

VALERIA DE NAZARÉ RODRIGUES



QUALIDADE DE ATENDIMENTO AO CLIENTE:  
PANIFICADORA E CONFEITARIA CHANDELLE

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Marcos Moraes de Sousa.

25665  
3005

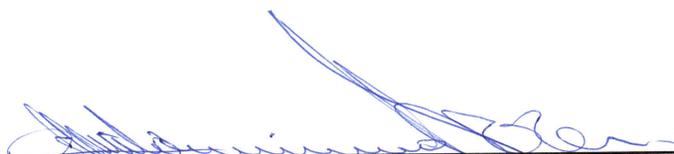
Tombo n°	12.072
Classif.:	A-658.818
Ex.:	1 VALERIA RODRIGUES 2005
Origem:	dl
Data:	25-4-06

RUBIATABA - GO

2005

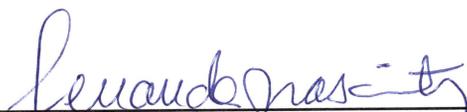
# FOLHA DE AVALIAÇÃO

Monografia examinada em 14 de dezembro de 2005



---

Profº: MARCO ANTÔNIO PEREIRA DE ABREU  
Pós-Graduado em Docência Universitária



---

Prof.ª: Dra. FERNANDA R. NASCIMENTO  
Doutora em Energia na Agricultura



---

Profº: MARCOS DE MORAES SOUZA  
Pós-Graduado em Gestão em Agronegócio  
Orientador

RUBIATABA - GO

2005

"Toda empresa precisa de alguém que erra, que não tem medo de errar e que aprende com o erro".

Bill Gates

*Esta monografia é dedicada aos meus pais que foram os maiores incentivadores em toda minha vida nos estudos, ao meu irmão que eu amo muito, e ao meu esposo que foram as pessoas que deram força para concluir mais esta etapa, me dando coragem, mesmo nos momentos difíceis quando eu mesma pensava em desistir, a eles dedico esse trabalho e agradeço por tudo que fizeram por mim.*

*Meus agradecimentos primeiramente a Deus, aos meus pais, irmão e esposo, e meu orientador Marcos Moraes que foi meu amigo, e não mediu esforços para me ajudar na realização deste trabalho monográfico. Aos demais professores que me acompanharam durante o período acadêmico meu muito obrigado.*

*Aos meus colegas que estão concluindo o curso comigo, como aqueles que começaram, mas por vários motivos não conseguiram chegar até o fim do curso.*

## **RESUMO**

Diante da concorrência de mercado que existe no dia-a-dia das empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, torna-se necessário investir em vários setores para conquistar o espaço de sobrevivência mercadológica. Este trabalho que foi realizado na Panificadora e Confeitaria Chandelle, tem como objetivo principal demonstrar a importância da qualidade no atendimento para a satisfação dos clientes da organização. Foi transcorrida no referencial teórico sobre, a qualidade de atendimento e satisfação de cliente.

**Palavras-chave:** Qualidade, Atendimento, Satisfação dos clientes.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: PERFIL DOS CLIENTES – SEXO.....	24
FIGURA 02: FAIXA ETÁRIA DOS CLIENTES .....	25
FIGURA 03: ATENDIMENTO AO CLIENTE.....	25
FIGURA 04: FREQUÊNCIA EM ADQUIRIR OS PRODUTOS.....	26
FIGURA 05: VOLTAR PARA COMPRAR PRODUTOS.....	26
FIGURA 06: SUGESTÕES FEITAS PARA A EMPRESA.....	27
FIGURA 07 : PRODUTOS DIFERENTES.....	27
FIGURA 08: SUGESTÕES FEITAS DE PRODUTOS.....	28
FIGURA 09: SATISFAÇÃO COM A ESTRUTURA FÍSICA.....	28
FIGURA 10: SUGESTÃO DE MUDANÇAS .....	29
FIGURA 11: DIFERENÇA DE ATENDIMENTOS PELAS CLASSES .....	29
FIGURA 12. DEMORA NO ATENDIMENTO .....	30
FIGURA 13: O QUE DEVERIA SER MUDADO .....	31
FIGURA 14: DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	35

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	09
2. JUSTIFICATIVA .....	11
3. PROBLEMÁTICA .....	12
4. OBJETIVOS.....	13
4.1. Gerais.....	13
4.2. Específicos.....	13
5. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
5.1. O Que é Qualidade? .....	14
5.2. Qualidade no Serviço.....	16
5.3. Qualidade no Atendimento.....	17
5.4. Técnicas de Atendimento Pessoal.....	19
5.5. Técnicas e de Satisfação para o Cliente.....	20
5.6. Desenvolvendo Clientes Melhores.....	21
6. METODOLOGIA.....	22
7. RESULTADOS.....	24
7.1. Histórico da Empresa.....	24
8. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	32
9. CONCLUSÃO.....	37
10. SUGESTÕES .....	39
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	40

ANEXOS

DADOS DO ALUNO

## I. INTRODUÇÃO

Com a grande competitividade no mercado, as empresas estão cada vez mais investindo em qualidade, especialmente na qualidade do atendimento e principalmente nos serviços prestados.

Para Schonberger (1992, p. 32),

A organização que tem o cliente do lado de dentro, junto ao fornecedor, ao cliente de várias maneiras diferentes. Já que cada cliente é por sua vez fornecedor de outro cliente, o objetivo é montar uma cadeia de clientes, cada um bem entrosado com o outro.

Assim, a empresa que tiver melhor qualidade do produto e melhor atendimento conquistará o mercado. Na crise que os mercados estão passando, todos querem oferecer o melhor a seus clientes, por isso necessitam saber o que agrada e desagrada nos serviços prestados hoje para melhorar de alguma forma para todos, os atendimentos e a qualidade dos serviços prestados.

Heskett et al (1994, p.35) "A fidelidade do cliente é a pedra fundamental de um serviço bem sucedido. Influencia a fidelidade de funcionários e fornecedores. E gera os lucros que induzem a fidelidade dos clientes".

Um bom atendimento é a credibilidade de uma empresa é necessário para que tenha um bom desenvolvimento e sucesso no mercado, e com o passar dos tempos, conseguirá fidelizar seus clientes, tornando-se uma empresa com atrativos e conseguirá maior competitividade no ramo em que se segue e com qualidade dos funcionários que a compõe. Não são os clientes que precisam mudar de atitudes, mas as pessoas que atendem são as que precisam se tornar mais resistentes às frustrações e serem capazes de lidar com todos os tipos de clientes.

Ao falar-se de qualidade no atendimento aos clientes, pretendemos dar toda atenção às opiniões destes, cada pessoa bem atendida irá propagar boa opinião sobre o estabelecimento. O oposto ocorrerá no momento em que não se atender de forma adequada e satisfazer o cliente.

Boas empresas de serviços procuram atender as expectativas dos clientes. Excelentes empresas de serviços buscam, especificamente, impressionar os clientes de uma maneira que eles nunca esquecerão. Elas fazem isto administrando a primeira (e a última) impressão e balanceando sua atenção

sobre substancias e estilos, tanto no projeto como na prestação dos serviços. Heskett et al (1994, p. 45)

O mais importante é verificar constantemente a qualidade do atendimento, que é o fator chave, buscando treinar bem cada funcionário, dominando técnicas atualizadas sobre atendimento aos clientes para assegurar a sua fidelidade.

Deve-se cuidar muito bem de cada cliente para garantir boas vendas e a permanência no mercado competitivo que está cada vez mais exigente.

## 2. JUSTIFICATIVA

A qualidade faz a diferença.

Para entenderem porque os clientes compram em certas empresas e em outras não, os empresários têm de procurar oferecer o melhor atendimento ao cliente. Para que possamos manter na coerência é necessário sabermos quantos de nossos clientes estão satisfeitos e procurarmos conquistar novos clientes.

Cabe a empresa proporcionar a melhora na qualidade do atendimento, procurando mudar suas atividades em relação ao cliente, procurando ver que as pessoas não são iguais, é necessário que conheça a necessidade de todos os tipos de clientes, para atendê-los de maneira satisfatória.

Os maiores beneficiados serão os próprios empresários, os funcionários e os clientes. Aos funcionários, estaremos propondo mais adiante que façam treinamento para que possam conquistar mais clientes.

### 3. PROBLEMÁTICA

Um cliente mal-atendido fica insatisfeito com a experiência vivida e acaba passando essa experiência para outras pessoas, ficarão receosas de ir a organização, pois tem medo de serem também mal atendidas pela empresa (KOTLER, 2000).

Isso acarretará prejuízo para a organização, pois além da perda dos clientes, acontecerá automaticamente uma queda nas vendas e os lucros diminuirão causando sérios transtornos que poderão levar a organização à falência.

Diante desse contexto pergunta-se: Os clientes estão satisfeitos com o atendimento oferecido pela Panificadora Chandelle?

## 4. OBJETIVOS

### 4.1. GERAL

- ✓ Demonstrar a importância da qualidade no atendimento para a satisfação dos clientes da organização.

### 4.2. ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar grau de satisfação dos clientes;
- ✓ Identificar as necessidades e expectativas dos clientes;
- ✓ Sugerir à organização, ações corretivas que melhorem o relacionamento interno e, conseqüentemente o atendimento ao cliente.

## 5. REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1. O QUE É QUALIDADE?

Segundo Lobos (1993, p.18), “qualidade é a condição de perfeição, ou se preferir do exato atendimento das expectativas dos clientes. Pode ser atribuída a qualquer coisa ou ação, integrante ou resultante de um processo”.

Hoje estamos vivendo num mundo globalizado, e muito competitivo, é fundamental que as empresas procurem superar cada dia a qualidade de seus produtos ou serviços prestados, e principalmente a qualidade no atendimento ao cliente. Os principais fatores são fáceis de serem alcançados, a qualidade no atendimento ao cliente deve ser feito um atendimento direto à pessoa, isso diferenciará da concorrência, que muitas vezes são desleais, colocando preços abaixo do preço de compra para ganhar a concorrência, perdendo no produto.

Segundo Lobos (1993, p. 88), “qualidade significa cumprir os requisitos do cliente”. Demonstra-se quais são as propriedades da qualidade total, na prática. Se você perguntar isso a qualquer executivo razoavelmente informado sobre o assunto, ele lhe dirá coisas tais como: “que todos façam bem as coisas da primeira vez”, “que os clientes seja 100% atendidos” ou “que os processos sejam controlados”. Mas, esses são objetivos operacionais da qualidade total.

Nota-se que a qualidade no atendimento ao cliente vem sofrendo sérias dificuldades, porque sofre várias mudanças, a principal delas é a mudança de atitude dos profissionais que atuam nos diversos níveis da organização, cada dia que passa os clientes estão exigindo mais serviço de qualidade que satisfaça as suas necessidades.

Quando não existe qualidade no serviço prestado, o cliente fica insatisfeito, isto é muito ruim, poucas vendas são efetuadas ou nenhuma. Os clientes são mais exigentes, por isso, é necessário que os funcionários sejam treinados, para pode oferecer um atendimento mais qualificado aos clientes que por eles forem atendidos. Existem muitos tipos de clientes, cada um age de forma diferente, por isso conhecemos pouco sobre a necessidade de cada cliente, e é por isso que algumas empresas reagem, mantendo um nível elevado de atendimento ao cliente.

Segundo Cerqueira (1994, p. 12), "qualidade no atendimento refere-se, na qualidade de atributos que deve ter um produto para que atenda às expectativas do usuário final ou supere-se".

As pessoas que atuam nos diversos segmentos da organização precisam passar por situações que permitam a tomada de consciência que a qualidade no atendimento é imprescindível para manter a empresa no mercado, cada dia que passa mais exigentes estão, é preciso proporcionar aos funcionários, cursos profissionalizantes tornando-os mais competitivos para o mercado.

Para Miranda (1994, p.5),

as organizações precisam gerar produtos e serviços em condições de satisfazer as demandas dos usuários finais consumidores, sobe todos os aspectos. A expressão "bom, bonito e barato" reflete honestamente essa necessidade. Essa é uma exigência gerada muito mais pelas condições de competição no mercado do que pela capacidade do consumidor de impor, ao conjunto da indústria, suas pretensões.

As organizações precisam ter produtos que satisfaçam às necessidades dos seus clientes, pois se não a suprirem, estarão fora do mercado competitivo, precisam ter em primeiro lugar produtos de boa qualidade, oferecer aos clientes uma boa qualidade no atendimento, tudo isso fará com que a empresa se destaque diante das outras empresas, fazendo-a mais competitiva no mercado, aonde o cliente tem sempre razão.

Segundo Paladini (1997, p. 25),

Qualidade total é um meio de atendimento das empresas a sociedade. Não se trata de um modo simples de atuação, caracterizado apenas por embalagens bem cuidadas, vendedores educados e gentis, produtos entregues no prazo adequado ou preços acessíveis. Em vez de alguns itens a considerar, o que se deseja aqui é uma relação bem definida entre a empresa e o ambiente com o qual ela interage. Materialização mais perfeita desta relação ocorre no pleno atendimento aos clientes.

De acordo com o mesmo autor, a missão da empresa tem como objetivo a adaptação dos elementos que compõem o processo produtivo, de forma direta ou indireta, para melhorar a condição da operação, incluímos a seleção de equipamentos que são compatíveis com o processo, a utilização de materiais que atendem as expectativas dos usuários, com relação ao uso esperado e a definição de metas de trabalho de acordo com a especificação das várias fases do processo. Aos trabalhadores da empresa são oferecidas condições de trabalho, em termos de

disponibilidade de recursos, como formação de qualificação adequada, para exercer suas funções e procedimentos motivacionais, que atendam suas expectativas no geral, o trabalhador quer condições compatíveis com sua condição de elemento mais relevante do processo, é um conjunto de ações que possibilitem a ele e sua família uma vida melhor.

Para Shiozawa (1993, p. 28), "qualidade de vida, talvez seja o nosso grande desejo fosse de que toda essa tecnologia de informação estivesse trazendo-nos um grande benefício: qualidade de vida. A tecnologia viabiliza hoje maior acesso a informação, permitindo que programas educativos cheguem, via TV, a qualquer canto do mundo".

De acordo com o autor citado acima, todos estão em busca por uma qualidade de vida melhor, em todos os lugares, este programa não deve ser desenvolvido unicamente em um departamento, mas direcionado a todos os departamentos da empresa. E não pode ocorrer em empresa totalmente desvinculada da coletividade e da relação da vida pessoal de cada funcionário, se não existir a qualidade de vida, não tem qualidade organizacional, qualidade de produto ou no serviço prestado.

## **5.2. QUALIDADE NO SERVIÇO**

Segundo Denton (1990, p.16),

qualidade no serviço deve tornar uma realidade consistente, os mesmos exigem que os administradores e os empregados sejam julgados em termos de desempenho com qualidade, bem como em termos de desempenho financeiro e de produtividade. As pessoas de todos os níveis precisam executar os seus serviços de forma certa e desenvolver uma ligação de qualidade com os clientes.

A qualidade não é fruto do acaso. É preciso organizar e processar o resultado que se deseja e implementá-lo a tempo com técnicas e ferramentas que levam a conscientização, envolvimento e comprometimento de todos que estão interagindo nas empresas, as técnicas diferenciadas de atendimentos passam a estabelecer metas no âmbito das estruturas, apresentando atividades e resultados obtidos.

Segundo Denton (1990, p.18),

serviço com qualidade inferior tem as suas raízes em administração ruim. Em vez de burocracia, precisamos de flexibilidade. Em vez de administradores autocráticos, enfocados somente na produtividade, precisamos de maior envolvimento dos empregados, mais confiança na competição entre pares e maior ênfase nos assuntos mais amplos da qualidade.

Estaremos propondo a organização que aplique questionários junto aos clientes par que possamos verificar o grau de insatisfação e satisfação, as organizações estarão sempre dispostas a aceitar as reivindicações feitas pelos clientes.

Segundo Gronroos (2003, p. 87),

Em geral, o fornecedor de serviços não pode se esconder atrás dos nomes de marca e distribuidores. Na maioria dos casos, o cliente poderá ver a empresa, seus recursos e seus métodos de operação. Portanto, a imagem da empresa e/ou local é da maior importância para maioria dos serviços.

O serviço prestado pode afetar a qualidade de diversas maneiras, depende do que os clientes e fornecedores pensam a respeito da imagem se é favorável ou não, alguns pequenos erros poderão ser perdoados, desde que não ocorram com muita frequência, estes erros poderão sujar a imagem da organização, causando um impacto ainda maior diante da clientela, que não deixa nada passar despercebido.

Segundo Fitzsimmons (2005, p. 43), “gerentes de serviços tem dificuldade par identificar seus produtos. Esse problema se deve em parte a natureza intangível dos serviços, mas é a presença dos clientes nos processos que cria uma preocupação com a experiência total dos serviços”.

Pode-se criar programas que atuam em conjunto com a empresa e o consumidor para o desenvolvimento do produto, tornando-se parceiros na empreitada e os resultados serão positivos na adequação dos produtos ao uso. (Paladini, 1997)

### **5.3. QUALIDADE NO ATENDIMENTO**

“A qualidade no atendimento é tão boa quanto o cliente acha que é”. Atendimento é a ação de atender, ou seja, de acolher com atenção e cortesia, é

importante também a qualidade que é do modo de ser e de caracterizar cada coisa". (Cassaro, 1993, p. 67). Pode-se afirmar que o cliente mal atendido e principalmente insatisfeito com os produtos e serviços prestados pela empresa deixarão de consumi-los, o que é pior, se converteram, em fonte negativa da informação sobre a empresa.

Na hora de atender os clientes, deve-se esquecer as diferenças e particularidades existentes, devemos respeitar e aceitar as diferenças das pessoas, que irão compartilhar as mesmas necessidades e emoções.

Quando passamos a respeitar a todos que trabalham na empresa, os canais de comunicação se abrem para o diálogo sincero, responsável e construtivo. Se ao contrário, as diferenças são negadas, a comunicação se tornará falha, com bloqueio e distorções. As pessoas não falarão o que gostariam e não ouvem o que não interessam, só captarão aquilo que reforça ainda mais a imagem que têm delas, tornando cada vez pior o atendimento proporcionado ao cliente.

Para obter-se um atendimento bom, precisamos desenvolver habilidades interpessoais que facilitem a integração social das pessoas, melhorando assim a harmonia dentro da organização, com isso contribuiremos para uma melhor execução das atividades sendo mais satisfatória.

"O que é mais importante na realidade da empresa é que ela precisa estar voltada para fora, buscando saber permanentemente o que o mercado quer, onde quer, que preço o cliente está disposto a pagar, que qualidade de atendimento é necessário, etc". (Cassaro, 1993, p. 68).

Segundo o autor, as empresas que planejam de cima para baixo e chegam às suas conclusões baseadas nos "achismos" que alguns que entendem, que acabam descobrindo, muitas vezes tardiamente, que quem manda é o cliente, ele é o grande e único controlador de qualidade que existe, e é a razão de ser e o porque da empresa existir, porque será ele quem decidirá da permanência ou não da empresa no mercado e quanto tempo de vida ela terá de atuação no mercado, aonde nada é perdoado pelo consumidor, seja ele interno ou externo.

O cliente espera do atendente um relacionamento harmonioso, companheirismo e ajuda mútua, a fim de alcançar os objetivos da organização e sua auto-realização.

As empresas que conseguirem manter o cliente como foco principal e prender a atenção para as necessidades futuras e atuais dos mesmos, conseguiram

manter-se no mercado competitivo, que cada dia que passa está mais exigente. Se os clientes estão tornando-se cada vez mais insatisfeitos com o atendimento oferecido os fornecedores também sofrem com o forte impacto causado pela degradação do atendimento. As empresas quando estão passando por dificuldades adotam ações de redução de custo, as áreas mais afetadas é a de atendimento, pois são desmontadas, as infra-estruturas de serviços desarticulados, os investimentos em áreas de suporte ao cliente são cortados, corte no pessoal das áreas não produtiva, serviços que eram prestados aos clientes que não eram pagos, passam a ser cobrados, o retorno dos gastos em serviços é em geral intangível. (Shiozawa, 1993).

Para Fitzsimmons (2005, p. 46),

A presença do cliente como participante no processo do serviço requer atenção no design das instalações, a qual não é encontrada nas operações da manufatura tradicional. O fato dos automóveis serem produzidos em fábricas quentes, suja e barulhentas não diz respeito aos eventuais compradores, pois eles são apresentados ao produto em uma elegante show-room, na revenda de automóveis. A presença do cliente no local do serviço requer atenção ao ambiente físico onde ocorre o processo, o que não acontece no caso da manufatura.

De acordo com o mesmo autor, as empresas prestadoras de serviços tem a oportunidade de oferecer e construir relações de longo prazo com os clientes, pois conduzem suas transações diretamente com o fornecedor do serviço, o que na maioria das vezes é prestado pessoalmente.

#### **5.4. TÉCNICAS DE ATENDIMENTO PESSOAL**

Nos contatos com os clientes, ou colegas, cada um demonstra sua habilidade em lidar com pessoal, através do esforço e dedicação para manter no melhor nível, entre as relações que devem ser estabelecidas.

Segundo Cassaro (1993, p. 69),

cada um de nós que se puser a indicar técnicas para o trabalho de atendimento tenderá a desenvolver uma serie enorme de atitudes ou procedimentos e sempre deixará alguma coisa muito importante por mencionar. Logo, sem esgotar o assunto, podemos dizer que tudo o que fizermos no atendimento deve ser encarado frente a duas verdades maiores. Faça tudo para que o seu cliente tenha um sorriso nos lábios ao partir. Faça tudo para que seu cliente volte a procurá-lo.

Para oferecer um bom atendimento é necessário saber ouvir, pois olhar para o interlocutor, são requisitos importantes para identificar o tipo de cliente e atendê-lo de forma conveniente e eficaz possível.

Segundo Cassaro (1993, p. 70),

há vários princípios para o bom atendimento: 1) Organize sua área de trabalho e cuide de sua aparência pessoal. 2) Reconheça o cliente imediatamente ao chegar, e cumprimente-o com um sorriso. 3) Dê total atenção ao cliente. Não permita ser interrompido por um colega de trabalho ou mesmo pelo dono da empresa. O cliente é sempre o assunto mais importante. 4. Faça perguntas para descobrir possíveis problemas, desejos e necessidades do cliente. Informe, claramente, o que você pode ou não fazer para ajudá-lo. 5) Ouça com atenção para identificar oportunidades de servi-lo melhor; Não o interrompa, a menos que tenha razões muito importantes, sob o ponto de vista do cliente, para fazê-lo. 6) Procure fazer algo extra. Algo além de sua 'obrigação'. Por exemplo: proponha-se a guardar seus pacotes, enquanto escolhe a mercadoria; a fazer um pacote maior ou fornecer-lhe uma sacola, para que possa reunir vários pacotes menores que esteja carregando, mesmo que não tenha comprado na loja. a) Ao apresentar-se informe claramente seu nome e solicite o do cliente. Procure sempre chamá-lo pelo nome. b) Se para melhor atendê-lo ou resolver seus problemas for necessário encaminhá-lo a outra pessoa a seção, faça-o pessoalmente, apresente-o e solicite toda atenção para com ele. c) Ao despedir, faça-o com alegria, mesmo que ele nada tenha comprado, agradeça pela oportunidade de servi-lo e coloque você e sua firma sempre à sua disposição.

Lembre-se que o cliente não é um chato que atrapalha a sua conversa com outro atendente ou qualquer outra pessoa. O cliente é a razão de sua empresa existir, ele é de fato o seu patrão, porque lê em última análise, paga o seu salário e proporciona seu crescimento profissional.

## **5.5. VALOR E SATISFAÇÃO PARA O CLIENTE**

Para Kotler (2000, p. 56),

valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço

O cliente quando compra um determinado produto, ele avalia tanto as formas de pagamento, se o produto é de boa qualidade, se vai ter que enfrentar determinadas dificuldades relacionadas ao produto. O vendedor deve orientar o

comprador em relação ao produto que está comprando, mostrando as vantagens e desvantagens do produto, principalmente quando existentes dois tipos de produto que são direcionados a mesma função ou produtos alimentícios.

Segundo Kotler (2000, p. 58), "satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador".

A satisfação do cliente é de fundamental importância para a empresa, porque os clientes mudam facilmente de fornecedor quando ficam expostos a novas ofertas, os que estão muito satisfeitos são muito menos influenciados a mudar, o alto nível de satisfação cria uma aliança maior entre o fornecedor e o cliente, criando um alto grau de fidelidade do cliente. Acredita-se que um cliente altamente satisfeito ele valerá dez vezes mais para a empresa do que apenas um cliente satisfeito, porque um cliente muito satisfeito continuará comprando por vários anos da mesma organização, do que um cliente simplesmente satisfeito.

## **5.6. DESENVOLVENDO CLIENTES MELHORES**

Segundo Heskett et al (1994, p. 47),

empresas de serviços realmente criativas fizeram de nós clientes melhores, tanto medindo como administrando nossas expectativas, fazendo-nos usuários de serviços mais esclarecidos, encorajando padrões de comportamento e forçando-nos a mudar nossas práticas diárias para que fôssemos mais bem sucedidos no serviço. Neste caso, tornando-nos clientes mais satisfeitos e mais lucrativos.

Os clientes são mais hábeis em expressar suas expectativas em relação aos resultados obtidos de uma prestação de serviço, a maneira em que os serviços devem ser prestados e aos tipos de momentos e o tipo de contato que devemos envolver as pessoas.

Mas nós clientes, temos dificuldade em expressar sobre como queremos ser tratados e sobre a importância relativa dos processos que envolvem os resultados sob a avaliação da qualidade do serviço prestado. Os clientes são capazes de expressar suas expectativas, mais claramente, sobre algum serviço do que em outros. Muitas empresas medem continuamente e cuidadosamente as expectativas de seus clientes.

## 6. METODOLOGIA

Neste trabalho monográfico, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva de caso sobre o nível de satisfação dos clientes da Panificadora e Confeitaria Chandelle e para atingir o objetivo, foi utilizado um questionário (Anexo I) para fazer a coleta e análise dos dados.

Para Gil (1996, p. 46), "Pesquisa descritiva tem como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno, então o estabelecimento de relações entre variáveis".

Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 49),

a pesquisa descritiva busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente com grupos e comunidades mais complexas.

Segundo Gil (1996, p. 58), "estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados".

O objeto de estudo neste trabalho foi a Panificadora e Confeitaria Chandelle, que está localizada na Avenida Aroeira n.º 1228, Centro, Rubiataba-GO.

Para Sâmara Barros (2002, p. 93),

amostra probabilística sistemática, os elementos da mostra serão selecionados aleatoriamente e será estabelecido um intervalo entre esses elementos. Esse intervalo é obtido como divisão do número do universo, ou população, pelo número de amostra.

Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 50), "coleta de dados aparece como uma das tarefas características da pesquisa descritiva e são utilizados como principais instrumentos à observação, a entrevista, o questionário e o formulário".

Segundo Gil (1996, p. 91), "a elaboração de um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos. Naturalmente não existem normas rígidas a respeito da elaboração do questionário".

O universo de clientes fixos da Panificadora e Confeitaria Chandelle corresponde aproximadamente a 400 clientes fixos, para identificar o nível de satisfação dos mesmos utilizou-se 80 amostras, no questionário houve 6 questões fechadas, 3 questões semi-abertas e 1 questão aberta, as pesquisas foram feitas na parte da manhã e da parte da tarde, sendo que foi aplicado no intervalo de 5 clientes a cada período, com isso obteve-se 20% da amostra para análise dos dados.

Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 54), "coletados os dados e expostos em tabela de forma sintética, são agora submetidos ou não, conforme o caso, ao tratamento estatístico". Todas as informações reunidas nos passos anteriores foram comparadas entre si e analisadas.

Foi feita a tabulação de dados que para Lakatos e Marconi (1991, p. 169), "é um método estatístico sistemático, de apresentar os dados em colunas verticais ou fileiras horizontais que obedecem à classificação dos objetivos ou materiais da pesquisa".

Os gráficos analíticos tiveram como objetivo, além de informar, fornecer ao pesquisador elemento de interpretação, cálculo, inferências, previsões. Esta análise teve como principal objetivo mostrar a importância da qualidade no atendimento ao cliente para a empresa em estudo.

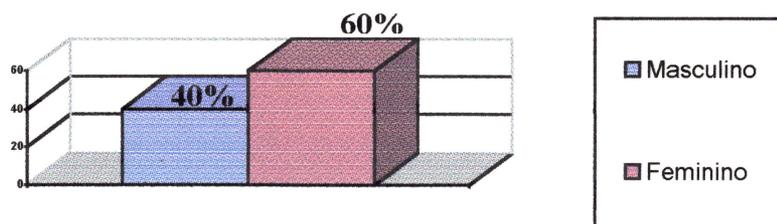
## 7. RESULTADOS

### 7.1. HISTÓRICO DA EMPRESA

A Panificadora e Confeitaria Chandelle, foi fundada em 29 de maio de 1996, tendo como fundador José Donizete Andrade, que administrou a empresa por 5 anos, a partir daí vendeu a empresa em 12 de novembro de 2001, para o Sr. Davi de Souza Lemes e Marlene Fernandes de Souza, administraram a empresa por mais de 3 anos consecutivos, vendendo a empresa em 29 de janeiro de 2005, para a senhora Marli de Paulo Severino Pereira, atual dona da Panificadora e Confeitaria Chandelle.

Para fazer a tabulação e análise dos resultados utilizamos alguns critérios indispensáveis para tabulação com respostas múltiplas na qual os respondentes podem escolher mais de uma resposta, foi aplicada porcentagem tendo como base o total de respostas, e para a tabulação das perguntas encadeadas, foi realizada na proporção de quantas respostas obtiveram, e para a tabulação das perguntas em aberto, as respostas foram padronizadas por categorias e a tabulação como tabulação simples ou múltipla, utilizando método estatístico sistemático, de apresentar os dados em gráficos horizontais que obedecem à classificação dos objetivos ou matérias da pesquisa (LAKATOS; MARCONI, 1991).

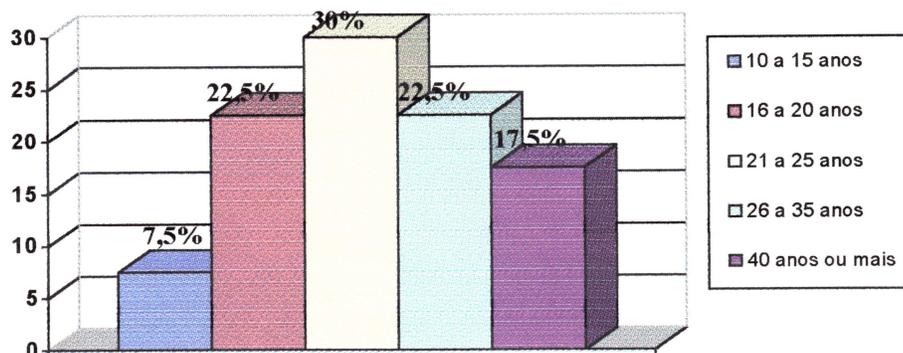
Figura 1: PERFIL DOS CLIENTES - SEXO



Fonte: Coleta de dados, 2005.

O perfil dos clientes como demonstra a pesquisa realizada, corresponde a 40% dos entrevistados são homens e 60% mulheres.

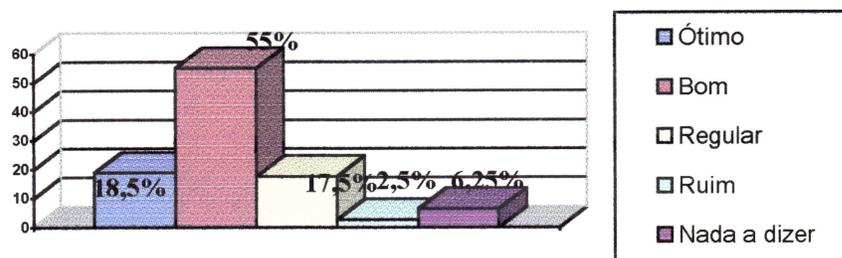
Figura 02: FAIXA ETÁRIA DOS CLIENTES



Fonte: Coleta de dados, 2005.

Com relação à idade, percebemos que os clientes de 10 a 15 anos correspondem a 7,5%, e de 16 a 20 anos, 22,5% de 21 a 25 anos apresentou um índice maior de 30%, e de 26 a 35 anos com 22,5%, e de 40 anos acima de 17,5% dos clientes que freqüentam a Panificadora e Confeitaria Chandelle.

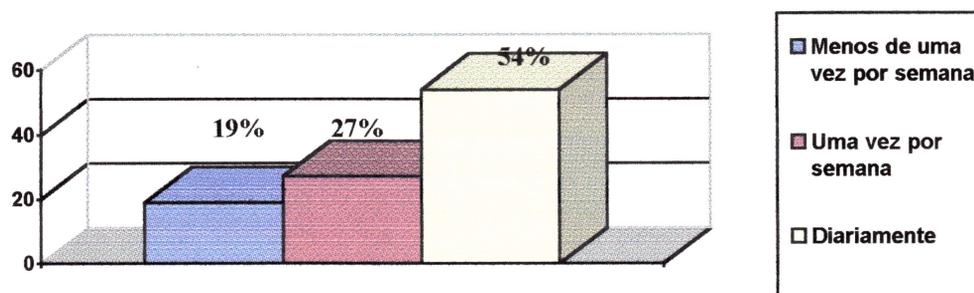
Figura 03: ATENDIMENTO AO CLIENTE



Fonte: Coleta de dados, 2005.

Segundo Cassaro (1993, p. 67), "Atendimento é a ação de atender, ou seja, de acolher com a atenção e cortesia, tomar em consideração, analisar e definir, o mais importante, agora, é o de "qualidade" que é o modo de ser a característica de cada coisa". Da população 55% responderam que ao atendimento oferecido pela Panificadora e Confeitaria Chandelle está bom, 18,5% disseram que o atendimento está ótimo, 17,5 responderam que o atendimento está ótimo, 17,5% responderam que está regular, 2,5% que está ruim, e 6,25 não opinaram.

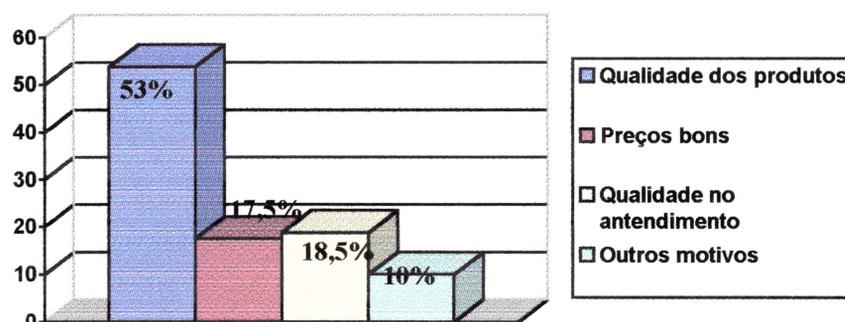
Figura 04: FREQUÊNCIA EM ADQUIRIR OS PRODUTOS



Fonte: Coleta de dados, 2005.

Segundo Heskett et al (1994, p. 36), “Os clientes fiéis são os mais entusiasmados em narrar a outros os seus duradouros e bem sucedidos “casos de amor” com serviços particularmente num mundo onde a excelência em serviços pode ser difícil de se encontrar”. Dos entrevistados 54%, responderam que adquirem os produtos diariamente, 27% uma vez por semana, e 19% disseram que adquirem os produtos da Panificadora e Confeitaria Chandelle menos de uma vez por semana.

Figura 05: VOLTAR PARA COMPRAR PRODUTOS

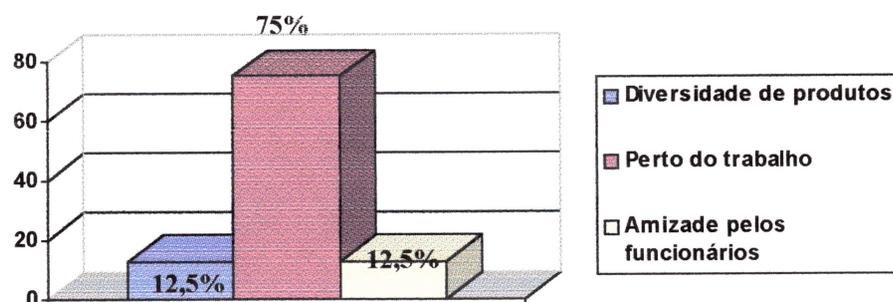


Fonte: Coleta de dados, 2005.

Segundo Denton (1990, p. 21), “Como clientes, nós voltaremos a uma empresa muitas vezes porque conhecemos a sua qualidade, sabemos que podemos confiar nas pessoas que aí trabalham e sabemos que obteremos serviços consistentes”. Da população entrevistada, 53% responderam que é qualidade dos

produtos, para 17,5% é pelos preços bons. Já 18,75% disseram que é pela qualidade no atendimento prestado pela Panificadora e Confeitaria Chandelle, e 10% responderam que é por outros motivos.

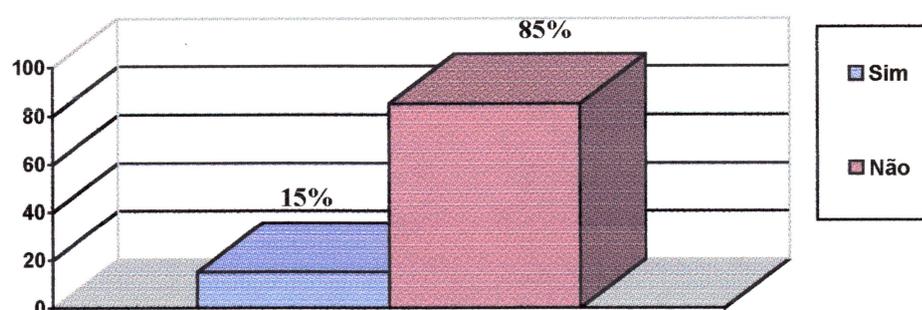
Figura 06: SUGESTÕES FEITAS PARA A EMPRESA



Fonte: Coleta de dados, 2005.

Dos entrevistados 12,5% sugeriram que se houvesse maior diversidade de produto, e 75% porque fica próximo do trabalho, e 12,5% é pela amizade que tem com os funcionários que trabalham na empresa.

Figura 07 : PRODUTOS DIFERENTES



Fonte: Coleta de dados, 2005.

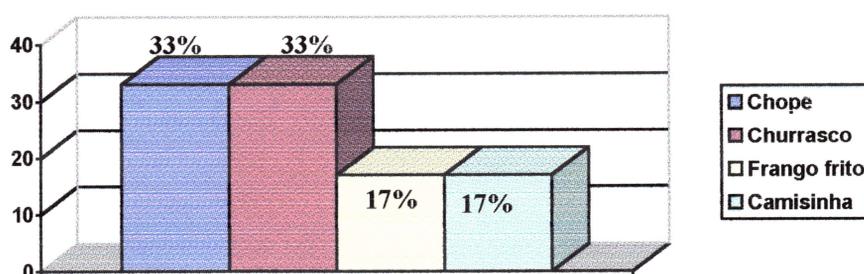
Para Denton (1990, p. 43),

As necessidades dos clientes são multidimensionais e mudam constantemente. As empresas atuais e futuras dos clientes são as que experimentarão prosperidade no longo prazo. Essas alterações podem apresentar, problemas para as organizações não preparadas para lidar

com as mesmas, mas apresentaram, oportunidades reais para as que reconhecerem as mudanças.

A análise mostra que 15% dos clientes gostariam que tivessem outros produtos e 85 % estão satisfeitos com os produtos oferecidos pela Panificadora e Confeitaria Chandelle.

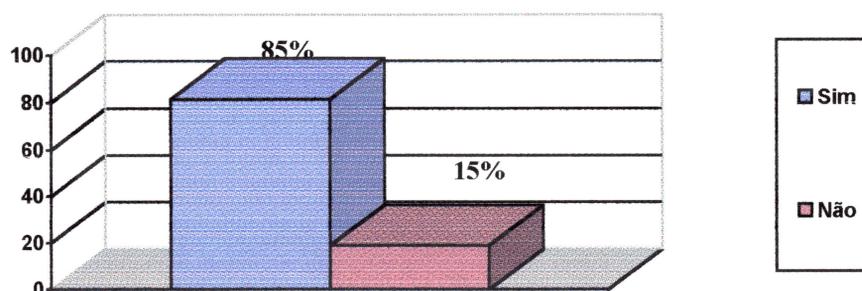
Figura 08: SUGESTÕES FEITAS DE PRODUTOS



Fonte: Coleta de dados, 2005.

Dos entrevistados 33% sugeriram que tivesse chope, e 33% churrasco, e 17% gostariam que tivesse, frango frito, e 17% queriam que a Panificadora e Confeitaria vendesse camisinha.

Figura 09: SATISFAÇÃO COM A ESTRUTURA FÍSICA



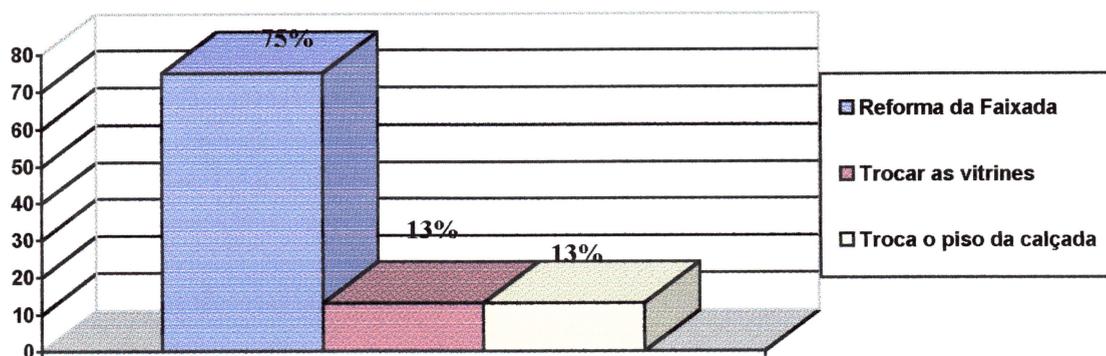
Fonte: Coleta de dados, 2005.

Segundo Kotler (2000, p. 58)

Satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”.

Dos respondentes 85% estão satisfeitos com a estrutura física da Panificadora e Confeitaria Chandelle, apenas 15% não estão satisfeitos.

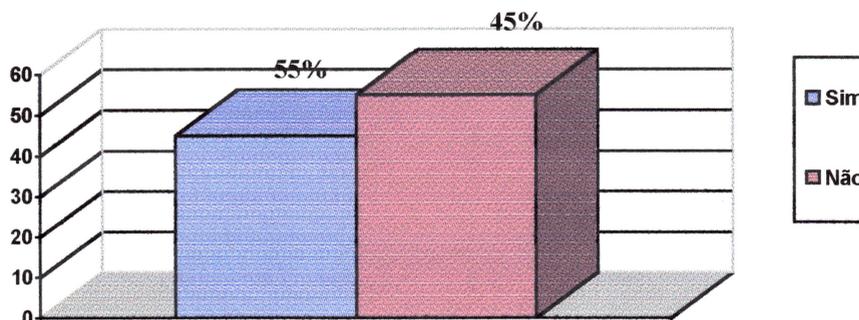
Figura 10: SUGESTÃO DE MUDANÇAS



Fonte: Coleta de dados, 2005.

Dos entrevistados 75% sugeriam uma reforma na fachada da empresa, e 13% para trocar as vitrines, 13% sugeriram que trocasse o piso da calçada, pois está muito desgastado.

Figura 11: DIFERENÇA DE ATENDIMENTO PELAS CLASSES.

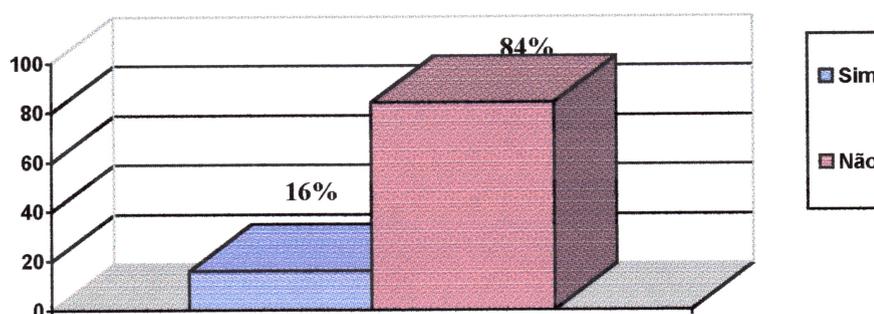


Fonte: Coleta de dados, 2005.

A voz do cliente deve ser ouvida independente da classe social, ouvida intencionalmente pela linha de frente e pela linha de comando, deve ser ouvida

intencionalmente com as pessoas que estão em contato direto com os clientes, muitas vezes não fazem o favor de escutar suas opiniões e agindo em consequência dos mesmos. Afinal, é isso mesmo que se espera. (LOBOS, 1993). Dos entrevistados, 45% responderam que há diferença no atendimento em relação às classes sociais, 55% responderam que não há diferença no atendimento oferecido pela Panificadora e Confeitaria Chandelle em relação às classes sociais.

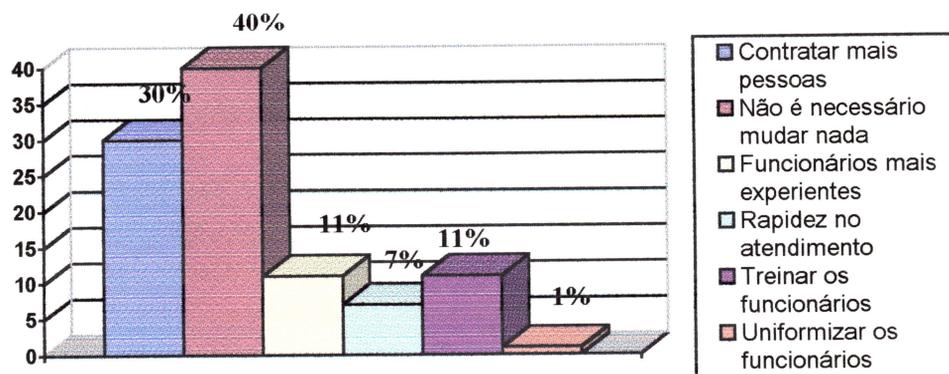
Figura 12: DEMORA NO ATENDIMENTO.



Fonte: Coleta de dados, 2005.

Com relação aos clientes mal atendidos, e insatisfeitos com os produtos e serviços oferecidos pela empresa, deixaram de consumir, e o que é pior, se tornaram fontes negativas de informações para a empresa, criando uma verdadeira reação em cadeia. (CASSARO, 1993) Dos entrevistados, a grande maioria sendo 84% nada tem a reclamar sobre o atendimento, enquanto que 16% responderam que já desistiram de esperar, a ponto de irem embora.

Figura 13. O QUE DEVERIA SER MUDADO.



Fonte: Coleta de dados, 2005.

Não se pode esquecer que, cada um pode indicar várias técnicas de trabalhos de atendimento, que tenderá a desenvolver uma série de atitudes ou procedimentos e sempre deixará alguma coisa muito importante por mencionar, logo sem esgotar o assunto, pode-se dizer que tudo o que fizer no atendimento deve ser encarado diante de suas verdades maiores. "Faça tudo para que seu cliente tenha um sorriso nos lábios ao partir". (CASSARO, 1993, p. 54). Dos entrevistados 30% responderam que é necessário contratar mais pessoas para facilitar o atendimento, 40% disseram que não há necessidade de mudar nada, 11% responderam que é preciso contratar funcionários mais experientes, 7% querem mais rapidez no atendimento, 1% responderam para uniformizar os funcionários e 11% querem funcionários bem treinados na Panificadora e Confeitaria Chandelle.

## 8. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Analisando os gráficos obtidos através da pesquisa realizada na Panificadora e Confeitaria Chandelle, durante a realização deste trabalho, alguns aspectos demonstraram pontos positivos e outros pontos necessitam de alguns reparos, com certa urgência.

Em relação ao perfil dos clientes da Panificadora e Confeitaria Chandelle, podemos considerá-lo bem feminino, pois apresentou um número maior de mulheres entrevistadas, que na maioria das vezes são as mães que vão até a panificadora para comprar os lanches para os filhos que vão para a escola e o esposo que vai para o trabalho. Por sua vez, estas mulheres também trabalham fora de casa e têm que realizar todas estas atividades antes de sair para o trabalho, e também pela localização da panificadora que fica no centro de Rubiataba, próximo a quase todos os setores. Os homens apresentam um número menor de entrevistados, talvez seja consequência das mulheres fazerem estas tarefas para eles, por isso, os homens não estão muito presentes na panificadora para comprar o respectivo lanche para a família.

É freqüentada por pessoas de todas as idades, quem mais se destacou foi público jovem que está entre 21 a 25 anos com 30% dos entrevistados, os adolescentes e adultos, crianças e idosos tiveram uma porcentagem considerável dos entrevistados.

Em relação à observação dos gráficos sobre atendimento, os entrevistados estão satisfeitos com o serviço prestado, apenas uma minoria disseram estar insatisfeitos com o atendimento oferecido pela empresa. Atendimento, ou seja, a ação de acolher com atenção e cortesia e ter consideração na hora de definir e analisar, o que é importante no momento. (CASSARO, 1993).

Grandes partes dos clientes, 54% responderam que consome diariamente os produtos, porque são de boa qualidade, apenas uma pequena quantidade de clientes 19% disseram que consome uma vez por semana, e outros menos de uma vez por semana, estes fatos podem estar relacionados com a distancia de suas residências, pois a Panificadora e Confeitaria Chandelle está localizada no centro de Rubiataba, dificultando para as pessoas que moram nos bairros mais distantes.

A qualidade dos produtos também foi testada, as respostas foram bastante representativas, pois 54% aprovaram os produtos da Panificadora e Confeitaria Chandelle, e os demais se dividiram entre atendimento prestado, e o preço que dentro do ramo de atuação não tem muita importância, pois são padronizados, e outros responderam que, eram por outros motivos, então solicitaremos quais são esses motivos que levaram esses clientes a voltarem à Panificadora e Confeitaria Chandelle.

Os clientes entrevistados disseram que voltam a empresa é porque ela oferece uma diversidade maior de salgados, que os concorrentes, e 75% responderam que é porque fica perto de seu trabalho, por isso sempre estão comprando da empresa, e também pela amizade que existe entre os vendedores e clientes.

Em relação aos produtos que os clientes gostariam que fossem oferecidos pela Panificadora e Confeitaria Chandelle, os entrevistados responderam que sim, que gostaria que houvesse novos produtos que correspondem a 12% dos entrevistados, e 85% responderam que não há necessidade de colocar novos produtos.

Os clientes que sentem a necessidade de novos produtos sugeriram que a Panificadora e Confeitaria Chandelle colocasse chope, churrasco, frango frito e camisinha para vender no caixa, porque as farmácias de plantão ficam abertas somente até às 21 horas, por isso, sugerimos que as panificadoras vendam este produto para atenderem esse público jovem.

A maioria dos entrevistados respondeu sim, estão satisfeitos com a estrutura física da panificadora, mas alguns clientes estão insatisfeitos, pois o prédio está precisando de uma reforma. Estando consciente desse problema, então pedimos sugestão para podermos solucionar este problema. A maioria disse ser a fachada, que mais ajudará no visual da panificadora, outros disseram para trocar as vitrines, para melhorar a visualização dos salgados, disseram também para trocar o piso da calçada, pois está velho e com buraco.

Segundo os consumidores entrevistados, eles disseram que existe uma diferenciação no atendimento prestado às classes sociais chegando a um percentual de 45% dos entrevistados e, os outros responderam que não existe esta diferença, que são todos atendidos da mesma forma sem distinção de classes sociais.

Os clientes entrevistados responderam que já demorou muito para ser atendido a ponto de irem embora, isto é um ponto negativo da empresa em relação ao atendimento, devem ficar atentos a estas ocorrências, mas a maioria dos entrevistados disseram que o atendimento é bom, e não é demorado, tudo depende do movimento do dia.

No mesmo trabalho, foi perguntado para as pessoas, na sua opinião o que poderia ser mudado para se ter um atendimento mais eficiente na Panificadora e Confeitaria Chandelle. Sugeriram que contratasse mais pessoas para facilitar, tanto o atendimento, quanto nas entregas que são feitas nas casas dos clientes, portanto, uma parte considerável dos entrevistados respondeu que não há necessidade de mudar nada, enquanto outros sugeriram contratar funcionários já com experiência no ramo de atuação, para facilitar o desenvolvimento do trabalho e rapidez no atendimento, estando assim, relacionado ao treinamento dos funcionários dos quais muitas vezes são contratados e treinados pelos proprietários da empresa, que muitas vezes também necessitam de treinamento para aplicar com clareza as técnicas de atendimento a seus funcionários, também sugeriram que uniformizasse os funcionários, para serem identificados com mais facilidade, tanto dentro e fora da empresa, sugeriram também que serve como propaganda da empresa.

Como no atendimento de panificadoras existe uma grande concorrência, cabe a empresa analisar os pontos fortes e fracos dos concorrentes que atuam no mesmo setor, procurando estabelecer um diferencial que agrada aos clientes da Panificadora e Confeitaria Chandelle para que possa dominar o mercado de atuação.

Sugerimos à empresa que renove a fachada, pois está muito velha causando má impressão nos clientes da cidade e nas pessoas que vêm de outras cidades, pois, o que chama, primeiramente, a sua atenção é a aparência física e depois os produtos.

Outro item que seria oportuno, seria a informatização da empresa, que ajudaria no cadastramento dos clientes, assim facilitando o atendimento aos clientes que ficam esperando no caixa à procura de suas fichas, e também ajudaria no controle de estoque, pois é comprados uma grande variedade de produtos, para a fabricação de salgados, bolos, doces e pães.

Propõe-se aos proprietários que façam treinamento na área de atendimento e recursos humanos, com isso evitaria alguns conflitos com os

funcionários, e para os atendentes proporcionar cursos de atendimento, para que aprendam técnicas de como tratar e servir os clientes da empresa, com estes investimentos a tendência da empresa é aumentar o número de clientes.

Para Werkema, (1995, p. 7),

um processo pode ser definido, de forma sucinta, como um conjunto de causas que têm como objetivo, produzir um determinado efeito, o qual é denominado produto do processo. Um processo precisa ser dividido em uma família de causas: insumos, equipamentos, informações do processo ou medidas, esta caracterização do processo está representada no diagrama de Ishikawa.

Para visualizar melhor as sugestões, usaremos o diagrama de Ishikawa ou diagrama espinha de peixe:

Figura 14: DIAGRAMA DE ISHIKAWA OU DIAGRAMA DE ESPINHA DE PEIXE.



Fonte: Coleta de dados, 2005.

<b>PLANO DE AÇÃO</b>	
<b>Recursos Humanos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Treinamento em atendimento, direcionado para os funcionários;</li><li>- Aumentar um funcionário nos horários de maior movimento que é de 7:00h às 9:00h da manhã, e das 15:00h às 17:00h da tarde;</li><li>- Os proprietários deveriam fazer um treinamento sobre direção de pessoas, para poder motivar os funcionários;</li><li>- Aumentar o salário de acordo com o desempenho de cada funcionário, dando incentivo através das vendas realizadas, proporcionando uma porcentagem sobre elas.</li></ul>	
<b>Processo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- A informatização da empresa para facilitar o atendimento aos clientes;</li><li>- Equipamentos que necessitam de serem trocados com urgência como: freezer e liquidificador, pois, consomem muita energia, enquanto os novos têm um menor consumo, assim economiza-se energia, que por sua vez custa caro.</li></ul>	
<b>Estrutura Física:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Que a empresa renove a fachada, pois está bastante desgastada e também o piso da calçada que também necessita de reparos.</li></ul>	

## 9. CONCLUSÃO

Pode-se concluir com análise dos resultados que a empresa Panificadora e Confeitaria Chandelle, está prestando um serviço de qualidade aos clientes, o que nota-se diante dos entrevistados é que eles tem um grande carinho pelas pessoas que trabalham na empresa.

Analisando os gráficos que referem ao atendimento prestado pela panificadora, as respostas foram boas em relação à satisfação, a cordialidade e a dedicação dos funcionários que atendem no balcão, com isso valorizando os clientes que a freqüentam, mas dentro do atendimento, existem pontos fracos que podem prejudicar muito a empresa, com a diferença no atendimento prestado às pessoas de classes mais baixa, onde todos os clientes merecem ser atendidos da mesma forma.

Com relação à qualidade dos produtos, pode-se perceber que os clientes estão satisfeitos, porque compram bons produtos, na figura 5, mostra que a qualidade dos produtos é que faz eles voltarem a Panificadora e Confeitaria Chandelle. Diante da concorrência, percebe-se que tem que se ter produtos de qualidade para chamar a atenção dos clientes, e proporcionar uma diversidade de produtos e estar sempre inovando os tipos de salgados e sucos, fazendo com que sua clientela aumenta gradativamente.

Outro ponto que merece ser focado é a aparência física da panificadora, este ponto recebeu várias críticas que deve ser levado em consideração, porque necessitam de reparos com certa urgência. Isso, porque as pessoas gostam de ser atendida em um local aconchegante, e o mesmo está bem localizado, e com produtos de boa qualidade, e bons atendentes, é necessário que se complete com um bom layout da Panificadora e Confeitaria Chandelle. Para os clientes que estão acostumados a adquirirem seus produtos na panificadora, provavelmente não se importam tanto com esse fator, mas as pessoas que residem em outras cidades, e que devido a estrutura física não chamar muita a atenção delas, vão fazer seus lanches em outra panificadora que chame mais atenção não pelo produto, mas pela aparência, porque não sabem que na Panificadora e Confeitaria Chandelle tem uma grande variedade de salgados e pães, dos quais estão deixando de consumir produtos de qualidade.

Outro fator que merece atenção é para a contratação de funcionários, contratar pessoa que já tenha um conhecimento básico em atendimento para facilitar a aprendizagem, proporcionar aos funcionários palestras sobre atendimento, para que possam aprender novas técnicas de atendimento, com isso, vai melhorar o atendimento e conseqüentemente aumentará o fluxo de clientes e os lucros da empresa.

De modo geral, a empresa está na direção certa, necessitando de alguns ajustes, mas a mesma já está procurando sanar esses problemas que estão atrapalhando seu desenvolvimento, mas provavelmente se insistir conseguirá alcançar os seus objetivos.

Os objetivos propostos para a realização do trabalho foram todos alcançados, que eram demonstrar para a empresa a *importância da qualidade no atendimento para garantir a satisfação dos clientes* e identificar as necessidades e expectativas que esperam da empresa, também propor ações corretivas para melhorar o relacionamento interno com os funcionários, tendo como conseqüência o atendimento ao cliente, que por sua vez, teve um bom desempenho diante dos entrevistados.

## 10. SUGESTÕES

- Sugere-se uma estratégia focando a implantação de um programa de assistência social oportunizando aos jovens a chance de terem experiência no primeiro emprego, pois, sabendo da dificuldade de se encontrar uma empresa que contrate um jovem sem experiência. Neste programa proposto à empresa, ela contratará os jovens em datas festivas, com isso, ela poderá avaliar o desempenho dos contratados. Os que corresponderem às expectativas, poderão ser contratados. Essa é uma idéia que se vir a ser implantada, poderá contribuir muito com a comunidade rubiatabense;
- A empresa deverá dar ênfase aos trabalhos que venham a ser realizados, como a implantação de um departamento de recursos humanos para fazer a seleção dos candidatos para a contratação e implantar um sistema moderno para o controle de estoque;
- Como a panificadora está sempre lançando novos tipos de salgados, deveria colocar uma mesa de degustação para os clientes experimentarem, desta forma, descobrirá quais os tipos de salgados são mais aceitos pelos consumidores, pois são os mais exigentes. A empresa deverá colocar uma caixa de sugestões para que os clientes e funcionários possam dar suas sugestões para o melhoramento da empresa como um todo, pois, deve-se servir bem à comunidade e, certamente, não faltará clientes, que são os principais propagadores da empresa, tanto para elogiar ou criticar. São eles a razão da existência da organização.

## 11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BROOKS, William T. **Vendendo nichos de mercado**: como encontrar seu cliente em um mercado saturado. São Paulo: Atlas, 1993.
- CASSARO, C.C. **Atender é viver**: técnicas de atendimento e vendas. São Paulo: Pioneira, 1993.
- CERQUEIRA, Jorge Pedreira. **ISO 9000 no ambiente da qualidade total**. Rio de Janeiro: Imagem, 1994.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviço**: atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books, 1990.
- FITZSIMMONS, James A. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Gil, Antonio Carlos. **Como elaborador de projetos e monografias**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 1996.
- GRONROOS, Christion. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- HESKETT, J. et al. **Serviços revolucionários**: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços. São Paulo: Pioneira, 1994.
- KOTLER, Philip, **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAKATOS Eva Maria; MARCONI, Maria Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.
- LOBOS, Julio. **Encantando o cliente**: externo e interno. São Paulo: J. Lobos, 1993.
- MIRANDA, Roberto Lira. **Qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- PALADINI, Edson P. **Qualidade Total na Prática**: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- SÂMARA, Beatriz Santos e BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SHIOZAWA, R. S. C. **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 1993.

SCHONBERGER, Richar J. **Construindo uma corrente de cliente:** unindo as funções organizacionais para criar a empresa de classe universal. São Paulo: Pioneira, 1992.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1985.

