



**FACULDADE UNIDA DE CAMPINAS – FACUNICAMPS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JONEY REZENDES NEPUNUCENO
MAYZZE ALCANTARA CAVALCANTE
MOEMA LUDIMILLA TATIANNY ALINNE OLIVEIRA
PALOMA BRAZ SILVA**

**A FERRAMENTA *KAIZEN* COMO FILOSOFIA DE MELHORIA NA
PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS DA MC COPIADORA**

**GOIÂNIA – GO
2019/2**

**JONEY REZENDES NEPUNUCENO
MAYZZE ALCANTARA CAVALCANTE
MOEMA LUDIMILLA TATIANNY ALINNE OLIVEIRA
PALOMA BRAZ SILVA**

**A FERRAMENTA *KAIZEN* COMO FILOSOFIA DE MELHORIA
NA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS DA MC COPIADORA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito para nota da disciplina de TCC, necessária para a graduação do curso de Administração da Faculdade Unida de Campinas – FacUnicamps

Orientador (a): Prof.: Ms. Almério Freitas Prado Júnior.

**GOIÂNIA – GO
2019/2**

A FERRAMENTA *KAIZEN* COMO FILOSOFIA DE MELHORIA NA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS DA MC COPIADORA

KAIZEN TOOL AS IMPROVEMENT PHILOSOPHY IN MC COPIADORA'S SERVICES

NEPUNUCENO, Joney Rezendes¹
CAVALCANTE, Mayzze Alcantara²
OLIVEIRA, Moema Ludimilla Tatianny Alinne³
SILVA, Paloma Braz⁴
PRADO JR, Almério Freitas⁵

RESUMO

A filosofia *Kaizen* defende a teoria que nenhum dia pode passar sem que exista alguma mudança. Estas melhorias podem ser implementadas num curto espaço de tempo e com um custo mínimo para o empreendimento. No entanto, o objetivo primordial da filosofia *Kaizen* vai muito além do tangível: é uma atitude, um desejo de superação. Trata-se de um estudo do tipo descritivo - analítico, quali-quantitativo. Os dados foram coletados através de um questionário e de uma entrevista com o proprietário, observou-se que investir em qualidade no atendimento através da melhoria contínua é uma ação essencial para satisfazer os clientes, como resultado do questionário percebeu-se a insatisfação no tempo de espera para o atendimento, levando-nos a conclusão de como a filosofia *Kaizen* pode contribuir para a otimização e satisfação dos clientes da MC Copiadora.

Palavras-chave: Melhoria Contínua. Serviços. Cliente. Satisfação.

ABSTRACT:

Kaizen philosophy upholds the theory that no day can pass without any change. These improvements can be implemented in a short time and at minimal cost to the venture. However, the primary *Kaizen* philosophy goes far beyond the tangible, is an attitude, a desire for overcoming. This is a descriptive - analytical, quali - quantitative study. Data were collected through a questionnaire and an interview with the owner. It was observed that investing in quality in service through continuous improvement is an essential action satisfy customers, as a result of the questionnaire perceived dissatisfaction in time. waiting for service, lead the conclusion the *Kaizen* philosophy can contribt the optimization and customer satisfaction at MC Copiadora.

Keywords: Continuous Improvement. Services. Client. Satisfaction.

¹ Graduando em Administração. Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPS. e-mail: joney.estagio@gmail.com

² Graduanda em Administração. Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPS. e-mail: mayzze16@gmail.com

³ Graduanda em Administração. Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPS. e-mail: moema-lud@hotmail.com

⁴ Graduanda em Administração. Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPS. e-mail: palomabraz@gmail.com

⁵ Orientador: Professor Mestre do Corpo Docente da Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPS. e-mail: coordenacao@unicamps.com.br

1 INTRODUÇÃO

Para fornecer um bom atendimento ao cliente, as companhias empresariais se aprimoram cada vez mais, já que estes são responsáveis por trazerem lucros para a organização. Quando satisfeitos, eles podem passar informações positivas sobre o estabelecimento que frequentam, gerando novos clientes para o empreendimento em que costumam adquirir produtos/ou serviços.

A satisfação do cliente é de suma importância para as organizações empresariais. Neste contexto, apresentamos a filosofia *Kaizen* como ferramenta de aperfeiçoamento, considerando sua influência na satisfação dos clientes. De acordo com Robbins (2011), a satisfação do cliente está relacionada diretamente a qualidade do serviço prestado pelos colaboradores. Nesse contexto nasce a situação problema: Como o *Kaizen* pode influenciar na satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados pela MC Copiadora através do atendimento?

Alguns dos fatores que contribuem para a satisfação do cliente são: a qualidade nos serviços, e o excelente atendimento a eles prestado. A satisfação do cliente pode ser alcançada quando a empresa busca por melhorias constantemente. O trabalho tem como objetivos específicos: medir a satisfação dos clientes da MC Copiadora; identificar os fatores a serem melhorados, e mostrar as vantagens da ferramenta *Kaizen* para melhoria dos serviços prestados pela MC Copiadora.

A filosofia *Kaizen* entra justamente neste contexto, mostrando que a melhoria contínua é o fator primordial na otimização de alguns processos, como o tempo de espera para o atendimento. A ferramenta tem como objetivo promover pequenas mudanças de forma gradativa, já que sua filosofia “Hoje melhor do que ontem e amanhã melhor do que hoje” está ligada a essas pequenas melhorias que são realizadas no cotidiano.

O presente trabalho visa apresentar a filosofia *Kaizen* como ferramenta de melhoria no atendimento dos clientes da Mc Copiadora. Justifica-se o tema escolhido devido a necessidade de se praticar a melhoria contínua dentro do estabelecimento de prestação de serviços, para assim manter e alcançar a satisfação dos seus clientes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A filosofia do *Kaizen*

Kaizen é uma palavra japonesa em que *Kai* significa mudança, e *Zen* significa para melhor, ou seja, mudar para melhor. Surgiu no Japão em meados dos anos 50 e inicialmente foi implementado na Toyota Motor Corporation (TMC). O criador do conceito *Kaizen* é Masaaki Imai (1950), ele trabalhou por vários anos na empresa junto com Taiichi, o responsável pelo Sistema de Produção da montadora. (OHNO, 1997)

Segundo Briaes (2005), a filosofia do *Kaizen* declara que a maneira de vivência de qualquer indivíduo - seja no ambiente de trabalho, na comunidade, ou em sua residência - requer melhorias constantes. Essa mudança se baseia na otimização de recursos e eliminação de desperdícios, mediante a motivação e a engenhosidade dos funcionários em aperfeiçoar seus processos gerenciais, buscando o melhoramento contínuo.

De acordo com Ohno (1997) *Kaizen* tem uma filosofia que auxilia assegurar a maximização da qualidade, eliminando os desperdícios e melhorando os processos, tanto em maquinário, como no posicionamento do trabalho. *Kaizen*, além de proporcionar aperfeiçoamento no trabalho convencional, ajuda a potencializar a produtividade em cada setor da empresa.

O trabalho convencional envolve acompanhar os processos de forma consistente e, desse modo, os funcionários podem reconhecer os problemas. O *Kaizen* ameniza o ambiente de trabalho, preparando alguns funcionários para identificar áreas que necessitam ser melhoradas e propor soluções efetivas. A atividade destacada em torno desta conclusão é muitas vezes mencionada como uma blitz *Kaizen*, que é um projeto focado e de curto prazo para melhorar um processo através de treinamento seguido por uma análise, design e, muitas vezes, reorganização de uma linha ou área de produto. Isto se torna um compromisso de cada membro de adotar o procedimento padronizado melhorado, e eliminar o desperdício dentro do ambiente local. (OHNO, 1997).

Segundo Imai (1990), *Kaizen* significa estar sempre mudando para melhor. Seu significado vai além, pois essa mudança tem que ser contínua tanto na sua vida profissional como pessoal. Para o autor, ele representa uma forma de gestão direcionada para a potencialização da produtividade e rentabilidade. Deste modo, a todo momento é possível fazer o mais adequado, então nem um dia deve se passar sem que nenhuma melhoria tenha sido efetivada, seja ela na composição da empresa ou no trabalhador, desde que não haja

aumento dos custos no processo, e que todos os membros da organização esteja envolvidos e comprometidos.

2.1.1 Método *Kaizen*

Conforme Imai (1990), o método do *Kaizen* exige esforços prolongados de aprimoramento, essa prática visa desenvolver satisfatoriamente, não somente a organização, como o indivíduo que trabalha nela, partindo da razão de que o prazo é o melhor apontador de concorrência. Quer dizer que o método é uma disputa constante aos padrões existentes. Nele, os padrões são apenas para serem alterados para outros mais adequados.

Todos os modelos, todas as classificações e todas as avaliações exigem constantes reavaliações e melhorias. O planejamento *Kaizen* pode ser segmentado em três divisões: *Kaizen* direcionado para a administração, *Kaizen* direcionado para equipe, e *Kaizen* direcionado para o indivíduo. (IMAI, 1990).

Direcionado para a administração: apresenta um formato de trabalho em grupo, já que a convivência envolve os indivíduos de diferentes setores que desenvolvem as atividades juntos para solucionar os problemas ajustáveis, de forma a prestigiar as equipes de projetos. Uma das atividades mais significativa do *Kaizen* com a administração é o aprimoramento dos sistemas, que são: organização e domínio, metodologia e resoluções, constituição e métodos de esclarecimento, de acordo com (IMAI, 1990).

Kaizen direcionado para equipes: pode ser com perspectiva permanente ou perspectiva temporária. Quando é com perspectiva permanente é necessário aplicar o ciclo PDCA*. A equipe deve detectar as áreas com complicações e encontrar seus motivos. Assim, deve examinar e introduzir normas e novos modelos de mecanismo. Quando trata de perspectiva temporária, as equipes são formadas para solucionar atividades exclusivas. Frequentemente são instruídos para usar técnicas de levantamento analítico, e quando as finalidades das atividades são alcançadas as equipes se desmancham. (IMAI, 1990).

Kaizen direcionado para o indivíduo é constantemente visto como motivador do caráter e a administração a todo o momento reivindica o retorno financeiro rápido de cada proposta. O cuidado e a aceitação da administração são primordiais e os operários precisam se transformar “indivíduos pensantes”, sempre buscando por meios mais favoráveis de fazer o seu trabalho. (IMAI, 1990).

Para Chiavenatto (2000), o *Kaizen* é uma ferramenta de modificação na empresa, onde seu começo geralmente acontece no âmbito operacional, podendo atingir até mesmo

qualidade elevada de gerenciamento. Contudo esse modelo de mudanças deve apresentar-se de forma constante em pequenas porções, tendo como base os trabalhos em equipes. Para a introdução e execução do *Kaizen*, alguns passos precisam ser utilizados para conquistar bons frutos, sendo eles: descrição dos grupos, descrição da região a ser executada, conferência dos processos existente elaboração dos aperfeiçoamentos, para depois medir o êxito mediante aplicabilidade.

2.1.2 Vantagens do *Kaizen*

Kaizen, como dito anteriormente, trata-se da filosofia “hoje melhor do que ontem e amanhã melhor do que hoje”. O método tem como principal objetivo trazer resultados na área financeira e nos demais departamentos da empresa tendo em vista a colaboração de toda equipe. De acordo com Daychom (2018, p. 250):

Sua metodologia traz resultados concretos, tanto qualitativamente como quantitativamente, em curto espaço de tempo e a um baixo custo (que consequentemente, aumenta a lucratividade), apoiados na sinergia gerada por uma equipe reunida para alcançar metas estabelecidas pela direção da empresa.

Ballestero-Alvarez (2010) afirma que *Kaizen* trata-se de um processo que envolve melhorias de forma contínua, envolvendo todos os colaboradores da empresa, desde os níveis hierárquicos mais altos até o nível operacional, sendo que estes deverão estar conectados em algum tipo de aspecto do *Kaizen*. Continuando, o autor diz (p. 288): “Melhorar diz respeito às atividades que podem e devem ser desenvolvidas para que os padrões atuais sejam aperfeiçoados a todo instante”.

De acordo com Valente e Aires (2017), a aplicação do *Kaizen* pode trazer benefícios de melhoria contínua, como o aumento da satisfação e da eficiência produtiva minimizando ainda o tempo de espera, tendo em vista a redução de retrabalho na busca da perfeição. Para que se tenha a obtenção de bons resultados nas organizações é necessário utilizar-se da ferramenta *Kaizen*, buscando sempre atingir a melhoria contínua.

Melhorar significa fazer de forma diferente algo que gere resultados mais significativos. Através desta linha de pensamento é possível notar que *Kaizen* pode trazer pequenas mudanças de forma gradativa naquilo que é feito, tendo em vista a obtenção de pequenos resultados podendo também modificar de forma drástica o que se deve fazer; sendo que em ambos os casos deve se obter a melhoria contínua. (BALESTERO-ALVAREZ, 2010).

Segundo Oakland (1994, p. 311) “Os pontos-chave residem nas recompensas dadas, que são pequenas, e a implementação é rápida, o que resulta em muitos e pequenos

aperfeiçoamentos, que no total somam substâncias melhoramentos e economias”. Neste *Kaizen* é a soma das atividades e esforços realizados dia após dia na busca do desenvolvimento contínuo visando o alcance de resultados satisfatórios.

2.2 Serviços

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 4) “Serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor”. O cliente tem o papel fundamental na prestação de serviços. Toda atividade de serviço busca aprimorar seu atendimento para obter melhor desempenho em suas atividades prestadas, e por se tratar de uma venda simultânea, o cliente é fator primordial para a personalização dos serviços.

Segundo Giansesi e Corrêa (2009), os serviços possuem características que os separam dos produtos, algumas dessas características podem ser notadas através da forma simultânea em sua venda, pois os serviços não podem ser tocados ou mensurados. Essas principais características são: inseparabilidade, variabilidade, perecibilidade e a intangibilidade.

O segmento de prestação de serviços tem destaque entre as organizações, assim como na economia de um país, Segundo Giansesi e Corrêa (2009), essa crescente nos serviços dentro das organizações se dá através do conceito de que o primeiro cliente é o próprio colaborador, com isso essas atividades de apoio atinge grande importância nas empresas em geral.

Segundo Mello *et al.* (2010), a prestação de serviços cresce de forma simultânea com a globalização e, com isso, podemos notar várias demandas que estão sendo criadas auxiliando a gerar novos empregos. Os serviços possuem papel fundamental para economia em geral. Neste contexto, cresce a importância do setor de serviços, pois todos os dias sejam no ambiente profissional ou pessoal utilizamos algum tipo de serviço.

Mensurar a satisfação dos clientes é primordial para o sucesso, pois o que diferencia um serviço com boa qualidade é a volta do cliente a empresa. Com isso, a qualidade nos serviços deve atingir até mesmo o pós-venda nas organizações. (ZANINI, 2016).

2.2.1 Qualidade nos serviços

A qualidade no serviço abrange duas vertentes. A primeira é como o serviço é visto, ou seja, cada cliente espera atingir suas necessidades de acordo com suas preferências

e vivência, podendo agregar valor pela forma que é percebido. A segunda como o serviço está sendo entregue para o cliente, se não há divergências entre o que foi proposto com o que está sendo entregue. O desejo do cliente em obter um serviço de qualidade implica diretamente com a necessidade de cada um. Cada cliente é único e busca por experiências distintas, quando procuram por um produto ou serviço com qualidade. (LAS CASAS, 2017).

De acordo com Paladine (2017, p. 6), “Pode-se considerar que o conceito de qualidade seja um aspecto subjetivo de que ela varia de pessoa para pessoa, em função de especificidades que cada cliente possui”. É difícil obter um parâmetro quando se busca por qualidade, cada cliente enxerga a qualidade de uma forma, por isso delimitar seus aspectos seria como dizer que qualidade não existe.

Nesse sentido Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 115-116) afirmam:

Qualidade em serviços é um tema complexo, como mostrado pela necessidade de uma definição com cinco dimensões: confiabilidade, receptividade, segurança empatia e aspectos tangíveis. Com essas dimensões, apresentamos o conceito de lacuna na qualidade em serviços. Essa lacuna baseia-se na diferença entre a expectativa de um cliente em relação ao serviço e as percepções de como ele é prestado.

A qualidade do serviço não está ligada somente em satisfazer as necessidades dos clientes externos. O primeiro cliente da empresa é o funcionário, toda organização que busca pela qualidade de seus serviços deve sempre buscar formas de melhorar seu atendimento interno, para que seus serviços prestados sejam entregues da melhor maneira possível, assim garantindo a satisfação de todos. A qualidade em serviços deve ser abordada por todos que buscam melhorias contínuas em seus resultados, focando especialmente em seus clientes como salienta (LAS CASAS, 2017).

Wellington (2011) afirma que a qualidade da prestação dos serviços é influenciada por meio dos profissionais da linha de frente da empresa. Estes têm como responsabilidade cuidar dos clientes, pois a qualidade no serviço de atendimento está ligada ao nível de entusiasmo deles.

2.3 Cliente

Os clientes, segundo Bezerra (2013), são a razão de existir das empresas. Eles são o foco da sua atenção. Mas o que satisfaz um cliente não satisfaz necessariamente outro. Então descobrir os desejos e necessidades dos clientes e satisfazê-los são a diferença entre o sucesso e o fracasso das empresas. Albrecht e Bradford (1992), descrevem que o cliente

jamais deve ser tratado com apatia, pois o mesmo deseja ser tratado com individualidade e sentir-se importante.

Segundo Almeida (1995), é do cliente que vem o lucro, o salário, os impostos, o supermercado, etc. Enfim, sob o ponto de vista material, tudo tem origem no cliente. Um cliente satisfeito tem todas as suas expectativas e necessidades sobre os produtos e serviços atendidas. Dentre os fatores que impactam nas expectativas dos clientes estão: as suas necessidades pessoais, as experiências anteriores, a forma como a empresa se comunica com eles, a propaganda boca a boca, dentre outros.

Conforme Bezerra (2013, p. 12) “satisfazer um cliente não é fácil”. Contudo, conhecer o cliente se torna uma vantagem competitiva extremamente importante. Os clientes se tornaram mais exigentes e conscientes dos seus direitos, fruto do processo de ampliação da educação, e hoje se deparam com um vasto universo de produtos, marcas, preços e fornecedores pelos quais optar. As expectativas mais elementares e, em qualquer segmento estão presentes e eles esperam que os profissionais que o atendam se comprometam, se envolvam a fim de ajudá-los a atingir seus objetivos.

Ao atender um cliente, é essencial ser cortês e entender o cliente. Para Las Casas (1999, p. 47) “os clientes percebem serviços de maneira diferenciada, tendo em vista que a qualidade do serviço é variável de acordo com cada pessoa”, o que confirma que o atendimento diz respeito a relacionamento, e como você faz o cliente se sentir; é um fator determinante para o sucesso de qualquer negócio. Todo cliente é único e não gosta de ser tratado como mais um na multidão.

Almeida (1995, p. 18) afirma que encantar o cliente é procurar sempre atendê-lo da melhor forma possível, dando atenção a seus pedidos e satisfazendo as suas necessidades. Mesmo em caso de insatisfação se deve manter essa visão, e procurar sempre o tratar desse caso como sendo de total importância para a empresa, pois pode trazer melhorias e resoluções de possíveis problemas futuros.

2.3.1 Atendimento ao Cliente

Para Fernandes (2016), atendimento é englobar toda a cadeia do processo envolvido e a melhor forma de atender com excelência é entender que se está falando da empresa como um todo desde seus produtos/ou serviços até aos colaboradores que se relacionam com os clientes. Prestar um bom atendimento é mostrar o que a empresa oferece como são seus produtos e serviços além de atender os clientes com empatia e cortesia.

Silva (2018) afirma que o atendimento é muito importante nos serviços já que estes são prestados às pessoas de forma constante; tendo em vista a necessidade das empresas se empenharem para oferecerem um atendimento excelente aos clientes.

Segundo Wellington (2011, p. 30) “O modo como o cliente é atendido desde o primeiro instante influencia o modo como irá se sentir em relação à organização, e se vai querer continuar pensando em comprar dela”. O atendimento é fator decisivo e começa desde o primeiro contato do cliente com a organização. Todavia, vale destacar que o primeiro atendimento é fator chave para a parceria de bons negócios entre clientes e empresa.

Zanini (2016) enfatiza que as empresas não devem se preocupar apenas com preços e produtos de qualidade, mas deve observar também se está prestando um atendimento satisfatório e de qualidade. É necessário voltar-se para o cliente, pois ele é o que traz lucro para as organizações. O cliente não busca somente preço e qualidade no produto ou serviço, ele procura um atendimento cortês, receptivo e que seja a solução de suas necessidades e que ainda supere suas expectativas.

Atender bem é crucial para as empresas, já que o atendimento está ligado à satisfação do cliente tendo este a decisão de fazer ou não bons negócios. Segundo Zanini (2016, p. 21) “O bom atendimento é a porta de entrada da empresa e a falta dele é o maior motivo para que clientes não voltem a fazer negócio com quem lhes atendeu mal”. Atender bem é vital para as empresas e seus negócios, uma vez que o cliente é mal atendido este não retornará mais à organização e ainda replicará sua indignação para outras pessoas que poderiam ser potenciais clientes.

2.3.2 Satisfação

A satisfação está relacionada aos sentimentos de prazer, encantamento na área de serviços, ela está relacionada também a eliminar algo negativo, causando alívio ao cliente. Sobre isso Drucker (2002, p. 35) esclarece que: "só existe uma definição válida para a finalidade de uma empresa: criar um cliente".

Aliada ao bom atendimento, a satisfação é o aspecto que faz o cliente retornar, por isso, a satisfação do cliente tem que ser o motivo maior, pois estes quando satisfeitos são mais do que simples consumidores ou clientes, mas, parceiros comerciais e advogados que defendem a empresa e fazem propaganda para amigos e familiares (KOTLER, 1998, p. 53).

Kotler (1998, p. 53) define que: “Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”. Nesse raciocínio, a satisfação está relacionada a sensação de ambivalência, ocorrendo uma mistura de experiências positivas e negativas, envolvendo o serviço prestado.

A satisfação do cliente também é influenciada pela qualidade do produto ou serviço, preço e fatores pessoais, como a condição emocional do cliente, fatores situacionais, como o clima e acontecimentos no trajeto. A qualidade é dinâmica e influenciada por vários fatores que evoluem com o tempo, pois todas as vezes que o cliente tem um contato com o serviço ou o uso do produto, a percepção da satisfação pode variar. Segundo Evrard (2004), a satisfação é frequentemente conceituada como um contínuo unidimensional opondo dois pólos extremos: o “muito satisfeito” e o “muito insatisfeito”.

Hooley, Saunders e Piercy (2005, p. 5) afirmam que “para cada cliente insatisfeito que reclama, estima-se que, aproximadamente, outros doze irão ficar igualmente insatisfeitos, mas não se darão ao trabalho de reclamar, simplesmente irão transferir seus negócios para um fornecedor e poderão até contar a outras pessoas suas experiências ruins”.

A satisfação é uma reação completa do cliente ao ato de consumir. É um julgamento de que os atributos do produto ou serviço proporcionam, ou estão proporcionando um nível de experiência completa de consumo, que pode ser agradável ou não. (OLIVER, 1996, p. 13).

Portanto, a satisfação não é um ponto fixo para uma população. Ela diverge de acordo com cada indivíduo. O que satisfaz uma pessoa pode não satisfazer outra, pois as pessoas possuem diferentes necessidades e níveis de exigência. Um cliente encantado cria uma relação emocional com um produto ou serviço, não apenas uma preferência racional, mas sim um alto nível de lealdade com a empresa ou a marca, segundo (KOTLER & ARMSTRONG, 1999).

2.3.3 Satisfação do cliente

A satisfação é um dos elementos fundamentais para a fidelização de um cliente. Sendo assim as organizações devem buscar meios de afunilar o panorama com seus clientes, fazendo deles parceiros comerciais, pois o cliente satisfeito é o elemento fundamental para o resultado de uma empresa (SANTOS, 2008). Santos (2008) diz que o cliente tem que ser o motivo maior, pois estes quando satisfeitos são mais que simples consumidores, são parceiros e advogados que defendem a empresa e fazem propaganda para amigos e familiares.

Para sobreviver no mercado global de hoje, uma empresa precisa satisfazer os clientes fornecendo bens de qualidade e prestando serviços de qualidade. Isto exige uma reavaliação contínua das necessidades dos clientes e um compromisso inabalável de mudar quando necessário, para satisfazer ou superar as expectativas deles. Allaire *apud* Detzel e Desatnick (1995).

Kotler (1998, p. 53) define satisfação como "o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas das pessoas". Porém, Kotler afirma que mensurar o grau de contentamento dos clientes quanto aos serviços prestados é uma tarefa desafiadora.

Clientes satisfeitos repetem suas compras e falam aos outros sobre suas boas experiências com o produto. A chave é equilibrar as expectativas do cliente com o desempenho da empresa. As empresas inteligentes têm como meta encantar os clientes, prometendo somente o que podem oferecer e depois oferecendo mais do que prometeram (KOTLER E ARMSTRONG, 1999, p. 6).

Quando satisfeitos, os clientes produzem diversos proveitos para o empreendimento. Clientes satisfeitos são menos sensíveis aos preços, falam bem da empresa e de seus produtos a outras pessoas e permanecem fiéis por um período mais longo (Kotler e Armstrong, 2003, p. 477). Entretanto as empresas também devem examinar cuidadosamente o apreço do cliente em si, que quase sempre é um indicador melhor das atitudes e do comportamento dele.

Miranda (2001) entende que o contentamento do cliente está ligado à sua fidelidade, e essa com a lucratividade, estabelecendo assim uma dependência constante. O que faz um cliente retornar é a combinação de satisfação e bom atendimento. A satisfação do cliente continua sendo um importante componente da fidelidade do cliente – qualquer empresa verificará que é difícil conseguir a fidelidade do cliente sem antes atingir altos níveis de satisfação para ele (KOTLER E ARMSTRONG, 2003).

O foco no cliente permite que a empresa alcance excelência no nível de satisfação. Para Fitzsimmons (2000), a satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado. Quando se excede a expectativa, o serviço é percebido como de qualidade excepcional, e também como uma agradável surpresa.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada trata-se de uma pesquisa de campo, bibliográfica e descritiva tendo como objetivo apresentar a filosofia *Kaizen* e suas vantagens para MC Copiadora. A metodologia é o trajeto que os pesquisadores percorrem na procura de informações de um determinado assunto. De acordo com Andrade (2010, p. 117),

“Metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento.”

A pesquisa bibliográfica descritiva é de uso fundamental na elaboração do trabalho científico. Este artigo tem como autores referenciais Imai, Kotler e Fitzsimmons e Fitzsimmons, que em seus estudos mostram a melhoria contínua por meio da Filosofia *Kaizen*, da satisfação do cliente e importância do serviço.

Como o próprio nome diz, a pesquisa bibliográfica se fundamenta a partir do conhecimento disponível em fontes bibliográficas. Koche (2015) define a pesquisa bibliográfica como “indispensável para qualquer pesquisa”. Em geral, a pesquisa bibliográfica tem como alvo apoiar a redação de um projeto, um artigo ou um relatório, mas para ser bem sucedido é importante ter bem claro seu objetivo. Neste trabalho, a pesquisa bibliográfica foi abordada, por fazer uso de material de fácil acesso ao público em geral, por meio de auxílio de livros, sites e artigos que tratem do assunto.

Conforme esclarece Boccato (2006, p. 266).

A pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação.

Prodanov e Freitas (2013) afirmam que definir o objeto é responder a pergunta básica do estudo em outras palavras é determinar os itens a serem pesquisados na busca das soluções ou respostas do problema da pesquisa.

O objeto de estudo deste trabalho é a MC Copiadora instalada na instituição de ensino FACUNICAMPS situada na Rua 210, 386 - St. Coimbra, Goiânia – GO, 74535-280. A copiadora possui sete colaboradores que auxiliam na prestação de serviços de impressões e cópias e tem como clientes os acadêmicos da Faculdade Unida de Campinas.

A pesquisa de campo por sua vez tem como finalidade conseguir os conhecimentos necessários tendo como característica a busca de informações do problema abordado no objeto de estudo.

Pesquisa de campo é aquela com objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. (MARCONI E LAKATOS 2010, p.169).

Este tipo de pesquisa pode ser quantitativo-descritivo. A pesquisa quantitativa-descritiva se dá por meio de aplicação de algumas ferramentas técnicas entre elas estão à aplicação de entrevista e questionários.

Quantitativo-Descritivo- consistem em investigações de pesquisas empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas ou o isolamento de variáveis principais ou chave. (MARCONI E LAKATOS, 2010, p. 171)

A pesquisa de campo foi realizada através de entrevista estruturada com o proprietário da MC Copiadora no dia 07 de novembro de 2019. A pesquisa ainda foi aplicada por meio de questionário contendo 10 questões fechadas com o intuito de medir a satisfação em relação aos serviços prestados pela MC Copiadora. A amostra escolhida foram os acadêmicos do curso de administração da Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPS. O questionário foi aplicado de forma presencial de 21 a 23 de Outubro de 2019, nos turnos Matutino e Noturno com análise de duzentos e cinquenta acadêmicos, escolhidos aleatoriamente.

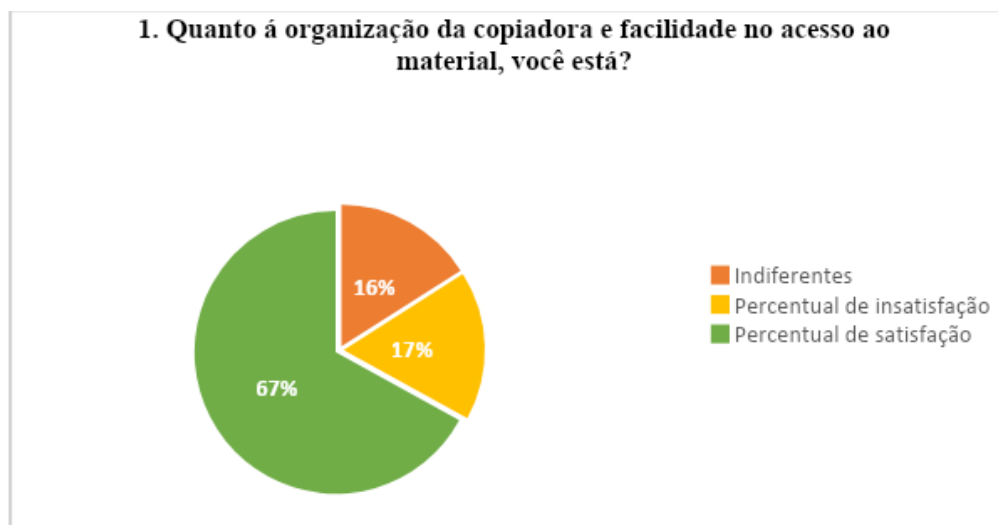
O método utilizado para desenvolvimento da pesquisa foi a escala de *Likert*, que criou uma escala intervalar para determinar níveis de aceitação de produtos e serviços pelos clientes, de acordo com sua experiência. Também nomeada de escalas adicionada, leva os cidadãos a indicar o seu grau de aprovação ou desaprovação em relação a um objeto de aprendizagem, oferecendo resultado para cada item alternando de acordo com o nível de aceitação, de modo a permitir o estudo do comportamento que se deseja avaliar (LAKATOS E MARCONI, 2006).

Neste modelo de escalas, os resultados são associados a quantia numéricas e símbolos matemáticos que retratar a força do comportamento do entrevistado em relação a uma afirmação. As categorias são organizadas e igualmente espaçadas em todos os elementos e afirmações. Quantidade positiva maior deve apresentar uma maior combinação com a declaração, enquanto quantidades negativas ou menores devem apresentar a incompatibilidade em relação à mesma.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Segue os resultados do questionário e entrevista a fim de coletar informações sobre o nível de satisfação em relação aos serviços prestados pela MC Copiadora. Suas análises estão descritas neste trabalho por meio dos gráficos apresentados abaixo.

4.1 Pesquisa Quantitativa

Gráfico 1 – Acesso ao material/Organização

Fonte primária: Autores da pesquisa (2019)

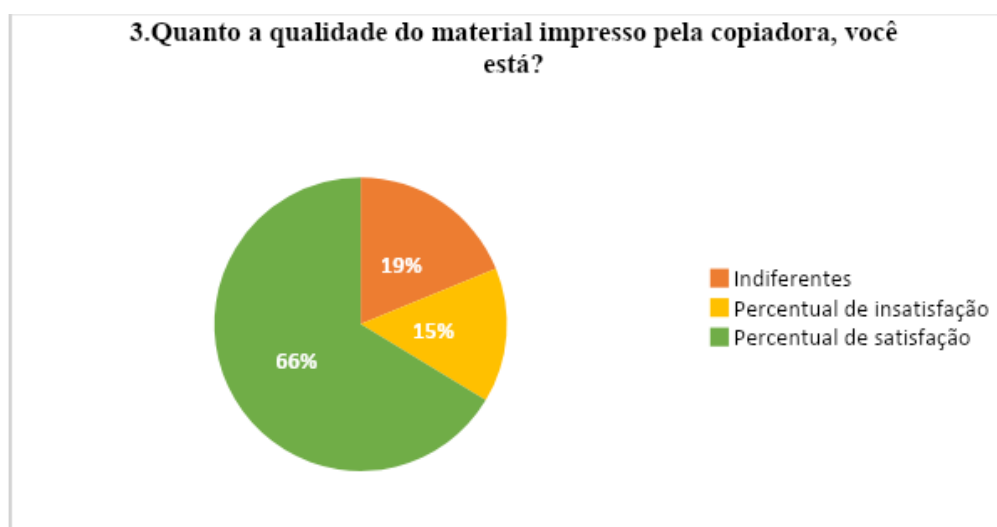
O gráfico 1 aponta que 67% dos clientes estão satisfeitos com a facilidade e a organização da copiadora, contra 17% insatisfeitos e 16% estão indiferentes. A maioria dos entrevistados estão satisfeitos com o serviço prestado, porém o gráfico aponta que os números de insatisfeitos e indiferentes indicam que apesar de uma avaliação positiva é necessário trabalhar melhorias, uma vez que verificou se um número considerável de pessoas insatisfeitas e indiferentes.

Gráfico 2 – Tempo de espera

Fonte primária: Autores da pesquisa (2019)

O gráfico 2 demonstra a insatisfação dos clientes quanto ao tempo de espera na copiadora. Com um percentual de 46% insatisfeitos, 35% satisfeitos e 19% indiferentes, pelo alto índice de insatisfação a necessidade de melhorias com senso de urgência, devido ao alto índice de insatisfação.

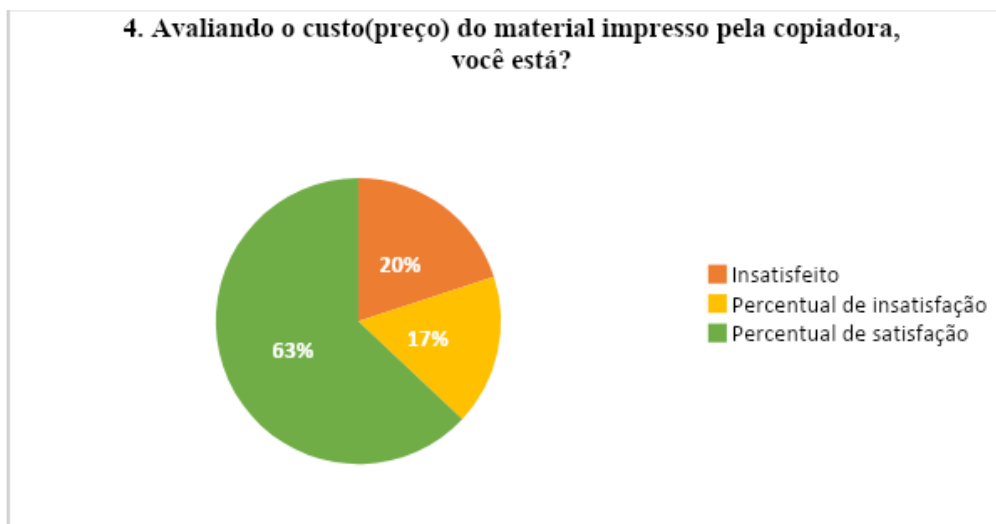
Gráfico 3 – Qualidade do Material



Fonte primária: Autores da pesquisa (2019)

O gráfico 3 aponta a importância de se entregar um produto/serviço com qualidade para o cliente. A amostragem traz um percentual considerável de satisfação, são 66% satisfeitos com a qualidade, contra 19% indiferentes e 15% insatisfeitos. Nota-se que o percentual de pessoas indiferentes e não satisfeitos é consideravelmente alto.

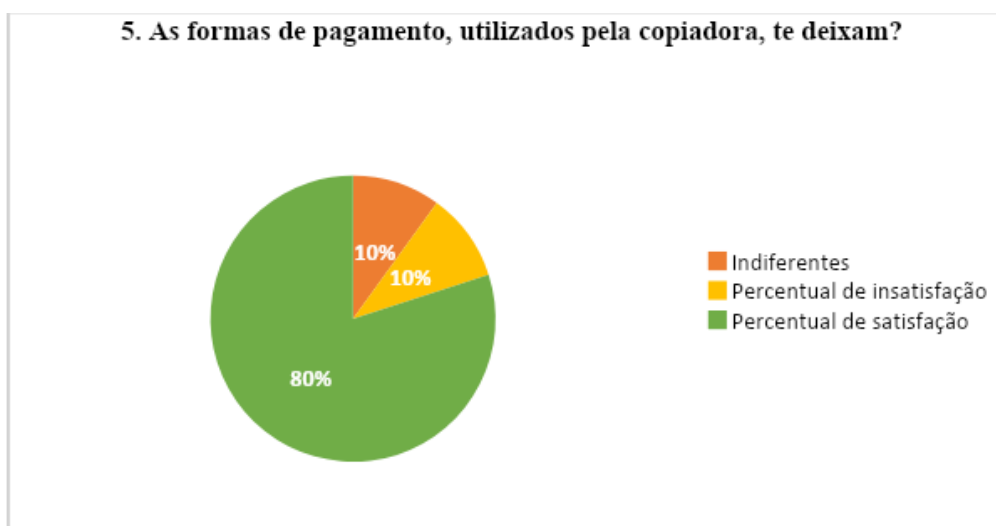
Gráfico 4 – Custo do material



Fonte primária: Autores da pesquisa (2019)

O gráfico 4 demonstra o nível de satisfação dos acadêmicos em relação ao custo do material oferecido pela MC Copiadora. Nota-se que o maior percentual de alunos estão satisfeitos com os custos dos materiais. 20% estão indiferentes em relação ao custo destes materiais e 17% estão insatisfeitos em relação aos preços da copiadora.

Gráfico 5 – Formas de pagamento

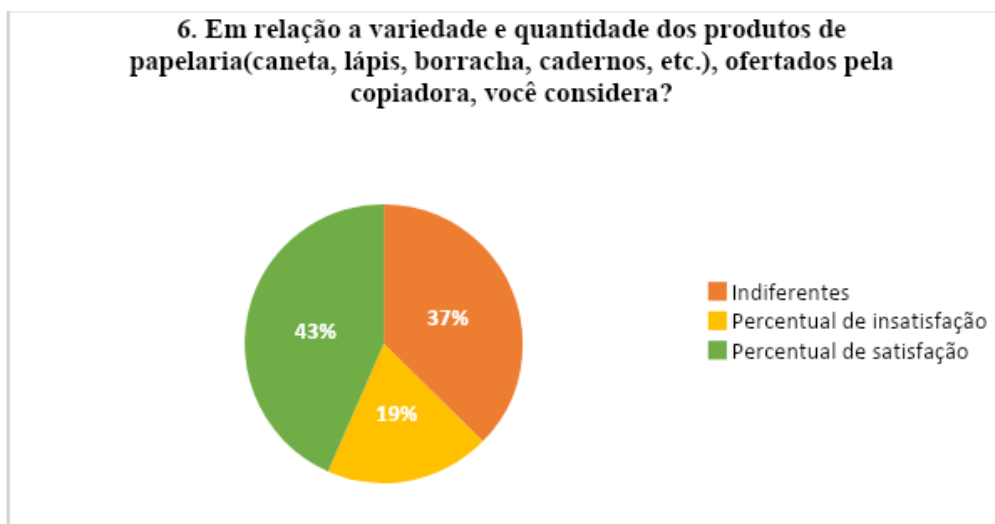


Fonte primária: Autores da pesquisa (2019)

A questão perguntada aos alunos no gráfico 5 foi qual seria o nível de satisfação dos alunos no questionário sobre a forma de pagamento. 80% dos acadêmicos responderam que estão satisfeitos com as formas de pagamentos existentes na copiadora. Outros 10% manifestaram que se sentem indiferente, e 10% disseram está totalmente insatisfeitos com

as formas de pagamentos oferecidos pela MC Copiadora. Assim percebeu que a maioria dos clientes estão satisfeitos quanto a forma de pagamento.

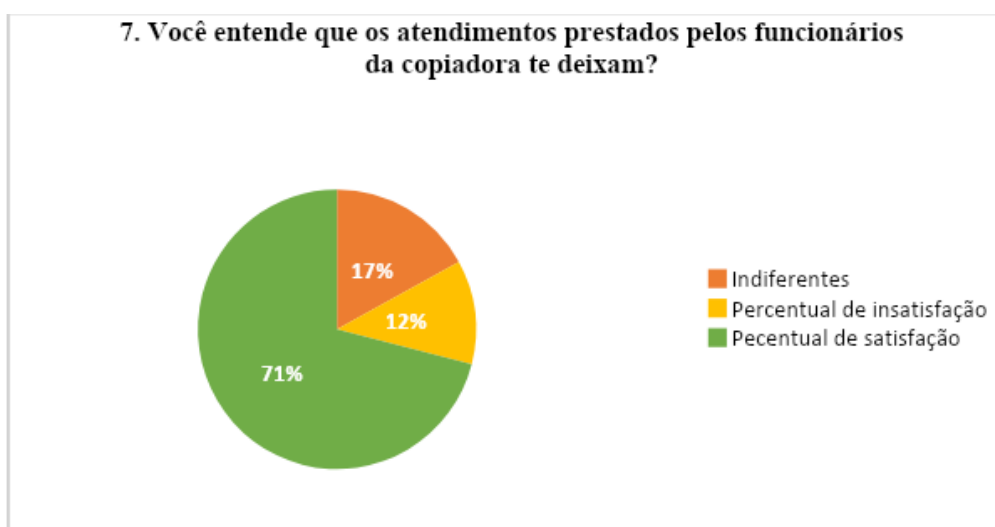
Gráfico 6 – Variedade de produtos de papelaria



Fonte primária: Autores da pesquisa (2019)

O gráfico 6 mostra o nível de satisfação dos acadêmicos relacionado a variedades de produtos de papelaria oferecidos pela MC Copiadora. 43% demonstraram estar satisfeitos com os produtos oferecidos pela copiadora. 37% se posicionaram estarem indiferentes, e 19% responderam não estarem satisfeitos com as variedades dos produtos de papelaria.

Gráfico 7 – Nível de atendimento prestado pelos funcionários

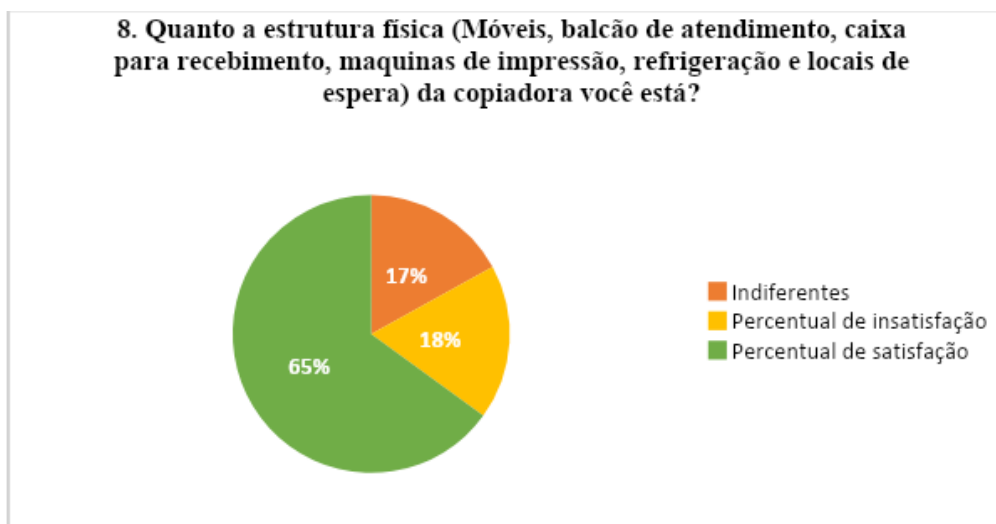


Fonte primária: Autores da pesquisa (2019)

No Gráfico 7, mediu-se a satisfação dos entrevistados em relação ao atendimento prestado pelos funcionários e, dos clientes entrevistados 71%, dizem estar satisfeitos com

o atendimento prestado pelos funcionários da MC Copiadora e respectivamente 17% e 12%, estão indiferentes e/ou insatisfeitos.

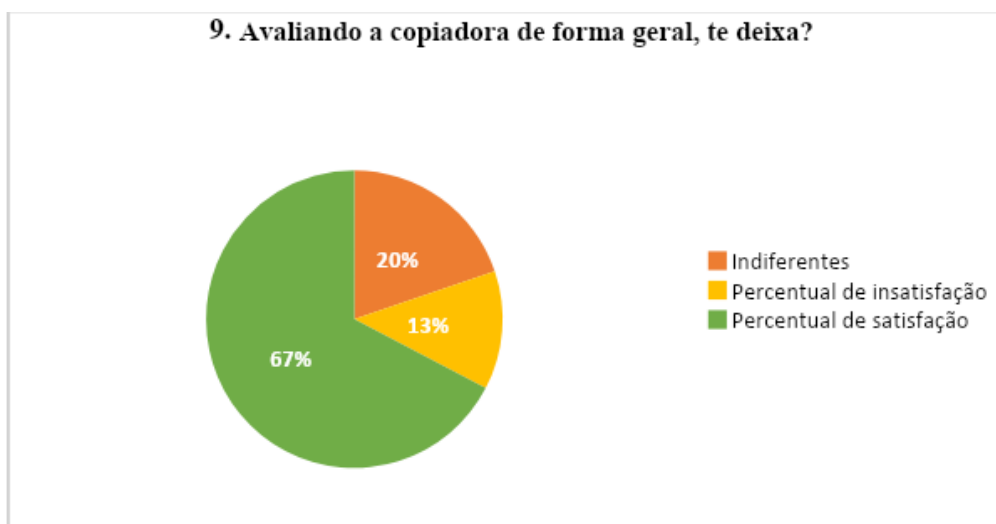
Gráfico 8 – Estrutura física



Fonte primária: Autores da pesquisa (2019)

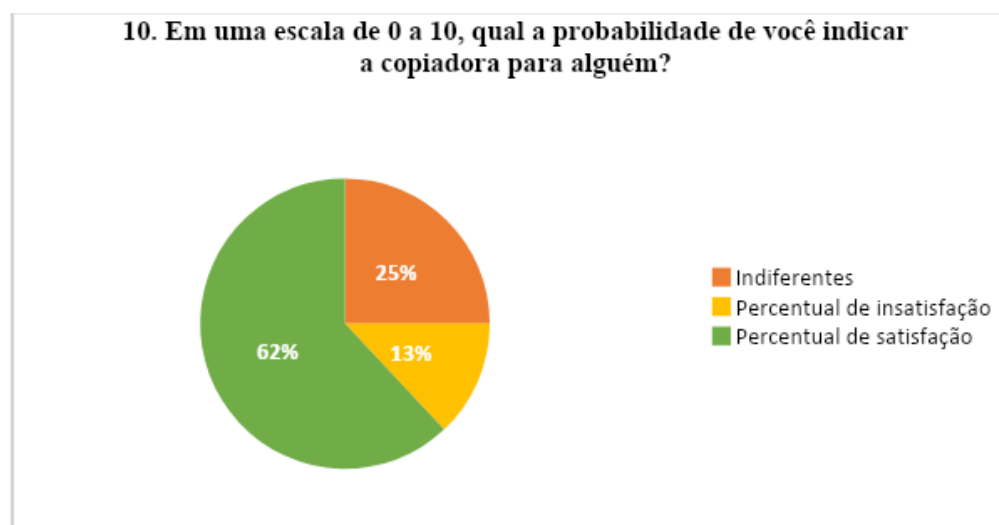
Ao analisar o gráfico 8, nota-se que mais de 60% dos entrevistados estão satisfeitos com a estrutura física da MC Copiadora, enquanto aproximadamente 18% estão insatisfeitos, e 17% são indiferentes.

Gráfico 9 – Nível de satisfação com a copiadora



Fonte primária: Autores da pesquisa (2019)

O gráfico 9 mostra que 68% dos clientes entrevistados estão satisfeitos com a MC Copiadora e parte dos entrevistados se mostram indiferentes ou não estão satisfeitos, respectivamente 21% e 13%.

Gráfico 10 – Índice de indicação da copiadora

Fonte primária: Autores da pesquisa (2019)

O gráfico 10, sendo o último do questionário, evidenciou quanto a probabilidade dos alunos de estarem indicando a MC Copiadora, numa escala de 0 a 10. Desse modo 38% não indicariam a copiadora por algum dos outros motivos do questionário, sendo que somente 62% indicariam a copiadora e seus serviços, faz-se assim o uso da ferramenta de melhoria continua para melhorar o índice de indicação.

4.2 ENTREVISTA

Empresa: MC Copiadora

Localização: FacUnicamps – Campus I e II

Ramo de atividades: Prestação de serviços – xerox e impressões

Proprietário/Empreendedor: Marcos

Número de Funcionários: sete colaboradores, além dele mesmo e sua esposa.

Foi realizada uma entrevista com o proprietário da MC Copiadora, objeto de estudo desta no dia sete de novembro do corrente ano, no qual foram abordados assuntos referentes à empresa. O mesmo descreveu que começou seu negócio em 2011, quando empreendeu comprando a copiadora de sua cliente, ex proprietária da mesma, onde ele prestava serviços nos maquinários.

Quando perguntamos a missão, visão e valores da MC Copiadora, o proprietário não soube responder, e foi firme em dizer que tem a intenção de crescer, mesmo sem missão e visão claras. Para ele, os diferenciais da copiadora hoje são seus equipamentos e

seus colaboradores, ao qual avaliando de 0 a 10 classificou no todo uma média de 8, e destaca a experiência como ponte forte e a falta de material como um ponto a ser trabalhado. Na sua ausência não tem um colaborador titulado como gerente.

Quando questionado sobre o planejamento estratégico da empresa, informou que não possui um plano de ação e que não trabalha com metas. Para um melhor fluxo em dias com maiores demandas, realizar a organização das pastas com os conteúdos de cada disciplina com antecedência poderia melhorar o tempo de espera na fila do atendimento. O empresário ainda ressaltou que os funcionários da copiadora possuem treinamento voltado para a parte operacional das máquinas, já que em datas com maior demanda, os colaboradores podem precisar de suportes devido maior fluxo de cópias e impressões.

Seguindo o mesmo raciocínio, repete que precisa de mais comunicação com a equipe docente para ter uma melhora quanto ao tempo e agilidade no atendimento. O proprietário ainda ressaltou que está satisfeito com os resultados obtidos no decorrer deste tempo que está administrando seu próprio negócio, mas tem ciência que a entrega de produtos e serviços podem ser melhorados dia após dia e se preocupa em entregar aos alunos/clientes produtos de boa qualidade. Perguntado sobre os aplicativos utilizados em sala de aula, e se os mesmos beneficiam ou prejudicam os serviços da MC copiadora, o mesmo respondeu que prejudica devido a copiadora não ter acesso aos arquivos publicados em grupos de WhatsApp e até mesmo no Google Class.

Sem estratégia para fidelizar seus clientes, Marcos relata que não conhece a ferramenta *Kaizen*, mas acredita na melhoria contínua e afirma que essa melhoria é possível. Assim encerramos nossa entrevista convictos de que a sugestão da ferramenta *Kaizen* como filosofia de melhoria na prestação de serviços da MC Copiadora será imprescindível.

Por meio desta pesquisa, foi constatado que a empresa objeto estudada, não possui visão estratégica e seu proprietário desconhece ferramentas que auxiliem no melhoramento da qualidade do atendimento e a satisfação dos seus clientes se torna vulnerável em alguns aspectos, como detectado no tempo de espera na fila em resposta ao questionário (gráfico 2).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A satisfação é vista como o sentimento do cliente, quanto ao atendimento de suas necessidades e desejos, ou seja, o grau de consistência entre o que o cliente espera de um

serviço e o que percebe após seu consumo, pois o cliente é a razão da existência de um empreendimento.

A aplicação de estratégias como parte essencial do desenvolvimento empresarial é indispensável. Harmonizando técnicas administrativas e ideias inovadoras, surgiu na década de 50 um sistema de aprimoramento constante conhecido como o *Kaizen*, colocado nesse trabalho como uma ferramenta fundamental para o alcance da satisfação dos clientes da MC Copiadora.

Objetivando a abordagem de como os conceitos de *Kaizen*, auxiliam a uma gestão eficiente e eficaz, sendo o *Kaizen* uma filosofia de pequenos melhoramentos como resultado dos esforços contínuos, por se basear em esforços contínuos de melhoria envolvendo todos da empresa é de essencial importância para a satisfação dos clientes na prestação de serviços.

Para manter um cliente satisfeito com a qualidade oferecida nos serviços é preciso que a empresa esteja sempre em processo otimização, sendo o atendimento um fator determinante na relação entre o colaborador, empresa e cliente, criando assim uma interdependência entre eles.

A filosofia *Kaizen* é uma ferramenta de fundamental importância para o melhoramento contínuo, não se detendo somente nos resultados, mas também no processo em geral, onde apoia e reconhece os esforços de todos para manter uma constante melhoria somada ao bom atendimento e a qualidade dos serviços prestados, assim alcançando a satisfação dos clientes.

Este trabalho conclui sua pesquisa, mas isso não significa que o assunto nele abordado está esgotado, podendo sim gerar possibilidade de novos estudos em cima deste. Através do questionário aplicado, foi identificado que a maioria dos clientes da MC Copiadora está satisfeita com os serviços prestados, embora exista uma parcela de insatisfeitos, principalmente no serviço que se refere ao tempo de espera na fila para atendimento, segundo resultado do questionário respondido por alguns clientes-alunos do curso de Administração, no geral, notamos que o grau de satisfação está positivo.

O presente estudo identificou a necessidade do uso do *Kaizen*, para que haja na prática uma melhoria contínua nos serviços prestados pela MC Copiadora, com a busca constante na satisfação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Sérgio. **Cliente, eu não vivo sem você: o que não pode deixar de saber sobre qualidade em serviços**. Salvador: Casa da Qualidade, 1995. 156p.

ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence Jr. **Serviços com Qualidade. A Vantagem Competitiva**. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 1992.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Gestão de qualidade, Produção e Operações**. Atlas: 2010.

BEZERRA, Igor Salume. **Qualidade do ponto de vista do cliente**. São Paulo: Biblioteca 24horas, 2013.

BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Rev. Odontol. Univ. Cidade de São Paulo, v.18 n.3 p.265-274, 2006.

BRIALES, Júlio Aragon. **Melhoria contínua através do kaizen: Estudo de caso Daimler Chrysler do Brasil**. 2005. 156f. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão)

CHIAVENATTO; Idalberto. **Administração, teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 2000.

DAYCHOUM, Merhi. **40+20 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

DETZEL, Denis H; DESATNICK, Robert L. **Gerenciar bem é manter o cliente**. São Paulo: Pioneira, 1995.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2002.

EVARD, Yves. **O Marketing da Experiência**. In: **Administração do Milênio**. Porto Alegre, ano 3. n. 6, 2004. 11p.

FERNANDES, Walberto. **Excelência no Atendimento ao Cliente**. V 1. São Bernardo do Campos SP: Walec, 2016.

FITZSIMMONS, James A. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

GIANESI, I.; CORRÊA, H. L. **Administração de serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2009.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

IMAI, Masaaki. **Kaizen: a estratégia para o sucesso competitivo**. 3. ed. São Paulo: Imam, 1990.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação á pesquisa**. 34. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

KOTLER, P. **Administração e Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing conceitos, exercícios, casos**. 4° ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. São Paulo: Atlas, 1999.

LAS CASAS, Alexandre L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios e casos práticos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. Ed São Paulo: Atlas, 2010.

MELLO, C. H. P.; NETO, P. L. de. O. C.; TURRIONI, J. B.; SILVA, C. E. S. da. **Gestão do Processo de Desenvolvimento de serviços**. Atlas, 2010.

MIRANDA, Candida Leonor. **Satisfação do cliente em supermercados: a avaliação da qualidade dos serviços**. 2001. 182 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Florianópolis, 2001. Acesso em: 10 nov. 2019.

OAKLAND, John. **Gerenciamento da qualidade total**. São Paulo: Nobel, 1994.

OHNO, Taiichi. **O Sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala**. São Paulo: Bookman, 1997.

OLIVER, R. L. **Satisfação: uma perspectiva comportamental do consumidor**. New York: Prince Hill, 1996.

PALADINE, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PRODANOV, C. C.; FREITAS E. C. **Metodologia do trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. Ed Novo Hamburgo- Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SANTOS, Valdecir Nunes dos. **Satisfação de clientes**. 2008. 59 f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas)-Universidade de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em:<http://bdm.unb.br/handle/10483/1461>.

SILVA, Camila de Cassia Mendonça. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente externo como fator-chave para o sucesso empresarial**. São Luiz: 2018. Disponível em: <https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/08_qualidade_atendimento_fator.pdf>> Acesso em: 15 nov. 2019.

VALENTE, A. C. C.; AIRES, V. M. **Gestão de projeto e leanconstruction: uma abordagem prática e integrada**. Curitiba: Appris, 2017.

WELLINGTON, Pat. **Atendimento eficaz ao cliente**. São Paulo: Clio, 2011.

ZANINI, E. **Melhorando a qualidade de atendimento e prestação de serviços**. São Paulo: Biblioteca 24 horas, 2016.