

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Sandra Duarte da Silva

**SATISFAÇÃO DOS CLIENTES RELACIONADA AOS PRODUTOS E SERVIÇOS:  
UM ESTUDO DE CASO REALIZADO NA PADARIA ÁGUA NA BOCA**

Santa Cruz do Sul  
2017

Sandra Duarte da Silva

**SATISFAÇÃO DOS CLIENTES RELACIONADA AOS PRODUTOS E SERVIÇOS:  
UM ESTUDO DE CASO REALIZADO NA PADARIA ÁGUA NA BOCA**

Trabalho apresentado ao programa de Graduação do Curso de Administração, como requisito para a aprovação na disciplina do Trabalho de Curso III na Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

Orientadora: Prof. Ms. Patrícia Kothe

Santa Cruz do Sul  
2017

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer a todos aqueles que, por algum momento, fizeram parte desta caminhada ao meu lado.

À Trindade Santa, Deus Pai que me deu a graça de poder cursar nesta universidade, ao filho Jesus, que sempre me deu forças para continuar a caminhar e seguir a vontade do Pai e ao Espírito Santo, que me iluminou durante todo esse trajeto para conseguir chegar até aqui.

À minha família, pelo seu amor e compreensão, porque em muitos momentos estive ausente da companhia deles para poder me dedicar aos estudos, por respeitarem sempre meu espaço e incentivarem a continuar a estudar.

Ao meu esposo Marcelo, que sempre esteve ao meu lado desde a época do namoro, incentivando-me, apoiando-me, tendo muita paciência, e afirmando que vai dar tudo certo.

À minha orientadora, Ms. Patrícia Kothe, pela paciência que teve comigo, pela sua disposição em auxiliar na realização deste trabalho e por toda sua sabedoria e ensinamento transmitidos ao longo de todas as orientações.

Aos demais mestres que tive a oportunidade de conhecer, pelo conhecimento que eles me repassaram e proporcionaram tornar esse sonho realidade.

À diretora da padaria Água na Boca, pela oportunidade concedida, ao abrir as portas para que pudesse realizar o trabalho em sua empresa e por sua presteza em sempre conceder as informações necessárias. Aos colaboradores que sempre estavam dispostos a ajudar.

Aos colegas que compartilharam desta jornada, de muito trabalho, esforço e sabedoria e de uma forma especial agradeço aqueles que se tornaram amigos, para todos os momentos.

## RESUMO

Atualmente, o mercado de produtos e serviços vem sofrendo mudanças significativas e a cada dia torna-se mais competitivo. Desta forma, observou-se que realizar uma pesquisa para avaliar a satisfação dos clientes, entender como se sentem em relação ao atendimento, aos produtos, ambiente físico e buscar ações de melhoria é de suma importância para a empresa. É através desta que se pode verificar o potencial ou as dificuldades da mesma, possibilitando apresentar sugestões de melhorias necessárias a fim de acompanhar a concorrência. O trabalho teve como objetivo geral analisar a satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos por uma padaria e confeitaria. Já os objetivos específicos foram: analisar qual a percepção dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos, identificando os pontos fortes e fracos; elencar aspectos positivos que favorecem a fidelização dos clientes; identificar a opinião da diretora em relação aos produtos e serviços ofertados; observar a rotina do estabelecimento e sugerir ações de melhorias para manter e conquistar novos clientes. Para isto a metodologia utilizada foi uma pesquisa de natureza quali-quantitativa, através de um estudo de caso. Referente à abordagem qualitativa, foi feita entrevista com a diretora e observações da pesquisadora, já a abordagem quantitativa se deu através da aplicação de um questionário para 100 clientes da empresa. A partir dos resultados, verificou-se que os clientes estão satisfeitos quanto ao atendimento e a qualidade dos produtos, mostrando que suas necessidades e expectativas estão sendo atendidas. Durante a análise percebeu-se que alguns clientes relataram pontos fracos, dentre eles: espaço físico, produtos específicos para pessoas alérgicas ou intolerantes, estacionamento e formação de fila. A partir destes resultados, e considerando todas as informações levantadas, foram apresentadas algumas sugestões de melhoria.

**PALAVRAS-CHAVE:** Clientes – Atendimento – Layout – Produtos - Padaria.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1- Logomarca/ <i>slogan</i> .....</b>	<b>12</b>
<b>Figura 2- Organograma Tradicional <i>versus</i> organograma de empresa moderna orientada para o cliente .....</b>	<b>17</b>
<b>Fotografia 1- Prédio da padaria Água na Boca.....</b>	<b>67</b>
<b>Fotografia 2- Fachada da padaria Água na Boca .....</b>	<b>67</b>
<b>Fotografia 3- Parte interna da padaria.....</b>	<b>68</b>
<b>Fotografia 4- Fila do atendimento do balcão/caixa .....</b>	<b>68</b>

## LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Idade .....	37
Gráfico 2- Gênero .....	37
Gráfico 3- Local de compra de pães dos entrevistados .....	37
Gráfico 4- Há quanto tempo você é cliente da padaria .....	38
Gráfico 5- Motivo de compra dos entrevistados .....	39
Gráfico 6- Em quais dias você costuma frequentar a padaria .....	40
Gráfico 7- Quais produtos você costuma comprar em dia de semana .....	41
Gráfico 8- Quais produtos você costuma comprar em finais de semana .....	42
Gráfico 9- Quais produtos você costuma comprar em dias festivos .....	42
Gráfico 10- Você sempre encontra todos os produtos desejados .....	43
Gráfico 11- Você acha que os produtos e o ambiente da padaria estão organizados da melhor forma .....	44
Gráfico 12- Em relação ao tempo do atendimento .....	45
Gráfico 13- Em relação ao atendimento, você considera .....	46
Gráfico 14- Qual a sua opinião sobre a utilização de senhas para o atendimento .....	47
Gráfico 15- Qual sua opinião sobre a disponibilização de internet wi-fi enquanto espera atendimento .....	48
Gráfico 16- Os produtos na padaria e confeitaria atendem as suas expectativas .....	49
Gráfico 17- Tipos de pães/bolos .....	50
Gráfico 18- Tipos de doces.....	50
Gráfico 19- Tipos de salgados .....	50
Gráfico 20- Justificativa dos que responderam SIM .....	51
Gráfico 21- Justificativa dos que responderam NÃO.....	52
Gráfico 22- Justificativa dos respondentes .....	53

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2</b>	<b>JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3</b>	<b>APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.1</b>	<b>Razão Social.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.2</b>	<b>Nome fantasia .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.3</b>	<b>Logomarca e <i>slogan</i>.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.4</b>	<b>Histórico da Empresa.....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>A ÁREA DE MARKETING E A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>História e definições de marketing.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>Clientes e suas necessidades .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3</b>	<b>Pesquisa de satisfação do cliente e suas expectativas .....</b>	<b>19</b>
<b>2.4</b>	<b>Atendimento e Serviços de Pós-Vendas .....</b>	<b>21</b>
<b>2.5</b>	<b>Relacionamento de longo prazo e fidelização .....</b>	<b>23</b>
<b>2.6</b>	<b>Comportamento do consumidor moderno .....</b>	<b>25</b>
<b>2.7</b>	<b>Benchmarking.....</b>	<b>27</b>
<b>2.8</b>	<b>Layout.....</b>	<b>28</b>
<b>2.9</b>	<b>Os clientes do ramo de Padarias e Confeitarias.....</b>	<b>29</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>32</b>
<b>3.1</b>	<b>Delineamento da pesquisa.....</b>	<b>32</b>
<b>3.2</b>	<b>Seleção dos sujeitos da pesquisa.....</b>	<b>34</b>
<b>3.3</b>	<b>Técnicas de coleta de dados .....</b>	<b>34</b>
<b>3.4</b>	<b>Técnicas de análise de dados .....</b>	<b>35</b>

<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1</b>	<b>Contextualização da empresa .....</b>	<b>36</b>
<b>4.2</b>	<b>Análise dos dados .....</b>	<b>36</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Perfil dos respondentes .....</b>	<b>37</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Questões gerais sobre a padaria Água na Boca.....</b>	<b>39</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Análise atendimento ao cliente .....</b>	<b>45</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Questões sobre produtos da padaria Água na Boca.....</b>	<b>49</b>
<b>4.2.5</b>	<b>Questões abertas.....</b>	<b>51</b>
<b>4.2.6</b>	<b>Adicionais extras da entrevista .....</b>	<b>54</b>
<b>4.3</b>	<b>Sugestões de melhorias.....</b>	<b>55</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>58</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>60</b>
	<b>APÊNDICE A – Modelo de questionário a ser aplicado.....</b>	<b>63</b>
	<b>APÊNDICE B - Roteiro de entrevista .....</b>	<b>66</b>
	<b>ANEXO A- Fotos da padaria Água na Boca.....</b>	<b>67</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Com a competitividade no mundo organizacional, as empresas vêm buscando um diferencial diante de seus concorrentes. Dentre eles, destaca-se um ponto muito importante que é o cliente. Devido à ampla oferta de produtos e serviços no mercado, os consumidores se tornaram cada vez mais exigentes em relação ao que estão adquirindo, tanto serviços como produtos, esperando um nível de qualidade que supere suas expectativas.

Logo, pode-se constatar que o *Marketing* é uma função fundamental de qualquer empreendimento, porque ele está voltado para a identificação das necessidades, carências e valores de um consumidor, visando a sua satisfação com rapidez, qualidade e eficiência no atendimento.

Desta forma, as organizações vêm estabelecendo estratégias para acompanhar e identificar os desejos de seus clientes, melhor forma de atendê-los, satisfazê-lo e assim antecipar-se ao concorrente.

Conforme os autores Kotler e Keller (2013), não existe negócio sem que haja clientes, porque estes são o único motivo para se construir fábricas e contratar colaboradores. Independentemente do produto e serviço que uma empresa ofereça, ela necessita ter consumidores e, para alcançar sucesso, precisa manter e expandir os seus clientes.

No que diz respeito às panificadoras e confeitarias, com o passar dos anos, estas estão se transformando em centros de convivência, gastronomia e serviços, mostrando ser uma oportunidade e tendência de mercado e tornando a vida das pessoas mais prática, porque muitas pessoas trocam a refeição do jantar por um café. Explorar essa oportunidade oferecendo um atendimento diferenciado ao cliente pode vir a ser uma ótima estratégia de fidelização do mesmo, fazendo que ele se encante e retorne ao local novamente (SEBRAE, 2016).

Assim, percebeu-se a importância de realizar uma análise da padaria Água na Boca, situada na cidade de Taquari, com o intuito de realizar uma pesquisa para avaliar a satisfação dos clientes, dar sugestões para a fidelização da clientela existente e buscando ações de melhoria para também conquistar novos clientes.

Ao longo desse estudo, o trabalho foi dividido da seguinte forma: os objetivos gerais e os objetivos específicos, a justificativa, a apresentação da empresa, o

referencial bibliográfico, a metodologia, apresentação dos resultados, as sugestões de melhorias, as considerações finais e finalizando com as referências utilizadas.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Analisar a satisfação dos clientes da padaria Água na Boca, na cidade de Taquari/RS, em relação aos produtos e serviços prestados.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Analisar qual a percepção dos clientes em relação aos produtos e serviços da padaria, identificando pontos fortes e fracos;
- Elencar aspectos positivos que favorecem a fidelização dos clientes;
- Identificar a opinião da diretora em relação aos produtos e serviços ofertados pela padaria.
- Apresentar sugestões de melhorias para os pontos falhos buscando ações de conquista, manutenção e fidelização de clientes.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O interesse em realizar este estudo na área de marketing da empresa padaria Água na Boca, se deu pela possibilidade de poder avaliar o nível de satisfação dos clientes referente à organização. Buscou-se dessa forma conhecer melhor a maneira como as pessoas se sentem após passar pelo atendimento, tanto do balcão, quanto do caixa e sua percepção em relação ao ambiente físico que se encontram, além de ver onde a empresa precisa de melhorias. Através desse diagnóstico, a organização pode formular estratégias e planos de ação para atingir os objetivos e uma melhor forma de atender a comunidade.

Escolheu-se a empresa GRM Padaria e Confeitaria Ltda. por ser um exemplo do potencial empreendedor, porque começou pequena, com a produção de apenas três qualidades de pães e agora vem conquistando uma grande fatia do mercado da cidade de Taquari. Nessa mesma empresa, percebeu-se que apesar de ser um exemplo do potencial empreendedor e atuar há um bom tempo no mercado, existem oportunidades principalmente relacionadas ao atendimento aos seus clientes, já que ainda não havia sido executada uma pesquisa deste porte.

Segundo Kotler e Keller (2013, p. 134), “satisfação é o sentimento de prazer ou decepção que resulta da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comparador”. Os autores ainda afirmam que, se o desempenho de um produto não atingir as expectativas, o cliente ficará decepcionado, podendo não retornar mais ao local, porém, se o desempenho atingir as expectativas, o consumidor ficará satisfeito. Mas se superar as expectativas, o cliente ficará encantado e desta forma pode vir a ocorrer uma fidelização desse cliente.

Desta forma, perante este mercado competitivo, as empresas que conseguem identificar as necessidades e expectativas de seus clientes, oferecendo o que eles procuram como um bom atendimento e produtos com qualidade, conseguem permanecer no mercado.

### 1.3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Nos próximos itens serão apresentados dados da organização tais como razão social, nome fantasia, logomarca e *slogan*, e histórico.

#### 1.3.1 Razão Social

GRM Padaria e Confeitaria Ltda.

#### 1.3.2 Nome fantasia

“Padaria Água na Boca”

#### 1.3.3 Logomarca e *slogan*

Figura 1- Logomarca/ *slogan*



Fonte: fornecida pela empresa GRM Padaria e Confeitaria Ltda.

### 1.3.4 Histórico da Empresa

Em 1996, os proprietários da padaria, chegaram a Taquari, com a finalidade de trabalhar, porque na localidade onde moravam não havia muito emprego. Logo, esse empreendimento surgiu por uma necessidade financeira. Iniciaram com um bar, porém, nesse mesmo ano decidiram que não era isso que desejavam, apesar de estar gerando ganhos financeiros. Deste modo, decidiram ousar um pouco mais e resolveram juntamente com o bar começar a fazer pão para vender.

Assim nasceram os três pães que foram o carro-chefe da padaria Água na Boca e ainda são depois de 20 anos: pão cabritinho, que foi o pão que os lançou no mercado; pão tatu e o pão cacetinho.

Após essa experiência ter dado certo, perceberam que o ambiente já não era propício para ambos os segmentos. Então, decidiram terminar com o bar e seguiram com a Padaria, conseguindo levar o pão até a conquistar, pela boca, clientes do bairro centro. Surgiu assim o nome “Padaria Água na Boca”, porque foi de boca em boca que foi levado o nome para o centro, já que estava localizada em um bairro pequeno e afastado.

Com o crescimento deste empreendimento, se fez necessária a contratação de mais profissionais, totalizando hoje 22 colaboradores. E se estabeleceu na Av. Lautert Filho nº888; Bairro: Santo Antônio, onde permanece há 20 anos. A empresa foi se estruturando e seus setores foram surgindo, tais como: recursos humanos, finanças e produção, e outros foram terceirizados, como marketing e contabilidade.

Atualmente, a empresa fornece coquetel para festas, leva, monta o coquetel seja em casa ou salão, porém, não permanece no local servindo. Em 2013 ao reformar a padaria, houve um investimento em uma cafeteria/lancheria adquirindo uma máquina de café expresso, oferecendo serviço de cafés, sucos e lanches. O ambiente comporta em torno de 20 pessoas.

A padaria atende em média 300 clientes por dia e tem em torno de uns 50 fornecedores dos mais diferentes locais.

## 2 A ÁREA DE MARKETING E A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Inicialmente serão vistos conceitos e teorias de diferentes autores para compor a revisão de literatura, referente à satisfação do cliente, relacionamento, atendimento, comportamento do consumidor, dentre outros.

### 2.1 História e definições de marketing

Dentro das organizações, existem vários setores. Um dos principais é o Marketing, porque o sucesso de suas ações e habilidades pode alavancar financeiramente uma empresa.

Samara e Morsch (2005), afirmam que satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes, através de produtos e serviços, é uma das finalidades do marketing.

É interessante destacar que esse propósito é fundamental para qualquer empreendimento, seja ele micro, pequeno, médio ou grande. As organizações precisam identificar as necessidades, carências de seus clientes, buscando a melhor forma de satisfazê-lo, oferecendo serviços ou produtos com qualidade e desta forma antecipar-se aos seus concorrentes em atender tais necessidades (KOTLER; KELLER, 2013).

O bom marketing não é acidental e resulta de um cuidadoso processo de planejamento e execução que utiliza as mais avançadas ferramentas e técnicas disponíveis. É ao mesmo tempo, uma “arte” e uma “ciência”, em que os profissionais da área se esforçam para encontrar novas soluções criativas, face aos complexos desafios que acontecem em meio às profundas mudanças no ambiente de marketing do século XXI (KOTLER; KELLER, 2013, p. 2).

Já o autor Cobra (2009), afirma que a essência do marketing é um estado da mente, porque em marketing os profissionais de negócios adotam o ponto de vista do consumidor. E as decisões tomadas devem estar apoiadas com base no que o cliente necessita e deseja.

O mesmo autor Cobra (2009) apresenta a história do marketing, destacando três períodos:

- A ERA DA PRODUÇÃO: lá pela metade de 1925, no Oeste Europeu e nos Estados Unidos, as empresas mais desenvolvidas economicamente estavam mais norteadas pela produção, com a qualidade dos seus produtos, porque tudo que vendiam era

consumido. Logo, com essa *orientação para a produção*, não se falava em vendas e muito menos em marketing.

- A ERA DA VENDA: entre 1925 e o início de 1950, as técnicas de produção já era dominadas e, na maioria das nações desenvolvidas, a preocupação era com o que sobrava de sua produção. Então os fabricantes começaram a dar ênfase para a parte das vendas, com o objetivo de encontrar pessoas para comprar seus produtos. Mas como convencer da importância de adquirir tais produtos? Para ajudar os vendedores nessa parte eles passam a anunciar seus produtos e nessa época também surge à venda domiciliar, ou seja, os vendedores porta-a-porta.

- A ERA DO MARKETING: após 1929, ocorreu a chamada grande depressão, que tomou conta dos Estados Unidos, e no Brasil aconteceu uma grande queima de café, que naquela época era o principal produto de exportação. Assim, esses dois países começaram a ter dificuldades de conseguir dinheiro e isso tornou o mercado consumidor a ficar sem ter poder de compra. Dessa forma, para conquistar novamente os poucos clientes que sobraram com poder aquisitivo, nos Estados Unidos surgia o marketing.

Após esses difíceis períodos da grande depressão, da segunda guerra mundial, surge uma nova fase, a geração *baby boomer*. Graças a ela, volta a crescer o mercado de compra e com uma nova cara. Começa a crescer o mercado de fraldas, alimentos infantis, brinquedos, roupas, dentre outros. Dessa forma o marketing se instala definitivamente na América (COBRA, 2009).

O marketing também tem tido um papel muito importante em questões de planejamento estratégico. Conforme Aaker (2012, p. 17), “um papel do marketing é ser orientador primário da análise estratégica. O grupo de marketing está na melhor posição para compreender os clientes, concorrentes, o mercado e as forças ambientais e tendências”.

Conforme, Samara e Morsch (2005), dentre tantas funções que o marketing tem, uma delas é buscar compreender os consumidores, para que, dessa forma, possa desempenhar inteiramente os objetivos que foram traçados na parte de desenvolvimento, produção e colocação no mercado dos produtos e serviços que serão oferecidos aos clientes, satisfazendo assim a necessidade e os desejos dos mesmos e dessa forma atingir o sucesso desejado da empresa.



Enfim, pode-se afirmar que o marketing busca identificar e satisfazer as necessidades humanas e sociais, ou seja, suprir às necessidades dos consumidores e gerar lucro as empresas (KOTLER; KELLER, 2013).

Desta forma, percebe-se que as organizações começam a se conscientizar sobre como se dá essa relação, cliente e empresa, começam a refletir a respeito de quais são as melhores formas para atender as necessidades e se relacionar melhor com seus clientes.

## **2.2 Clientes e suas necessidades**

Dentro do microambiente de uma organização existem vários atores, como os concorrentes, agências reguladoras, fornecedores, clientes, dentre outros. O cliente é um dos pontos mais estudados, porque é necessário observar o comportamento daqueles que consomem mercadorias e serviços disponibilizados pela empresa.

Os autores Samara e Morsch (2005, p. 3), trazem uma definição muito interessante a respeito do consumidor, afirmando que “o consumidor é rei”. E de certa forma isso é uma verdade, porque tudo o que uma organização faz gira em torno da satisfação de seus clientes. Por esse motivo os mesmos autores destacam que “as empresas competem ferozmente para conquistar sua atenção e preferência, não poupando esforços nessa busca”.

Se para os autores acima o “consumidor é rei”, para os administradores e empresas que dominam bem o marketing, segundo Kotler e Keller (2006, p. 138), “o cliente é o único verdadeiro ‘centro de lucro’ da empresa”. Os mesmos autores consideram o organograma tradicional, onde a alta administração está no topo, gerentes logo abaixo e o pessoal da linha de frente junto com os clientes ficando na base da empresa, como algo antigo, do passado.

Os autores apontam que essas organizações modernas voltadas aos clientes, inverteram o organograma. Colocam o cliente no topo, como o mais importante, após vem o pessoal de linha de frente, vendedores, atendentes, que são os que têm contato direto com os clientes. Por fim, vem os gerentes que apóiam o pessoal da linha de frente e na base a alta administração que tem a tarefa de contratar e apoiar a os gerentes. É o que mostrará a figura 2:

**Figura 2- Organograma Tradicional versus organograma de Empresa moderna orientada para o cliente**



Fonte: Kotler; Keller (2006, p.139).

Conforme Cobra (2009), cada consumidor é único, cada um possui necessidade e desejos. Por isso, é importante descobrir tais necessidades e desejos para que assim possa melhor satisfazê-lo, seja por produto ou serviço.

Ouvir os clientes, saber o que eles desejam é algo muito importante dentro de uma organização. Uma empresa que não busca perceber as necessidades dos seus clientes dificilmente irá conseguir entendê-lo. “Descobrir o que os clientes esperam é essencial à prestação de um serviço de qualidade, e a pesquisa com o cliente é um dos principais caminhos para a compreensão das expectativas e percepções do serviço que os clientes constroem” (ZEITHAML, BITNER, GREMELER 2014, p. 113).

Os autores ainda afirmam que as empresas devem cultivar o hábito de pesquisar e de se atualizar a respeito dos desejos e necessidades de seus clientes, mantendo-se em sintonia com suas exigências que mudam a toda hora. Por isso a importância de fazer uma pesquisa com o consumidor.

Muitas vezes, a pesquisa sobre o que o consumidor necessita pode ser a chave para realmente aproximar-se dele e, com isso, vir a gerar um bom relacionamento e tentar resolver necessidades não atendidas existentes no mercado. Porque é importante buscar encontrar respostas para aborrecimentos que os clientes têm tolerado por muitas vezes não terem opção (AAKER, 2012).

Conforme Las Casas (2012), a finalidade de uma pesquisa com os clientes deve ser de avaliar o grau de relacionamento que o consumidor tem com a organização.

Enfim, a pesquisa de marketing é um grande auxílio para os profissionais dessa área para vir a conhecer melhor os seus clientes, suas expectativas, percepções, satisfação e fidelidade (KOTLER; KELLER, 2013).

Vale salientar que, os clientes não buscam um serviço ou compram um produto sem ter uma razão, um motivo ao fazerem isso eles esperam a satisfação de alguma necessidade, que possa vir a ser atendida (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

Outro fator interessante é que a maioria dos clientes toma a decisão de comprar a partir dos preços mais baixos, já outros atribuem o preço à qualidade dos serviços, ou seja, quanto mais caro maior será a qualidade. “Em muitas classes de produtos há uma divisão bem definida entre clientes que se preocupam primeiramente com o preço e outros que estão dispostos a pagar mais por melhor qualidade e melhores características” (AAKER, 2012, p. 33).

Os autores, Santos e Fernandes (2008), afirmam que ter clientes e satisfazê-los é fundamental para uma variedade de negócios e esta percepção tem crescido ultimamente entre as organizações.

Porém, em muitas ocasiões, os produtos e serviços não estão de acordo como o cliente gostaria, deixando muitas vezes insatisfeitos. Com base nesta informação, uma organização pode vir a explorar as insatisfações de seus clientes, descobrindo seus anseios e necessidades e investir nessa área, como uma nova oportunidade de ganhar mais mercado, ou até mesmo criarem esse mercado (AAKER, 2012).

O mesmo autor relata uma situação muito interessante, que é a questão de quando o cliente acaba tendo relativamente mais poder que os vendedores. Neste caso o consumidor pode forçar os preços para baixo ou exigir mais serviços e isso vir a afetar a lucratividade da empresa. E essa questão torna-se mais relevante quando a compra é significativamente grande em proporção aos interesses do vendedor e ainda mais diante da existência de fornecedores alternativos.

Portanto, uma empresa que tende a expansão de seu negócio, lucro e vendas precisam e muito investir em alguns pontos essenciais, que são: tempo e recursos, para com isso conquistar novos clientes (KOTLER; KELLER, 2013).

Por isso percebe-se a necessidade de conhecer os clientes. Uma forma interessante de se fazer isso é através da pesquisa de satisfação de clientes, buscando descobrir se suas expectativas e necessidades estão sendo atendidos. É o que será apresentado no próximo tópico.

### 2.3 Pesquisa de satisfação do cliente e suas expectativas

A satisfação é avaliada através dos julgamentos comparativos que os clientes fazem sobre o desempenho percebido de um produto em relação as suas expectativas. No entanto, se o desempenho não atingir as expectativas, o cliente fica decepcionado, podendo vir a perdê-lo. Se o desempenho atingir as expectativas e a pessoa ficar satisfeita, terá a possibilidade de seu retorno ao local. Mas se o desempenho superar as expectativas, o cliente fica encantado e com isso pode ocorrer uma fidelização desse cliente pela sua satisfação (KOTLER; KELLER, 2013).

Como a satisfação e o foco no cliente são cruciais à competitividade entre empresas, qualquer companhia interessada em gerar serviços de qualidade precisa começar com uma ideia clara sobre seus clientes. Construir essa compreensão é relativamente fácil para uma organização de pequeno porte [...] mas é bastante difícil para uma companhia em que os gestores não estão em contato direto com os clientes (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014, p. 35).

Pode-se encontrar vários conceitos que rodeiam o tema satisfação do cliente, Cobra (2009, p. 24), afirma que “um cliente nunca está totalmente satisfeito”. O autor ainda assegura que um cliente somente terá certa afinidade com o produto ou serviço se ele estiver muitíssimo satisfeito ou encantado.

Já os autores Samara e Morsch (2005), garantem que os consumidores adquirem um produto ou serviço, independente do seu custo, quando eles acreditam que a satisfação é maior.

O autor Las Casas (2012), diz que em algumas empresas, a meta da empresa não é satisfazer apenas os clientes, mas sim, de causar o seu encantamento, que vai muito mais além de uma satisfação porque deve vir a superar as suas expectativas.

Logo, percebe-se a importância que tem uma pesquisa de satisfação de clientes, principalmente se forem feitas com certa regularidade, isso pode ser o segredo para retê-los. Porque um cliente altamente satisfeito permanece fiel por muito mais tempo, ele também irá falar bem da empresa e de seus produtos e com certeza vai dar menos atenção a concorrência e com isso vão se tornando menos sensível aos preços (KOTLER; KELLER, 2013).

Ao falar sobre expectativas do cliente, deve-se destacar um fator importante a ser observado, que é a partir do ponto de vista do cliente, de procurar saber o que

ele deseja o que ele espera. Conforme Cobra (2009, p. 23), “a necessidade do cliente deve ser vista do ponto de vista do cliente e não da óptica do fornecedor”.

Os autores Kotler e Keller (2013), fazem um questionamento a respeito de como os consumidores formam as suas expectativas. A resposta é muito objetiva, pois eles fazem isso com base na experiência de compras anteriores, ao conversar com amigos e colegas e eles recomendarem o produto ou serviço e também com base em informações de marketing e de concorrentes.

De acordo com Cobra (2009), ao adquirir um bem ou serviço o cliente espera alguma coisa, busca algo nisso, ou seja, uma gama de benefícios esperados. Para isso, ele necessita ter um tempo de procura, energia física gastos e com certeza do preço a ser pago. No final, avaliará o resultado observando se isso lhe trouxe satisfação ou insatisfação.

Caso um produto ou serviço não traga satisfação ao cliente, desagradando-o de algum modo, ele poderá vir a ter várias reações: mudar de marca ou fornecedor, ou seja, saindo desse local e não retornando novamente; comunicar, reclamar aos revendedores ou fornecedores; realizar o famoso boca-a-boca, em que ele partilha a sua experiência negativa com seus amigos; tomar atitudes mais sérias, buscando por agências e órgãos de proteção ao consumidor; ou pode vir silenciar e não falar nada, que seria uma atitude não muito boa, porque no momento em que ele silencia a empresa acaba não sabendo de seus erros e não vindo a corrigi-los (SANTOS; FERNANDES, 2008).

Porém, se um cliente sentir-se satisfeito, ele poderá vir a trazer uma gama de benefícios à empresa, como a lealdade, gerando comportamentos e atitudes positivas de sua parte, como por exemplo: retornar ao local para comprar novamente, menor sensibilidade ao preço e a recomendação da empresa pelo boca-a-boca (SANTOS; FERNANDES, 2008).

Portanto, pode-se perceber cada vez mais a importância de uma pesquisa de satisfação de clientes, para entender o que ocorre com o eles. E uma forma de observar isso é através das expectativas que eles têm em relação aos produtos e serviços oferecidos.

Já Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 34) afirmam que, “as expectativas dos clientes muitas vezes consistem naquilo que ele acredita que deve acontecer ou acontecerá”. Acrescentam que para uma empresa oferecer um serviço de qualidade

um dos primeiros passos ou até o mais importante é conhecer as expectativas do consumidor.

Diversos fatores podem influenciar um cliente a buscar um serviço ou produto, para Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), existem dois tipos de expectativas que se destacam: *serviço desejado*, essa é a maior, ou seja, o nível de serviço que o cliente deseja e espera receber. Porém, isso nem sempre é possível, aqui então entra o segundo tipo de expectativa que é o *serviço adequado*, que o cliente aceitará. Isso não quer dizer que seus desejos e anseios não continuem altos, mas no momento é o que tem a oferecer e eles acabam aceitando.

Desta forma, o autor Las Casas (2012), salienta que os administradores devem tomar algumas precauções a respeito das expectativas, porque um cliente cria expectativas de acordo com as promessas feitas pelos vendedores, pelas experiências passadas ou até mesmo pelo comentário de outras pessoas.

Conforme foi citado anteriormente, a pesquisa de satisfação do cliente é uma fonte muito importante para as empresas perceberem quais as suas expectativas e necessidades que não estão sendo atendidas. De acordo com Aaker (2012, p. 42), “o truque é acessá-los, fazendo-os detectar e comunicar as necessidades não atendidas. Quais problemas a experiência de uso do produto revelou? [...] Como o produto pode ser melhorado?”

Percebe-se, assim, a necessidade de acompanhar o cliente após sua compra de produto/serviço. Um bom método é através do serviço pós-venda, onde pode ser avaliado como foi a questão do atendimento, qual a sua opinião a respeito do produto ou serviço adquirido, dentre outras questões que podem ser averiguadas.

## **2.4 Atendimento e Serviços de Pós-Vendas**

Em um mercado cada vez mais competitivo, com uma ampla oferta de produtos e serviços sendo oferecidos diariamente aos consumidores, pode-se perceber que a qualidade no atendimento aos clientes tornou-se algo fundamental. O autor Cobra (2009) traz uma abordagem sobre o tema atendimento aos clientes dentro da organização, apresentando os sete pecados da qualidade do serviço ao cliente. São eles:

- Apatia: do funcionário, principalmente daqueles que estão na linha de frente do atendimento, como os vendedores e caixas. Esse pode ser mortal para o relacionamento com os clientes.
- Dispensa: ocorre com frequência quando o funcionário não procura entender o cliente e suas necessidades e, vai logo dispensando dizendo frases do tipo: “não temos”, “ainda não chegou”, dentre outras.
- Condescendência: significa tratar o cliente como se ele fosse uma criança e não soubesse o que quer.
- Automatismo: no atendimento significa um comportamento indiferente e até certo ponto robotizado, sem nenhum tratamento mais personalizado.
- Passeio: ocorre quando o cliente é jogado de um departamento para o outro, sem que ninguém se preocupe em entender o seu problema e buscar uma solução.
- Frieza: é uma forma de indiferença, e ela é uma arma poderosa que machuca qualquer cliente. Quando um tratamento ao cliente, além de indiferente, é hostil, isso se agrava. Tratamentos inamistosos, desatentos ou impacientes podem deixar o cliente magoado ou mesmo com raiva. O cliente se sentindo desprezado, ou mesmo como um estorvo, desaparece, e o que é pior, passa a falar mal da empresa.
- Livro de regras: essa é uma das desculpas mais frequentes para um mau atendimento. As normas da empresa são colocadas acima do interesses de satisfação do cliente.

Cobra (2009, p. 24), também relata que “os clientes se irritam, sobretudo, quando são mal atendidos. Suas observações, ou mesmo reclamações, devem ser ouvidas sem contestações”. O autor ainda afirma que no momento que um cliente reclama é importante ouvi-lo, pois, se ele reclamou significa que deseja voltar ao lugar, caso contrário sairia sem falar nada.

Quanto ao serviço de pós-vendas que as empresas oferecem aos seus clientes, esse é de suma importância, e essa função pertence aos profissionais da área de marketing. Conforme Kotler e Keller (2013, p. 185), “o trabalho do profissional de marketing não termina quando o produto é comprado. Ele deve monitorar a satisfação, as ações e a utilização em relação ao produto depois de efetuada a compra”.

Mas os autores Samara e Morsch (2005), também destacam a importância de saber reconhecer o comportamento do consumidor pós-compra. Muitas empresas não dão a devida atenção a isso, principalmente pela questão de que o cliente após

adquirir um produto ou serviço pode ter uma variedade de comportamentos, algum deles é ficar satisfeito ou insatisfeito.

Dessa forma Las Casas (2012), assegura que existem várias formas que podem ser usadas para acolher as reclamações dos clientes, seja por caixa de sugestões, redes sociais, reuniões de avaliações. Independentemente da forma como essas informações chegam ao empresário, o mais importante é que essas informações recebidas possam ter uma especial atenção para tentar corrigir os problemas apontados.

O mesmo autor afirma que no momento que um cliente irritado se aproxima, os responsáveis pelo atendimento devem ter as seguintes preocupações:

- Ouvir o cliente: neste momento não se deve procurar responder ou justificar qualquer coisa. Deve-se escutar o que o cliente tem a dizer e mostrar interesse em resolver o problema pessoal dele.
- Perguntar detalhes: muitas vezes o cliente está muito irritado para identificar a verdadeira causa do problema, por isso deve-se ter uma postura de interesse e compreensão. Quando o cliente responder, o representante da empresa deve confirmar para assegurar-se de que entendeu bem a situação.
- Resolver: após o entendimento da situação, deve haver uma solução do problema levantado e uma amostra de interesse e ação imediata.
- Agradecimento pela informação e compromisso de solução rápida.

Enfim, as organizações devem ter uma atenção especial não somente na parte do atendimento, mas também no pós-venda, por que isso faz com que o cliente satisfeito volte a comprar os produtos ou serviços novamente, criando desse modo um relacionamento de longo prazo.

## **2.5 Relacionamento de longo prazo e fidelização**

Uma organização deve estabelecer um bom relacionamento com seus clientes, porque é dessa forma que ela garantirá a sua fidelização e retorno a sua empresa. Oliveira (2012), fala que a área do marketing concentra suas atenções na gestão do valor para o cliente.

Em mercados concorridos, o relacionamento entre as empresas e seus clientes pode ser interpretado como base para a melhoria do potencial competitivo da organização, ou seja, pode ser visto como o meio pelo qual a empresa atinge a satisfação de seus clientes (OLIVEIRA, 2012, p. 14).



Os autores Kotler e Keller (2013) afirmam que, as organizações que tem o seu foco direcionado aos clientes, conseguem mais facilmente desenvolver relacionamentos e não somente produtos.

Desta forma, pode-se observar que é de suma importância manter um bom relacionamento com os clientes, porque isso não apenas cria vínculos de amizade e sim acaba retendo o cliente, de forma que crie uma fidelidade. Conforme Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p.150), “um dos principais objetivos das empresas no estágio da amizade no relacionamento com os seus clientes é a retenção”.

Outro fator importante quanto ao relacionamento é a concorrência no mercado de produtos e serviços. Conforme Las Casas (2012), o mercado de produtos e serviço está cada vez mais competitivo e a disputa por clientes está cada vez maior. Desta forma, o marketing de relacionamento tornou-se essencial. O mesmo autor afirma que é importante e necessário ter vínculos permanentes com os clientes para o mantimento dos negócios nos tempos modernos.

O relacionamento com o cliente também pode ser considerado uma grande fonte de inovação e diferenciação de uma empresa, ainda mais quando se refere ao relacionamento de longo prazo, que facilita a habilidade de adequar as ofertas e serviços conforme as necessidades dos consumidores (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

O marketing tradicional sempre teve seu foco em conquistar novos clientes. Atualmente percebe-se a necessidade de uma mudança, ao invés de apenas atrair consumidores, as organizações estão procurando fidelizar e construir relações de longo prazo (LAS CASAS, 2012).

Para Samara e Morsch (2005), um dos grandes desafios dos profissionais que trabalham na área do marketing é conseguir desenvolver ofertas tão boas que não somente atraiam os consumidores, mas que venha torná-los satisfeitos, criando uma relação com a empresa e, assim, gerando uma relação de longo prazo.

Os autores, Santos e Fernandes (2008), relatam que as empresas vêm buscando novas estratégias. Ao invés delas focarem em buscar novos clientes ou até mesmo atrair clientes dos seus concorrentes, elas têm procurado diminuir o êxodo dos seus clientes, estimulando uma maior fidelidade com a organização.

Já Kotler e Keller (2006), também apontam para esse fator, que tem chamado a atenção nas organizações, porém, eles o chamam de alta rotatividade dos clientes. Eles afirmam que para a empresa não basta apenas conseguir atrair novos

cientes, ela precisa retê-los e assim criar um vínculo de fidelidade, porque na verdade tem muitas empresas que tem um alto índice de rotatividade de clientes, ou seja, conquistam e logo perdem.

Kotler e Keller (2013, p. 19), têm uma frase muito conhecida que é: “conquistar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer e reter os já existentes”. Por isso, as organizações tem se voltado mais para essa questão de fidelização dos seus clientes.

Os autores mostram que as empresas, que desejam desenvolver vínculos mais fortes com seus clientes, através de satisfação e fidelização, buscam utilizar algumas formas diferenciadas das demais empresas, como por exemplo:

- Intensificar seus negócios, através de uma maior variedade de produtos aos que já são seus clientes;
- Treinar os funcionários em *cross-selling* (venda cruzada) e *up-selling* (venda incremental), a venda para os clientes existentes podem ser aumentadas com novas ofertas ou oportunidades;
- *Customer relationship management (CRM)*, é um *software* que auxilia a empresa no gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente.

Por isso, percebe-se a importância de as empresas se atualizarem e buscarem saber como os seus clientes pensam. Muitas organizações têm feito isso através da internet. É o que será abordado a seguir.

## **2.6 Comportamento do consumidor moderno**

Uma forma de melhorar o relacionamento com o consumidor é procurar entender ele melhor. Descobrir como o consumidor é influenciado pelas tecnologias, meios de comunicação existentes no dias de hoje.

Os autores Samara e Morsch (2005), trazem uma abordagem sobre o tema que vem sendo destaque para área de marketing, que é o consumidor moderno.

Os mesmos autores ainda explicam que o mercado tem evoluído de forma dinâmica, pois nas últimas décadas o rápido desenvolvimento tecnológico tem transformado os hábitos socioculturais. E não só isso, a explosão de consumo nos dias de hoje, faz com que os consumidores dêem uma atenção não somente econômica, mas também com questões éticas, ambientais e sociais.

Para os autores Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), atualmente as organizações se utilizam de uma nova forma de conhecer melhor os seus consumidores: as redes sociais. Esta ferramenta tem sido muito útil para descobrir o que seus clientes pensam sobre as empresas. Os autores ainda afirmam que através das redes as organizações podem observar e coletar informações para ter o conhecimento necessário de suas expectativas ou frustrações dos seus clientes.

O novo consumidor pode ser descrito como um indivíduo que possui múltiplas facetas [...], formando um perfil distinto do consumidor do século passado. Ele consome bens e serviços em um mercado global, é consciente de seus direitos e exerce plenamente sua dimensão de cidadão, bem como utiliza a web cotidianamente para aprender, trabalhar e viver, além de ser bem mais informado (SAMARA; MORSCH, 2005, p. 246).

Os clientes tem tido um maior acesso a internet, o que facilita a comunicação entre os consumidores [...], onde eles compartilham informações sobre suas experiências com diversos bens e serviços. E isso fez com que as empresas tenham que se adaptar e ajustar a sua forma de relacionamento com os clientes, porque já não é mais só aquele atendimento tradicional, face a face, tem o atendimento *online*, virtual e no momento que não é bem atendido, passa para outra empresa (KOTLER; KELLER, 2013).

As empresas que tem usado a internet como uma forma de acessar os clientes, estão buscando envolvê-los em um diálogo, buscando saber mais a respeito do que pensam, desejam, buscando suas sugestões. Tem algumas organizações que até criaram comunidades de clientes (AAKER, 2012).

No entanto, é preciso estar ciente dos desafios que a empresa enfrenta, por isso, o marketing digital vem tomando um grande espaço no mercado. Conforme Kotler e Keller (2013), está acontecendo em todas as áreas uma nova Era da Informação, que levará as organizações a níveis de produção mais precisos, a comunicação mais direcionada.

Para Ogden e Crescitelli (2008, p. 29), “muitos métodos de marketing e comunicação utilizam o computador e as redes de computadores, por exemplo, a Internet. Juntos, esses métodos são conhecidos *como marketing digital*”.

Os autores falam que o marketing digital tem uma função que é usar o domínio das redes *online*, da comunicação por computador e dos meios interativos para atingir o seu público desejado. Os estilos de marketing digital citados pelos autores

são os seguintes: a criação de *sites web*; a inclusão de mensagens em *sites* de busca, compras, notícias, lazer, [...], *Orkut*, dentre outros.

Em seguida eles afirmam algo muito interessante e verdadeiro que é provável que no momento da leitura desse texto já existam novos estilos de comunicação do marketing digital, pois o ritmo é muito acelerado no setor de comunicação. E isso pode ser observado porque os autores relatam antes a respeito do *Orkut*, pois essa forma de comunicação já não existe em nosso meio (OGDEN; CRESCITELLI, 2008).

Já para os autores Samara e Morsch (2005, p. 247), “para conquistar e fidelizar o novo consumidor, o marketing também precisa evoluir. O ‘novo’ marketing vai requerer novas soluções e novas formas de abordar o novo consumidor e de se relacionar com ele”.

Enfim, é de suma importância para as organizações manterem-se atualizadas, buscando novas formas de se comunicar e alcançar os seus clientes.

## 2.7 Benchmarking

O *benchmarking* é uma prática que busca melhorias para a organização, baseando-se em ideias que deram certo em outras empresas. Ela permite observar e identificar os fatores de sucesso de outros negócios e posteriormente aplicar na empresa, sem precisar vir a criar algo novo. Conforme Las Casas (2012, p. 78) “o *benchmarking* é uma técnica de pesquisa que procura identificar em outras empresas algum procedimento ou técnica para a melhoria de alguma atividade específica”.

Um exemplo de técnica de melhoria é identificar a satisfação de clientes, por um profissional de marketing, que deve se empenhar a estudar os procedimentos positivos de serviços prestados a clientes nas empresas.

Segundo Aaker (2012, p. 126), “Comparar o desempenho de um componente do negócio com outros é chamado de *benchmarking* [...] gerar ideias para melhorias, além de definir padrões a serem alcançados”.

Os autores Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) têm o mesmo ponto de vista dos demais autores. Eles afirmam que o *benchmarking* é uma forma de medir o desempenho da empresa, quando é comparado com o desempenho de outras empresas conhecidas como as “melhores da classe”.

Alves Filho (2011) define *benchmarking* como um método ou procedimento de procurar e despertar para novas idéias e práticas que são ou podem ser utilizados pela organização. Essas práticas podem vir a ser adaptadas conforme as necessidades da empresa, pois essa é um sistema aberto que interage tanto com o meio interno, quanto o meio externo, por isso a importância de conhecer as inúmeras oportunidades e ameaças que compõem esse ambiente.

Logo, absorver as melhores práticas de uma empresa, não é simplesmente um Ctrl C/ Ctrl V, isso exige um método criativo da organização, uma cultura de aprendizagem será necessário (ALVES FILHO, 2011).

Enfim, uma organização não deve copiar a outra. Deve sim conhecer as demais, ver o que está dando certo com elas, mas também conhecer a si mesma, buscando aperfeiçoar seus métodos, procedimentos ou técnicas para a melhoria de suas atividades. É importante considerar que cada empresa tem as suas próprias características e particularidades. É o que será apresentado a seguir, sobre a importância do *layout* dentro da empresa.

## 2.8 Layout

O *layout*, também conhecido como arranjo físico, *design*, exposição, ou seja, a maneira como os recursos da organização estão dispostos dentro do espaço físico disponível. É muito importante para o desempenho e atividades de uma empresa, porque a disposição de equipamentos, máquinas, móveis e pessoas, pode vir a otimizar os recursos existentes, resultando em agilidade no atendimento e diminuição de custos do processos. Porém, a dificuldade maior é conseguir combinação eficiente entre clientes, funcionários e mercadorias dentro do espaço físico disponível (CAMARGO; TOALDO; SOBRINHO, 2009 apud LAS CASAS, 1994).

Conforme Seleme e Seleme (2011), as empresas especialmente na área da produção, não devem ter o mesmo *layout*. Cada uma deve observar o que mais lhe fica adequado, para que possa otimizar os recursos da produção e assim aumentar a sua produtividade.

Porém, o *layout* não se limita só à área de produção. Ele também deve ter uma atenção especial ao espaço físico para a movimentação e circulação dos clientes. Esses espaços físicos podem facilitar ou até mesmo atrapalhar a movimentação dos

consumidores, dependendo de como móveis ou produtos estão localizados dentro do espaço disponível. Por isso, a importância de ter um ambiente planejado, de melhor circulação, mais adequado, favorecendo as compras e atração de clientes (KOTLER; KELLER, 2006).

Mas o que faz um consumidor escolher uma loja em detrimento da outra? É a imagem que a mesma passa e que é formada por uma série de fatores como localização, adequação das mercadorias, conhecimento e qualidade da equipe de vendas, entre outros e que juntos formam uma impressão global usada pelos clientes para fazerem seus julgamentos (CAMARGO; TOALDO; SOBRINHO, 2009 apud SOLOMON, 2002).

Portanto, o *design* de uma empresa é também composto pelos fatores fisiológicos de seus clientes, de como eles se sentem dentro do local, como exemplo: aromas, cores, barulho muito alto, iluminação, climatização, arquitetura. Caso o cliente sinta um desconforto físico nesses casos, vai fazer com que ele deseje sair logo desse local, mas, se positivo influencia positivamente no processo de compra. Pode-se notar que os clientes cada vez mais optam por lugares mais acolhedores, onde sintam-se bem ao estar dentro do local (CAMARGO; TOALDO; SOBRINHO, 2009 apud RÉVILLION, 1998).

Enfim, o *layout* é algo essencial dentro de uma empresa e não somente em grandes empresas. Nas pequenas organizações também deve-se estar atento ao espaço físico adequado, como por exemplo nas padarias e confeitarias que se tornaram locais de encontros para uma xícara de café, um lanche e uma conversa entre amigos.

## **2.9 Os clientes do ramo de Padarias e Confeitarias**

Já na pré-história o grão tem sido uma importante fonte de alimento. O homem ainda não havia aprendido plantar, mas já colhia grãos da natureza. Desta forma os primeiros alimentos feitos com os grãos surgiram em uma área em que estes existiam em grande quantidade, isso ficava na parte leste do mediterrâneo (GISSLEN, 2011).

Por causa da escassez de utensílios, é provável que as primeiras preparações com grãos tenham sido feitas por meio da torra do grão seco, que era então moído entre duas pedras e misturado com água para se obter uma pasta [...] mais tarde, descobriu-se que essa pasta, ao ser estendida sobre uma pedra quente próxima do fogo, transformava-se em um produto mais interessante que a pasta crua (GISSLEN, 2011, p. 4).

Os primeiros formatos dos pães foram os chatos, mais conhecidos como pão sírio, que ainda existe até os dias de hoje em muitas culturas, eles ficam dessa forma porque não levam fermento em sua receita. A partir disso foram feitas outras formas até chegar aos dias de hoje como são conhecidos (GISSLEN, 2011).

Hoje em dia, o pão de farinha de trigo é comum em todos os países, na mesa de todas as famílias sempre tem algum tipo de pão. Coisa que antigamente não era bem assim. Conforme Gisslen (2011), esse tipo de pão, feito com farinha de trigo, tinha um custo muito elevado e apenas as pessoas mais abastadas conseguiam adquiri-lo.

A autora ainda afirma que os pães em série, como são feitos hoje, vieram da época dos egípcios da Antiguidade. Foram eles os primeiros a criarem moldes para colocar os pães que eram feitos em cima de pedras e depois de estar nesses moldes, colocavam eles cobertos dentro de uma câmara já aquecida.

O tempo passou e as evoluções foram chegando e as formas de se fazer pães foram sendo aprimoradas. Atualmente já existem até Institutos Tecnológicos e associações na área de panificação. A seguir, serão apontados alguns dados que apresentarão a realidade das padarias e confeitarias atualmente.

No ano de 2015 o Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria (ITPC) em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), fez um levantamento referente às empresas deste segmento, que registraram um crescimento de 2,7%, com o faturamento chegando a R\$ 84,7 bilhões, entre 2007 a 2010. Porém, a partir de 2010 começaram a registrar uma desaceleração nos números de faturamento do setor, mas esse foi o menor registrado nesses últimos anos. Alguns dos motivos foram: o aumento das despesas operacionais, o aumento da inflação e a redução no fluxo de clientes. Esse último motivo contribuiu diretamente para o menor crescimento registrado.

No que diz respeito à padaria e confeitaria, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), realizou um Estudo de Tendências, Perspectivas para a Panificação e Confeitaria, com o nome de Projeto de Fortalecimento e Oportunidades para Micro e Pequenas Empresas do Setor de Panificação, Biscoitos e Confeitaria. Esse estudo vem apontar os novos rumos que esta área vem percorrendo. O mercado vem sofrendo uma mudança constante, com novos concorrentes surgindo cada vez mais capacitados e, dessa forma, as

Padarias e Confeitarias estão percebendo a necessidade de inovar também, tanto na linha de produtos quanto em capacitações para oferecer um melhor serviço aos seus clientes.

Dessa forma, este estudo apresenta as oportunidades e tendências no ramo panifício, que são: produtos *diet*, *light*, orgânicos, pães naturais e confeitaria fina; produtos fáceis de levar na bolsa e com embalagens atraentes; e produtos que propiciem cuidados “a dois” em embalagem dupla, com porções individuais.

Já os clientes, esses têm se tornados cada dia mais exigentes. Pensam em ter mais comodidade, buscam produtos que os assistam em diferentes momentos do seu cotidiano e produtos com qualidade. Isso mostra que o perfil do consumidor também vem sendo alterado, um dos motivos são as transformações econômicas. Essas alterações é que vão determinar as regras do mercado.



### 3 METODOLOGIA

Metodologia é um caminho ou uma via para a realização de algo. Método é o processo para se atingir um determinado fim ou para se chegar ao conhecimento, de forma que se estudam os melhores métodos praticados em determinada área para a produção do conhecimento.

Logo, este item apresenta a metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho. Segundo Santos e Candeloro (2006, p. 69), “a expressão métodos remonta à Grécia antiga; *methodos* (*metha+odon*)”, que significa “o caminho para se chegar a um fim”.

A autora Pádua (2012, p. 16), afirma que “a busca de uma explicação verdadeira para as relações que ocorre entre os fatos, quer naturais, quer sociais, passa, dentro da chamada teoria do conhecimento, pela discussão do método”.

Já, Yin (2010, p. 24) observa que, “como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais”.

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

O delineamento da pesquisa é a forma como o tema é abordado. Para a elaboração deste trabalho foi realizada uma pesquisa de natureza quali-quantitativa, através de um estudo de caso. Referente à abordagem qualitativa, foi feita entrevista com a diretora e observações da pesquisadora, já a abordagem quantitativa se deu através da aplicação de um questionário aos clientes.

Estudo de caso é uma técnica de levantamento de dados. Conforme, Santos e Candeloro (2006, p. 76), “o estudo de caso, ou *case*, é a técnica que mais se alia a pesquisa de natureza qualitativa e que contempla fenômenos ou fatos sociais contemporâneos”.

Para conduzir um estudo de caso é necessário ter uma mente questionadora, principalmente no momento da coleta de dados. Ter a capacidade de formular uma boa questão é um pré-requisito para os investigadores (YIN, 2010).

Neste trabalho, o estudo de caso foi realizado na padaria Água na Boca, referente a satisfação dos clientes relacionada aos produtos e serviços oferecidos.

Seu embasamento bibliográfico foi elaborado através da pesquisa de livros, revistas, artigos e páginas da internet.

A entrevista é uma das formas mais utilizadas em pesquisa de campo, tendo suas vantagens, pois ela pode ser feita a qualquer segmento da população. É uma técnica muito eficiente para obter-se dados relativos ao comportamento humano. Porém, a autora alerta para a questão de que a entrevista tem suas limitações, dentre elas quando os entrevistados não fornecem as respostas de modo preciso, ou, o entrevistador pode muitas vezes acabar avaliando, julgando ou até mesmo interpretando de forma distorcida as repostas obtidas (PÁDUA, 2012).

Dentre as técnicas que podem ser utilizadas, segundo Pádua (2012), existe a entrevista semi-estruturada. Nesse tipo de entrevista o pesquisador elabora questões sobre o tema que está sendo estudado, mas permite também que o entrevistado fale sobre o assunto que vai surgindo a partir dessas questões. A entrevista pode ser anotada ou gravada e posteriormente transcrita para que no final não precise forçar a memória para reconstruir todas as falas.

Outra técnica utilizada neste trabalho foi a observação. Alves Filho (2011) afirma que o ato de observar uma empresa é um ato muito relevante em pesquisas. Ele aponta alguns itens que se tornam possível verificar, como desperdício de materiais, formação de filas e demora no atendimento de demandas.

Quando falamos de observação como fonte de dados para a pesquisa, queremos dizer que a partir do momento em que o pesquisador se interessa pelo estudo de um dado aspecto da realidade a observação espontânea deve ser verificada através da observação sistemática, para que se elabore então o conhecimento científico, daquele aspecto real que se quer conhecer (PÁDUA, 2012, p. 79).

Enfim, é necessário observar o ambiente organizacional e o contexto de cada empresa, para dessa forma, proporcionar informações adicionais sobre o assunto que está sendo estudado (YIN, 2010). Já o questionário segundo Cooper (2011, p. 331) “é o instrumento mais comum de coleta de dados na pesquisa em administração”.

Da mesma forma que a autora Pádua (2012, p. 74) afirma que “os questionários são instrumentos de coleta de dados que são preenchidos pelos informantes, sem a presença do pesquisador”. A autora destaca um ponto muito importante referindo-se ao pesquisador. Esse deve formar o questionário somente a partir do momento em que tem uma noção razoável do tema proposto na pesquisa.

### **3.2 Seleção dos sujeitos da pesquisa**

De acordo com Santos e Candeloro (2006, p. 82), “não se pode conseguir dar conta de fazer uma pesquisa com toda a totalidade de uma população ou universo”. Por esse motivo em trabalhos acadêmicos são usadas as amostras que é a demarcação da população a ser pesquisadas.

Para a realização da pesquisa, foram selecionadas duas fontes de informação para poder realizar a análise. A diretora da empresa foi escolhida, porque tem uma visão mais ampla da mesma, já que é responsável por diversos setores como: Recursos Humanos, Área Financeira, Compras, Estoques. Também os clientes foram contemplados para analisar a empresa sob outro ponto de vista. Como os clientes da padaria Água na Boca, giram em torno de 300 clientes por dia, foi aplicado o questionário com uma amostra de 100 clientes.

### **3.3 Técnicas de coleta de dados**

Ao escolher as técnicas de coletas de dados, o acadêmico não pode optar pela forma que mais lhe convém, conforme Santos e Candeloro (2006, p. 74), “as técnicas de coleta de dados não podem ser eleitas pelo acadêmico de modo aleatório. Deve-se atentar para o fato de que as técnicas estão afeitas a determinados tipos de pesquisa e isso deve ser determinado com rigor”. A coleta de dados ocorreu durante os meses de janeiro, fevereiro e março de 2017 na GRM Padaria e Confeitaria Ltda.

Como instrumento de coleta de dados, foi aplicado um questionário. O questionário era composto por 16 perguntas objetivas e três perguntas descritivas, totalizando 19 questões, com perguntas fechadas e perguntas abertas (Anexo A) direcionadas aos clientes da empresa. Foram abordados os temas relacionados a satisfação, atendimento, necessidades dos clientes, dentre outros.

Foi realizado um pré-teste com cinco clientes, para verificar a necessidade de se fazer alguma modificação nas questões. Logo, que eles concordaram e afirmaram que o questionário estava de fácil entendimento, este já começou a ser aplicado. Os consumidores responderam sem necessidade de se identificarem.

Já na parte de entrevista, foi elaborado um roteiro com 10 questões abertas (Anexo B) que foi aplicada à diretora da empresa. Nesta, foram coletadas

informações a respeito da visão da empresa, sobre seus produtos e serviços. A entrevista com um roteiro semi-estruturado auxiliou a pesquisadora a não esquecer pontos importantes para o desenvolvimento do trabalho.

A observação ficou por conta da pesquisadora. Esta realizou a observação pessoal, como os clientes se comportavam diante do atendimento que lhe era prestado, dos produtos que adquiriam e como é o relacionamento entre o cliente e empresa. Em dias e horários alternados, buscou-se estar presente tanto nos momentos de pico, quanto momentos de menor movimento.

### **3.4 Técnicas de análise de dados**

Depois de ter realizado a coleta dos dados, o próximo passo que foi dado foi a análise dos dados. Essa análise se deu através da classificação e interpretação dos elementos coletados (PÁDUA, 2012).

Os resultados obtidos através da aplicação dos questionários foram tabulados e apresentados em formas de gráficos e tabelas, em planilha de Excel, para entender o perfil dos clientes, suas preferências e qual sua visão referente a empresa.

De um modo especial foi usado o diagrama de Pareto para verificar uma relação entre a variedade de produtos e a preferência de consumo dos clientes em diferentes dias da semana. Conforme Seleme e Stadler (2010, p. 88), o “diagrama de Pareto [...] estabelece uma relação de 20/80 (lê-se “vinte para oitenta”). É um gráfico de barras, cujas barras são ordenadas conforme a frequência das ocorrências, da maior para a menor, com a curva de porcentagens acumuladas. Permite uma fácil visualização e identificação das causas ou problemas mais importantes, possibilitando a concentração de esforços sobre os mesmos.

A fim de obter uma percepção da satisfação dos clientes da Padaria e Confeitaria foram comparados os resultados obtidos dos questionários com as informações levantadas nas observações realizadas. Desta forma, foi possível criar uma visão externa em relação à empresa, a partir do ponto de vista dos clientes e da pesquisadora. Já com os dados levantados na entrevista foi possível ter uma visão interna da empresa do ponto de vista da diretora. A partir disso foram comparadas as duas visões com as teorias estudadas.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo apresenta os resultados obtidos através do questionário aplicado aos clientes (que é apresentado através de gráficos para melhor visualização), a entrevista realizada com a diretora da empresa e a observação ficou por conta da pesquisadora. A análise também contou com a relação entre o estudo prático e a teoria estudada sobre o tema, finalizando com sugestões de melhorias.

### **4.1 Contextualização da empresa**

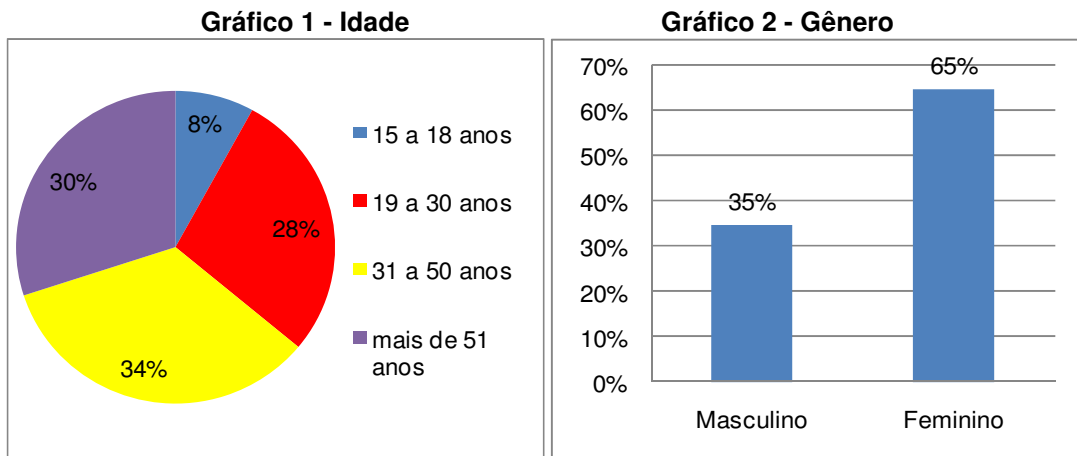
O mundo organizacional a cada dia se torna mais competitivo, e devido a tantas opções oferecidas aos consumidores, estes tem se tornado cada vez mais exigentes, nas mais diversas formas, seja no atendimento recebido, na qualidade dos produtos e serviços, no ambiente oferecido. Logo é necessário que as empresas busquem ter um diferencial competitivo diante de seus concorrentes, para assim manter seus clientes satisfeitos a ponto de conseguir sua fidelização.

A padaria Água na Boca atua há 20 anos no mercado, porém, conforme a diretora relatou em sua entrevista, nunca foi realizada uma pesquisa de satisfação de clientes. Esta constatação despertou o interesse na pesquisadora em realizar esta pesquisa. Foi aplicado um questionário com 100 clientes, totalizando 1/3 dos cerca de 300 clientes regulares que frequentam o local, buscando obter a sua percepção em relação ao atendimento, localização, os motivos que os levam a comprar na padaria, dentre outros.

### **4.2 Análise dos dados**

Esse capítulo vai apresentar a análise dos dados, obtidos por meio da aplicação dos questionários que foram compilados em planilhas de Excel. Conforme, Pádua (2012, p. 81), “após a coleta de dados julgados pertinentes e relevantes, se podem iniciar o processo de análise, classificação e interpretação das informações coletadas”.

#### 4.2.1 Perfil dos respondentes

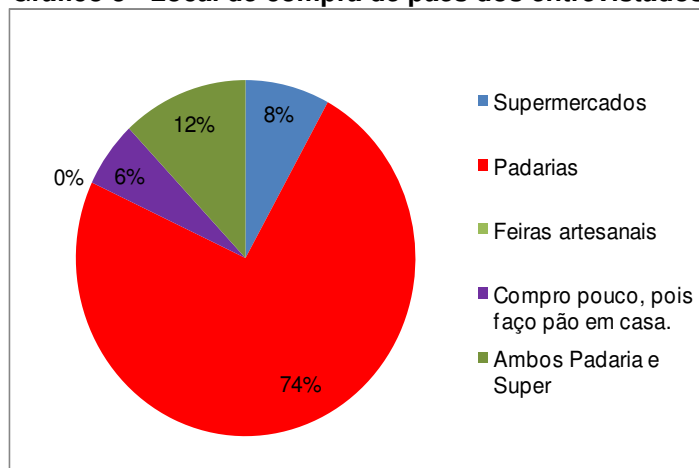


Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Observa-se, nos gráficos 1 e 2, a faixa de idade dos indivíduos pesquisados. Do total de 100 clientes, 8% deles estão na faixa entre 15 e 18 anos. Outros 28% estão entre 19 e 30 anos; 34% possuem entre 31 e 50 anos; 30% possuem mais de 51 anos. Percebe-se que a maioria dos clientes possui mais de 30 anos, representando um total de 64% dos entrevistados. Dentre todos os clientes, 65% são do sexo feminino e 35% são do sexo masculino.

**Gráfico 3 - Local de compra de pães dos entrevistados**

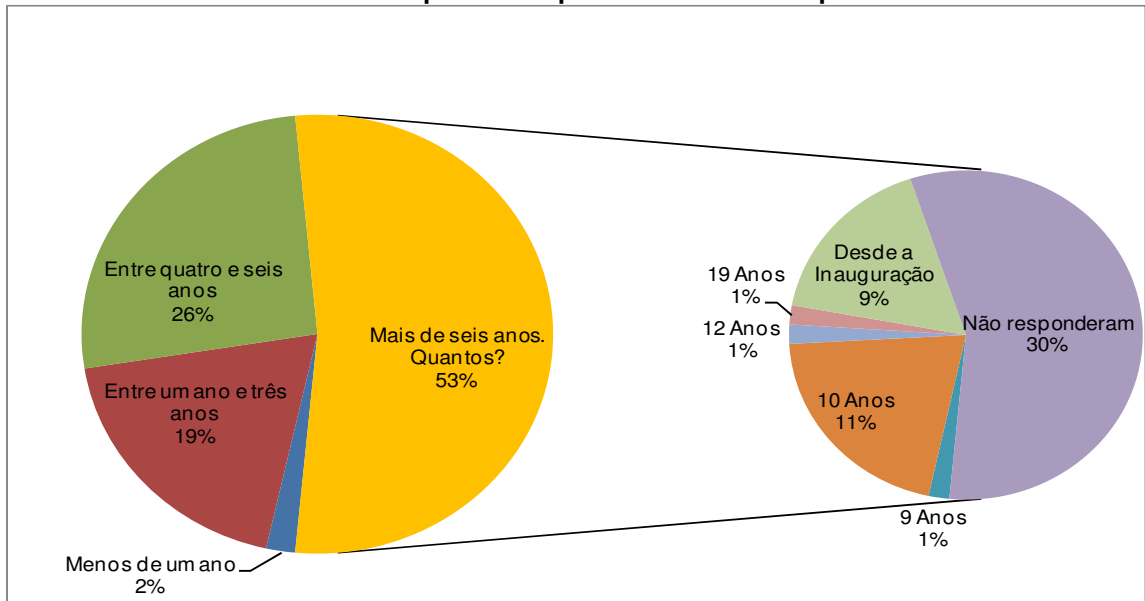


Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Em relação ao local de compra de pão, apresentado no gráfico 3, pode-se observar que a maioria dos clientes, totalizando 74% costumam comprar especificamente em padarias, 8% compram em supermercados; e também tem aqueles que costumam comprar tanto na padaria quanto em supermercado que

correspondem a 12%; outros 6% responderam que costumam comprar pouco porque tem o costume de fazer em casa e, quando questionados os clientes a respeito de comprarem em feiras artesanais nenhum deles disse que compra nesses locais. Conforme, a diretora este produto é o que é o “carro chefe” da empresa GRM Padaria e Confeitaria Ltda.

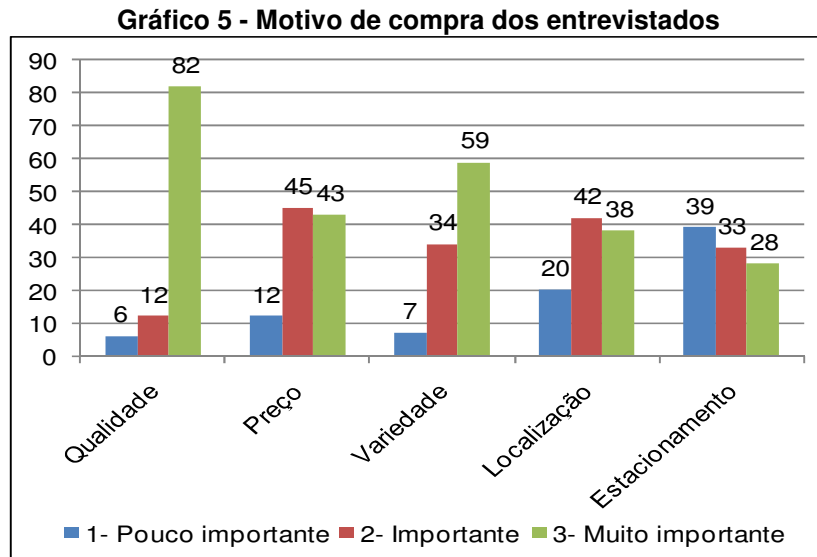
**Gráfico 4 - Há quanto tempo você é cliente da padaria**



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Quando questionados há quanto tempo são clientes da padaria, conforme o gráfico 4, um pouco mais da metade dos respondentes afirmaram que são clientes a mais de seis anos totalizando 53%, entre quatro a seis anos foram 26%, entre 1 a 3 anos 19% e uma minoria respondeu que são clientes a menos de um ano somando 2%. A pergunta que seguiu aos que são clientes a mais de seis, foi para especificarem quantos anos são clientes. Acima de 9 anos foi a resposta de 23% e não responderam o tempo 30%.

#### 4.2.2 Questões gerais sobre a padaria Água na Boca



No Gráfico 5, pode-se observar os resultados da percepção dos clientes em relação à qualidade, preço, variedade, localização e estacionamento. A pergunta feita foi a seguinte: “Quais os motivos que o levam a comprar os produtos desta Padaria e Confeitaria. Marque cada item de acordo com a escala abaixo:” A escala foi definida através de números de 1 à 3, sendo 1-pouco importante, 2- importante e 3- muito importante.

Analisando o gráfico segundo as escalas, na escala de muito importante em destaque foi encontrado o item qualidade somando 82 respostas, depois vem o item variedade com 59, que supera o item preço que fica com 43 respondentes, localização com 38 e estacionamento com 28.

Em seguida foi perguntado aos clientes o que eles classificariam como importante nos itens apresentados. As respostas foram as seguintes: preço em primeiro lugar com 45, localização com o número de respostas parecidos com 42, e os itens variedade e estacionamento tiveram uma pequena queda nas respostas em relação a importante ficando bem próximos os seus valores, um com 34 e o outro com 33. O item qualidade foi o que apresentou menor número ficando apenas com 12, isso vem a confirmar que a qualidade é algo muito importante aos consumidores da padaria.

Por fim, dentro da escala teve a sugestão de resposta pouco importante. Dentro dessa escala o item estacionamento, passa para primeiro lugar totalizando



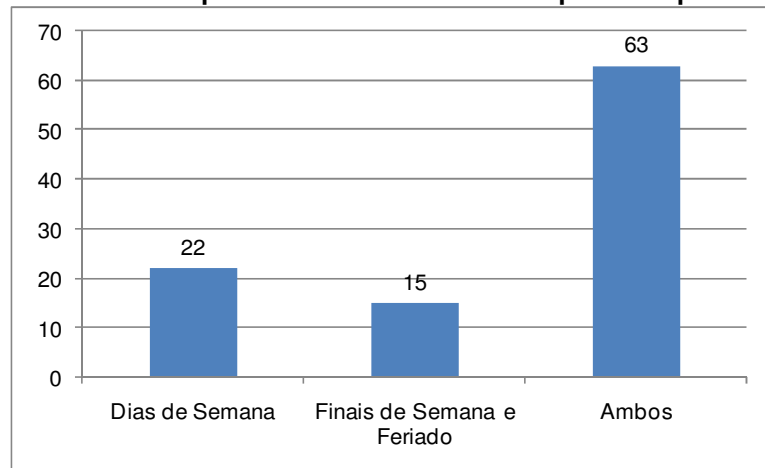
39 clientes, seguido da localização com 20; preço 12 e os itens variedade com 7, bem próximo do item qualidade que ficou com 6 respondentes.

Logo, esse gráfico vem mostrar que a qualidade oferecida aos seus clientes é o que os leva a comprar nesse estabelecimento, confirmando dessa forma o que a diretora respondeu durante a entrevista, quando ao ser questionada a respeito da vantagem competitiva adotada pela organização, se era, qualidade, preço baixo ou variedade, esta afirmou que é a qualidade. Relatou ainda que sempre compra matéria-prima boa, optando pela qualidade ao invés do preço baixo e, conseqüentemente tenta barganhar o preço em cima da quantidade.

De acordo com Milan et. al. (2016), tem empresas que usam de estratégias de precificação, que estão diretamente relacionadas à qualidade, muitas vezes seus preços são mais altos, porém, sua qualidade é maior, pois conseqüentemente um produto com maior qualidade acaba se tornando mais caro, isto é, visto como um indicador de qualidade pelos clientes.

Já a pesquisadora deste trabalho durante os momentos de observação e indagação de alguns clientes percebeu, que apesar da crise, a maioria ainda opta pela qualidade ao invés do preço baixo.

**Gráfico 6- Em quais dias você costuma frequentar a padaria**

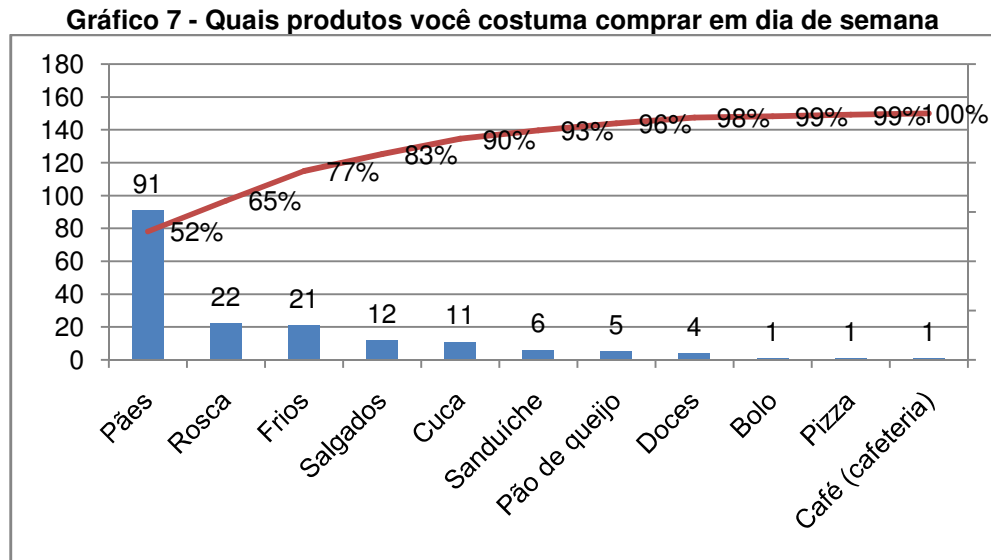


Fonte: elaborado pela autora, 2017.

De acordo com o gráfico 6, dos clientes questionados, 63 responderam que costumam frequentar a padaria tanto em dias de semana quanto em finais de semana e feriados; 22 apenas em dias de semana e 15 em finais de semana e feriados. Isso demonstra que mais da metade, totalizando 63% dos respondentes frequentam a padaria em ambos os períodos.

Dessa forma, percebe-se que tem clientes que frequentam todos os dias o estabelecimento, provavelmente muitas vezes só para comprar pão e, ao comprar pão acabam levando outros produtos junto.

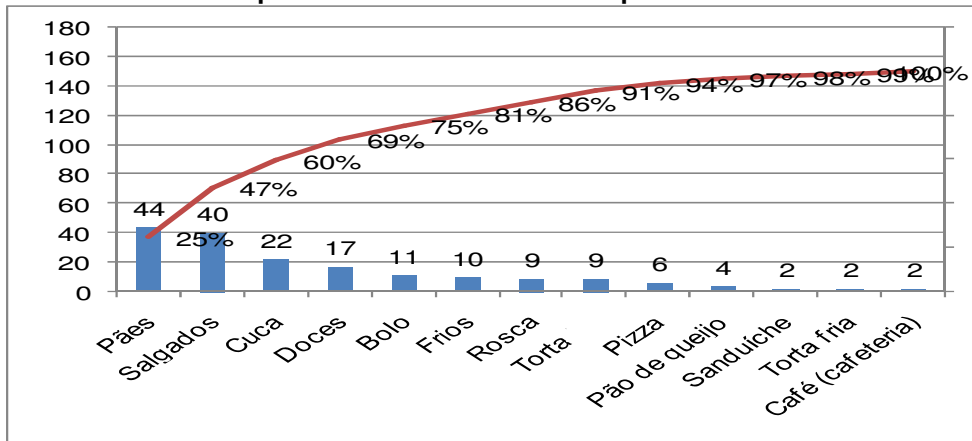
Isso é confirmado no gráfico 7, que aponta o pão como o produto mais vendido na padaria.



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

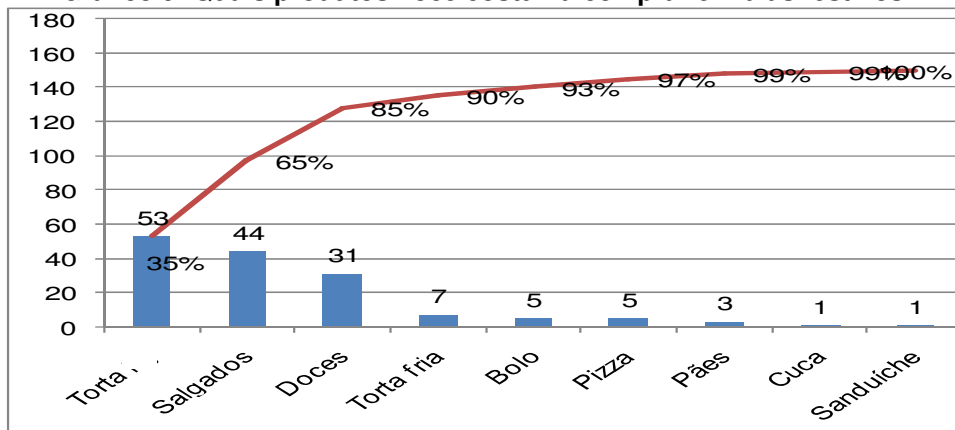
O gráfico 7 apresenta o pão como produto de preferência de compra pelos respondentes, com 52% de respostas. De acordo com o diagrama de Pareto 80% dos clientes compram pães, rosca, frios e salgados.

Conforme a observação da pesquisadora, apesar da enorme variedade de produtos, ao comprar o pão consequentemente o cliente leva os frios para acompanhar. Já rosca, desta padaria, é um produto bastante conhecido na cidade, sendo referência para todos por causa de seu sabor.

**Gráfico 8- Quais produtos você costuma comprar em finais de semana**

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

O gráfico 8 ainda apresenta o pão como produto de preferência de compra, em finais de semana, pelos respondentes, com 25% de respostas. De acordo com o diagrama de Pareto 80% dos clientes compram pães, salgados, cuca, doces, bolos e frios. Observa-se que nos finais de semana o perfil de compra é diferente optando por uma maior variedade de produtos.

**Gráfico 9- Quais produtos você costuma comprar em dias festivos**

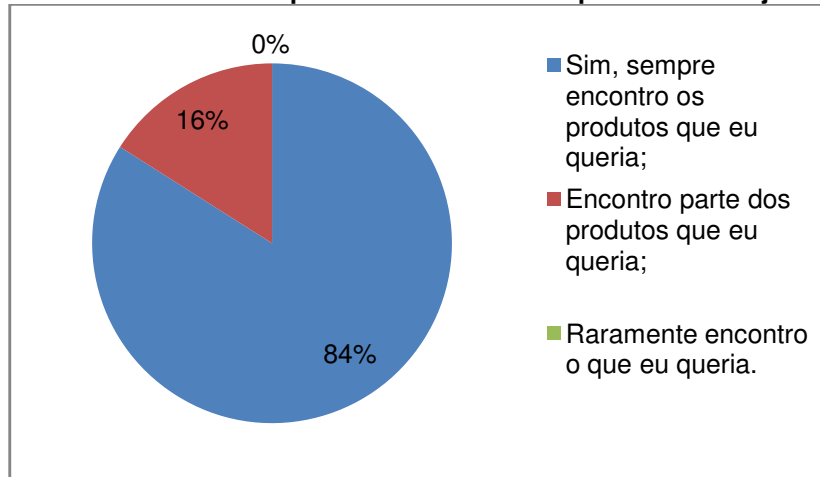
Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Já o gráfico 9, apresenta que nos dias festivos o perfil de compra é totalmente diferente, a torta passa a ser o produto de preferência de compra dos clientes, com 35% de respostas. De acordo com o diagrama de Pareto 80% dos clientes compram torta, salgados e doces.

Logo, pela relação 20/80 do diagrama de Pareto, foi analisado a variedade de compra de 80% dos clientes nos três gráficos. Pode-se perceber que a análise dos aponta que nos dias de semana e finais de semana o produto de maior consumo entre os respondentes é o pão, porém, a variedade na compra sofre alteração. Já

nos dias festivos o pão não aparece e outros produtos tomam a frente na preferência.

**Gráfico 10 - Você sempre encontra todos os produtos desejados**



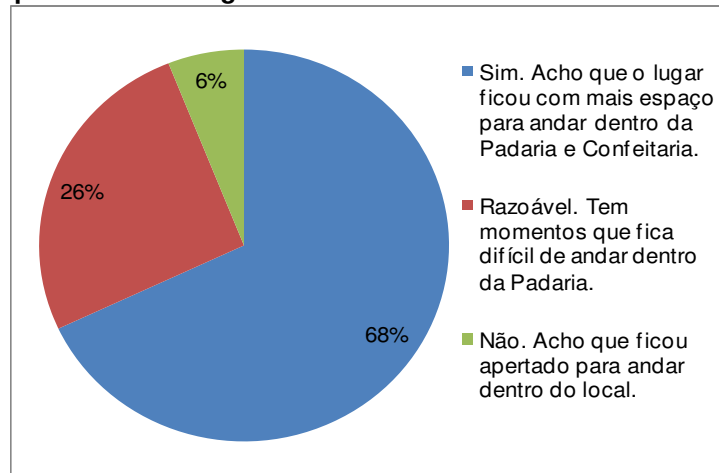
Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Conforme o gráfico 10, os clientes quando questionados a respeito se encontram os produtos desejados na padaria, 84% responderam que sim, sempre encontram o que desejam, o restante que foram 16% disseram que encontram, porém, em parte o que queriam, e nenhum optou pela resposta que raramente encontra o que queria.

Logo, um bom mix de produtos é uma das formas que a proprietária usa para motivar os clientes a comprarem em sua padaria, conforme sua resposta feita durante a entrevista. E além de motivar a compra, um grande mix de produtos, faz com que a empresa intensifique seu negócio (KOTLER; KELLER, 2013).

De acordo com a observadora, todos os clientes por ela analisados ao entrarem na padaria sempre saíam com algum produto, se não era o que desejavam no momento, acabavam optando por outra coisa, ou seja, um produto substituto a ele. Por exemplo: alguém que desejava pasteizinhos de forno de carne, porém, no momento este produto não estava pronto, então optou por levar pastelzinho de queijo.

**Gráfico 11 - Você acha que os produtos e o ambiente da padaria estão organizados da melhor forma**



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Com relação ao gráfico 11, que apresenta as respostas para a pergunta: “Você acha que os produtos e o ambiente (disposição das mesas, espaço para circular, localização das filas) da Padaria e Confeitaria estão organizados da melhor forma?”, 68% dos clientes afirmaram que sim, achando que o lugar ficou com mais espaço, 26% acreditam que tem momentos que fica difícil de andar na padaria, os demais totalizando 6% responderam que não, afirmando que ficou muito apertado para andar no local. Desta forma, pode-se observar que 32% dos clientes responderam que não está muito bom, isso acaba sendo muito significativo, sendo um ponto negativo.

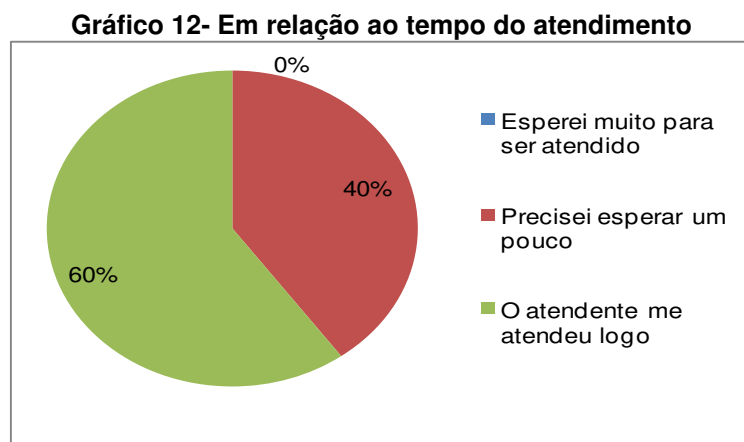
A pesquisadora, durante o tempo que permaneceu no local para suas observações, pode perceber que nos horários de maior movimento ao se formar a fila do caixa, essa impedia que os clientes tivessem uma maior facilidade ao circular dentro do estabelecimento, ocorrendo muitas vezes de os clientes não poderem fazer a volta ao redor das prateleiras, tendo que estar indo e voltando.

A diretora da empresa também reconhece que a fila do caixa atrapalha muito a circulação dos clientes na padaria, afirma que isso ocorre pelo fato de o espaço físico ser limitado e pequeno pelo número de consumidores que procuram a padaria diariamente. Acrescentou que isso se torna mais crítico ainda em dias festivos, por exemplo: Natal, Páscoa, Dia das mães, porque o movimento é ainda maior, assim nesses momentos torna-se muito difícil de andar dentro da padaria, pois tem fila para comprar e fila para pagar e isso faz com que os clientes se acumulem.

Por fim, ela diz que no momento a organização está limitada, condicionada a um espaço físico, não tendo para onde ir. Não pode recuar o espaço da produção porque precisa de espaço para produzir os produtos, não tem espaço a mais no terreno e a padaria fica localizada em uma esquina, não possuindo lateral direita ou esquerda para onde pudesse ampliar o local.

Quando fala-se de *layout*, dois pontos de vista diferente devem ser analisados: o do consumidor e do empresário. O consumidor vai buscar um ambiente de compra mais confortável, estimulante, onde possa conseguir encontrar os produtos desejados mais facilmente. No ponto de vista do empresário, o local deve incentivar uma maior movimentação dos clientes pela loja a fim de que comprem mercadorias que não haviam planejado, aumentando o volume de vendas, além de propiciar maior satisfação do consumidor (CAMARGO; TOALDO; SOBRINHO, 2009 apud PARENTE; LEVY; WEITZ, 2000).

#### 4.2.3 Análise atendimento ao cliente



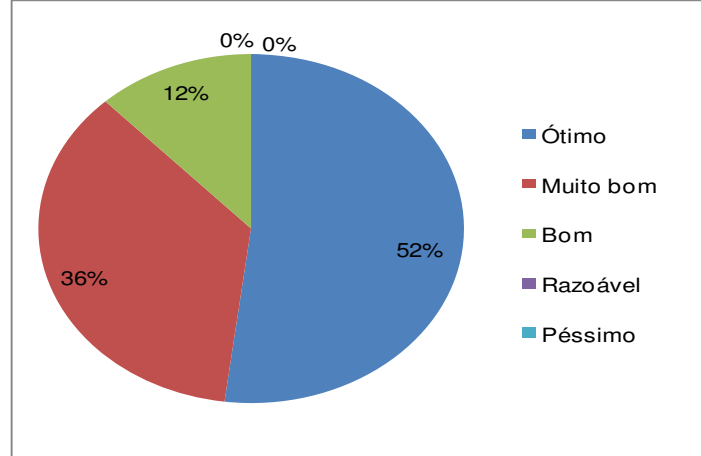
Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Em relação ao tempo de espera no atendimento, o gráfico 12 mostra que 60% dos clientes afirmaram que foram logo atendidos, 40% disseram que necessitaram esperar um pouco e nenhum respondeu que precisou esperar muito para ser atendido.

De acordo com a diretora da empresa, o tempo em média para um cliente ser atendido é de 10 minutos, porém, esse tempo muda em horários de pico, podendo chegar até 20 minutos desde a entrada no local até sua saída. Ela relata que tem seis atendentes no balcão para prestar um melhor e mais ágil atendimento.

Desta forma percebe-se a necessidade de um bom atendimento, da parte dos vendedores. Outro fator importante que se observa no atendimento é a questão da espera. Mesmo quando os clientes precisam esperar, eles podem ficar satisfeitos, dependendo de como a espera é administrada pela organização (ZEITHAML; BITNER; GREMELER, 2014).

**Gráfico 13 - Em relação ao atendimento, você considera**



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

No gráfico 13, mais da metade dos respondentes consideram ótimo o atendimento recebido pelas atendentes totalizando 52%, muito bom ficou com 36% e uma pequena minoria somando 12 % consideraram o atendimento bom. Sobre o atendimento ser razoável ou péssimo não teve nenhum cliente que achasse essa condição.

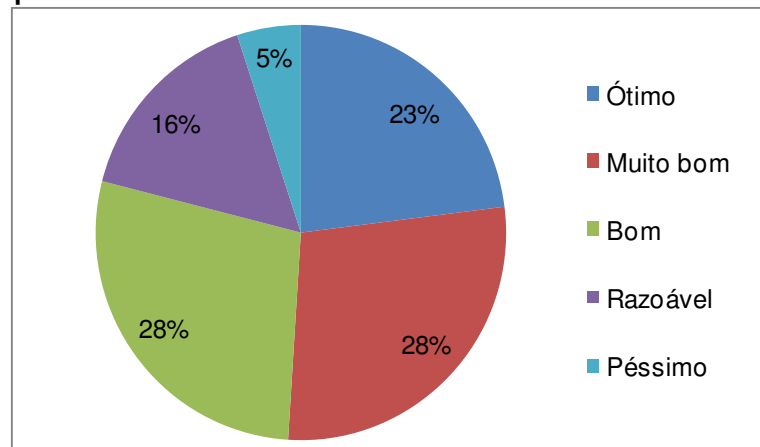
Conforme citado anteriormente, no gráfico 10, a diretora da empresa afirmou que o mix de produtos é um dos métodos utilizados para motivar os clientes a comprar em sua padaria, o outro motivo relatado por ela é o atendimento diferenciado, que é apresentado neste gráfico 13.

Algumas empresas montam planos e estratégias grandiosos para reter e atrair novos clientes, mas algumas vezes esbarram na questão de ter *softwares* avançados e quando percebe-se acabam não conhecendo os seus clientes, não sabem quem são. Conforme afirmam os autores D'Angelo, Schneider e Larán (2006, p. 85), "você esbarra em sistema de atendimento, no sistema de contato com o cliente. É muito triste quando você monta um plano para o cliente e quando ele entra na internet a gente não consegue nem saber quem é ele".

A padaria Água na Boca, por estar situada em uma cidade do interior, tem maior facilidade de conhecer os clientes, principalmente aqueles mais assíduos, que a frequentam quase que diariamente. Por isso, muitas vezes acabam sendo chamados pelo próprio nome.

Conforme a pesquisadora, esse é um diferencial de grande importância em pequenas empresas, como a padaria. Outra observação percebida foi um carinho grande que cada cliente recebia ao entrar no estabelecimento. As atendentes sempre cumprimentavam, eram simpáticas e conheciam o nome dos clientes. Exceto uma atendente, que chamou a atenção, quando ela conhecia o cliente sorria e o cumprimentava pelo nome, caso não conhecesse atendia de forma mais séria, sem muita simpatia.

**Gráfico 14 - Qual a sua opinião sobre a utilização de senhas para o atendimento**



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Analisando as respostas a respeito da utilização de senhas para o atendimento no gráfico 14, pode-se observar que a grande maioria acredita ser uma boa ideia, 51% afirmaram ser ótimo/muito bom, 28% afirmaram ser bom, e uma pequena minoria, ficando em apenas 16% razoável e 5% acharam péssimo.

A diretora relatou que tem um cartaz escrito fila única, para os clientes poderem se organizar melhor, pois a questão da implantação de senha na padaria seria muito complicado, pelo fato de que os clientes ficam circulando pelo local e o atendente ficaria chamando o número da senha e o cliente poderia estar no outro canto da padaria. Logo, ela não vê a senha funcionando na situação atual.

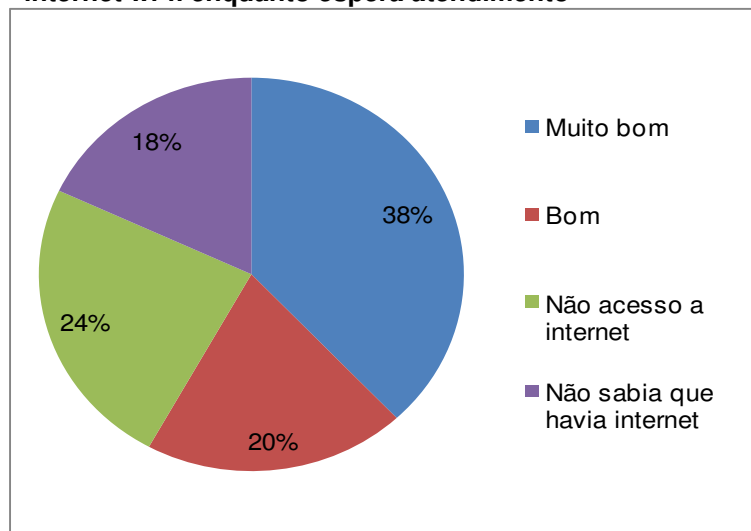
Em relação à implantação de senhas para o atendimento, no ponto de vista dos clientes, acredita-se que no momento que os clientes utilizarem senhas para serem



atendidos eles poderiam ficar mais livres. Como não estarão presos a uma fila de espera, poderão aproveitar para olhar os demais produtos oferecidos no local e até mesmo adquiri-los.

Conforme a pesquisadora pode observar, alguns clientes mostram-se impacientes enquanto esperam na fila de atendimento do balcão. Portanto a utilização de senha para atendimento e a disponibilização de senha da internet wi-fi, que será apresentado no gráfico 15, seriam métodos para distrair o cliente enquanto ele aguarda ser atendido.

**Gráfico 15 - Qual sua opinião sobre a disponibilização de internet wi-fi enquanto espera atendimento**

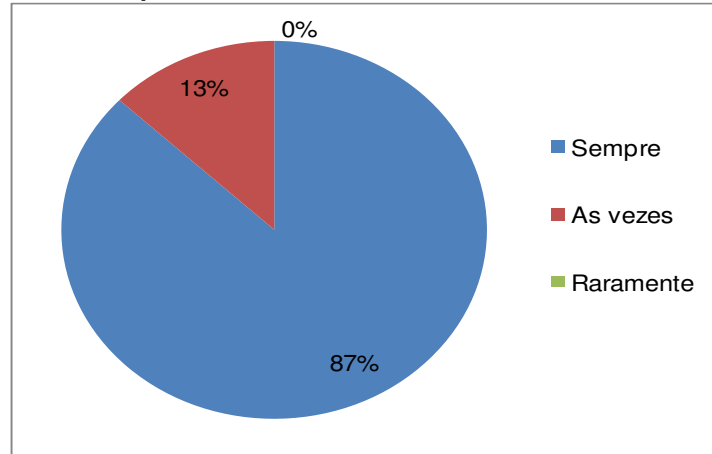


Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Constata-se, ao observar o gráfico 15, que a grande maioria dos respondentes se agradou dessa iniciativa da disponibilização da internet enquanto aguarda o atendimento, 38% acharam muito bom, 20% bom, totalizando 58%, porém, uma boa parcela não acessa a internet ou desconhece esse serviço, somando 42%.

#### 4.2.4 Questões sobre produtos da padaria Água na Boca

**Gráfico 16- Os produtos na padaria e confeitaria atendem as suas expectativas**

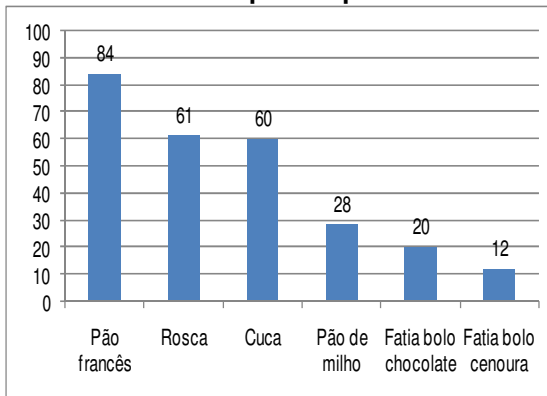


Fonte: elaborado pela autora, 2017.

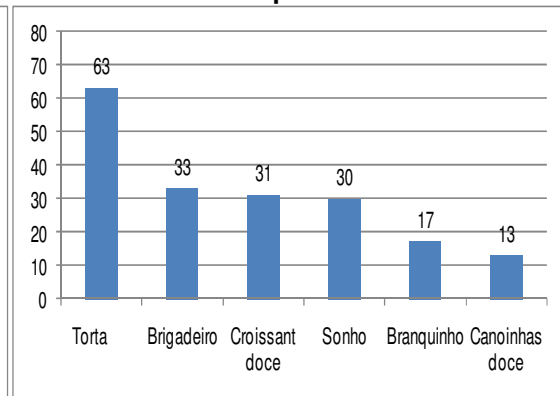
Os resultados das necessidades e expectativas dos clientes da padaria foram muito satisfatórios. Segundo o que apresenta o gráfico 16, a grande maioria dos clientes, somando 87% afirma que os produtos da padaria sempre atendem suas necessidades e expectativas. Os demais totalizando 13% responderam que apenas as vezes.

Conforme Kotler e Keller (2006, p. 145), “podemos dizer que a empresa oferece qualidade sempre que seu produto ou serviço atende às expectativas do cliente ou as excede”. Com isso, recorda-se o gráfico 5, em que grande parte dos clientes afirmaram que o que os leva a comprar na padaria é a qualidade. E, no momento em que existe a qualidade, consequentemente atende-se as expectativas e necessidades dos clientes.

Também os autores afirmam que é denominada uma empresa de qualidade aquela que consegue satisfazer a maioria dos seus clientes na maior parte do tempo.

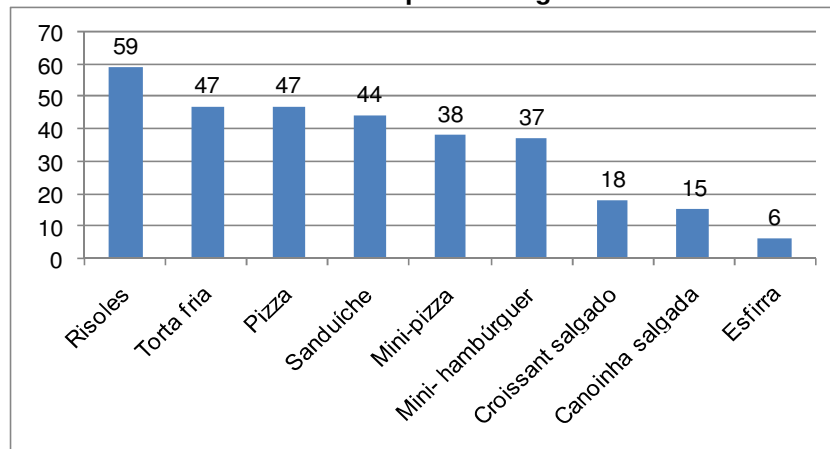
**Gráfico 17- Tipos de pães/bolos**

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

**Gráfico 18- Tipos de doces**

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Ao analisar o gráfico 17 percebe-se que o tipos de pães/bolo de preferência dos respondentes é o pão francês, seguido da rosca e cuca. O gráfico 18 apresenta os tipos de doces preferidos sendo que o destaque é a torta, seguida de brigadeiro, *croissant* e sonho.

**Gráfico 19- Tipos de salgados**

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

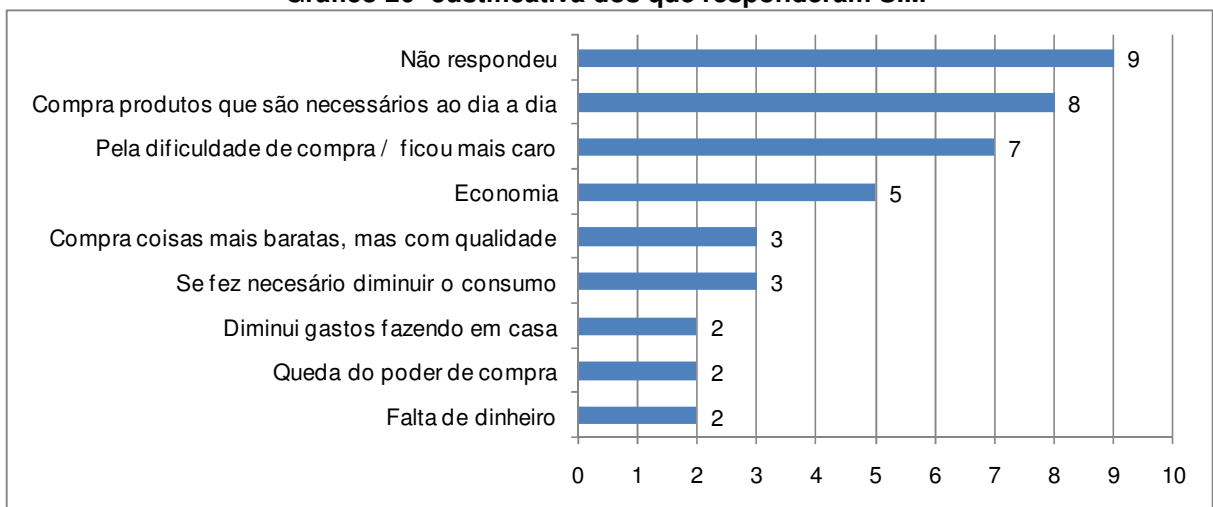
Ao analisar o gráfico 19, percebe-se que os salgados de maior preferência dos respondentes são os risoles, torta fria, pizza e sanduíche. Destaca-se que os salgados apresentam maior variedade do que pães e doces, logo no gráfico são relacionados maior quantidade de itens.

#### 4.2.5 Questões abertas

Os clientes quando questionados a respeito da crise econômica e política que o país está vivendo e se isso afetou a quantidade ou variedade de produtos adquiridos na padaria, mais da metade responderam que de certa forma não foram afetados, totalizando 59%, os demais somando 41% responderam que sim. Também foi solicitado que justificassem suas respostas.

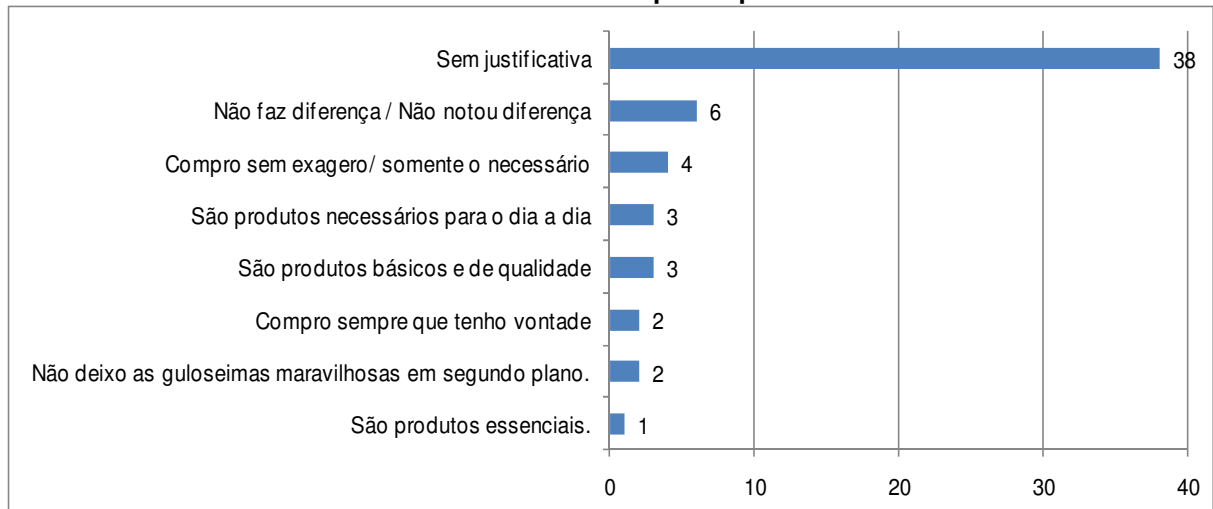
As justificativas das respostas serão apresentadas nos gráficos 20 e 21.

**Gráfico 20- Justificativa dos que responderam SIM**



Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Dos clientes que responderam que a crise afetou a forma de compra deles, nove não justificaram sua resposta, oito responderam que passaram a comprar somente produtos necessários para o dia a dia, outros sete falaram que ficou mais difícil de comprar porque os produtos ficaram mais caros, cinco estão fazendo mais economia. Os demais, em menor número de respondentes, justificaram que buscam alternativas como: comprar produtos mais baratos, mas com qualidade, diminuíram o consumo, optaram por fazer em casa.

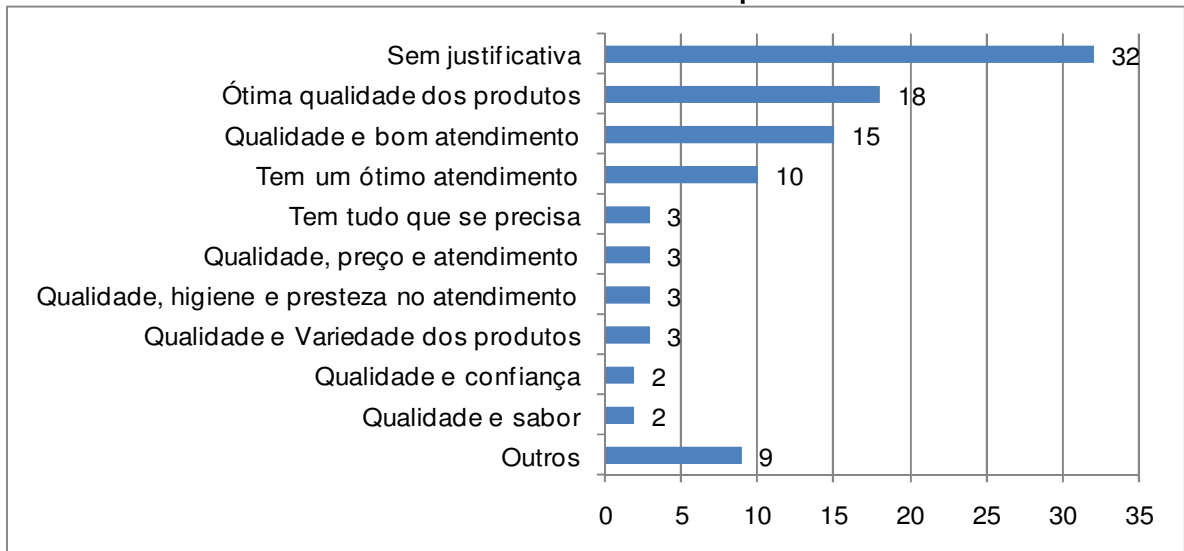
**Gráfico 21- Justificativa dos que responderam NÃO**

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Já as justificativas não, tiveram o maior número de respondentes. Destes, 38 afirmaram que a crise não afetou nas suas compras, porém, não justificaram sua resposta, seis responderam que não notaram diferença, quatro disseram que passaram a comprar somente o necessário, os demais responderam que são produtos necessários e básicos ao dia a dia, outros responderam que compram sempre que tem vontade e que não deixam as guloseimas em segundo plano.

Foi feita a mesma pergunta à diretora da empresa, esta respondeu que no ano de 2015 teve um movimento menor de clientes, porém, desde 2016 melhorou. O motivo foi que algumas empresas da cidade fecharam as portas devido à crise política e econômica. Esse fato fez com que tivesse um aumento significativo de novos clientes, o movimento aumentou novamente e está muito bom desde o início do ano de 2017.

Os clientes também foram questionados a respeito se indicariam a padaria a outros consumidores. Eles poderiam justificar a sua resposta. Todos responderam que sim, totalizando 100%, e as justificativas serão apresentadas no gráfico 22.

**Gráfico 22- Justificativa dos respondentes**

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Dos 100 respondentes, 32 não justificaram, 18 afirmaram que indicariam pela ótima qualidade dos produtos, 15 pela qualidade e também pelo bom atendimento, 10 responderam que indicariam pelo ótimo atendimento.

Conforme as demais respostas, pode-se observar que aquilo que é o objetivo da proprietária se confirma com que os clientes responderam, sendo qualidade e atendimento os mais citados. Em outros os clientes responderam: porque gostam do ambiente, o que é bom precisa ser repassado, confiança, educação das atendentes, higiene do local e novamente os itens qualidade e bom atendimento.

No questionário aplicado aos clientes, foram feitas duas questões abertas, em que eles tiveram um espaço disponível para descreverem: o que mais gostariam de encontrar na padaria Água na Boca e se teriam alguma sugestão ou crítica para dar.

A respeito do que mais gostariam de encontrar na padaria, apenas 29% dos respondentes deram sugestões. Dentre os itens sugeridos constam os doces diferenciados como: brioche, sonhos de chocolate com cobertura, mil folhas de *chantilly* com morango, cucas com mais recheio, totalizando 9%. Produtos mais naturais, integrais, para pessoas veganas e para pessoas com alergia alimentar relacionado a lactose e glúten somaram 7%. As sugestões de Buffet de sorvete, som ambiental e de um maior espaço na lancheria e para pequenas festas representam cada uma 4% das respostas. A esta questão 16% não deram sugestões e outros 65% estão satisfeitos, porque encontram tudo o que desejam na padaria.

Já na parte de sugestões e críticas, 60% não responderam, deixando a questão em branco. Consideram que está bom, 20% dos respondentes e outros

20% efetivamente responderam a questão. Dentre as sugestões e críticas tem-se: 7% foram relacionadas ao estacionamento; 6% sobre o espaço físico, circulação e fila do caixa; 2% sobre a necessidade de mais atendentes nos horários de pico; 1% sugeriu serviço de tele-entrega; e 1% que a padaria voltasse a abrir aos domingos.

#### **4.2.6 Adicionais extras da entrevista**

Durante o trabalho, foi realizada uma entrevista com a diretora da empresa. Abaixo seguem os comentários feitos por ela, que não foram contemplados nas análises anteriores.

Quando questionada se já havia feito alguma pesquisa na empresa para medir a satisfação de seus clientes, ela relatou que a empresa em si não faz nenhum tipo de pesquisa, mas na cidade existe uma pesquisa que é realizada anualmente em todos os ramos de empresas e no ano de 2016 a padaria Água na Boca recebeu o troféu “Destaque Empresarial 2016, no ramo Padaria e Confeitaria”.

Outra questão levantada foi a respeito dos clientes. O que esses significam para a empresa e se ela usa alguma estratégia para a fidelização. Ela afirmou que o cliente é o seu maior investimento, tudo o que faz relacionado a padaria é pensando nele, desde um ambiente climatizado, decorado até o seu ponto principal é pensando em seus clientes para melhor servi-los.

Já sobre a fidelização, a diretora disse que não usa de estratégias fortes, mas a fidelização ocorre em sua maioria através de suas vantagens competitivas, sendo produtos de boa qualidade uma delas. Outra forma utilizada é o cartão próprio da padaria, que oferece algumas vantagens ao cliente, porém, só para algumas pessoas, que passam por uma triagem, como SPC, SERASA, para que possa ter um cliente com garantia.

Por fim, ela foi indagada a respeito das motivações que a levam a seguir com a padaria e confeitaria. Ela foi rápida e precisa na resposta, garantindo que ama o que faz, e sente alegria e prazer de ver que deu certo, que a padaria tem nome no mercado, tem credibilidade, que pode dar emprego para 20 colaboradores e que trabalha não almejando abraçar o mundo, mas fazer bem feito essa fatia que lhe foi confiada. Também afirmou que não tem como desistir, pois é a contínua realização de um sonho.

### 4.3 Sugestões de melhorias

Considerando todas as informações levantadas e já apresentadas, pode-se concluir que há poucas sugestões de melhorias, porém, importantes nos dias atuais quando a concorrência é cada vez maior. Outras sugestões, que foram feitas, são mais pessoais e relacionadas ao que cada cliente deseja, não vindo afetar todos ou maior número de clientes.

#### Produtos da padaria e confeitaria

Em relação aos produtos que mais gostariam de encontrar na padaria, um pequeno número de clientes, mas não menos importante, porque atualmente tem optado por um hábito alimentar diferente, levantou a possibilidade de serem oferecidos produtos sem lactose, sem glúten e para veganos. Na padaria, é possível encontrar produtos sem lactose, mas pelo que pode-se observar das respostas dos clientes, ainda é em pequena quantidade.

Mesmo que isso venha acarretar custos, seja pela compra de fornecedores externos ou com a criação de um espaço físico para a produção desses tipos de alimentos, é importante dar atenção a esse assunto, porque atualmente, seja por questão de saúde ou por escolha pessoal, tem pessoas aderindo a essa forma de vida. Esse pode vir a ser um diferencial na padaria.

Outras respostas foram muito particulares, por exemplo: variedade de Integrais, brioques, sonhos de chocolate com cobertura, mil folhas de *chantilly* com morango, dentre outros. Em relação a esses tipos de produtos, seria interessante fazer uma experiência em oferecer aos finais de semana, que é quando existe a procura por itens diferenciados, para verificar a demanda destes produtos. Ressalta-se que, como a variedade é algo que agrada o cliente, não deveria se descartar esta possibilidade.

Especificamente na época do verão, foi apontada, por quatro clientes, a instalação de um Buffet de sorvetes, mesmo que fosse pequeno. Isso seria uma forma de atrair mais clientes nessa época e também ofereceria uma nova opção de produtos para o espaço da lancheria. Mas com certeza isso demandaria custo, porque teria que adquirir um novo equipamento para armazenar o sorvete e um colaborador extra para, nesse período, ficar atendendo somente nessa parte. Outra



possibilidade seria uma parceria com uma empresa fornecedora de sorvetes para instalação de equipamentos em comodato.

### **Atendimento x layout**

Uma das coisas que os clientes apontaram como um ponto falho foi a respeito do espaço físico. Relataram que tem momentos que sentem dificuldades de andar dentro da padaria e um dos motivos seria a fila do caixa que atrapalha. Os respondentes também relataram o desejo de ter mais espaço na lancheria e um espaço para pequenas festas. Isso seria muito interessante, pois a própria padaria Água na Boca poderia fornecer os produtos para essas ocasiões. Portanto, para ambas as situações, a sugestão seria uma futura ampliação do local, como, por exemplo, a utilização do andar superior que atualmente é utilizado como moradia pela diretora.

Outro ponto é que o comércio está cada vez mais moderno e para conseguir manter-se no mercado é necessário ter criatividade, inovação, mesmo que isso demande custos, como por exemplo: colocar senhas para o atendimento, em que o cliente possa ficar circulando enquanto espera o atendimento, não vindo esse a estar preso em uma fila, isso faria que ele não se entediasse parado e ao mesmo tempo poderia ficar olhando outras opções de compra dentro do local e quando chegasse sua vez sua senha seria chamada em um painel eletrônico. Esse item foi aprovado por um grande número de clientes na pesquisa.

Outra forma seriam produtos *self service*. Nesse serviço, os clientes se servem do que querem sozinhos, seja de pães, doces, salgados. Após, eles podem vir a consumir no mesmo local na lancheria ou passar direto no caixa e ir para casa. E outra vantagem dessa modalidade é que vários clientes podem se servir ao mesmo tempo e também não necessitaria mais atendentes, apenas funcionários para repor as mercadorias.

Foi verificado pela pesquisadora que uma das atendentes trata de forma diferenciada os clientes que ela conhece dos que ela não conhece. Em relação a essa atendente a diretora poderia tomar alguma providência caso ache necessário, seja conversando com ela, dando um curso sobre atendimento ao cliente, para que isso não voltasse a ocorrer novamente no futuro.

Também, seria interessante considerar a disponibilização de senha da internet wi-fi para os clientes enquanto esperam para serem atendidos. Como o mundo anda

cada vez mais conectado, daqui a pouco ficar em uma fila para ser atendido pode ser algo não muito bom. E, como em horários de pico há um pouco de demora no atendimento, disponibilizar a internet aos seus clientes pode ser um ponto importante e de grande estratégia.

A sugestão dada seria colocar internet livre para que, no momento que o cliente entrasse, na padaria ficasse conectado ou colocar plaquinhas em local visível informando a senha da internet. Com as plaquinhas, se garantiria que somente os clientes no local conseguissem acesso.

### **Questões gerais sobre a padaria e confeitaria**

Não vindo a implicar em grandes mudanças no local, uma pequena minoria afirmou que gostaria de encontrar música ambiente no estabelecimento. Isto pode vir a ser providenciado com a instalação de pequenas caixas de som ligadas a um rádio que fique tocando músicas ou alguma estação de rádio durante o expediente. Também, deve-se observar o volume do som, para que não haja uma poluição sonora, devido ao espaço da lancheria contar com um televisor ligado.

Quanto ao estacionamento, alguns pontos devem ser observados, já que os veículos dos clientes ficam estacionados na avenida principal e em uma rua lateral. Uma sugestão, para ampliar o espaço para estacionamento dos clientes, seria a aquisição do terreno desocupado atrás do prédio da padaria, a fim de transformá-lo em estacionamento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como principal objetivo analisar a satisfação dos clientes, relacionada aos produtos e serviços da padaria Água na Boca. A partir deste trabalho, conclui-se que foi possível atingir os objetivos propostos, através da aplicação de questionários com os clientes da padaria, da entrevista com a diretora e com a observação da pesquisadora.

Quanto aos objetivos específicos que foram propostos no início deste trabalho, percebe-se que eles foram atingidos. Os clientes mostraram-se satisfeitos em relação aos produtos e serviços oferecidos pela padaria Água na Boca e, esse é um ponto positivo, que favorece a fidelização dos mesmos. A diretora mostrou-se também satisfeita com o que no momento pode oferecer aos seus clientes, estando ciente de suas limitações e uma delas é o espaço físico do local.

Desta forma, foi possível levantar os aspectos considerados positivos, dentre eles os mais destacados foram: a qualidade dos produtos, um bom mix de produtos, sendo que maioria dos clientes afirmou que encontram o que desejam, o atendimento apontado como muito satisfatório. Essa a opinião da grande maioria dos entrevistados.

Já os pontos a serem melhorados foram apontados por um pequeno número de clientes, porém, não menos importante, porque todas as sugestões de melhorias sempre são importantes de serem ouvidas. Isso está mais relacionado a desejos pessoais, não vindo a afetar o todo, dentre eles: o espaço físico, porque tem momentos em que a fila do caixa impede uma maior circulação no estabelecimento, colocar um Buffet de sorvete, som ambiente e se possível a disponibilização da internet wi-fi aos clientes, dentre outras.

Apesar de ter tido algumas dificuldades ao realizar a entrevista com a diretora devido à falta de tempo dela, isso não prejudicou o trabalho, a proprietária foi uma ótima colaboradora para a pesquisa, pois não omitiu nenhuma informação, demonstrando grande interesse em ajudar a fornecer os dados necessários. Outra dificuldade foi com a questão da aplicação dos questionários e os momentos de observação da pesquisadora, que, por motivos particulares, mudou-se de cidade e isso dificultou aplicar os questionários, pois foi um número significativo de clientes que responderam as questões, 1/3 dos clientes que frequentam diariamente o local, totalizando 100 clientes. Teve momentos que ela passava uma manhã ou tarde

inteira sentada na lancheria observando e abordando os clientes, mas mesmo com esses contratempos, foi possível atingir os objetivos propostos no início deste estudo.

Quanto à empresa, é recomendado que dentro de um intervalo de tempo repita o questionário de satisfação de clientes, para verificar se houve melhora ou piora em alguns itens questionados. Porque essa pesquisa tem o intuito de servir a organização caso a diretora deseje aplicar alguns pontos de melhoria, pois, ela se apresentou como uma pesquisa que poderia ser utilizada positivamente pela empresa. Também, podem ser feitos outros modelos de estudos, por exemplo: pesquisa de clima organizacional, análise de desperdício no processo produtivo, pesquisa de qualidade de vida no trabalho.

Enfim, realizar este estudo na padaria Água na Boca possibilitou a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de administração. Portanto, este trabalho possibilitou um grande aprendizado.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. *Administração estratégica de mercado*. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- ALVES FILHO, Bartolomeu de Figueiredo. *Processos organizacionais: simplificação e racionalização*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA. Disponível em: <<http://www.propan.com.br>> Acesso em: 07 out. 2016
- BIBLIOTECA SEBRAE. Disponível em: <<http://www.bibliotecas.sebrae.com.br>> Acesso em: 07 out. 2016
- CAMARGO, Shirlei M.; Toaldo, Ana Maria M.; Sobrinho, Zaki Akel; *O layout como ferramenta de marketing no varejo*. Artigo online, São Paulo, 23 de setembro de 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>> Acesso em: 06 maio 2017.
- COBRA, Marcos. *Administração de marketing no Brasil*. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de pesquisa em administração*. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- D'ANGELO, André C; Schneider, Heleno; Larán, Juliano A.. Marketing de Relacionamento junto a Consumidores Finais: um Estudo Exploratório com Grandes Empresas Brasileiras. *RAC- Revista de Administração Contemporânea*. v. 10, n. 1, jan-mar. p. 73-93, 2006.
- FITZSIMMONS, James. A.; FITZSIMMONS, Mona. J. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- GISSLEN, Wayne. *Panificação & confeitaria profissionais*. 5. ed. Barueri: Manole, 2011.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Administração de marketing: a bíblia do marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2013.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing de serviços*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MILAN, Gabriel Sperandio et. al. As Estratégias de Precificação e o Desempenho das Empresas. *READ. Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 419-452, 2016.

OLIVEIRA, Bráulio (Org.). *Gestão de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

OGDEN, James R.; CRESCITELLI, Edson. *Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 1 recurso eletrônico (xv, 18).

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. *Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática*. 17. ed. Campinas: Papyrus, 2012.

SAMARA, Beatriz S.; MORSCH, Marco A. *Comportamento do consumidor: conceitos e casos*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Cristiane Pizzutti dos; FERNANDES, Daniel V. D. H. As Consequências Comportamentais da Insatisfação dos Clientes. *RAC- Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 12- Edição Especial, 2008.

SANTOS, Cristiane Pizzutti dos; FERNANDES, Daniel V. D. H. A Recuperação de Serviços Como Ferramenta de Relacionamento e Seu Impacto na Confiança e Lealdade dos Clientes. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 48, n. 1, jan-mar, p.10-24, 2008.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. *Trabalhos acadêmicos: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas*. Porto Alegre: AGE Ed., 2006.

SEBRAE (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS). Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em: 07 out. 2016.

SELEME, Robson; SELEME, Roberto Bohlen. *Automação da produção: uma abordagem gerencial*. 2. ed. rev., atual. e ampl. Curitiba: Dialógica, 2011.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. *Controle da Qualidade: as ferramentas essenciais*. 1 ed. Curitiba: Intersaberes, 2012. Disponível em: <<http://online.unisc.br>> Acesso em: 24 jun 2017.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZEINTHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. *Marketing de serviços: a empresa com o foco no cliente*. 6 ed. Porto Alegre: McGraw Hill Education, 2014.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Modelo de questionário a ser aplicado

Esta pesquisa faz parte do trabalho de conclusão do curso de Administração da UNISC (Universidade de Santa Cruz do Sul) da acadêmica Sandra Duarte da Silva. Trata-se de uma pesquisa de satisfação de clientes, para a aplicação de melhorias. Não é necessário se identificar. Desde já agradeço sua colaboração.

01- Idade

( ) 15 a 18 anos

( ) 19 a 30 anos

( ) 31 a 50 anos

( ) mais de 51 anos

02- Gênero

( ) Masculino

( ) Feminino

03- Você tem o hábito de comprar, pães em:

( ) Supermercados

( ) Padarias

( ) Feiras artesanais

( ) Compro pouco, pois faço pão em casa.

04- Quais os motivos que o levam a comprar os produtos desta Padaria e Confeitaria. Marque cada item de acordo com a escala abaixo:

1- Pouco importante 2- Importante 3- Muito importante

	1	2	3
Qualidade			
Preço			
Variedade			
Localização			
Estacionamento			

05- Há quanto tempo você é cliente da padaria?

( ) Menos de um ano;

( ) Entre um ano e três anos;

( ) Entre quatro e seis anos;

( ) Mais de seis anos. Quantos?

06- Em quais dias você costuma frequentar a Padaria?

( ) Costumo frequentar somente dias de semana

( ) Costumo frequentar somente nos finais de semana e feriados

( ) Costumo frequentar tanto dia de semana quanto final de semana e feriados.

07- Quais produtos você costuma comprar:

Em dias de semana? \_\_\_\_\_

Finais de semana? \_\_\_\_\_

Em dias Festivos? \_\_\_\_\_



08- Você sempre encontra todos os produtos desejados?

- ( ) Sim, sempre encontro os produtos que eu queria;
- ( ) Encontro parte dos produtos que eu queria;
- ( ) Raramente encontro o que eu queria.

09- Em relação ao tempo do atendimento nesta Padaria e Confeitaria, você considera que:

- ( ) Esperei muito para ser atendido
- ( ) Precisei esperar um pouco
- ( ) O atendente me atendeu logo

10- Em relação ao atendimento, você considera que foi?

- ( ) Ótimo
- ( ) Muito bom
- ( ) Bom
- ( ) Razoável
- ( ) Péssimo

11- Os produtos na Padaria e Confeitaria atendem as suas necessidades e expectativas?

- ( ) Sempre
- ( ) Às vezes
- ( ) Raramente

12- Marque com um x quais são os produtos de sua preferência?

PÃES/BOLOS		DOCES		SALGADOS	
<input type="checkbox"/>	Pão francês	<input type="checkbox"/>	Sonho	<input type="checkbox"/>	Torta fria unidade
<input type="checkbox"/>	Pão de milho	<input type="checkbox"/>	Torta	<input type="checkbox"/>	Sanduíche
<input type="checkbox"/>	Cuca	<input type="checkbox"/>	Croissant doce	<input type="checkbox"/>	Risoles
<input type="checkbox"/>	Rosca	<input type="checkbox"/>	Canoinhas doce	<input type="checkbox"/>	Pizza
<input type="checkbox"/>	Fatia bolo cenoura	<input type="checkbox"/>	Brigadeiro	<input type="checkbox"/>	Mini-pizza
<input type="checkbox"/>	Fatia bolo chocolate	<input type="checkbox"/>	Branquinho	<input type="checkbox"/>	Mini- hambúrguer
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<i>Croissant</i> salgado
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Esfirra
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Canoinha salgada

13- Você acha que os produtos e o ambiente (disposição das mesas, espaço para circular, localização das filas) da Padaria e Confeitaria estão organizados da melhor forma?

- ( ) Sim. Acho que o lugar ficou com mais espaço para andar dentro da Padaria e Confeitaria.
- ( ) Razoável. Tem momentos que fica difícil de andar dentro da Padaria.
- ( ) Não. Acho que ficou apertado para andar dentro do local.

14- A respeito da crise econômica e política que o país está vivendo, isso afetou na quantidade ou variedade de produtos adquiridos por você?

Sim. Por quê?

Não. Por quê?

15- Qual a sua opinião sobre a utilização de senhas para o atendimento?

Ótimo

Muito bom

Bom

Razoável

Péssimo

16- Qual a sua opinião sobre a disponibilização de internet wi-fi enquanto aguarda o atendimento?

Muito bom

Bom

Não acesso a internet

Não sabia que havia internet

17- Você indicaria outros consumidores para comprar nesta Padaria e Confeitaria.

Sim. Por quê?

Não. Por quê?

18- O que mais você gostaria de encontrar na padaria Água na Boca?

-----  
-----  
-----

19- Tens mais alguma crítica ou sugestão para nos dar? Utilize o espaço abaixo.

-----  
-----  
-----

## **APÊNDICE B - Roteiro de entrevista**

01- Quais são as motivações que lhe levam a seguir com a Padaria?

02- Quais os métodos utilizados para motivar os clientes a comprar em sua Padaria?

03- Qual vantagem competitiva é adotada pela organização? Qualidade? Preço baixo? Variedade?

04- A respeito do layout, você acredita que essa é a melhor forma para o cliente?

05- Qual o tempo de espera médio para atender a um cliente desde a sua chegada à padaria para ser atendido no balcão, até o pagamento no caixa? Isso modifica de acordo com o horário ou dias da semana?

06- A crise atual econômica e política têm afetado a empresa de alguma forma?

07- O que o cliente significa para a organização?

08- Existe alguma forma de fidelização do cliente?

09- Existe algum tipo de pesquisa que a empresa use para medir a satisfação de seus clientes?

10- O que você acha a respeito da utilização de senhas para os clientes durante o atendimento do balcão?

## ANEXO A- Fotos da padaria Água na Boca

Fotografia 1- Prédio da padaria Água na Boca



Fonte: fornecida pela empresa GRM Padaria e Confeitaria Ltda.

Fotografia 2- Fachada da padaria Água na Boca



Fonte: fornecida pela empresa GRM Padaria e Confeitaria Ltda.

**Fotografia 3- Parte interna da padaria**



Fonte: fornecida pela empresa GRM Padaria e Confeitaria Ltda.

**Fotografia 4- Fila do atendimento do balcão/caixa**



Fonte: fornecida pela empresa GRM Padaria e Confeitaria Ltda.