

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP

**QUALIDADE NO SERVIÇO VAREJO
UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista – UNIP para a obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção.

JOSÉ ROBERTO FELIPE DA SILVA

SÃO PAULO

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP

**QUALIDADE NO SERVIÇO VAREJO
UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

JOSÉ ROBERTO FELIPE DA SILVA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista – UNIP para a obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção.

Orientador(a): Prof. Dr. Pedro Luis de Oliveira Costa Neto
Área de concentração: Gerência da Produção
Linha de Pesquisa: Planejamento e Controle da Produção

SÃO PAULO

2007

Silva, José Roberto Felipe da
Qualidade no serviço varejo: um estudo de casos múltiplos /
José Roberto Felipe da Silva. – São Paulo, 2007.
177 f.:il.

Dissertação (mestrado) Apresentada ao Instituto de
ciências exatas e tecnológicas da Universidade Paulista, São Paulo,
2007.

Área de concentração: Gerência da produção
Orientador: Prof. Dr. Pedro Luis de Oliveira Costa Neto”.

1. Melhoria contínua. 2. Controle de desperdícios. 3. Dimensões
da qualidade. 4. Competitividade. 5. Excelência na gestão. I.
Título

DEDICATÓRIA

A minha esposa, Zenilda Cabral, expresso meu eterno agradecimento e admiração por seu amor, companheirismo, amizade e constante incentivo.

AGRADECIMENTOS

Evidencio os meus sinceros agradecimentos:

- Ao meu orientador Prof. Dr. Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto, por sua precisa, sábia e valiosa orientação através de suas contínuas observações que foram referências para a elaboração desse trabalho e por tudo aquilo que agregou ao meu conhecimento como pessoa, como mestre e como amigo proporcionando, para mim, momentos de extrema satisfação e alegria somente conseguida na companhia de pessoas especiais e fazendo-me ver que tudo valeu muito a pena.
- Ao meu pai Numeriano Felipe e minha mãe Tereza Maria, pessoas iluminadas, que são referência em minha vida pelo estímulo, pela compreensão e prontidão a auxiliar-me pelo amor e exemplo de vida.
- Ao Prof^o. Dr. Oduvaldo Vendrametto que trouxe muitas palavras sinceras e precisas que muito contribuíram para a realização deste trabalho.
- Ao Prof^o. Dr. Ricardo Machado que trouxe relevantes contribuições para a conclusão deste trabalho. Jamais esquecerei sua postura colaborativa e como apresentou tantas oportunidades de melhoria.
- Aos Profs. Drs. Antônio Roberto Pereira Leite de Albuquerque, José Benedito Sacomano, José Paulo Alves Fusco, que colaboraram com meu aprendizado e ampliação de meus conhecimentos através de suas inesquecíveis aulas, assistência e disposição apresentados durante todo o transcorrer do curso.
- Ao meu irmão Rogério Felipe que me auxiliou na pesquisa de campo para este trabalho.

- À Zenilda Cabral, a quem amo, pelo estímulo e compreensão durante as intermináveis horas que me dediquei unicamente à elaboração desse trabalho, relegando para segundo plano o nosso convívio com pessoas que admiramos e gostamos.

SUMÁRIO

Resumo.....	VII
Abstract.....	IX
Lista de Abreviações.....	X
Lista de Figuras.....	XI
Lista de Quadros.....	XII
Lista de Tabelas.....	XII
Lista de Anexos.....	XII
CAPÍTULO 1 – Introdução.....	13
1.1 O Contexto Nacional do varejo	13
1.2 Justificativa.....	18
1.3 Objetivos.	20
1.3.1 Objetivo geral.....	20
1.3.2 Objetivos específicos	20
1.4 Hipóteses.....	21
1.5 Metodologia do trabalho.....	21
1.6 Estrutura do trabalho.....	21
CAPÍTULO 2 – Revisão bibliográfica.....	24
2.1 Qualidade.....	24
2.1.1 Os Sistemas de Gestão da Qualidade.....	24
2.1.2 Dimensões da qualidade com foco em produtos.....	28
2.1.3 Imperativos da qualidade.....	29
2.1.4 A entidade ISO.....	31
2.1.5 O Prêmio Nacional da Qualidade.....	32
2.2 Serviços.....	35
2.2.1 Conceitos e definições.....	35
2.2.2 Características dos serviços.....	41
2.2.3 Qualidade em serviços.....	43
2.2.4 Similaridade entre as dimensões da qualidade.....	50

2.2.5 Modelo Conway de melhoria contínua e eliminação de desperdícios.....	51
2.2.5.1 Nova concepção de desperdício.....	56
2.3 Varejo.....	58
2.3.1 Conceitos.....	58
2.3.2 A importância do varejo na Economia Brasileira.....	59
2.3.3 Varejo no canal de distribuição.....	61
2.3.4 Classificação e formatos varejistas.....	62
2.3.5 Varejo alimentício.....	64
2.3.6 Varejo não alimentício com lojas.....	64
2.3.7 Varejo de serviço.....	65
2.3.8 Varejo sem loja.....	66
2.3.9 Shopping center.....	67
2.3.10 Marketing no varejo.....	71
2.3.11 Qualidade total e aumento de valor.....	73
2.3.12 A Qualidade no serviço varejo.....	76
Capítulo 3 Metodologia da pesquisa.....	78
3.1 Conceito de método.....	78
3.2 Conceito de pesquisa.....	78
3.2.1 Pesquisa Quantitativa.....	79
3.2.2 Pesquisa Qualitativa.....	80
3.3 Tipos de pesquisa.....	80
3.3.2 Pesquisa Bibliográfica ou Exploratória.....	81
3.3.3 Pesquisa Descritiva.....	81
3.3.4 Pesquisa Experimental.....	81
3.4 Métodos de pesquisa qualitativa.....	81
3.4.1 Pesquisa-ação.....	82
3.4.2 Estudo de Caso.....	83
3.4.3 Forma de análise dos dados.....	84
3.4.4 Limitações do método.....	85
3.5 Metodologia adotada.....	85
Capítulo 4 Realização da pesquisa.....	87
4.1 Introdução.....	87
4.2 Metodologia de condução da pesquisa de campo.....	87
4.3 Critério para escolha dos casos estudados.....	88
4.4 Forma de coleta de dados.....	88
4.5 Elaboração da pesquisa de campo.....	88
4.6 Elaboração do instrumento de pesquisa.....	89
Capítulo 5 Resultados.....	94
5.1 Descrição dos casos.....	94

5.2 Citações chaves por questão (análise de dados).....	94
5.2.1 Questão 1.....	94
5.2.2 Questão 2.....	96
5.2.3 Questão 3.....	97
5.2.4 Questão 4.....	99
5.2.5 Questão 5.....	100
5.2.6 Questão 6.....	102
5.2.7 Questão 7.....	103
5.2.8 Questão 8.....	105
5.2.9 Questão 9.....	106
5.2.10 Questão 10.....	108
5.2.11 Questão 11.....	109
5.2.12 Questão 12.....	111
5.2.13 Questão 13.....	113
5.2.14 Questão 14.....	114
5.2.15 Questão 15.....	116
5.2.16 Questão 16.....	117
5.3 Discussão.....	120
Capítulo 6 Conclusões e sugestões.....	125
6.1 Sugestões para outras pesquisas.....	126
Referências Bibliográficas.....	128
ANEXO.....	136

RESUMO

SILVA, J. R. F. Qualidade no Serviço Varejo: um Estudo de Casos Múltiplos.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas, Universidade Paulista, 2007.

A presente pesquisa trata da gestão da qualidade no varejo de produtos e serviços na cidade de São Paulo, como elemento para a qualidade e produtividade comercial. Verifica as relações existentes entre qualidade e serviço no varejo, ressaltando a importância de conceitos básicos sobre qualidade, como suas abordagens e dimensões, e aspectos da realidade, como custo, segurança, entrega, qualidade intrínseca e moral, como indicadores de desempenho organizacional na prestação de serviços ofertados aos clientes e participantes da rede de negócios varejista.

Muito se escreveu sobre qualidade nos produtos, serviços e processos, porém, bem menos existe sobre a qualidade no final da cadeia de fornecimento, que é o setor varejista. Pretende-se, com este estudo, identificar e analisar as atividades relacionadas com a gestão da qualidade no varejo, avaliando a sua importância para o setor produtivo e quais os benefícios dessas aplicações, fornecendo, desta forma, uma contribuição ao conhecimento da problemática da qualidade no setor varejista em nosso país.

A pesquisa foi realizada em uma amostra de redes varejistas, feita mediante estudo de casos múltiplos e utilizando a técnica do questionário aberto. As empresas que serviram de fonte de coleta de dados da pesquisa são varejistas tradicionais que possuem redes de lojas espalhadas pelos principais centros de comércio da cidade de São Paulo.

O estudo mostra que existe boa conscientização e preocupação com a qualidade nas redes varejistas pesquisadas, mormente quanto a atividades de

treinamento e atendimento ao cliente, dentre outros aspectos. Entretanto, falhas, incoerências e confusões conceituais foram também identificados pela pesquisa, que podem ser vistas como oportunidades de melhoria pelas empresas do setor.

Palavras-chave: varejo, qualidade em serviços, dimensões da qualidade, melhoria da qualidade, competitividade.

ABSTRACT

Retail Services Quality: a Multiple Cases Study.

The present research deals with the quality management in the retail trade of products and services in the city of São Paulo, as an element for the commercial quality and productivity. It checks the existent relations between quality and price, in the retail trade, emphasizing the importance of basic quality concepts, like their approaches and dimensions, and aspects of the quality, like cost, security, delivery, intrinsic and moral quality, which can be viewed as indicators of the organizational performance in delivering the services offered to the clients and participants of the retail chains business.

Much has been written about quality of products, services and processes, but there is much less talk about quality at the end of the supply chain, the retail sales sector. The aim of this study is to identify and analyze the activities involved in the retail trade quality management, appraising their importance for the productive sector and pointing out the benefits of these applications, thus offering a contribution towards a better knowledge about the whole set of problems that affect the quality in our country's retail sector.

The research was carried out on a sample of retail chains, done by means of study of multiple cases and using the technique of open-ended questions. The enterprises used as information sources for collecting data are traditional retailers with a chain of shops spread around the city of Sao Paulo, covering its main commercial centers.

The study reveals that the retail trade is well aware and preoccupied regarding quality, with special concerns on training and client services activities, among other aspects. However, during the course of the inquiry were also detected some flaws, incoherence and conceptual confusion, which can be seen as improvement opportunities for the enterprises of the sector.

Key-words: Retail, Services Quality, Quality Dimensions, Quality Improvement, Competitivity.

LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABF	Associação Brasileira de Franchising
ABL	Área Bruta Locável
ABRAS	Associação Brasileira de Supermercado
ABRASCE	Associação Brasileira de Shopping Centers
ASQC	American Society for Quality Control
B2W	Companhia Global de Varejo
C & A	Clemens and August (Cadeia de Varejo de Moda)
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
ECR	Efficient Consumer Response
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
ISO	International Organization for Standardization
JUSE	Japanese Union of Scientists and Engineers
PIB	Produto Interno Bruto
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
RH	Recursos Humanos
SERASA	Centralização de Serviços dos Bancos S/A
SERVQUAL	Service Quality
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SWOT	Strong, Weakness, Opportunity and Threat
TQC	Total Quality Control

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 Comparação entre as empresas membros da FNQ e os seus respectivos setores.....	17
Figura 1.2 Seqüência de desenvolvimento do trabalho.....	23
Figura 2.1 Pacote de valor entregue ao cliente varia na proporção entre produtos e serviços.....	37
Figura 2.2 Partes tangíveis e intangíveis do produto.....	38
Figura 2.3 Atividades de linha de frente e retaguarda.....	41
Figura 2.4 Tipos de processo em operações e serviços.....	43
Figura 2.5 Modelo dos cinco <i>gaps</i> de qualidade dos serviços.....	46
Figura 2.6 Determinantes da qualidade dos serviços.....	48
Figura 2.7 Estrutura básica do modelo Conway de melhoria contínua..	52
Figura 2.8 O modo como trabalhamos.....	54
Figura 2.9 Tipos de desperdícios.....	57
Figura 2.10 Esquema típico de estrutura de canal para bens de consumo.....	61
Figura 2.11 Evolução do número de empregados em shoppings centers no Brasil.....	69
Figura 2.12 Evolução do faturamento em shoppings centers.....	69
Figura 2.13 Evolução do número de shoppings centers.....	70
Figura 2.14 Ciclo de vida das empresas varejistas.....	73
Figura 2.15 Qualidade do serviço prestado X Qualidade do produto associado.....	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.1 Número de lojas em alguns setores varejistas	14
Quadro 1.2 Amostra do estudo comparativo da SERASA.	16
Quadro 2.1 Dimensões da qualidade dos serviços.....	49
Quadro 2.2 Similaridade entre as dimensões da qualidade.....	51
Quadro 2.3 Maiores varejistas brasileiros.....	60
Quadro 2.4 Definições dos tipos de shoppings centers.....	68
Quadro 4.1 Questionário da pesquisa de campo.....	90
Quadro 4.2 Dimensões da qualidade de Parasuraman et al. e importância no varejo.....	92
Quadro 4.3 Relacionamento das questões da pesquisa aos critérios de excelência do PNQ e aos requisitos da norma ISO 9001:2000.....	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 Shoppings filiados a Abrasce.....	70
Tabela 5.1 Dimensões da qualidade de Parasuraman et al. e a avaliação da empresa de fotografia.....	120
Tabela 5.2 Dimensões da qualidade de Parasuraman et al. e as avaliações por dimensões consideradas nos segmentos pesquisados.....	121

ANEXOS

Anexo. Cartas de solicitação de pesquisa preenchidas pelas empresas.....	136
---	-----

CAPÍTULO 1 Introdução

1.1 O contexto nacional do varejo

O varejo vem assumindo uma importância crescente no panorama empresarial no Brasil e no mundo. Notícias sobre varejo aparecem quase diariamente nos cadernos econômicos dos principais jornais brasileiros. Com o acelerado ritmo de consolidação que vem caracterizando as atividades varejistas brasileiras, um número crescente de varejistas aparece na relação das maiores empresas do Brasil. À medida que as empresas varejistas se expandem, passam a adotar avançadas tecnologias de informação e de gestão, e desempenham papel cada vez mais importante na modernização do sistema de distribuição e na economia brasileira.

Ao longo das últimas décadas, as instituições varejistas vêm atravessando um intenso ritmo de transformação. O que se pode esperar no varejo brasileiro para as próximas décadas? Provavelmente, muito dos atuais formatos de lojas deixarão de existir, milhares de empresas varejistas desaparecerão e muitas outras surgirão. O varejo é provavelmente uma das atividades empresariais que vêm atravessando maior ritmo de transformação, respondendo às modificações do ambiente tecnológico, econômico e social em que está inserido.

Com um volume anual de vendas superior a R\$ 100 bilhões vendidos por cerca de um milhão de estabelecimentos comerciais, e representando mais de 10% do PIB brasileiro, as atividades varejistas desempenham um papel de relevante importância no cenário econômico brasileiro. O Quadro 1.1 revela alguns dados sobre o número de lojas em alguns setores varejistas brasileiros.

Número de lojas em alguns setores varejistas (ano de 1998)	Nº. de lojas (mil)
Varejo de Alimentos auto-serviço	58,3
Varejo de Alimentos Tradicional	277,5
Varejo Farma-cosmético	60,7
Bares e Lanchonetes	360,2
Lojas Franqueadas	38,7

Quadro 1.1 – Número de lojas em alguns setores varejistas.
Fonte: Adaptado de Parente (2000).

Para sobreviver em um mercado crescentemente competitivo, segundo Kotler (1998), o varejista precisa oferecer maior valor aos seus clientes, por meio de mais benefícios ou menores preços. A maioria dos clientes não mais aceita produtos e serviços de má qualidade. Os consumidores esperam dos varejistas não só serviços e produtos de qualidade, mas também preços competitivos. Para isso, novos paradigmas e estilos de gestão precisam ser adotados.

Se as empresas quiserem manter-se pelo menos lucrativas, elas não terão alternativa senão adotar os princípios e procedimentos da gestão da Qualidade Total, que consiste em uma abordagem de Gestão para a melhoria contínua da qualidade em todos os processos, produtos e serviços da empresa. Existe uma estreita correlação entre a qualidade dos produtos e dos serviços, a satisfação do consumidor e a lucratividade da empresa, afirma Kotler (1998).

A busca pela qualidade é um assunto que está em voga há algum tempo no mercado nacional. A existência de um sistema da qualidade certificado de acordo com alguma norma deixou de ser um diferencial competitivo e passou a ser requisito para o sucesso em alguns ramos de negócios. Os consumidores brasileiros, independentemente do segmento, passaram a ser mais exigentes e reivindicar seus direitos junto aos órgãos competentes. A abertura do mercado, iniciada a partir de 1989, submeteu a indústria brasileira a uma competição acirrada, pois os produtos estrangeiros estavam em um patamar acima em termos de qualidade e tecnologia.

Desde então, a indústria brasileira busca melhorar seu padrão de qualidade visando, inclusive, sua inserção no mercado mundial. Essa nova ordem é oriunda do processo de globalização, fortemente disseminado no mundo.

Para conquistar e manter a qualidade, é necessário despender uma quantia considerável dos recursos da organização. Estes recursos são gastos principalmente com treinamentos internos, aquisição de equipamentos mais modernos e confiáveis, contratação de serviços de consultoria, etc.

No entanto, não ter qualidade pode ser mais custoso, conforme apresentado em Rospi (2006). A perda de mercado dentro de um cenário competitivo é uma consequência provável. Os desperdícios oriundos de processos pouco confiáveis e baixa produtividade devido a problemas de falta de qualidade são consequências quase inevitáveis quando não se possui um planejamento da qualidade.

Tais constatações justificariam por si só o investimento em qualidade. No entanto, em alguns casos, as melhorias não são alcançadas ou não são percebidas como consequência de desvios na gestão dos programas de melhoria da qualidade.

Neste contexto, o controle dos desperdícios passa a ser uma ferramenta poderosa na identificação dos pontos a serem melhorados e na mensuração da eficiência e eficácia das ações implementadas.

Um estudo publicado pela Serasa (serviço de acessória S/A, antiga Centralização dos serviços dos bancos S/A) em novembro de 2006 com o apoio da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), sobre o desempenho das empresas associadas a estas instituições, mostrou que as organizações que são membros da FNQ obtiveram um maior lucro e maior rentabilidade em seus negócios, em relação a demais empresas do setor. O estudo foi elaborado a partir de uma amostra de 124 demonstrativos contábeis de empresas membros da FNQ, com o

objetivo de comparar o desempenho destas empresas com o desempenho das demais empresas dos respectivos setores de atuação conforme o Quadro 1.2

Os índices econômico-financeiros destas empresas foram comparados ao desempenho das maiores empresas do setor em que atuam, durante um período de sete anos. Para as empresas holding, utilizou-se o demonstrativo consolidado do grupo. Considerou -se todas as demonstrações financeiras, independente do ano de filiação ou premiação.

QUANTIDADE DE EMPRESAS DA AMOSTRA		
	Membros da FNQ	Setor
INDUSTRIAS	60	1.635
SERVIÇOS	47	1.028
COMÉRCIOS	9	877
BANCOS	8	154

Quadro 1.2. Amostra do estudo comparativo.

Fonte: Serasa / FNQ 2006.

A Figura 1.1 mostra o superior desempenho das empresas membros da FNQ, mais afeitas ao uso dos princípios de gestão da qualidade sobre as demais.

Surge, então, uma questão de alto interesse para os gestores empresariais: se a utilização das melhores práticas de gestão contribui para a melhoria contínua dos processos, produtos e serviços dessas organizações, e conseqüentemente aumenta o faturamento, a rentabilidade e a lucratividade dessas empresas, porque apenas cerca de 1% a 5% das empresas utilizam este modelo de gestão baseada em qualidade total?

Esta questão, ao que parece, está longe de ser convenientemente resolvida, dependendo de cada caso em particular.

Este problema dá o pano de fundo para o presente trabalho no qual, sem se ter à pretensão de esgotar o assunto, procura-se contribuir para o seu esclarecimento, no caso de empresas de pequeno, médio e grande porte do varejo na cidade de São Paulo.

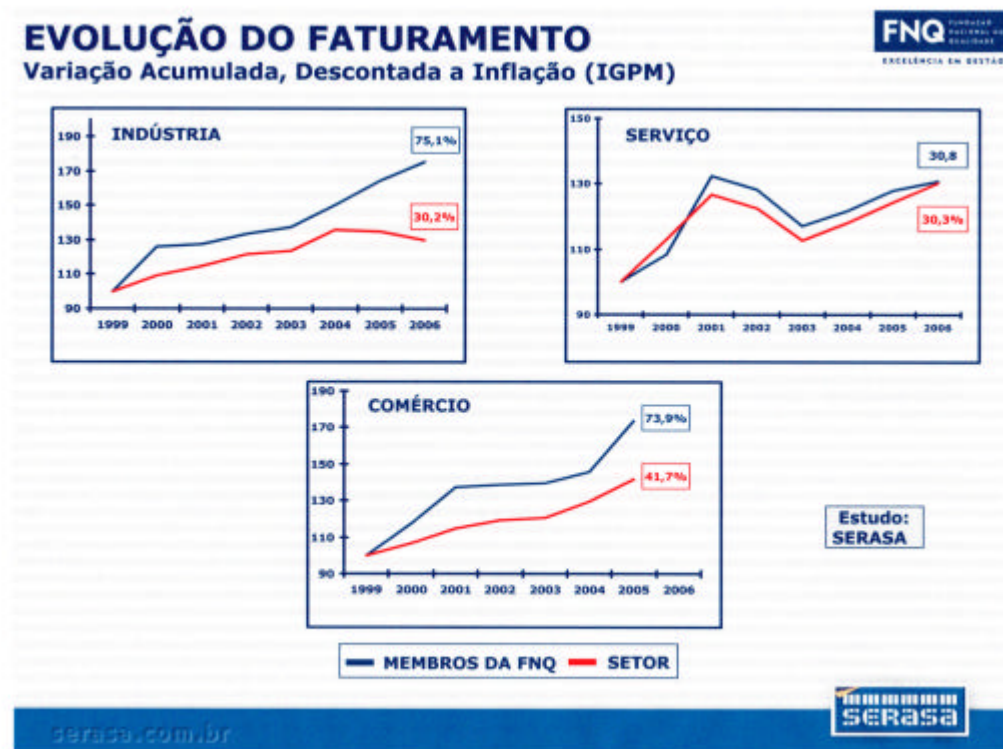


Figura 1.1 – Comparação entre empresas membros da FNQ e os respectivos setores.

Fonte: Site: www.serasa.com.br

1.2 Justificativa

Dentro do quadro exposto, há uma deficiência na qualidade da gestão pelas empresas, pois não há controle eficaz dos tipos de gestão existentes nos processos internos de apoio. Com base em opiniões captadas pelo autor nas atividades profissionais que exerceu em empresas varejistas, prováveis causas dessa deficiência são:

- Falta de condições de aferir a qualidade na gestão (não há pessoal com conhecimento suficiente);
- Inexistência de um gerenciamento com foco na qualidade (há outras prioridades na empresa);
- A qualidade da gestão não é mensurada em momento algum (não existe coleta de dados referente à gestão eficiente, desinteresse em analisar os poucos dados disponíveis, manipulação dos dados).

De acordo com Crosby (1994), as empresas fazem investimentos em programas de melhorias onde se inclui o controle dos custos da qualidade, porém isso não tem levado à melhoria de resultados (ou não sabem se estão ganhando algo com esses programas). Isso ocorre pelo fato da alta direção não se envolver de maneira mais profunda no assunto. Segundo esse autor, a alta direção se importa, mas não entende a qualidade e não sabe lidar com ela para que se torne uma vantagem em vez de um problema.

A tarefa principal da direção é criar uma organização confiável e a qualidade encontra-se no centro dessa tarefa. A alta direção pensa em números, somente entendem e se dedicam à qualidade quando são informados do valor da não conformidade. O custo da qualidade não os impressiona pois ele é enxergado como se fosse um imposto. Os números são analisados porém, na maioria das vezes, nenhuma ação efetiva de melhoria resulta dessa análise e as empresas acabam não os usando.

Em um ambiente de alta competitividade entre as empresas, faz-se necessária uma constante preocupação das organizações, independentemente de seu porte e de seu segmento de atuação no mercado, com a qualidade da gestão no varejo.

Porém, para que as organizações tenham cada vez mais qualidade na sua gestão varejista, é necessário o constante aperfeiçoamento profissional de seus colaboradores. Neste contexto, as empresas varejistas precisam encontrar formas de melhorar o desempenho e a produtividade, reduzindo custos e oferecendo vantagem para os seus clientes e, partes interessadas no negócio.

Entretanto, é possível pressentir, com base na experiência do autor, que a questão da gestão da qualidade no varejo é pouco abordada no Brasil e em São Paulo em particular, sendo uma fonte de incertezas e dúvidas. Daí decorre o interesse em pesquisar o assunto, buscando dar uma contribuição à sua melhor compreensão.

Com isso, espera-se trazer uma colaboração para que as organizações possam melhor compreender a problemática da Qualidade no varejo e consigam mais eficientemente e eficazmente administrar essa questão.

O autor teve uma experiência de quinze anos em empresas varejistas, o que vem motivá-lo a buscar descobrir soluções para a realidade da questão da qualidade nessas organizações, passando por falta de quadros de medição de desempenho em cada loja, a carência de treinamentos específicos para assumir uma loja com uma equipe totalmente desmotivada com a empresa, a ausência de apoio da diretoria comercial das empresas nas decisões mais complicadas que envolviam vários departamentos, a falta de estrutura de algumas empresas que cresceram demais em pouco tempo e sem preparo, a falta de mão de obra qualificada para assumir determinadas funções chaves, os excessos de desperdícios de material, capital, tempo, oportunidades e vendas perdidas.

Desta forma, a escolha do tema para esta dissertação de mestrado se fundamenta no interesse e participação do profissional no varejo de produtos e serviços da cidade de São Paulo, onde o pesquisador adquiriu experiência em alguns segmentos de mercado e verificou a necessidade de estudar uma forma de propor sugestões para uma gestão coerente com os anseios dos empresários em aumentar a rentabilidade, o que certamente passa pela satisfação dos clientes e sua conseqüente fidelização, e ao mesmo tempo ter um modelo de gestão eficiente e eficaz, combinando o melhor uso dos recursos produtivos com o atingimento das metas propostas, sem desperdícios.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Pesquisar a problemática das empresas de varejo na cidade de São Paulo sob a ótica da gestão da qualidade e atendimento ao cliente, buscando identificar os principais problemas que afetam essa atividade e sugerir soluções.

1.3.2 Objetivos específicos

- Verificar as possíveis diferenças existentes entre diferentes setores varejistas quanto à problemática dessas empresas em relação à gestão da qualidade.
- Identificar e sugerir as ações necessárias num processo de busca da excelência da gestão da qualidade.
- Contribuir com as empresas de varejo na sua busca pela competitividade.

Desta forma espera-se, no âmbito acadêmico, contribuir para a gestão da produção e operações, apresentando uma análise das possibilidades de implementação dos modelos de gestão da qualidade no setor varejista.

1.4 Hipóteses

A experiência prévia do pesquisador com respeito às empresas de varejo sugere a consideração das seguintes hipóteses objeto de verificação pela presente pesquisa:

1. Não há diferenças significativas entre os procedimentos de gestão da qualidade das empresas varejistas de diferentes setores.
2. A principal preocupação das empresas de varejo esta focada na satisfação do cliente devido à existência de forte concorrência nos setores de varejo.
3. Existe preocupação das empresas de varejo com o treinamento dos seus colaboradores visando o bom atendimento dos clientes.

1.5 Metodologia do trabalho

A metodologia empregada no desenvolvimento do trabalho fundamenta-se, inicialmente, na pesquisa bibliográfica, onde se efetua uma análise e adequação de conceitos já consolidados na área da qualidade, de serviços, e do varejo, visando orientar a pesquisa as necessidades específicas dos segmentos de mercado varejista pesquisados.

Segue-se uma pesquisa de campo mediante um estudo de casos múltiplos (coleta de dados, descrição dos casos e análise), com o objetivo de recolher subsídios para a concretização dos objetivos propostos do trabalho.

1.6 Estrutura do trabalho

Para a elaboração desta dissertação, neste Capítulo 1 apresenta-se o contexto em que se desenvolve o trabalho, a justificativa, os objetivos geral e específicos do trabalho, bem como a síntese da metodologia a ser utilizada para o seu desenvolvimento.

No Capítulo 2 apresenta-se a base teórica sobre os conceitos de qualidade, serviços e varejo.

No Capítulo 3 apresenta-se a metodologia da pesquisa e a elaboração dos instrumentos de pesquisa.

O Capítulo 4 apresenta a pesquisa propriamente dita, a partir dos procedimentos e circunstâncias operacionais, como a caracterização dos sujeitos que efetivamente participaram da pesquisa, bem como os instrumentos utilizados para a coleta de dados e para a sua análise.

O Capítulo 5 tem como objetivo a apresentação e análise geral dos resultados obtidos na pesquisa, implicando uma discussão que engloba a comparação com aquilo que foi apresentado no Capítulo 2, a comparação com o que foi proposto como objetivos da pesquisa, a discussão dos aspectos operacionais da pesquisa, os resultados e as dificuldades do trabalho.

O Capítulo 6 traz as conclusões gerais e as recomendações, apresentando considerações e comentários finais sobre o estudo apresentado neste trabalho.

A estrutura geral do trabalho, conforme acima descrito, é apresentada na Figura 1.2.

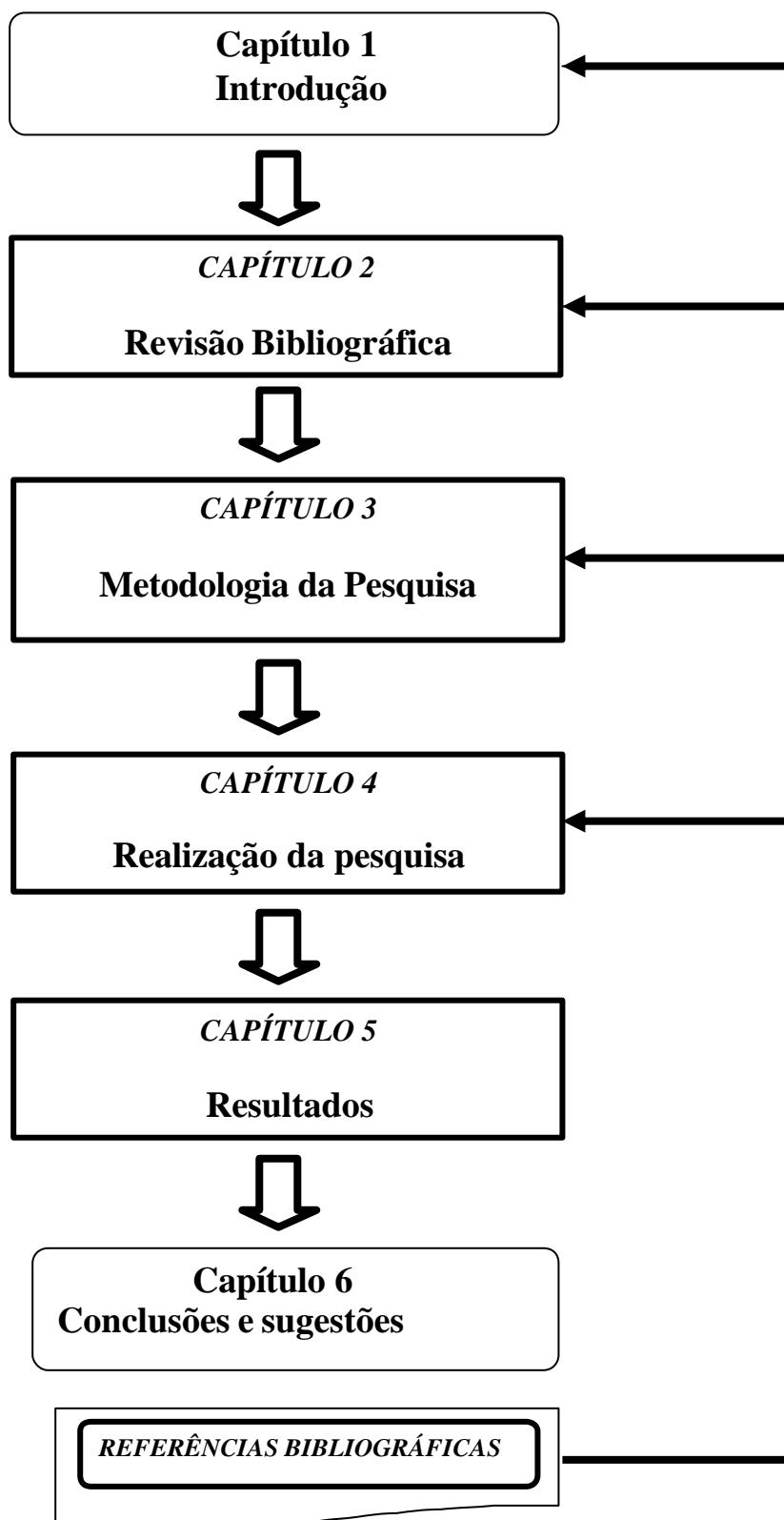


Figura 1.2 – Seqüência de desenvolvimento do trabalho

Capítulo 2 Revisão bibliográfica

Este capítulo está subdividido em três blocos, nos quais são apresentadas as revisões bibliográficas sobre os conceitos referentes à qualidade, serviços e varejo, de interesse para o presente trabalho.

2.1 Qualidade

2.1.1 Os Sistemas de Gestão da Qualidade

Ao final da Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos emergiram como os grandes vencedores. Acumularam vultosas reservas durante o conflito e mantiveram intactas suas cidades, suas propriedades agrícolas e suas indústrias. Vitoriosos, empenharam-se, então, na tarefa de reorganizar o mundo capitalista sob sua tutela aumentaram suas exportações, difundiram sua tecnologia, cultura e moeda pelo mundo. Este, foi dividido em blocos geopolíticos e ideológicos: o bloco ocidental designava os países capitalistas alinhados aos Estados Unidos; o bloco oriental tornou-se sinônimo de países socialistas, ou de economia planificada, alinhados à antiga União Soviética. Era o conflito Leste x Oeste, marcado pelo antagonismo geopolítico-militar e ideológico entre os blocos liderados pelas duas superpotências, dando ensejo à chamada guerra fria.

Com a abertura de novos e imensos mercados mundiais, a competição entre as empresas do bloco capitalista tornou-se cada vez mais acirrada. A corrida armamentista e espacial propiciou uma avalanche de inovações tecnológicas que logo invadiram o mercado mundial de bens de consumo e produção.

Logo no início da década de 50, através dos trabalhos publicados por expoentes como W. Edwards Deming, J. M. Juran, Armand V. Feigenbaum e Kaoru Ishikawa, percebeu-se que, além da tecnologia, a qualidade iria determinar a liderança nos mercados mundiais. Tanto quanto nas finanças como no

“marketing”, a qualidade tornou-se elemento fundamental na moderna estratégia de negócios.

Ao longo do tempo, o conceito de qualidade foi se ampliando com a aplicação das técnicas estatísticas ao controle da qualidade, o surgimento da filosofia da garantia da qualidade com a inclusão de novas considerações sobre Custos da Qualidade, Confiabilidade e Controle Total da Qualidade, até chegar aos modelos de gestão pela qualidade total e à abordagem sistêmica da qualidade nos moldes das normas da série ISO 9000 e os modelos de excelência representados pelos prêmios da qualidade, como o americano Malcolm Baldrige, o prêmio europeu e o próprio prêmio brasileiro concedido pela Fundação Nacional da Qualidade.

Muitos administradores reconheceram que os Sistemas de Gestão da Qualidade, recomendados quase unanimemente pelos especialistas, constituem a base para gerenciar empreendimentos visando, desde melhorias e aumento da fatia de mercado, até eliminação de perdas e desperdícios. Gestão da Qualidade passou a ser um conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização, onde satisfação dos clientes, menores custos e eficácia dos recursos humanos são todos interdependentes e fundamentais para o sucesso.

Segundo Feigenbaum (1994), a qualidade constitui, em sua essência, um meio para gerenciar a organização. Assim como a contabilidade, marketing e recursos humanos, ela tornou-se um importante elemento do gerenciamento moderno e a firmeza do seu gerenciamento passou a constituir-se condição imprescindível para a eficácia do próprio gerenciamento empresarial.

Campos (1994) cita a qualidade como uma questão de vida ou morte para as empresas e apresenta o TQC – Total Quality Control, conforme o modelo difundido pelos japoneses, como uma abordagem gerencial capaz de criar as condições internas para garantir sua sobrevivência.

Segundo Crosby (2002), as empresas cujos esforços pela qualidade acabam fracassando têm quatro características em comum:

1. A direção não entende que a qualidade deve fazer parte do modo como a empresa será administrada; ela não é um adendo, uma campanha de caridade.
2. As atividades relativas à instrução limitam-se ao treinamento em técnicas e são aplicadas apenas aos funcionários. Os próprios dirigentes recebem pouca ou nenhuma instrução em administração da qualidade.
3. A qualidade não é medida em termos financeiros. Usam-se métodos de cálculos estranhos à cultura da empresa.
4. Os clientes e fornecedores não são considerados como parte integrante do processo de administração da qualidade.

O conceito de qualidade remonta à antiguidade, passando pela construção das pirâmides do Egito, como pode ser vista em Gitlow (1993), chegando até os nossos dias, quando a imposição da necessidade de ter qualidade e produtividade em seus processos, como forma de garantir a competitividade, eleva a gestão de qualidade a um nível estratégico que a torna indissociável da própria gestão empresarial como um todo.

O processo de evolução da qualidade através dos tempos passa por momentos marcantes, como a introdução do controle estatístico de qualidade através dos gráficos de controle, devidos a William Shewhart, em 1924, a criação da ASQC (American Society for Quality Control) e da JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers), ainda, em 1946, e o surgimento de importantes expoentes de qualidade, os chamados gurus, dentre os quais despontam W. Edwards deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Philip Crosby e Kaoru Ishikawa, conforme pode ser visto em Santos (2006).

Nesse percurso as formas de se conceber o controle de qualidade foram evoluindo, passando pela inspeção total de produtos, inspeção por amostragem de produtos, controle estatístico de processos, determinação dos custos da qualidade, confiabilidade, controle total de qualidade, garantia de qualidade, normas da série ISO 9000, prêmios da qualidade e visão da qualidade como instrumento gerencial, conforme pode ser visto em Carvalho (2006).

Modernamente, se considera que a busca da Qualidade é o caminho para a sobrevivência das organizações. Existem organizações brasileiras que estão buscando melhorar seu padrão de Qualidade, visando sua inserção num mercado cada vez mais globalizado. Esse esforço pode ser visualizado através da quantidade de certificados ISO 9001 no Brasil – em 1990 eram 18 certificados e atualmente passam de 8500 (ABNT, 2007), porém, para conquistar e manter a Qualidade, é necessário despender quantia considerável de recursos. No entanto, não ter qualidade é, em geral, muito mais custoso. Uma discussão a esse respeito pode ser vista em Rospi (2006).

São visões de qualidade:

“É a conformidade com os requisitos” (Crosby)

“É a adequação ao uso” (Juran)

“É a satisfação das necessidades dos clientes” (Deming)

“É totalidade das características de marketing, engenharia, fabricação e manutenção do produto ou serviço através das quais se satisfaz a necessidade do cliente” (Feigenbaum)

“Grau no qual um conjunto de características (propriedade diferenciadora) inerentes satisfaz a requisitos (necessidades ou expectativas)” (ISO 9000:2000).

Garvin (2002) apresenta os cinco princípios fundamentais da abordagem da qualidade hoje consideradas:

Definição transcendental: Qualidade é o sinônimo de “excelência inata”.

Baseada na produção: Qualidade é “conformidade com as especificações”, a excelência é equiparada ao atendimento das especificações e a “fazer certo da primeira vez”.

Baseada no produto: Qualidade é vista como uma variável precisa e mensurável, refletindo a presença ou a ausência de atributos mensuráveis do produto, podendo ser avaliada objetivamente.

Baseada no valor: Define qualidade em termos de custos e preços, onde um produto de qualidade é um produto que oferece um desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável.

Baseada no usuário: Parte da premissa de que Qualidade “esta diante dos olhos de quem observa”, sendo focadas nas preferências do consumidor.

2.1.2 Dimensões da Qualidade com foco em produtos

Garvin (1984), em artigo intitulado *What Does ‘Products Quality’ Really Mean*, propôs um conjunto de oito dimensões para a qualidade, conforme apresentado a seguir. O próprio título do artigo sugere que, essas dimensões eram voltadas para produtos de manufatura, mas podem, em grande parte, ser aplicadas também à análise de produtos intangíveis, ou seja, dos serviços. As oito dimensões da qualidade de Garvin são:

Desempenho: características operacionais básicas de um produto.

Características: são os “adereços” dos produtos, aquelas características secundárias que suplementam o funcionamento básico.

Confiabilidade: reflete a probabilidade de mau funcionamento de um produto ou de ele falhar num determinado período.

Conformidade: representa o grau em que o projeto e as características operacionais de um produto estão de acordo com padrões preestabelecidos.

Durabilidade: medida da vida útil do produto, possui dimensões econômicas e técnicas. Pode-se definir durabilidade como o uso proporcionado por um produto até se deteriorar fisicamente.

Assistência técnica: rapidez, cortesia e facilidade de reparo.

Estética: Relacionada com a aparência de um produto, sua beleza, bom gosto modernidade, etc.

Qualidade Percebida: consideração subjetiva, medida através de outros atributos, onde a Qualidade se torna percebida com a comparação de produtos e serviços anteriores.

Proporcionar qualidade como o cliente a define significa compreender plenamente ambas as dimensões da qualidade: qualidade do produto e qualidade do serviço afirma Whiteley (1992).

2.1.3 Imperativos da Qualidade

Segundo Whiteley (1992), sete imperativos fundamentais costumam faltar às empresas. Em suma são eles:

1. Crie uma visão que preserve o cliente. Organizações que desenvolvem objetivos bem definidos e amplamente compartilhados começam realmente a servir bem os seus clientes.

2. Sature a sua companhia com a voz do cliente. Crie uma real intimidade entre você e os seus clientes (internos, intermediários e finais),

com isso você revolucionará sua própria conduta e mudará sua posição competitiva.

3. Aprenda com os vitoriosos. Estude o método e a filosofia das grandes companhias (seu estilo de fazer negócios).

4. Libere os defensores de seus clientes. A maioria dos empregados deseja servir bem os seus clientes. Crie um ambiente que apóie a busca da satisfação do cliente.

5. Derrube as barreiras ao desempenho conquistador de clientes. Quanto mais aprendemos sobre qualidade, mais constatamos que os sistemas que implementamos nas nossas empresas costumam inadvertidamente criar barreiras ao atendimento dos clientes (una as pessoas de diferentes funções na busca da satisfação do cliente).

6. Esteja sempre medindo. Nas organizações com processos mais acelerados de melhoria, as pessoas medem quase tudo que possa lhes informar seu desempenho para com o cliente. Forneça o que você sabe que os clientes desejam e leve as medidas com enfoque no cliente para os procedimentos em toda a organização.

7. Faça o que você diz. Gerentes bem sucedidos que aplicam esses princípios com enfoque no cliente estão criando uma nova visão da liderança. Acredite e invista nas pessoas.

Além disso, essas lições se aplicam, sem dúvida a todos os níveis organizacionais. Tornar-se uma companhia voltada para o cliente significa passar de uma atitude de que “o problema é deles” para “assumir todo problema que afete o cliente”, afirma Whiteley (1992).

2.1.4 A entidade ISO

A entidade ISO (Internacional Organization for Standardization) é uma organização não-governamental, com sede na Suíça, que tem como principal objetivo elaborar normas que tenham validade e aplicabilidade internacional.

De acordo com os protocolos ISO, todas as normas internacionais têm de ser analisadas criticamente a cada cinco anos, para que se determine se elas devam ser confirmadas, revisadas ou retiradas.

No Brasil, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é a entidade responsável por essas atividades de tradução e publicação em todo o país.

A certificação do sistema de gestão da qualidade de uma empresa pela norma ISO 9001:2000 (ABNT, 2001) pode ser o primeiro passo para a excelência empresarial, não só pelo reconhecimento internacional proporcionado pelo certificado, mas principalmente pelas vantagens competitivas obtidas interna e externamente pela organização que possui um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) certificado.

A norma NBR ISO 9001:2000 apresenta requisitos quanto aos seguintes tópicos devidamente detalhados no texto da norma:

4. Sistema de gestão da qualidade

4.1 requisitos gerais

4.2 Requisitos de documentação

5. Responsabilidade da direção

5.1 comprometimento da direção

5.2 Foco no cliente

5.3 Política da qualidade

5.4 Planejamento

5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação

5.6 Análise crítica pela direção

6. Gestão de recursos

6.1 Provisão de recursos

6.2 Recursos humanos

6.3 Infra-estrutura

6.4 Ambiente de trabalho

7. Realização do produto

7.1 Planejamento da realização do produto

7.2 Processos relacionados a clientes

7.3 Projeto e desenvolvimento

7.4 Aquisição

7.5 produção e fornecimento de serviço

7.6 Controle de dispositivos de medição e monitoramento

8. Medição, análise e melhoria

8.1 Generalidades

8.2 Medição e monitoramento

8.3 Controle de produto não conforme

8.4 Análise de dados

8.5 Melhorias

Um detalhamento sobre a essência dos requisitos e o processo de implementação e certificação dessa norma podem ser vistos em Mello et al. (2002).

2.1.5 O Prêmio Nacional da Qualidade

O Prêmio Nacional da Qualidade é promovido no Brasil pela FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, uma entidade privada e sem fins lucrativos, que emite critérios de excelência muito bem definidos e que, utilizados internamente

pelas organizações, podem induzir as melhorias dos seus sistemas de gestão da qualidade, através dos resultados advindos da auto-avaliação, independentemente da candidatura ao prêmio.

Esses critérios levam em conta todas as partes interessadas no negócio, os chamados **stakeholders**, ou seja, clientes, acionistas e/ou proprietários, comunidade e sociedade, força de trabalho, fornecedores e parceiros. Dessa

forma, quando uma empresa conquista o prêmio, realmente comprova que possui um modelo de gestão que se preocupa e evidencia essa preocupação com a apresentação das sistemáticas e dos resultados de sua implementação dentro da organização, configurando o que se pode denominar “classe mundial”.

O modelo de excelência proposto pelo prêmio é dividido em oito critérios classificados da seguinte forma:

1. Liderança: examina como é o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da alta direção no estabelecimento, na disseminação e na atualização de valores e diretrizes organizacionais que promovem a cultura da excelência, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas.

2. Estratégias e planos: é examinado o processo de formulação das estratégias de modo que determine o posicionamento da organização no mercado, direcione suas ações e maximize o seu desempenho, incluindo como as estratégias, os planos de ação e as metas são estabelecidos e desdobrados por toda a organização e comunicados interna e externamente. Também é examinado como a organização define seu sistema de medição de desempenho.

3. Clientes: examina como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades dos clientes e dos mercados e se antecipa a elas, como divulga seus produtos, suas marcas e suas ações de melhoria e estreita seu relacionamento com os clientes. Também examina como a organização mede e

intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação aos produtos e marcas.

4. Sociedade: examina como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, de modo sustentável, por meio da minimização dos impactos potenciais dos seus produtos e operações na sociedade e como a empresa interage com a sociedade de maneira ética e transparente.

5. Informações e conhecimento: examina a gestão e a utilização das informações da organização e de informações comparativas pertinentes, bem como a gestão do capital intelectual da organização.

6. Pessoas: examina-se como são proporcionadas condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. Também são examinados os esforços para manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam a excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização.

7. Processos: examina os principais aspectos da gestão dos processos da organização, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a execução e a entrega do produto, os processos de apoio e aqueles relacionados aos fornecedores, em todos os setores e unidades. Também examina como a organização administra os seus recursos financeiros para dar suporte à sua estratégia, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos.

8. Resultados: examina a evolução da organização em relação aos clientes e aos mercados, à situação financeira, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais. São também examinados os níveis de desempenho em relação às informações comparativas pertinentes.

Essa é a forma mais completa para que uma empresa faça uma auto-avaliação do seu modelo de gestão ou se candidate ao Prêmio Nacional da Qualidade, (FNQ, 2007).

2.2 Serviços

2.2.1 Conceitos e definições

A visualização das transformações que ocorreriam na sociedade através da ênfase em atividades de serviços começou a ser delineada primeiramente através de uma abordagem sociológica (Tounaire, 1996). Porém, na década de 1970, novas interpretações sobre o desenvolvimento do setor de serviços e a sociedade pós-industrial centralizaram a literatura econômica mundial a respeito do desenvolvimento, enfocando mudanças de conceitos e a necessidade de renovação das classificações destas atividades (KON, 1996 e 2004).

Observe-se que toda a produção de bens inclui o consumo intermediário de serviços e toda produção de serviços inclui insumos materiais (KON, 1996).

Segundo Kon (2004), é possível definir serviços como atividades econômicas que produzem utilidades relativas a tempo, lugar, forma e benefícios psicológicos. Assim, as atividades de serviços tanto facilitam a produção e a distribuição de bens quanto atendem as necessidades da vida pessoal dos indivíduos.

Segundo Kotler (1998), serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

Os serviços possuem quatro características importantes que afetam grandemente o desenho dos programas de marketing: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade, prossegue o autor.

Conforme Zeithaml e Bitner (2000), serviços são atos, processos e performances, como também todas as atividades econômicas cujo produto não é físico ou construído. O serviço é consumido na hora em que é produzido e provê valor agregado que é essencialmente intangível e dedicado, primordialmente, a quem compra.

Zeithaml e Bitner (2000) afirmam que o principal objetivo dos fornecedores de serviços é idêntico aos de outros setores, ou seja, desenvolver e proporcionar ofertas que satisfaçam às necessidades dos consumidores e suas expectativas, garantindo, assim, sua própria sobrevivência econômica.

Lovelock & Wright (2005) definem serviço como um ato de desempenho oferecido por uma parte à outra, que cria benefícios para os clientes por meio de uma mudança desejada no – ou em nome do – destinatário.

Sobre este assunto, Fitzsimons (2000) assegura que a compra de um produto é acompanhada por um serviço de apoio; por exemplo, a instalação, e a compra de um serviço muitas vezes incluem mercadorias, a exemplo do caso de um restaurante. Cada compra é composta por um pacote de serviços definido por um conjunto de bens e serviços em proporções variadas, oferecidas em um ambiente.

Gianesi & Corrêa (1994) ressaltam que o pacote de serviços pode ser composto por uma desagregação do serviço em componentes que o formam:

- **Instalações de apoio:** recursos físicos, instalações e equipamentos necessários à prestação do serviço ou seja, produtos e serviços em geral coexistem, em variados graus, em atividades empresariais, conforme identificado na figura

- **Bens facilitadores:** materiais que são consumidos, adquiridos ou fornecidos ao consumidor do serviço;
- **Serviço explícito:** benefícios que são prontamente percebidos pelos sentidos e que são considerados características essenciais do serviço;
- **Serviço implícito:** benefícios psicológicos ou características acessórias do serviço.

Produtos e serviços em geral coexistem, em variados graus, nas atividades empresariais, conforme ilustrado na Figura 2.1.

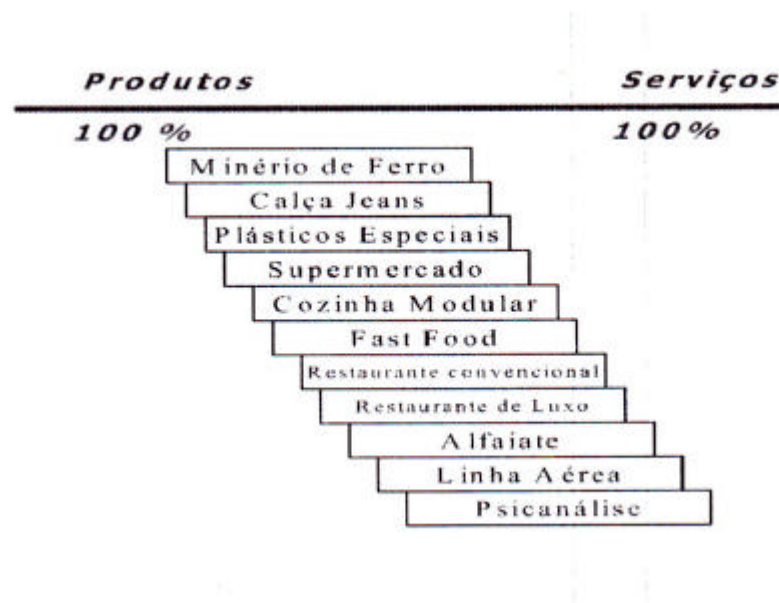


Figura 2.1. Pacote de valor entregue ao cliente varia na proporção entre produtos e serviços.

Fonte: Corrêa e Corrêa (2005)

Las Casas (2006), ressalta que existem diferentes tipos de serviços. Um consultor de empresas comercializa seus serviços com enfoque no seu conhecimento, mesmo tendo como resultado componentes materiais como relatórios, propostas, etc. O que este profissional comercializa é o conhecimento. Outros exemplos podem ser: profissionais como advogados, professores, e vários outros profissionais liberais. Serviços que envolvem tanto o conhecimento quanto

bens de consumo, integrando os dois pontos, produto e serviço, combinando produtos tangíveis e intangíveis, requerem atenção ainda maior aos detalhes. O autor, exemplifica esta idéia na Figura 2.2, onde mostra que existem mercadorias nos dois extremos e que são relativamente puras nas extremidades.

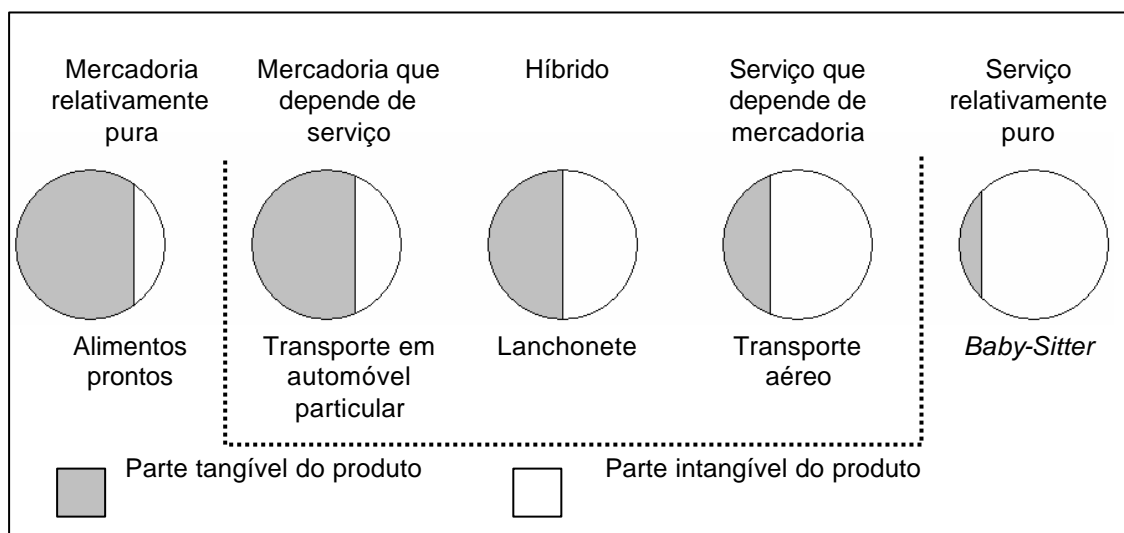


Figura 2.2 Partes tangíveis e intangíveis do produto

Fonte: Las Casas (2006)

A Figura 2.2 mostra a produção que existe entre os dois extremos “mercadoria relativamente pura e serviço relativamente puro”, em concordância com a idéia exposta por Corrêa e Corrêa (2005). O importante dessas referências é a consideração de que, na grande maioria dos processos de manufatura (produção de bens tangíveis) há serviços associados e na grande maioria dos processos de serviços (geração de produtos intangíveis) há bens tangíveis associados.

Corrêa e Caon (2002) opinam que a participação do número de empresas de serviços em atividade no ano 2000 no Brasil tem testemunhado um crescente ingresso de grandes empresas multinacionais, como grandes cadeias de hotéis, gerando um crescimento do setor, comentando a importância de se desenvolverem, continuamente, conceitos e técnicas de administração para operações de serviços.

Freqüentemente, as empresas de serviços queixam-se da dificuldade de diferenciar seus serviços dos concorrentes. A abertura de mercado para diversos setores de serviços – comunicações, transportes, energia, bancos – precipitou intensa concorrência em preço. A alternativa à concorrência em preço é desenvolver uma oferta, entrega e/ou imagem diferenciadas, segundo Kotler (1998).

Uma das principais maneiras de uma empresa de serviços diferenciar-se de seus concorrentes é prestar serviços de alta qualidade. A chave é atender ou exceder as expectativas de qualidade dos consumidores-alvos. Suas expectativas são formadas por experiências passadas, divulgação boca-a-boca e propaganda da empresa de serviços. Os consumidores escolhem prestadores de serviços baseados nisso e, após serem atendidos, comparam o serviço recebido com o serviço esperado. Se o serviço percebido ficar abaixo da expectativa, os consumidores perdem o interesse pelo fornecedor. Se o serviço atender ou exceder às expectativas, os consumidores procurarão o fornecedor novamente, prossegue Kotler (1998).

Os clientes, nestes tempos de competição acirrada, orientam-se cada vez mais para a obtenção de maior valor em suas compras ou serviços que utilizam, Heskett et al. (1997) definem valor como a relação entre os benefícios para o cliente e o custo para se ter o produto ou serviço. Os benefícios decorrem tanto da aquisição do bem ou serviço quanto da qualidade percebida no processo de compra, enquanto o custo é o preço pago mais os custos envolvidos no acesso ao produto ou serviço, tais como tempo de espera, deslocamentos, riscos na escolha de fornecedores, etc.

Heskett et al. (1994) afirmam que aquilo que recebemos pela quantia que pagamos é a base da medida de valor, tanto em serviços quanto em produtos. Nossa percepção daquilo que recebemos em um serviço, no entanto, é baseada nos resultados obtidos e nas maneiras pela qual estes são alcançados. Os autores consideram a qualidade de serviço como a diferença entre:

Qualidade = Serviço prestado – Serviço esperado.

Heskett et al. (1994) consideram que embora não sejamos capazes de avaliar os resultados antes, durante ou até mesmo depois da prestação de alguns serviços, freqüentemente somos capazes de observar a maneira pela qual o serviço é executado.

Resultados, processos e portanto, a qualidade, são avaliados pelos clientes em termos daquilo que eles realmente recebem em relação ao que eles esperavam. Como necessidades e expectativas variam de acordo com o cliente e a situação, a qualidade de um serviço é um assunto altamente subjetivo, afirma Heskett et al. (1994).

A percepção da qualidade de um serviço pode ser aumentada de duas maneiras: através de esforços para melhorar os resultados produzidos para os clientes e através de esforços para redimensionar ou condicionar suas expectativas, sobre a natureza do serviço e os resultados que ele possa produzir. Ambas são importantes afirma Heskett et al. (1994).

Fitzsimmons (2000) esclarece a importância dos serviços e nos induz a refletir que, conforme já mencionado, praticamente, não existem produtos sem serviços e serviços sem produtos, sendo que as organizações apresentam uma dicotomia entre as operações de atendimento, que embute a interação com o cliente, de apoio ou retaguarda, feita pela parte interna da organização.

A essa questão, Giansi e Corrêa (1994) esclarecem que, dependendo da dimensão do grau de participação do cliente no processo, quase todas as atividades são executadas pelo cliente, cabendo ao servidor apenas a preparação.

Segundo Whiteley (1992), para se obter uma qualidade de serviço, é preciso contratar gente voltada para fora (gente que goste de gente) e depois lhes

dar uma visão do atendimento, um conhecimento do que o cliente necessita, e apoio para desempenharem suas tarefas.

Quando um cliente entra em contato com o processo de prestação de serviço, existe um grau de interação que varia de acordo com os aspectos da operação. Pode-se classificar essa interação em dois tipos conforme mostrado na figura 2.3 (CORREA E CAON, 2002):

- a) Atividades de “linha de frente” ou de “front office” – são as atividades em que o contato com o cliente é alto.
- b) Atividades de “retaguarda” ou de “back office” – são as atividades que ocorrem sem contato com o cliente.

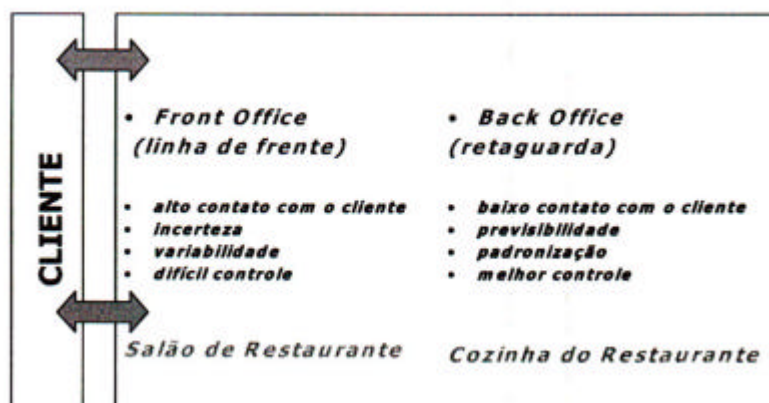


Figura 2.3 . Atividades de linha de frente e retaguarda

Fonte: Adaptado de Corrêa e Caon (2002).

2.2.2 Características dos Serviços

Rotondaro e Carvalho (2005) ressaltam as principais características atribuídas aos serviços, que são:

Intangibilidade: abstração dos serviços, ou seja, o principal benefício oferecido ao cliente não é uma mercadoria física.

Heterogeneidade: devido ao fato de que os serviços são caracterizados pela realização de tarefas com base no relacionamento entre as pessoas.

Trabalho não armazenável: O serviço é realizado e entregue no mesmo momento, por isso não é possível usar o conceito de estoque em serviços.

Necessidade de participação do cliente: os serviços, em geral, necessitam da presença do cliente para a sua produção.

Simultaneidade: os serviços são freqüentemente produzidos simultaneamente com o seu consumo.

Qualidade: nos serviços, o consumidor que, provavelmente, participa da operação de produção dos serviços, não julga apenas seu resultado, mas também os aspectos de sua produção.

Segundo Slack et al (1999), com base em trabalho original de Silvestro et al. (1992), assim como as operações de manufatura, cada tipo de processo em operações de serviço implica uma forma diferente de organização da operação para atender às características diferentes de volume – variedade conforme a Figura 2.4.

Serviços profissionais: são definidos como situações de alto contato, em que os clientes despendem tempo considerável no processo do serviço. Esses serviços proporcionam altos níveis de customização, sendo o processo do serviço altamente adaptável para atender as necessidades individuais dos clientes. Serviços profissionais tendem a ser baseado em pessoas, em vez de equipamentos, com ênfase no processo (como o serviço é prestado) em vez de no produto (o que é fornecido). Serviços profissionais compreendem consultores de gestão, advogados, arquitetos, médicos, etc.

Lojas de serviços: são caracterizadas por níveis de contato com o cliente, customização, volumes de clientes e liberdade de decisão do pessoal, que as

posicionam entre os extremos do serviço profissional e de massa. O serviço é proporcionado através de combinações de atividades da linha de frente e da retaguarda, de pessoas e equipamentos, com ênfase no produto ou processo. Lojas de serviços compreendem bancos, restaurantes, hospitais, lojas de varejo, etc.

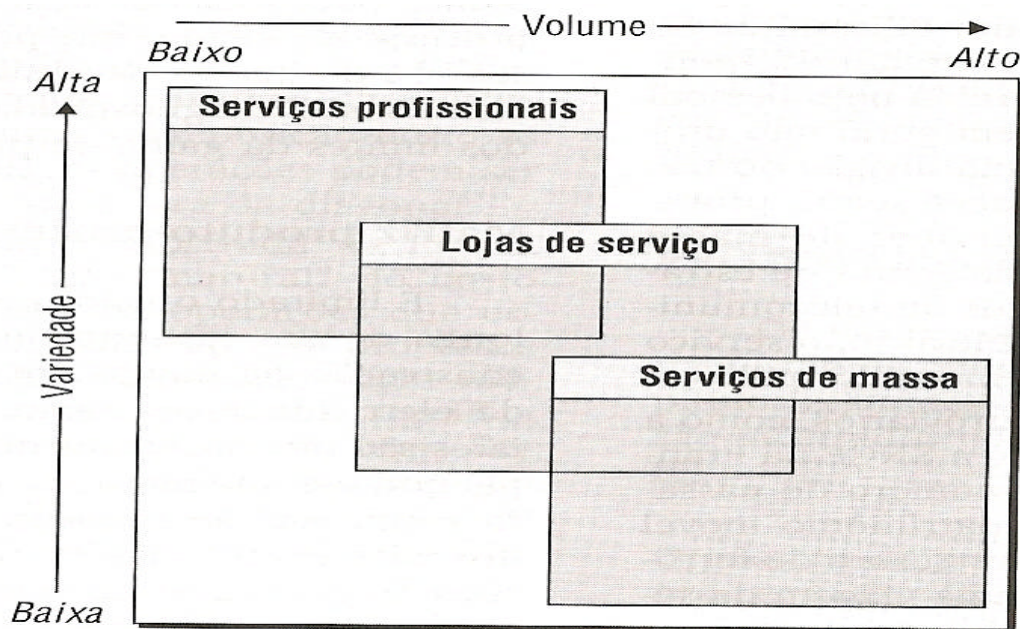


Figura 2.4 – Tipos de processos em operações de serviços.

Fonte: Slack et al. (1999).

Serviços de massa: compreendem muitas transações de clientes, envolvendo tempo de contato limitado e pouca customização. Esses serviços em geral são predominantemente baseados em equipamentos e orientados para o “produto”, com a maior parte do valor adicionada na retaguarda, com relativamente pouca atividade de julgamento exercido pelo pessoal da linha de frente. Serviços de massa incluem supermercados, redes de telefonia, transporte público, etc.

2.2.3 Qualidade em serviço

Segundo Fitzsimons (2000), que muitos pesquisadores acreditam que as percepções dos clientes sobre a qualidade se baseiam em avaliações cognitivas de longo prazo sobre a entrega de serviço de uma empresa, ao passo que a

satisfação do cliente é uma reação emocional de curto prazo a uma experiência específica de serviço.

Em serviço, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação do serviço. Cada contato com um cliente é referido como sendo um “momento da verdade”, uma oportunidade de satisfazer ou não o cliente. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado. Quando se excedem as expectativas, o serviço é percebido como de qualidade excepcional, e também como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser vista como inaceitável. Quando se confirmam as expectativas pela percepção do serviço, a qualidade é satisfatória.

Segundo Miguel e Salomi (2004), Parasuraman et al. (1988) propuseram a medição da qualidade do serviço, baseados no modelo de satisfação de Oliver (1980), afirmando que a satisfação do cliente é uma função da diferença entre expectativa e desempenho. Foram identificadas as cinco primeiras características que os clientes utilizam para julgar a qualidade dos serviços:

- **Confiabilidade:** é a capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão;
- **Responsabilidade:** é a disposição para auxiliar e servir os clientes e fornecer o serviço prontamente;
- **Segurança:** é o conhecimento dos funcionários, bem como sua capacidade de transmitir confiança e confidencialidade;
- **Empatia:** envolve cortesia, demonstração de interesse e atenção personalizada ao cliente;

- **Tangibilidade:** é a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação.

Esses autores consideram também o conceito de *gap*, ou seja, a diferença entre as expectativas e a percepção de desempenho, que além de ser uma medida da satisfação do cliente, também seria uma medida da qualidade do serviço em relação a uma dimensão específica. As dimensões da qualidade seriam características genéricas do serviço, subdivididas em itens, que somadas, resultariam no serviço como um todo, sob o ponto de vista do cliente que irá julgá-lo. O modelo desenvolvido por esses autores é apresentado na Figura 2.5.

A fim de testar o modelo, uma pesquisa exploratória envolveu entrevista com executivos pertencentes a empresas americanas reconhecidas de quatro diferentes tipos de serviços: banco varejista, cartão de crédito, corretagem de ações, reparo e manutenção, envolvendo 12 grupos, com o objetivo de aumentar o conhecimento sobre os seguintes pontos:

- *Identificar o que os gestores de serviço perceberiam como atributos-chave de qualidade;*
- *Definir os problemas e tarefas envolvidas no gerenciamento da qualidade dos serviços;*
- *Identificar quais seriam os atributos-chave da qualidade dos serviços, sob o ponto de vista dos clientes;*
- *Determinar quais as discrepâncias (lacunas) entre a percepção dos clientes e dos responsáveis pelo marketing das empresas;*
- *Estabelecer quais os pontos comuns entre a percepção dos clientes e os gestores que podem ser combinados em um modelo geral que também represente a qualidade do serviço sob o ponto de vista dos clientes.*

Dessa forma, do conjunto de entrevistas observaram-se pontos comuns a todos os quatro tipos de serviços estudados, em conformidade com a Figura 2.5.

O *gap* 1 compreende a discrepância entre a perspectiva do cliente e a percepção gerencial dessa perspectiva.

O *gap* 2 consiste na discrepância entre a percepção gerencial sobre as expectativas dos clientes com as especificações da qualidade dos serviços.

O *gap* 3 exprime a discrepância entre os padrões e especificações da empresa e o que é realmente fornecido ao cliente.

O *gap* 4 considera a discrepância entre a promessa realizada pelos meios de comunicação e o que realmente é fornecido.

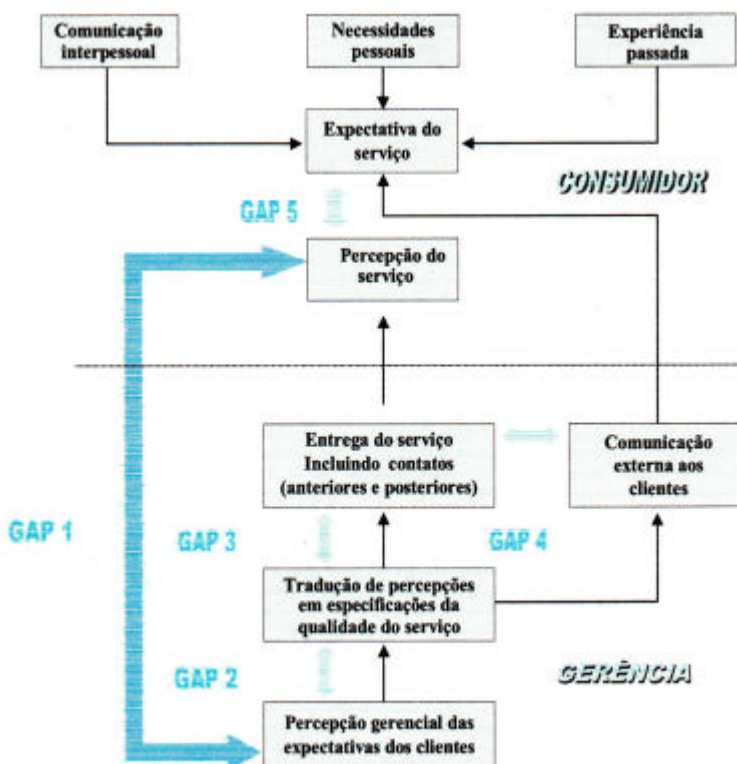


Figura 2.5 – Modelo dos cinco *gaps* de qualidade dos serviços.

Fonte: Parasuraman et al. (1985).

O *gap* 5 mede a discrepância entre a expectativa do cliente e a sua percepção do serviço, podendo ser expresso como função dos outros *gaps*.

O estudo realizado por Parasuraman et al. (1985) mostrou que a percepção da qualidade dos serviços pelo cliente depende da direção e magnitude dos outros *gaps*, associados com projeto, marketing e entrega dos serviços de uma empresa. Outra conclusão importante foi que os consumidores utilizam os

mesmos critérios para chegar a um julgamento sobre a qualidade do serviço prestado, independentemente do tipo de serviço considerado. Estes critérios puderam ser consubstanciados em 10 categorias descritas no Quadro 2.1, inicialmente chamados de determinantes da qualidade e posteriormente denominados dimensões da qualidade.

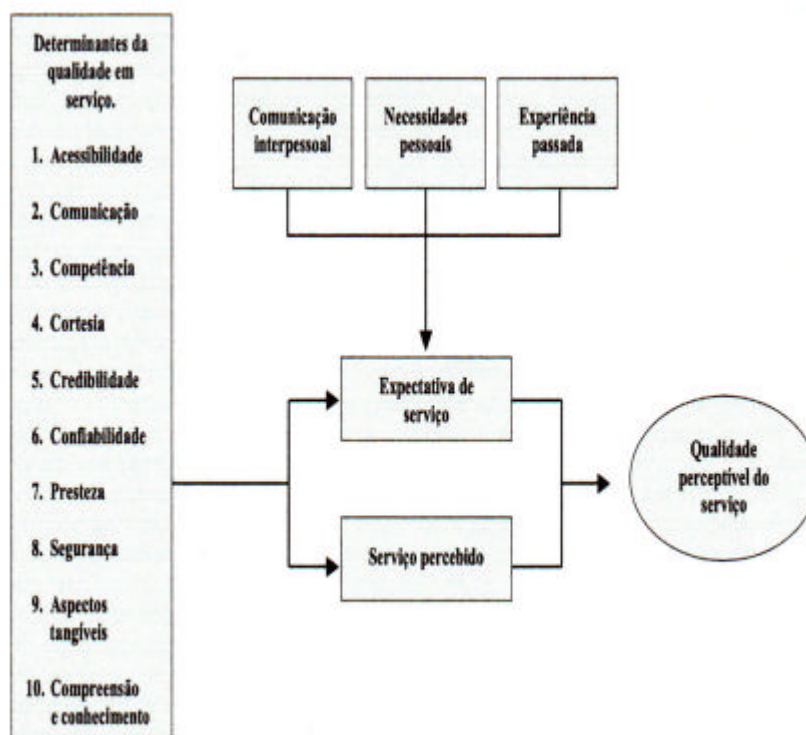
As dimensões da qualidade representam os pontos críticos na prestação de um serviço, que podem causar a discrepância entre expectativa e desempenho, que deve ser minimizada a fim de se alcançar um padrão adequado de qualidade.

O modelo dos cinco *gaps* explicita as influências das várias discrepâncias ocorridas na qualidade dos serviços, divididas em dois segmentos distintos: o contexto gerencial e o contexto do cliente. No contexto gerencial, direciona-se a análise de cada *gap* para uma melhoria no fornecimento dos serviços. No contexto do cliente, mostra-se como este faz a sua avaliação da qualidade através dos seus critérios de satisfação para cada um dos itens que compõem as dimensões da qualidade. No modelo idealizado, o cliente tem uma ou mais expectativas para cada uma das dimensões da qualidade, em relação ao serviço a ser adquirido.

No decorrer do processo de compra e mesmo após a compra, o cliente compara a sua expectativa com o seu julgamento do desempenho, para cada item da dimensão da qualidade, formando um conceito único que será definido como a qualidade perceptível dos serviços. Segundo Parasuraman et al. (1988), a formação da expectativa tem como base três pontos principais: a comunicação interpessoal, as necessidades pessoais e experiência passada, em uma contínua renovação, conforme é ilustrado na Figura 2.6.

Resumindo, pode se afirmar que, ao longo da aquisição de um serviço, as diversas ocorrências de satisfação resultam em um julgamento da sua qualidade.

Outra contribuição devida a Parasuraman et al.(1988), tomando como base às 10 dimensões da qualidade (Quadro 2.1), foi a da criação de um questionário, chamado escala ou instrumento SERVQUAL , composto por 22 questões apresentadas conforme cinco aspectos relevantes da qualidade em serviços: confiabilidade, responsabilidade, segurança, cortesia e tangibilidade. Uma interessante aplicação desse modelo para avaliação da satisfação dos clientes de serviços de assessoria profissional pode ser visto em Montanaro (2004).



Figuras 2.6 – Determinantes da qualidade dos serviços.

Fonte: Parasuraman et al.1988.

DETERMINANTE	CONCEITO
Confiabilidade	Abrange consistência de desempenho e confiabilidade. Também significa que a empresa honra seus compromissos. Especificamente envolve: precisão nas contas, manutenção dos registros de forma correta e realização do serviço no tempo designado.
Presteza	Refere-se ao desejo e presteza que os empregados têm em prover os serviços. Envolve rapidez nos serviços, por exemplo: postar um recibo ou contatar um cliente rapidamente, ou realizar rapidamente um serviço.
Competência	Significa possuir as habilidades necessárias e conhecimento para realizar o serviço, envolvendo: conhecimento e habilidade do pessoal de atendimento, conhecimento e habilidade do pessoal de apoio operacional, capacidade de pesquisa da organização.
Acessibilidade	Refere-se a proximidade e a facilidade de contato, significando que: o serviço pode ser acessível por telefone, o tempo de espera para receber o serviço não é muito extenso, tem um horário de funcionamento e localização conveniente.
Cortesia	Abrange educação, respeito, consideração e amabilidade do pessoal de atendimento. Compreende também consideração com a propriedade do cliente (por exemplo: não usar sapatos sujos no carpete).
Comunicação	Significa manter os clientes informados em linguagem que sejam capazes de compreender. Pode significar que a companhia deve ajustar sua linguagem para diferentes consumidores, aumentando o nível e sofisticação para os mais bem educados e conversando de maneira simples e direta com os mais simples. Também compreende: proporcionar explicação do serviço, preços, descontos e garantir ao consumidor que um eventual problema será resolvido.
Credibilidade	Considera a honestidade e implica em que a empresa esteja comprometida em atender aos interesses e objetivos dos clientes, abrange: nome e reputação da empresa, características pessoais dos atendentes e nível de interação com os clientes durante a venda.
Segurança	Ausência de perigo, risco ou dúvidas, abrangendo: segurança física, financeira e confidencialidade.
Compreensão e Conhecimento do cliente	Significa esforçar-se para compreender as necessidades dos clientes, envolvendo: aprendizado sobre os requisitos específicos do cliente, proporcionar atenção individualizada, reconhecer clientes constantes e preferenciais.
Aspectos Tangíveis	Significa a inclusão e demonstração de evidências físicas ao serviço, tais como instalações, aparência do pessoal, ferramentas e equipamentos utilizados no serviço, representação física do serviço, tais como um cartão de crédito plástico, ou uma prestação de contas, além de outros clientes presentes nas instalações.

Quadro 2.1 – Dimensões da qualidade de serviços

Fonte: Parasuraman et al. (1985).

2.2.4 Similaridade entre as dimensões da qualidade

Oliveira (2006) apresenta uma comparação entre as dimensões da qualidade propostas por Garvin (1984) e as propostas por Parasuraman et al. (1988), apresentada no quadro 2.2.

Analisando o Quadro 2.2, nota-se que a dimensão “Qualidade Percebida” definida por Garvin (2002), enquadra-se em todas as características das dimensões sugeridas por Parasuraman *et al* (1988), o que demonstra ser este aspecto da qualidade – percepção do cliente em relação à diferenciação de produtos ou serviços – altamente relevante.

Isto coincide em que é relevante a contribuição do fator humano no processo produtivo e, conseqüentemente, na gestão da qualidade, ressaltado por

Palladini (2004). Esse autor destaca ainda que, embora este fator exija maior investimento por parte da empresa, haverá também um maior retorno produtivo.

Diante desse assunto, Albrecht (1992) reconhece que se faz necessário investir em treinamento dos funcionários, pois esta ação gera motivação no funcionário e pode ser uma alternativa fundamental para a solução dos problemas da organização com relação ao serviço prestado ao cliente.

A qualidade, agora, afirma Albrecht (1992), está nos olhos e na mente do observador, e os fatores que os clientes empregam para analisar a qualidade oferecida por uma empresa são múltiplos e complexos. A maioria dos programas de qualidade, acredita o autor, é vítima da obsessão por medições que não levam em conta o cliente.

Dimensões da Qualidade aplicadas a Serviços	
Parasuraman et al.	Garvin
Aspectos tangíveis	Desempenho, Características, Confiabilidade, Estética e Qualidade Percebida.
Confiabilidade.	Confiabilidade e Qualidade Percebida.
Responsabilidade	Desempenho, Confiabilidade, Conformidade e Qualidade Percebida.
Competência	Desempenho, Confiabilidade, Conformidade, Atendimento e Qualidade
Cortesia	Característica e Qualidade percebida
Credibilidade	Conformidade, Atendimento, Estética e Qualidade Percebida.
Segurança	Desempenho, Conformidade, Durabilidade e Qualidade Percebida.
Acesso	Qualidade Percebida
Comunicação	Característica, Atendimento e Qualidade Percebida.
Conhecimento do cliente	Desempenho, Atendimento e Qualidade Percebida.

Quadro 2.2. Similaridade entre as dimensões da qualidade

Fonte: Oliveira (2006).

Um aspecto importante na satisfação dos clientes é identificar como podem atingir satisfação ou descontentamento com os serviços de uma empresa. Assim, se a empresa pretende satisfazer os seus clientes, inicialmente, é necessário questionar sobre os aspectos que os satisfazem e aqueles que geram insatisfação com relação aos produtos e serviços oferecidos. A satisfação dos clientes depende do equilíbrio entre as expectativas existentes e a percepção sobre os serviços fornecidos pela empresa (Zeithaml et al., 1990).

2.2.5 Modelo Conway de melhoria contínua e eliminação de desperdícios

Com base nos ensinamentos de Deming, Conway (1996) desenvolveu um modelo de gestão para a melhoria contínua e eliminação de desperdícios, ilustrado na Figura 2.7. Este modelo apresenta contribuições notáveis, pois

introduz um novo conceito de desperdício e apresenta uma ordenação muito consistente e prática dos princípios de qualidade, melhoria contínua e eliminação de desperdícios, segundo Parente (2000).

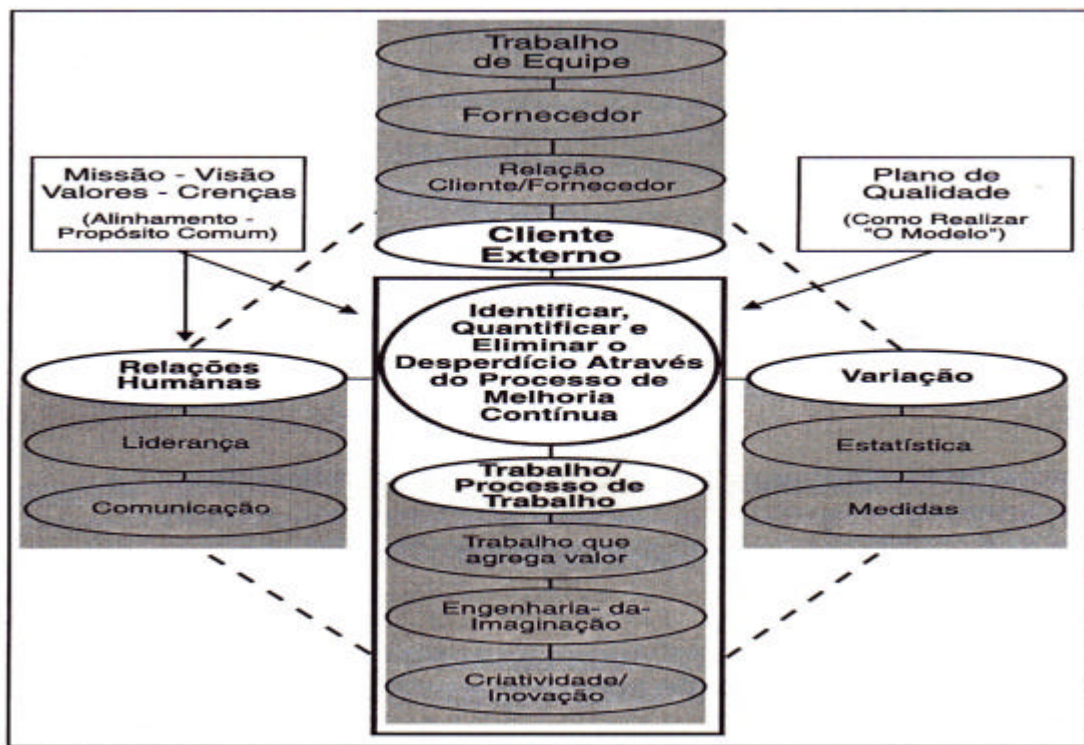


Figura 2.7 – Estrutura básica do modelo Conway de melhoria contínua.
Fonte Conway (1996).

Segundo Conway (1996), o objetivo é melhorar todos os processos e trabalhos realizados na empresa e assim satisfazer e agradar aos clientes externos com produtos e serviços de alta qualidade e baixo custo. A atividade central que leva a essa meta, destacada no círculo central, é a identificação, quantificação e eliminação do desperdício, por meio da melhoria contínua dos processos de trabalho.

A estrutura básica do modelo possui quatro elementos ovais próximos ao círculo central, indicando as quatro áreas em que uma organização deve concentrar-se para eliminar o desperdício e melhorar a qualidade. Segundo Conway (1996), essas quatro áreas são indispensáveis para assegurar bons

resultados do modelo e nenhuma delas deverá receber menor destaque, pois a sinergia ocorre quando todas as quatro áreas são desenvolvidas de forma equilibrada. São elas:

- **Cliente externo:** Conway (1996) ressalta que uma relação satisfatória entre cliente e fornecedor deve existir tanto com os clientes externos como com os clientes internos. Essa cooperação deverá também prevalecer em todos os elos ao longo da cadeia de suprimentos.
- **Variação:** as variações ou irregularidades nos processos escondem grande volume de desperdícios. As estatísticas, as medidas e os gráficos de desempenho ajudam a identificar e analisar os desperdícios. Para usar o conhecimento adquirido por meio do estudo da variação, as pessoas precisam entender os processos de trabalho na empresa da maneira mais completa possível.
- **Processos de trabalho:** devem ser identificados os processos que realmente agregam valor aos produtos e serviços da empresa e reduzir ou eliminar os que não agregam valor.
- **Relações Humanas:** Os varejistas não conseguirão adotar um processo de melhoria contínua se não puderem mudar o modo como lidam com seus empregados, clientes e fornecedores, por meio de um bom sistema de relações humanas que motive os funcionários.

Segundo o autor, liderança, comunicação, cooperação e trabalho em equipe são ingredientes básicos para a organização implementar e manter o modelo de gestão integral.

Parente (2000) afirma que a noção de desperdício que os empresários têm tradicionalmente ainda é muito limitada, restringindo-se apenas aos exemplos óbvios e visíveis, como quebras, inadimplências e roubos.

O conceito proposto por Conway (1996) engloba todo tipo de desperdício:

- **Desperdício de material:** produtos estragados ou descartados, desperdícios de energia elétrica, água, combustível, embalagem, suprimentos e o próprio custo das mercadorias vendidas (CMV).
- **Desperdício de capital:** significa recursos parados ou improdutivos, atrasos e inadimplências nas contas a receber, excessos de estoques, equipamentos e instalações ociosos ou mal localizadas. Os desperdícios de capital tornam-se ainda mais prejudiciais em situações de juros altos, como as que vêm caracterizando o Brasil nos últimos anos.
- **Desperdício de tempo:** segundo Parente (2000), no Brasil os paradigmas culturais em relação ao uso do tempo no trabalho estimulam as empresas a acumular grandes volumes de desperdícios. Os baixos salários também têm contribuído para uma desatenção dos dirigentes sobre a utilização adequada do tempo dos funcionários. Nos países desenvolvidos, onde a produtividade recebe uma prioridade central da gerência, este tipo de desperdício é intolerável. A Figura 2.8 identifica como os funcionários gastam seu tempo nas empresas.



Figura 2.8 – O modo como trabalhamos.

Fonte: Conway (1996).

- **Desperdício de oportunidades de vendas:** segundo Parente (2000), é comum se encontrar duas lojas de empresas diversas, com formatos e localizações semelhantes, que apresentam níveis muito diferentes de desempenho de vendas, uma vendendo duas ou mais vezes que a outra. Muitas vezes, não são nítidas vantagens em alguns aspectos que causam a preferência dos consumidores, mas muitas pequenas vantagens competitivas, refletidas nos diversos detalhes que o consumidor vivencia e sente satisfação na loja.

Segundo Parente (2000), se gasta também tempo realizando trabalho desnecessário que não agrega valor, como em tarefas administrativas (como preenchendo documentação fiscal). Existe ainda o trabalho inútil que não agrega valor, como o tempo gasto para elaborar alguns relatórios que já não são mais necessários.

O autor afirma que o retrabalho ocorre toda vez que o trabalho não tenha sido feito corretamente na primeira vez, não importa se o erro ocorreu no varejista ou no fornecedor. A alta rotatividade de pessoal é um exemplo de retrabalho – alguém cometeu algum erro nos processos de recrutamento, ou na seleção, ou no treinamento, ou na chefia do funcionário, que resultou em sua demissão.

Ociosidade - é o tempo que o funcionário espera para realizar alguma tarefa, como, por exemplo, a situação de ociosidade na frente de caixa, afirma Parente (2000). Ocorre ainda um tempo de inatividade, quando o funcionário deixa de trabalhar ou ausenta-se do trabalho para intervalos de descanso (com ou sem autorização), conclui Parente (2000).

Na figura 2.8, Conway (1996) explica que uma organização típica gasta 40% de seu trabalho em tarefas desnecessárias, de 5 a 15% em tarefas necessárias mas que não agregam valor, e, passa 25% do tempo pago na inatividade. Apenas 20-30% do tempo é gasto em atividades que agregam valor do ponto de vista do cliente.

Segundo Conway (1996), quando as empresas não utilizam a inteligência, o tempo e a energia de todo o pessoal envolvido no processo, estão desperdiçando o capital mais importante da empresa – os talentos humanos.

A origem de todos os desperdícios provém de como o trabalho é feito e de como os processos dentro da empresa são realizados. Parte do trabalho realizado nas empresas agrega valor para o cliente externo (interação entre o cliente e o funcionário da empresa). Uma outra parte do trabalho não agrega valor (tempo ocioso dos funcionários, retrabalho e trabalho desnecessário), o que consiste em desperdício, afirma Conway (1996).

Segundo Parente (2000), as ferramentas para resposta eficiente ao consumidor (ECR – Efficient Consumer Response) visam diminuir os desperdícios na cadeia de abastecimento. As empresas varejistas mais desenvolvidas do mundo estão empenhadas em analisar todos os processos empresariais, para eliminar o trabalho que não agrega valor, porque estão descobrindo que existe trabalho que agrega valor unicamente quando se elimina o desperdício.

2.2.5.1 Nova concepção de desperdício

Uma definição mais completa de desperdício pode ser enunciada como: “desperdício é a diferença entre a forma como as coisas estão sendo feitas agora e a forma como poderia ser, se tudo estivesse perfeito”, afirma Conway (1996).

Um exemplo que Parente (2000) fornece é: se o atual índice de faltas (ou ruptura do estoque) em uma loja situa-se em torno de 15% e a situação “perfeita” corresponde a um índice de 3%, o desperdício em faltas é de 12% (15% - 3%). A situação “perfeita” deverá refletir um objetivo ideal, porém atingível.

Conway (1996) sugere que os desperdícios sejam classificados em quatro tipos, conforme ilustrado na Figura 2.9 e afirma que esses desperdícios estão relacionados com desperdícios dos talentos humanos em uma empresa.

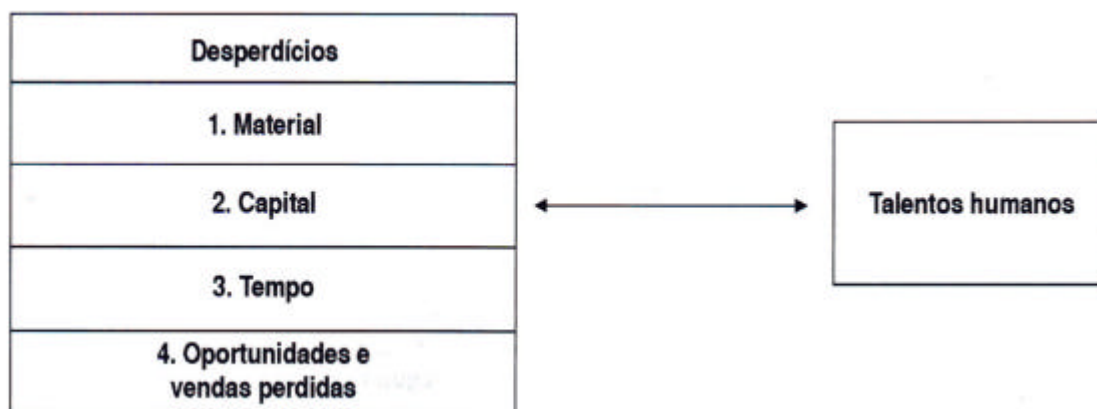


Figura 2.9 – Tipos de desperdícios.

Fonte: Conway (1996).

Segundo Conway (1996), toda vez que um desperdício em um certo processo for identificado, é recomendável procurá-lo. Quando se medem as coisas sobre as quais se está falando e se expressa essa medida em números, sabe-se algo a respeito; mas quando não se pode expressá-las em números, o conhecimento é de um tipo pobre e insatisfatório.

Parente (2000) afirma que, para melhorar um processo, é necessário conhecê-lo profundamente, para que se possa adquirir maior controle sobre seus resultados. E, para conhecer o processo, é necessário medi-lo. O autor exemplifica afirmando, por exemplo, que, se um supermercado pretende diminuir as quebras nos produtos hortifrutí, precisará entender os processos de abastecimento, armazenagem e vendas desses produtos.

Segundo Conway (1996), os gráficos usados nos programas de melhoria contínua, quando utilizados corretamente, conseguem identificar os problemas na fonte em tempo real, permitindo que sejam analisados e corrigidos imediatamente.

Segundo Parente (2000), o desperdício de tempo está diretamente relacionado às despesas de pessoal, sendo, portanto, um dos componentes mais prejudiciais em uma empresa. A raiz de qualquer desperdício está no uso inadequado dos recursos humanos da empresa. A necessidade da reestruturação e da redução de funcionários é, na maioria das vezes, provocada pelos erros da própria direção da empresa, que permitiu que o desperdício se acumulasse. Em uma economia de mercado, somente as empresas que atendam às necessidades dos clientes com um número mínimo de desperdício poderão oferecer garantia de emprego a seus funcionários.

Prosseguindo, Parente (2000) afirma que as reestruturações e os cortes de pessoal são traumáticos para uma empresa, porque, com esse tipo de administração, os funcionários não têm segurança no emprego, o que pode resultar em descompromisso para com a empresa.

2.3 Varejo

2.3.1 Conceitos

Segundo Pinto e Lara (2003), varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma curiosidade, desejo ou necessidade pessoal do consumidor final. O varejista seria, então, qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final.

O varejo é essencialmente um operador logístico, ou seja, o elo de ligação entre o consumidor final e o fornecedor. Por decorrência, dois elementos interferem na determinação de sua real contribuição na cadeia de valor: as relações do varejo com os fornecedores e com o mercado consumidor. Ai está, ao mesmo tempo, os problemas e as oportunidades para a melhoria das operações comerciais varejistas, afirma Ângelo e Silveira (1999).

Varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final, define Parente (2000). O varejo pode ser qualquer instituição cuja atividade principal consiste na venda de produtos e serviços para o consumidor final. As atividades varejistas podem ser realizadas em lojas, por telefone, pelo correio, pela Internet e também na casa do consumidor. Segundo Parente (2000), o varejista difere do atacadista, porque o atacado consiste no processo de venda para clientes institucionais que compram produtos e serviços para revendê-los ou como insumo para suas atividades empresariais. A American Marketing Association define varejo como uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente aos outros consumidores.

Las Casas (2000) define varejo como a comercialização a consumidores finais; um comércio varejista que vende por meio de lojas é chamado de varejo lojista, e aquele em que se vende diretamente é o não-lojista. Consideram-se estabelecimentos varejistas aquelas empresas em que mais de 50% de suas operações são decorrentes de vendas a varejo.

2.3.2 A importância do varejo na Economia Brasileira

Com um volume anual de vendas superior a R\$ 100 bilhões, vendidos por cerca de um milhão de lojas, e representando mais de 10% do PIB brasileiro, as atividades do varejo desempenham um papel de relevância no cenário econômico brasileiro. Os principais setores varejistas no Brasil são: o varejo de alimentos, as revendas e lojas de veículos, postos de gasolina, as lojas de eletrodomésticos e o varejo de confecção, afirma Parente (2000).

Segundo Parente (2000), o intenso ritmo de consolidação que tem caracterizado o varejo brasileiro nos últimos anos vem rapidamente tornando ultrapassadas as informações sobre o desempenho das empresas varejistas. O

varejista agrega valor ao sistema de distribuição, há vantagens tanto para as empresas que participam na distribuição dos produtos quanto para seus consumidores. O varejista proporciona uma diminuição no número de contatos, proporcionando redução nos custos dos fabricantes ou atacadistas, que teriam de assumir os custos deste tipo de distribuição caso não houvesse esses intermediários. Ao transferir funções mercadológicas, as empresas obtêm vantagens permitindo que o fabricante se dedique ao seu objetivo principal de fabricação. Ao mesmo tempo, cria-se uma especialização por parte dos varejistas, por exercerem e especializarem-se nesse tipo de atividade, o que pode proporcionar redução nos custos operacionais da empresa em decorrência dessa especialização, de acordo com Las Casas (2000). Continuando, o autor afirma que o Varejo, dentro das condições de distribuição, proporciona utilidades de posse, tempo e lugar aos consumidores finais. Além disso, a especialização possibilita benefícios de compra, espaços para estacionamento, transporte gratuito, crédito direto, serviços de entrega de manutenção, entre outros, para os consumidores. O Quadro 2.3 indica os 10 maiores varejistas brasileiros, apresentando informações, referentes ao exercício de 2005.

<input type="checkbox"/> 1	CARREFOUR - COMÉRCIO VAREJISTA	5.097,6
<input type="checkbox"/> 2	CASAS BAHIA - COMÉRCIO VAREJISTA	5.078,1
<input type="checkbox"/> 3	PÃO DE AÇÚCAR - COMÉRCIO VAREJISTA	4.846,5
<input type="checkbox"/> 4	SONAE - COMÉRCIO VAREJISTA	1.991,7
<input type="checkbox"/> 5	PONTO FRIO - COMÉRCIO VAREJISTA	1.652,6
<input type="checkbox"/> 6	SENDAS DISTRIBUIDORA S.A. - COMÉRCIO VAREJISTA	1.422,8
<input type="checkbox"/> 7	LOJAS AMERICANAS - COMÉRCIO VAREJISTA	1.170,3
<input type="checkbox"/> 8	CASAS PERNAMBUCANAS SP - COMÉRCIO VAREJISTA	1.130,6
<input type="checkbox"/> 9	WAL-MART - COMÉRCIO VAREJISTA	1.124,0
<input type="checkbox"/> 10	BOMPREGO - COMÉRCIO VAREJISTA	1.111,2

Quadro 2.3 – Maiores varejistas brasileiros.

Fonte: site da Revista Exame – <http://portalexame.abril.com.br>

2.3.3 Varejo no canal de distribuição

O varejista faz parte dos sistemas de distribuição entre o produtor e o consumidor, desempenhando um papel de intermediário, funcionando como um elo de ligação entre o nível do consumo e o nível do atacado ou da produção. Apesar de exercer uma função de intermediário, assume cada vez mais um papel pró-ativo na identificação das necessidades dos consumidores e na definição do que deverá ser produzido para atender às expectativas do mercado.

Segundo Parente (2000), entre o fabricante e o consumidor existem estruturas com diferentes níveis de intermediários, conforme ilustrado na Figura 2.10. Em uma estrutura de nível 2, não existem intermediários, e o fluxo de produtos vai diretamente do fabricante para o consumidor. É o caso das vendas diretas realizadas por empresas como a Avon e a Natura. Na estrutura de nível 3, existe um tipo de intermediário, desempenhado pelo varejista. No nível 4, atacadista e varejista desempenham o papel de intermediário. No nível 5, existe um agente autorizado pelo fabricante para desempenhar o papel de um dos intermediários junto aos atacadistas e varejistas.

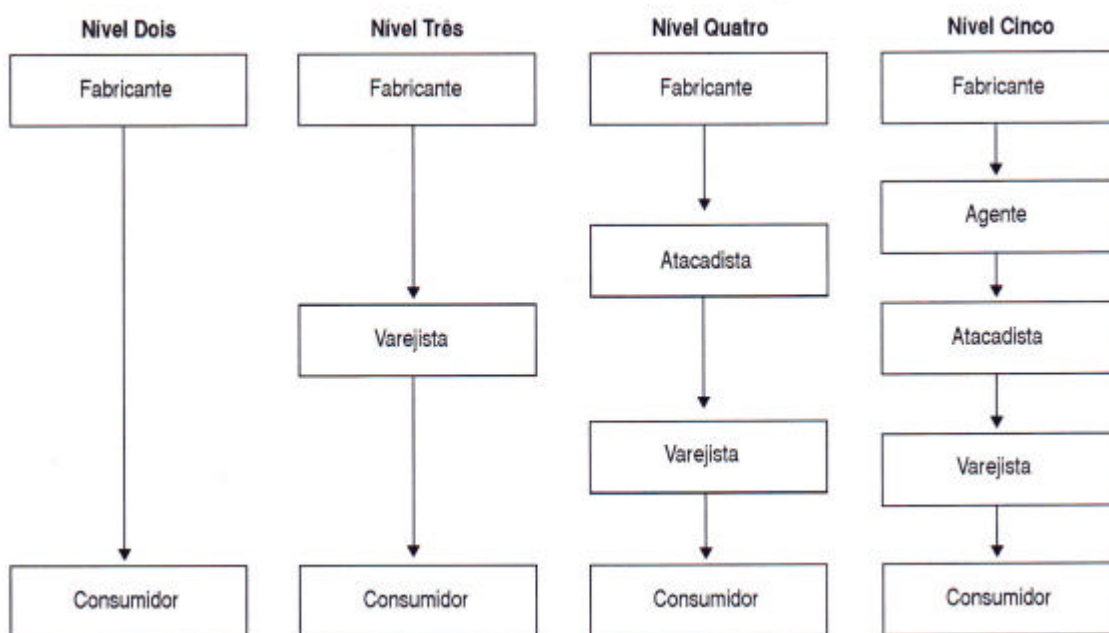


Figura 2.10 – Esquema típico de estrutura de canal para bens de consumo.

Fonte: Parente (2000).

2.3.4 Classificação e formatos varejistas

Para Parente (2000), as instituições varejistas podem ser classificadas segundo vários critérios, dentre eles os varejistas com lojas, que são classificados em três espécies: varejo alimentar, varejo não-alimentar e varejo de serviços. Dependendo do tipo de propriedade, as empresas de varejo podem também ser classificadas, em: independentes, cadeias ou redes, franquias, alugadas ou de propriedade de um fabricante ou atacadista.

Um varejista independente tem apenas uma loja. São empresas pequenas, com administração familiar, que, em geral, utilizam baixo nível de recursos tecnológicos. A maior vantagem é a integração entre as atividades de compra e venda, permitindo uma sintonia mais ajustada às necessidades do consumidor. A grande desvantagem é sua limitação de recursos e de poder de barganha com os fornecedores.

As redes ou cadeias como, por exemplo, C&A, Carrefour, Fórum, operam mais de uma loja, sob a mesma direção. Segundo Parente (2000), à medida que o número de unidades aumenta, a rede começa a exercer um maior poder de barganha com seus fornecedores e a conseguir melhores condições de compra. Economias de escala ocorrem em muitas outras atividades, como na propaganda, nos investimentos em tecnologia, na gestão, na logística e na pesquisa de mercado. As redes, entretanto, enfrentam alguns desafios, tais como as dificuldades no controle das operações, na flexibilidade e na adequação às diferentes características de mercado de cada unidade.

Muitas atividades varejistas estão se expandindo por meio do sistema de franquias, no qual pequenos empresários podem se beneficiar por serem parte de uma grande instituição de cadeia de varejo. A franquia consiste em um sistema contínuo e integrado de relacionamento entre franqueador e franqueado, que permite ao franqueado conduzir um certo negócio de acordo com um padrão de procedimentos e marca definidos pelo franqueador.

Segundo Kotler (2000), a franquia representa uma forma de organização de varejo que pode ser caracterizada pelos seguintes aspectos:

- O franqueador proporciona ao franqueado o sistema operacional e de marketing para desempenhar as atividades e uma certa exclusividade para operar em certa região.
- O franqueador possui uma atividade com marca registrada e licencia essa marca para franqueados que lhe pagam *royalties*;
- O franqueado, paga o direito de fazer parte do sistema, os custos iniciais de montagem das instalações e uma taxa mensal e /ou *royalty* sobre as vendas (ex.: 4%);

O mercado de franquias brasileiro faturou 35,82 bilhões de reais em 2005, o que representa um crescimento de 13% em relação ao ano anterior. Os dados são de uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Franchising (ABF), em parceria com o grupo Cherto, e foram divulgados na Feira da ABF.

Com 971 redes franqueadas, o Brasil é hoje o sexto país no *ranking* do World Franchise Council, entidade que reúne as principais associações de franquias do mundo. Perde apenas para os Estados Unidos, Japão, China, Canadá e França. "A projeção de crescimento para o ano passado era 10%, e nós alcançamos 13%, num país cujo PIB cresceu 2,3% nesse período", diz Ricardo Camargo, diretor executivo da ABF. Acessórios, calçados, alimentação, educação e treinamento foram os setores que mais se desenvolveram em 2005.

A internacionalização é outra tendência observada no mercado de franquias nacional. O Brasil tem 50 redes franqueadas no exterior, e muitas pequenas e médias empresas estão alcançando mercados internacionais. Redes de franquias de outros países também têm interesse em abrir novas franquias no Brasil.

Empresas de varejo alugadas ou de propriedade de um fabricante ou atacadista são departamentos dentro de uma loja de varejo que são operados e gerenciados por uma empresa, como por exemplo, jóias, sapatos, padaria, peixaria, floricultura, lanchonete. O operador de um departamento alugado, paga um aluguel com base em certo percentual das vendas obtidas e é responsável pelo capital investido em estoque e por todas as atividades operacionais. Para assegurar consistência com os demais departamentos da loja, o inquilino deverá obedecer a vários procedimentos operacionais.

2.3.5 Varejo alimentício

Uma das mais importantes cadeias varejistas é a alimentícia ou alimentos. Os alimentos se prestam especialmente à distribuição pelo varejo, pois são produtos de consumo geral, de primeira necessidade, em muitos casos bastante perecíveis e cuja distribuição deve ser geograficamente abrangente.

O varejo alimentício no Brasil apresenta-se muito desenvolvido. As empresas que operam no mercado brasileiro têm acompanhado as tendências mundiais, apresentando uma variedade muito completa de modelos e formatos de lojas, que atendem às diversas características e necessidades de mercado. Por sua importância, na economia nacional, muitas pesquisas vêm sendo realizadas sobre a estrutura do varejo alimentar, tais como os estudos conduzidos pela empresa de pesquisa AC Nielsen e pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS).

2.3.6 Varejo não alimentício com lojas

O varejo não alimentar no Brasil não apresenta o grau de desenvolvimento ou maturidade que se observa no varejo alimentar, segundo Parente (2000). Os dois principais modelos de loja de não-alimentos encontrados no Brasil são as lojas especializadas e as lojas de departamentos.

As lojas especializadas dominam o varejo de não-alimentos no Brasil. Concentram suas vendas em uma linha de produtos, tais como brinquedos, calçados, móveis, livros, confecções em geral, etc. Existem grande variedade de tipos e formatos de lojas especializadas. Elas podem posicionar-se nos mais variados segmentos de mercado. O tamanho das lojas é também muito variado e eles podem fazer parte de grandes redes, como Fotóptica ou Fórum, ou serem independentes, pertencendo a um pequeno empresário.

Segundo Parente (2000), lojas de departamentos possuem área superior a 4.000 m² e apresentam grande variedade de produtos, oferecendo ampla gama de serviços aos consumidores, estruturada em bases departamentais.

Segundo o mesmo autor, do ponto de vista organizacional e estratégico cada departamento é administrado como uma unidade estratégica de negócio, em que seus gestores tomam as decisões de compra, venda e promoções, sendo os resultados também avaliados no nível de cada departamento. Atualmente, existe uma tendência para o desenvolvimento de lojas de departamento de linha limitada, que concentram um número menor de departamentos, com predominância de linha *soft* (calçados, cama, mesa e banho), como é o caso das lojas C&A, Riachuelo e Renner. Esse caminho parece adequado, quando se verifica a concorrência crescente dos hipermercados como Wal-Mart e Extra nas áreas de eletrodomésticos, móveis, brinquedos e ferramentas.

2.3.7. Varejo de serviço

Grande parte das atividades varejistas consiste na prestação de serviços, e pela importância crescente que os serviços assumem na economia e na vida dos consumidores, segundo Parente (2000), existem muitos tipos de varejo, em que a atividade exclusiva ou principal consiste na prestação de serviços, como os salões de beleza, as clínicas médicas, as academias de ginástica, porém não é fácil separar o varejo de serviços de produtos. Muitos formatos varejistas apresentam uma combinação dessas duas atividades. Os restaurantes são

exemplo de formatos varejistas nos quais a venda dos produtos está integrada à venda dos serviços.

2.3.8 Varejo sem loja

A maior parte das vendas varejistas ainda é realizada por lojas. Entretanto, pela enorme expansão das compras virtuais, o varejo sem loja vem crescendo mais rapidamente do que o varejo com loja. O surgimento e a expansão de grandes empresas de varejo virtual, como a amazon.com nos Estados Unidos e no Brasil, a submarino, além da adesão de grandes empresas brasileiras, como Americanas e Pão de Açúcar, indicam a enorme importância do varejo virtual.

Segundo Porto (2000), o varejo eletrônico é um formato de varejo que oferece, pela Internet, produtos e serviços, possibilitando que consumidores finais comprem e completem a transação por meio de um sistema eletrônico interativo.

Como ilustração da efervescência deste mercado, cita-se que os *sites* de comércio eletrônico americanas.com das lojas Americanas, e Submarino confirmam que celebraram acordo de fusão entre as empresas. A nova companhia, fruto da operação, B2W - Companhia Global de Varejo, e terá registro de empresa aberta na Comissão de Valores Mobiliários (CVM), com listagem no Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo. Previamente à aprovação da fusão, os administradores da Submarino submeteram proposta de redução de capital e distribuição de dividendos para os acionistas, em valor de até 500 milhões de reais. Além disso, a Lojas Americanas fez um aumento de capital em americanas.com de valor de 175 milhões de reais, fonte Exame (dezembro de 2006).

A Internet tem proporcionado novo potencial aos intermediários pelo fato de fornecer uma infra-estrutura de comunicação e transação que lhes permite a redução de seus custos de transação, além da expansão da base de clientes potenciais, pois torna suas operações globais. Ainda segundo Porto (2000), com a utilização da Internet os varejistas podem desempenhar um papel crucial nas

etapas de negociação: dar suporte aos consumidores, encontrando o produto mais adequado, fornecer meios eficientes para a troca de informações entre ambas as partes, efetuar a transação comercial e dar assistência no pós-venda.

O caminho para o futuro do varejo será trilhado por aqueles que consideram a imprevisibilidade dos desejos e necessidades de cada consumidor não como um problema, mas como uma oportunidade de diferenciação, de agregar valor a serviços e de tornar fiéis os seus clientes, segundo Gonçalves (1995).

2.3.9 Shopping center

Shopping center é um formato de centro comercial planejado que indica um empreendimento desenvolvido especificamente para formar um complexo comercial integrado, composto de várias unidades varejistas que oferecem uma linha de produtos variada e complementar, afirma Parente (2000).

Segundo Las Casas (2000), originaram-se do desenvolvimento de lojas de departamentos, que disseminaram a idéia de várias lojas sob o mesmo teto. Contribuíram também para o seu desenvolvimento engenheiros e arquitetos. Acompanhando a tendência da população, os *shopping centers* buscaram localização conveniente, fora do congestionamento do trânsito comum às áreas centrais das grandes cidades. Visando adaptar-se ao lazer de conveniência da população, passaram também a incluir esses serviços em sua estrutura, que hoje possui uma grande variedade de serviços, como transporte gratuito, praças de alimentação, etc.

Em janeiro de 2007, a Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE) registrava a existência de 263 *shopping centers* no país, sendo 246 em operação e 17 em construção. A ABRASCE tem 168 shoppings filiados em todo o país, 64% deles nas capitais e 36% no interior. São 31.086 lojas, entre âncoras e satélites e 784 salas de cinema ou teatro, totalizando 4,5 milhões de

metros quadrados de ABL (área bruta locável). As vendas dos *shopping centers* em 2005 representaram 18% do faturamento de todo o varejo nacional, excluídos os setores: automotivo e de derivados de petróleo. O Quadro 2.5 define os tipos de *shopping centers* existentes no Brasil fonte ABRASCE 2007 (www.abrasce.com.br).

Shopping Regional
Este tipo de shopping fornece mercadorias em geral (uma boa porcentagem de vestuário) e serviços completos e variados. Suas atrações principais são âncoras tradicionais, lojas de departamento de desconto ou hipermercados. Um shopping regional típico é geralmente fechado, com as lojas voltadas para um hall interno.
Shopping Comunitário
O shopping comunitário geralmente oferece um sortimento amplo de vestuário e outras mercadorias. Entre as âncoras mais comuns estão os supermercados e lojas de departamentos de descontos. Entre os lojistas do shopping comunitário, algumas vezes encontram-se varejistas de "off-price" vendendo itens como roupas, objetos e móveis para casa, brinquedos, artigos eletrônicos ou para esporte.
Shopping de Vizinhança
É projetado para fornecer conveniência na compra das necessidades do dia-a-dia dos consumidores. Tem como âncora um supermercado. A âncora tem o apoio de lojas oferecendo outros artigos de conveniência.
Shopping Especializado
Voltado para um mix específico de lojas de um determinado grupo de atividades, tais como moda, decoração, náutica, esportes ou automóveis.
Outlet Center
Consiste em sua maior parte de lojas de fabricantes vendendo suas próprias marcas com desconto, além de varejistas de "off-price".
Festival Center
Está quase sempre localizado em áreas turísticas e é basicamente voltado para atividades de lazer, com restaurantes, fast-food, cinemas e outras diversões.

Quadro 2.4 - Definições dos tipos de *shoppings centers*

Fonte: Web site Abrasce – www.abrasce.com.br. Visitado em 24-janeiro-2007.

A Figura 2.11 mostra a evolução do número de empregados em shopping center no Brasil em unidades, que passou de 328 mil no ano 2000 para 524 mil e 90 unidades no ano de 2006.



Figura 2.11. Evolução do número de empregados em shoppings centers no Brasil.

Fonte: Web site Abrasce – www.abrasce.com.br. Visitado em 05/08/2007.

A Figura 2.12 demonstra a evolução do faturamento em *shopping center* em milhões de reais a partir do ano 2000 até o ano de 2006 no Brasil.



Figura 2.12 - Evolução do faturamento em *shoppings centers*.

Fonte: Web site Abrasce – www.abrasce.com.br. Visitado em 05/08/2007.

A Figura 2.13 mostra a evolução do número de *shopping centers* no Brasil em unidades, desde o ano 2000 até o ano de 2006.



Figura 2.13 - Evolução do número de *shoppings centers*.

Fonte: Web site Abrasce – www.abrasce.com.br. Visitado em 08/07/2007.

A Tabela 2.1 mostra algumas contradições em relação aos números apresentados na Figura 2.12 sobre o faturamento dos *shoppings centers* no Brasil.

BRASIL - Shoppings Filiados: Fevereiro 2007		
No. de Shoppings		162
No. de Lojas		29.475
ABL		4.421.935
Área Construída		10.729.793
Lojas Âncoras		675
Satélites		28.801
Vagas Estacionamento		281.162
Filiados		
Faturamento Anual Estimado (2006)	Em R\$	20,6 bilhões

Tabela 2.1. Shoppings filiados a Abrasce.
 Fonte: Web site Abrasce - www.abrasce.com.br, visitado em 05/09/2007.

2.3.10 Marketing no varejo

Segundo Bazanini (2003) pode-se conceber o *marketing*, em seu sentido lato, partindo-se do pressuposto de que sempre existiu, ou em seu sentido estrito, atribuindo-se seu surgimento como decorrência da Revolução Industrial.

Prossegue Bazanini (2007) afirmando que embora possa haver delimitações diferentes para a maioria dos autores, a era do marketing moderno, alicerçada na departamentalização proposta pela Teoria Clássica da Administração (1916), nasce por volta de 1920, quando algumas das principais empresas dos Estados Unidos se direcionam ao mercado para a compreensão e a satisfação das necessidades dos consumidores.

No início dos anos 90, com o advento da globalização e a conseqüente revolução no mundo dos negócios, o *marketing* passou a refletir as novas exigências do ambiente externo, cada vez mais instável e turbulento (BAZANINI, 2007).

Presencia-se, também, um novo modelo corporativo “empresa em tempo real”, com nítidos reflexos sobre o *marketing*, fazendo com que essas atividades estejam resumidas não mais a um plano, mas sim a uma questão de postura e atitude de todos os funcionários da empresa perante o consumidor, e de melhorias contínuas, baseadas em necessidades e desejos comunicados pelo cliente (MCKENNA, 1999).

Como as empresas concorrem em um mercado global? Segundo Kotler (1998) as empresas bem sucedidas e de alto desempenho sabem como se adaptar a um mercado em mudança contínua. Praticam a arte do planejamento estratégico orientado para o mercado, que é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos e suas oportunidades de mercado mutantes. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com o objetivo de crescimento e lucro (KOTLER, 1998).

O administrador (gerente) do varejo desempenhará as funções típicas dos administradores, principalmente as de planejar, organizar, dirigir e controlar os negócios (LAS CASAS 2000).

No processo administrativo, uma das funções principais é a de planejamento. Percebe-se que na função planejamento, o brasileiro possui um pensamento lógico, prático e objetivo, com boa formação para planejamento a curto e médio prazos, porém sem visão de longo prazo, afirma Las Casas (2000).

De acordo com o conceito de ciclo de vida das empresas – conceito análogo ao do ciclo de vida do produto – as empresas passam por várias fases de crescimento desde sua entrada no negócio até sua retirada definitiva (LAS CASAS 2000). Ainda segundo o autor, é clássico na literatura varejista o conceito de ciclo do varejo de M.P.Mcnaire, que formulou hipóteses sobre o desenvolvimento varejista segundo a teoria do ciclo do varejo:

“Novos tipos de varejistas usualmente entram no mercado como varejistas de baixo preço, baixa margem ou até mesmo de baixo *status*. Gradativamente, eles adquirem estabelecimentos mais sofisticados e maiores facilidades para seus consumidores, necessitando para isto de investimentos mais altos e, conseqüentemente, elevando seus custos operacionais. Portanto, eles alcançam os estágios da maturidade como mercadores de alto preço, com custos operacionais mais elevados e ficam então vulneráveis aos fornecedores que trabalham no mesmo padrão anterior de baixos preços”. (Hollander apud Las Casas, 2000).

A curva do ciclo de vida da empresa está demonstrada a seguir na figura 2.14. Essa curva orienta a administração a formular não só as estratégias para determinada fase da empresa, como também a adaptar os estilos de liderança para cada uma delas. Por exemplo, uma empresa que começa a crescer no mercado deve mudar suas estratégias em virtude da entrada de concorrência comum ao período. Ao mesmo tempo, a administração deve adotar estilos diferenciados, pois empreendimentos de pequeno porte, em que praticamente

poucos indivíduos fazem tudo, passam para um de maior sofisticação com diferentes níveis administrativos na hierarquia organizacional. Daí a necessidade de novas contratações e, conseqüentemente, a exigência de diferentes estilos de liderança (LAS CASAS 2000 - a).

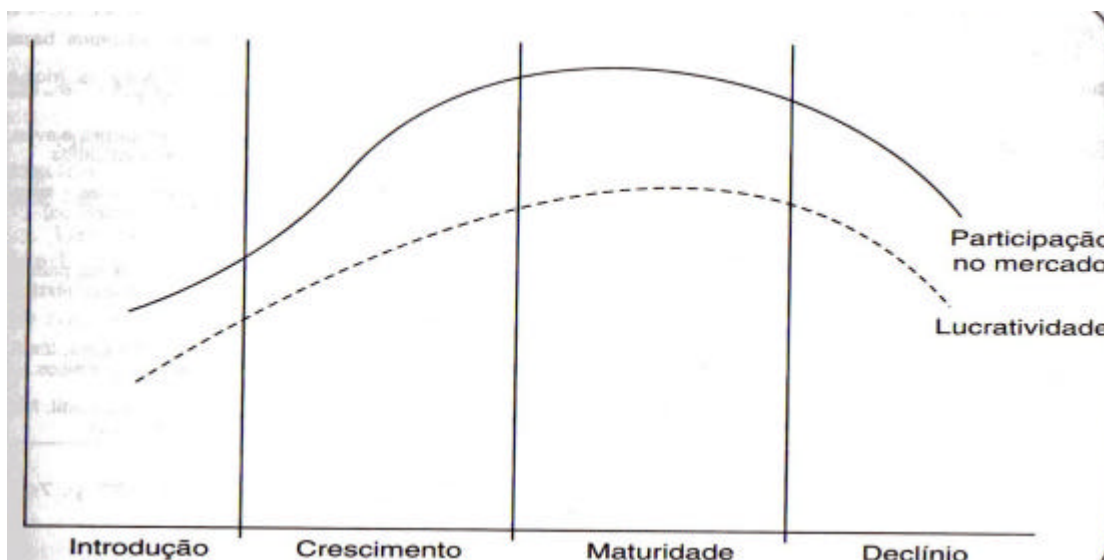


Figura 2.14. Ciclo de vida das empresas varejistas

Fonte Las Casas (2000 - a).

2.3.11 Qualidade total e aumento de valor

Para sobreviver em um mercado crescentemente competitivo, o varejista precisa oferecer maior valor aos seus clientes, por meio de mais benefícios e / ou menores preços. Segundo Kotler (2000), a maioria dos clientes não mais aceita produtos e serviços de má qualidade. Os consumidores esperam dos varejistas não só serviços e produtos de qualidade, mas também preços competitivos. Para isso, novos paradigmas e estilos de gestão precisam ser adotados. Se as empresas quiserem manter-se competitivas ou pelo menos lucrativas, elas não terão outra alternativa senão adotar os princípios e procedimentos da gestão da Qualidade Total, que consiste em uma abordagem de gestão para a melhoria contínua da qualidade em todos os processos, produtos e serviços da empresa, afirma Parente (2000),.

Segundo Ângelo (2005), passou a ser essencial o que anteriormente era apenas aspecto secundário, o dimensionamento e controle das perdas decorrentes da atividade de comercialização: furto ou roubo de mercadorias, erros administrativos e problemas logísticos no varejo. O autor prossegue afirmando que, para evitar estes problemas, fica evidente a necessidade de investir em sistemas formais de coleta e tratamento de dados sobre as perdas nas organizações varejistas.

Há uma conexão direta entre qualidade de produtos e serviços, satisfação do consumidor e rentabilidade da empresa, afirma Kotler (1998). Maiores níveis de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação do consumidor, embora implicando preços maiores e (freqüentemente) custos menores, prossegue o autor. Assim, os programas de qualidade, normalmente, aumentam a rentabilidade.

Segundo Kotler (1998), os gerentes de *marketing* têm duas responsabilidades em uma empresa centrada na qualidade. Primeiro, devem participar da formulação de estratégias e políticas destinadas a ajudar a empresa a obter excelência em Qualidade Total. Segundo, devem praticar qualidade em *marketing*, acompanhada de qualidade em produção.

Os profissionais de *marketing* exercem vários papéis ao ajudar suas empresas a definir e entregar bens e serviços de alta qualidade aos consumidores alvo, prossegue Kotler (1998):

- 1°.Assumem grande responsabilidade para identificar corretamente as necessidades e exigências dos consumidores.
- 2°.Devem comunicar adequadamente as expectativas dos consumidores aos designers dos produtos.
- 3°.Devem assegurar que os pedidos dos consumidores são corretamente atendidos e em tempo.
- 4°.Devem checar se os consumidores receberam instruções apropriadas, treinamento e assistência técnica no uso do produto.

5°.Devem ficar em contato após a venda para acompanhar seu nível de satisfação.

6°.Devem organizar e encaminhar as idéias dos consumidores para melhorar o produto e os serviços, aos departamentos apropriados das empresas.

Quando os profissionais de *marketing* fazem tudo isso, prossegue Kotler (1998), estão dando sua contribuição para a administração da qualidade total e para a satisfação dos consumidores. Esse autor também afirma que uma implicação da administração da Qualidade Total é que as pessoas envolvidas com *marketing* devem empregar tempo e esforço não apenas para melhorar suas atividades externas, mas também as atividades internas. O profissional de *marketing* deve reclamar, como se fosse um consumidor, quando o produto ou serviço não estiver correto.

Segundo Parente (2000), foco no cliente é, portanto, o elemento central do conceito de qualidade. Pode-se dizer que um varejista pratica qualidade quando atende ou excede as expectativas dos clientes. Como grande parte dos consumidores mostra-se muito sensível a preço, o varejista que conseguir diminuir seus custos operacionais e, conseqüentemente, oferecer preços menores para o cliente, estará adotando o conceito de qualidade. Muitos varejistas precisam reformular suas crenças e passar a entender que a melhoria de qualidade também significa diminuição de custos, sem entretanto comprometer a satisfação do cliente. Esse é o grande desafio dos varejistas – como melhorar os serviços e benefícios aos clientes e, simultaneamente, diminuir custos.

Parente (2000) afirma que a prática dos novos conceitos de qualidade, produtividade e gestão, e o conhecimento de novos conceitos sobre “trabalho”, “desperdício” e “melhoria contínua” poderá ser de grande utilidade para as empresas nortearem suas atividades e estratégia empresarial.

2.3.12 A Qualidade no serviço varejo

Ao longo das últimas décadas, as instituições varejistas vêm atravessando um intenso ritmo de transformação. O que se pode esperar no varejo brasileiro para as próximas décadas? Provavelmente, muitos dos atuais formatos de lojas deixarão de existir, milhares de empresas varejistas desaparecerão e muitas outras surgirão. O varejo é provavelmente uma das atividades empresariais que vêm atravessando maior ritmo de transformação, respondendo às modificações do ambiente tecnológico, econômico e social em que está inserido.

Para sobreviver em um mercado crescentemente competitivo, o varejista precisa oferecer maior valor aos seus clientes, por meio de mais benefícios e / ou menores preços. Segundo Kotler (2000), a maioria dos clientes não mais aceita produtos e serviços de má qualidade. Os consumidores esperam dos varejistas não só serviços e produtos de qualidade, mas também preços competitivos. Para isso, novos paradigmas e estilos de gestão precisam ser adotados.

Há uma conexão direta entre qualidade de produtos e serviços, satisfação do consumidor e rentabilidade da empresa, afirma Kotler (2000). Maiores níveis de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação do consumidor. Assim, os programas de qualidade, normalmente, aumentam a retenção de clientes e a rentabilidade.

Nessa busca pela qualidade no serviço varejo, entretanto, é importante considerar que a prestação desse serviço específico está em geral ligada ao fornecimento de um produto associado através de venda. É, pois, caracteristicamente, um serviço em que a componente tangível assume importância significativa. Sendo assim, se considerarmos como duas componentes fundamentais do serviço varejo a sua prestação propriamente dita e o produto tangível associado, temos as situações típicas possíveis de ocorrer apresentados na Figura 2.15.

Esta figura vem de encontro à consideração feita em Corrêa e Corrêa (2005), segundo a qual produtos e serviços, em maior ou menor grau, ocorrem

conjuntamente nas atividades empresariais e ilustra a indiscutível importância representada pela qualidade do produto associado no serviço varejo em geral.

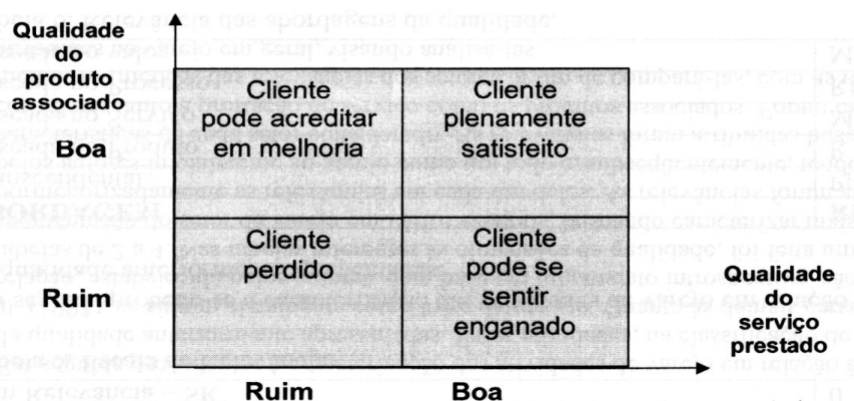


Figura 2.15. Qualidade do serviço prestado x qualidade do produto associado

Fonte: Costa Neto e Silva (2007).

A participação de produtos tangíveis nas atividades de serviços, conforme mostrado também por Las Casas (2006), é inerente e significativa no serviço varejo, pois o cliente, ao mesmo tempo em que recebe uma prestação de serviço, adquire algum bem tangível, o que é óbvio no caso de lojas, ou, de alguma outra forma, se relaciona com ele (restaurante, salão de beleza, etc). Logo, ao associar as dimensões da qualidade aos serviços de varejo, é praticamente impossível dissociar o elemento tangível da prestação de serviço propriamente dita.

Os serviços de varejo, que basicamente se inserem na classificação loja de serviço, segundo Silvestro et al. (1998), representam, na verdade, um grande leque de atividades com características distintas, porém tendo em comum a importante participação de produtos tangíveis na sua realização. A diversificação dessa parte tangível é a responsável pela variação com que as relevâncias atribuídas às dimensões da qualidade divergem para cada caso. Esta questão é também discutida em Costa Neto e Silva (2007). Logo, qualquer intenção prática de se implementar qualidade em serviços de varejo deve passar pela análise da

parte tangível, mais especificamente pelo produto físico objeto de venda através desse serviço.

Capítulo 3 Metodologia da pesquisa

Neste capítulo apresenta-se uma revisão da literatura sobre metodologia da pesquisa. O objetivo é caracterizar, quanto ao seu método, abordagem e técnicas, quais são as formas mais indicadas para o presente trabalho.

Pesquisar faz parte do cotidiano das pessoas. Qualquer escolha ou busca de solução para problemas ou por mera curiosidade envolve, conscientemente ou não, uma atividade de pesquisa. (MICHEL, 2005)

3.1 Conceito de método

Para Lakatos e Marconi (2000), método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar os objetivos – conhecimentos válidos e verdadeiros traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Para Cervo e Bervian (2002), método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método como o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade.

3.2 Conceito de pesquisa

Para Demo (2000), pesquisa é entendida tanto como procedimento de fabricação do conhecimento, quanto procedimento de aprendizagem, sendo parte integrante de todo processo reconstrutivo de conhecimento.

Gil (2002) define pesquisa como o procedimento racional que tem como objetivo buscar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é

requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema.

Lakatos e Marconi (2005) colocam que toda a pesquisa deve ser baseada em uma teoria. Isso serve como ponto de partida para a investigação bem sucedida de um problema. A teoria, sendo instrumento de ciência, é utilizada para conceituar os tipos de dados a serem analisados. Para ser válida, deve apoiar-se em fatos observados e provados, resultantes da pesquisa. A pesquisa dos problemas práticos pode levar à descoberta de princípios básicos e, freqüentemente, fornece conhecimentos que têm aplicação imediata.

Segundo Cervo e Bervian (2002), a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de processos científicos. A pesquisa é um fenômeno de busca de conhecimento e pode ser classificada em pesquisa qualitativa e quantitativa.

Para Severino (2002), uma dissertação de mestrado deve cumprir as exigências da monografia científica. Trata-se da comunicação dos resultados de uma pesquisa e de uma reflexão, que versa sobre um tema igualmente único e delimitado.

3.2.1 Pesquisa Quantitativa

É a atividade da pesquisa que usa a quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento destas, através de técnicas estatísticas. São amplamente utilizadas quando a intenção é garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise de interpretação e possibilitando, em conseqüência, uma margem de segurança quanto às inferências. Na pesquisa quantitativa, o pesquisador descreve, explica e prediz (MICHEL, 2005).

3.2.2 Pesquisa Qualitativa

Na pesquisa qualitativa, a verdade não se comprova numérica ou estatisticamente, mas convence na forma da experimentação empírica, a partir da análise feita de forma detalhada, abrangente, consistente e coerente, assim como na argumentação lógica das idéias, pois os fatos em ciências sociais são significados sociais, e sua interpretação não pode ficar reduzida a quantificações frias e descontextualizadas da realidade. Na pesquisa qualitativa o pesquisador participa, compreende e interpreta (MICHEL, 2005).

3.3 Tipos de pesquisa

Usualmente, as pesquisas são classificadas com base em seus objetivos gerais. Assim, é possível classificar as pesquisas nos seguintes grandes grupos: bibliográficas ou exploratórias, descritivas e experimentais.

3.3.2 Pesquisa Bibliográfica ou Exploratória

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema (CERVO & BERVIAN, 2002).

O estudo exploratório ou pesquisa bibliográfica é uma fase da pesquisa cujo objetivo é auxiliar na definição de objetivos e levantar informações sobre o assunto objeto de estudo. Entretanto, o estudo exploratório ou pesquisa bibliográfica pode ser considerado uma forma de pesquisa, na medida em que se caracteriza pela busca, recorrendo a documentos, de uma resposta a uma dúvida, uma lacuna de conhecimento (MICHEL, 2005).

Entretanto, o termo exploratório também pode ser empregado para caracterizar uma pesquisa que, por meios vários, busque conhecer melhor um fenômeno ou situação pouco referenciada ou nova.

3.3.3 Pesquisa Descritiva

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2002).

Para Cervo e Bervian (2002), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos variáveis sem manipulá-los.

3.3.4 Pesquisa Experimental

A pesquisa experimental consiste em determinar um objetivo de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto (GIL, 2002).

Enquanto a pesquisa descritiva procura classificar, explicar e interpretar os fenômenos que ocorrem, a pesquisa experimental pretende dizer de que modo ou por que causas o fenômeno é produzido (CERVO & BERVIAN, 2002).

3.4 Métodos de pesquisa qualitativa

Dentre as possíveis estratégias de pesquisa qualitativa, Roesch (1999) cita duas que interessam ao presente trabalho: a pesquisa-ação e o estudo de caso.

3.4.1 Pesquisa-ação

Para Thiollent (1996), pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

O envolvimento do pesquisador na ação é parte integrante da pesquisa. Como técnica de observação, enquadra-se no tipo de observação participante.

A pesquisa-ação é bem sucedida, na medida em que os testes das variáveis são aceitos e incentivados pelo grupo envolvido na proposta de solução do problema apresentado. Nas organizações, problemas que envolvam processos de trabalho, motivação, treinamento de pessoas, melhoria da qualidade do processo, vendas, etc. podem ser beneficiados com a pesquisa-ação (MICHEL, 2005).

Uma pesquisa pode ser qualificada de pesquisa-ação quando houver realmente uma ação por parte das pessoas ou grupos implicados no problema sob observação. Na pesquisa-ação os pesquisadores desempenham um papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas em função de problemas (THIOLLENT, 1996).

Na fase de definição da pesquisa-ação, uma outra condição necessária consiste na elucidação dos objetivos e, em particular, da relação existente entre os objetivos de pesquisa e os objetivos de ação. Uma das especificidades da pesquisa-ação consiste no relacionamento desses dois tipos de objetivos (THIOLLENT, 1996):

- **Objetivo prático:** contribuir para o melhor equacionamento possível do problema considerado como central na pesquisa, com levantamento de

soluções e proposta de ações correspondentes às soluções para auxiliar o agente (ou ator) na sua atividade transformadora da situação.

- **Objetivo de conhecimento:** obter informações que seriam de difícil acesso por meio de outros procedimentos, aumentar nosso conhecimento de determinadas situações (reivindicações, representações, capacidades de ação ou de mobilização, etc.).

3.4.2 Estudo de Caso

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002).

Conforme Lazzarini (1995), a pesquisa através de estudos de caso tem sido enquadrada no grupo de métodos denominados qualitativos, que se caracterizam por um maior foco na compreensão dos fatos do que propriamente na sua mensuração.

Para Donaire (1997), o estudo de caso pode ser implementado tanto numa pesquisa exploratória como numa descritiva ou explicativa.

Yin (2001) define que a utilização do estudo de caso como estratégia de pesquisa pode ocorrer nas seguintes situações:

- Política, ciência política e pesquisa em administração pública;
- Sociologia e psicologia comunitária;
- Estudos organizacionais e gerenciais;
- Pesquisa de planejamento regional e municipal, como

estudos de plantas, bairros ou instituições públicas;

- Supervisão de dissertações e teses nas ciências sociais disciplinas acadêmicas e áreas profissionais como administração empresarial, ciência administrativa e trabalho social.

O estudo de caso pode incluir um único caso ou múltiplos casos. O estudo de um único caso deve ser feito quando ele representar um caso especial, extremo ou crítico, seja por seus aspectos positivos ou negativos, e venha a se transformar num caso revelador para o pesquisador (DONAIRE, 1997).

A utilização de casos múltiplos apresenta vantagens e desvantagens em relação a um único caso. A evidência que resulta de vários casos é mais consistente e o estudo como um todo é visto como de melhor qualidade (DONAIRE, 1997).

3.4.3 Forma de análise dos dados

Segundo Yin (2001), uma das estratégias para análise das evidências colhidas nos estudos de caso é a construção de uma explanação sobre o caso, estipulando as ligações entre as variáveis independentes relacionadas ao fenômeno estudado. Para estudos de múltiplos casos, inclui-se uma análise comparativa entre os casos estudados, o que Yin chama de *Análise de Dados*.

A análise de dados é feita da seguinte maneira:

- Durante a coleta de dados foram anotadas as observações relevantes;
- Após a coleta de dados, é feita uma análise mais aprofundada através da análise do conteúdo de cada questão, sendo utilizadas algumas estratégias, tais como: contar, notar padrões e temas. Nesta análise em profundidade são identificadas as semelhanças, diferenças e considerações existentes dentro de cada questão, procurando atingir os objetivos da pesquisa.

3.4.4 Limitações do método

As principais limitações são as seguintes:

- Não há um método particular para a coleta de dados e para a avaliação da precisão da análise dos dados. A análise depende muito do pesquisador ou, como é apresentado por Merriam (1998): “*O pesquisador é o instrumento primário para coleta e análise de dados*”;
- O estudo de caso geralmente é de natureza indutiva, sendo impossível identificar todas as variáveis importantes;
- Os casos descritos têm forte influência do ponto de vista das pessoas entrevistadas nas empresas (fonte principal de informação);

A pesquisa qualitativa assume que há múltiplas realidades, que o mundo não é uma coisa objetiva, mas uma função da interação e percepção pessoal. É um fenômeno altamente subjetivo que necessita mais interpretação do que medição (MERRIAM, 1998).

3.5 Metodologia adotada

Para a elaboração do trabalho utiliza-se inicialmente a pesquisa bibliográfica e documental, pois realiza uma revisão da literatura sobre gestão da qualidade, serviços e modelos de gestão para a excelência no varejo.

A pesquisa é eminentemente qualitativa, pois os aspectos que constitui o seu objetivo não são mensuráveis quantitativamente. Assim de acordo com Michel (2005), se espera que o pesquisador participe, compreenda e interprete. A consideração a que se refere o autor citado de fato se deu, nos contatos para a formação da amostra de empresas pesquisadas e sua obtenção das entrevistas.

A pesquisa tem caráter exploratório, pois, segundo Gil (1985), visa tornar o problema mais explícito, construir hipóteses e aprimorar conceitos e idéias – justamente o que se pretendeu com este trabalho.

Em sua parte prática, este trabalho utiliza a técnica de pesquisa baseada no estudo de casos múltiplos. Assim, não se desceu a busca profunda do conhecimento que seria adequada se, se dispusesse de um único caso, mas se buscou estabelecer uma forma de investigação confiável com a existência de vários casos, necessários para se atingir os objetivos propostos no trabalho, mediante a técnica de aplicação de questionário.

Embora o pesquisador tenha atuado profissionalmente nos estabelecimentos que constituem a amostra, o que facilitou os contatos visando à participação das empresas da amostra na pesquisa, não se caracteriza no presente caso uma pesquisa-ação, pois essa atuação foi anterior à realização da presente pesquisa.

Capítulo 4 Realização da pesquisa

4.1 Introdução

A pesquisa desta dissertação é qualitativa, exploratória, com estudo de casos múltiplos, utilizando a técnica do questionário aplicado com a presença do pesquisador. A amostra pesquisada inclui empresas do segmento de livrarias, restaurante fast food, serviços fotográficos digitais, serviços de telefonia celular, móveis, relógios e roupas para a prática de esportes. Destas empresas pesquisadas, somente a do setor de livrarias autorizou a revelação do nome da rede, tendo as demais, solicitado sigilo. Pretendeu-se investigar o nível de conhecimento, envolvimento e conseqüente utilização dos princípios de Gestão da Qualidade e aumento da produtividade como parte da estratégia de melhoria de sua competitividade, para se adaptar e sobreviver num mercado que se mostra em constante mudança.

4.2 Metodologia de condução da pesquisa de campo

Para dar uma maior sustentabilidade às conclusões levantadas no estudo de casos múltiplos, usou-se uma fonte de evidência, a utilização de questionário aplicado mediante: entrevista pessoal. Essa principal fonte de dados para a descrição dos casos foi realizada pelo próprio pesquisador, com o responsável direto pela área de gestão varejista, englobando os gerentes das lojas que constituíram a amostra da presente pesquisa.

Conforme descrito anteriormente, este é um estudo de casos múltiplos em que as informações obtidas são de empresas de diferentes ramos do varejo tradicional. Os ramos varejistas escolhidos diferem entre si para haver uma maior sustentabilidade nas informações colhidas e, também, para uma verificação do nível de envolvimento de cada um deles relativo às questões pesquisadas.

4.3 Critério para escolha dos casos estudados

Conforme recomendado por Yin (2001), para garantir a uniformidade da amostra de maneira a possibilitar a generalização analítica dos resultados, foram definidos os seguintes critérios para a escolha das empresas que fizeram parte dos casos estudados:

- Empresas de varejo;
- Empresas de médio e grande porte,
- Empresas localizadas em *shopping centers* e lojas de rua da cidade de São Paulo.

4.4 Forma de coleta de dados

As fontes de dados para a descrição dos casos foram às entrevistas realizadas pelo próprio pesquisador, com as pessoas envolvidas no sistema de gestão das empresas selecionadas para compor a amostra (gerentes, gestores e supervisores de operações de cada setor).

A fase final da coleta de dados correspondeu à descrição dos casos com base nas transcrições das entrevistas realizadas com os entrevistados.

4.5 Elaboração da pesquisa de campo

A pesquisa de campo foi elaborada utilizando amostra de empresas do ramo varejista de livrarias, restaurante fast food, franquia de relógios importados, fotografia e serviços digitais, loja de móveis, loja de telefones celular e de vestuário de médio e grande porte da cidade de São Paulo.

Para a definição da quantidade de empresas pesquisadas, baseou-se nas observações de Eisenhart *apud* Donaire (1997):

“...embora não haja um número ideal de casos, uma quantidade entre 4 e 10 casos costuma ser eficiente. Com menos de 4 casos, é difícil gerar uma teoria mais complexa pois o contexto da pesquisa pode ser inconsistente, a não ser que cada caso contenha mini-casos dentro deles. Com mais de 10 casos, fica muito difícil lidar com a complexidade e a quantidade das informações coletadas”. (EISENHART *apud* DONAIRE, 1997).

Foram escolhidas sete empresas que tiveram vivência pessoal do pesquisador e desenvolveu-se a pesquisa por meio da técnica de questionário, visando à observação da aplicabilidade dos conceitos e práticas, vistos no Capítulo 2. Das empresas.

4.6 Elaboração do instrumento de pesquisa

No quadro 4.1 é apresentado o conjunto de informações que constitui o protocolo de pesquisa. Na questão 16, foram utilizados enunciados simplificados para as dimensões da qualidade de serviços segundo Parasuraman et al (1988), conforme obtido em Costa Neto (2007). Os aspectos tangíveis foram subdivididos em duas categorias, com a intenção de se captar as opiniões sobre a sua importância referente ao produto associado objeto de venda pelas empresas da amostra e, separadamente, quanto aos demais aspectos relacionados com as instalações de loja.

Caracterização da Empresa

- Nome da empresa (opcional):
- Principal atividade:
- Nome do entrevistado (opcional):
- Cargo do entrevistado:
- Número de empregados:
- Tempo de existência da empresa:
- Capital (nacional ou estrangeiro);
- Data da entrevista.

Questões

1. Como a loja se organiza para atuar com serviço de qualidade no atendimento ao cliente? E qual a importância deste?
2. A empresa está estruturada para implementar e/ou aprimorar o seu sistema de gestão com foco em qualidade? Caso sim, de que forma?
3. Qual apoio a loja recebe da empresa-mãe para efeito de melhoria e qualidade dos seus serviços?
4. Como é feita a avaliação da satisfação dos clientes com os serviços e produtos oferecidos?
5. Existe preocupação com a melhoria contínua dos serviços oferecidos aos clientes? Caso afirmativo, como se efetiva?
6. Como a empresa analisa a ameaça dos concorrentes e quais as providências para evitar a perda de clientes?
7. Quais aspectos específicos da qualidade proporcionados aos clientes são mais importantes no seu ramo de negócio?
8. É possível aumentar a qualidade e a produtividade melhorando os serviços e benefícios aos clientes, e simultaneamente, diminuindo custos no seu segmento de mercado? Caso afirmativo, como?
9. Há comprometimento de todos os colaboradores (de todos os níveis) com a melhoria da qualidade da empresa (sistema, processo, produto e serviço)? Se sim, como se manifesta?

10. A empresa tem realizado investimentos para a melhoria do produto ou serviço? Caso sim, quais?
11. Há envolvimento direto da alta direção no levantamento e análise dos problemas da falta de qualidade, assim como na definição de ações de melhorias resultantes dessa análise?
12. Quais são as principais dificuldades existentes na coleta de dados e respectiva determinação das melhorias da qualidade na sua empresa? Como são tratados os dados, se existentes?
13. Qual a estratégia de *marketing* da empresa visando posicionar-se melhor no mercado e/ou evitar a perda de clientes?
14. Como a empresa lida com eventuais falhas dos seus colaboradores no atendimento aos clientes?
15. A empresa proporciona treinamento aos seus colaboradores?
Caso sim, sobre quais assuntos?

Quadro 4.1 Questionário da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

16. Pontue de 1 a 5 (1 = sem importância, 5 = muito importante), os seguintes aspectos da qualidade dos serviços prestados aos clientes.

Aspecto	Significado	Pontuação				
		1	2	3	4	5
Aspectos tangíveis (1)	O produto objeto de venda no varejo					
Aspectos tangíveis (2)	Aparência física das instalações, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação					
Confiabilidade	Capacidade de prestar o serviço prometido de forma confiável e precisa					
Responsabilidade	Disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço					
Competência	Habilidades específicas para desempenhar um serviço					
Cortesia	Fineza, respeito, consideração e amabilidade no contato pessoal					
Credibilidade	Confiança, honestidade e integridade transmitidas pelo prestador do serviço					
Segurança	Ausência de risco, perigo ou dúvida para o cliente					
Acesso	Proximidade e facilidade de contato					
Comunicação	Manter o cliente informado de forma compreensível e escutá-lo					
Conhecimento do cliente	Esforço para conhecer e atender suas necessidades					

Quadro 4.2 - Dimensões da qualidade de Parasuraman et al. e importância no varejo.

Fonte: adaptado pelo autor.

As questões abertas de 1 a 15 têm relação com os requisitos da norma ISO 9001: 2000 vistos em 2.1.4 e, com os critérios de excelência do PNQ vistos em 2.1.5. Esse relacionamento é apresentado no Quadro 4.3, para efeito de visualização de como ocorre.

Norma ISO 9001:2000	Questões da pesquisa														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
4. Sistema de gestão da qualidade	X	X				X									
5. Responsabilidade da direção			X			X				X	X		X		
6. Gestão de recursos							X	X	X						X
7. Realização de produto							X								
8. Medição, análise e melhoria		X		X	X			X	X	X	X	X		X	
Critérios de excelência do PNQ															
1. Liderança			X						X		X				
2. Estratégias e planos	X	X				X			X			X			
3. Clientes				X	X		X							X	
4. Sociedade															
5. Informações e conhecimento							X					X	X		
6. Pessoas								X	X					X	X
7. Processos					X			X	X	X	X	X			
8. Resultados									X		X			X	

Quadro 4.3 Relacionamento das questões da pesquisa aos requisitos da norma ISO 9001: 2000 e aos critérios de excelência do PNQ.

Fonte: elaborado pelo autor.

O critério Sociedade não foi relacionado nessa tabela, por não ser detectada uma razão genérica para isso, mas pode ter importância a ser considerada no caso de produtos que possam provocar problemas aos clientes dos serviços e ao meio ambiente.

Capítulo 5 Resultados

5.1 Descrição dos casos

Os casos estudados permitiram identificar questões relevantes em relação à importância dada à qualidade dos serviços prestados no varejo pelas empresas varejistas destes segmentos específicos da cidade de São Paulo.

No Anexo I estão apresentados os setes (7) casos que foram realizados de acordo com a metodologia explicitada no Capítulo 3 deste trabalho, conforme questionário apresentado no Quadro 4.1.

5.2. Citações chaves por questão (análise de dados)

Para se fazer uma análise entre os principais aspectos pesquisados nas empresas visitadas, as respostas das questões foram dispostas lado-a-lado e foi verificado se havia padrões, temas comuns ou relações entre elas. Dessa comparação se obtiveram as disposições descritas a seguir, que sintetizam os resultados da análise feita.

5.2.1 Questão 1 - Como a loja se organiza para atuar com serviço de qualidade no atendimento ao cliente? E qual a importância deste?

A maioria das empresas pesquisadas afirma, de uma forma categórica, que é importante prestar o melhor atendimento ao cliente. Três deles dão destaque explícito ao treinamento com esse objetivo. É também citado como de importância uma lista de atividades ou tarefas que são executadas diariamente. Destaque-se que o segmento de varejo esportivo busca, com base em pesquisas, conhecer as necessidades dos clientes, e a livraria, que possui um *check list* de preparação diária que fornece o foco no atendimento ao cliente. As empresas demonstram um enorme cuidado com o encantamento e satisfação dos clientes.

Detalhamento:

A **livraria** tem uma *check list* da preparação diária (lista de principais pontos que a empresa prioriza para garantir qualidade no serviço de atendimento ao cliente no aspecto de organização), que dá o foco no atendimento ao cliente. Possui também o foco para vendas, treinamento em vendas. A principal ferramenta utilizada é a preparação diária operacional e o foco em atendimento.

A empresa de **móveis** considera o treinamento contínuo para os colaboradores e o foco nos produtos que visam atender as necessidades reais dos clientes como qualidades imprescindíveis para a diretoria da empresa.

No **restaurante** de comida rápida, a loja se organiza, através de uma lista de normas a ser seguida desde cedo (6:30 da manhã) até as 11:00 quando o salão de vendas é aberto ao público e somente fecha as 23:00 horas.

No nicho de mercado de prestação de serviço de **fotografia**, estúdio e ótica, é imprescindível que o cliente esteja totalmente satisfeito. Para isso, a loja se organiza com treinamento, buscam passar ao funcionário todo o tipo de informação, desde a qualidade até mesmo o prazo de entrega, confiabilidade, credibilidade, e todos têm que ter ciência que isso é o que vai fazer com que o negócio cresça, essa é a maior importância.

No segmento de **telefonia móvel**, a loja de celulares afirma: “não temos um manual de normas e procedimentos de como devemos nos comportar. O que temos é um facilitador de vendas distribuído pela operadora, que serve de manual de atendimento”.

No segmento de **varejo esportivo**, se começa informando a equipe das necessidades dos clientes com base em pesquisas feitas periodicamente e através de treinamentos onde os colaboradores são informados sobre tecnologia de produtos e benefícios, afirma o gestor entrevistado.

Segundo o gerente da **empresa de relógios**, ela está organizada da seguinte forma: cada loja possui quatro vendedores (dois por período de 6 horas), e dois caixas que trabalham 8 horas cada. Geralmente o caixa da noite é o responsável pela loja (gerente). O objetivo é não deixar nenhum cliente sem ser atendido. Afirmam ter uma meta de vendas mensais e que o funcionário sabe exatamente quanto tem que vender por dia e o que deve fazer para atingir esta meta. Não trabalham com uma análise de desempenho formal, porque a cultura da franquia é informal, jovem e inovadora.

5.2.2 Questão 2 - A empresa está estruturada para implementar e/ou aprimorar o seu sistema de gestão com foco em qualidade? Caso sim, de que forma?

As respostas para essa questão foram variadas. Todos, além de suas particularidades, têm preocupação com o aprimoramento da qualidade, mas nem todos estão trabalhando nesse sentido. A única empresa que está estruturada visando aprimorar o seu sistema de gestão é a livraria, que pertence ao segmento de cultura, lazer e entretenimento, o que pode vir a demonstrar que, quanto maior o nível de conhecimento no varejo, melhor é o preparo e a capacidade de se adequar às mudanças que ocorrem nesse ambiente extremamente competitivo onde todos convivem no mesmo ambiente de negócio (shopping center) e onde pequenos detalhes fazem a diferença.

Detalhamento:

A empresa do segmento de **livraria** está estruturada para aprimorar. Uma vez que ela possui um processo e ela acredita que esse processo vai levar à qualidade, ela faz o aprimoramento contínuo focando em qualidade, respondeu a gerente.

A empresa atualmente passa por uma estruturação em todos os níveis organizacionais visando aprimorar seu sistema de gestão com foco na qualidade, respondeu o gerente da empresa de **móveis**.

Na empresa de **fast food** o gerente respondeu que o sistema de gestão da empresa é composto por funcionários de nível superior de diversas áreas (engenheiros de alimentos, administradores, etc), que contribuem para aumentar o foco em qualidade do atendimento ao cliente.

Hoje a empresa de **fotografia** não está estruturada, afirma o supervisor de operações.

A empresa de **telefonia móvel** está buscando melhorar o sistema de gestão através de cursos e treinamentos sobre serviços oferecidos e as principais novidades do mercado, que muda rapidamente afirmou o seu gerente.

A resposta fornecida pelo gestor da empresa do segmento de **varejo esportivo** foi simplesmente não.

Temos foco no atendimento com qualidade, porém ainda estamos realizando treinamento de gestão para melhorar a nossa abordagem diária, principalmente sobre conhecimento de produto, porque a marca lança duas linhas de produtos por ano, tipo coleção, que exigem estudo de vendas desses novos produtos, respondeu o gestor da **empresa de relógios**.

5.2.3 Questão 3 - Qual apoio à loja recebe da empresa mãe para efeito de melhoria da qualidade dos seus serviços?

A maioria das respostas versa sobre treinamentos diversos, desde atendimento ao cliente até conhecimento do produto. Chama atenção que as empresas do segmento de móveis, fast food e livraria, reúnem seus gestores para discutir o que fazer. No segmento fotográfico, o dinamismo no sentido de resolver de imediato o problema do cliente é um fator positivo, porém, demonstra que falta treinamento para lidar com questões complexas e reuniões de decisão conjunta com a direção da empresa para partilhar estratégias e conhecimentos.

Detalhamento:

A **livraria** recebe total apoio da direção, porque todos os planos de ação são feitos em conjunto com a diretoria, gerentes regionais e gerentes de loja. Então toda mudança de *layout*, de atendimento, de operação, passa por uma assessoria da empresa mãe (matriz), inclusive um processo de gestão participativa, buscando melhorar a estrutura para o seu público específico.

Na empresa de **móveis**, mensalmente ocorrem reuniões com a diretoria da empresa, na qual são discutidos tópicos voltados para a melhoria dos processos envolvidos.

O restaurante **fast food** recebe apoio da direção através de reuniões quinzenais, onde são discutidos os procedimentos operacionais que devem ser adotados no dia-a-dia e as atitudes que devem ser tomadas para melhorar os serviços prestados.

O supervisor de operações do segmento de **fotografia** digital e ótica afirma terem uma equipe de supervisores que percorrem as lojas procurando entender à necessidade dos problemas, para tentar solucionar e tentar fazer com que as coisas fluam da melhor maneira possível no atendimento com qualidade ao cliente.

A empresa **de telefonia móvel** cita apoio total, desde a contratação dos funcionários até o treinamento inicial sobre produtos e serviços.

Na empresa do segmento de **varejo esportivo** o apoio vem através de treinamento para capacitação de toda a equipe.

Na **empresa de relógios**, o gerente entrevistado afirma que são amplos os serviços: programas de treinamento, assessoria de imprensa, e visual merchandising, propaganda institucional e publicidade cooperada, além de convenção anual de lojistas. Tudo isso tem um papel fundamental para gerar interesse, informar e aumentar as vendas com baixos investimentos, interligando

marketing, propaganda, relações públicas e produtos no ponto de venda. Ele também é responsável por comunicar o espírito e os valores da marca para o público (criatividade, inovação, qualidade e alegria de viver).

5.2.4 Questão 4 – Como é feita a avaliação da satisfação dos clientes com os serviços e produtos oferecidos?

Esta questão mostrou que em dois segmentos (fotografia e de telefonia) não se trabalha a avaliação da satisfação dos clientes, enquanto que nos demais ramos a pesquisa de satisfação é fundamental. Essas empresas que não fazem pesquisa, segundo os seus gestores, estão constantemente “correndo atrás do prejuízo”.

Detalhamento:

Na **livraria**, a empresa faz pesquisa de satisfação (fica em alguns pontos da loja, afirma a gerente), tem um SAC (serviço de apoio ao cliente), possui no site uma opção para receber críticas e sugestões dos clientes objetivando medir como anda a sua satisfação. Normalmente o cliente busca o *site* para sugerir ou criticar. Toda satisfação é medida basicamente através dos dados do *site* e através da base do cartão de relacionamento. Esse cartão de relacionamento com os clientes, que é um elemento de fidelização, objetiva identificar o público alvo de cada loja em cada região de São Paulo. Têm um milhão de “amigos” nesse cartão atualmente. Esse cartão oferece promoções e descontos para o público alvo (cartão amigo). Com base nos dados do cartão amigo, a empresa conhece o público alvo da loja, por região, fator econômico, identidade masculina ou feminina, etc.

A empresa de **móveis** aplica diariamente questionário de pós-venda, onde produtos e serviços são avaliados pelos clientes.

Busca o **restaurante fast food** através de pesquisa semestral com os clientes no ponto de atendimento, melhorar os serviços e produtos.

O supervisor do ramo de **fotografia digital** afirma não terem nenhum tipo de avaliação de satisfação, a única coisa que acontece é que quando o cliente reclama procuram entender qual é o motivo da sua insatisfação e tentam aprimorar ou melhorar a partir deste ocorrido.

Segundo a empresa de **telefonia móvel** “Não temos trabalhado pesquisa de satisfação de clientes, neste ramo de negócio as reclamações dizem muito respeito à falha dos aparelhos e demora no conserto, que não depende apenas da empresa, mas também dos fabricantes de peças e componentes, que muitas vezes demoram a mandar as peças para reposição ou conserto dos aparelhos. Outra reclamação diz respeito aos serviços da operadora, que às vezes funcionam mal ou falham em determinados lugares, “Mais uma vez, depende da operadora e não da nossa empresa”.

A empresa do segmento de **varejo esportivo** faz pesquisas semestrais para avaliar o nível de atendimento.

Para ganhar a preferência do consumidor, toda empresa precisa conhecer o universo e as expectativas dos seus consumidores. Por isso, a filosofia da *franquia* de **relógios** reúne valores de modernidade que garantem sua competitividade no mercado. A preocupação com o consumidor é destacada nos serviços de pós-venda e no cuidado com a comunicação da marca.

5.2.5 Questão 5 – Existe preocupação com a melhoria contínua dos serviços oferecidos aos clientes? Caso afirmativo, como se efetiva?

Esta questão verificou que a maioria das empresas diz se preocupar com a melhoria contínua dos serviços oferecidos aos clientes de uma forma peculiar em cada segmento, sendo que a empresa menos apta identificada nesta pergunta mais uma vez é a do segmento de fotografia digital.

Entretanto, as respostas a esta pergunta parecem indicar que os entrevistados confundem melhoria contínua com bom atendimento ao cliente. De uma maneira

geral, as respostas dão a entender que estão satisfeitos com o que fazem, logo não há a preocupação com a melhoria.

Detalhamento:

Na **livraria**, se efetiva em virtude da preocupação com a concorrência. Na área de cultura, entretenimento e lazer existe inclusive, a concorrência de outras empresas de outros segmentos de mercado (celulares, roupas, relógios, perfume, bolsa, ênis, etc) o que aumenta a preocupação com a melhoria contínua dos serviços. Semanalmente se busca saber pelo menos o que a região está fazendo para poder se adequar e prestar o melhor serviço.

No segmento de **móveis**, a empresa atua através da tabulação de todos os pós-vendas; realizados, todas as informações colhidas são avaliadas e discutidas perante a diretoria e a gerência de loja, para uma possível mudança e aperfeiçoamento dos serviços.

No restaurante **fast food**, se efetiva através de controles operacionais, metas de vendas mensais e metas de redução de custos e desperdícios.

Na empresa do ramo **fotográfico**, existe a preocupação, mas não existe nenhuma ação efetiva hoje.

Na empresa de **telefonia móvel**, existe a preocupação de atender da melhor forma possível e passar todas as informações que o cliente busca na hora da aquisição dos celulares e dos pacotes ou planos de serviço. O objetivo é não deixar o cliente desinformado sobre os pontos principais do plano que ele escolheu, para que não haja reclamação tardia sobre algum detalhe que passou despercebido, o que geraria algum tipo de frustração no cliente.

No segmento de **varejo esportivo**, a empresa trabalha ouvindo as críticas que são apontadas na pesquisa semestral e preparando treinamentos específicos de venda e atendimento junto aos fornecedores, como, por exemplo, treinamento de tecnologia de produto.

Na **franquia** de relógios, fazem pós-venda para saber se o cliente está satisfeito com os produtos e para avisá-los dos lançamentos das novas coleções de relógios.

5.2.6 Questão 6 – Como a empresa analisa a ameaça dos concorrentes e quais as providências para evitar a perda de clientes?

As repostas para esta questão são peculiares porque cada um, à sua maneira, verifica o que o concorrente está fazendo e tenta suplantar a oferta de alguma forma. A telefonia celular, neste quesito, mostrou utilizar uma ferramenta muito citada nos livros de *marketing* e administração para o apoio na busca da melhoria contínua, a análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Foi também relatada a prática, por algumas empresas, de uma forma velada de *benchmarking*. Buscando conhecer o que fazem os concorrentes.

Detalhamento:

No segmento de **livraria**, faz-se pesquisa da concorrência direta e indiretamente. Uma das principais providências é buscar a qualidade no atendimento, porque hoje o mesmo produto que se vende ali, vende-se na drogaria, no *site*, na banca de jornal, no metrô. “O que é que tem de diferente? O atendimento é o diferencial, é diferente de você enfiar uma moeda em uma máquina e ter o livro, o atendimento fornece um algo mais para o cliente, principalmente junto ao público A e B, que tem-se tornado cada vez mais exigente, que sabe o que quer e, se não encontra esse diferencial, busca na concorrência”.

A empresa de **móveis** faz periodicamente visitas aos concorrentes, onde são avaliados os serviços ofertados, produtos e forma de pagamento.

A empresa de **fast food** não utiliza um instrumento formal de análise da concorrência, porém é solicitado aos gerentes e colaboradores que fiquem atentos às mudanças e entradas de novos concorrentes nesse segmento, que é extremamente competitivo.

No caso de ameaça de concorrentes no segmento de **fotografia digital** e ótica, a empresa sempre busca estar analisando a loja, olhando o concorrente, pesquisando dentro da loja do concorrente o que eles estão fazendo para melhorar e buscam fazer o que eles não estão fazendo, até mesmo oferecer um serviço diferente ou até um preço diferente.

A empresa de **telefonia móvel** trabalha com a análise SWOT, verificando mensalmente o que os principais concorrentes estão fazendo e propondo novas sugestões para os gerentes regionais e para a diretoria comercial. Existe um *ranking* de lojas que mais vendem por volume de produtos, por garantia estendida, etc. As providências são tomadas em conjunto com a diretoria comercial, que leva as principais reivindicações para a operadora de telefonia móvel no intuito de melhorar a posição das lojas em relação à concorrência das outras operadoras.

O concorrente como fator motivacional para a busca de melhoria continua é a resposta da empresa do segmento de **varejo esportivo**. Outra providência é cobrir a oferta do concorrente (seja de preço ou de plano de pagamento) quase sempre, pois toda regra tem exceção.

No caso de empresa de **relógios**, segundo o franqueador, não existe um concorrente direto do produto ofertado pela franquia, e a principal providência é prestar o melhor atendimento possível ao cliente nos pontos de venda.

5.2.7 Questão 7 – Quais aspectos específicos da qualidade proporcionados aos clientes são mais importantes no seu ramo de negócio?

Esta questão mostra o nível de preocupação existente no varejo atual com a busca da satisfação dos clientes, que estão cada vez mais conscientes de suas reais necessidades e dos seus direitos. Destaquem-se as empresas de varejo esportivo e *fast food*, que citam explicitamente a facilidade de acesso e a cortesia como um dos aspectos principais, que são dois dos aspectos das dimensões da qualidade de Parasuraman et al.

Detalhamento:

Para a **livraria**, o atendimento e o ambiente da loja (estrutura da loja, música ambiente, sofá para leitura, bom atendimento, disposição dos produtos na loja, facilidade de acesso, etc) são importantes para proporcionar o melhor e o mais agradável ambiente para o cliente.

O ramo de **moveis** é bastante segmentado. O segmento é voltado para clientes que procuram um móvel de qualidade e versátil, principalmente para quem dispõe de pequenos espaços, afirma o gerente da empresa de móveis.

Atendimento ao cliente com cortesia, agilidade e atenção às suas necessidades específicas, este é o principal aspecto da qualidade no ramo de negócios **fast food**.

Tentar satisfazer o cliente, entender qual é a sua necessidade para que ele saia totalmente satisfeito, esse é o principal aspecto, afirma o supervisor de operações da empresa de **fotografia digital**.

Ter um bom plano de serviços de telefonia móvel, com descontos especiais para clientes novos e antigos, um excelente atendimento, aparelhos celulares de alta qualidade e os mais inovadores do mercado, é o que cita a empresa de **telefonia móvel**.

Atendimento diferenciado, ambiente descontraído, disponibilidade dos produtos e facilidade de acesso para suprir as necessidades específicas de cada cliente. O fato de o cliente poder manusear o produto é mais um diferencial, confirma o gestor do segmento de **varejo esportivo**.

Na **franquia de relógios**, o foco é cortesia e atendimento personalizado, o cliente pode provar o produto para ver como fica no seu pulso, etc.

5.2.8 Questão 8 – É possível aumentar a qualidade e a produtividade melhorando os serviços e benefícios aos clientes, e simultaneamente diminuindo custos no seu segmento de mercado? Caso afirmativo como?

Houve quatro respostas favoráveis e três contrárias a esta pergunta, sendo o “como” variável conforme o setor. A dependência do franqueado em relação ao franqueador foi a principal justificativa apresentada para as respostas negativas.

Detalhamento:

É possível sim, porém, diminuir custos..., “não tenho certeza”, diz a gerente da **livraria**, “porque toda vez que você agrega um serviço para buscar resultado, então nem sempre você diminui o custo. Às vezes, se aumenta o custo, mas se visa um aumento de fluxo, um aumento de cupom médio, itens por venda, portanto acho que simultaneamente isso não é possível”. A empresa possui uma meta de custo para todas as linhas operacionais da loja, desde material de consumo, pessoas, benefícios, móveis, espaço, livros, produtos diversos, metro quadrado do aluguel, manutenção elétrica e da limpeza, tudo. Para cada promoção que efetivamente se põe na loja tem-se que medir o custo, porque existe um limite de marketing para gastar. Por isso, “eu não acho que quando você aumenta a qualidade para buscar a melhoria de serviços e benefícios, você simultaneamente diminui os custos”, atesta a gerente.

Este processo está sendo lentamente implantado na empresa de **móveis** em sinergia com a unidade de produção, informou o seu gerente.

É possível, sim, e nesse mercado de comida rápida, o controle dos custos é fundamental para evitar perdas desnecessárias, comprova o gerente de **fast food**.

Sim, afirma o supervisor de operações da empresa de **fotografia** digital, pois têm vários projetos em andamento para fazer produtos com materiais ou custo menores. No ramo fotográfico, hoje se tem um leque grande de produtos

com custos variados. Isso é o que se faz para tentar aumentar a produtividade sem perder qualidade.

É possível, porém as margens de lucro na compra e venda de aparelhos é muita baixa, o que faz com que as operadoras e empresas de revenda de celular foquem seus ganhos nos serviços e na assistência técnica, que é o diferencial nesse ramo do varejo, ressalta o gerente de loja de **telefonia móvel**.

Sim, através de parceria com fornecedores, confirma o gestor de **varejo esportivo**. Exemplo prático é a criação de vitrines específicas de acordo com o momento (por exemplo, a divulgação dos Jogos Pan-americanos). Isso desperta a curiosidade do cliente, que se sente atraído para entrar na loja e buscar conhecimento sobre o produto, aumentando as vendas e a produtividade.

Não, afirma o gerente da loja de **relógios**, “porque dependemos das diretrizes”. que o franqueador orienta como sendo a qualidade a ser seguida e o nosso produto é cotado em dólar, o que gera dependência da variação cambial”.

5.2.9 Questão 9 – Há comprometimento de todos os colaboradores (de todos os níveis) com a melhoria da qualidade da empresa (sistema, processo, produto e serviço)? Se sim, como se manifesta?

Todas as empresa afirmam existir o comprometimento com a melhoria da qualidade da empresa, porém não fica claro se realmente compreendem o significado desse comprometimento. As respostas a esta questão dão a entender que em geral se confunde comprometimento com planejamento ou algo do gênero.

Detalhamento:

Segundo a gerente da **livraria**, todo o nível de diretoria, gerência e a operação visa o estratégico, “quando a gente fala de todos os colaboradores, eu quero frisar que quando depende do vendedor, do atendente, do operador de

caixa, do estoquista, do menor aprendiz, a gente tem que trabalhar isso diariamente, a qualidade é trabalhada diariamente, porque o meu diretor busca a melhoria da qualidade da empresa, o diretor de sistemas também, o diretor de produtos também, o gerente da livraria, o gerente regional, mas o colaborador que não faz parte do nível hierárquico estratégico a gente precisa trabalhar diariamente para buscar essa excelência. É ponto chave da reunião diária o comprometimento, porque o diretor, o gerente, eles entendem que tem um resultado a atingir, e às vezes o colaborador não, porque ele não tem visão estratégica, ele não tem o domínio do negócio, ele às vezes não entende que um produto a mais, um complemento a mais, vai trazer um resultado para o pagamento do aluguel, para o pagamento do fornecedor”, acrescenta a gerente.

O gerente da empresa do segmento de **móveis** afirma haver um comprometimento em todos os níveis hierárquicos. Através de *feed back* mensal e semestral e avaliações bimestrais, todos os processos são avaliados, detectando possíveis falhas e implementando melhorias.

“Sim, se manifesta na atenção dispensada ao cliente diariamente, mostrando-lhe que ele é a razão de existência do nosso negócio”, afirma o representante do restaurante **fast food**.

Na empresa do segmento **fotográfico** foi dito haver só o comprometimento, não existe uma manifestação de como, quando e qual é a forma que se organiza para ser feito, sempre é aquele negócio, vamos tentar melhorar. Como, ainda não se sabe.

Na empresa do segmento de **telefonia móvel** existe o comprometimento porém, na prática é um pouco diferente, porque, a competição é enorme e ninguém quer ficar para trás. Portanto, à vontade de acertar é tão grande que acaba atrapalhando a entrega de materiais, a logística interna às vezes falha nessas horas e acaba comprometendo o resultado final.

“Sim, comunicação eficiente entre os departamentos (existe o meio ou mecanismos de apoio) porém, nem sempre são aproveitados de um modo que

todos os colaboradores possam usufruir, de forma padronizada, com o resultado esperado”, afirma o gestor da empresa de **varejo esportivo**.

Sim, através de críticas e sugestões encaminhadas ao franqueador nas reuniões que ocorrem com todos os lojistas *franqueados* pela empresa de **relógios**.

5.2.10 Questão 10 – A empresa tem realizado investimentos para a melhoria do produto ou serviço? Caso sim, quais?

Esta questão mostra a preocupação das empresas com o investimento em treinamento na maioria dos casos. Um dos destaques fica por conta do segmento de fotografia digital, que investe bastante em máquinas e equipamentos, tendo em vista as grandes mudanças acontecidas neste ramo de negócio. O segmento de móveis ressalta que a empresa busca aprimorar seu atendimento e melhorar a qualidade de seus produtos, porém não mostra nenhuma evidência de como o faz.

Detalhamento:

A gerente da **livraria** afirma haver investimento para a melhoria do produto ou serviço, porque hoje a velocidade está na tecnologia. Para se ter um bom atendimento de produtos e serviço, é preciso ter avanço tecnológico adequado, ter aquilo que o cliente procura, a novidade, o mais vendido, deve ter seções como, por exemplo, o acervo de negócios, o acervo de literatura, de informática, etc. Está sempre investindo para que não venha a perder clientes.

A empresa sempre busca aprimorar seu atendimento e melhorar a qualidade de seus produtos, ressalta o gerente da empresa do segmento de **móveis**.

O segmento de **fast food**, recentemente investiu em Internet e e-mail para todos os gerentes das lojas, com o objetivo de tornar o processo de comunicação interna e externa mais ágil e preciso.

No ramo de **fotografia digital**, estão sempre com os melhores equipamentos, melhores manipuladores, então o investimento é muito alto, o maior investimento é em máquinas, equipamentos e pessoas, incluindo treinamento, visando ter pessoas bem capacitadas.

A empresa de **telefonia móvel** tem melhorado o investimento em treinamento dos gerentes e dos técnicos que fazem o conserto dos aparelhos nas suas assistências técnicas.

“Sim, treinando e capacitando a equipe, melhorando o ambiente físico da loja”, afirma o gestor do segmento de **varejo esportivo**.

O *franqueador* investe muito em qualidade e inovação do produto além de treinamento de vendas, afirma o gerente da empresa de **relógios**.

5.2.11 Questão 11 - Há envolvimento direto da alta direção no levantamento e análise dos problemas da falta de qualidade, assim como na definição de ações de melhorias resultantes dessa análise?

Nesta questão a única empresa que demonstrou não possuir nenhum direcionamento no sentido de haver envolvimento direto da alta direção no levantamento e análise dos problemas de falta de qualidade foi à empresa do segmento de fotografia digital e ótica. As demais empresas, de alguma forma, relataram esse envolvimento, embora transpareça apenas a preocupação em saber se as rotinas estabelecidas estão sendo cumpridas.

Detalhamento:

Na **livraria**, a direção participa ativamente, “todo o problema de falta de qualidade afeta alguém, a qualidade é um processo de melhoria. Se não se atende bem um cliente no aspecto de que ele fez uma encomenda e não se prestou um serviço com qualidade ou ele não recebeu o produto no prazo, há o envolvimento direto da alta direção, porque a falta de qualidade trás danos, destrói completamente a cadeia, porque é uma cadeia de fornecimento, perde a credibilidade, atrasa o serviço dos outros, gastando energia dos colaboradores sem dar resultado para a empresa. Portanto tem que ter essa participação da alta direção”, enfatiza a gerente.

A diretoria tem conhecimento de todos os dados levantados e traça todas as diretrizes, afirma o gerente da empresa de **móveis**.

Sim, a direção da empresa participa e contribui para a melhoria da qualidade dos serviços e produtos, definindo atitudes e ações a serem tomadas, confirma o gerente da empresa de **fast food**.

Conforme afirmação do supervisor de operações da empresa do segmento de **fotografia digital**, “Não. Hoje não há um envolvimento direto, nesse direcionamento. Não temos nenhum departamento que faça isso hoje”.

Sim, principalmente na aceitação de sugestões por parte dos gerentes, que são tratados como sócios do negócio, e devem contribuir de alguma forma para a busca de resultados da empresa, afirma o gerente da empresa de **telefonia móvel**.

Sim, todos os resultados das pesquisas realizadas são repassados entre todos os níveis da empresa, destaca o gerente da empresa de **varejo esportivo**.

Na empresa de **relógios**, atuam ativamente na falta de qualidade no atendimento ao cliente, e definem ações diretas de solução de problemas que

ocorrem na loja. Quando um relógio é devolvido com defeito, e está dentro do prazo de garantia, encaminham o produto para a assistência técnica da marca, que fará os testes para verificar se o defeito é de fabricação e formalizara troca do produto na loja.

5.2.12 Questão 12 - Quais são as principais dificuldades existentes na coleta de dados e respectiva determinação das melhorias da qualidade na sua empresa? Como são tratados os dados, se existentes?

Aqui três empresas (livraria, varejo esportivo, móveis) afirmam que a dificuldade está no cliente, seja por falta de vontade, seja por que não tem interesse ou não quer ser incomodado. O detalhe que chama mais a atenção é o da empresa de fotografia digital, que não possui coleta de dados, mais uma vez demonstrando não possuir uma gestão sistêmica ou por processos, que é o caso das empresas de classe mundial que buscam a melhoria contínua.

Detalhamento:

Para a *livraria*, a principal dificuldade é que no varejo, como o cliente é aquele que entra e sai, nem todos falam aquilo que não está bom. Acham que a principal dificuldade hoje na coleta de dados é ter realmente um contato efetivo ou uma pesquisa que estimule não só apenas aqueles que criticam, mas que estimulem aqueles que foram bem atendidos ou normalmente atendidos. “No varejo, passa muito cliente em branco que, entre aspas, ficou satisfeito, ou aquele que não ficou satisfeito e não falou para ninguém; então essa é a principal dificuldade no varejo”. Acreditam que ainda não existe uma ferramenta para se ter uma base 100% consolidada do atendimento e da qualidade, porque tem aqueles que não se consegue alcançar pelo dinamismo do negócio. Esses dados têm uma base que fica no atendimento ao cliente, tem uma equipe específica que trata desses dados e eles informam a loja, e a loja dá um respaldo para o cliente junto com a gerência regional. Quando chega uma pesquisa no atendimento ao cliente e tem algum ponto que chama a atenção positivamente ou negativamente, é feito

todo um trabalho pela equipe do serviço de atendimento ao cliente junto com a loja.

Na empresa de **móveis**, os dados coletados são analisados pela diretoria. A principal dificuldade refere-se à veracidade das informações, confirma o seu gerente.

Os dados coletados nas pesquisas de satisfação feitas semestralmente são analisados e repassados em reunião com a equipe gerencial, para que haja entrosamento entre todas equipes de loja e a organização como um todo, afirma o gerente da empresa de **fast food**.

“Não temos coleta de dados hoje”, afirma o supervisor de operações da empresa de **fotografia digital**.

Segundo o gerente da empresa de **telefonia móvel**, como a empresa não possui um sistema de coleta de dados relativo seu melhoramento, muita coisa é resolvida informalmente, e da maneira mais rápida possível, para evitar transtornos que causem impacto no atendimento dos clientes.

Os clientes, em muitos casos, se recusam a participar das pesquisas. A pesquisa é feita pelo RH com participação de funcionário contratado especificamente para isto. Analisam-se os dados coletados, buscando a melhor solução para os problemas encontrados em reuniões com a equipe, afirma o gerente da empresa de **varejo esportivo**.

A empresa de **relógios**, afirma não ter um trabalho de pesquisa e coleta de dados para determinar possíveis melhorias. Analisa diariamente o que acontece no atendimento e toma, as melhores decisões.

5.2.13 Questão 13 - Qual a estratégia de *marketing* da empresa visando posicionar-se melhor no mercado e/ou evitar a perda de clientes?

Segundo Kotler (1998), estratégia é um plano “de como chegar lá”. Porter (1986) resumiu a estratégia competitiva em três tipos genéricos: liderança total em custo, diferenciação e foco. Observa-se nesta questão que a única empresa que não possui qualquer resquício de estratégia é a empresa de fotografia digital, o que pode explicar possíveis dificuldades da empresa, apesar de ser a segunda maior rede de fotografia e serviços digitais e ótica da cidade de São Paulo.

Detalhamento:

A *livraria* possui muitas parcerias com empresas, porque não tem estratégia na mídia televisiva e de rádio, mas, em compensação, tem divulgação nos jornais, revistas, empresas, Internet e tablóides, principalmente nas datas comemorativas. Tem também um programa chamado Programa de Relacionamento Corporativo, pelo qual seleciona algumas empresas e oferece a *Siciliano* como benefício. Hoje, dentro de uma empresa, conseguem oferecer vantagens, cartão de relacionamentos, descontos especiais para alguns segmentos, como estudantes e enfermeiros. Dependendo do segmento da empresa, consegue também fazer vendas externas dentro delas. Isso faz parte da estratégia de *marketing*, “porque você, de repente, fica uma semana no RH de uma empresa, trabalhando com o grêmio, trabalhando com os funcionários de lá, depois tem o retorno na loja, porque, mesmo que você não realize uma venda lá dentro, você tem uma parceria oferecendo a *Siciliano* como benefício”, disse a gerente.

Conforme explanação do gestor da empresa de *móveis*, a estratégia da empresa é focar clientes das classes B e C, que dispõem de pequenos espaços em suas residências e escritórios.

A empresa de *fast food* possui uma estratégia de inovação constante dos seus produtos e serviços, buscando sempre a qualidade reconhecida pelos seus clientes e fornecedores.

Não existe estratégia de *marketing* hoje na empresa de **fotografia digital**, afirma categoricamente o seu supervisor de operações.

A empresa de **telefonia móvel** destaca que sua estratégia de mercado é voltada para o seu segmento de atuação. Tendo em vista que a concorrência é muito acirrada, tentam atingir todo o tipo de público com as promoções, desde a classe mais alta até a classe C, que muitas vezes não possui dinheiro para comprar os aparelhos e contratar os serviços mais caros. Para isso, têm aparelhos seminovos, que podem ser adquiridos com o preço mais em conta.

A empresa de **varejo esportivo** posiciona-se estrategicamente como uma líder de mercado no seu segmento, busca ser *top of mind* e atingir o maior número de pessoas, propiciando planos de pagamentos diferenciados e mostrando a facilidade de acesso de seus produtos e serviços para todos os níveis de clientes (classes A, B, C e D).

A estratégia de *marketing* da empresa de **relógios** é uma estratégia global, envolve todos os países onde existe a marca de relógios posicionada como um produto inovador e criador de moda através de suas coleções outono-inverno e primavera-verão.

5.2.14 Questão 14 - Como a empresa lida com eventuais falhas dos seus colaboradores no atendimento aos clientes?

As empresas em geral proporcionam algum tipo de treinamento aos seus colaboradores para evitar ou prevenir futuras falhas. Uma delas utiliza brindes e descontos, como compensação a falhas, o que não deixa de ser discutível, pois desestimula a melhoria. Em outras existe uma atmosfera coercitiva e punitiva, sem enxergar que o problema pode estar na falta de suporte ou apoio técnico e operacional que as lojas muitas vezes não recebem das suas matrizes.

Detalhamento:

A **livraria** dá um feedback ao funcionário sobre as falhas, documenta e reorienta sobre as normas de atendimento da empresa, sobre a qualidade do serviço. Isso também não impede que, quando tem um elogio de algum cliente, se gere um documento de reconhecimento, que é muito importante, porque a empresa tem a preocupação com o desenvolvimento dos colaboradores; então, mesmo que não haja necessidade, ela dá um *feedback* positivo, como também o *feedback* negativo, responde a gerente da livraria.

Segundo o gerente da empresa de **móveis**, a empresa é extremamente rígida quanto ao atendimento de seus clientes. As possíveis falhas são analisadas pela gerência da loja, que implementa um plano de ação junto ao colaborador.

Segundo o gerente geral do **fast food**, é dado um *feedback* no ato da ocorrência, objetivando não deixar o cliente insatisfeito e os colaboradores em situação constrangedora.

“Procuramos entender o problema, tentamos fazer com que os funcionários entendam que o nosso maior patrimônio são os clientes e, caso eles não entendam, são dispensados da empresa”, afirma o supervisor de operações da empresa de **fotografia digital e ótica**.

“Todos são treinados e retreinados para que evitem falhar naquele momento único para o cliente, mas se algo sai errado e o cliente reclama acintosamente, procuramos minimizar o impacto sofrido por este através de uma cortesia (brinde) ou desconto”, de acordo com o gerente da empresa de **telefonia móvel**.

Na empresa de **varejo esportivo**, são repassadas as informações e é realizado um esclarecimento das dúvidas relacionadas à falha detectada.

A empresa de **relógios** faz uma análise das reclamações, posiciona os clientes a respeito da atitude que foi tomada e treina novamente o colaborador, focando em resultados de curto prazo.

5.2.15 Questão 15 - A empresa proporciona treinamento aos seus colaboradores? Caso efetivo, sobre quais assuntos?

Nesta questão todas as empresas relataram que proporcionam algum tipo de treinamento de vendas, conhecimento dos produtos, controle dos desperdícios, novos equipamentos, informática, serviços em geral, atendimento ao cliente, etc. O que se percebe é que treinamento sem acompanhamento e controle torna-se demasiadamente falho e passível de possíveis erros grosseiros por parte dos colaboradores, que podem enxergar nesse tipo de treinamento apenas repetição do que eles já sabem. Apenas a livraria citou que se preocupa com o desenvolvimento dos seus colaboradores, mas também não especificou como.

Detalhamento:

A **livraria** proporciona treinamento sobre todos os tipos de serviços, liderança, vendas, gerencial. Diariamente têm mini-reuniões sobre conhecimento de produtos, sobre o que está na mídia, novidades, autores consagrados, e a cada três meses têm treinamento com alguma editora específica, que acontece na loja, na matriz ou na própria editora, em regime de parceria. Treinamento de vendas do grupo Friedman (parceria desde 1996) acontece pelo menos uma vez por ano (uma reciclagem do treinamento de vendas).

“Existe uma preocupação muito grande com o treinamento de nossos colaboradores”, afirma o gerente da **empresa de móveis**. O treinamento consiste especificamente em conhecimento de produto e atendimento a clientes.

A empresa de **fast food** afirma que existe treinamento sobre contaminação cruzada no manuseio de alimentos, higiene e limpeza, controle de desperdícios, etc.

Na empresa de **fotografia digital** há treinamento constante sobre a mudança na área de informática, que é muito grande, e foto digital. Procura fazer sempre um segmento de cada vez, ótica por exemplo, há treinamento quase que mensal sobre novos produtos, e no caso da fotografia precisam mudar quase todos os dias, porque a concorrência hoje procura baixar o preço e eles procuram acompanhar sem perder a qualidade do produto ou serviço.

A empresa de **telefonia** relata treinamento sobre vendas, promoções, eventos, novos produtos, lançamentos, novos serviços, etc. Geralmente estes treinamentos, acontecem em momentos de promoções anuais, como, por exemplo, dia das mães, dos pais e Natal, afirma o seu gerente.

“Sim, sobre tecnologia de produtos, necessidades dos clientes, atendimento e relacionamento entre os colaboradores”, afirma o gestor da empresa do segmento de **varejo esportivo**.

“Tem treinamento sobre vendas, produtos, e atendimento ao cliente”, respondeu o gerente da empresa de **relógios**.

5.2.16 Questão 16 - Pontue de 1 a 5 (1 = sem importância, 5 = muito importante), os seguintes aspectos da qualidade dos serviços prestados aos clientes:

Essa questão envolve a tabela 4.1 com as dimensões da qualidade de Parasuraman et.al. (1988), sendo sugerida a utilização de uma escala com grau de importância em cada segmento de varejo pesquisado, com o objetivo de verificar a relevância das dimensões da qualidade em cada setor. *A priori*, o que se observou foi que a maioria das empresas considera todas as dimensões da qualidade de Parasuraman et al. como importante ou muito importante, praticamente igualando-se quanto a isso. A única empresa que não seguiu esse padrão foi a de fotografia digital, cujas avaliações são apresentadas na tabela 5.1.

Aspecto	Significado	Pontuação				
		1	2	3	4	5
Aspectos tangíveis (1)	O produto objeto de venda no varejo					X
Aspectos tangíveis (2)	Aparência física das instalações, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação		X			
Confiabilidade	Capacidade de prestar o serviço prometido de forma confiável e precisa				X	
Responsabilidade	Disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço				X	
Competência	Habilidades específicas para desempenhar um serviço			X		
Cortesia	Fineza, respeito, consideração e amabilidade no contato pessoal					X
Credibilidade	Confiança, honestidade e integridade transmitidas pelo prestador do serviço					X
Segurança	Ausência de risco, perigo ou dúvida para o cliente				X	
Acesso	Proximidade e facilidade de contato				X	
Comunicação	Manter o cliente informado de forma compreensível e escutá-lo			X		
Conhecimento do cliente	Esforço para conhecer e atender suas necessidades			X		

Tabela 5.1. Dimensões da qualidade de Parasuraman et al. (1988) – avaliações da empresa de fotografia digital.

Fonte: adaptado pelo autor.

Para efeito de comparação, na Tabela 5.2 são apresentadas as avaliações das demais empresas e as respectivas medianas e médias das avaliações por dimensão considerada.

Dimensões da qualidade de Parasuraman et al.	Livraria	Fast food	Telefone celular	Relógios	Móveis	Varejo	Mediana	Média
Aspectos tangível (1)	5	5	5	5	5	5	5	5,0
Aspecto tangível (2)	5	5	5	5	4	5	5	4,83
Confiabilidade	5	5	5	5	5	5	5	5,0
Responsabilidade	5	5	5	5	5	5	5	5,0
Competência	5	4	4	4	5	5	4,5	4,5
Cortesia	5	5	5	5	5	5	5	5,0
Credibilidade	5	5	5	5	5	5	5	5,0
Segurança	5	5	4	5	5	5	5	4,83
Acesso	5	4	5	4	4	4	4	4,33
Comunicação	5	5	4	5	5	5	5	4,83
Conhecimento do cliente	4	4	4	4	5	4	4	4,16

Tabela 5.2 – Dimensões da qualidade de Parasuraman et al. (1988).

Fonte: elaborado pelo autor

5.3 Discussão.

O objetivo geral desta pesquisa foi pesquisar a problemática das empresas de varejo na cidade de São Paulo sob a ótica da gestão da qualidade e atendimento ao cliente, buscando identificar os principais problemas que afetam essa atividade e sugerir soluções.

Os objetivos específicos foram:

- a) verificar as possíveis diferenças existentes entre diferentes setores varejistas quanto à problemática dessas empresas;
- b) Identificar e sugerir as ações necessárias num processo de busca da excelência da gestão;
- c) contribuir com as empresas de varejo na busca pela competitividade.

O objetivo geral do trabalho foi consubstanciado na série de informações coletadas pela pesquisa e apresentadas neste capítulo. Evidentemente, estes resultados se referem a uma amostra de setores do varejo, mas a convergência de resultados verificados em vários aspectos pode indicar que os resultados sejam parecidos em muitos outros setores.

A revisão bibliográfica permitiu a identificação e classificação das empresas varejistas nos aspectos da qualidade mais relevantes para o seu segmento de mercado, onde se observou que a maioria das empresas considera muito importante a oferta do produto objeto de venda no varejo, de forma a satisfazer os clientes, e a aparência física das instalações.

Na comparação entre os segmentos, foi possível identificar que o aspecto conhecimento do cliente é o que menos difere nas avaliações, já que todos informam que o cliente está em primeiro ou segundo lugar na lista de preocupação diária. Quanto ao treinamento, todos confirmam que o fornecem de

todos os tipos a seus funcionários, desde sobre o conhecimento do produto até quanto ao relacionamento interpessoal, mas quando se fala na busca da excelência, pouco se comenta sobre o desenvolvimento de seus colaboradores dentro das empresas, o que representa uma incoerência.

Entretanto, se houve boa concordância na amostra de empresas, uma delas, a de fotografias digitais, demonstrou menor comprometimento com os aspectos da qualidade investigados. Espera-se que esta contradição sirva de alerta aos seus responsáveis, pois o presente trabalho será enviado às empresas que participaram da pesquisa.

A título de ilustração dessa constatação, a empresa citada deu nota 2 (pouco importante) à dimensão da qualidade referente à aparência física das instalações, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação, demonstrando estar despreparada para atuar no varejo.

Quanto às hipóteses formuladas em 1.4, a pesquisa mostrou que:

- a) Embora uma das empresas tenha destoado quanto à forma como as demais se empenham em atender os princípios de gestão da qualidade, isso não modifica o fato de que a hipótese “A” pode ser considerada verificada, pois as empresas pesquisadas em geral enfatizaram os mesmos pontos como os mais importantes para a sua atuação bem sucedida.
- b) Esta hipótese referente ao foco da satisfação do cliente devido à existência de forte concorrência foi plenamente verificada na pesquisa.
- c) esta hipótese referente ao treinamento dos funcionários foi parcialmente verificada pois não se sentiu uma ênfase proativa nos treinamentos citados visando o melhor desenvolvimento dos funcionários.

A pesquisa mostra um paradoxo na prestação de serviços com qualidade, pois constatou que as empresas, apesar de afirmarem ser importante ou muito importante à maioria das dimensões da qualidade de Parasuraman et al. (1988), não evidenciam como tornar essas dimensões usuais, a ponto de caracterizar uma vantagem competitiva.

Atendimento é um fator nevrálgico para o sucesso de uma empresa no varejo da cidade de São Paulo. Quando a interação na linha de frente deixa a desejar por qualquer motivo que seja, aumentam consideravelmente os riscos de denegrir a imagem da empresa no seu ramo de negócio, não fidelizar o cliente, perder consumidores assíduos e criar conflitos culturais internos. Para preparar os profissionais no atendimento ao cliente, um dos grandes desafios é fazer com que as atitudes e ações diante dos consumidores deixem de ser engessadas para se tornar flexíveis, refletindo uma cultura factual que permeia toda a empresa. A construção dessa cultura organizacional requer muito mais do que normas, manuais de procedimentos e os treinamentos que tanto foram citados nesta pesquisa, colocando à prova a visão estratégica da alta direção e o comprometimento, que foram citados na questão número 9.

A prestação de serviço envolve o atendimento relacional e o atendimento corporal, porque até este detalhe os clientes percebem e avaliam em uma fração de segundos no momento da verdade, ou seja, toda a estrutura da empresa que foi montada para recepcionar os clientes (qualidade do produto, serviço, ambientação, segurança, iluminação, etc) precisa estar preparada. Trata-se de uma dinâmica que exige interação das áreas de *marketing*, operações e RH, sendo que algumas das empresas pesquisadas sequer possuem esses departamentos com orientação integrativa ou estão mal direcionados, sem foco na competência principal de cada negócio.

Uma equipe de funcionários engajados e comprometidos verdadeiramente com os objetivos das empresas de varejo, composta por pessoas motivadas que encontram espaço para criar, aprender, progredir e buscar soluções inovadoras é algo desejado por qualquer empregador. Porém, como mensurar esse

comprometimento e dar o real valor para essas pessoas em cada ramo de negócio pesquisado? A experiência prévia deste pesquisador nessas empresas do varejo de produtos e serviços da cidade de São Paulo, mostra que o alinhamento estratégico das metas organizacionais com as metas pessoais de cada funcionário envolvido é subjetivo. Fica a critério do gerente da linha de frente motivar essas pessoas constantemente, tentando impedir que perca o seu foco e acabem se desmotivando. Muitas dessas empresas sequer possuem um plano de carreira ou de desenvolvimento dos seus talentos, podendo ocorrer que quem se destaque assuste quem comanda, seja por medo de perder o emprego ou de ser substituído. Isso ficou claro no caso da empresa de fotografia, que afirmou ter comprometimento com a qualidade, sem saber como.

A pesquisa mostra que, salvo declarações específicas de cada setor e, descartada a empresa que se destacou negativamente, não houve grande diferença de enfoque para a qualidade entre os setores varejistas pesquisados.

Quanto às abordagens da qualidade relacionadas por Garvin (2002), fica clara a predominância da abordagem baseada no usuário. Entretanto, há relacionamentos com outras abordagens:

- baseada no produto, na medida em que os varejistas enfatizam suas diversas utilidades para o cliente;
- baseada no processo, referente à preocupação com a correta adequação dos produtos vendidos com as suas especificações;
- baseada no valor, pois o preço de venda deve estar adequado à capacidade do cliente pagar, sob pena de ter venda perdida.

Note-se também que não deve se aplicar ao varejo, salvo alguma possível exceção, a abordagem transcendental da qualidade, pois os clientes especiais preocupados com esse aspecto dos produtos a adquirir não vão ao varejo normal, mas a lojas de maior *griffe*.

A preocupação com a satisfação do cliente foi evidenciada nos vários casos, mostrando conscientização quanto à sua importância, como também

preocupação com a concorrência. Isto mostra, indiretamente e sem citação, identificação com a oitava dimensão da qualidade de Garvin (2002), Qualidade Percebida, pois esta é fundamental a fidelização dos clientes. Como, segundo a constatação de Oliveira (2006), esta dimensão de Garvin está em correspondência com todas as dimensões da qualidade de serviços de Parasuraman et al. (1988), justifica-se que, em geral, as empresas se preocupem com os diversos aspectos da qualidade representados por essas dimensões.

Entretanto, a preocupação com a satisfação do cliente passa necessariamente, mormente sob a ótica da abordagem baseada no usuário, que prevaleceu no varejo conforme acima visto, pelo conhecimento das suas expectativas e, segundo o modelo dos 5 *gaps*, proposto em Parasuraman et al. (1988), apresentado em Miguel (2004), existe em geral um *gap*, responsável pela insatisfação do cliente, entre a sua expectativa e a qualidade percebida com a prestação do serviço. Os autores do modelo identificaram os demais *gaps* que levam a esse *gap* fundamental e indicam em seu trabalho, as possíveis causas desses *gaps*. Como nada se revelou a esse respeito na pesquisa, o estudo desse modelo será provavelmente de interesse para as empresas de serviços de varejo.

A propósito quanto a esse aspecto deve-se ter em mente uma ponderação de Whiteley (1995), onde o autor afirma que ouvir a opinião do cliente significa duas coisas. A primeira é escutar – identificar o cliente e lhe dar ouvidos. A segunda, muito importante, é agir após escutar. O autor faz uma distinção entre a empresa voltada para o cliente e a, empresa focada no cliente. Whiteley (1995), acredita que muitas organizações hoje estão dirigindo seu foco para seus clientes, enviando pesquisas, fazendo grupos de opinião, ouvindo-os de várias formas. Mas não estão agindo. Não deixam que a opinião dos clientes oriente as decisões que tomam em seus negócios. O mesmo autor prossegue afirmando que quando se está próximo do cliente, se está no caminho para a real vantagem competitiva.

Capítulo 6 Conclusões e sugestões

Este trabalho teve como principal objetivo buscar identificar os principais problemas que afetam as atividades no serviço de varejo, cotejar a realidade com a aplicação dos princípios da Gestão da Qualidade e buscar sugerir soluções com base nos resultados da pesquisa. Para tanto foram examinados sete setores varejistas, mediante uma amostra de lojas situadas na cidade de São Paulo. Entretanto, como essas lojas pertencem a cadeias varejistas que atuam em diversas localidades, pode-se esperar que os resultados da pesquisa valham também, ao menos por aproximação, para um universo mais abrangente.

A revisão bibliográfica (Capítulo 2) permitiu identificar os aspectos mais importantes para a gestão da qualidade no serviço varejo. Foram obtidos vários resultados que atendem aos objetivos do trabalho. Assim, o autor acredita que esse levantamento contenha informações que vem de encontro a um dos objetivos do trabalho, na forma de elementos de consulta.

A realização da pesquisa enfrentou certas dificuldades, como, por exemplo, a dificuldade em conseguir agendar as entrevistas, sendo que apenas uma empresa aceitou colaborar com a pesquisa autorizando o uso do seu nome; as demais empresas deram a entrevista pedindo sigilo em relação à divulgação do nome delas e dos colaboradores; a maioria dos gerentes não quis gravar a entrevista, preferiu mandar a resposta do questionário por *e-mail*. O autor considera este fato um exemplo de dificuldade em se fazer pesquisa no Brasil, mesmo que a intenção da pesquisa seja claramente demonstrada, como por exemplo, contribuir para a melhoria das organizações pesquisadas.

De certa forma, seis das empresas pesquisadas têm um nível razoável de preocupação com os clientes, podendo ser consideradas aproximadamente equivalente quanto às suas preocupações gerais com a qualidade, embora não se perceba um claro esforço na busca da melhoria contínua. Apesar disso, esse nível de preocupação pode ser considerado de razoável para bom, evidenciando

uma conscientização para a importância do bom atendimento aos clientes e também quanto à qualidade do produto vendido. Deu para perceber, através da pesquisa, que a existência dos concorrentes é um forte fator para a existência dessa preocupação.

Os resultados desta pesquisa estão sendo encaminhados para as empresas da amostra, com o objetivo de contribuir para a melhoria dos seus esforços por qualidade.

Acredita-se que, conforme justificado em 5.3, os objetivos propostos para a pesquisa tenham sido adquiridos e que sua utilidade possa ser comprovada pelos futuros interessados.

A empresa que destoou negativamente das demais, embora pertença a uma grande rede varejista, tem reconhecidamente problemas em sua gestão da qualidade e pode estar sujeita a perda de mercado, caso não venha se mostrar mais receptiva às recomendações a respeito. A empresa, na verdade, está consciente quanto ao problema e a expectativa do autor é de que, portanto, adote as providências cabíveis.

6.1 Sugestões para outras pesquisas

Nem todos os aspectos levantados na pesquisa bibliográfica foram utilizados diretamente na pesquisa, tais como o modelo dos 5 *gaps* citado em 2.2.3 e o modelo Conway de melhoria contínua e eliminação de desperdícios, apresentado em 2.2.4. Entretanto, estes modelos pesquisados foram incluídos nas referências pois podem representar uma contribuição efetiva na busca da melhoria contínua pelas empresas. Sugere-se que novas pesquisas podem ser feitas verificando a aplicabilidade destes modelos nas empresas de varejo.

Outras possíveis pesquisas podem ser feitas incluindo setores não contemplados neste trabalho, ou mesmo verificando sub-setores daqueles já pesquisados, pois pode haver enfoques diferentes entre eles.

E, certamente, existem outras possibilidades de pesquisar no campo do varejo, em linhas correlatas ou em outras linhas, pois é um campo de extrema importância, responsável pela sustentação econômica de muitas indústrias, e merece ser melhor estudado e conhecido.

Referências Bibliográficas

ABNT – Associação Brasileira de Normas técnicas – **NBR ISO 9000 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário** – Rio de Janeiro, 2000.

ALBRECHT, K. **Revolução nos Serviços: Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. São Paulo – Pioneira, 1992.

ANGELO C.F.; SILVEIRA, J.A.G. **Marketing de relacionamento no varejo**. São Paulo: Atlas, 1999.

ÂNGELO, Cláudio Felisoni - **Varejo - Modernização e Perspectivas** – São Paulo, 1995.

BALESTERO, Alvarez, Maria Esmeralda – **Administração da Qualidade e da Produtividade**, São Paulo – Atlas 2001.

BATTEMAN, Thomas S. & SNELL, Scott A. **Administração Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998 .

BAZANINI, Roberto. **Marketing e Imagem Corporativa na Perspectiva da Retirada Crítica**. São Paulo, Plêiade, 2003.

BAZANINI, Roberto. **Decisões em Marketing**. in Costa Neto P.L.O. (coord.). **Qualidade e Competência nas Decisões**. Editora Blucher, São Paulo, 2007

CARVALHO, M. M. **Histórico da Gestão da Qualidade**. In Carvalho, M.M. e Paladini, E.P. (coord.). **Gestão da Qualidade - Teoria e Casos**. Campus / Elsevier, Rio de Janeiro, 2006.

CERVO, A. L. e BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CONWAY, William. **O segredo da qualidade**. MC editora, São Paulo, 1996.

COSTA NETO, P.L.O. **Decisões na Gestão da Qualidade**. In Costa Neto, P.L.O. (coord.), **Qualidade e Competência nas Decisões**. Blucher, São Paulo, 2007.

COSTA NETO, P.L.O e SILVA, J. R. F. **Qualidade no varejo**. ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Foz do Iguaçu, PR, 2007.

CORREA, H. L. e CAON, M - **Gestão de Serviços - Atlas - 2002**.

CORREA, A. L. e CORREA, C. A. - **Administração de Produção e Operações - Atlas, 2005**.

CROSBY, PHILIP. **Esforços eficientes por qualidade**. HSM management on line, 31/052002. www.hsm.com.br

DEMING. E. W. **Out of the crisis**. MIT Press, 1986

DEMO, P. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DONAIRE, D. **A utilização do estudo de casos como método de pesquisa na área da administração**. Revista IMES, ano XIV, n. 40, São Paulo, mai/ago 1997.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total: gestão e sistemas**. V. 1. São Paulo: Makron Books, 1994.

FITSZIMONS, James A; **Administração de Serviços: operações, Estratégia e tecnologia de informação**, Porto Alegre – Bookman – 2000.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Critérios de Excelência**. São Paulo, 2007.

GAITHER Norman & FRAZIER, Greg. **Administração da Produção e Operações**. 8º edição. Pioneira / Thomson Learning, 2001 .

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

_____. - **What Does "Product Quality" Really Mean** - Sloan Management Review - Cambridge, USA, Fall 1984.

GIANESI, I. C. e CORRÊA, H. L. – **Administração Estratégica de Serviços** – Atlas, São Paulo, 1994.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª .ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITLOW, H. S. **Planejando a qualidade, a produtividade e a competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

GONÇALVES, J.P. **O caminho para o futuro no varejo**. RAE Light, v.2, nº4 p. 54-56, 1995.

HESKETT, J. L., SASSER, W. E. J., CHRISTOPHER, W. L. H. **Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços**. Pioneira, São Paulo, 1994.

JURAN, J. M. **Planejando para a Qualidade**. Pioneira, São Paulo, 1990.

KEARNEY, A.T. – **A reinvenção do varejo a partir da loja** – Revista HSM Management 42 janeiro – fevereiro, São Paulo, 2004.

KON, Anita. **Sobre a economia política do desenvolvimento e a contribuição dos serviços**. Revista de Economia Política, vol.27, nº 1 (105), pp. 130-146, janeiro-março / 2007.

KON, Anita. **Economia de Serviços: teoria e evolução no Brasil**. Campus, Rio de Janeiro, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing, análise, planejamento, implementação e controle**. Atlas, São Paulo, 1998.

LAKATOS, E. M. MARCONI M. A. **Metodologia Científica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade Total em Serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. Atlas, São Paulo, 2006.

LAS CASAS, AI. L. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000 - a.

_____. **Administração de Vendas**. São Paulo: Atlas, 2000.

LAZZARINI, S. G. **Estudos de caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa**. Revista Econ. Empresas. São Paulo, v.2, n.4, p.17-26, out./dez. 1995

LOVELOCK, C. e WRIGHT L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2002.

MELLO, Carlos H. P. SILVA, C. E. S. TURRIONI, J. B. SOUZA, L. G. M.
- **ISO 9001:2000** - Atlas, 2002.

MIGUEL, P. A. C.; e SALOMI, G. E. **Uma revisão dos Modelos para Medição da Qualidade em Serviços**. Revista Produção v.14 n.1 2004.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo, Publifolha, 1999.

MONTANARO M. J. – **Aspectos da Satisfação do Cliente dos Serviços de Assessoria Profissional** – Dissertação de mestrado – Universidade Paulista – Programa de Mestrado em Engenharia de Produção – São Paulo, 2004.

MOREIRA, D. A. **Administração da Produção e Operações** - Thomson Pioneira, São Paulo, 2002.

MUSCAT, A. R. N. - **Técnicas de Avaliação da Produtividade** - Fundação Vanzolini, São Paulo, 2002.

OLIVEIRA, J. S. G. **A qualidade do serviço logístico para produtos perecíveis**. Dissertação de Mestrado. Universidade Paulista, São Paulo, 2006.

OLIVEIRA, Marcos A. - **Em Busca da Excelência Empresarial** - DVS, São Paulo, 2004.

OLIVEIRA, Otávio J. (org.) - **Gestão da Qualidade** - Tópicos Avançados Thomson, Porto Alegre, 2004.

OLIVER, R. L. **A Cognitive model of the antecedents and consequences of marketing research**, Journal of Marketing research, v.17, n. 4, November, p.460-69, 1980.

PALADINI, E. P. - **Gestão da Qualidade - Teoria e Prática**. 2ª Ed. São Paulo - Atlas, 2004.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. **A conceptual model of services Quality and its implication for future research.** Journal of Marketing, v.49 n.4, p. 41-50, 1985.

_____. **Servqual: a Multiple Item Scale of Mensuring Costumer Perceptions of Service Quality.** Journal of Retailing, v.64, n 1, p. 12-40, 1988.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil, gestão e estratégia.** São Paulo: Atlas, 2000.

PARRA FILHO, D. e SANTOS, J. A. **Monografia e Apresentação de Trabalhos Científicos.** São Paulo: Terra Editora, 1997 .

PINTO, M. R.; LARA, J. E. **Ações socialmente responsáveis como estratégia de marketing de varejo.** In: ANGELO, C. F. e SILVEIRA, J. A. G. (Org) **Varejo competitivo. Vol.8.** São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, 2003.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1999. Porto 2000.

PORTO, Roseli Morena. **Utilização da Internet como canal de marketing: um estudo exploratório no Brasil e na França.** Dissertação de mestrado em mercadologia – EAESP. São Paulo: FGV,1999.

ROTONDARO, R. G. & CARVALHO M. M. **Qualidade em Serviços.** in Carvalho, M.M. & Paladini, E.P. (coord.) **Gestão da Qualidade: teoria e casos.** Elsevier, Rio de janeiro, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de Pesquisa em Administração** – Atlas, São Paulo, 1999 – 2°. Edição.

ROSPI, L. **Gestão dos custos da qualidade em pequenas e médias empresas do setor industrial.** Dissertação de Mestrado. Universidade Paulista, São Paulo, 2006.

SANTOS, O. S. **Administração como elemento para a qualidade e produtividade.**

Dissertação de Mestrado. Universidade Paulista, São Paulo, 2006.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico.** 22ª. Ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SILVESTRO, R, FITZGERALD, L., JOHNSTON, R. & VOSS, C. **Towards a classification of service processes.** International Journal of Service Industry Management, vol.3,n.3,1992, pp. 62-75.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção.** Editora Atlas, São Paulo, edição compacta 1999.

SOUZA, Cezar. **Atender bem o cliente é um diferencial competitivo.** Revista Banas de Qualidade – março de 2006.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação.** 7ª. Ed. São Paulo: Cortez, 1996.

VIEIRA FILHO, G. - **Gestão da Qualidade Total** - Alínea, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2ª. Ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.

ZACHARIAS, O. - **ISO 9000:2000 - Conhecendo e Implementando** - Imprensa da Fé, São Paulo, 2001.

ZEITHAML, V. A. et al. **Delivery Quality Services:** balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press, 1990.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. J. **Services Marketing: integrating customer across the firm.** New York: McGraw Hill. Jan. 2000.

WHITELEY, Richard C. **Ouvir o cliente é o melhor.** Management (Folha de São Paulo, 11/09/1995) São Paulo, 1995. p. 1-4.

_____. **A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento a ação.** Campus, Rio de Janeiro, 1992.

ANEXO

Carta de solicitação de pesquisa preenchida pelos entrevistados.

CARTA DE SOLICITAÇÃO DE PESQUISA

Prezados representantes desta renomada instituição:

Venho por meio desta carta solicitar a realização de uma pesquisa para o trabalho de dissertação de mestrado da Universidade Paulista UNIP, intitulado Qualidade no Varejo, que estamos realizando. O objetivo da pesquisa é colaborar com as instituições varejistas na busca pela melhoria contínua dos produtos e serviços ofertados aos clientes, objetivando aumentar a sua fidelidade e conseqüentemente, a rentabilidade das empresas envolvidas nesse processo de análise do consumidor atual.

Segue abaixo o questionário da pesquisa para ser preenchido pelo seu colaborador (gerente).

Caracterização da Empresa
<ul style="list-style-type: none">- Nome da empresa (opcional): Livraria Siciliano S/A- Principal atividade: Livraria- Nome do entrevistado (opcional): Natali Apolinária- Cargo do entrevistado: Gerente- Número de empregados: 800- Tempo de existência da empresa: 78 anos- Capital (nacional ou estrangeiro): Ambos (S/A)- Data da entrevista: 12/07/2007
Questões
<p>1. Como a loja se organiza para atuar com serviço de qualidade no atendimento ao cliente? E qual a importância deste?</p> <p>Resposta: Primeiro temos um check list da preparação diária (lista de principais pontos que a empresa prioriza para que venha acontecer essa qualidade no serviço de atendimento ao cliente no aspecto de organização) que dá o foco no atendimento ao cliente. Possui também o foco para vendas, treinamento em vendas. A principal ferramenta utilizada é a preparação diária operacional e o foco em atendimento.</p>

2. A empresa está estruturada para implementar e/ou aprimorar o seu sistema de gestão com foco em qualidade? Caso sim, de que forma?

Resposta: Sim, a empresa está estruturada para aprimorar . Uma vez que ela possui um processo e ela acredita que aquele processo vai nos levar a qualidade, ela faz o aprimoramento contínuo dos seus processos diariamente, semanalmente, mensalmente, e a cada ano focando em qualidade.

3. Qual apoio à loja recebe da empresa mãe para efeito de melhoria e qualidade dos seus serviços?

Resposta: Recebe total apoio da direção porque todos os planos de ação são feitos em conjunto com a diretoria, gerentes regionais e gerentes de loja. Então toda a mudança de layout, de atendimento, de operação, passa por uma assessoria da empresa mãe (matriz), gestão participativa, buscando melhorar a estrutura para o meu público específico.

4. Como é feita a avaliação da satisfação dos clientes com os serviços e produtos oferecidos?

Resposta: A empresa têm e faz pesquisa de satisfação (fica em alguns pontos da loja), tem um SAC, possui no site uma opção para receber críticas e sugestões dos clientes objetivando medir como anda a satisfação destes clientes. Normalmente o cliente busca o site para sugerir ou criticar. Toda satisfação é medida basicamente através dos dados do site e através da base do cartão de relacionamento. Nesse cartão de relacionamento (fidelização) com os clientes que objetiva identificar o público alvo de cada loja em cada em região de São Paulo, nós temos um milhão de amigos nesse cartão atualmente. Esse cartão oferece promoções e descontos para o nosso público alvo (cartão amigo). Todo o trabalho que a empresa faz, ela pega a base do cartão amigo filtra pelo segmento, público alvo da loja, por região, fator econômico, identidade masculina ou

feminina, etc.

5. Existe preocupação com a melhoria contínua dos serviços oferecidos aos clientes? Caso afirmativo, como se efetiva?

Resposta: Existe sim, se efetiva em virtude da preocupação com a concorrência. Na área de cultura, entretenimento e lazer existe inclusive a concorrência de outras empresas de outros segmentos de mercado (celulares, roupas, relógios, perfume, bolsa, tênis, etc) o que aumenta a nossa preocupação com a melhoria contínua dos nossos serviços. Semanalmente eu busco saber pelo menos o que a região está fazendo para poder me adequar e prestar o melhor serviço no meu estabelecimento, então ela se efetiva assim, através da pesquisa de concorrência.

6. Como a empresa analisa a ameaça dos concorrentes e quais as providências para evitar a perda de clientes?

Resposta: Analisa através de pesquisa da concorrência direta e indireta, uma das principais providências é buscar a qualidade no atendimento porque hoje o mesmo produto que eu vendo aqui ele vende na drogaria, no site, na banca de jornal, no metrô, o que é que tem de diferente? O meu atendimento, é o meu diferencial, porque hoje você enfia uma moeda em unha máquina que te da um livro, mas a diferença de você ser atendido por mim, eu te mostrar que você é importante, te encantar, o atendimento fornece um algo mais para o cliente. Principalmente junto ao público A e B que tem se tornado cada vez mais exigente, que sabe o que quer e se não encontra esse diferencial, busca na concorrência.

7. Quais aspectos específicos da qualidade proporcionados aos clientes são mais importantes no seu ramo de negócio?

Resposta: O atendimento e o ambiente da loja (estrutura da loja, música ambiente, sofá para leitura, bom atendimento, disposição dos produtos na loja, facilidade de acesso, etc) para proporcionar o

melhor e o mais agradável ambiente para o cliente. Eu tenho que proporcionar especificamente isso, a ambientação, um ambiente favorável, música adequada, uma equipe agradável.

8. É possível aumentar a qualidade e a produtividade melhorando os serviços e benefícios aos clientes, e simultaneamente diminuindo custos no seu segmento de mercado? Caso afirmativo como?

Resposta: é possível sim, porém, diminuir custos..., não tenho certeza. Porque toda vez que você agrega um serviço para buscar resultado, então nem sempre você diminui o custo às vezes você aumenta o custo mas você visa um aumento de fluxo, um aumento de cupom médio, itens por venda portanto acho que simultaneamente isso não é possível. A empresa possui uma meta de custo para todas as linhas operacionais da loja desde material de consumo, pessoas, benefícios, móveis, espaço, livros, produtos diversos, metro quadrado do aluguel, manutenção elétrica e da limpeza, tudo. Para cada promoção que efetivamente eu ponho na minha loja eu tenho que medir o custo, porque eu tenho um limite de marketing para gastar então por isso que eu não acho que quando você aumenta a qualidade para buscar a melhoria de serviços e benefícios, você simultaneamente diminui os custos.

9. Há comprometimento de todos os colaboradores (de todos os níveis) com a melhoria da qualidade da empresa (sistema, processo, produto e serviço)? Se sim, como se manifesta?

Resposta: Todo o nível de diretoria, gerencia e a operação visa o estratégico mas assim aqui, quando a gente fala de todos os colaboradores eu quero frisar que quando depende do vendedor, do atendente, do operador de caixa, do estoquista, do menor aprendiz, a gente tem que trabalhar isso diariamente, a qualidade é trabalhada diariamente, porque, o meu diretor busca a melhoria da qualidade da empresa, o diretor de sistemas também, o diretor de produtos

também, o gerente da livraria, o gerente regional mas o colaborador que não faz parte do nível hierárquico estratégico a gente precisa trabalhar diariamente para buscar essa excelência, é ponto chave de reunião diária o comprometimento, porque o diretor, o gerente, ele entende que tem um resultado a atingir, e as vezes o colaborador não, porque ele não tem visão estratégica, ele não tem o domínio do negócio, ele as vezes não entende que um produto a mais, um complemento a mais vai trazer um resultado para o pagamento do aluguel, para o pagamento do fornecedor.

10. A empresa tem realizado investimentos para a melhoria do produto ou serviço? Caso sim, quais?

Resposta: Sim, investimento para a melhoria do produto ou serviço, porque hoje a velocidade esta na tecnologia então para você ter um bom atendimento de produtos e serviço você precisa ter avanço tecnológico adequando ter aquilo que o cliente procura, a novidade, o mais vendido, visando em algumas cessões o acervo, por exemplo o acervo de negócios, um acervo de literatura, de informática, uma área específica, então ela está sempre investindo para que ela não venha a perder esses clientes sair daqui e comprar ali do lado.

11. Há envolvimento direto da alta direção no levantamento e análise dos problemas da falta de qualidade, assim como na definição de ações de melhorias resultantes dessa análise?

Resposta: a direção participa ativamente, todo o problema de falta de qualidade afeta alguém, a qualidade é um processo de melhoria. Então digamos que eu não atenda bem um cliente aqui no aspecto que ele fez uma encomenda e eu não prestei um serviço com qualidade, ele não recebeu o produto no prazo que ele esperava quando tenho uma reclamação ou não eu estou contribuindo para enroscar a logística, eu estou contribuindo para enroscar a contabilidade, fiscal. Então assim, há o envolvimento direto da alta direção porque a falta de qualidade trás danos, destrói

completamente a cadeia, porque é uma cadeia de fornecimento, perde a credibilidade, atrasa o serviço dos outros, gastando energia dos colaboradores sem dar resultado para a empresa. Portanto tem que ter essa participação da alta direção.

12. Quais são as principais dificuldades existentes na coleta de dados e respectiva determinação das melhorias da qualidade na sua empresa? Como são tratados os dados, se existentes?

Resposta: A principal dificuldade é que no varejo como o cliente é aquele que entra e sai, nem todos falam aquilo que não está bom, acho que a principal dificuldade hoje na coleta de dados é ter realmente um contato efetivo ou uma pesquisa que estimule não só apenas aqueles que criticam, mas que estimulem aqueles que foram bem atendidos ou normalmente atendidos, porque a gente vê que no varejo passa muito cliente em branco que entre aspas, ficou satisfeito, ou aquele que não ficou satisfeito e não falou para ninguém, então essa é a principal dificuldade no varejo, acredito que ainda não existe uma ferramenta que você consegue ter uma base 100% consolidada do atendimento e da qualidade porque tem aqueles que você não consegue alcançar pelo dinamismo do negócio. Esses dados, tem uma base que fica no atendimento ao cliente, tem uma equipe específica que trata desses dados e eles informam a loja, e a loja dá um respaldo para o cliente junto com a gerência regional. Quando chega uma pesquisa lá no atendimento ao cliente e tem algum ponto que chama a atenção positivamente e negativamente, tem todo um trabalho feito pela equipe do serviço de atendimento ao cliente junto com a loja.

13. Qual a estratégia de marketing da empresa visando posicionar-se melhor no mercado e/ou evitar a perda de clientes?

Resposta: A empresa possui muitas parcerias com empresas porque na Siciliano a gente não tem estratégia na mídia televisiva e de rádio

mas em compensação tem divulgação nos jornais, revistas, empresas, Internet e tablóides, principalmente nas datas comemorativas e tem muita parceria hoje, temos um programa chamado de: programa de relacionamento corporativo, então selecionamos algumas empresas e oferecemos a Siciliano como benefício, hoje dentro de uma empresa a gente consegue oferecer vantagens, cartão de relacionamentos, oferecendo descontos especiais para alguns segmentos como estudantes, enfermeiros, depende do segmento da empresa, a gente consegue também fazer vendas externas dentro das empresas, isso faz parte da nossa estratégia de marketing, porque você de repente fica uma semana no Rh de uma empresa, trabalhando com o grêmio, trabalhando com os funcionários de lá, depois tem o retorno na loja, porque mesmo que você não realize uma venda lá dentro, você tem uma parceria oferecendo a Siciliano como benefício.

14. Como a empresa lida com eventuais falhas dos seus colaboradores no atendimento aos clientes?

Resposta: A empresa dá um feedback ao funcionário sobre as falhas, documenta e reorienta sobre as normas de atendimento da empresa, sobre a qualidade do serviço. Isso também não impede que quando tem um elogio de algum cliente trabalhemos um documento de reconhecimento que é muito importante porque a empresa tem a preocupação com o desenvolvimento dos colaboradores, então mesmo que não haja necessidade ela dá um feedback positivo, como também o feedback negativo.

15. A empresa proporciona treinamento aos seus colaboradores? Caso sim sobre quais assuntos?

Resposta: A empresa proporciona treinamento sobre todos os tipos de serviços, tem treinamento de liderança, treinamento de vendas, treinamento gerencial, e o principal treinamento, por exemplo para um vendedor, ele tem um treinamento de vendas, reciclagem e tem sobre o conhecimento de produto. Diariamente temos mini reuniões

sobre conhecimento de produtos e sobre o que está na mídia, novidades, um autor consagrado, e também sempre (não todos os meses), digamos a cada três meses tem treinamento com alguma editora específica, uma parceria, as vezes o treinamento acontece na loja, ou na matriz ou na própria editora, temos também o momento do livro com a editora e também o nosso momento do livro que todas às vezes de acordo com a nossa escala algum colaborador apresenta as características, benefícios e atração de algum produto (CVBAS).

Treinamento de vendas do grupo Friedman que a gente tem (parceria com o Friedman desde 1996). Esse treinamento acontece pelo menos uma vez por ano (uma reciclagem do treinamento de vendas). Quando o vendedor entra na empresa, faz todo um módulo do treinamento de vendas e depois de um ano ele tem a reciclagem que busca os principais pontos abordados no atendimento com qualidade.

16. Pontue de 1 a 5 (1 = sem importância, 5 = muito importante), os seguintes aspectos da qualidade dos serviços prestados aos clientes:

Aspecto	Significado	Pontuação				
		1	2	3	4	5
Aspectos tangíveis (1)	O produto objeto de venda no varejo					X
Aspectos tangíveis (2)	Aparência física das instalações, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação					X
Confiabilidade	Capacidade de prestar o serviço prometido de forma confiável e precisa					X
Responsabilidade	Disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço					X
Competência	Habilidades específicas para desempenhar um serviço					X
Cortesia	Fineza, respeito, consideração e amabilidade no contato pessoal					X
Credibilidade	Confiança, honestidade e integridade transmitidas pelo prestador do serviço					X
Segurança	Ausência de risco, perigo ou dúvida para o cliente					X
Acesso	Proximidade e facilidade de contato					X
Comunicação	Manter o cliente informado de forma compreensível e escutá-lo					X
Conhecimento do cliente	Esforço para conhecer e atender suas necessidades				X	

Atenciosamente: Professor José Roberto.

CARTA DE SOLICITAÇÃO DE PESQUISA

Prezados representantes desta renomada instituição:

Venho por meio desta carta solicitar a realização de uma pesquisa para o trabalho de dissertação de mestrado da Universidade Paulista UNIP, intitulado Qualidade no Varejo, que estamos realizando. O objetivo da pesquisa é colaborar com as instituições varejistas na busca pela melhoria contínua dos produtos e serviços ofertados aos clientes, objetivando aumentar a sua fidelidade e conseqüentemente, a rentabilidade das empresas envolvidas nesse processo de análise do consumidor atual.

Segue abaixo o questionário da pesquisa para ser preenchido pelos seus colaboradores (gerentes).

Caracterização da Empresa
<ul style="list-style-type: none">- Nome da empresa (opcional):- Principal atividade: Varejo de móveis- Nome do entrevistado (opcional):- Cargo do entrevistado: Gerente- Número de empregados: 40- Tempo de existência da empresa: 16 anos- Capital (nacional ou estrangeiro): Nacional- Data da entrevista: 18/07/2007
Questões
<p>1. Como a loja se organiza para atuar com serviço de qualidade no atendimento ao cliente? E qual a importância deste?</p> <p>Resp. Entendemos como diferencial de mercado o atendimento prestado aos nossos clientes e a qualidade de nossos produtos. Treinamento contínuo para nossos colaboradores e produtos que visam atender as necessidades reais de nossos clientes são qualidades imprescindíveis para a diretoria da empresa.</p> <p>2. A empresa está estruturada para implementar e/ou aprimorar o seu sistema de gestão com foco em qualidade? Caso sim, de que forma? Resp.A empresa atualmente passa por uma estruturação em todos os níveis organizacionais visando aprimorar</p>

seu sistema de gestão com foco na qualidade.

3. Qual apoio à loja recebe da empresa mãe para efeito de melhoria e qualidade dos seus serviços?

Resp. Mensalmente ocorrem reuniões com a diretoria da empresa na qual são discutidos tópicos voltados para a melhoria dos processos envolvidos.

4. Como é feita a avaliação da satisfação dos clientes com os serviços e produtos oferecidos?

Resp. Realizamos diariamente questionário de pós vendas onde nossos produtos e serviços são avaliados perante nossos clientes.

5. Existe preocupação com a melhoria contínua dos serviços oferecidos aos clientes? Caso afirmativo, como se efetiva?

Resp. Através da tabulação de todos os pós vendas realizados, todas as informações colhidas são avaliadas e discutidas perante a diretoria e gerencia de loja para uma possível mudança e aperfeiçoamento de nossos serviços.

6. Como a empresa analisa a ameaça dos concorrentes e quais as providências para evitar a perda de clientes?

Resp. Periodicamente ocorrem visitas aos nossos concorrentes onde são avaliados os serviços ofertados, produtos e forma de pagamento.

7. Quais aspectos específicos da qualidade proporcionados aos clientes são mais importantes no seu ramo de negócio?

Resp. O ramo de moveis é bastante segmentado. Nosso segmento é voltado para clientes que procuram um móvel de qualidade e versátil, principalmente para quem dispõem de pequenos espaços.

8. É possível aumentar a qualidade e a produtividade melhorando os serviços e benefícios aos clientes, e simultaneamente diminuindo custos no seu segmento de mercado? Caso afirmativo como?

Resp. Este processo está sendo lentamente implantado na empresa em sinergia com a unidade de produção.

9. Há comprometimento de todos os colaboradores (de todos os níveis) com a melhoria da qualidade da empresa (sistema, processo, produto e serviço)? Se sim, como se manifesta?

Resp. Há um comprometimento em todos os níveis hierárquicos. Através de feed back mensal e semestral e avaliações bimestrais, todos os processos são avaliados detectando possíveis falhas e implementando melhorias.

10. A empresa tem realizado investimentos para a melhoria do produto ou serviço? Caso sim, quais?

Resp. A empresa sempre busca aprimorar seu atendimento e melhorar a qualidade de seus produtos.

11. Há envolvimento direto da alta direção no levantamento e análise dos problemas da falta de qualidade, assim como na definição de ações de melhorias resultantes dessa análise?

Resp. A diretoria tem conhecimento de todos os dados levantados e traça todas as diretrizes.

12. Quais são as principais dificuldades existentes na coleta de dados e respectiva determinação das melhorias da qualidade na sua empresa? Como são tratados os dados, se existentes?

Resp. Os dados coletados são analisados pela diretoria. A principal dificuldade refere-se à veracidade das informações.

13. Qual a estratégia de marketing da empresa visando posicionar-se melhor no mercado e/ou evitar a perda de clientes?

Resp. A estratégia da empresa é focar clientes das classes B e C que dispõem de pequenos espaços em suas residências e escritórios.

14. Como a empresa lida com eventuais falhas dos seus colaboradores no atendimento aos clientes?

Resp. A empresa é extremamente rígida quanto ao atendimento de seus clientes. As possíveis falhas são analisadas pela gerencia de loja que implementa um plano de ação junto ao colaborador.

15. A empresa proporciona treinamento aos seus colaboradores? Caso Sim, sobre quais assuntos?

Resp. Existe uma preocupação muito grande com o treinamento de nossos colaboradores. O treinamento consiste especificamente em conhecimento de produto e atendimento a clientes.

16. Pontue de 1 a 5 (1 = sem importância, 5 = muito importante), os seguintes aspectos da qualidade dos serviços prestados aos clientes:

Aspecto	Significado	Pontuação				
		1	2	3	4	5
Aspectos tangíveis (1)	O produto objeto de venda no varejo					X
Aspectos tangíveis (2)	Aparência física das instalações, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação				X	
Confiabilidade	Capacidade de prestar o serviço prometido de forma confiável e precisa					X
Responsabilidade	Disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço					X
Competência	Habilidades específicas para desempenhar um serviço					X
Cortesia	Fineza, respeito, consideração e amabilidade no contato pessoal					X
Credibilidade	Confiança, honestidade e integridade transmitidas pelo prestador do serviço					X
Segurança	Ausência de risco, perigo ou dúvida para o cliente					X
Acesso	Proximidade e facilidade de contato				X	
Comunicação	Manter o cliente informado de forma compreensível e escutá-lo					X
Conhecimento do cliente	Esforço para conhecer e atender suas necessidades					X

Atenciosamente: Profº. José Roberto Felipe da Silva

CARTA DE SOLICITAÇÃO DE PESQUISA

Prezados representantes desta renomada instituição:

Venho por meio desta carta solicitar a realização de uma pesquisa para o trabalho de dissertação de mestrado da Universidade Paulista UNIP, intitulado Qualidade no Varejo, que estamos realizando. O objetivo da pesquisa é colaborar com as instituições varejistas na busca pela melhoria contínua dos produtos e serviços ofertados aos clientes, objetivando aumentar a sua fidelidade e conseqüentemente, a rentabilidade das empresas envolvidas nesse processo de análise do consumidor atual.

Segue abaixo o questionário da pesquisa para ser preenchido pelos seus colaboradores (gerentes).

Caracterização da Empresa
<ul style="list-style-type: none">- Nome da empresa (opcional):- Principal atividade: Fast Food- Nome do entrevistado (opcional):- Cargo do entrevistado: Gerente- Número de empregados: 1.000- Tempo de existência da empresa: 30 anos- Capital (nacional ou estrangeiro): Nacional- Data da entrevista. 13/07/2007
Questões
<p>1. Como a loja se organiza para atuar com serviço de qualidade no atendimento ao cliente? E qual a importância deste?</p> <p>Resposta: é muito importante prestar o melhor atendimento possível ao cliente. A loja se organiza desde cedo (6:30 da manhã) até as 11:00 quando o salão de vendas é aberto ao público e somente fecha as 23:00 horas através de uma lista de normas a ser seguida.</p> <p>2. A empresa está estruturada para implementar e/ou aprimorar o seu sistema de gestão com foco em qualidade? Caso sim, de que forma?</p> <p>Resposta: o sistema de gestão da empresa é composto por funcionários de nível superior de diversas áreas (engenheiros de alimentos, administradores, etc), que contribuem para aumentar o</p>

foco em qualidade do atendimento ao cliente.

3. Qual apoio à loja recebe da empresa mãe para efeito de melhoria e qualidade dos seus serviços?

Resposta: Recebe apoio da direção através de reuniões quinzenais, onde são discutidos os procedimentos operacionais que devem ser adotados no dia-a-dia do fast food, e atitudes que devem ser tomadas para melhorar os serviços prestados.

4. Como é feita a avaliação da satisfação dos clientes com os serviços e produtos oferecidos?

Resposta: Através de pesquisa semestral com os clientes no ponto de atendimento, ao cliente é solicitado que responda essa pesquisa para que possamos melhorar os nossos serviços e produtos.

5. Existe preocupação com a melhoria contínua dos serviços oferecidos aos clientes? Caso afirmativo, como se efetiva?

Resposta: Sim, se efetiva através de controles operacionais, metas de vendas mensais e metas de redução de custos e desperdícios.

6. Como a empresa analisa a ameaça dos concorrentes e quais as providências para evitar a perda de clientes?

Resposta: A empresa não utiliza um instrumento formal de análise da concorrência, porém é solicitado aos gerentes e colaboradores que fiquem atentos as mudanças e entradas de novos concorrentes nesse segmento que é extremamente competitivo.

7. Quais aspectos específicos da qualidade proporcionados aos clientes são mais importantes no seu ramo de negócio?

Resposta: Atendimento ao cliente com cortesia, agilidade e atenção as suas necessidades específicas.

8. É possível aumentar a qualidade e a produtividade melhorando os serviços e benefícios aos clientes, e

simultaneamente diminuindo custos no seu segmento de mercado? Caso afirmativo como?

Resposta: é possível sim e nesse mercado de comida rápida, o controle dos custos é fundamental para evitar perdas desnecessárias.

9. Há comprometimento de todos os colaboradores (de todos os níveis) com a melhoria da qualidade da empresa (sistema, processo, produto e serviço)? Se sim, como se manifesta?

Resposta: Sim, se manifesta na atenção dispensada ao cliente diariamente, mostrando para o mesmo que ele é a razão de existência do nosso negócio.

10. A empresa tem realizado investimentos para a melhoria do produto ou serviço? Caso sim, quais?

Resposta: Sim, recentemente investiu em Internet e e-mail para todos os gerentes das lojas com o objetivo de tornar o processo de comunicação interna e externa mais ágil e preciso.

11. Há envolvimento direto da alta direção no levantamento e análise dos problemas da falta de qualidade, assim como na definição de ações de melhorias resultantes dessa análise?

Resposta: Sim, a direção da empresa participa e contribui para a melhoria da qualidade dos serviços e produtos, definindo atitudes e ações a serem tomadas.

12. Quais são as principais dificuldades existentes na coleta de dados e respectiva determinação das melhorias da qualidade na sua empresa? Como são tratados os dados, se existentes?

Resposta: os dados coletados nas pesquisas de satisfação feitas semestralmente, são analisados e repassados em reunião com a equipe gerencial, para que haja entrosamento entre todas equipes de

loja e a organização como um todo.

13. Qual a estratégia de marketing da empresa visando posicionar-se

melhor no mercado e/ou evitar a perda de clientes?

Resposta: possui uma estratégia de inovação constante dos seus produtos e serviços, buscando sempre a qualidade reconhecida pelos seus clientes e fornecedores.

14. Como a empresa lida com eventuais falhas dos seus colaboradores no atendimento aos clientes?

Resposta: é dado um feed back no ato da ocorrência, objetivando não deixar o cliente insatisfeito e os colaboradores em situação constrangedora.

15. A empresa proporciona treinamento aos seus colaboradores? Caso Sim, sobre quais assuntos?

Resposta: Sim, sobre contaminação cruzada no manuseio de alimentos, higiene e limpeza, controle de desperdícios, etc.

16. Pontue de 1 a 5 (1 = sem importância, 5 = muito importante), os seguintes aspectos da qualidade dos serviços prestados aos clientes:

Aspecto	Significado	Pontuação				
		1	2	3	4	5
Aspectos tangíveis (1)	O produto objeto de venda no varejo				X	
Aspectos tangíveis (2)	Aparência física das instalações, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação					X
Confiabilidade	Capacidade de prestar o serviço prometido de forma confiável e precisa					X
Responsabilidade	Disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço					X
Competência	Habilidades específicas para desempenhar um serviço				X	
Cortesia	Fineza, respeito, consideração e amabilidade no contato pessoal					X
Credibilidade	Confiança, honestidade e integridade transmitidas pelo prestador do serviço					X
Segurança	Ausência de risco, perigo ou dúvida para o cliente					X
Acesso	Proximidade e facilidade de contato				X	
Comunicação	Manter o cliente informado de forma compreensível e escutá-lo					X
Conhecimento do cliente	Esforço para conhecer e atender suas necessidades				X	

Atenciosamente: Profº. José Roberto Felipe da Silva

CARTA DE SOLICITAÇÃO DE PESQUISA

Prezados representantes desta renomada instituição:

Venho por meio desta carta solicitar a realização de uma pesquisa para o trabalho de dissertação de mestrado da Universidade Paulista UNIP, intitulado Qualidade no Varejo, que estamos realizando. O objetivo da pesquisa é colaborar com as instituições varejistas na busca pela melhoria contínua dos produtos e serviços ofertados aos clientes, objetivando aumentar a sua fidelidade e conseqüentemente, a rentabilidade das empresas envolvidas nesse processo de análise do consumidor atual.

Segue abaixo o questionário da pesquisa para ser preenchido pelos seus colaboradores (gerentes).

Caracterização da Empresa
<ul style="list-style-type: none">- Nome da empresa (opcional):- Principal atividade: Varejo de fotografia e ótica- Nome do entrevistado (opcional):- Cargo do entrevistado: Supervisor de operações- Número de empregados: 130- Tempo de existência da empresa: 45 anos- Capital (nacional ou estrangeiro): Nacional- Data da entrevista: 18/07/2007
Questões
<p>1. Como a loja se organiza para atuar com serviço de qualidade no atendimento ao cliente? E qual a importância deste?</p> <p>Resposta: Organiza-se da seguinte forma, o nosso nicho de mercado é prestação de serviço de fotografia, estúdio e ótica, é imprescindível que o cliente esteja totalmente satisfeito, hoje se ele não estiver satisfeito com nosso negócio, não temos rentabilidade, a nossa loja se organiza com treinamento, a gente busca passar ao funcionário todo o tipo de informação, desde a qualidade até mesmo o prazo de entrega, confiabilidade, credibilidade, e todos tem que ter ciência que isso é o que vai fazer com que o nosso negócio cresça, então essa é</p>

a importância, se as pessoas não entenderem que esse negócio é o que trás a maior a rentabilidade fica difícil para a gente crescer então essa é a nossa maior importância, deixar claro que este é o nosso negócio e a gente tem que fazer com que o cliente saia totalmente satisfeito.

2. A empresa está estruturada para implementar e/ou aprimorar o seu sistema de gestão com foco em qualidade? Caso sim, de que forma? Resposta: Hoje a empresa não está estruturada.

3. Qual apoio à loja recebe da empresa mãe para efeito de melhoria e qualidade dos seus serviços?

Resposta: Hoje nós temos uma equipe de supervisores que percorrem as lojas procurando entender à necessidade dos problemas para tentar solucionar e tentar fazer com que as coisas fluam da melhor maneira possível no atendimento da qualidade do cliente.

4. Como é feita a avaliação da satisfação dos clientes com os serviços e produtos oferecidos?

Resposta: Hoje nós não temos nenhum tipo de avaliação de satisfação, a única coisa que acontece é que quando o cliente reclama a gente vai atrás e procura entender qual é o motivo da sua insatisfação e a gente tenta aprimorar ou melhorar a partir deste ocorrido.

5. Existe preocupação com a melhoria contínua dos serviços oferecidos aos clientes? Caso afirmativo, como se efetiva?

Resposta: Existe uma preocupação mas, não existe nenhuma ação efetiva hoje, só existe a preocupação.

6. Como a empresa analisa a ameaça dos concorrentes e quais as providências para evitar a perda de clientes?

Resposta: No caso de ameaça de concorrente agente sempre busca estar analisando a loja, olhando o concorrente, pesquisando dentro da loja do concorrente mesmo o que eles estão fazendo para melhorar e agente busca fazer o que eles não estão fazendo até mesmo oferecer um serviço diferente ou até um preço diferente, essas são nossas ações.

7. Quais aspectos específicos da qualidade proporcionados aos clientes são mais importantes no seu ramo de negócio?

Resposta: É tentar satisfazer o cliente, entender qual é a necessidade dele para que ele saia totalmente satisfeito, esse é o nosso principal aspecto.

8. É possível aumentar a qualidade e a produtividade melhorando os serviços e benefícios aos clientes, e simultaneamente diminuindo custos no seu segmento de mercado? Caso afirmativo como?

Resposta: Sim, existe, agente tem vários projetos em andamento para fazer tipos de produtos com tipos de materiais ou custo menores, agente trabalha no ramo fotográfico, hoje conseguimos ter um leque grande de produtos com custos variados, isso é o que a gente faz para poder tentar aumentar a produtividade sem perder essa qualidade.

9. Há comprometimento de todos os colaboradores (de todos os níveis) com a melhoria da qualidade da empresa (sistema, processo, produto e serviço)? Se sim, como se manifesta?

Resposta: Há só o comprometimento, não existe uma manifestação de como, quando e qual é a forma que se organiza para ser feito, sempre é aquele negócio, vamos tentar melhorar. Como ainda não existe.

10. A empresa tem realizado investimentos para a melhoria do

produto ou serviço? Caso sim, quais?

Resposta: Sim, como agente trabalha no ramo de fotografia digital, estamos sempre com os melhores equipamentos, melhores manipuladores, então o investimento é muito alto, é o nosso maior investimento hoje (maquinas equipamentos e pessoas) e treinamento também. Pessoas bem capacitadas.

11. Há envolvimento direto da alta direção no levantamento e análise dos problemas da falta de qualidade, assim como na definição de ações de melhorias resultantes dessa análise?

Resposta: Não. Hoje não há um envolvimento direto, nesse direcionamento. Não temos nenhum departamento que faça isso hoje.

12. Quais são as principais dificuldades existentes na coleta de dados e respectiva determinação das melhorias da qualidade na sua empresa? Como são tratados os dados, se existentes?

Não temos coleta de dados hoje.

13. Qual a estratégia de marketing da empresa visando posicionar-se melhor no mercado e/ou evitar a perda de clientes?

Não existe estratégia de Marketing hoje na empresa.

14. Como a empresa lida com eventuais falhas dos seus colaboradores no atendimento aos clientes?

Resposta: Procuramos entender o problema, tentamos fazer com que os funcionários entendam que o nosso maior patrimônio são os clientes e caso eles não entendam, são dispensados da empresa.

15. A empresa proporciona treinamento aos seus colaboradores? Caso Sim, sobre quais assuntos?

Resposta: Sim, agente tem treinamento constante sobre a mudança na área de informática, que é muito grande, foto digital, procuramos

fazer sempre de um segmento, ótica por exemplo, temos treinamentos quase que mensais sobre novos produtos, e no caso da fotografia precisamos mudar quase todos os dias porque a concorrência hoje procura o preço e agente procura acompanhar o preço sem perder a qualidade.

16. Pontue de 1 a 5 (1 = sem importância, 5 = muito importante), os seguintes aspectos da qualidade dos serviços prestados aos clientes:

Aspecto	Significado	Pontuação				
		1	2	3	4	5
Aspectos tangíveis (1)	O produto objeto de venda no varejo					X
Aspectos tangíveis (2)	Aparência física das instalações, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação		X			
Confiabilidade	Capacidade de prestar o serviço prometido de forma confiável e precisa				X	
Responsabilidade	Disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço				X	
Competência	Habilidades específicas para desempenhar um serviço			X		
Cortesia	Fineza, respeito, consideração e amabilidade no contato pessoal					X
Credibilidade	Confiança, honestidade e integridade transmitidas pelo prestador do serviço					X
Segurança	Ausência de risco, perigo ou dúvida para o cliente				X	
Acesso	Proximidade e facilidade de contato				X	
Comunicação	Manter o cliente informado de forma compreensível e escutá-lo			X		
Conhecimento do cliente	Esforço para conhecer e atender suas necessidades			X		

Atenciosamente: Prof.º. José Roberto Felipe da Silva

CARTA DE SOLICITAÇÃO DE PESQUISA

Prezados representantes desta renomada instituição:

Venho por meio desta carta solicitar a realização de uma pesquisa para o trabalho de dissertação de mestrado da Universidade Paulista UNIP, intitulado Qualidade no Varejo, que estamos realizando. O objetivo da pesquisa é colaborar com as instituições varejistas na busca pela melhoria contínua dos produtos e serviços ofertados aos clientes, objetivando aumentar a sua fidelidade e conseqüentemente, a rentabilidade das empresas envolvidas nesse processo de análise do consumidor atual.

Segue abaixo o questionário da pesquisa para ser preenchido pelos seus colaboradores (gerentes).

Caracterização da Empresa
<ul style="list-style-type: none">- Nome da empresa (opcional):- Principal atividade: Varejo de celulares e assistência técnica- Nome do entrevistado (opcional):- Cargo do entrevistado: Gerente- Número de empregados: 2.000- Tempo de existência da empresa: 47 anos- Capital (nacional ou estrangeiro): Nacional- Data da entrevista: 10/07/2007
Questões
<p>1. Como a loja se organiza para atuar com serviço de qualidade no atendimento ao cliente? E qual a importância deste?</p> <p>Resp. A qualidade no atendimento ao cliente é fundamental no ramo de venda de celulares e assistência técnica, porém na nossa empresa, não temos um manual de normas e procedimentos de como devemos nos comportar. O que temos é um facilitador de vendas distribuído pela operadora que serve de manual de atendimento.</p> <p>2. A empresa está estruturada para implementar e/ou aprimorar o seu sistema de gestão com foco em qualidade? Caso sim, de que forma? Resp. Ela está buscando melhorar o sistema de gestão</p>

através de cursos e treinamentos sobre serviços oferecidos e as principais novidades do mercado, que muda rapidamente.

3. Qual apoio à loja recebe da empresa mãe para efeito de melhoria e qualidade dos seus serviços?

Resp. Apoio total, desde a contratação dos funcionários até o treinamento inicial sobre produtos e serviços de telefonia móvel.

4. Como é feita a avaliação da satisfação dos clientes com os serviços e produtos oferecidos?

Resp. Não temos trabalhado pesquisa de satisfação de clientes, nesse ramo de negócio as reclamações dizem muito respeito a falha dos aparelhos e demora no concerto, que não depende apenas da empresa mas também das fabricantes de peças e componentes que muitas vezes demoram a mandar as peças para reposição ou concerto dos aparelhos. Outra reclamação diz respeito aos serviços da operadora que às vezes funcionam mal ou falham em determinados lugares, mais uma vez depende da operadora e não da nossa empresa.

5. Existe preocupação com a melhoria contínua dos serviços oferecidos aos clientes? Caso afirmativo, como se efetiva?

Resp. Existe a preocupação de atender da melhor forma possível e passar todas as informações que o cliente busca na hora da aquisição dos celulares e dos pacotes ou planos de serviço. O objetivo é não deixar o cliente desinformado sobre os pontos principais do plano que ele escolheu, para que não haja reclamação tardia sobre algum detalhe que passou despercebido, o que geraria algum tipo de frustração no cliente.

6. Como a empresa analisa a ameaça dos concorrentes e quais as providências para evitar a perda de clientes?

Resp. Trabalhamos com a análise SWOT mensalmente, verificando

o que os nossos principais concorrentes estão fazendo e propondo novas sugestões para os nossos gerentes regionais e para a diretoria comercial. Existe um ranking de lojas que mais vendem por volume de produtos, por garantia estendida etc. As providências são tomadas em conjunto com a diretoria comercial que leva as nossas principais reivindicações para a operadora de telefonia móvel no intuito de melhorar a nossa posição em relação à concorrência das outras operadoras.

7. Quais aspectos específicos da qualidade proporcionados aos clientes são mais importantes no seu ramo de negócio?

Resp. Ter um bom plano de serviços de telefonia móvel, com descontos especiais para clientes novos e antigos, um excelente atendimento, aparelhos celulares de alta qualidade e os mais inovadores do mercado.

8. É possível aumentar a qualidade e a produtividade melhorando os serviços e benefícios aos clientes, e simultaneamente diminuindo custos no seu segmento de mercado? Caso afirmativo como?

Resp. É possível porém, as margens de lucro na compra e venda de aparelhos é muita baixa, o que faz com que as operadoras e empresas de revenda de celular, foquem seus ganhos nos serviços e na assistência técnica, que é o nosso diferencial nesse ramo do varejo.

9. Há comprometimento de todos os colaboradores (de todos os níveis) com a melhoria da qualidade da empresa (sistema, processo, produto e serviço)? Se sim, como se manifesta?

Resp. Existe o comprometimento porém, na prática é um pouco diferente porque, a competitividade é enorme e ninguém quer ficar para trás, portanto, à vontade de acertar é tão grande que acaba atrapalhando a entrega de materiais, a logística interna às vezes

falha nessas horas e acaba comprometendo o nosso resultado final.

10. A empresa tem realizado investimentos para a melhoria do produto ou serviço? Caso sim, quais?

Resp. Tem melhorado o investimento em treinamento dos gerentes e dos técnicos que fazem o concerto dos aparelhos em nossas assistências técnicas.

11. Há envolvimento direto da alta direção no levantamento e análise dos problemas da falta de qualidade, assim como na definição de ações de melhorias resultantes dessa análise?

Resp. Sim, principalmente na aceitação de sugestões por parte dos gerentes, que são tratados como sócios do negócio, e devem contribuir de alguma forma para a busca de resultados da empresa.

12. Quais são as principais dificuldades existentes na coleta de dados e respectiva determinação das melhorias da qualidade na sua empresa? Como são tratados os dados, se existentes?

Resp. Como a empresa não trabalha ou melhor não possui um sistema de coleta de dados relativo ao melhoramento da empresa, muita coisa é resolvida informalmente, e da maneira mais rápida possível para evitar transtornos que causem impacto no atendimento dos clientes.

13. Qual a estratégia de marketing da empresa visando posicionar-se melhor no mercado e/ou evitar a perda de clientes?

Resp. A nossa estratégia de mercado é voltada para o nosso segmento de atuação, tendo em vista que a concorrência é muito acirrada, tentamos atingir todo o tipo de público com as nossas promoções. Desde a classe mais alta até a classe C que muitas vezes não possui dinheiro para comprar os aparelhos e contratar os serviços mais caros. Para isso temos aparelhos semi-novos que podem ser adquiridos com o preço mais em conta.

14. Como a empresa lida com eventuais falhas dos seus colaboradores no atendimento aos clientes?

Resp. Todos são treinados e retreinados para que evitem falhar naquele momento único para o cliente, mas se algo sai errado e o cliente reclama acintosamente, procuramos minimizar o impacto sofrido por este através de uma cortesia ou desconto.

15. A empresa proporciona treinamento aos seus colaboradores? Caso efetivo, sobre quais assuntos?

Resp. Sobre vendas, promoções, eventos, novos produtos, lançamentos, novos serviços e etc. Geralmente estes treinamentos, acontecem em momentos promocionais anuais como por exemplo dia das mães, dos pais e Natal.

16. Pontue de 1 a 5 (1 = sem importância, 5 = muito importante), os seguintes aspectos da qualidade dos serviços prestados aos clientes:

Aspecto	Significado	Pontuação				
		1	2	3	4	5
Aspectos tangíveis (1)	O produto objeto de venda no varejo					X
Aspectos tangíveis (2)	Aparência física das instalações, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação					X
Confiabilidade	Capacidade de prestar o serviço prometido de forma confiável e precisa					X
Responsabilidade	Disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço					X
Competência	Habilidades específicas para desempenhar um serviço				X	
Cortesia	Fineza, respeito, consideração e amabilidade no contato pessoal					X
Credibilidade	Confiança, honestidade e integridade transmitidas pelo prestador do serviço					X
Segurança	Ausência de risco, perigo ou dúvida para o cliente			X		
Acesso	Proximidade e facilidade de contato					X
Comunicação	Manter o cliente informado de forma compreensível e escutá-lo				X	
Conhecimento do cliente	Esforço para conhecer e atender suas necessidades				X	

Atenciosamente: Profº. José Roberto Felipe da Silva

CARTA DE SOLICITAÇÃO DE PESQUISA

Prezados representantes desta renomada instituição:

Venho por meio desta carta solicitar a realização de uma pesquisa para o trabalho de dissertação de mestrado da Universidade Paulista UNIP, intitulado Qualidade no Varejo que estamos realizando. O objetivo da pesquisa é colaborar com as instituições varejistas na busca pela melhoria contínua dos produtos e serviços ofertados aos clientes, objetivando aumentar a sua fidelidade e conseqüentemente, a rentabilidade das empresas envolvidas nesse processo de análise do consumidor atual.

Segue abaixo o questionário da pesquisa para ser preenchido pelos seus colaboradores (gerentes).

Caracterização da Empresa
<ul style="list-style-type: none">- Nome da empresa (opcional):- Principal atividade: Varejo esportivo- Nome do entrevistado (opcional):- Cargo do entrevistado: Gerente- Número de empregados: 2.000- Tempo de existência da empresa: 26 anos- Capital (nacional ou estrangeiro); Capital nacional- Data da entrevista. Julho 2007
Questões
<p>1. Como a loja se organiza para atuar com serviço de qualidade no atendimento ao cliente? E qual a importância deste?</p> <p>R- Informando a equipe das necessidades dos clientes com base em pesquisas feitas periodicamente e através de treinamentos onde os colaboradores são informados sobre tecnologia de produtos e benefícios.</p> <p>2. A empresa está estruturada para implementar e/ou aprimorar o seu sistema de gestão com foco em qualidade? Caso sim, de que forma?</p> <p>R- Não</p>

3. Qual apoio à loja recebe da empresa mãe para efeito de melhoria e qualidade dos seus serviços?

R - Treinamento para capacitação de toda equipe.

4. Como é feita a avaliação da satisfação dos clientes com os serviços e produtos oferecidos?

R - Pesquisas semestrais para avaliar o nível de atendimento.

5. Existe preocupação com a melhoria contínua dos serviços oferecidos aos clientes? Caso afirmativo, como se efetiva?

R – Sim, ouvindo as críticas que são apontadas na pesquisa semestral e preparando treinamentos específicos de venda e atendimento, junto aos fornecedores treinamento de tecnologia de produto.

6. Como a empresa analisa a ameaça dos concorrentes e quais as providências para evitar a perda de clientes?

R - O concorrente como fator motivacional para a busca de melhoria contínua. Cobre a oferta do concorrente (seja de preço ou de plano de pagamento) quase sempre, pois toda regra tem exceção.

7. Quais aspectos específicos da qualidade proporcionados aos clientes são mais importantes no seu ramo de negócio?

R – Atendimentos diferenciados, ambientes descontraído, disponibilidade dos produtos e facilidade de acesso para suprir as necessidades específicas de cada cliente. O fato de o cliente poder manusear o produto é mais um diferencial.

8. É possível aumentar a qualidade e a produtividade melhorando os serviços e benefícios aos clientes, e simultaneamente diminuindo custos no seu segmento de mercado? Caso afirmativo como?

Sim, através de parceria com fornecedores. Exemplo prático é a criação de vitrines específicas de acordo com o momento (por exemplo a divulgação do PAN). Desperta a curiosidade do cliente que sente-se atraído para entrar na loja e buscar conhecimento sobre o produto, aumentando as vendas e a produtividade.

9. Há comprometimento de todos os colaboradores (de todos os níveis) com a melhoria da qualidade da empresa (sistema, processo, produto e serviço)? Se sim, como se manifesta?

R – Sim, comunicação eficiente entre os departamentos (existe o meio ou mecanismos de apoio) porém, nem sempre são aproveitados de um modo que todos os colaboradores possam usufruir, de forma padronizada com o resultado esperado.

10. A empresa tem realizado investimentos para a melhoria do produto ou serviço? Caso sim, quais?

R – Sim, treinando e capacitando a equipe, melhorando o ambiente físico da loja.

11. Há envolvimento direto da alta direção no levantamento e análise dos problemas da falta de qualidade, assim como na definição de ações de melhorias resultantes dessa análise?

R – Sim, todos os resultados das pesquisas realizadas são repassados entre todos os níveis da empresa.

12. Quais são as principais dificuldades existentes na coleta de dados e respectiva determinação das melhorias da qualidade na sua empresa? Como são tratados os dados, se existentes?

R – Os clientes em muitos casos se recusam a participar das pesquisas. A pesquisa é feita pelo Rh com participação de funcionário contratado especificamente para isto. Analisá-se os dados coletados buscando a melhor solução para os problemas encontrados em reuniões com a equipe.

13. Qual a estratégia de marketing da empresa visando posicionar-se melhor no mercado e/ou evitar a perda de clientes?

R – A empresa posiciona-se estrategicamente como uma líder de mercado no seu segmento, busca ser *Top of Mind* e atingir o maior número de pessoas, propiciando planos de pagamentos diferenciados e mostrando a facilidade de acesso de seus produtos e serviços para todos os níveis de clientes (classes A, B, C e D).

14. Como a empresa lida com eventuais falhas dos seus colaboradores no atendimento aos clientes?

R – Repasse de informações e esclarecimento de dúvidas relacionadas à falha detectada.

15. A empresa proporciona treinamento aos seus colaboradores? Caso Sim, sobre quais assuntos?

R – Sim, tecnologia de produtos, necessidades dos clientes, atendimento e relacionamento entre os colaboradores.

16. Pontue de 1 a 5 (1 = sem importância, 5 = muito importante), os seguintes aspectos da qualidade dos serviços prestados aos clientes:

Aspecto	Significado	Pontuação				
		1	2	3	4	5
Aspectos tangíveis (1)	O produto objeto de venda no varejo				X	
Aspectos tangíveis (2)	Aparência física das instalações, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação					X
Confiabilidade	Capacidade de prestar o serviço prometido de forma confiável e precisa					X
Responsabilidade	Disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço					X
Competência	Habilidades específicas para desempenhar um serviço					X
Cortesia	Fineza, respeito, consideração e amabilidade no contato pessoal					X
Credibilidade	Confiança, honestidade e integridade transmitidas pelo prestador do serviço					X
Segurança	Ausência de risco, perigo ou dúvida para o cliente				X	
Acesso	Proximidade e facilidade de contato					X
Comunicação	Manter o cliente informado de forma compreensível e escutá-lo					X
Conhecimento do cliente	Esforço para conhecer e atender suas necessidades				X	

Atenciosamente: Profº. José Roberto Felipe da Silva

CARTA DE SOLICITAÇÃO DE PESQUISA

Prezados representantes desta renomada instituição:

Venho por meio desta carta solicitar a realização de uma pesquisa para o trabalho de dissertação de mestrado da Universidade Paulista UNIP, intitulado Qualidade no Varejo, que estamos realizando. O objetivo da pesquisa é colaborar com as instituições varejistas na busca pela melhoria contínua dos produtos e serviços ofertados aos clientes, objetivando aumentar a sua fidelidade e conseqüentemente, a rentabilidade das empresas envolvidas nesse processo de análise do consumidor atual.

Segue abaixo o questionário da pesquisa para ser preenchido pelos seus colaboradores (gerentes).

Caracterização da Empresa
<ul style="list-style-type: none">- Nome da empresa (opcional):- Principal atividade: Varejo de relógios- Nome do entrevistado (opcional):- Cargo do entrevistado: Gerente- Número de empregados: 21- Tempo de existência da empresa: 10 anos- Capital (nacional ou estrangeiro): Nacional- Data da entrevista: 12/07/2007
Questões
<p>1. Como a loja se organiza para atuar com serviço de qualidade no atendimento ao cliente? E qual a importância deste?</p> <p>Resp. Nesta franquia de relógios importados, a qualidade na prestação de serviços é muito importante principalmente no atendimento ao cliente. Ela está organizada da seguinte forma: cada loja possui quatro vendedores (dois por período de 6 horas), e dois caixas que trabalham 8 horas cada. Geralmente o caixa da noite é o responsável pela loja (gerente). O objetivo é não deixar nenhum cliente sem ser atendido. Temos uma meta de vendas mensal que o funcionário sabe exatamente quanto têm que vender por dia, e o que deve fazer para atingir esta meta. Não trabalhamos com uma análise de desempenho formal porque a cultura da nossa franquia é</p>

informal, jovem e inovadora.

2. A empresa está estruturada para implementar e/ou aprimorar o seu sistema de gestão com foco em qualidade? Caso sim, de que forma?

Resp. Temos foco no atendimento com qualidade porém, ainda estamos realizando treinamento de gestão para melhorar a nossa abordagem diária, principalmente sobre conhecimento de produto porque a marca lança duas linhas de produtos por ano, tipo coleção, que exige estudo de vendas desses novos produtos.

3. Qual apoio à loja recebe da empresa mãe para efeito de melhoria e qualidade dos seus serviços?

Resp. São amplos os serviços: programas de treinamento; assessoria de imprensa e visual merchandising (tem um papel fundamental para gerar interesse, informar e aumentar as vendas com baixos investimentos. interligando marketing, propaganda, relações públicas e produtos no ponto de venda. Também é responsável por comunicar o espírito e os valores da marca para o público: criatividade, inovação, qualidade e alegria de) propaganda institucional e publicidade cooperada, além de convenção anual de lojistas.

4. Como é feita a avaliação da satisfação dos clientes com os serviços e produtos oferecidos?

Resp. Para ganhar a preferência do consumidor, toda empresa precisa conhecer o universo e as expectativas dos seus consumidores. Por isso, a filosofia da marca reúne valores de modernidade que garantem sua competitividade no mercado. A preocupação com o consumidor é destacada nos serviços de pós-venda e no cuidado com a comunicação da marca.

5. Existe preocupação com a melhoria contínua dos serviços

oferecidos aos clientes? Caso afirmativo, como se efetiva?

Resp. Sim, fazemos pós-venda para saber se o cliente está satisfeito com os nossos produtos e para avisá-los dos lançamentos das novas coleções de relógios.

6. Como a empresa analisa a ameaça dos concorrentes e quais as providências para evitar a perda de clientes?

Resp. Segundo o franqueador, não existe um concorrente direto do nosso produto, e a principal providência é prestar o melhor atendimento possível ao cliente nos nossos pontos de venda.

7. Quais aspectos específicos da qualidade proporcionados aos clientes são mais importantes no seu ramo de negócio?

Resp. Cortesia e atendimento personalizado, o cliente pode provar o produto para ver como fica no seu pulso, etc.

8. É possível aumentar a qualidade e a produtividade melhorando os serviços e benefícios aos clientes, e simultaneamente diminuindo custos no seu segmento de mercado? Caso afirmativo como?

Resp. Não, porque dependemos das diretrizes que o franqueador orienta como sendo a qualidade a ser seguida e o nosso produto é cotado em dólar, o que gera dependência da variação cambial.

9. Há comprometimento de todos os colaboradores (de todos os níveis) com a melhoria da qualidade da empresa (sistema, processo, produto e serviço)? Se sim, como se manifesta?

Resp. Sim, através de críticas e sugestões encaminhadas ao franqueador nas reuniões que ocorrem com todos os lojistas franqueados.

10. A empresa tem realizado investimentos para a melhoria do produto ou serviço? Caso sim, quais?

Resp. O franqueador investe muito em qualidade e inovação do

produto além de treinamento de vendas.

11. Há envolvimento direto da alta direção no levantamento e análise dos problemas da falta de qualidade, assim como na definição de ações de melhorias resultantes dessa análise?

Resp. No nosso caso como franqueado, atuamos ativamente na falta de qualidade no atendimento ao cliente, e definimos ações diretas de solução de problemas que ocorrem na loja. Quando um relógio é devolvido com defeito, e está dentro do prazo de garantia, encaminhamos o produto para a assistência técnica da marca que fará os testes para verificar se o defeito é de fabricação e formaliza a troca do produto na loja.

12. Quais são as principais dificuldades existentes na coleta de dados e respectiva determinação das melhorias da qualidade na sua empresa? Como são tratados os dados, se existentes?

Resp. Não temos um trabalho de pesquisa e coleta de dados na nossa empresa para determinar possíveis melhorias, analisamos diariamente o que acontece no nosso atendimento e tomamos as melhores decisões.

13. Qual a estratégia de marketing da empresa visando posicionar-se melhor no mercado e/ou evitar a perda de clientes?

Resp. A estratégia de marketing da empresa é uma estratégia global, envolve todos os países onde existe a marca de relógios, posicionada como um produto inovador e criador de moda através de suas coleções outono-inverno e primavera-verão.

14. Como a empresa lida com eventuais falhas dos seus colaboradores no atendimento aos clientes?

Resp. Faz uma análise das reclamações, posiciona os clientes a respeito da atitude que foi tomada e treina novamente o colaborador focando em resultados de curto prazo.

15. A empresa proporciona treinamento aos seus colaboradores? Caso Sim, sobre quais assuntos?

Resp. Sim, sobre vendas, produtos, e atendimento ao cliente.

16. Pontue de 1 a 5 (1 = sem importância, 5 = muito importante), os seguintes aspectos da qualidade dos serviços prestados aos clientes:

Aspecto	Significado	Pontuação				
		1	2	3	4	5
Aspectos tangíveis (1)	O produto objeto de venda no varejo					X
Aspectos tangíveis (2)	Aparência física das instalações, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação					X
Confiabilidade	Capacidade de prestar o serviço prometido de forma confiável e precisa					X
Responsabilidade	Disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço					X
Competência	Habilidades específicas para desempenhar um serviço				X	
Cortesia	Fineza, respeito, consideração e amabilidade no contato pessoal					X
Credibilidade	Confiança, honestidade e integridade transmitidas pelo prestador do serviço					X
Segurança	Ausência de risco, perigo ou dúvida para o cliente					X
Acesso	Proximidade e facilidade de contato				X	
Comunicação	Manter o cliente informado de forma compreensível e escutá-lo					X
Conhecimento do cliente	Esforço para conhecer e atender suas necessidades				X	

Atenciosamente: Profº. José Roberto Felipe da Silva

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)