

Estratégia de crescimento empresarial: melhoria no atendimento de uma cafeteria do interior do Estado de São Paulo

Victor Hugo Mori ¹

Resumo: A competitividade no mundo dos negócios está associada não só às questões de preço, mas também à questão de qualidade. A qualidade de produtos é medida pela satisfação do cliente. Esse estudo teve como objetivo apresentar uma pesquisa realizada em uma micro empresa do ramo de alimentação, uma cafeteria, que busca pela melhoria contínua por meio do oferecimento de seus serviços. O método utilizado foi de estudo de caso, pesquisa de natureza exploratória e qualitativa. Por meio de questionário analisou-se as dimensões da qualidade de confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia, aspectos tangíveis. Os resultados evidenciaram que a empresa estudada tem o foco nas necessidades dos clientes, tendo em vista que a média dos resultados apresentaram os índices da escalas de excelente e bom, para todos as respostas. Sugere-se que a pesquisa seja aplicada anualmente para que se possa manter a qualidade dos serviços ao encontro das necessidades dos clientes.

Palavras chave: Dimensões da qualidade, Satisfação dos clientes, Melhoria nos serviços, Cafeteria.

Business growth strategy: Improving service at a coffee shop in the countryside State of São Paulo

Abstract: Promotion in the business world is associated not only with price issues, but also with quality. Product quality measured by customer satisfaction. This study aimed to present a research carried out in a food business microenterprise, a cafeteria, which seeks continuous improvement by offering its services. The method used was the case study, exploratory and qualitative research. Through a questionnaire analyzed as dimensions of quality of Reliability, Responsibility, Safety, Empathy, and Tangible Aspects. The results evidenced that the studied company has the focus on the client's needs, considering the average of the remaining results presented the indexes of the excellent and good scales, for all the answers. Suggest that research applied so that you can maintain service quality by meeting customer needs.

Keywords: Dimensions of quality, Client's satisfaction, Improvement in services, Canteen.

1. Introdução

De forma geral, uma das maiores preocupações das empresas, independentemente do ramo ou porte, se de produção ou serviços, é estruturar-se e competir no mercado. Essa demanda se dá pelas mudanças repentinas no mercado, modificações essas que “vem ocorrendo de forma mundial com a formação de blocos econômicos, inovação tecnológica, gerenciamento de custos internos, gerenciamento dos fluxos de materiais” dentre outros fatores relacionados ao ambiente interno e externo das organizações, influenciando diretamente para a competitividade no mercado em que atuam (MARINO, 2006, p. 1). Dessa forma, exigindo

¹ Graduando no curso de Engenharia de Produção da Universidade de Araraquara – UNIARA.

enxugamento de custos sem a perda da qualidade, equiparação tecnológica para estarem à frente da concorrência e principalmente oferecimento de serviços com qualidade.

O setor de serviços, segundo Mendes Junior (2018), juntamente com a atividade de comércio, mostra-se como maior gerador de ocupações na economia atual do Brasil. No segundo trimestre de 2018, o setor de serviços foi o responsável por 51,5% das ocupações, e quando analisado junto ao setor de comércio, atingiu os 70,04% do total das ocupações a nível nacional, conforme dados do Instituto de Brasileiro de Geografia (IBGE, 2018a).

Apesar da recessão econômica ocorrida no ano de 2017, segundo dados do IBGE (2018b), o setor de serviços registrou inicialmente um índice de 87,4 % na atividade, decrescendo nas contratações, atingindo 13,6% no período de um ano e quatro meses. Apesar da greve dos caminhoneiros em maio de 2018, que corroborou para baixa dos índices em diversos setores, a atividade setor de serviços cresceu e atingiu o índice de 89,5% em outubro de 2018 (IBGE, 2018b). A extensão do setor de serviços abarca diversos segmentos, dentre eles o setor de alimentação (MENDES JUNIOR, 2018).

De acordo com o IBGE, 80% dos brasileiros degustam café todos os dias, conseqüentemente, as cafeterias são atividades que crescem em média 10% ao ano, sendo que o Brasil tem potencial para crescer 20% anualmente (JUSTI, 2013). Conforme Sirobaba (2005) existe uma relação forte entre as cafeterias e os consumidores de um bom café, já que a medida que ocorre essa exigência, as cafeterias buscam oferecer um clima acolhedor de convívio cultural e de inspiração, e ao mesmo tempo em que as cafeterias buscam reproduzir o ambiente das antigas casas de café, simultaneamente, buscam estruturar a empresa no aspecto de acomodações, inserção de tecnológicas e serviços com mais qualidade, que possam oferecer ao cliente facilidades e um tempo agradável enquanto de sua permanência.

Conforme a Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC, 2017), existe uma média de 3,5 mil cafeterias espalhadas pelo país, e esse número tem crescido dado a viabilidade econômica do negócio, que mostra ser bastante rentável. O diferencial dessas empresas corresponde ao baixo custo da bebida e a facilidade de acessos dos consumidores. Dentre as vantagens de um negócio de cafeteria está a flexibilidade do modelo de se adaptar a outros, podendo ser instaladas em espaços pequenos, grandes, conjugados com padarias, lanchonetes, restaurantes ou mesmo criadas em quiosques em shopping centers. Para a ABIC (2017) as cafeterias que oferecem produtos especiais, além do simples café, conseguem um retorno maior já que amplia sua faixa de consumidores. Se por um lado requerem um ambiente único e diferenciado, também requerem inovação nos serviços oferecidos, mantendo-as atrativas e competitivas, atraindo clientes e fidelizando os atuais, e o papel do atendimento desse tipo de empreendimento auxilia a construção de uma experiência melhor e mais adequada.

Segundo o *Internacional Coffe Organization* (1997 apud SARMENTO, 2017) alguns elementos diferenciam as casas de cafés, dentre eles: oferecimento de cafés especiais e diferenciados; envolvimento e motivação dos membros da equipe de trabalho; simpatia, conhecimento do cardápio e das características do produto da empresa; comunicação e prontidão nas informações para o cliente; procedimentos de limpeza e sanitização; novidades nos cardápios e acompanhamento do café; ambiente ventilado e confortável; eventos relacionados ao produto; implantação de tecnologias; e oferecimento de serviços com qualidade.

Pereira et al. (2009), em relação a fatores que impulsionam a competitividade, lembra que a qualidade na prestação de serviços é um dos conceitos estratégicos no mercado globalizado.

Neste contexto, o objetivo desse estudo é apresentar uma pesquisa realizada em uma micro empresa do ramo de alimentação, uma cafeteria, que busca pela melhoria continua por meio do oferecimento de seus serviços.

Trata-se da aplicação do método de estudo de caso, e pesquisa de natureza qualitativa.

O texto está organizado em 5 seções: sendo esta primeira de cunho introdutório, mostrando a problemática, objetivo e justificativa. A segunda seção apresenta a revisão bibliográfica embasa a pesquisa; a terceira seção traz a metodologia aplicada; a quarta seção apresenta o método de pesquisa, seguido dos resultados e discussão, e quanto a última seção, aponta as conclusões e considerações finais, seguida da referências que deram suporte ao estudo.

2. Gestão de serviços

Segundo Gronroos (1998 apud ALEXANDRE et al., 2014, p. 20) a gestão do serviço ao cliente pode ser melhorada de três maneiras: “no desenvolvimento de novos serviços; na ativação de serviços existentes ou componente de serviço em uma relação comercial; e transformação dos bens em um componente de serviço na relação com o cliente.”

Para Garvin (2002, p. 48) “existem cinco abordagens principais para a definição da qualidade: a transcendental, baseada no produto, baseada no usuário, a baseada na produção e a baseada no valor.”

Como estratégia competitiva, a gestão da qualidade fundamenta-se na conquista e manutenção de mercados como dependentes do foco no cliente. Isso requer que as empresas identifiquem requisitos, se organizem de forma que esses requisitos identificados na pesquisa de mercado seja adequadamente transmitidos por todo o ciclo do produto. Essa necessidade levou ao surgimento de “conceitos de clientes internos e de visão sistêmica da cadeia interna como um conjunto de processos e atividades inter-relacionadas, com relações de cliente-fornecedor.” (CARPINETTI, 2012, p. 30).

2.2 Dimensões da qualidade em serviços

Para se entender o atendimento, deve-se ter uma rápida ideia de serviço, assim, “serviço é trabalho em processo, e não o resultado da ação do trabalho; por esta razão elementar, não se produz um serviço, e sim se presta um serviço.” (MEIRELLES, 2006, p. 134). Conforme Cobra (1997, p. 221) “o serviço ao cliente é a execução de todos os meios possíveis de dar satisfação ao consumidor por algo que ele adquiriu”.

Serviços podem ser definidos como qualquer “transação realizada por uma empresa ou por um empresário, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem.” (JUDD, 1964 apud LAS CASAS, 2012, p. 15). Para Kotler (2009, p. 412), “serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer à outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.”

Um dos conceitos mais difundidos sobre qualidade é o de adequação ao uso de Paladini (2004), defendendo que essa é qualquer coisa que os clientes afirmam ser, e qualidade de um produto ou serviço, em particular, é qualquer coisa que o cliente perceba como tal.

Os serviços exibem quatro características que os diferem dos produtos, sendo intangibilidade, ou seja, não podem ser tocados; inseparabilidade, não há como separar ou dividir uma prestação de um serviço; perecibilidade, estipulando que não há como estocar um serviço, pois seu consumo se dá enquanto de sua prestação; e por fim, a heterogeneidade dos serviços,

que corresponde a adequação a cada indivíduo que o recebe, ou seja, são percebidos pelos que os consomem e, não se pode dar o mesmo tratamento a todos (DANTAS, 2004). A essas características, somam-se a invisibilidade e a intangibilidade, assim ocorre a necessidade da utilização das dimensões da qualidade para mensurar as expectativas da qualidade em serviços.

Para Garvin (2002) o gerenciamento da qualidade está atrelado ao processo de modernidade empresarial e a qualidade refere-se à percepção de cada indivíduo, sendo representada por meio de um conjunto de atributos eficazes à sobrevivência das organizações no mercado competitivo e modernizado, que envolve atualidade e responsabilidade social, potencializando vários setores da economia local. Nesse contexto, os serviços podem ser desdobrados em dimensões: 1) características/especificações, desempenho, conformidade, confiabilidade, durabilidade, imagem e atendimento ao cliente, e essas dimensões auxiliam a gestão estratégica da qualidade na elaboração de meios para identificação e classificação de problemas na prestação de serviços.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) o foco no cliente é o objetivo fundamental da qualidade em serviço para uma melhor eficácia. Esses aspectos estão relacionados com a produtividade que é o objetivo principal para o melhoria do negócio. “A avaliação da qualidade é realizada ao longo do processo de prestação do serviço. Cada contato com o cliente é referido como o momento da verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não ao cliente.” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014, p. 116).

Essa satisfação do cliente com a qualidade do serviço é verificada quando se avalia a percepção do serviço e o resultado da prestação desse serviço, e quando as expectativas não são satisfatórias, ou seja, não atingidas, a qualidade do serviço é vista como inaceitável. E inversamente, quando excedem as expectativas, a qualidade do serviço é excepcional. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), para avaliar a qualidade dos serviços foram identificadas 5 dimensões principais: 1ª) Confiabilidade, que diz respeito a prestação do serviço com confiança e exatidão; 2ª) Responsabilidade, trata-se do respeito à disposição em auxiliar no fornecimento do serviço com prontidão; 3ª) Segurança, relaciona-se ao conhecimento e cortesia do fornecedor de serviços, e capacidade em transmitir confiança e confidencialidade; 4ª) Empatia, demonstra o interesse, atenção direcionada a cada cliente; 5ª) relaciona-se aos Aspectos Tangíveis, ou seja, a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação cliente (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

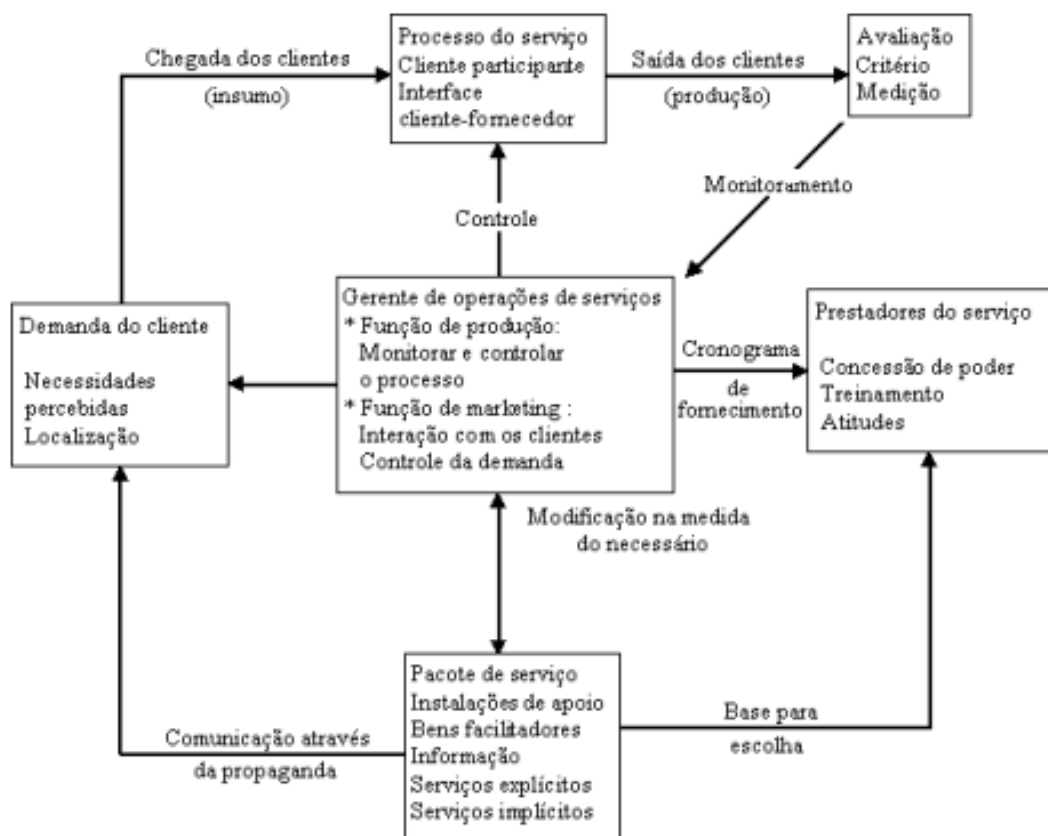
2.3 Serviços como sistemas abertos

Os sistemas abertos são aqueles que interagem e se comunicam com o ambiente externo. “Em um ambiente de serviços, o processo é o produto”, conforme enfatizaram Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 32).

A perspectiva de um sistema fechado é anulada pela presença do cliente nesse processo. O ritmo desse processo é determinado pela chegada do cliente e de suas demandas, requerendo medidas de desempenho variadas. Ocorre nesse cenário interação entre funcionário e cliente com poucas oportunidades para intervenções gerenciais, o que requer treinamentos e delegação de poderes aos colaboradores para uma atuação apropriada na ausência da supervisão direta. Além de que, a percepção do cliente sobre a qualidade do serviço recebido é baseada na experiência vivenciada, considerando tanto o explícito quanto o serviço propriamente recebido, e nesse todo ou processo, estão abarcados a estética das instalações,

o tempo de espera, e atitudes e treinamento dos funcionários, aspectos esses que possam valorizar os serviços implícitos (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Figura 1 apresenta o cliente que é visto como um insumo transformado pelo processo de serviços na produção de algo com algum grau de satisfação.



Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 31).

Figura 1 - Visão de serviços como sistema aberto.

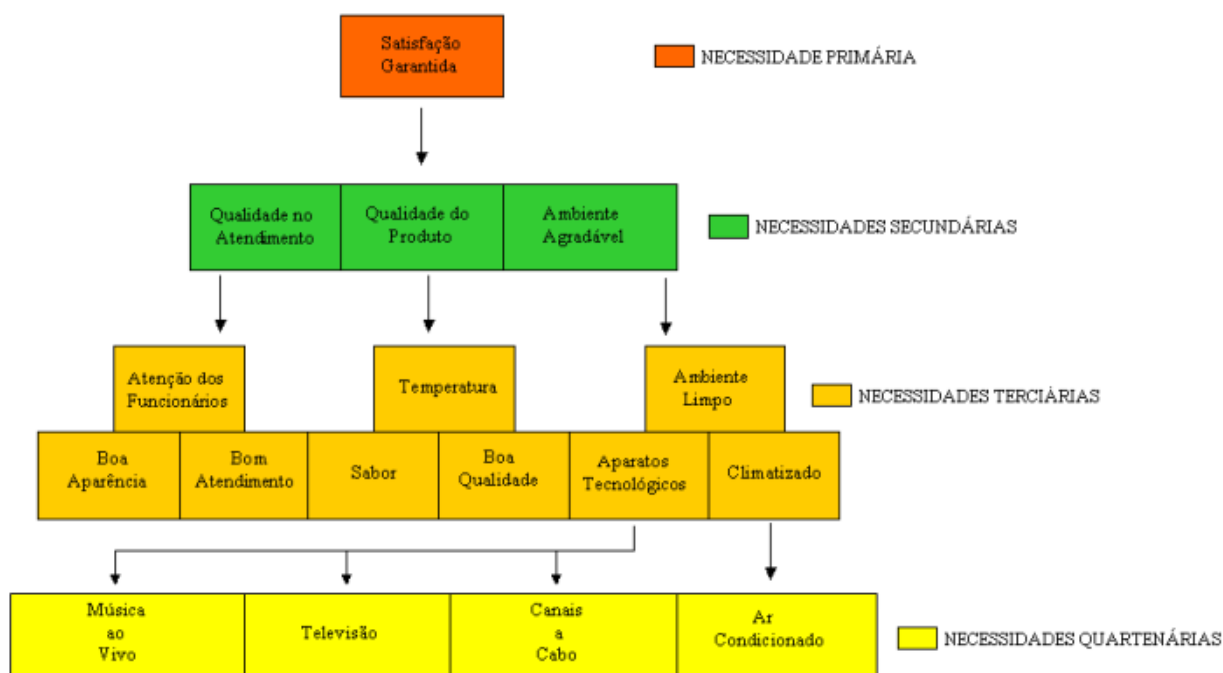
2.3 Pirâmide de Necessidades de Juran

Joseph M. Juran (1904-2008), o pai da qualidade como ficou conhecido, definiu que a qualidade é a adequação ao uso e é avaliada pelo usuário ou cliente, ou seja, corresponde a um conjunto de atividades por meio das quais se atinge a adequação do produto ou do serviço ao uso, não sendo importante em que parte da organização estas atividades são executadas. Sua conceituação de qualidade envolve as características do produto indo ao encontro das necessidades do cliente e proporcionando satisfação com o produto (JURAN, 2014).

Do ponto de vista gerencial, a qualidade é feita de três processos, que são: o planejamento que corresponde a atividade que estabelece os objetivos da qualidade exigidos pelos clientes; o controle que corresponde a atividade que estabelece o meio de se alcançar os objetivos planejados; e a melhoria que corresponde a atividade que tem por objetivo elevar o desempenho da qualidade. (JURAN, 2014).

Para facilitar a visão sistêmica do processo, Juran elaborou uma pirâmide englobando as necessidades primárias, secundárias e terciárias, e assim por diante. As necessidades

primárias estão focadas na garantia da satisfação, as secundárias abarcam a qualidade no atendimento, no produto e fornecimento de ambiente agradável, e a terciária trata da atenção por parte dos funcionários, aparência, bom atendimento, boa qualidade dos produtos, temperatura agradável, ambiente limpo e climatizado, entre outros atributos físicos. A figura 2 apresenta uma adaptação da Pirâmide de Juran realizada por Pereira et al. (2009).



Fonte: Pereira et al. (2009, p. 4).

Figura 2- Pirâmide das necessidades de Juran

Pereira et al. (2009) ao desenvolverem pesquisa similar ao proposto nesse estudo, o qual serviu como base para o desenvolvimento desse, acrescentaram as necessidades quaternárias, tendo em vista o desenvolvimento tecnológico e sua utilização em grande escala em todos os setores da economia.

3. Método da pesquisa

3.1 Características metodológicas

Trata-se de uma pesquisa empírica, exploratória, que por meio da experiência do pesquisador e empreendedor realiza um estudo de caso no em uma micro empresa.

Como forma de mensurar a qualidade dos serviços, foi aplicado um questionário com perguntas fechadas, e uma questão aberta na busca de oferecer uma canal ao cliente sobre a sua opinião sobre o serviço prestado.

Para avaliar os serviços prestados pela cafeteria considerou-se as dimensões da qualidade de Confiabilidade, Responsabilidade, Segurança, Empatia, Aspectos tangíveis. No estudo de Pereira et al. (2009) fez parte da pesquisa o aspecto preço, justamente por entenderem ser esse um dos que geram e afetam a percepção do consumidor em relação ao serviço. Nesse sentido, optou-se por seguir utilizando essa dimensão, já que se trata de um fato que pode

afetar o comportamento do cliente no que tange a sua satisfação. A escala utilizada na avaliação da qualidade dos serviços teve como opção a escolha entre Excelente; Bom; Regular; Ruim. O questionário foi aplicado a população de clientes que estiveram na cafeteria entre os dias 15 a 30 julho de 2019, constituindo uma amostra de 21 clientes. A avaliação baseou-se nas respostas representadas nas escalas de Excelente; Bom; Regular; Ruim.

4. Resultados e discussão

Segundo define Fitzsimmons (2005), a primeira dimensão trata da capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão, representado pela dimensão da Confiabilidade (Gráfico 1).

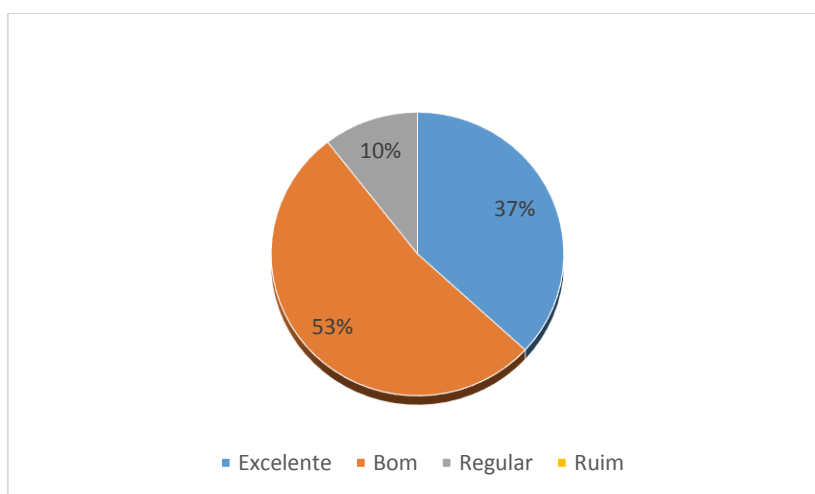


Gráfico 1 - Entrega dos pedidos

A segunda dimensão diz respeito à disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente, representada pela dimensão da Responsabilidade (Gráfico 2).

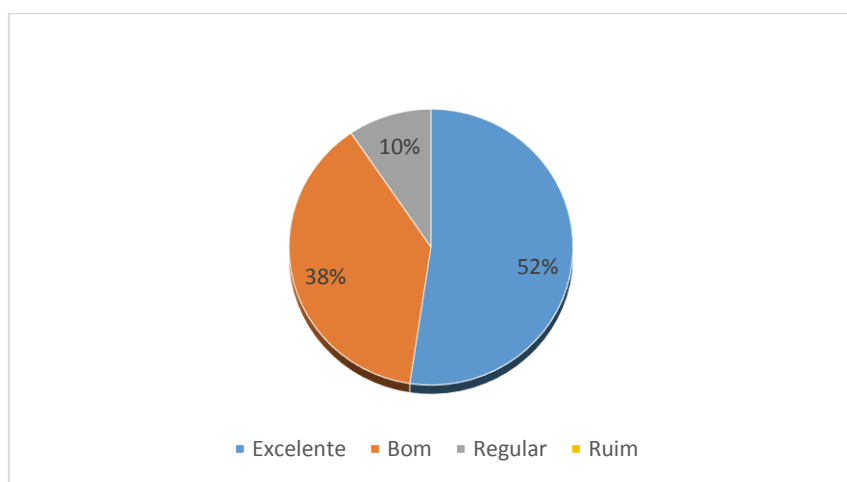


Gráfico 2 – Atendimento

A terceira dimensão trata-se da Segurança que tem relação com o conhecimento e a cortesia dos funcionários da cafeteria, e pela capacidade desses em transmitir confiança e confidencialidade (Gráfico 3).

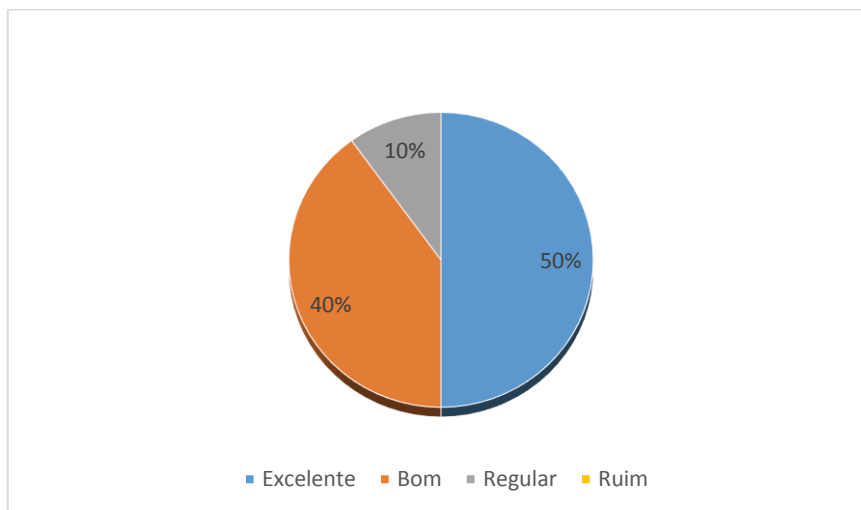


Gráfico 3 - Presteza

Por fim, a quarta dimensão é representada pelos aspectos tangíveis, que dizem respeito a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais, estão exposta na Gráficos 4, 5 e 6.

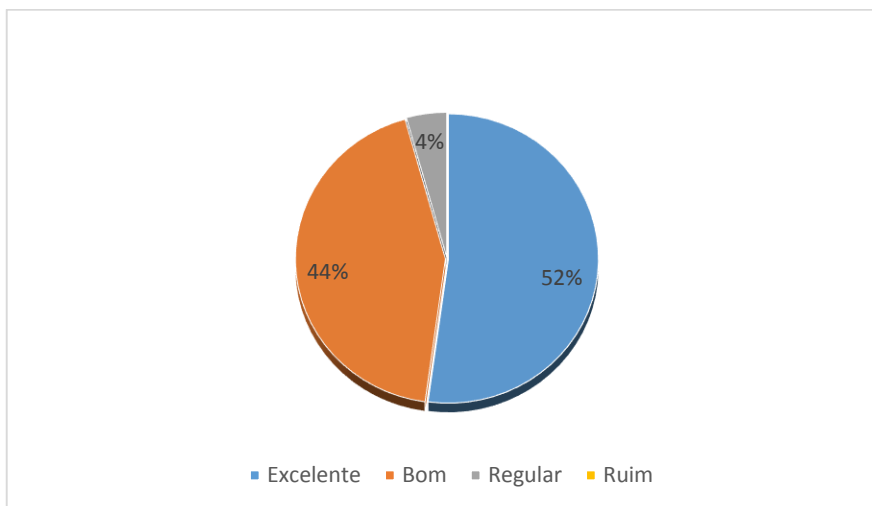


Gráfico 4 - Instalações físicas

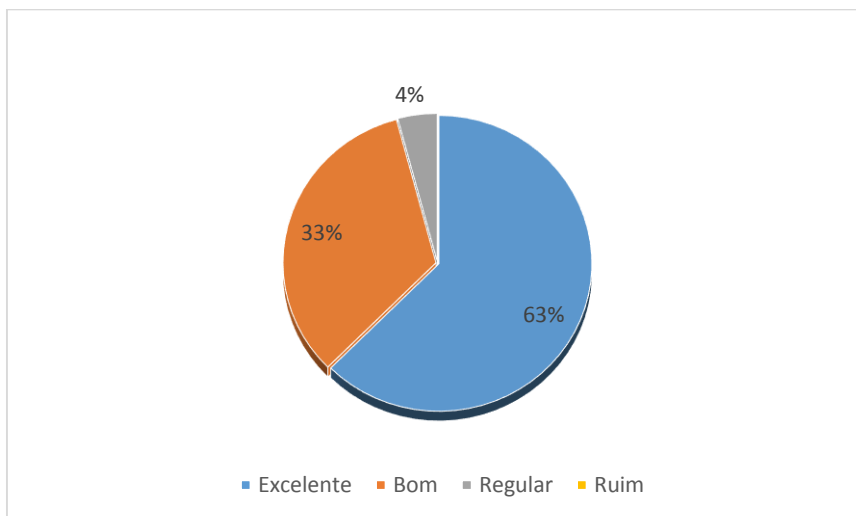


Gráfico 5 – Qualidade do Café

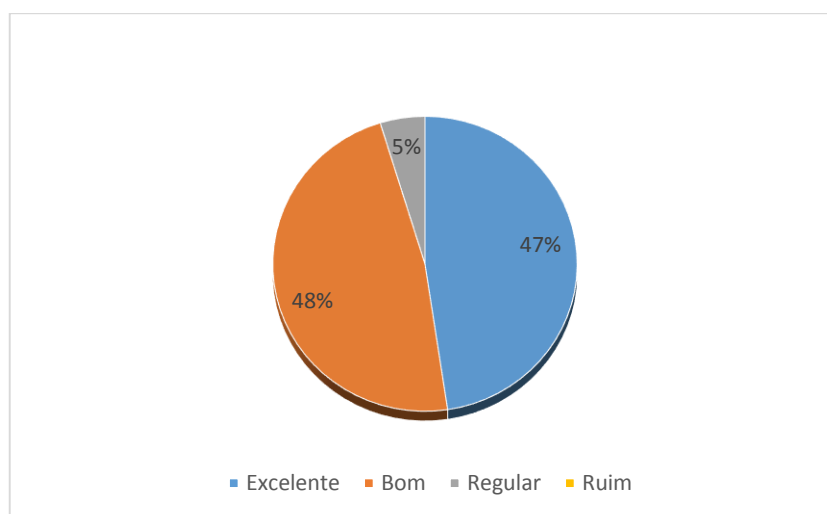


Gráfico 6 – Preço

Conforme resultados apresentados da pesquisa com os clientes da cafeteria, observa-se que os índices são positivos tendo em vista a relação dos mesmos com a dimensão da qualidade. O critério de confiabilidade depositada pelos respondentes registrou 53% e 37% (total de 90%) nos índices da escala de Excelente e Bom consecutivamente, seguido de 10% para regular. A dimensão Empatia, também registrou 90% (Excelente/Bom). A Segurança e Responsabilidade, dimensões representadas pela questão referente a presteza, totalizou 90% Excelente/Bom). Observa-se que os aspectos intangíveis obtiveram nas 3 avaliações 90% nas escalas representando um índice altamente positivo. Vale citar que nas mesmas três escalas, o critério Ruim não foi registrado por nenhum dos clientes que participaram da pesquisa. Quanto as dimensões representadas pelos aspectos intangíveis, pelas questões instalações físicas, qualidade do produto e preço, obtiveram 96%, nas duas primeiras e 95% no referente ao preço

praticado na cafeteria na escala (Excelente/Bom), sendo altamente positivo os resultados.

5. Conclusões

Em virtude da atual situação do país, na qual diversas empresas foram obrigada a encerrarem suas atividades, concluímos que a cafeteria estudada tem seu foco no atendimento das necessidades de seus clientes. No entanto, estudos de satisfação devem ser repetidos anualmente, buscando novas oportunidades para melhoria.

Quanto ao método proposto, ainda que simples e de fácil aplicação e interpretação, atingiu ao objetivo principal desse estudo, que foi buscar por meio da pesquisa investigar a satisfação do clientes, como forma de oferecer a eles melhorias no oferecimentos dos serviços prestados.

Referências

ALEXANDRE, R. et al. Gestão do serviço ao cliente sob a perspectiva da gestão da cadeia de suprimentos. **Revista de Ciência & Tecnologia**, Piracicaba, SP, v. 17, n. 35, p. 17-29, jul./dez. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ [ABIC]. **Tendências do mercado de cafés em 2017**. Rio de Janeiro: ABIC, 2017. Disponível em: < http://consorcioesquisacafe.com.br/arquivos/consorcio/consumo/tendencias_do_mercado_cafe_2017.pdf >. Acesso em: 5 maio 2019.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

COBRA, M. H. N. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas. 1997.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações**. Editora Senac, Brasília – DF, 2004.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS M. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. 7. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA- IBGE. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua trimestral**: Pessoas de 14 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência (Mil pessoas), 2018a. Disponível em: < <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/5434> >. Acesso em: 29 jun. 2019.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa mensal de serviços**: Brasil – Volume de serviços de janeiro/2011 a outubro/2018, 2018b. Disponível em: < <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/6444> >. Acesso em: 20 dez. 2019.

JURAN, J. M. **A Qualidade desde o projeto**: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

JUSTI, A. **Pesquisa do IBGE aponta que quase 80% dos brasileiros consomem café consumo diário é de três a quatro xícaras por dia, segundo a ABIC**. 01 nov. 2013. Disponível em: <

<http://g1.globo.com/pr/parana/noticia/2013/10/pesquisa-do-ibge-aponta-que-quase-80-dos-brasileiros-consomem-cafe.html> >. Acesso em: 6 maio 2019.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARINO, L. F. C. Gestão da qualidade e gestão do conhecimento: fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial. In: SIMPEP. 13., Bauru, SP, 2006. **Anais...** Bauru: Unesp, 2006. 9p.

MEIRELLES, D. S. O conceito de serviço. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 119-136, mar. 2006.

MENDES JÚNIOR; B de O. Perspectivas para o setor de serviços 2018/2019. **Caderno Setorial ETENE**, Fortaleza, ano 3, n. 58, dez. 2018.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teoria e pratica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA, A. L. Avaliação da qualidade percebida pelos clientes de uma cafeteria localizada na cidade de Bagé-RS. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. 29., Salvador, BA, 2009. **Anais...** Salvador: Enegep, 2009. 9p.

SARMENTO, R. R. **Estudo de viabilidade de uma cafeteria gourmet para a cidade de João Pessoa-PB**. 2017. 80 f. Orientador: Enrique Roy Dionísio Calderón; 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação Empreendedora, 2017.

SIROBABA, N. L. S. **Estudo de viabilidade da cafeteria mixing people**. Arapiraca: SENAC, 2005.