

**FLAVIO MANGILI FERREIRA**

**LEANDRO LUÍS MANGILI**

**LIA FERNANDA SOFFNER**

**GESTÃO DE SERVIÇOS NA PEQUENA EMPRESA**

**INSTITUIÇÃO TOLEDO DE ENSINO**

**CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO**

**BAURU - 2003**

**FLAVIO MANGILI FERREIRA**  
**LEANDRO LUÍS MANGILI**  
**LIA FERNANDA SOFFNER**

**GESTÃO DE SERVIÇOS NA PEQUENA EMPRESA**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-graduação *Lato Sensu* em Administração, em nível de Especialização, no Centro de Pós-Graduação da Instituição Toledo de Ensino para obtenção do Título de Especialista em Gestão Empresarial sob a orientação do Prof. Dr. Valdeir Rejanildo Vidrik.

**INSTITUIÇÃO TOLEDO DE ENSINO**  
**CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO**  
**BAURU - 2003**



*Agradecemos a Deus, aos nossos pais que por meio da educação nos fizeram crescer, e aos companheiros de estudo que conosco dividiram “momentos mágicos” de aprendizado.*

## **RESUMO**

Sabe-se que toda empresa tem como meta a manutenção e a ampliação de seu número de clientes. O objetivo desta pesquisa foi propor uma metodologia que medisse a satisfação e a fidelização dos clientes.

Analizou-se uma pizzaria, localizada numa pequena cidade do interior paulista, a partir do problema da perda de clientes; levantou-se informações e identificou-se falhas, baseados em pesquisa qualitativa. Fundamentou-se, teoricamente, abordando a característica da pequena empresa, a realidade das empresas de pequeno porte no Brasil, o estudo do consumidor, a caracterização de produtos e serviços, a análise da concorrência, além de práticas de marketing e administração.

Verificou-se que na pequena empresa estudada, devem ser aperfeiçoados os seguintes aspectos: a rapidez e qualidade no atendimento, o sabor e a variedade dos produtos. Porém o elo frágil destes aspectos é a rapidez no atendimento e propõe-se estratégias para aprimorá-lo.

## **ABSTRACT**

It is known that every company has as objective the maintenance and increase of its portfolio of clients. The scope of this research was to propose a methodology that would measure the clients satisfaction and fidelity. A Pizzeria located in a small town in the country side of Sao Paulo state was analyzed, starting with the problem of the decrease of clients, information was gathered and the flaws identified, based on qualitative research. The theory for the research basis was done considering the characteristics of the small company, the reality of small size companies in Brazil, the consumer study, the characterization of products and services, the analyses of competition, besides the marketing and administration practices.

Was verified that in the small company studied, the following aspects should be improved:

- The speed and quality in attending customers.
- The flavor and variety of products.

However the weakest link of these aspects is the speed in attending the customer, and strategies to improve it is proposed.

## **EXTRACTO**

Se sabe que cada compañía tiene como objetivo el mantenimiento y el aumento de su lista de clientes. El objetivo de esta investigación era proponer una metodología que mediría la satisfacción y la fidelidad de los clientes. Un Pizzeria situado en una pequeña ciudad en el estado de São Paulo fue analizada, comenzando con el problema de la disminución de clientes, información fue recolectado y los defectos fueron identificados, basado en la investigación cualitativa. La teoría para la base de la investigación fue hecha considerando las características de la pequeña compañía, la realidad de las compañías del tamaño pequeño en Brasil, lo estudio del consumidor, la caracterización de productos y de los servicios, las análisis de la competición, además de las prácticas de la comercialización y de la administración.

Fue verificado que en la pequeña compañía estudiada, los aspectos siguientes deben ser mejorados: - la velocidad y la calidad en atender a clientes. - el sabor y la variedad de productos.

Sin embargo el acoplamiento más débil de los aspectos es la velocidad en atender al cliente, y estrategias para mejorarla se proponen.

## ÍNDICE

ÍNDICE.....	I
LISTA DE TABELAS .....	III
LISTA DE FIGURAS .....	IV
1.0 - SITUAÇÃO PROBLEMA.....	1
1.1 - Introdução .....	1
1.2 - Caracterização da Situação Problema .....	1
1.3 - Objetivo geral.....	2
1.4 - Delimitação do Foco de Interesse .....	2
1.5 - Questões de Pesquisa .....	2
1.6 - Justificativa .....	2
2.0 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	3
2.1 - Pequenas Empresas .....	3
2.1.1 - Pequenas Empresas no Brasil.....	4
2.2 - Comportamento dos Consumidores .....	5
2.3 - Satisfação do cliente.....	7
2.4 - Produtos.....	10
2.4.1 - Produtos de consumo .....	11
2.5 - Concorrência .....	12
2.6 - Estratégia de serviços .....	16
3.0 - METODOLOGIA DE PESQUISA .....	18
3.1 - Tipo de pesquisa.....	18
3.2 - População e amostra.....	18
3.3 - Amostragem .....	18
3.4 - Formas de Obtenção de Dados.....	18
3.5 - Dados Obtidos .....	19
3.6 - Tratamento e análise dos dados.....	19
3.7 - Limitações da pesquisa.....	19
4.0 - ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	20
5.0 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	30
5.1 - Conclusões .....	30
5.2 - Recomendações .....	31



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	32
ANEXOS .....	34

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Opinião dos entrevistados sobre os produtos .....	35
Tabela 2 - Opinião dos entrevistados sobre os serviços .....	35
Tabela 3 - Opinião dos entrevistados comparando com os outros concorrentes.....	35

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo simplificado de comportamento do consumidor (LONGENECKER, MOORE et PETTY, 1997) .....	6
Figura 2 - Matriz de classificação de clientes (SVIOKLA et SHAPIRO, 1994) .....	7
Figura 3 - Características que distinguem serviços e bens (CHURCHILL et PETER, 2000).....	11
Figura 4 - Considerações de marketing para produtos de consumo (KOTLER, 1998)..	12
Figura 5 - Uma escala de nove pontos para a avaliar o desempenho dos objetivos estratégicos frente à concorrência (SLACK, 1993, citado por GIANESI et CÔRREA, 1994).....	13
Figura 6 - Uma escala de nove pontos para a classificação dos critérios competitivos (SLACK, 1993, citado por GIANESI et CÔRREA,1994) .....	14
Figura 7 - A matriz importância x desempenho (SLACK, 1993, citado por GIANESI et CÔRREA, 1994).....	15
Figura 8 - O pacote de serviços (ALBRECHT et ZEMKE, 2002).....	16
Figura 9 - Opinião dos entrevistados sobre os produtos.....	20
Figura 10 - Opinião dos entrevistados sobre os serviços .....	20
Figura 11 - Opinião dos entrevistados comparando com os concorrentes: Produtos.....	21
Figura 12 - Opinião dos entrevistados comparando com os concorrentes: Serviços .....	21
Figura 13 - Opinião dos entrevistados sobre os Produtos: Sabor .....	22
Figura 14 - Opinião dos entrevistados sobre os Produtos: Variedade.....	22
Figura 15 - Opinião dos entrevistados sobre os Produtos: Preço .....	23
Figura 16 - Opinião dos entrevistados sobre os Serviços: Qualidade .....	23
Figura 17 - Opinião dos entrevistados sobre os Serviços: Rapidez.....	24
Figura 18 - Opinião dos entrevistados sobre os Serviços: Ambiente .....	24
Figura 19 - Opinião dos entrevistados sobre os Serviços: Localização .....	25
Figura 20 - Opinião dos entrevistados comparando com os concorrentes: Preço.....	25
Figura 21 - Opinião dos entrevistados comparando com os concorrentes: Variedade...	26
Figura 22 - Opinião dos entrevistados comparando com os concorrentes: Preço.....	26
Figura 23 - Opinião dos entrevistados comparando com os concorrentes: Qualidade...	27
Figura 24 - Opinião dos entrevistados comparando com os concorrentes: Rapidez.....	27
Figura 25 - Opinião dos entrevistados comparando com os concorrentes: Ambiente ...	28

Figura 26 - Opinião dos entrevistados comparando com os concorrentes: Localização	28
Figura 27 - A matriz importância x desempenho (SLACK, 1993) .....	30

## **1.0 - SITUAÇÃO PROBLEMA**

### 1.1 - Introdução

Pesquisou-se a situação de uma pequena empresa do ramo de serviços (pizzaria), que se apresenta com dificuldades de gestão do negócio e conseqüente perda de clientes. Abordou-se temas relacionados à pequena empresa, principalmente os referentes a clientes, produtos e serviços. A partir das informações levantadas foram apresentadas sugestões, fundamentadas teoricamente para implantação pelos interessados, visando a satisfação dos clientes.

### 1.2 - Caracterização da Situação Problema

As micro e pequena empresas no Brasil, hoje, têm uma grande importância para a economia do país, pois geram grande quantidade de empregos e riqueza. A capacidade empreendedora e a criatividade do empresário brasileiro permitem gerar bons negócios, porém a falta de preparo para a gestão, provocam o insucesso de muitas destas micro e pequena empresas.

A Pizzaria Italiana ( nome fictício ), uma pequena empresa inaugurada em 2001, surgiu de uma boa idéia de seu fundador, em uma pequena cidade do interior paulista, oferecendo aos seus clientes bom atendimento, variedade de produtos, qualidade e um ambiente agradável.

Por muito tempo a pizzaria manteve ótimo movimento, garantindo a satisfação de seus clientes através da qualidade de seus produtos e serviços.

Em meados de 2002, o movimento começou à cair vertiginosamente. O seu único concorrente, que possui tradição e já estava instalado na cidade há muitos anos, recuperou sua clientela, fazendo com que seu estabelecimento voltasse a estar sempre movimentado.

O que teria levado os clientes a não freqüentarem mais a Pizzaria Italiana?

### 1.3 - Objetivo geral

Identificar as possíveis causas que levaram os clientes a não freqüentarem mais a Pizzaria Italiana.

### 1.4 - Delimitação do Foco de Interesse

Inúmeras são as formas para a determinação das causas que levaram os clientes a não freqüentarem a pizzaria. Poderíamos pesquisar junto ao proprietário, aos fornecedores e aos clientes. A nossa pesquisa será direcionada aos clientes, para melhor elucidação dos fatores que prejudicaram ou reduziram o fluxo dos mesmos no estabelecimento. Realizamos a pesquisa junto aos freqüentadores da pizzaria por meio de amostragem.

### 1.5 - Questões de Pesquisa

O presente projeto não pretendeu testar hipóteses, mas sim esclarecer algumas questões referentes à diminuição da clientela da pizzaria, de tal forma que as respostas a essas questões pudessem contribuir para o processo de decisão do seu proprietário.

As questões são as seguintes:

- a. Que mudanças nos serviços levaram os clientes a não freqüentarem a pizzaria?
- b. Que mudanças nos produtos levaram os clientes a não freqüentarem a pizzaria?
- c. Em que aspecto o concorrente agrada mais ao cliente?

### 1.6 - Justificativa

Uma empresa só mantém seus clientes após conhecer os hábitos de consumo e porque eles freqüentam ou freqüentavam seu estabelecimento.

Nossa pesquisa permitirá que o empreendedor melhore a gestão de sua empresa, conhecendo os motivos pelos quais seus clientes deixaram de freqüentá-la, também conhecer a atual situação da empresa perante seus clientes e proporemos melhorias que poderão propiciar o retorno e manutenção de seus clientes.

## **2.0 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 - Pequenas Empresas**

Para compreender e facilitar o entendimento, torna-se necessário definir o significado e as características de uma pequena e micro empresas e também sua importância para economia do país. Muitas dessas informações serão surpreendentes para a maioria dos leitores.

Segundo Longenecker, Moore et Petty (1997), especificar qualquer padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes. Os critérios usados para medir tamanho são:

- Número de empregados.
- Volume de vendas.
- Valor dos ativos.
- Seguro da força de trabalho.
- Volume de depósitos.

O Estatuto das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Lei n. 9.841, 1999) define que as microempresas são pessoas jurídicas e firmas mercantis individuais que têm receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00, as empresas de pequeno porte, são as pessoas jurídicas e as firmas mercantis individuais que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00. Estão excluídas dos conceitos acima as pessoas jurídicas em que haja participação de pessoa física domiciliada no exterior ou de outra pessoa jurídica; e de pessoa física que seja titular de firma mercantil individual ou sócia de outra empresa que receba tratamento jurídico diferenciado na forma desta Lei, salvo se a participação não for superior a 10% do capital social de outra empresa desde que a receita bruta global anual ultrapasse os limites previstos acima.

Percebe-se a preocupação do legislador quanto à geração de emprego, uma vez que não limita o número de funcionários para classificar como microempresa ou empresa de pequeno porte. Existe uma preocupação em favorecer o pequeno empreendedor e evitar que grandes empresas tentem utilizar os benefícios concedidos às pequenas empresas.

O SEBRAE (2003) adota o seguinte critério nas suas pesquisas para a classificação das empresas por porte:

- ME (Microempresa): na indústria até 19 empregados e no comércio/serviço até 09 empregados.
- PE (Pequena Empresa): na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados.
- MDE (Média Empresa): na indústria de 100 a 499 empregados e no comércio/serviço de 50 a 99 empregados.
- GE (Grande Empresa): na indústria acima de 499 empregados e no comércio/serviço mais de 99 empregados.

Nesta classificação, existiriam empresas com alto uso de tecnologia e conseqüentemente poucos funcionários, porém, com faturamento elevado, elas seriam consideradas pelo SEBRAE, microempresas ou empresas de pequeno porte, mas segundo legislação brasileira isto não aconteceria.

Se cada emprego representa renda para uma família de 3 ou 4 pessoas, uma pequena empresa com dez funcionários esta contribuindo para o sustento de 30 a 40 pessoas.

### 2.1.1 - Pequenas Empresas no Brasil

No período de 1990 a 1999 foram constituídas no Brasil 4,9 milhões de empresas, dentre as quais 2,7 milhões são microempresas. Apenas no ano de 1999 foram constituídas 475.005 empresas no país, com as microempresas totalizando 267.525, representando um percentual de 56,32% do total de empresas constituídas no Brasil (SEBRAE, 2003).

A partir do levantamento de campo concluído em dezembro de 1998, junto a uma amostra de 3.000 empresas nascidas, nos anos de 1995, 1996 e 1997, verifica-se que em média, a taxa de mortalidade das empresas paulistas foi de 35% no primeiro ano de atividade. Em termos acumulados, cerca de 46% das empresas não chegaram a completar o segundo ano de atividade e 56% encerraram suas atividades antes de completarem o terceiro ano de atividade (SEBRAE-SP, 1999).



Podemos verificar a importância da pequena empresa no Brasil e a necessidade do empreendedor estar pronto para gerir seu negócio, perpetuando a empresa. Uma das maneiras é conhecer seus clientes e buscar satisfazer suas necessidades.

## **2.2 - Comportamento dos Consumidores**

Numa analogia entre marketing e guerra, os concorrentes representam o inimigo. O mercado é um campo de batalha, mas quais são as armas? Em um nível, podem ser consideradas como elementos do composto de marketing: produto, preço, promoção e canais. Em um nível bem mais básico, as empresas competem com o conhecimento que possuem dos consumidores. Quem melhor entender os consumidores vence (HOFFMAN et BATESON, 2001).

Conhecer o consumidor é saber como eles se comportam quando decidem pela compra de um produto ou serviço.

Hoffman et Bateson (2001) defendem que é preciso entender os processos mentais usados por consumidores durante cada um dos três estágios de compra:

- A escolha pré-compra entre alternativas: entender porque um consumidor escolhe utilizar um determinado serviço ou lugar onde se prestam serviços;
- As reações de consumidores durante o consumo: entender as reações do consumidor ao processo interativo e;
- Avaliação da satisfação pós-compra: entender as fontes da satisfação ou insatisfação do consumidor.

Longenecker, Moore et Petty (1997) amplia e propõe um modelo do comportamento do consumidor estruturado em torno de três tópicos principais: processo de tomada de decisão, conceitos psicológicos e sociológicos. O processo de tomada de decisão baseia-se na teoria que os seres humanos são solucionadores de problemas. Os conceitos psicológicos podem ser rotulados como hipotéticos, pois não são vistos nem tocados, porém por processo de inferência diversos fatores foram identificados. Os conceitos sociológicos referem-se às influências sociais com diferentes graus de agregação de pessoas. A começar pela cultura, onde temos grande massa de pessoas, depois vemos grupos menores - classes sociais e grupos de referência - até que encontramos um único indivíduo que exerce influência, o líder de opinião.

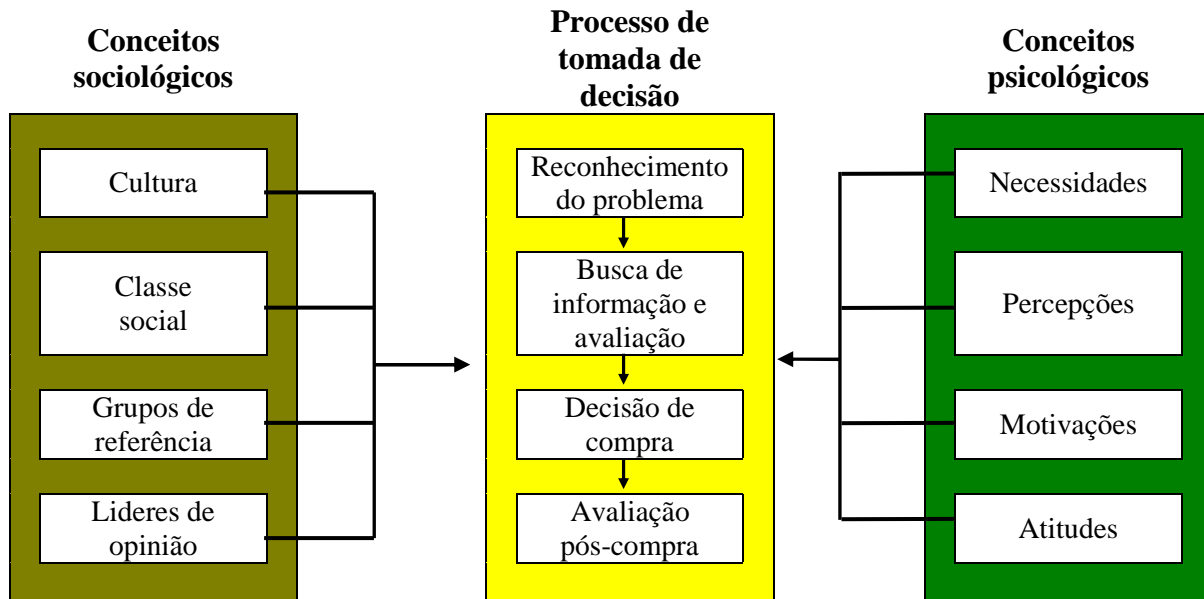


Figura 1 - Modelo simplificado de comportamento do consumidor (LONGENECKER, MOORE et PETTY, 1997)

Gianesi et Côrrea (1994) realçam a importância da análise dos fatores pessoais para a compreensão do processo de decisão do cliente, tendo como mais importante os fatores psicográficos, como estilo de vida, personalidade e condição econômica.

Para Churchill et Peter (2000), um processo de tomada de decisão mais formal e demorado só ocorre quando existem uma ou mais das condições a seguir:

- A compra é importante para os consumidores;
- O preço do produto é muito alto;
- O produto tem características complexas ou novas;
- Há muitas opções de marca.

Sviokla et Shapiro (1994) relacionam comportamento do consumidor, custo e preço, pensam nos clientes em duas seguintes dimensões: preço líquido recebido e custo de servir. Para mostrar graficamente a dinâmica do inter-relacionamento entre vendedor e comprador, criaram uma matriz simples. Os *clientes de elite* têm alto custo de servir, porém estão dispostos a pagar preços altos, normalmente são pequenos pedidos customizados de alto custo. No extremo oposto, encontram-se os *clientes barganhistas*, sensíveis a preço e relativamente insensíveis em relação a serviço e qualidade. Estes clientes podem ser servidos a custos inferiores aos dos clientes de elite. Servir *clientes passivos* é também menos dispendioso, porém eles estão dispostos a aceitar preços

altos; na verdade são clientes que geram pedidos altamente lucrativos, trata-se de produto demasiadamente insignificante ou é crucial para suas operações, ou ainda, preferem permanecer com o fornecedor. *Cientes agressivos*, por outro lado, exigem produto da mais alta qualidade, o melhor serviço e preços baixos, são geralmente poderosos, realizam grandes compras e tem poder de barganha para negociar preços e obter mais serviços.

<b>Preço líquido</b>	Alto	Cientes passivos	Cientes de elite
	Baixo	Cientes barganhistas	Cientes agressivos
		Baixo	Alto
		<b>Custo de servir</b>	

Figura 2 - Matriz de classificação de clientes (SVIOKLA et SHAPIRO, 1994)

O processo de compra não é um ato simples, quando o consumidor decide pela aquisição de um produto ou serviço, vários fatores o influenciaram. Durante o processo de compra ele está predisposto a aceitar ou não o que lhe é oferecido. O pequeno empresário precisa conhecer e saber como influenciar este processo de decisão do consumidor.

### 2.3 - Satisfação do cliente

Conhecendo como se comporta o consumidor, torna-se mais fácil satisfazer os clientes, a pequena empresa tem melhores chances de agradar.

O cliente é a razão de ser e de existir da empresa. A empresa somente será bem sucedida na medida em que o cliente esteja satisfeito com o produto ou serviço adquirido e esteja disposto a comprá-lo novamente. Se possível, não apenas servir e satisfazer o cliente, mas sobretudo, encantá-lo e ultrapassar suas expectativas (CHIAVENATO, 1998).

Superar as expectativas do cliente no seu primeiro contato com a empresa é importante, porém superar sempre as expectativas do cliente é uma decisão muito complexa, talvez seja melhor manter satisfeita as expectativas criadas após um primeiro contato.

No marketing de bens, como também no de serviços, sabe-se que a satisfação do consumidor não é decorrente exclusivamente do composto de serviços. Outros elementos são necessários e fundamentais para o complemento desta satisfação. Um bom serviço será apreciado se for prestado no local em que o cliente estiver necessitando-o, assim como disponível no momento certo (LAS CASAS, 2000).

Em geral, os gerentes têm uma idéia muito vaga sobre o que é realmente importante para os clientes. Quase sempre, a abundância de opiniões contrasta com a penúria de dados. Mas o desenvolvimento de uma base de conhecimento sofisticada e fundamentada sobre o que de fato mexe com os clientes é, cada vez mais, o fator que separa campeões e aspirantes, em atividades de serviços do novo milênio (ALBRECHT et ZEMKE, 2002).

Um processo que garanta o levantamento de informações precisas sobre as reais necessidades dos clientes e como satisfazê-las cria uma vantagem competitiva para a empresa.

Para Sviokla et Shapiro, (1994), as empresas investem grandes somas de dinheiro entrevistando clientes visando identificar as atitudes dos mesmos em relação a seus produtos, porém sentimentos de clientes em relação aos serviços não são levados em consideração. Três importantes aspectos do ponto de vista do cliente sobre serviço deveriam ser averiguados:

- **Elementos adicionais de serviço que são importantes para o cliente.** O que será que o cliente poderia desejar, que neste momento, não estivesse recebendo?
- **Significado econômico de cada elemento do serviço ao cliente.** O cliente irá quase inevitavelmente dizer que almeja um melhor serviço ou então que deseja um determinado elemento de serviço que atualmente não lhe é fornecido.
- **Classificação feita pelo cliente dos níveis de serviço oferecido por concorrentes da empresa.** Estes dados poderão ser valiosos durante a avaliação dos mínimos níveis de serviço necessário e das oportunidades de utilizá-los para a obtenção de vantagem competitiva.

Se considerarmos que o objetivo final do processo de marketing é a satisfação do consumidor, como tratá-la em serviços? Uma das mais poderosas abordagens é o

modelo de desconfirmação de expectativas, segundo o qual os consumidores avaliam os serviços pela comparação da percepção do serviço recebido com as suas expectativas. Se o serviço percebido for igual ou melhor que o serviço esperado, então o consumidor está satisfeito (PETERS FILHO, 2002).

Como a satisfação do cliente será uma função da comparação que ele fará entre as suas expectativas e sua percepção do serviço prestado, da mesma forma que foi importante elaborar quais são os fatores formadores ou influenciadores das expectativas, é também importante analisar quais são os fatores influenciadores na criação das percepções do cliente quanto à experiência do serviço (CORRÊA et CAON, 2002)

Avila et Avila (2001) acrescenta que, alguns serviços não são de avaliação imediata ou apresentam dificuldades para serem avaliados, mesmo depois de recebidos. O consumidor tem mais dificuldade de avaliar um serviço do que um produto. A percepção da qualidade do serviço resulta da comparação que o consumidor faz entre as suas expectativas a respeito do serviço e o serviço recebido de fato.

Normann (1984) citado por Ganesi et Correa (1994), criou a expressão *momentos da verdade*, para simbolizar o momento de contato entre o fornecedor de serviço e o cliente. A percepção do cliente a respeito do serviço é formada em cada um dos momentos da verdade, ou seja, em cada momento em que o cliente entra em contato com qualquer aspecto da empresa fornecedora de serviços. Nem todos os momentos da verdade têm a mesma importância para o cliente, e há certos *momentos da verdade críticos* ou *fundamentais* para a percepção do cliente a respeito do serviço prestado. Nos primeiros momentos de contato, o cliente irá ajustar sua percepção para o que poderá acontecer no restante. Uma vez que o tom foi estabelecido, é difícil mudar a impressão do cliente daquilo que vem depois. A impressão final que o cliente tem do serviço, formada nos últimos momentos, também é crítica para a percepção, pois permanece mais forte na memória do cliente, podendo influenciar sua decisão de repetir a compra, assim como seu depoimento a outros consumidores potenciais.

O comprador de serviços apresenta algumas características que podem ser consideradas específicas. Uma delas é a própria incerteza do consumidor diante do serviço que está preste a consumir. Dúvidas desses tipos são comuns, pois frequentemente o cliente não sabe se necessita do serviço ou não. Outra dúvida que pode ocorrer é relativa ao tipo de serviço. Que serviço é necessário. Outro conflito em decorrência dos aspectos apresentados acima se refere ao próprio prestador de serviços. Quem estará qualificado a prestá-lo? Antecipando estas dúvidas, deve-se fazer um

esforço no sentido de facilitar as atividades de compra. Ao consumidor não é suficiente prestar bons serviços. Ele deve perceber o fato. Portanto, ao prometer qualidade de desempenho, o cliente deve percebê-lo em sua execução, e o prestador de serviços sempre certificar-se de que seu cliente está ciente do nível de atendimento recebido (LAS CASAS, 2000).

Sviokla et Shapiro (1994) propõe que o planejamento de um serviço deve também incorporar a orquestração de evidências tangíveis, isto é, tudo aquilo que o cliente usa para verificar a eficácia de um serviço.

Expectativa e percepção são os principais fatores que influenciam a satisfação do cliente. Conhecer as expectativas do cliente e garantir que ele perceba que suas necessidades estão satisfeitas é necessário para a empresa.

As pequenas empresas estão potencialmente em melhores condições de satisfazer o cliente, pois com menos empregados uma empresa pode delegar mais autoridade aos funcionários para solucionar as queixas dos clientes, enquanto uma grande empresa geralmente encarrega um único funcionário ou departamento para assumir esta responsabilidade (LONGENECKER, MOORE et PETTY, 1997).

Uma queixa do cliente representa que sua percepção é menor que sua expectativa. O funcionário ao solucionar tal queixa estará influenciando positivamente a percepção do consumidor e de forma mais rápida.

## **2.4 - Produtos**

Para melhor entendimento do comportamento do consumidor e garantir a satisfação do cliente é preciso conhecer o que é produto e classificá-lo conforme o hábito de consumo.

Produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade. Os produtos vão além de bens tangíveis. De forma mais ampla, os produtos incluem objetos físicos, serviços, pessoas, locais, organizações ou combinações desses elementos. Produtos de consumo são aqueles comprados pelo consumidor para seu consumo pessoal (KOTLER, 1998).

Na realidade, tudo é serviço. Tanto bens quanto mercadorias, os serviços são produtos ofertados no sentido de satisfazer necessidades do mercado. Mesmo a

empresa, seja ela de que tipo for, é um serviço criado especificamente para satisfazer a uma determinada necessidade do cliente (AVILA et AVILA, 2001).

Várias características distinguem serviços e bens. Essas diferenças influenciam o desenvolvimento das estratégias de marketing (CHURCHILL et PETER, 2000).

Característica	Serviços	Bens
Relação com clientes	Geralmente envolve uma relação contínua com os clientes.	Geralmente envolvem uma relação impessoal e breve, embora a força e a duração das relações estejam crescendo.
Percibilidade	Serviços só podem ser usados no momento em que são oferecidos.	Bens podem ser colocados em estoque e usados num momento posterior.
Intangibilidade	O cliente possui apenas lembranças ou resultados.	O cliente possui objetos que podem ser usados, revendidos ou dados para outros.
Inseparabilidade	Serviços geralmente não podem ser separados da pessoa que os fornece.	Bens normalmente são produzidos por determinadas pessoas e vendido por outras.
Esforço do cliente	O cliente pode estar a par da produção dos serviços.	O envolvimento do cliente pode ser limitado a comprar o produto final e usá-lo.
Uniformidade	Devido à inseparabilidade e ao alto envolvimento, cada serviço pode ser único, com uma possível variação de qualidade.	As variações na qualidade e as diferenças em relação a padrões podem ser corrigidas antes que os clientes comprem o produto.

Figura 3 - Características que distinguem serviços e bens (CHURCHILL et PETER, 2000)

#### 2.4.1 - Produtos de consumo

Os produtos de consumo incluem produtos de conveniência, produtos de comparação, produtos de especialidade e produtos não procurados. Como eles diferem na forma de serem comprados pelos consumidores, diferem também na forma de serem colocados no mercado (KOTLER, 1998).

CONSIDERAÇÕES DE MARKETING	TIPOS DE PRODUTOS DE CONSUMO			
	Produtos de Conveniência	Produtos de Comparação	Produtos de Especialidade	Produtos não-Procurados
Comportamento de compra do consumidor	Compra freqüente, pouco planejamento, pouca comparação ou esforço de compra, baixo envolvimento do consumidor.	Compra menos freqüente, muito planejamento e esforço de compra, comparação das marcas quanto a preço, qualidade e estilo.	Forte preferência e lealdade por marcas, esforços especiais de compra, pouca comparação de marcas, pouca preocupação com preço.	Pouco conhecimento do produtos; havendo conhecimento, pouco interesse ou nenhum interesse.
Preço	Preço baixo	Preço mais alto	Preço alto	Variado
Distribuição	Distribuição ampla, locais convenientes.	Distribuição seletiva em poucos pontos de venda.	Distribuição exclusiva em um único ou poucos pontos de venda por área de mercado.	Variada.
Promoção	Promoção de massa pelo produtor.	Propaganda e venda pessoal promovida pelo produtor e pelos revendedores.	Promoção mais bem orientada promovida pelo produtor e pelos distribuidores.	Propaganda agressiva e venda pessoal promovidas pelo produtor e pelos distribuidores.
Exemplos	Creme dental, revistas e sabão em pó.	Eletrodomésticos, televisores, móveis e roupas.	Produtos de luxo, como relógios ROLEX ou cristais finos.	Seguro de vida, doações de sangue para cruz vermelha.

Figura 4 - Considerações de marketing para produtos de consumo (KOTLER, 1998)

## 2.5 - Concorrência

As empresas devem conhecer os concorrentes, suas falhas e seus êxitos na relação com seus clientes, o que pode ser evitado ou deve ser utilizado.

O grande desafio das empresas que pretendem permanecer competitivas nesses novos tempos é voltar todas as suas antenas e o melhor de sua capacidade perceptiva para o mercado. São vários os componentes do mercado que requerem atenção constante, mas no que diz respeito aos Produtos, aos Clientes e aos Concorrentes, essa atenção tem que adquirir status de obsessão, mais do que 24 horas por dia. Parece óbvio, mas a simples pergunta (elementar do ponto de vista do marketing) quem são nossos (clientes ou concorrentes) ou quais são nossos (produtos) é capaz de, em muitos lugares, depois de um momento inicial de "indignação" pelo "primarismo" da questão, quase que provocar pânico coletivo. Saber quais são ou quem são os produtos, clientes e concorrentes requer ir além do óbvio, requer coletar, tratar, sistematizar e manter aptas para utilização e decisão, pelo menos, as seguintes informações:

1. Produtos (características, benefícios, atratividade).



2. Clientes (caracterização, segmentação, avaliação).
3. Concorrentes (vantagens, desvantagens, estratégia) (GESTÃO HOJE, 1997).

A análise dos recursos da empresa e de seus concorrentes poderá ser determinante para traçar os caminhos futuros da organização. A empresa pode ter vantagens ou desvantagens em relação a seus concorrentes com base em uma série de fatores que interferem no desenvolvimento dos negócios. A comparação com a concorrência determinará se a empresa tem pontos fortes ou fracos para aproveitar oportunidades ou estabelecer objetivos para se defender de ameaças. Pontos fortes são todos os fatores que apresentam vantagem competitiva da empresa em relação aos concorrentes ou ao exercício de qualquer atividade. Um ponto forte pode ser a capacidade administrativa diferenciada, muitos recursos financeiros ou humanos, domínio de tecnologia, etc. Pontos fracos são todos os aspectos que interferem negativamente nessa capacidade (LAS CASAS, 2001).

As ações da concorrência, bem como as opiniões dos clientes sobre a concorrência são informações estratégicas que podem garantir a sobrevivência da empresa e devem ser consideradas pelo empresário para a tomada de decisão.

Para Giansesi et Côrrea (1994), se a preocupação da gestão estratégica das operações é aumentar o poder de competitividade das empresas, a meta primária em termos de desempenho deve ser superar a concorrência e não atingir a excelência. No curto prazo, o importante é superar os concorrentes naqueles objetivos ou critérios de desempenho que o segmento de mercado visado prioriza. A Figura 5 demonstra uma escala de nove pontos proposta por Slack (1993) para o desempenho da cada objetivo contra os níveis atingidos pelos concorrentes.

<b>Melhor do que a concorrência</b>
1. Consistente e consideravelmente melhor do que nosso melhor concorrente
2. Consistente e claramente melhor do que nosso melhor concorrente
3. Consistente e marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente
<b>Igual à concorrência</b>
4. Com frequência marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente
5. Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes
6. Com frequência a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes
<b>Pior do que a concorrência</b>
7. Usual e marginalmente pior que a maioria de nossos principais concorrentes
8. Usualmente pior do que a maioria de nossos concorrentes
9. Consistentemente pior do que a maioria de nossos principais concorrentes.

Figura 5 - Uma escala de nove pontos para a avaliar o desempenho dos objetivos estratégicos frente à concorrência (SLACK, 1993, citado por GIANESI et CÔRREA, 1994)

Slack (1993) citado por Giansesi et Côrrea (1994), propõe uma escala de nove pontos para facilitar a análise e classificação de cada critério competitivo, ilustrado na Figura 6.

<b>Critérios Ganhadores de Pedidos</b>
1. Proporcionam vantagem crucial junto aos clientes - é o principal impulso da competitividade
2. Proporciona importante vantagem junto aos clientes - é sempre considerado
3. Proporciona vantagem útil junto a maioria dos clientes - é normalmente considerado
<b>Critérios Qualificadores</b>
4. Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor
5. Precisa estar em torno da média do setor
6. Precisa estar a pouca distância da média do setor
<b>Critérios Pouco Relevantes</b>
7. Normalmente, não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro.
8. Muito raramente é considerado pelos clientes
9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca será

Figura 6 - Uma escala de nove pontos para a classificação dos critérios competitivos (SLACK, 1993, citado por GIANESI et CÔRREA,1994)

A priorização dos critérios competitivos de desempenho para o desenvolvimento de planos de ação, deve então ser feita utilizando-se a matriz importância x desempenho (GIANESI et CÔRREA,1994).

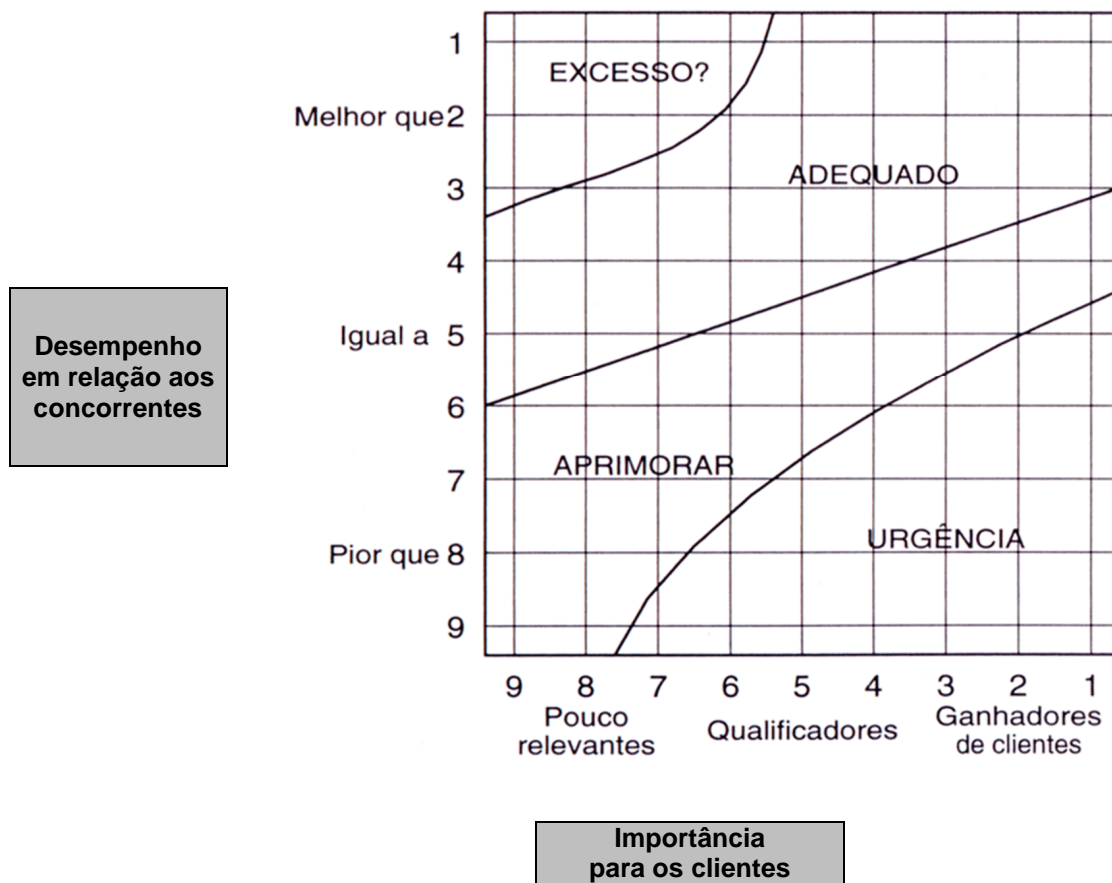


Figura 7 - A matriz importância x desempenho (SLACK, 1993, citado por GIANESI et CÔRREA, 1994)

Segundo Gianesi et Côrrea (1994), o cruzamento das duas dimensões permite identificar regiões específicas na matriz importância x desempenho:

- Região “Adequado” - Seu desempenho é satisfatório. A longo prazo, porém, a empresa deveria preocupar-se com a ameaça dos concorrentes para poder manter-se neste nível de desempenho.
- Região “Aprimorar” - É a região de atenção para um horizonte de médio prazo.
- Região “Urgência” - Possivelmente, clientes estão sendo perdidos. A meta de curto prazo é aprimorar o desempenho até a região aprimorar e, no médio prazo, até a região “adequado”.
- Região “Excesso?” - Tem um desempenho muito superior a concorrência em aspectos que os clientes não priorizam. É possível que os recursos empregados para atingir tais níveis de desempenho pudessem ser mais bem empregados em critérios classificados nas regiões “urgência” e “aprimorar”. Outra possível ação é buscar

alterar a importância conferida pelos clientes a eles. Normalmente esforços de marketing são necessários.

## 2.6 - Estratégia de serviços

As empresas devem elaborar uma estratégia de operações de serviços que, conhecendo o comportamento de seus consumidores, garanta a satisfação dos clientes.

Cada vez mais, o conceito de produto vai ganhando novas e sofisticadas conotações: deixa de ser apenas a peça ou matéria que é vendida e incorpora os serviços que lhe estão associados. Em muitos casos, o serviço que é vendido junto com o produto propriamente dito é tão ou mais importante do que ele mesmo. Trata-se de uma mudança radical que ilustra um fenômeno universal: com o acirramento da concorrência e o acesso mais fácil à tecnologia, a qualidade intrínseca dos produtos vai-se uniformizando e as suas margens de comercialização vão-se reduzindo gradativamente. Deste modo, com produtos tendentes à equiparação e margens em queda, o diferencial competitivo transfere-se para o atendimento e para os serviços ao cliente, incorporados ao produto. Portanto, na disputa pela preferência dos clientes, vão estar na frente as empresas que conseguirem, não só a qualidade máxima no produto mas, também e, principalmente, atendimento diferenciado e serviços atraentes (GESTÃO HOJE, 1995).

Um bom produto pode ser beneficiado ou ser prejudicado por um serviço adicional realizado. Uma estratégia de serviços bem elaborada poderá garantir a satisfação do cliente.

A estratégia de serviços é simplesmente uma declaração do que você pretende fazer pelo cliente, caso tencione diferenciar-se, com êxito, por meio da qualidade em serviços, qualquer que seja seu negócio. O pacote de serviço oferece um referencial para o pensamento sistêmico a respeito do sistema de fornecimento. O pacote de serviços é decorrência lógica da estratégia de serviços e representa o valor básico fornecido ao cliente. O sistema de serviços - do projeto à mensuração - resulta da definição dos serviços e do pacote de valor para os clientes (ALBRECHT et ZEMKE, 2002).

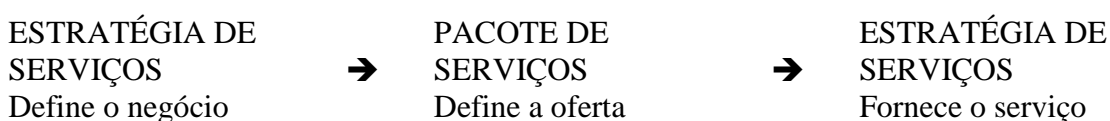


Figura 8 - O pacote de serviços (ALBRECHT et ZEMKE, 2002)

A estratégia de serviços está ligada à definição do foco. A empresa tem que determinar quais serviços deseja oferecer e que clientes pretende atender.

Segundo Albrecht et Zemke (2002), é importante escolher um estilo competitivo e empenhar-se para ser o melhor nele. As empresas que adotam como foco estratégico a Excelência Operacional fornecem aos clientes produtos ou serviços confiáveis a preços competitivos, com um mínimo de dificuldades ou inconveniência. Aquelas que enfatizam a Intimidade com o Cliente segmentam e miram os mercados escolhidos e fazendo com que os clientes se considerem únicos e especiais. Já as que competem basicamente em função da Liderança do Produto oferecem aos clientes produtos e serviços de tecnologia avançada, que tornam obsoletas as ofertas dos concorrentes e diferenciam os compradores como pessoas de vanguarda. Se a alta gerência não decidir sobre onde concentrar o foco da organização, os empregados e os clientes começarão a formular suas próprias interpretações e criar suas próprias metas. Basicamente, se você pretende entusiasmar seu pessoal com a perspectiva de ser o número um, é bom que todos saibam em que serão o número um.

A definição de uma estratégia de serviços a partir do conhecimento do comportamento do consumidor e buscando a satisfação dos clientes garantirá o sucesso da pequena empresa.

### **3.0 - METODOLOGIA DE PESQUISA**

#### 3.1 - Tipo de pesquisa

A pesquisa teve uma abordagem qualitativa e exploratória, cujo objetivo foi conhecer as causas que motivaram os clientes a não frequentarem a pizzaria, permitindo, desta forma, que os interessados conheçam o comportamento dos clientes deste tipo de serviços.

#### 3.2 - População e amostra

Foram entrevistados os frequentadores da pizzaria. Levando-se em consideração que a pesquisa teve uma abordagem qualitativa e exploratória, determinamos o tamanho da amostra em 40 (quarenta) indivíduos, distribuído nos seguintes grupos de frequentadores: casais, famílias e jovens solteiros.

#### 3.3 - Amostragem

A amostragem foi não probabilística, e a escolha dos elementos da amostra foi realizada de modo intencional, utilizando-se como critério, a facilidade de acesso aos indivíduos, sendo alguns indicados pelo proprietário da pizzaria. O contato foi realizado via telefone ou pessoalmente.

#### 3.4 - Formas de Obtenção de Dados

Os dados foram obtidos através das seguintes fontes:

- Bibliográficas - livros, publicações científicas;
- Documentais - legislação sobre pequenas empresas;
- Levantamentos - foi utilizado um instrumento de coleta de dados para saber a opinião dos frequentadores sobre a pizzaria e seu concorrente. O instrumento de pesquisa utilizado foi composto de questionário (anexo) aplicado pelos próprios pesquisadores.

### 3.5 - Dados Obtidos

Foram obtidos dados referentes a:

- Pequenas Empresas;
- Produtos;
- Serviços; e
- Clientes.

### 3.6 - Tratamento e análise dos dados

Nas questões em que os entrevistados opinaram sobre os produtos e serviços, foram atribuídos os seguintes pesos: *Ótimo*, peso 4; *Bom*, peso 3; *Regular*, peso 2; *Ruim*, peso 1. Multiplicamos o peso pela quantidade de respostas e somamos, esta soma foi dividida por 160 (máximo de pontos possíveis) e obtivemos uma porcentagem que define a satisfação do cliente.

Nas questões em que os entrevistados opinaram comparando com a concorrência, foram atribuídos os seguintes pesos: : *Melhor que o concorrente*, peso 10; *Igual ao concorrente*, peso 5; *Pior que o concorrente*, peso 1. Multiplicamos o peso pela quantidade de respostas e somamos, esta soma foi dividida por 400 (máximo de pontos possíveis) e obtivemos uma porcentagem que define a satisfação do cliente em relação aos concorrentes.

Confeccionamos gráficos que fazem parte da apresentação dos resultados e também analisamos o desempenho da empresa com base na matriz importância x desempenho proposta por Slack (1993).

### 3.7 - Limitações da pesquisa

Dado o fato de que esta pesquisa tem caráter qualitativo e exploratório, e trabalhou-se com amostra pequena e escolha não probabilística, seus resultados podem não indicar a opinião de todos os clientes da pizzaria, mas apenas da população envolvida.

## 4.0 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Depois de realizada a pesquisa com os freqüentadores da pizzaria, obtivemos os seguintes resultados.

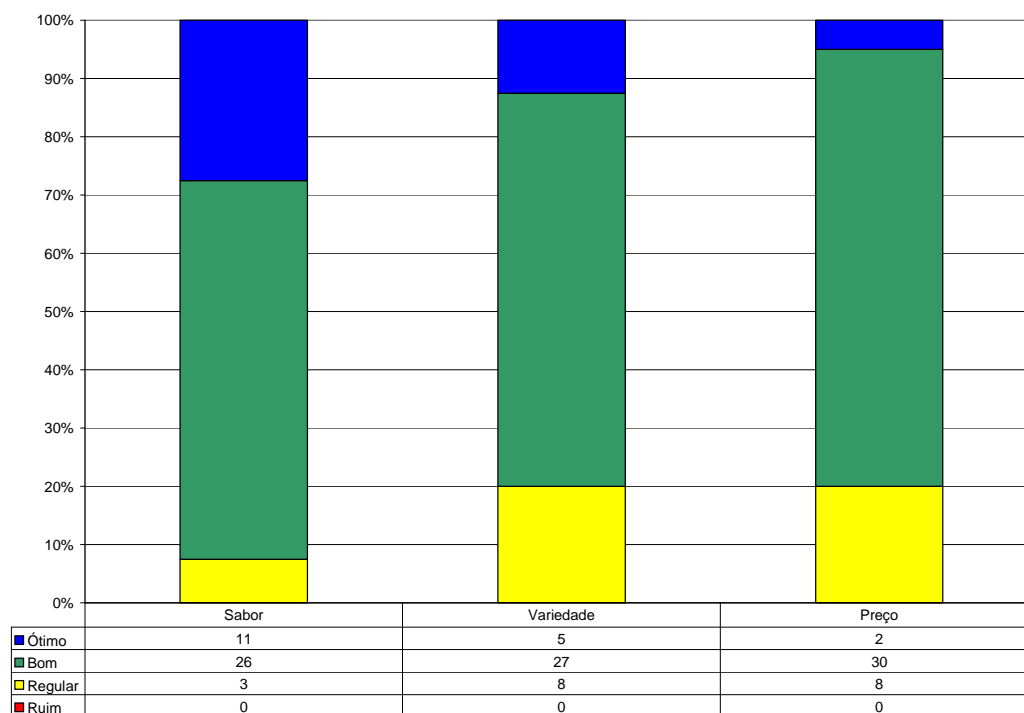


Figura 9 - Opinião dos entrevistados sobre os produtos

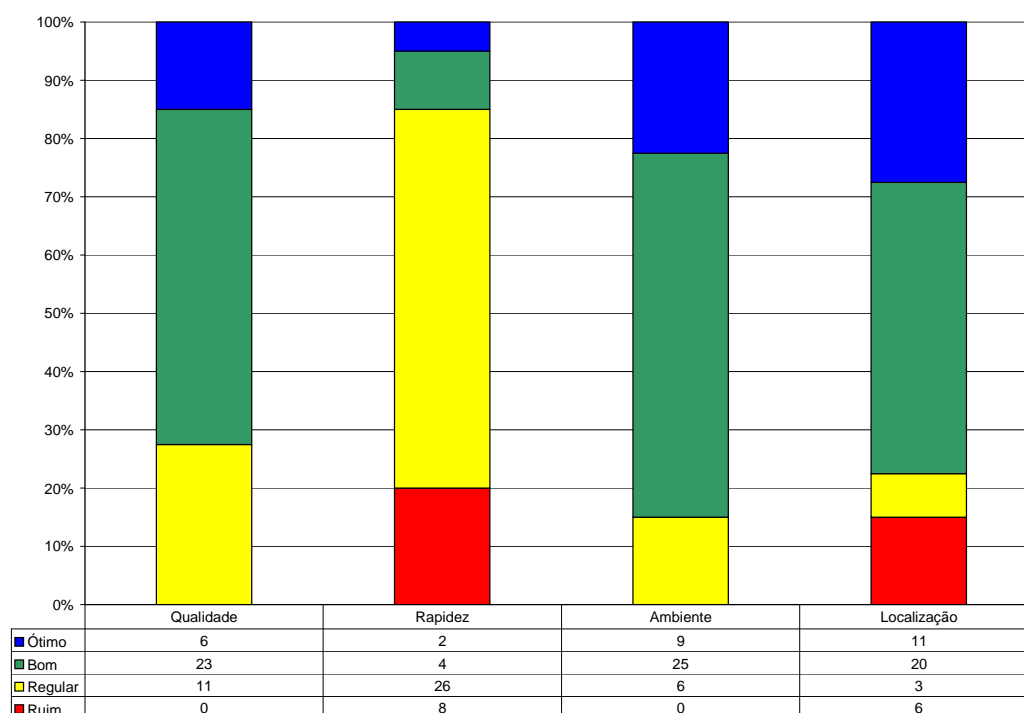


Figura 10 - Opinião dos entrevistados sobre os serviços



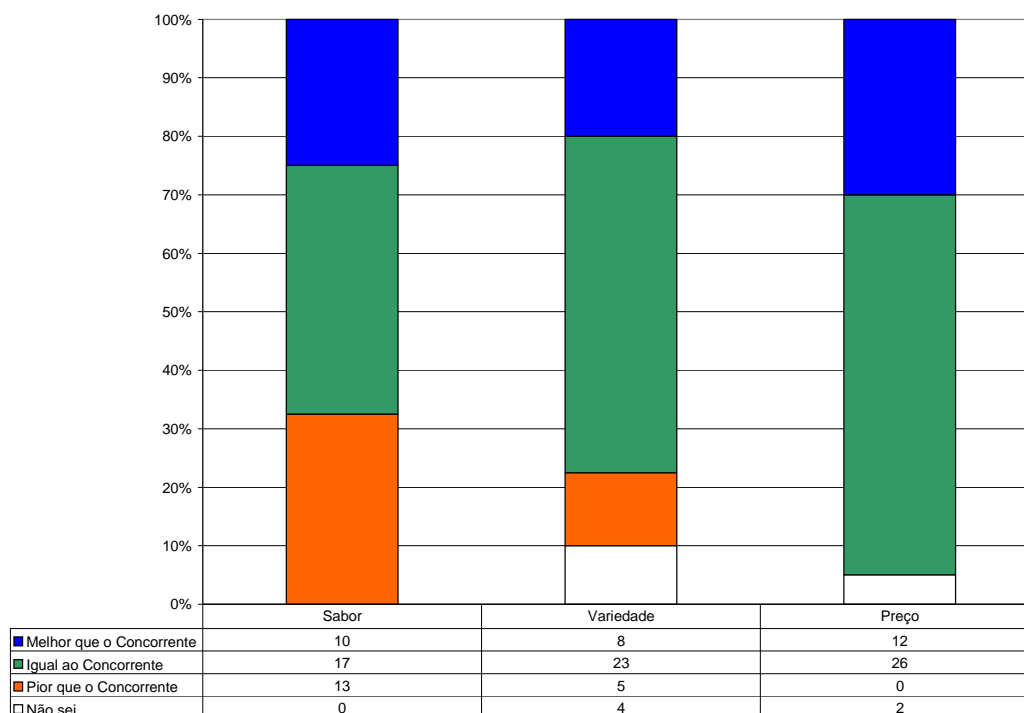


Figura 11 - Opinião dos entrevistados comparando com os concorrentes: Produtos

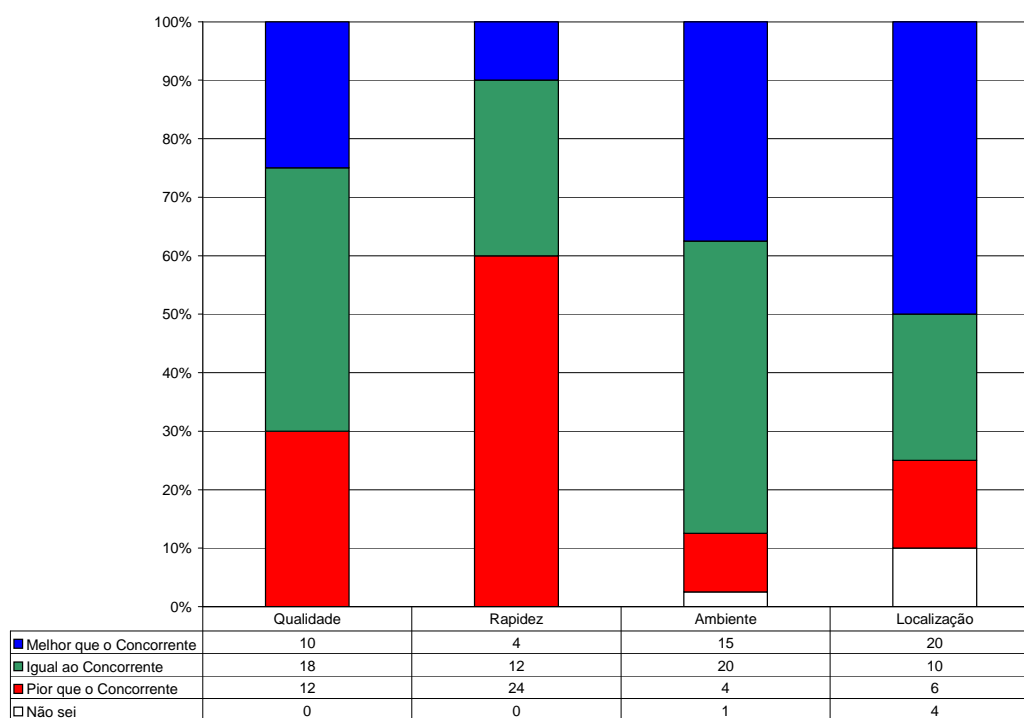


Figura 12 - Opinião dos entrevistados comparando com os concorrentes: Serviços

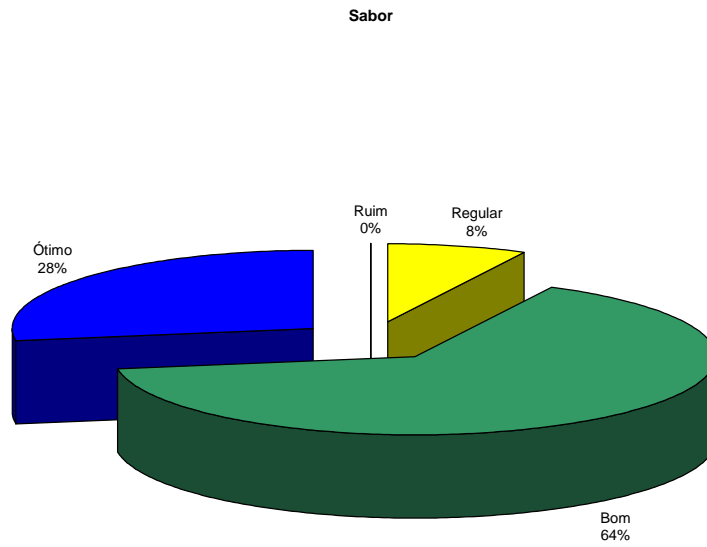


Figura 13 - Opinião dos entrevistados sobre os Produtos: Sabor

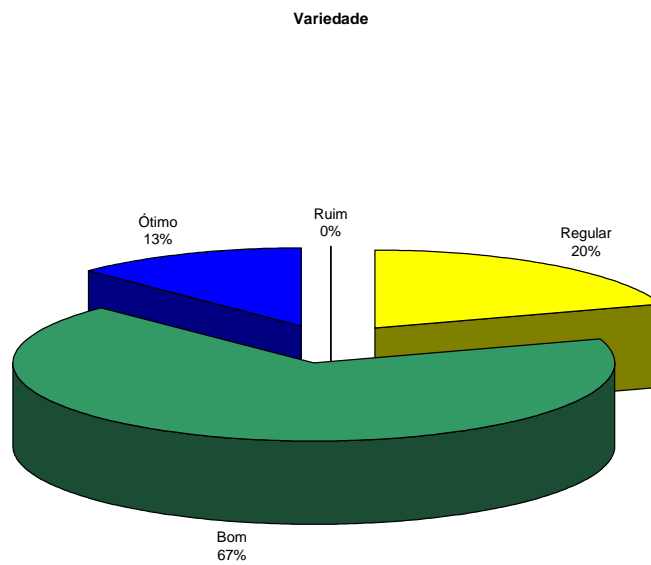


Figura 14 - Opinião dos entrevistados sobre os Produtos: Variedade

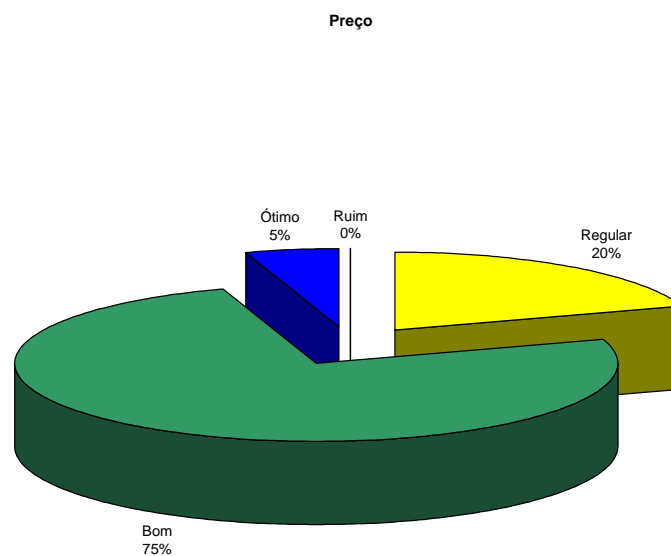


Figura 15 - Opinião dos entrevistados sobre os Produtos: Preço

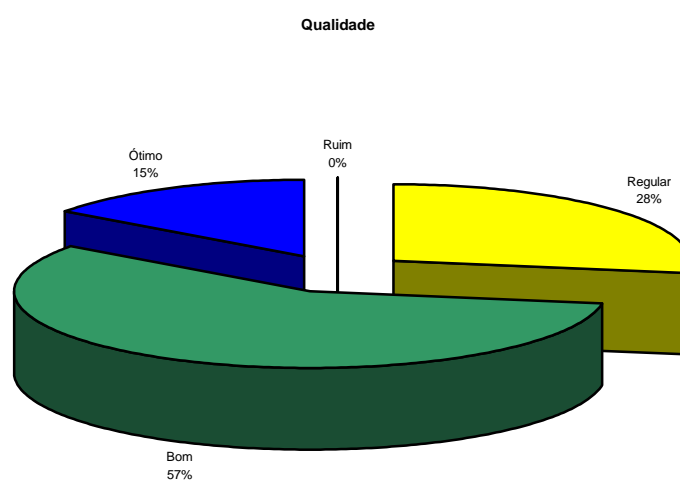


Figura 16 - Opinião dos entrevistados sobre os Serviços: Qualidade

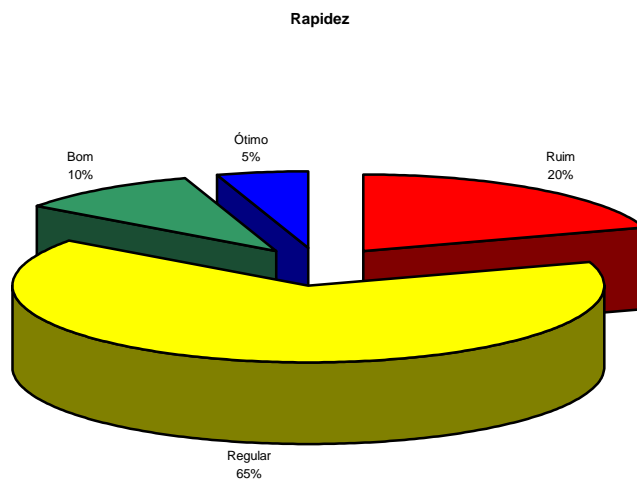


Figura 17 - Opinião dos entrevistados sobre os Serviços: Rapidez

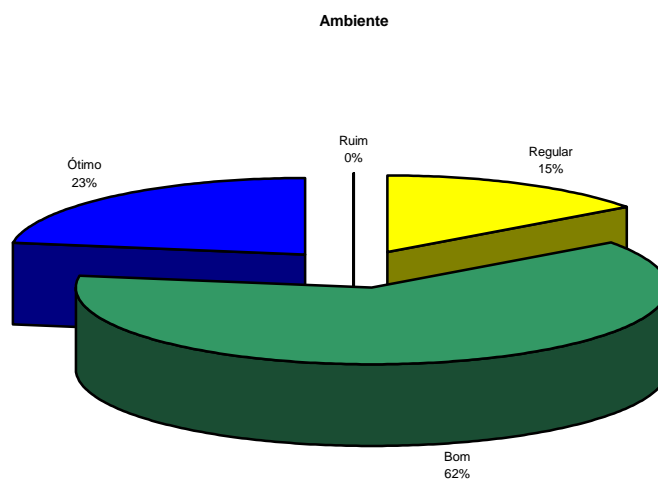


Figura 18 - Opinião dos entrevistados sobre os Serviços: Ambiente

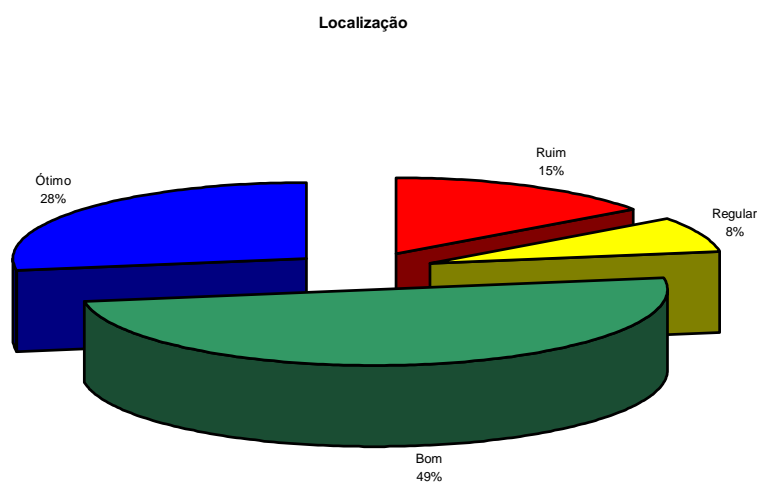


Figura 19 - Opinião dos entrevistados sobre os Serviços: Localização

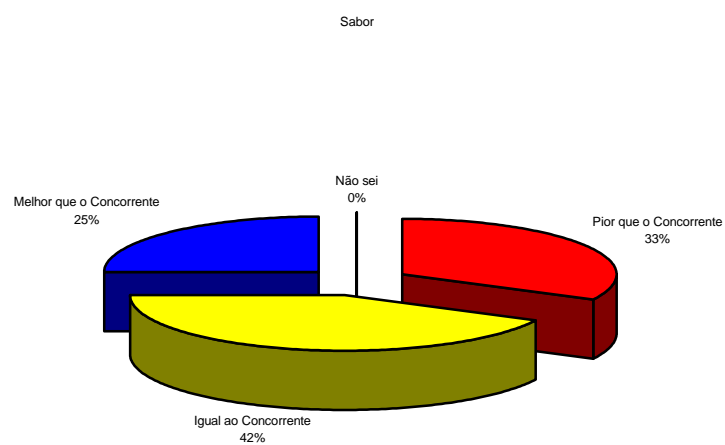


Figura 20 - Opinião dos entrevistados comparando com os concorrentes: Preço

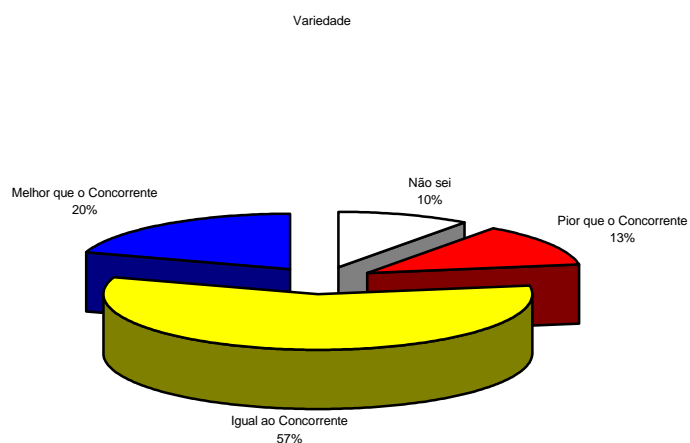


Figura 21 - Opinião dos entrevistados comparando com os concorrentes: Variedade

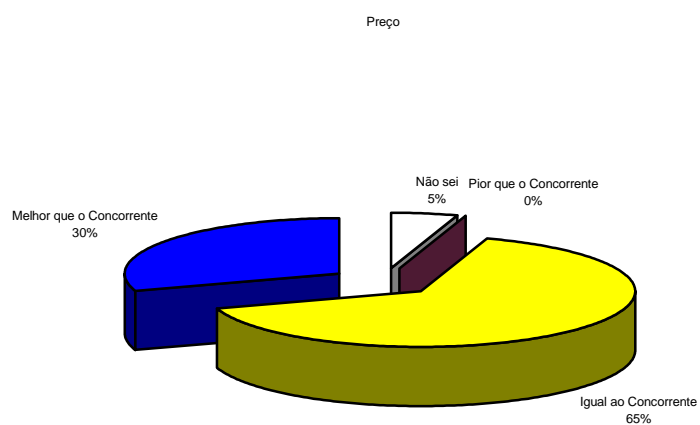


Figura 22 - Opinião dos entrevistados comparando com os concorrentes: Preço

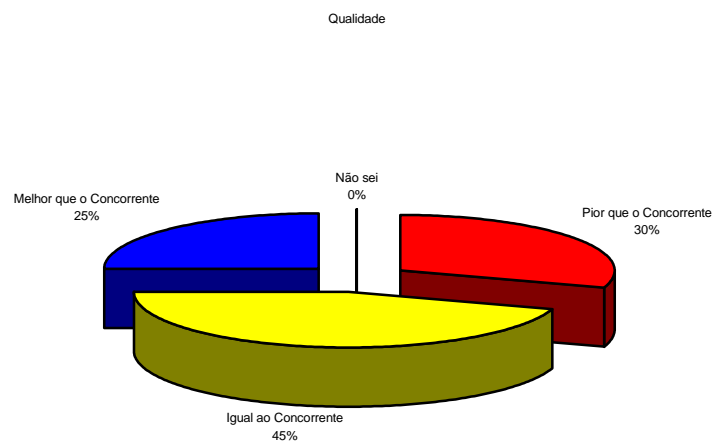


Figura 23 - Opinião dos entrevistados comparando com os concorrentes: Qualidade

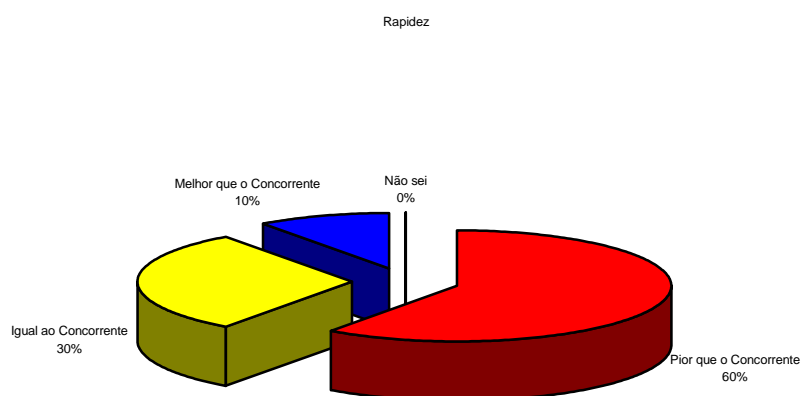


Figura 24 - Opinião dos entrevistados comparando com os concorrentes: Rapidez

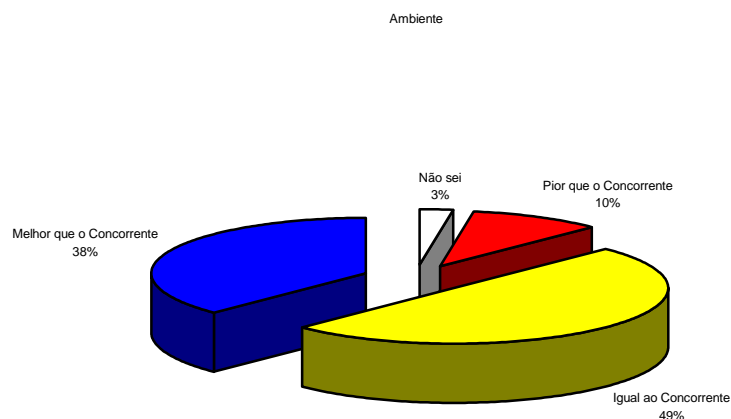


Figura 25 - Opinião dos entrevistados comparando com os concorrentes: Ambiente

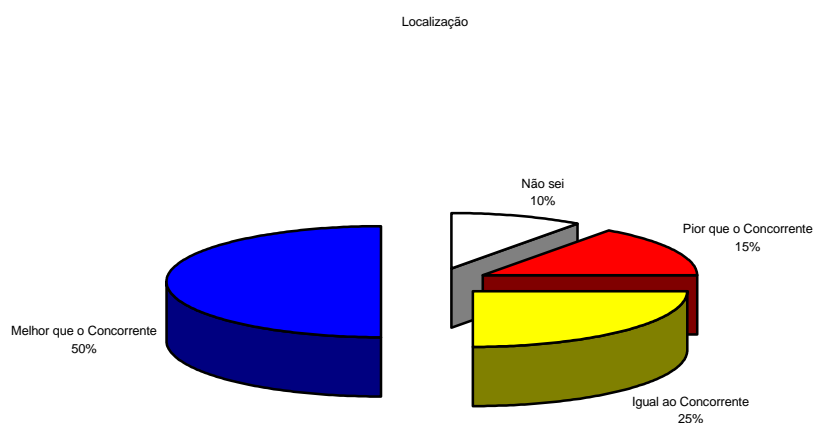


Figura 26 - Opinião dos entrevistados comparando com os concorrentes: Localização

As Figuras 9, 10, 11 e 12 apresentam as respostas dos entrevistados para as questões objeto desta pesquisa.

Em relação ao Sabor dos produtos, podemos destacar que 64% dos entrevistados consideraram bom, 28% dos entrevistados consideraram ótimo e apenas 8% consideraram regular. A Variedade dos produtos obteve uma concentração maior de respostas no item bom com 67% das respostas, 20% do entrevistados consideraram regular e apenas 13% consideraram ótimo. O preço dos produtos para 75% dos



entrevistados foi considerado bom e 20% considerou regular, apenas 5% consideraram ótimo.

No aspecto de serviços, a qualidade de atendimento foi considerada bom por 57% dos entrevistados, 28% afirmou ser regular e 15% dos entrevistados consideraram ótimo. A rapidez no atendimento para 65% dos entrevistados é regular, 20% dos entrevistados consideraram ruim e 10% consideraram bom. No ambiente, 62% dos entrevistados afirmaram ser bom, 23% dos entrevistados consideraram ótimo e 15% consideraram regular. Para a localização, 49% dos entrevistados assinalaram ser bom e 28% dos entrevistados afirmaram ser ótimo, 15% dos entrevistados acreditam ser ruim e 8% consideraram regular.

Comparando com a concorrência, observamos que em relação aos produtos temos o seguinte resultado: dos entrevistados, 42% consideram o sabor igual a dos concorrentes, 33% pior que os concorrentes e 25% melhor que os concorrentes. Em relação à variedade, 57% dos entrevistados acham igual aos concorrentes, 20% melhor que os concorrentes e 13% pior que os concorrentes. O preço foi considerado por 65% dos entrevistados igual ao dos concorrentes e 30% consideraram melhor que o dos concorrentes.

No âmbito dos serviços, em relação à concorrência podemos observar que a qualidade do atendimento foi considerada por 45% dos entrevistados igual ao dos concorrentes, 30% consideraram pior que o dos concorrentes e 25% consideraram melhor que os concorrentes. A rapidez no atendimento foi considerada por 60% dos entrevistados consideraram pior que os concorrentes, 30% consideraram igual ao dos concorrentes e 10% melhor que os concorrentes. O ambiente para 49% do entrevistados é igual ao dos concorrentes, 38% afirmaram que é melhor do que os concorrentes e 10% acreditam ser pior que o dos concorrentes. A localização da empresa foi considerada por 50% dos entrevistados melhor que o dos concorrentes, 25% acham igual ao dos concorrentes e 15% afirmaram ser pior que os concorrentes.

## 5.0 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 - Conclusões

Para uma melhor análise dos resultados obtidos na matriz importância x desempenho (SLACK, 1993), na dimensão da importância para os clientes, o critério *Ganhadores de clientes* foram aqueles considerados *Ótimo* pelos entrevistados e *Pouco relevantes* os considerados *Ruim*, além de adotarmos uma escala percentual como ilustra a Figura 27.

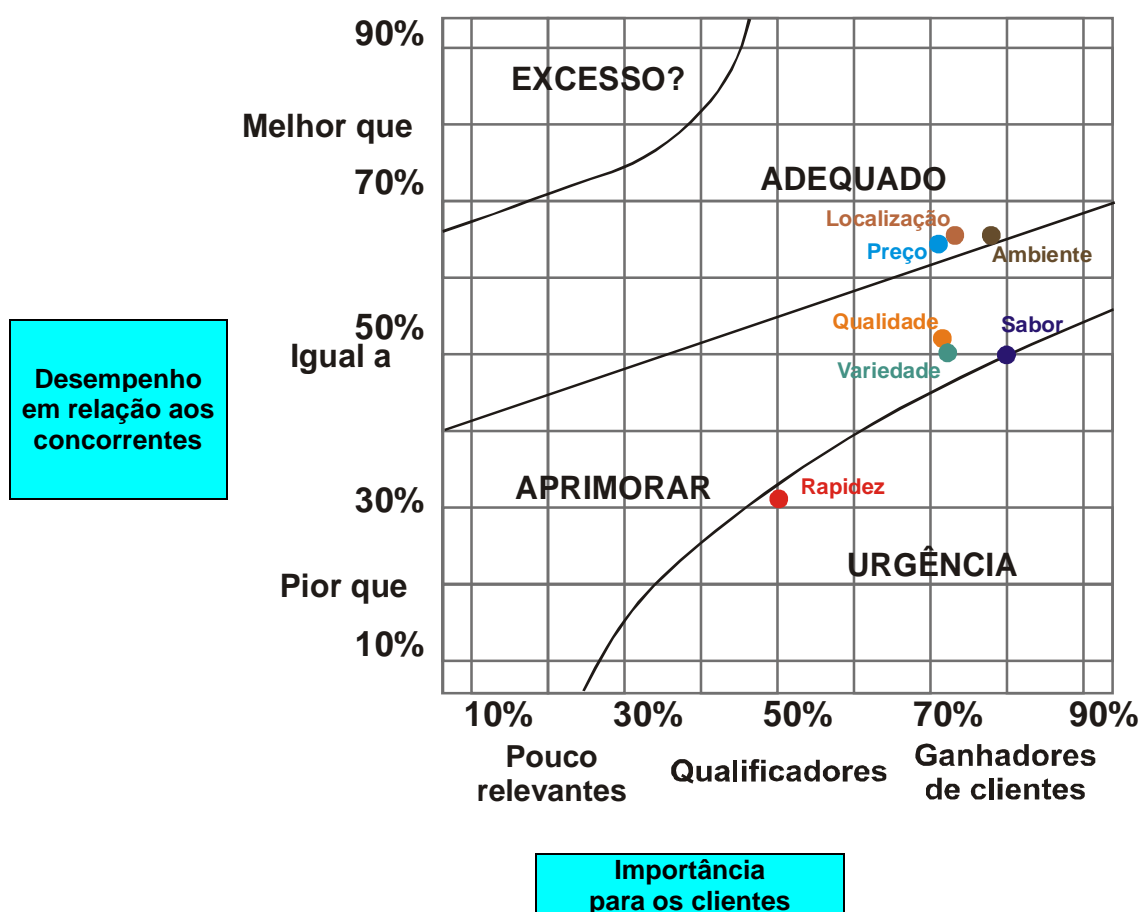


Figura 27 - A matriz importância x desempenho (SLACK, 1993)

Verificou-se na matriz importância x desempenho (SLACK, 1993) (Figura 27) que o critério *rapidez no atendimento* encontra-se na região de urgência, exigindo medidas rápidas, provavelmente clientes estão sendo perdidos, tais falhas podem ser

encontradas tanto nos garçons quanto na cozinha. O *sabor dos produtos* embora apresente o maior índice de satisfação por parte dos clientes (80%), encontra-se no limite das regiões urgência e aprimorar, necessita a empresa manter-se atenta neste critério e conhecer qual o diferencial no produto do concorrente. A *qualidade no atendimento* e a *variedade dos produtos* encontram-se na região aprimorar merecendo medidas de médio prazo que busquem diferencial competitivo na pizzaria diante os concorrentes para que alcance a região adequado. O *preço dos produtos*, a *localização* e o *ambiente* são critérios que se encontram na região adequado, porém estão próximos da região aprimorar, no longo prazo é preciso tomar decisões que garantam e aumentem estas vantagens competitivas em relação aos concorrentes, torna-se necessário manter-se informado sobre as ações do concorrente.

## 5.2 - Recomendações

Em relação *rapidez no atendimento*, a empresa deve investir no treinamento de seus funcionários e manter uma avaliação da eficácia destes treinamentos, padronizar os serviços, criando instruções operacionais documentadas. Tal medida poderá mudar também a percepção dos clientes em relação à *qualidade no atendimento*.

A empresa deve, através da propaganda, evidenciar as diferenças do seu produto em relação ao dos concorrentes para que o cliente facilmente identifique e considere que o *sabor dos produtos* da pizzaria tem um diferencial superior aos produtos dos concorrentes. A *variedade dos produtos* também deve ser evidenciada nesta propaganda, além disso a pizzaria deve aumentar o número de produtos e desenvolver controles eficientes que garantam o estoque de matérias primas.

Realizar visitas em outras empresas do mesmo setor em cidades de médio porte da região, assim o empresário e seus colaboradores podem conhecer o que é feito pelas empresas que se encontram num mercado mais competitivo e exigente, levar as inovações encontradas para a empresa e antecipar-se à concorrência local, criando um diferencial competitivo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K.; ZEMKE, R. **Serviço ao cliente**: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente. Tradução de Afonso Celso da Cunha. Edição atualizada e ampliada. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

AVILA, S. R. S. A.; AVILA, M. L. Satisfação de usuários: uma análise dos serviços prestados por uma cooperativa médica. **Administração On Line**, São Paulo, v. 2, n. 4, out/nov/dez. 2001. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online](http://www.fecap.br/adm_online)>. Acesso em: 12 mar. 2003.

CADÊ o cliente que estava aqui? **Gestão Hoje**. Recife, n. 135, 08 Set. 1997. Disponível em: <<http://www.gestaohoje.com.br>>. Acesso em: 20 mar. 2003.

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para o cliente. Tradução de Cecília Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira. Revisão Técnica de Rubens da Costa Santos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de Serviços**: lucratividade por meio das operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2002.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para satisfação do cliente. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Marketing de serviços**. Tradução de Lúcia Simonini 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Tradução de Vera Whately. Revisão Técnica de Roberto Meireles Pinheiro. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviço**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequenas empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W. ; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa e Sidney Stancatti. Revisão técnica de Luís Margatho Glingani. São Paulo: Makron Books, 1997.

O VALOR do serviço ao cliente. **Gestão Hoje**. Recife, n. 44, 20 nov. 1995. Disponível em: <<http://www.gestaohoje.com.br>>. Acesso em: 20 mar. 2003.

PETERS FILHO, T. A. Proposição de modelagem da mensuração de valor percebido e envolvimento do consumidor em serviços. **Administração On Line**. São Paulo, v. 3, n. 1, jan/fev/mar. 2002. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online](http://www.fecap.br/adm_online)>. Acesso em: 12 mar. 2003.

REPUBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. **Lei Federal 9841**: estatuto da micro empresa e da empresa de pequeno porte. Brasília, 05 out. 1999.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **A micro e pequena empresa no Brasil**. Disponível em: <<http://www.sebrae.org.br>>. Seção Microempresas. Acesso em: 20 mar. 2003.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO PAULO - PESQUISAS ECONÔMICAS. **Estudo da Mortalidade das Empresas Paulistas**: relatório final. Dezembro, 1999. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Seção Pesquisas. Acesso em: 20 mar. 2003.

SHAPIRO, B. P.; SVIOKLA, J. J. **Mantendo clientes**. Tradução de Pedro Catunda. Revisão Técnica de Luciano Sabóia Lopes Filho. São Paulo: Makron Books, 1994.

## ANEXOS

### MODELO DE PESQUISA

Visando a melhoria de nossos produtos e serviços, gostaríamos de conhecer a sua opinião sobre a nossa empresa. Lembramos que será mantido anonimato do entrevistado.

Antecipadamente, muito obrigado.

- Com relação aos nossos produtos, qual a sua opinião sobre os seguintes aspectos. Assinale com um “X” apenas a alternativa escolhida.

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Sabor				
Variedade				
Preço				

- Com relação aos nossos serviços, qual a sua opinião sobre os seguintes aspectos. Assinale com um “X” apenas a alternativa escolhida.

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Qualidade				
Rapidez				
Ambiente				
Localização				

- Assinale com um X para cada um dos itens abaixo, o que melhor reflete sua opinião quando compara nossa pizzeria com outras.

	Melhor que o Concorrente	Igual ao Concorrente	Pior que o Concorrente	Não sei
• Em relação aos produtos:				
Sabor				
Variedade				
Preço				
• Em relação aos serviços:				
Qualidade				
Rapidez				
Ambiente				
Localização				

Tabela 1 - Opinião dos entrevistados sobre os produtos

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	<b>TOTAL</b>	Média
<b>Peso</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		
Sabor	11	26	3	0	128	80%
Variedade	5	27	8	0	117	73%
Preço	2	30	8	0	114	71%

Tabela 2 - Opinião dos entrevistados sobre os serviços

	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	<b>TOTAL</b>	Média
<b>Peso</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		
Qualidade	6	23	11	0	115	72%
Rapidez	2	4	26	8	80	50%
Ambiente	9	25	6	0	123	77%
Localização	11	20	3	6	116	73%

Tabela 3 - Opinião dos entrevistados comparando com os outros concorrentes

	Melhor que o Concorrente	Igual ao Concorrente	Pior que o Concorrente	Não sei	Total	Média
<b>Peso</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>		
· Em relação aos serviços:						
Sabor	10	17	13	0	198	50%
Variedade	8	23	5	4	200	50%
Preço	12	26	0	2	250	63%
· Em relação aos serviços:						
Qualidade	10	18	12	0	202	51%
Rapidez	4	12	24	0	124	31%
Ambiente	15	20	4	1	254	64%
Localização	20	10	6	4	256	64%