimento ao cliente, acrescentando uma qualidade a mais que a empresa oferece para satisfazer e fidelizar seu cliente.

Gráfico 05 – Qualidade no atendimento geral



Fonte: Dados da pesquisadora (2017)

Já no Gráfico 05, a satisfação dos clientes ficou mais visível com relação à *qualidade no atendimento geral*, uma vez que, em índice de escala, o subindicador *péssimo* ficou com 6%; *ruim*, 15%; *regular*, 36%; *bom*, 43%.

De acordo com o gráfico, ficou em evidencia que, a maioria dos clientes respondente do questionário sentem-se satisfeitos com o atendimento, pois, os subindicadores

regular e *bom* ficaram em posição favorável.

Confirma-se Kotler; Armstrong (2012, p. 112), ao afirmarem que “[...] a satisfação das necessidades e interesses dos clientes se constitui como fator importante para a obtenção de um desempenho lucrativo para as empresas.”, podendo-se dizer que, quanto ao atendimento satisfatório geral aos clientes, este quesito deixa-os satisfeitos, desde que, também, suas necessidades sejam alcançadas.

Assim, a satisfação das necessidades obtidas no atendimento com qualidade demonstra que a organização está preocupada em melhor atender os seus clientes. Porém, há de se reconhecer que não sendo, sempre, possível satisfazer as perspectivas de todos, diante dos subindicadores *péssimo* e *ruim*, que apresentaram percentuais de 6% e 15%, respectivamente, há de se reconhecer que o Auto Posto Andrade Ltda. precisa analisar e avaliar, com mais atenção, os indicadores que receberam baixa avaliação, a exemplo do tempo de espera para ser atendido e o tempo em atendimento, ou seja, o tempo que o cliente percebe entre a abordagem do colaborador até o final do atendimento.

Para Corrêa; Caon (2010, p. 86), ter satisfação é: “Uma correta gestão de qualidade dos serviços será responsável por produzir um pacote de valor que gere níveis de satisfação que garantam que o cliente fique fiel.” Assim, ao surgir cliente insatisfeito na empresa, a mesma precisa preocupar-se em descobrir os desniveis atribuídos e buscar soluções imediatas que venham a satisfazer tais clientes, para que esse número de insatisfeitos não aumente, pois, tal aspecto pode acarretar perdas de novos clientes como também uma visão negativa aos clientes já fidelizados.

Tais resultados sinalizam que o Auto Posto Andrade Ltda. precisa apurar a diferença existente entre *regular* e *bom*, pois, apesar do segundo obter um índice maior que o primeiro, o cliente ainda mais satisfeito contribui para a imagem da empresa e também estão propensos a se tornarem clientes fieis, e em consequências captar mais clientes.

- Sugestões dos clientes externos. A partir do questionário aplicado aos clientes, têm-se as sugestões deles para a melhoria da satisfação e consequente fidelização, foram propostas algumas sugestões, entre elas ressaltaram-se as mais citadas:
 - Maior efetivo de colaboradores nos horários de pico;
 - Atendimento prioritário a um cliente por vez;
 - Maior atenção na abordagem aos clientes;
 - Promoções para pagamentos em espécie, além do desconto peculiar dado;
 - Pagamento em cartão de crédito para tanque cheio;
 - Oferta de serviços adicionais como água e cafezinho para clientes em espera na

troca de óleo.

- Sugestões dos colaboradores. A partir da entrevista aplicada aos colaboradores, foram propostas algumas sugestões, ressaltando-se as mais citadas:
 - Maior participação dos colaboradores no efetivo atendimento;
 - Formas de pagamento mais flexíveis em vista à necessidade do cliente;
 - Disponibilidades de serviço adicional como água e cafezinho.
- Comparação entre satisfação/insatisfação e as sugestões dos clientes. Comparando o grau de insatisfação dos clientes externos e as suas sugestões, fica notório a necessidade da realização de ampliação do atendimento nos horários de maior movimento com a necessidade do aumento do número de colaboradores. Porém que tais colaboradores sejam qualificados para oferecer atendimento com maior nível de atenção. A oferta de formas de pagamento específicas às necessidades individuais e a disponibilização de serviços adicionais que transpareçam bem estar, quando o cliente é atendido. São formas de conquistar e fidelizá-los.
- Síntese dos resultados da análise. Após construir a análise desta pesquisa, constatou-se que, atualmente, o atendimento dispensado aos clientes externos, os produtos disponíveis, e um preço competitivo, não são ferramentas únicas para encantar e em consequente fidelizar o cliente. Apesar de tais pontos, se faz necessária a implantação de melhorias, de modo a agregar aos produtos e serviços oferecidos, não apenas valor financeiro, e, sim, o valor percebido, ou seja, dissolver no cliente a percepção de que suas necessidades e desejos foram captados e atendidos com excelência e, assim, torná-lo um cliente fiel. Logo, tem-se um cliente satisfeito e fidelizado, propenso a fazer novas compras em sua rotina.

O questionário aplicado aos clientes mostrou resultados importantes sobre o grau de satisfação/insatisfação. Com relação à qualidade na prestação do serviço relacionado ao atendimento geral, o cliente se demonstrou satisfeito, porém, com alguns indicadores de insatisfação, a exemplo do tempo de espera para ser atendido, e o tempo gasto em atendimento. Ou seja, o tempo que se leva para que o colaborador chegue até o cliente e o tempo em que o atendimento é relativamente realizado, não satisfazem. Tal fato demonstra à empresa a necessidade de conhecer o motivo de tal insatisfação para que, assim, possa tentar resolver tal percalço, transformando esse cliente, em um cliente satisfeito, fiel.

Quanto à cordialidade (comunicação) dos colaboradores dispensada ao cliente, obteve-se resultado favorável neste subindicador, ou seja, atingiu a satisfação do cliente.

Nas sugestões para melhorias solicitadas aos colaboradores, como também aos clientes, notou-se a frequência e igualdade em alguns pontos: maior efetivo de colaboradores nos horários de pico; maior atenção na abordagem aos clientes; formas de pagamento mais

flexíveis às necessidades individuais e oferta de serviços adicionais, como água e cafezinho. Tais sugestões demonstram a necessidade da implantação de melhorias para suprir os desníveis presentes nos subindicadores de insatisfação do cliente, fidelizando-os.

- Com base nos resultados, apresentados e analisados, da pesquisa feita e na literatura utilizada na fundamentação teórica sobre o tema, esta autora acrescenta algumas recomendações ao Auto Posto Andrade Ltda., reforçando o desejo de que o problema colocado neste trabalho seja solucionado.

- Disponibilizar curso de capacitação para seus colaboradores, para que estes possam prestar um melhor atendimento, mais especializado, e que se torne um diferencial na visão dos clientes externos, transparecendo uma postura adequada a cada tipo destes e, desempenhando o atendimento com uma maior facilidade, como também para uma melhor harmonização entre os colaboradores;

- Implantar metas alcançáveis entre os colaboradores com reconhecimento de desempenho individual, para fomentar a relação entre cliente externo e colaborador, e colaborador com colaborador, e a partir de resultados motivar em equipe;

- Padronizar e implantar escala de trabalho, priorizando os horários de maior movimentação em entrada e saída de clientes;

- Implantar o serviço adicional no atendimento com a disponibilidade de água e café aos clientes externos;

- Identificar e realizar análise periódica dos principais fatores de reclamações por parte dos clientes externos para assim, estabelecer a melhoria continua no atendimento, para se obter a satisfação do cliente externo, e em consequência o diferencial para a empresa.

Outras sugestões poderiam ser acrescentadas, em função da dinâmica dos novos procedimentos da empresa, após conhecimento deste artigo por parte dela.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste artigo foi oferecer um diagnóstico sobre o grau de satisfação/insatisfação dos clientes, com relação aos serviços prestados pela organização (Auto Posto Andrade Ltda.). Após análise dos dados e o diagnóstico oferecido, ficou constado que a empresa tem interesse em investir e modificar a forma com que gerencia seus colaboradores, objetivando a melhoria na capacitação individual e coletiva, como, também, otimizando o uso de procedimentos pertinentes, como a disponibilização de pessoal ativo em horários de maior movimentação de clientes na empresa.

A análise dos dados obtidos neste trabalho, por meio de questionário respondido por 80 (oitenta) clientes externos, e entrevistas com 11 (onze) colaboradores, permitiu constatar que o objetivo da pesquisa foi alcançado. Tal fato foi positivo, pois foram apresentados, pelos clientes internos (colaboradores) e externos, os principais fatores que ocasionam a satisfação/insatisfação no atendimento ao cliente.

Com isso, após a análise da situação da empresa e com base bibliográfica sobre o tema exposto, foram sugeridas mudanças e implantações, de forma a suprir as deficiências na disponibilidade dos serviços prestados no atendimento ao cliente, garantindo maior objetividade e precisão na conquista da satisfação e, por conseguinte, a captação e fidelização de clientes, a partir da ampliação do reconhecimento da marca pelos clientes satisfeitos, que acabam passando informações para pessoas de seu círculo de amizade, os futuros clientes.

REFERÊNCIAS

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços:** lucratividade por meio de operação e de satisfação dos clientes. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

DALLEDONE, Jorge. **Gestão de serviços:** a chave do sucesso nos negócios. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2008.

DICIONÁRIO, Novo Aurélio. 3. ed. Curitiba: Positivo, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.

HARTILINE, Michel D.; FERRELL, O. C. **Estratégia de marketing.** Tradução da 4. ed. Norte-Americana. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

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

LAS CASAS. Alexandre Luzzi. **Administração de marketing:** conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços:** marketing e gestão. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

SCHIFFMAN, Leon G; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor.** 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de orientação para trabalhos de conclusão de curso:** relatórios, artigos e monografias. Aracaju: FANESE, 2014.2 (caderno).

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com os colaboradores da empresa Auto Posto Andrade Ltda.

Esta entrevista não foi elaborada pelo Auto Posto Andrade Ltda., mas por esta acadêmica, concludente do curso de Administração da FANESE.

A abordagem aos colaboradores do posto destina-se à coleta de dados para que sejam cumpridos os procedimentos da pesquisa de campo e a satisfação no processo de atendimento ao cliente no Auto Posto Andrade Ltda.

Não é necessário se identificar.

1 – Dê sugestões para melhoria da satisfação dos clientes.

APÊNDICE B – Questionário aplicado aos clientes externos

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE – FANESE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Pesquisa de Satisfação do Cliente Externo

Bom dia, (boa tarde ou boa noite). Eu me chamo Katiana Gonçalves de Mendonça, sou estudante acadêmica da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE. Sou colaboradora desta empresa e estou realizando uma pesquisa de satisfação do cliente no tocante ao atendimento oferecido pelo Auto Posto Andrade Ltda., incluindo formas de pagamento, preços e comunicação. Suas respostas se fazem de suma importância para a veracidade da análise dos resultados.

Agradeço a atenção destinada.

1 – Mostrados os indicadores no quadro abaixo (item 2), eleja quais devem ser avaliados. Em seguida, marcar com um X os quadrinhos correspondentes aos indicadores eleitos, de acordo a convenção do item 2.

2 – De acordo com a legenda, marque seu grau de satisfação.

PÉSSIMO – 1 RUIM – 2 REGULAR – 3 BOM – 4 EXCELENTE – 5

Graus de Satisfação e Fidelização	1	2	3	4	5
Indicadores					
1 – Qualidade na abordagem ao cliente					
2 – Comunicação e informação ao cliente					
3 - Cortesia e presteza dos colaboradores					
4 – Qualidade no desempenho do serviço					
5 - Qualidade dos produtos oferecidos					
6 - Tempo de espera para ser atendido					
7 - Tempo em atendimento ao cliente					
8 - Oferta de preços e formas de pagamento					
9 - Qualidade no atendimento geral ao cliente					

Fonte: Construído pela autora deste trabalho, adaptado de Lickert

3 – Sugestões para melhoria da satisfação em consequente fidelização. (Até 3)

- 1 - _____
- 2 - _____
- 3 - _____