



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
DE SERGIPE - FANESE
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

JOÃO LUCAS DA ROCHA SILVA

**GESTÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS: estudo de caso
no Rivera Material de Construção e Produtos Agrícolas**

Aracaju – SE
2015.2

JOÃO LUCAS DA ROCHA SILVA

**GESTÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS: estudo de caso
no Rivera Material de Construção e Produtos Agrícolas**

**Monografia apresentada à coordenação
do curso de Engenharia de Produção,
como requisito parcial para a obtenção
do grau de bacharel.**

**Orientador: Prof. Dr. Marcelo Boer
Grings**

**Coordenador do Curso: Prof. MSc
Alcides Anastácio de Araújo Filho**

**Aracaju – SE
2015.2**

JOÃO LUCAS DA ROCHA SILVA

**GESTÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS: estudo de caso
no Rivera Material de Construção e Produtos Agrícolas**

**Monografia apresentada à banca examinadora da Faculdade de Administração
e Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito final e elemento obrigatório
para a obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção, no período
de 2015.2.**

Prof. Dr. Marcelo Boer Grings

Prof. Esp. Carlosvaldo Alves Gomes

Prof. Ma. Ellana Cássia Araújo Dantas de Almeida

Aprovado com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2015.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus;

Aos meus pais, por serem meus exemplos na vida;

Aos meus irmãos, por saber que posso contar com eles;

Aos meus amigos de curso, pelas experiências vividas;

Aos professores, pelos conhecimentos compartilhados;

Ao meu orientador, Marcelo Boer Grings, pela contribuição neste trabalho;

E a todos que fazem parte de minhas conquistas.

RESUMO

Esta pesquisa apresenta como tema, Gestão da Qualidade em Serviços, e foi desenvolvida na empresa Rivera Material de Construção e Produtos Agrícolas. O trabalho foi realizado com o objetivo de analisar a qualidade dos serviços da empresa, através da percepção dos clientes. Por ter sido observado uma queda nas vendas de produtos para construção, surgiu a necessidade de analisar a qualidade do serviço prestado pela empresa. O método científico, quanto ao modelo de abordagem de trabalho, foi o estudo de caso; quanto ao objeto, foi a pesquisa de campo; e quanto a abordagem de dados, foi quantiquantitativa. Foi aplicado um questionário, respondido por 123 clientes, aleatoriamente, que foram na empresa. Com o questionário, foi identificado o perfil e necessidades dos clientes, e também o nível de satisfação com a empresa. E assim, levantado as dificuldades da empresa, para a elaboração de sugestões. Como base para encontrar o problema, foi utilizada uma ferramenta da gestão da qualidade, a matriz importância x desempenho. Chegando-se à conclusão que, existe uma insatisfação por parte dos clientes referente à variedade de produtos e formas de pagamento da empresa.

Palavras-chave: Qualidade em serviços. Satisfação do cliente. Pesquisa de marketing. Matriz importância x desempenho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Gráfico de Pizza	26
Figura 2 - Matriz Importância-Desempenho por Zonas.....	27
Figura 3 - Matriz Importância-Desempenho por Quadrantes	28

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa Etária	39
Gráfico 2 - Gênero	39
Gráfico 3 - Frequência de Compra em Lojas de Materiais de Construção.....	40
Gráfico 4 - Tipo de Compra	41
Gráfico 5 - Mais Qualidade x Menor Preço.....	42
Gráfico 6 - Preferência na Escolha de Onde Comprar	42
Gráfico 7 - Material Entregue	46
Gráfico 8 - Produtos que Desejam comprar	47
Gráfico 9 - Compras Efetuadas.....	48
Gráfico 10 - Matriz Importância X Desempenho	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Faixa Etária.....	38
Tabela 2 - Gênero	39
Tabela 3 - Frequência de Compra em Lojas de Materiais de Construção.....	40
Tabela 4 - Tipo de Compra	40
Tabela 5 - Mais Qualidade x Menor Preço.....	41
Tabela 6 - Preferência na Escolha de Onde Comprar	42
Tabela 7 - Satisfação dos Clientes.....	43
Tabela 8 - Percentual da Satisfação dos Clientes	44
Tabela 9 - Material Entregue.....	45
Tabela 10 - Produtos que Desejam comprar.....	46
Tabela 11 - Compras Efetuadas	47
Tabela 12 - Grau de Importância.....	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pesquisa Qualitativa x Pesquisa Quantitativa	23
Quadro 2 - Escala Likert	29
Quadro 3 - Método 5W1H.....	31
Quadro 4 - Variáveis e indicadores da pesquisa	37
Quadro 5 - Peso das Respostas.....	49
Quadro 6 - Média dos Itens	50
Quadro 7 - Plano de Ação.....	51
Quadro 8 - Plano de Ação Alternativo	54

SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE QUADROS

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Situação Problema	13
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos	13
1.3 Justificativa.....	14
1.4 Caracterização da Empresa.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA	15
2.1 Conceito de Qualidade	15
2.2 As Eras da Qualidade	16
2.3 Qualidade em Serviços.....	17
2.4 Satisfação do Cliente	19
2.4.1 A expectativa e necessidade do cliente	20
2.4.2 Fidelização dos clientes	21
2.5 Pesquisa de Marketing	22
2.5.1 Métodos de coleta de dados	23
2.6 Análise dos Dados	25
2.6.1 Matriz importância x desempenho.....	26
2.6.2 Escala de mensuração dos dados.....	28

2.6.3 Segmentação dos dados	29
2.7 Ferramentas da Qualidade	30
2.7.1 Método 5W1H.....	30
3 METODOLOGIA	32
3.1 Abordagem Metodológica	32
3.2 Caracterização da Pesquisa.....	32
3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins	33
3.2.2 Quanto ao objeto ou meios	34
3.2.3 Quanto à abordagem dos dados.....	35
3.3 Instrumentos da Pesquisa.....	35
3.4 Unidade e Universo e Amostra da Pesquisa.....	36
3.5 Variáveis e Indicadores da Pesquisa.....	36
3.6 Plano de Registro e de Análise dos Dados.....	37
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	38
4.1 Identificação do Perfil dos Clientes.....	38
4.2 Identificação do Nível de Satisfação dos Clientes	43
4.3 Levantamento das Dificuldades Da Empresa	48
4.4 Plano de Ação.....	51
4.5 Verificação do Acatamento das Sugestões	52
4.5.1 Sugestão de um plano de ação alternativo.....	53
5 CONCLUSÃO	55
REFERÊNCIAS.....	56
APÊNDICES	58
APÊNDICE A – Pesquisa de perfil e satisfação dos clientes	59
APÊNDICE B – Entrevista sobre a aceitação das sugestões	62

1 INTRODUÇÃO

No ambiente competitivo atual, as empresas foram obrigadas a buscar a perfeição, isto é, redução de custo e melhoria da qualidade de seus produtos e serviços. A sobrevivência dessas organizações se deve diretamente, às condições de operação, agilidade e habilidade para surpreender, e assim ganhar da concorrência. Tal cenário tem exigido das empresas a buscar aprofundar seus conhecimentos sobre qualidade.

Antes da revolução industrial, o conceito de qualidade, na verdade, aplicava-se a inspeção. A preocupação com qualidade, no sentido amplo da palavra, começou na década de 1920, com Walter A. Shewhart, um estatístico norte-americano que tinha um grande questionamento com a qualidade e com a variabilidade encontrada na produção de bens e serviços. Shewhart desenvolveu um sistema de mensuração dessas variabilidades que ficou conhecido como Controle Estatístico de Processo (CEP) e o ciclo do PDCA, método utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos.

Na Segunda Guerra Mundial, a indústria foi impulsionada a produzir materiais bélicos, e os militares buscavam produtos com qualidade e dentro dos prazos. Esta época foi considerada o apogeu do controle estatístico da qualidade. Em 1950, o americano Edwards Deming surgiu com o método de controle estatístico no Japão, introduzindo-o a técnicos e engenheiros. Em 1954, Joseph Juran contribuiu com a evolução da qualidade para os japoneses. Outros autores também ajudaram a formar o conceito de qualidade, a exemplo, Ishikawa.

Nas décadas de 1970 e 1980, as maiores potências, Estados Unidos e Japão, aprimoravam os processos de qualidade, porém de maneiras distintas. Nos Estados Unidos implantava o bem sucedido sistema japonês de qualidade, enquanto que no Japão já aprimoravam conceitos de qualidade total. A partir daí, organizações no mundo todo implementaram os modelos de Gestão de Qualidade. A partir do século XX, os consumidores tornaram-se cada vez mais exigentes, cobrando a qualidade do produto.

No Brasil, na década de 1960, a indústria de petróleo iniciou um movimento de controle da qualidade, visando apenas inspeção de equipamentos. Já na década

de 1970, a Petrobras passou a exigir de seus fornecedores a implantação de sistemas de qualidade. Na década de 1990, com a abertura da economia brasileira para o comércio de produtos importado, as empresas foram obrigadas a investir na qualidade de seus produtos para que não perdessem espaço para os importados.

No cenário mundial, a economia vive em constante crescimento, assim os líderes empresariais estão sempre à procura de novas estratégias e ferramentas de gestão para enfrentar os obstáculos. A busca por diferenciais competitivos é fator crucial para alcançar o sucesso.

Desta forma, faz-se necessário a utilização de ferramentas da gestão da qualidade para identificar melhorias a processos que precisam de ajustes.

1.1 Situação Problema

O Rivera Material de Construção e Produtos Agrícolas já foi a única loja do ramo da localidade. Hoje enfrenta muitos concorrentes, todos pequenas empresas. As vendas de materiais de construção na empresa passaram a cair após o surgimento das novas empresas, dando a entender que está perdendo espaço para seus concorrentes. Diante do exposto problema, pergunta-se: o que fazer para que a empresa possa identificar o que pode estar fazendo os clientes escolherem a concorrência?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a qualidade dos serviços da empresa através da percepção dos clientes.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar o perfil e as necessidades dos clientes;
- Medir o nível de satisfação dos clientes;
- Levantar as principais dificuldades da empresa;
- Propor ações de melhoria nos serviços;
- Verificar se foram acatadas as sugestões.

1.3 Justificativa

Diante de um mercado competitivo, a qualidade é indispensável para que as empresas obtenham sucesso em seus negócios. A aplicação de conceitos e técnicas de gestão norteiam as empresas a alcançarem seus objetivos.

Esse estudo foi necessário porque as vendas de materiais de construção na empresa estavam em queda, dando a entender que estava perdendo espaço para seus concorrentes.

O presente trabalho foi elaborado com o intuito de identificar os possíveis problemas que estavam gerando os baixos índices de venda na empresa.

Esta pesquisa proporcionou ao autor elevar seus conhecimentos na área pesquisada, e ainda a possibilidade de aplicar o conteúdo teórico à realidade. Também gerou contribuição científica para o meio acadêmico e ainda para a sociedade, pois o setor de serviços tem grande importância econômica no país.

Diante disto, o trabalho também tem como foco aplicar os conhecimentos da engenharia de produção, estudado na FANESE, na prática do mercado de trabalho.

1.4 Caracterização da Empresa

O Rivera Material de Construção foi fundado em 2006. No início era a única loja de material de construção da localidade, no conjunto residencial Maria do Carmo em Aracaju-SE, que estava em crescimento. Em 2012, a empresa passou a comercializar também produtos agrícolas. Atualmente, a empresa comercializa materiais de construção, alimentos e artigos para animais. Porém a principal atividade da empresa é no ramo de materiais para construção, onde a empresa tem maior lucratividade.

A loja possui quatro colaboradores, tem uma área de aproximadamente 200m², e um depósito com a aproximadamente 300m², onde ficam os materiais como areia, pedra, blocos de cerâmica, ferragem, materiais que ocupam muito espaço.

Atualmente, na localidade da loja há uma grande concorrência, tendo pelo menos 5 lojas de material de construção e 3 lojas de produtos para animais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

Nesta seção, estarão apontados os conceitos e definições sobre o tema abordado neste trabalho.

2.1 Conceito de Qualidade

De acordo com Carpinetti; Miguel; Gerolamo (2011, p. 5-6), o conceito de qualidade evoluiu ao longo do tempo, até a década de 1950 entendia-se como qualidade, um produto com perfeição técnica. A partir da década de 1950, com a divulgação dos trabalhos de Joseph Juran, Deming e Feigenbaun, percebeu-se que a qualidade deveria estar ligada a adequação aos requisitos dos clientes.

Ainda de acordo com ISO, (2000 apud CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO 2011, p. 6), define-se qualidade como: “[...] grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos.”

Segundo Slack; Chambers; Johnston (2009, p. 40), qualidade é a conformidade, coerente com as expectativas do consumidor. A percepção do consumidor irá definir a qualidade do produto através da sua satisfação ou insatisfação.

Slack; Chambers; Johnston (2009, p. 522) diz que o professor David Garvin caracterizou a várias definições em cinco abordagens, são elas:

- A abordagem transcendental: vê a qualidade como sinônimo de excelência inata. [...], o melhor possível em termos de especificação do produto ou serviços;
- A abordagem baseada em manufatura: preocupa-se em fazer produtos ou proporcionar serviço que sejam livres de erro e que correspondam precisamente as suas especificações de projeto;
- A abordagem baseada no usuário: assegura que o produto ou serviço esteja adequado ao seu propósito, essa definição demonstra preocupação não só com a conformidade das especificações, mas também adequada ao consumidor;
- A abordagem baseada no produto: vê a qualidade como sendo um conjunto mensurável e preciso de características que são requeridas para satisfazer o consumidor.
- A abordagem baseada no valor: [...] essa abordagem defende que qualidade seja percebida em relação ao preço.

Paladini (2012, p. 2) afirma que o conceito de qualidade é extremamente

dinâmico, isso dificulta sua definição, e definir qualidade de forma errônea leva a gestão da qualidade a adotar ações cujas consequências podem ser sérias para a empresa.

Os conceitos atuais são uma evolução das várias abordagens ao longo do tempo, essa evolução foi denominada e dividida como as eras da qualidade. Atualmente ainda tem algumas abordagens diferentes, mas todas levam a só um entendimento, a qualidade está ligada a satisfazer o desejo de quem irá consumir o produto ou serviço.

2.2 As Eras da Qualidade

Segundo Marshall Junior et al. (2008, p. 22), há várias classificações para as eras da qualidade, a mais aceita atualmente é proposta pelo professor David Garvin, que divide como: a era da inspeção; a era do controle estatístico da qualidade; a era da garantia da qualidade; a era da gestão estratégica da qualidade.

De acordo com Garvin (2002 apud MARSHALL JUNIOR et al. (2008, p. 23), a inspeção passou a ser necessária com o surgimento da produção em massa e a necessidade de peças intercambiáveis. Anteriormente, a inspeção era de 100% do lote e se manteve assim durante muitos anos, pois o foco era uniformidade do produto.

Ainda de acordo com Marshall Junior et al. (2008, p. 24-25), a era do controle estatístico da qualidade iniciou-se devido a uma publicação em 1931 de Shewhart no livro *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, nessa obra encontra-se ferramentas e técnicas da estatística a fim de controlar o processo. A técnica da amostragem propiciou um grande avanço, reduzia o número de inspeções nos produtos, mas ainda tinha como foco a uniformidade.

Marshall Junior et al. (2008, p. 26) diz que, na década de 1950, foram introduzidos novos conceitos, ditos como a era da garantia da qualidade, que passou a envolver todos os departamentos da empresa pela busca da qualidade. Foi nessa época que surgiu o controle da qualidade total.

Por fim, a era da gestão estratégica da qualidade, Marshall Junior et al. (2008, p. 31-32) diz que a qualidade passou a ser entendida como diferencial competitivo, os princípios da qualidade total passaram a ser assimilados pelas empresas, as legislações de defesa do consumidor e as normas como as ISO 9000

foram consolidadas.

2.3 Qualidade em Serviços

Para compreender a gestão da qualidade de serviços, é necessário entender o conceito de serviço.

Segundo Paladini (2012, p. 160), o serviço é uma ação desenvolvida em atendimento à solicitação específica e bem definida de um cliente. No caso do comércio, a loja não fabrica produtos, realiza atendimentos aos clientes, fornecendo o serviço que é a venda, o que caracteriza o conceito de serviço.

Para Zeithaml; Bitner; Gremler (2011, p. 39), serviço é toda e qualquer atividade econômica cujo resultado não é um produto físico, mas que é consumido por uma pessoa ou organização para sanar algum interesse. Alguns exemplos de setores que fazem parte do setor de serviços são: construção, mineração, atacado e varejo, transporte, educação e outros.

Zeithaml; Bitner; Gremler (2011, p. 56) cita como as principais características nos serviços:

- São intangíveis, não podem ser estocados;
- A qualidade do serviço depende de muitos fatores incontroláveis, [...];
- A produção e o consumo são simultâneos, [...];
- Os clientes participam e afetam a transação, [...];
- A execução e a satisfação do cliente dependem das ações do funcionário e do cliente, [...];
- Não podem ser devolvidos ou revendidos, [...].

Segundo Zeithaml; Bitner; Gremler (2011, p. 150) consumidores avaliam a qualidade de serviços de acordo com cinco fatores:

- Confiabilidade, a habilidade de executar o serviço prometido de forma precisa;
- Responsabilidade, a disposição para ajudar os clientes;
- Segurança, conhecimento e cortesia dos funcionários;
- Empatia, a atenção ao cliente;
- Tangíveis, constitui na aparência das instalações, dos funcionários e dos equipamentos.

Kotler; Keller (2012, p. 164) dizem que o comportamento de compra de consumidores também é influenciado por fatores culturais, sociais e pessoais:

- Fatores culturais são os principais determinantes de desejos de uma pessoa. Sob influência da família e outras instituições importante podem definir o comportamento do consumidor;
- Fatores sociais são os grupos de referência, família, amigos e outros. Esses grupos influenciam no estilo de vida, atitudes e

autoimagem.

- Fatores pessoais são as características pessoais, idade, ocupação, circunstância econômica, personalidade e valores.

De acordo com Paladini (2012, p. 167), no ambiente da prestação de serviços, a gestão da qualidade deve centrar-se na interação com o cliente, já que a qualidade, neste caso, é de certa forma intangível, pois não há um produto físico, desta forma, a gestão da qualidade deve ser altamente flexível e adaptável a situações e contextos, já que não há como fixar padrões.

De acordo com Las Casas (2013, p. 290-292), existem quatro variáveis que auxiliam na visualização da qualidade dos serviços, e toda prestação de serviço poderá ser diferenciada através destas variáveis, são elas:

- O perfil: é o layout do escritório ou de estabelecimento onde o serviço é prestado. Quando alguém entra em algum estabelecimento, faz suas considerações iniciais com a percepção dos móveis, a sua disposição, a iluminação e a refrigeração do ambiente. Por isso, o perfil deve transmitir os benefícios principais procurados como higiene, organização, entre outros;
- As pessoas que estão envolvidas na prestação de serviço ou em contato com os clientes também podem transmitir boa ou má impressão. A aparência e educação dos funcionários ajudam a transmitir uma boa imagem sobre o serviço;
- O processo: os gestores da empresa devem-se preocupar com as etapas pelas quais passam seus clientes do momento em que eles entram até sua saída, devem procurar identificar todos os pontos de interação que um cliente tem com a empresa;
- Os procedimentos: são as formas como são tratados os clientes, o tipo de atenção e o nível de realização com o atendimento.

Assim, Las Casas (2013, p. 297) afirma que a qualidade dos serviços está ligada diretamente à satisfação do cliente, e que um cliente satisfeito, significa que suas necessidades ou expectativas foram atendidas.

Corrêa; Caon (2010, p. 87) dizem que, uma correta gestão da qualidade dos serviços será responsável por gerar níveis de satisfação garantindo a fidelização do cliente e fazendo com que o próprio cliente faça propaganda da empresa para seu círculo de influência.

Como se vê, existem vários fatores ligados a qualidade em serviços, cada um destes, contribui para que as empresas identifiquem como estreitar as relações com os clientes, e assim, obter reconhecimento aos esforços aplicados pela empresa para que fiquem satisfeitos com o serviço recebido.

Levando em consideração que a qualidade está ligada as preferências e necessidades dos usuários do serviço, desta forma, no próximo tópico serão

destacados aspectos sobre a satisfação do cliente.

2.4 Satisfação do Cliente

De acordo com Kotler; Keller (2012, p. 134), satisfação é o sentimento de prazer ou decepção que resulta da comparação do desempenho esperado e a expectativa pessoal do comprador, se o desempenho do produto ou serviço não alcança a expectativa, o cliente ficará insatisfeito, se alcança o desempenho esperado, o cliente ficará satisfeito, caso o desempenho supere muito a expectativa, é chamado de encantamento.

Para Zeithaml; Bitner; Gremler (2011, p. 141), as pessoas e os profissionais tendem a utilizar satisfação e qualidade como se tivessem o mesmo sentido. Embora tenham pontos em comum, a qualidade reflete a confiabilidade, a segurança e responsabilidade, já a satisfação, é influenciada por fatores pessoais e será resultado da qualidade.

Corrêa; Caon (2010, p. 91) dizem que a satisfação é um dos principais elementos capazes de fidelizar os clientes, dessa forma, as empresas devem buscar mais que um cliente simplesmente satisfeito, um cliente meramente satisfeito não será um cliente fiel, e assim, na melhor oferta, mudará para concorrência. A empresa deve buscar um cliente muito satisfeito, dito por Kotler; Keller (2012, p. 134) como um cliente encantado, assim a empresa terá um cliente fiel, que buscará sempre a empresa como primeira alternativa.

De acordo com Corrêa; Caon (2010, p. 88), a satisfação é o que faz o cliente retornar, aumentando potencialmente o lucro da empresa ao longo do tempo, já que para cada cliente perdido, não apenas perde-se um negócio, mas perde-se vários negócios, uma vez que, provavelmente, aquele cliente poderia retornar em outra oportunidade, caso tivesse saído satisfeito. Por isso a satisfação do cliente deve ser alcançada, pois este, quando satisfeito, beneficia a empresa ao longo do tempo e não, simplesmente, em uma só transação.

Segundo Corrêa; Caon (2010, p. 94), há duas principais variáveis quanto a satisfação do cliente: a expectativa do cliente e a percepção do cliente da experiência do serviço. A comparação entre a expectativa e a percepção do serviço após a sua realização é que dirá ao cliente se ele está ou não satisfeito, pois clientes com sua expectativa atendida é um cliente satisfeito.

Para Kotler; Keller (2012, p. 134-135), um cliente altamente satisfeito permanece fiel por um bom tempo, pois falam bem da empresa, fazendo propaganda, dispensando menos atenção para marcas e propagandas concorrentes, é menos sensível aos preços e as transações são realizadas mais fáceis e com maior rapidez.

Portanto, percebe-se a importância que as preferências individuais dos clientes têm para o sucesso da empresa, atingir bons índices de satisfação dos clientes possibilitara fidelizá-los.

Para obter a satisfação do cliente é necessário entender suas expectativas ao serviço que lhe será dado. No próximo tópico, será abordado como as expectativas são formadas.

2.4.1 A expectativa e necessidade do cliente

Para Zeithaml; Bitner; Gremler (2011, p. 114), conhecer as expectativas dos clientes é o primeiro e mais importante aspecto a ser considerado para a execução de um serviço de qualidade, pois um erro cometido envolvendo os desejos dos clientes pode significar a perda de um negócio.

Segundo Zeithaml et al. (1990 apud CORRÊA; CAON 2010, p. 94), as expectativas do cliente são formadas com base em alguns fatores:

- Necessidades e desejos do cliente: [...], ao procurar o prestador de serviço, o cliente espera, antes de qualquer coisa, que sua necessidade seja satisfeita ou que seu desejo seja atendido;
- Experiência passada: se o nível de satisfação do cliente com as experiências passadas com o prestador de serviço for alto, as expectativas tenderão a ser inflacionada;
- Comunicação boca a boca: trata-se de um fator que influencia as expectativas do cliente e é relacionado às experiências passadas de outros clientes. Importante que o boca-a-boca pode trabalhar dos dois lados, a favor e contra o prestador de serviço. Quando o boca-a-boca trabalho contra é mais eficaz que quando trabalha a favor.
- Comunicação externa: inclui todos os tipos de comunicação externa, tanto da própria organização como de órgãos externos (sites da internet, fornecedores, propaganda, credenciais);
- Preço: o principal influenciador do cliente, [...]. Talvez por esse motivo o cliente tenda, em algumas situações, a ranquear em suas expectativas a qualidade esperada de acordo com a sequencia de ranqueamento do preço, como que assumindo que um serviço caro deve ser bom.

Zeithaml; Bitner; Gremler (2011, p. 128) citam outros dois importantes

fatores: as promessas explícitas e as promessas implícitas. As promessas explícitas são as afirmações feitas aos clientes na forma verbal ou de propagandas. As promessas implícitas são as expectativas criadas a partir de preço e pelos tangíveis do serviço, que são: a organização da empresa, dependências físicas da empresa, aparência dos colaboradores e outros.

De acordo com Las Casas (2013, p. 184-185), as necessidades de um cliente podem ser despertadas por vários fatores, tais como: tempo, produtos que serão comprados a partir do tempo que o outro foi consumido, gerando assim um novo desejo; compra de algum produto que gera a necessidade ou desejo da compra de um outro produto; a própria necessidade de ter que comprar o produto; influência do marketing; influencias individuais ou de grupos de convivência.

Segundo Engel; Blackwell; Winiard (1993, p. 537 apud LAS CASAS (2013, p. 187), clientes consideram alguns critérios nas escolhas de seus produtos, são eles:

- Influência da situação: consumidores podem comprar um produto, visando a determinado grupo social e não a eles próprios;
- Semelhanças de ofertas: quando há muita semelhança nas ofertas, os consumidores passam a escolher pela marca;
- Motivação: o nível de necessidade dos indivíduos determinará os atributos desejados no produto ou serviço;
- Envolvimento: [...], quanto maior o envolvimento do indivíduo com o produto, maior será o nível de critérios a serem usados;
- Conhecimento: quanto maior o cliente sabe a respeito de um produto, mais critérios ele terá.

2.4.2 Fidelização dos clientes

Segundo Angelo; Silvera (2001, p. 216 apud GONCALVES; MACHADO; MARQUES 2012, p. 8), fidelização é quando o cliente passa de um consumidor eventual para um consumidor frequente, mantendo um relacionamento de longo prazo, divulgando a empresa de forma espontânea.

De acordo com Goncalves, Machado, Marques (2012, p. 8), para obter um cliente fiel, a empresa precisa entender exatamente o que o cliente espera receber e aplicar em seus serviços. Portanto, para construir um programa de fidelização é essencial entender as necessidades, desejos e valores do cliente, para depois traçar uma estratégia adequada de fidelização de clientes.

Kotler; Keller (2012, p. 148-149) definem algumas regras para criar fortes ligações entre a empresa e o cliente, são elas:

- Criar experiências superiores para o mercado alvo [...];

- Engajar todos da empresa para o processo de satisfação e retenção dos clientes [...];
- Integrar a voz do cliente para descobrir suas necessidades ou exigências [...];
- Organizar e disponibilizar um banco de dados com informações sobre necessidades, preferências, frequência de compras e satisfação dos clientes [...];
- Facilitar ao cliente acesso para expressar suas necessidades, percepções e reclamações[...];
- Avaliar programas de frequências de compras[...];
- Implementar programas de incentivo para recompensar colaboradores que se destaquem [...].

Ainda de acordo com Kotler; Keller (2012, p. 149), recompensar os clientes também os fidelizam, a exemplo, o programa de frequência recompensa os clientes que compram em grandes quantidades e frequência.

Desconhecer o que o cliente deseja é uma das causas para o fracasso, por isso há uma necessidade das empresas buscarem conhecer o cliente, os clientes tendem a escolher a mesma empresa quando suas experiências anteriores foram satisfatória, e uma das maneiras de fazer isso são as pesquisas.

2.5 Pesquisa de Marketing

De acordo com Corrêa; Caon (2010, p. 121-122), a medida de satisfação do cliente é realizada por meio de consultas por algum instrumento e cujo objetivo é identificar pontos de insatisfação para que estes sejam reparados e assim aumentar a fidelidade dos clientes.

Kotler; Keller (2012, p. 102) afirmam que pesquisas de marketing são atividades de coleta, análise e edição de relatórios de dados relevantes a uma situação específica enfrentada pela empresa.

Segundo Yasuda; Oliveira (2012, p. 4), pesquisa de mercado é realizada para coletar informações para as empresas ajudando na tomada de decisões, muito usada nos negócios comerciais para colher informações sobre como, por que e o que as pessoas compram.

De acordo com Zeithaml; Bitner; Gremler (2011, p. 182), as pesquisas no setor de serviço devem ocorrer com uma frequência, devido às expectativas e percepções serem dinâmicas. Um único estudo realizado não seria o adequado, pois disponibiliza resultados apenas do momento em questão. A escolha da frequência da pesquisa é específica para cada tipo de finalidade, modalidade e tipo de serviço.

Para Hague; Hague; Morgan (2009, p. 8 apud YASUDA; OLIVEIRA 2012, p. 23), a pesquisa de marketing é dividida basicamente em dois tipos: a qualitativa e a quantitativa. Podendo a pesquisa ser dos dois tipos. A diferença entre as pesquisas encontra-se representado no Quadro 1.

Quadro 1 - Pesquisa Qualitativa x Pesquisa Quantitativa

Métodos Qualitativos	Métodos Quantitativos
<ul style="list-style-type: none"> • Foco no entendimento da natureza dos fenômenos e seu significado, mais que na sua incidência; • Contato direto entre pesquisador e pesquisados; • Investigação profunda em amostras reduzidas; <ul style="list-style-type: none"> • Roteiros Flexíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco na Incidência e relação numérica ou estatística; • Mensuração; • Questionários com questões padronizadas; <ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com representatividade da amostra; • Possibilidade de análise estatística;

Fonte: Adaptado de Yasuda; Oliveira (2012, p. 78)

A pesquisa de marketing é uma ferramenta muito importante para que a empresa possa visualizar melhorias necessárias, conseguir informações sobre seus clientes e pontos de insatisfação na empresa, ajudará a tomar as decisões corretas para a empresa

2.5.1 Métodos de coleta de dados

De acordo com Yasuda; Oliveira (2012, p. 116-117), os meios de coleta de dados para pesquisa de mercado não dependem do método a ser utilizado, tanto pesquisas qualitativas quanto as quantitativas podem ter os mesmos meios de coletar dados, porém alguns são mais utilizados para um método e outros para o outro, devido ao tipo de informação que se deseja obter.

Yasuda; Oliveira (2012, p. 116) dizem que para as pesquisas quantitativas os métodos mais utilizados são:

- Entrevistas pessoais, onde as perguntas são feitas pelo entrevistador [...];
- Entrevistas por telefone [...];
- Entrevistas registradas por computador, [...] o entrevistado

- responde perguntas sem a presença de um entrevistador;
- Entrevistas por autopreenchimento, um questionário de perguntas é respondido sem a presença de entrevistador, [...].

Segundo Corrêa; Caon (2010, p. 129), as entrevistas pessoais representam o método mais eficiente de levantar opiniões do consumidor, permitindo utilizar perguntas mais complexas e coletar respostas elaboradas. Porém, há pontos negativos como a possibilidade de manipulação por parte dos colaboradores da empresa, ou clientes se intimidarem em dar as respostas desejadas.

Zeithaml; Bitner; Gremler (2011, p. 186) dizem que a solicitação de reclamação é uma boa forma de comunicação do cliente com a empresa, com esse método é possível a identificação de clientes insatisfeitos, o cliente deixa sua reclamação na forma escrita, por meio de ouvidoria, a algum colaborador ou meio eletrônico, e assim, a empresa tem dados para analisar melhorias de serviço ou desempenho de colaboradores.

Mas segundo Kotler; Keller (2012, p. 136), esse método pode não ser tão eficiente, pois grande parte dos clientes não fazem reclamações, representando apenas cerca de cinco por cento de clientes insatisfeitos, deixando de comprar, enquanto os outros noventa e cinco por cento acham que não vale a pena reclamar.

Segundo Kotler; Keller (2012, p. 108), o questionário é o método de pesquisa mais utilizado, pois tem grande flexibilidade, baixo custo e é de fácil aplicação. Consiste em um conjunto de perguntas respondidas em papel ou meio eletrônico, sem ou com a presença de entrevistador, e pode conter perguntas fechadas ou abertas. As perguntas fechadas são as de múltipla escolha, e as perguntas abertas são as que o entrevistado compõe a resposta. É de maior utilização as perguntas fechadas, pois fornece dados estatísticos como a quantidade de pessoas que pensam de determinado modo.

Para Yasuda; Oliveira (2012, p. 152-153), o questionário é a ferramenta básica para coletar dados de pesquisa. Os principais objetivos e sua importância são:

- Padronização das perguntas e de registros para que seja possível um resultado que possa ser analisado da mesma maneira em outras situações, outras pessoas e outras épocas;
- Ter um registro sistemático das informações;
- Forma de operacionalizar as variáveis levantadas.

Após a pesquisa realizada, deve-se tirar conclusões a partir dos dados coletados e do desenvolvimento de indicadores.

2.6 Análise dos Dados

Segundo Kotler; Keller (2012, p. 116), a etapa seguinte da pesquisa de mercado, após a coleta dos dados, é a análise desses dados. Para tirar conclusões a partir da tabulação dos dados e do desenvolvimento de indicadores, pode-se aplicar técnicas estatísticas e modelos de apoio para obter conclusões sobre a pesquisa.

Para Yasuda; Oliveira (2012, p. 196), analisar os resultados é demonstrar de forma lógica, consistente e interessante, dados da pesquisa que serão base para tomada de decisões, e essas decisões só terão sucesso se for feita uma análise correta do que foi coletado em campo.

Malhotra (2011, p. 194) diz que em pesquisas de mercado há uma necessidade de atribuir números às respostas obtidas para que permita análises estatísticas e para que permita comunicar as informações para outros.

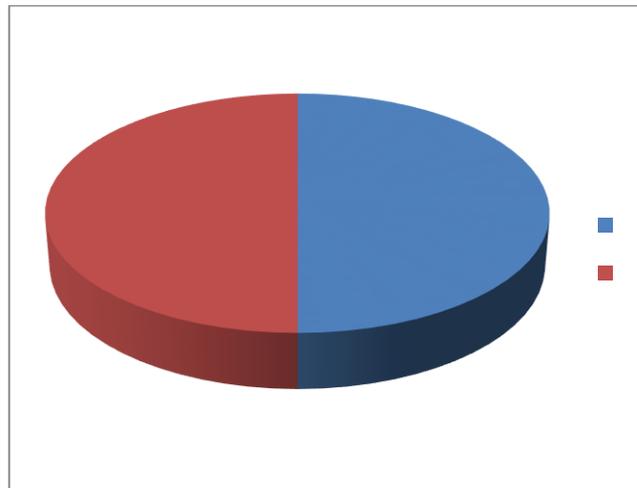
Segundo Malhotra (2011, p. 354), a análise de dados pode ser feita através da distribuição de frequências. O objetivo é fazer a contagem dos números de respostas iguais para que possa ser feita a frequência relativa, que é demonstrada na forma de porcentagem.

Essa contagem só é possível ser feita em questões objetivas, com respostas pré-determinadas. Churchill Jr.; Peter (2010, p. 132) afirmam que, para interpretar dados obtidos em pesquisa com perguntas abertas, deve-se codificar ou numerar os dados, e em seguida, tabular, somar os números de respostas iguais, ou seja, questões abertas que tenham respostas ditas de maneiras diferentes, porém, com a mesma ideia, devem ser atribuídas uma resposta e em seguida somar as respostas sinônimas.

De acordo com Malhotra (2011, p. 455), é importante utilizar recursos visuais para melhor entendimento da tabulação dos dados. Recursos como gráficos, tabelas e outros mecanismos visuais ajudam para uma melhor compreensão, gráficos podem completar as informações do texto e de tabelas.

Segundo Yasuda; Oliveira (2012, p. 205), para tornar a apresentação de resultados mais interessante, a análise deve utilizar muitos recursos visuais, algumas representações gráficas como: gráfico de pizza, gráfico de barras ou análise de quadrantes. A exemplo, o gráfico de pizza apresentado na Figura 1.

Figura 1- Gráfico de Pizza



Fonte: Adaptado de Yasuda; Oliveira (2012, p. 205)

Conforme Yasuda; Oliveira (2012, p. 207), a análise de quadrantes apresenta dados em dois eixos, cada um representando uma variável. Com a combinação dos dois eixos, é possível obter análise dos dados cruzando as informações das duas variáveis.

Um dos gráficos que permite a análise por quadrantes é a Matriz importância x desempenho.

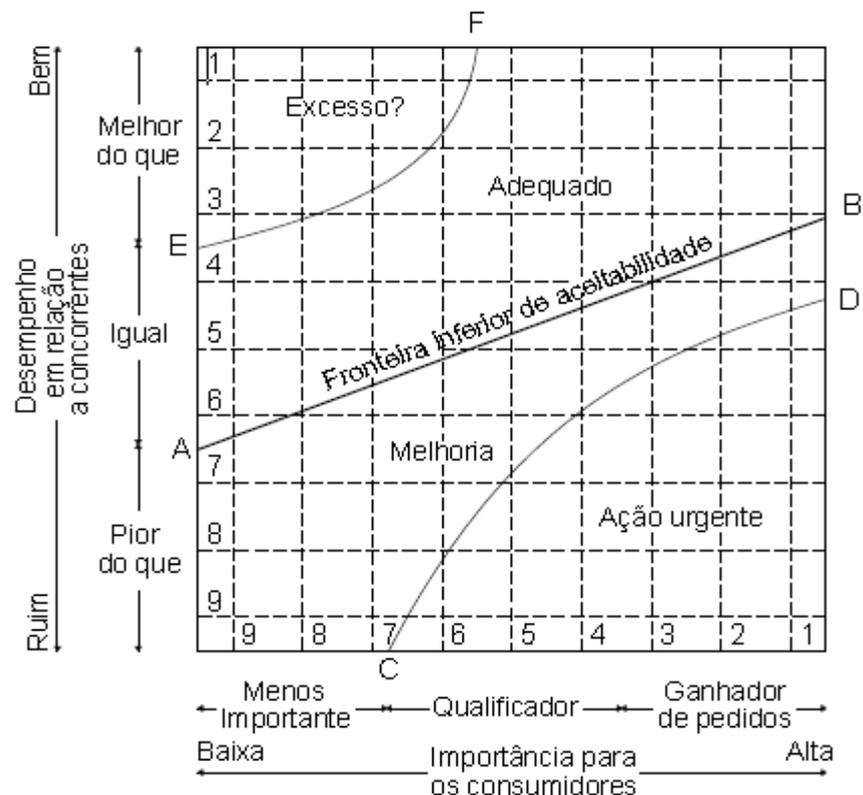
2.6.1 Matriz importância x desempenho

Segundo Slack; Chambers; Johnston (2009, p. 569), é importante considerar as necessidades dos consumidores na formação dos objetivos da empresa, uma vez que, o que os consumidores acham importante, deve ser considerado como importante. Também deve-se levar em consideração o padrão de desempenho, que consiste em julgar a empresa a partir da comparação com seus concorrentes.

Slack; Chambers; Johnston (2009, p. 571) afirmam que a prioridade para melhoria que deve ser dada para cada fator pode ser avaliada de acordo com sua importância e seu desempenho, isso pode ser analisado com a construção da matriz importância-desempenho.

Slack; Chambers; Johnston (2009, p. 571), dizem que a matriz importância-desempenho é dividida em quatro zonas, cada parte da matriz indica uma situação do fator analisado, conforme apresentado na Figura 2:

Figura 2 - Matriz Importância-Desempenho por Zonas



Fonte: Slack; Chambers; Johnston (2009, p. 571)

- zona adequada — os fatores que aparecem acima da fronteira inferior de aceitabilidade são considerados satisfatório;
- zona de melhoramento — fatores que aparecem abaixo da fronteira inferior de aceitabilidade devem ser melhorados;
- zona de ação urgente — fatores que são considerados importantes pelos clientes e tem desempenho inferior aos dos clientes deve ser melhorado imediatamente;
- zona de excesso — fatores que estão nessa zona são de alto desempenho mas não são considerados importantes devem ser analisados para que recursos em excesso possam ser alocados para outro lugar.

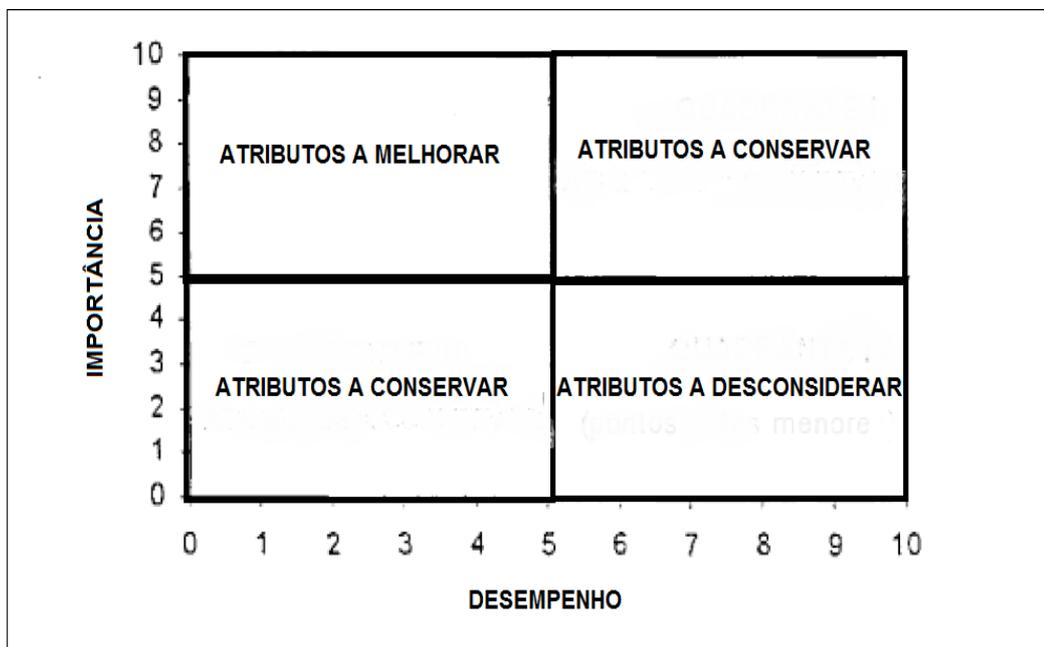
De acordo com Zeithaml; Bitner; Gremler (2011, p. 200-201), a análise também pode ser por quadrantes, quatro quadrantes. Nos quadrantes superiores estão os atributos que tem um grau de importância alta, nos quadrantes inferiores estão os atributos que tem um grau de importância baixo. Nos quadrantes do lado direito estão os atributos que tiveram alto desempenho, e os do lado esquerdo, os que tiveram baixo desempenho.

Conforme apresentado na Figura 3, cruzando as variáveis, é possível obter

informações como:

- Atributos a conservar, são considerados satisfatórios, e não necessitam de ação de melhoria no momento;
- Atributos a melhorar, são considerados insatisfatórios, e necessitam de ação ou ações de melhoria, pois são de alta importância e tiveram baixo desempenho;
- Atributos a desconsiderar, tiveram alto desempenho, porem são de baixa importância, não necessitando melhoria.

Figura 3 - Matriz Importância-Desempenho por Quadrantes



Fonte: Adaptado de Zeithaml; Bitner; Gremler (2011, p. 202)

A matriz importância x desempenho é uma ferramenta de fácil utilização e fácil leitura, permite visualizar seus resultados de forma bastante clara classificando a necessidade de melhoria ou não do item relacionada na matriz.

2.6.2 Escala de mensuração dos dados

De acordo com Malhotra (2011, p. 196), o aspecto mais importante da medição é decidir como atribuir números as características que estão sendo estudados. Para desenvolver o processo de atribuição, deve existir uma correspondência, de um para outro, entre os números e as características que estão sendo medidas.

Yasuda; Oliveira (2012, p. 157) afirmam que escala é a base da técnica de coleta de dados utilizada em pesquisa de mercado para a mensuração de tendências. As escalas mensuram por meio de atribuição de números ou valores a determinadas características.

Segundo Corrêa; Caon (2010, p. 133), a escala que é mais utilizada para medir desempenho de serviços pelo cliente é a escala Likert, pois o primeiro a utilizar essa escala foi um cientista chamado Likert.

De acordo com Malhotra (2011, p. 220), a escala Likert varia entre cinco categorias de resposta: discordo totalmente, discordo, neutro, concordo, concordo totalmente. Normalmente, são atribuídos pesos conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Escala Likert

Muito satisfeito	5
Satisfeito	4
Neutro	3
Insatisfeito	2
Muito insatisfeito	1

Fonte: Adaptado de Yasuda; Oliveira (2012, p. 160)

Para Malhotra (2011, p. 221) a escala Likert possui várias vantagens, ou seja, é fácil para o pesquisador construir e aplicar; e é fácil para o entrevistado entender. Ela é apropriada para pesquisas por telefone, por correio e pessoais.

2.6.3 Segmentação dos dados

De acordo com Kotler; Keller (2012, p. 228), segmentação de mercado é dividir o mercado consumidor em fatias. Consiste em um grupo de clientes que compartilham um conjunto semelhante de necessidades e desejos.

Conforme Yasuda; Oliveira (2012, p. 225), a segmentação é uma maneira de fragmentar uma massa de consumidores, considerando variáveis demográficas, psicográficas, de estilo de vida e padrões consumidores, como descritos a seguir:

- As variáveis demográficas a análise é feita a partir do sexo, idade, classe e etc.;
- As variáveis psicográficas são geradas do entendimento usando classificações psicológicas, como: os sociáveis, os inovadores e etc.;

- As variáveis de estilo de vida buscam entender aspectos do comportamento pessoal;
- As variáveis de padrão de consumo classificam os padrões de compra.

Para Kotler; Keller (2012, p. 228), em geral, dois grupos de variáveis são usados para segmentar o mercado. Primeiro, fazem a segmentação geográfica, demográficas e psicográficas e, depois, questões comportamentais.

Segundo Kotler; Keller (2012, p. 247-249), após a segmentação do mercado, a empresa precisa decidir qual segmento de mercado vai atender. A empresa pode escolher a cobertura total do mercado, a concentração em um único desempenho ou especializar em vários segmentos.

Kotler; Keller (2012, p. 247-249) descrevem os tipos de segmentação como:

- Cobertura total de mercado: a empresa tenta atender a todos os grupos de clientes identificados. Ela pode busca atingir todo o mercado com apenas uma oferta ou busca diversificar para atender todos os segmentos;
- Especialização em múltiplos segmentos: a empresa seleciona os segmentos que são atrativos ou apropriados atender.
- Concentração de um único segmento: a empresa busca especializar vender somente para um único segmento.

2.7 Ferramentas da Qualidade

Para solucionar problemas, o uso de ferramentas da gestão da qualidade é um grande facilitador deste processo. Segundo Peinado; Graeml (2007, p. 538), as ferramentas da qualidade servem para identificar, analisar ou propor soluções à processos com problemas ou desempenho abaixo do planejado. Tratam-se de ferramentas simples, mas que, se utilizadas corretamente, transformam-se em um poderoso instrumento na solução de problemas.

2.7.1 Método 5W1H

Segundo Peinado; Graeml (2007, p. 559), o método 5W1H recebeu este nome em função das letras iniciais de algumas perguntas em inglês que ajudam a esclarecer situações, eliminando dúvidas que, de outra forma, podem ser extremamente prejudiciais a qualquer atividade empresarial. O método 5W1H está representado no Quadro 3.

De acordo com Peinado; Graeml (2007, p. 559), as perguntas são:

- O que? (What), Qual a tarefa? O que será feito? Quais são as contramedidas para eliminar as causas do problema?
- Quem? (Who), Onde será executada a tarefa?

- Quando? (When), Por que esta tarefa é necessária?
- Onde? (Where), Quem vai fazer? Qual setor?
- Por que? (Why), Quando será feito? A que horas? Qual o cronograma a ser seguido?
- Como? (How), Qual o método? De que maneira será feito?

Quadro 3 - Método 5W1H

O QUÊ?	QUEM?	ONDE?	QUANDO?	POR QUÊ?	COMO?

Fonte : Peinado; Graeml (2007, p. 559)

De acordo com Peinado; Graeml (2007, p. 559), o 5W1H é um método utilizado para garantir que a operação seja conduzida sem nenhuma dúvida. O método esclarece as tarefas e seus respectivos responsáveis, que devem ser claramente definidos para que o projeto de melhoria tenha sucesso. É uma das ferramentas da qualidade mais usada para se propor um plano de ação em um determinado problema em qualquer área.

Pode se perceber, que a elaboração de um plano de ação só é possível se houver outra ferramenta que permita identificar e analisar as causas dos problemas que se deseja solucionar.

3 METODOLOGIA

Nessa seção, serão apresentados os métodos e ferramentas adotados no desenvolvimento do trabalho. São utilizadas ferramentas como técnicas, instrumentos, métodos e procedimentos que ajudam na resolução dos problemas que foram encontrados.

A metodologia é definida como:

Descrição detalhada e rigorosa dos procedimentos [documentais] de campo ou laboratório utilizados, bem como dos recursos humanos e materiais envolvidos, do universo da pesquisa, dos critérios para a seleção da amostra, dos instrumentos de coleta, dos métodos de tratamento de dados etc. (SANTOS, 2006, p. 35-36 apud UBIRAJARA, 2014, p. 125).

3.1 Abordagem Metodológica

De acordo com Lakatos; Marconi (2009, p. 223 apud UBIRAJARA 2014, p. 125),

[...] o método se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade. É, portanto, denominado método de abordagem, que engloba o indutivo, o dedutivo, o hipotético e o dialético.

O método científico utilizado, enquanto modelo de abordagem do trabalho, foi o do estudo de caso. Segundo Ubirajara (2014, p.11), estudo de caso tratar-se de um estudo ou pesquisa realizado em um local específico.

O estudo de caso realizado no Rivera Material de Construção e Produtos Agrícolas, identifica fatores, situações e problemas existentes na empresa. Os resultados obtidos estão relatados na seção Análise de Resultados, baseados nos dados coletados pelo autor da pesquisa.

3.2 Caracterização da Pesquisa

Segundo Ruiz (2008, p.48 apud UBIRAJARA 2014, p. 126), pesquisa científica é:

[...] a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência. É o método de abordagem de um

problema em estudo que caracteriza o aspecto científico de uma pesquisa.

Pesquisar cientificamente é:

[...] utilizar métodos que oriente o pesquisador a planejar, coordenar e analisar as informações acolhidas dos entrevistados para que o resultado da pesquisa seja relevante, nada se perca ou se deixe de coletar e de analisar. E uma pesquisa pode ser caracterizada: a) quanto aos *objetivos ou fins*; b) quanto aos *meios ou objeto* (modelo conceitual); c) quanto à *abordagem* (tratamento) dos dados coletados. (UBIRAJARA, 2014, p. 126)

Desta forma, a pesquisa é caracterizada pelos objetivos, meios utilizados e tratamento dos dados.

3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins

De acordo com Lakatos (2009, p. 158 apud UBIRAJARA 2014, p. 126), “Toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar.”

Segundo Ubirajara (2014, p. 126), todo tipo de pesquisa tem como objetivo avaliar as informações coletadas para obter resultados, e antes de iniciar uma pesquisa é necessário saber o que será pesquisado e qual o objetivo da pesquisa. Assim será mais fácil obter as informações necessárias, que se relacione com objetivo.

Para Santos (2006, p. 25 apud UBIRAJARA 2014, p. 126), a pesquisa depende do grau de conhecimento com relação ao estudo de caso ou do problema específico, onde as pesquisas podem ser conhecidas como exploratórias descritivas ou analíticas.

Segundo Ubirajara (2014, p. 126), as pesquisas quanto aos objetivos ou fins classificam-se como: exploratórias, descritivas e explicativas.

As pesquisas exploratórias são:

[...] investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos. (LAKATOS; MARCONI, 2009, p. 190 apud UBIRAJARA, 2014, p. 126)

Para Vergara (2009, p. 47 apud UBIRAJARA 2014, p. 127) tem como objetivo a descrição de características de uma população ou fenômeno, estabelecendo, uma relação entre variáveis, para obter a solução de problemas, a partir de procedimentos bem estruturados.

Já pesquisas explicativas, têm como objetivo :

Identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência do fenômeno. É o tipo de pesquisa que é aprofundado o conhecimento da realidade investigada, pois busca os porquês, as explicações, os motivos ou as razões que conduziram ao problema. Neste tipo de pesquisa, verificam-se as relações de causa-efeito, estímulo-reação, para, assim, testar hipóteses sobre as mesmas ou relatar os resultados analisados. (UBIRAJARA, 2014, p. 127)

Este trabalho, classifica-se, quanto aos objetivos ou fins, como uma pesquisa explicativa e descritiva, porque identifica relações entre acontecimentos através de variáveis e também esclarecem conceitos sobre o tema estudado.

3.2.2 Quanto ao objeto ou meios

De acordo com Ubirajara (2014, p. 127), uma pesquisa, quanto aos meios, pode ser: documental, bibliográfica, de campo, de observação participante, pesquisa-ação, dialética, experimental (e suas variantes) ou laboratorial, entre outras categorias, conforme o assunto de interesse ou a instrumentalização viabilizada.

Ubirajara (2014, p. 127) diz que a pesquisa bibliográfica “[...] é aquela desenvolvida exclusivamente a partir das fontes já elaboradas – livros, artigos científicos, publicações periódicas.”

A pesquisa documental, segundo Ubirajara (2014, p. 127), assemelha-se à pesquisa bibliográfica, por utilizarem dados já existentes, porém são baseadas em documentos que não possuem tratamento analítico.

Conforme Ubirajara (2014, p. 128), na pesquisa de campo, “[...] conceitos são concebidos a partir de observações: diretas – registrando-se o que se vê (aqui entra a observação do participante) - e indiretas, por meio de questionários, opinários ou opinionários, formulários, etc.”

De acordo com Ruiz (2008, p.53 apud UBIRAJARA 2014, p. 128), “A observação participante é uma técnica de investigação, onde o pesquisador observa as informações, as ideias, do participante. [...]. A observação pode ser natural e espontânea ou dirigida e intencional.”

Na experimentação científica ou de laboratório, para Ruiz (2008, p. 52 apud UBIRAJARA 2014, p. 128), o pesquisador manipula as variáveis e controla uma a uma, com o objetivo de determinar qual e quais delas são a causa necessária e suficiente determinante da variável dependente ou evento em estudo.

De acordo com as definições anteriores, esse estudo é caracterizado como

pesquisa de campo, pois no local foram coletados e analisados dados ligados com o problema.

3.2.3 Quanto à abordagem dos dados

Segundo Ubirajara (2014, p. 128), uma pesquisa realizada com abordagem de dados pode ser qualitativa, quantitativa ou as duas coisas.

Para Lakatos; Marconi (2009 p. 269 apud UBIRAJARA 2014, p. 128), referem-se à abordagem dos dados, como sendo, também, métodos de procedimento ou específico das Ciências Sociais.

Para Ubirajara (2014, p. 128-129), é chamada de pesquisa quantitativa, quando é apresentado dados estatísticos, dados numéricos e variáveis. E pesquisa qualitativa quando apresenta uma análise interpretativa do fenômeno.

Neste estudo, a abordagem dos dados foi quantiquantitativa. Quantitativa, pois na pesquisa foram utilizados dados numéricos e cálculos, e qualitativa, pois os resultados foram obtidos com a interpretação dos dados coletados.

3.3 Instrumentos da Pesquisa

Segundo Ubirajara (2014, p. 129), existem vários meios ou instrumentos de coleta de dados que pode ser apresentado como: entrevistas, questionários, observação pessoal, formulários, entre outros.

A entrevista é um método utilizado para captar informações através de perguntas feitas pelo entrevistador para o entrevistado que pode ser individual ou grupal. Pode ser realizada também por telefone. O entrevistador faz perguntas aos entrevistados e as respostas dadas pelo participante são anotadas para análise. (UBIRAJARA, 2014, p. 129)

Para Marconi; Lakatos (2009, p. 197 apud UBIRAJARA 2014, p. 129), entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.

Segundo Marconi; Lakatos (2009, p. 197 apud UBIRAJARA 2014, p. 129), formulários é um dos instrumentos para investigação social cujo sistema de coleta de dados consiste em obter informações diretamente com o entrevistado. De acordo com Lakatos; Marconi (2004, p. 201 apud UBIRAJARA 2014, p. 129), questionário é um instrumento de coleta de dados, formado por uma série de perguntas ordenadas

que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Existem algumas vantagens e desvantagens na aplicação de questionários. Segundo Ubirajara (2014, p. 129), as vantagens são a economia de tempo e pessoal para conseguir um elevado número de respostas, também que essas respostas tem uma menor chance de serem distorcidas.

Lakatos; Marconi (2004, p. 202 apud UBIRAJARA 2014, p. 129-130) informa que as desvantagens são que: o número de questionários respondidos é menor que os questionários distribuídos, falsas interpretações das perguntas, perguntas sem respostas, entre outros.

Utilizou-se, nesta pesquisa, um questionário junto aos clientes, pois é de fácil aplicação, baixo custo e não necessita de um entrevistador. Além de ser escolhido como o mais adequado para obter as informações desejadas para a pesquisa.

3.4 Unidade e Universo e Amostra da Pesquisa

Segundo Ubirajara (2014, p. 129), “[...] uma unidade de pesquisa corresponde ao local preciso onde a investigação foi realizada.”

De acordo com Vergara (2009, p. 50 apud UBIRAJARA 2014, p. 130), “[...] universo ou população é um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo.”

Portanto, para este estudo, a unidade de pesquisa foi o Rivera Material de Construção e Produtos Agrícolas, que fica localizada na Av. Santa Gleide, nº 2311, Conj. Maria do Carmo, bairro Olaria, Aracaju/SE. O universo da unidade do setor pesquisado foi o total de pessoas da loja.

A amostragem foi de forma não probabilística, e 123 pessoas responderam ao questionário distribuído a clientes que foram na empresa.

3.5 Variáveis e Indicadores da Pesquisa

Segundo Gil (2005, p.107 apud UBIRAJARA 2014, p.130-131), entende-se por variável um valor ou uma característica, que pode ser medida através de diferentes mecanismos operacionais que permitem verificar a relação entre estas características ou fatores.

Conforme Brasil (2009, p. 13), os indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação. Possuem minimamente duas funções básicas: descrever por meio da geração de informações o estado real dos acontecimentos e o seu comportamento; e analisar as informações presentes para realizar proposições valorativas.

Baseado nos objetivos específicos, as variáveis e os indicadores abordado neste estudo de caso estão relacionadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Variáveis e indicadores da pesquisa

Variáveis	Indicadores
Perfil dos clientes	Faixa etária; sexo; frequência de compra; tipo de compra e preferências
Nível de satisfação dos clientes	Localização e espaço interno da loja; competência e confiabilidade dos colaboradores; preços; variedade dos produtos; formas de pagamento e tempo de entrega
Levantamento das dificuldades da empresa	Matriz Importância - Desempenho
Propor ações de melhoria	Método 5W1H

Fonte: Autor da pesquisa

3.6 Plano de Registro e de Análise dos Dados

Nos dados quantitativos coletados, buscou-se mensurá-los através de planilhas do Excel para elaboração dos gráficos, enquanto que em percentuais estão sendo indicados os resultados. O questionário foi elaborado através do Word e suas ferramentas auxiliares na tabulação, de caráter normativo. Em seguida, procedeu-se à análise interpretativa dos resultados ilustrados, apoiando-se na Fundamentação Teórica, de forma descritiva.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção, encontram-se os resultados obtidos através da análise e coleta de dados, que teve como objetivo a identificação do perfil dos clientes, medir a satisfação dos clientes e levantar as dificuldades da empresa, para que fosse elaborado um plano de ação.

Uma pesquisa por meio de questionário foi respondida, apresentado no Apêndice A, sem a presença de um entrevistador, durante um período de 15 dias úteis na empresa, de 27/03/2015 a 14/04/2015, foram obtidas respostas de 123 pessoas que foram até a empresa realizar alguma compra.

4.1 Identificação do Perfil dos Clientes

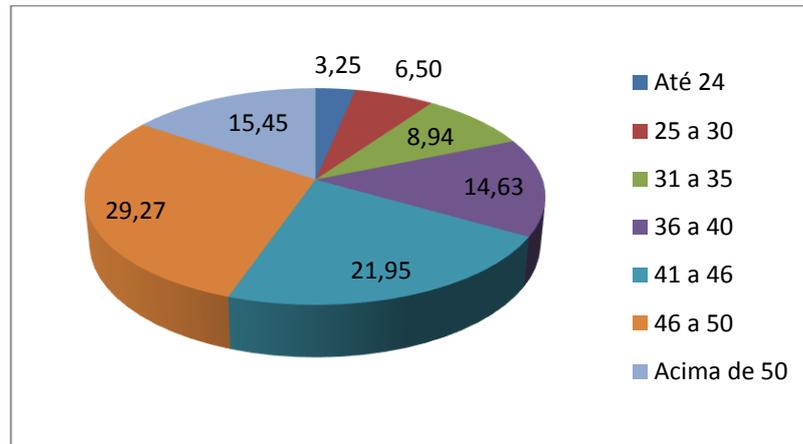
Na Tabela 1, está apresentada a faixa etária dos clientes que responderam ao questionário apresentado no Apêndice A.

Tabela 1- Faixa Etária

Alternativa	Frequência	%
Até 24	4	3,25
25 a 30	8	6,50
31 a 35	11	8,94
36 a 40	18	14,63
41 a 46	27	21,95
46 a 50	36	29,27
Acima de 50	19	15,45
Total	123	100,00

Fonte: Autor da pesquisa (2015)

Conforme analisado, a maior parcela de clientes está entre 46 a 50 anos (29,27%) seguido de 41 a 46 (21,95%), acima de 50 (15,45%), 36 a 40 (14,63%), 31 a 35 (8,94%), 25 a 30 (6,5%) e até 24 anos (3,25%). Os dados podem ser melhor visualizados através do Gráfico 1.

Gráfico 1 - Faixa Etária

Fonte: Autor da pesquisa (2015)

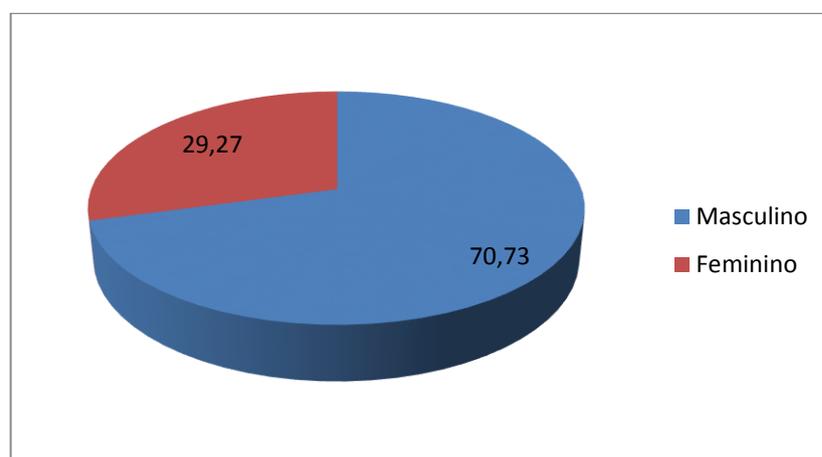
Em seguida, conforme o questionário apresentado no Apêndice A, foi questionado o gênero dos entrevistados. Os resultados obtidos foram apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Gênero

Alternativa	Frequência	%
Masculino	87	70,73
Feminino	36	29,27
Total	123	100,00

Fonte: Autor da pesquisa (2015)

Analisando a Tabela 2, nota-se que a maioria dos clientes são do sexo masculino (70,73%) seguido do feminino (29,27%), representado no Gráfico 2. Apesar de não ser predominante o sexo feminino, não é irrelevante, representa uma parcela significativa.

Gráfico 2 - Gênero

Fonte: Autor da pesquisa (2015)

A terceira questão do questionário, apresentado no Apêndice A, foi sobre a frequência em que os consumidores realizavam compras em lojas de materiais de construção, como mostra a Tabela 3.

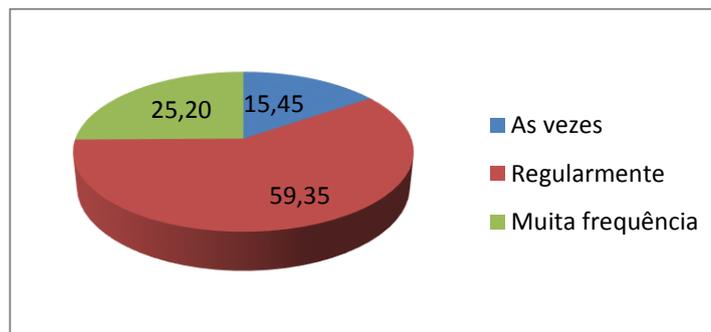
Tabela 3 - Frequência de Compra em Lojas de Materiais de Construção

Alternativa	Frequência	%
As vezes	19	15,45
Regularmente	73	59,35
Muita frequência	31	25,20
Total	123	100,00

Fonte: Autor da pesquisa (2015)

Conforme as informações da Tabela 3, que são melhor visualizadas no Gráfico 3, analisa-se que a maior parte dos consumidores fazem compras em lojas de materiais de construção regularmente (59,35%), seguido de muita frequência (25,20%), e às vezes (15,45%).

Gráfico 3 - Frequência de Compra em Lojas de Materiais de Construção



Fonte: Autor da pesquisa (2015)

A Tabela 4 apresenta os resultados referentes da quarta questão, conforme apresentado no Apêndice A, no qual foi perguntado aos clientes qual tipo de compra os consumidores mais realizavam.

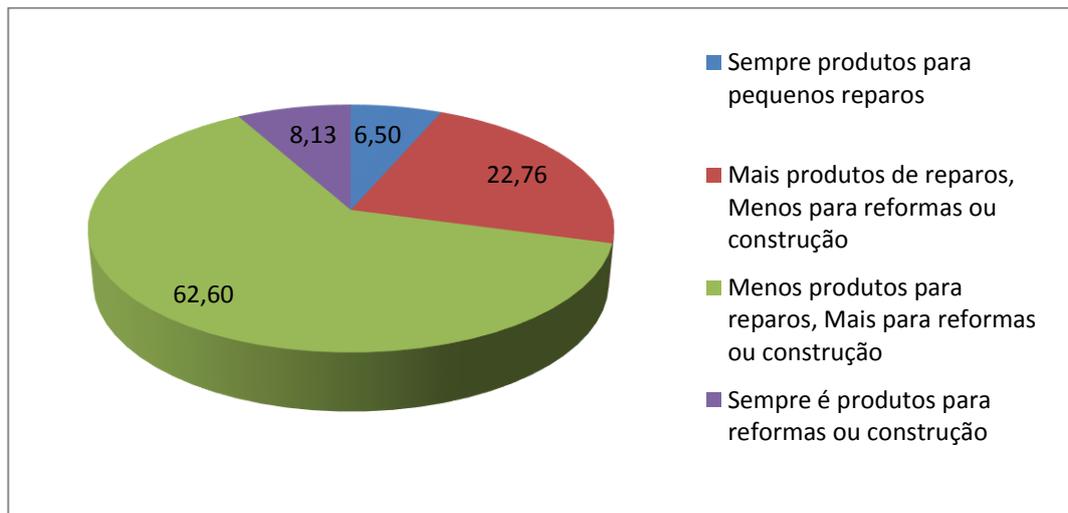
Tabela 4 - Tipo de Compra

Alternativa	Frequência	%
Sempre produtos para pequenos reparos	8	6,50
Mais produtos de reparos, Menos para reformas ou construção	28	22,76
Menos produtos para reparos, Mais para reformas ou construção	77	62,60
Sempre é produtos para reformas ou construção	10	8,13
Total	123	100,00

Fonte: Autor da pesquisa (2015)

De acordo com os dados da Tabela 4, representados no Gráfico 4, nota-se que há uma predominância em compras para reformas ou construções e menos compras para pequenos reparos (62,60%), seguido de compras para pequenos reparos e menos compras para reformas ou construções (22,76%), afim de sempre produtos para pequenos reparos (6,5%) e sempre produtos para reforma ou construção (8,13%). Indicando que a empresa deve dar prioridade em produtos para reforma ou construções.

Gráfico 4 - Tipo de Compra



Fonte: Autor da pesquisa (2015)

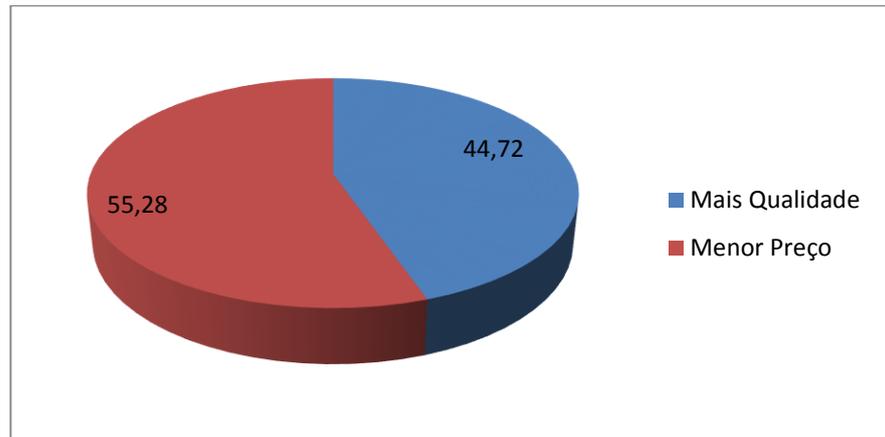
Na tabela 5, estão apresentados os resultados da quinta questão, apresentado no questionário no Apêndice A, onde foi perguntada a preferência dos produtos, com relação a qualidade ou menor preço.

Tabela 5 - Mais Qualidade x Menor Preço

Alternativa	Frequência	%
Mais Qualidade	55	44,72
Menor Preço	68	55,28
Total	123	100,00

Fonte: Autor da pesquisa(2015)

Conforme o Gráfico 5, os consumidores que responderam que preferem menor preço representam 55,28%, seguido de consumidores que preferem mais qualidade com 44,72%. Os percentuais indicam que a clientela da empresa está dividida entre as respostas. A empresa deve investir em produtos dos dois segmentos.

Gráfico 5 - Mais Qualidade x Menor Preço

Fonte: Autor da pesquisa (2015)

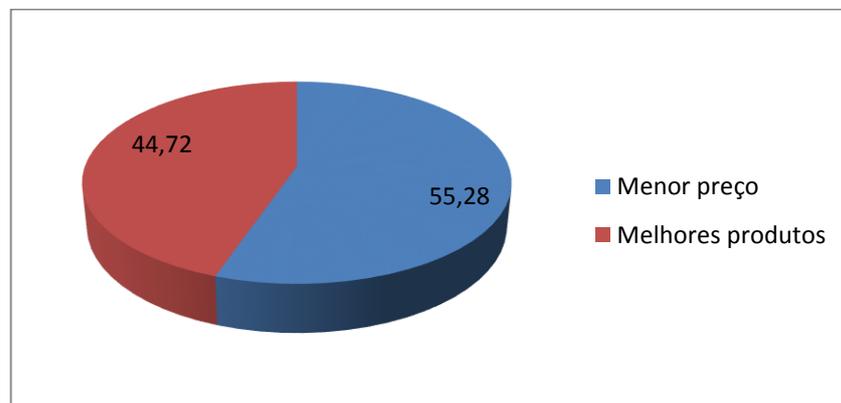
A sexta questão, apresentada no questionário no Apêndice A, refere-se ao motivo que faz com que o cliente escolha outra loja, menor preço ou melhores produtos (Tabela 6).

Tabela 6 - Preferência na Escolha de Onde Comprar

Alternativa	Frequência	%
Menor preço	68	55,28
Melhores produtos	55	44,72
Total	123	100,00

Fonte: Autor da pesquisa (2015)

Analisando as respostas da Tabela 6, percebe-se que obtiveram respostas semelhantes ao da questão anterior. Clientes que escolhem a concorrência por conta de menores preços representam 55,28% e os que preferem melhores produtos 44,72%. Conforme o Gráfico 6.

Gráfico 6 - Preferência na Escolha de Onde Comprar

Fonte: Autor da pesquisa (2015)

De modo geral, o perfil do cliente de maior predominância é de pessoas com idade entre 46 a 50 anos, do sexo masculino, que utiliza lojas de materiais de construção regularmente, que fazem compras para reformar ou construir. Quanto a preço e qualidade, as duas respostas aproximam-se de 50%. Indicando que a empresa deve priorizar em produtos para reforma ou construção, e que deve ter uma variedade de produtos, com baixo preço e com boa qualidade.

4.2 Identificação do Nível de Satisfação dos Clientes

Para avaliar o grau de satisfação dos clientes da loja, foram apresentados no questionário atributos que tinham como respostas uma variação de 5 pontos (muito insatisfeito, insatisfeito, neutro, satisfeito e muito satisfeito), conforme a escala Likert, de acordo com Malhotra (2011, p. 220).

As frequências das respostas das questões de 1 a 9, e a 13^a, do questionário apresentado no Apêndice A, estão apresentadas na Tabela 7.

Tabela 7 - Satisfação dos Clientes

Quesito / Alternativa	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito Satisfeito	Total
Localização da loja	0	4	7	95	17	123
Espaço Interno Físico	0	0	48	68	7	123
Competência dos funcionários	0	2	9	98	14	123
Confiabilidade das informações	0	2	3	107	11	123
Preços Comparados com a concorrência	1	8	87	24	3	123
Variedade dos Produtos	9	52	47	13	2	123
Qualidade dos Produtos	0	9	37	70	7	123
Formas de Pagamento	4	46	42	31	0	123
Tempo de entrega	3	17	31	66	6	123
Nível de satisfação geral	12	27	26	49	9	123

Fonte: Autor da pesquisa (2015)

Em seguida, na Tabela 8, estão apresentados os percentuais das avaliações de satisfação.

Tabela 8 - Percentual da Satisfação dos Clientes

Quesito / Alternativa	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Neutro	Satisfeito	Muito Satisfeito	Total
Localização da loja	0,0%	3,3%	5,7%	77,2%	13,8%	100,0%
Espaço Interno Físico	0,0%	0,0%	39,0%	55,3%	5,7%	100,0%
Competência dos funcionários	0,0%	1,6%	7,3%	79,7%	11,4%	100,0%
Confiabilidade das informações	0,0%	1,6%	2,4%	87,0%	8,9%	100,0%
Preços Comparados com a concorrência	0,8%	6,5%	70,7%	19,5%	2,4%	100,0%
Variedade dos Produtos	7,3%	42,3%	38,2%	10,6%	1,6%	100,0%
Qualidade dos Produtos	0,0%	7,3%	30,1%	56,9%	5,7%	100,0%
Formas de Pagamento	3,3%	37,4%	34,1%	25,2%	0,0%	100,0%
Tempo de entrega	2,4%	13,8%	25,2%	53,7%	4,9%	100,0%
Nível de satisfação geral	9,8%	22,0%	21,1%	39,8%	7,3%	100,0%

Fonte: Autor da pesquisa (2015)

Conforme apresentado na Tabela 8, a localização da loja apresenta os seguintes resultados: muito insatisfeito 0%, insatisfeito 3,3%, neutro 5,7%, satisfeitos 77,2%, muito satisfeito 13,8%. Indicando que maior parte de seus clientes aprovam a localização da loja.

Quanto ao espaço físico, obteve-se que: muito insatisfeito 0%, insatisfeito 0%, neutro 39%, satisfeitos 55,3%, muito satisfeito 5,7%. Indica que maior parte dos clientes estão satisfeitos, mas ainda há uma boa parcela que quer melhoria.

Quanto à competência dos funcionários, a Tabela 8 indica que os clientes estão satisfeitos, obtendo os seguintes resultados: muito insatisfeito 0%, insatisfeito 1,6%, neutro 7,3%, satisfeitos 79,7%, muito satisfeito 11,4%.

No quesito confiabilidade das informações, os entrevistados estão satisfeitos, uma vez que os resultados obtidos foram: muito insatisfeito 0%, insatisfeito 1,6%, neutro 2,4%, satisfeitos 87%, muito satisfeito 8,9%.

Na comparação dos preços com a concorrência, os entrevistados consideram que a empresa não tem um diferencial quanto aos seus concorrentes, já que a maioria dos clientes se mostrou neutro nesse quesito. Os percentuais foram: muito insatisfeito 0,8%, insatisfeito 6,5%, neutro 70,7%, satisfeitos 19,5%, muito

satisfeito 2,4%.

Um dos atributos que obteve os piores resultados foi a variedade dos produtos, com 7,3% de clientes muito insatisfeito, 42,3% de clientes insatisfeitos, 38,2% de neutros, 10,6% de satisfeitos e apenas 1,6% de muito satisfeito. Indicando que os clientes não estão satisfeitos com as opções de escolha entre os produtos da loja, devendo-se aumentar a variedade.

O quesito qualidade dos produtos obteve os seguintes resultados: muito insatisfeito 0%, insatisfeito 7,3%, neutro 30,1%, satisfeitos 56,9%, muito satisfeito 5,7%. Indica que maior parte dos clientes estão satisfeitos, mas ainda há uma boa parcela que quer melhoria.

As formas de pagamento também não foram satisfatórias, com 3,3% de muito insatisfeito, 37,4% de insatisfeitos, 34,1% de neutros, 25,2% de satisfeitos e 0 % de muito satisfeito. Indicando que a empresa deve aumentar as opções de forma de pagamento.

O item tempo de entrega, apresentou a maioria dos clientes satisfeitos, porém com uma pequena parte de insatisfeitos, conforme os seguintes resultados: 2,4% de muito insatisfeito, 13,8% de insatisfeitos, 25,1% de neutros, 53,7% de satisfeitos e 4,9% de muito satisfeito.

O nível de satisfação geral teve uma grande variação entre as respostas, com maior parte entre as respostas insatisfeitas, conforme os resultados: muito insatisfeito 9,8%, insatisfeitos 22%, neutro 21,1%, satisfeitos 39,8% e muito satisfeito 7,3%. Esse resultado reflete a insatisfação dos quesitos variedade de produtos e forma de pagamento, já que nos outros quesitos a maior parte das respostas foi de clientes satisfeitos.

A décima questão do questionário da parte de satisfação do cliente, apresentado no Apêndice A, refere-se ao material entregue, se estava correto no recebimento ou não. Os resultados obtidos estão apresentados na Tabela 9.

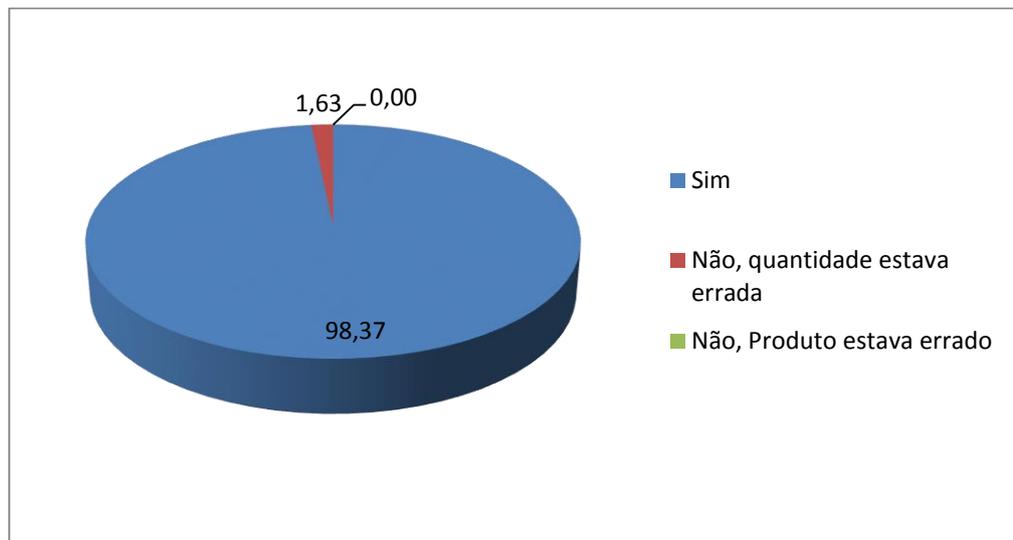
Tabela 9 - Material Entregue

Alternativa	Frequência	%
Sim	121	98,37
Não, quantidade estava errada	2	1,63
Não, Produto estava errado	0	0,00
Total	123	100,00

Fonte: Autor da pesquisa (2015)

Conforme visto no Gráfico 7, 98,37% tiveram a entrega do material corretamente, 1,3% já receberam produtos errados e 0% de produtos entregues em quantidades erradas. Indicando que nesse quesito a loja tem um índice muito satisfatório.

Gráfico 7 - Material Entregue



Fonte: Autor da pesquisa (2015)

Na Tabela 10, apresenta os resultados obtidos a partir da décima primeira questão do questionário de satisfação apresentado no Apêndice A, no qual foi perguntado qual produto desejaria comprar e não encontrou na loja.

Tabela 10 - Produtos que Desejam comprar

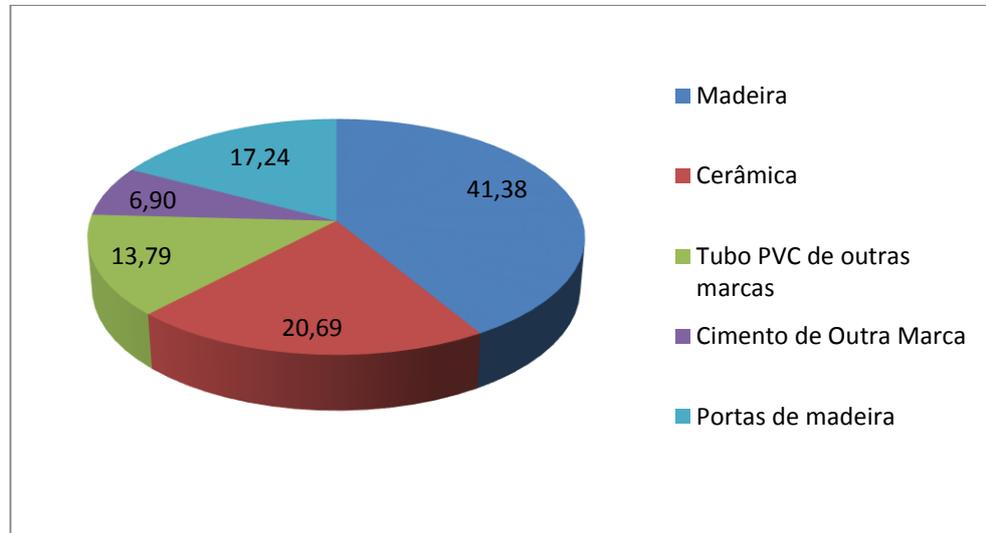
Alternativa	Frequência	%
Madeira	12	41,38
Cerâmica	6	20,69
Tubo PVC de outras marcas	4	13,79
Cimento de Outra Marca	2	6,90
Portas de madeira	5	17,24
Total	29	100,00

Fonte: Autor da Pesquisa (2015)

Percebe-se que obteve um baixo número de respostas ao comparar com os 123 questionários respondidos. O item mais pedido foi madeira (41,38%), seguido de pisos de cerâmica (20,69%), portas de madeira (17,24%), tubos PVC de outras marcas (13,79%) e cimento de outra marca (6,9%). Apesar do baixo número de

respostas, a empresa poderia investir nesses produtos, assim aumentaria sua variedade de produtos, item que já foi mostrado através da pesquisa que os clientes estão insatisfeitos. Conforme apresentado no Gráfico 8.

Gráfico 8 - Produtos que Desejam comprar



Fonte: Autor da pesquisa (2015)

Na questão seguinte, do questionário de satisfação do cliente apresentado no Apêndice A, foi perguntado se a compra foi efetuada. As respostas estão apresentadas na Tabela 11.

Tabela 11 - Compras Efetuadas

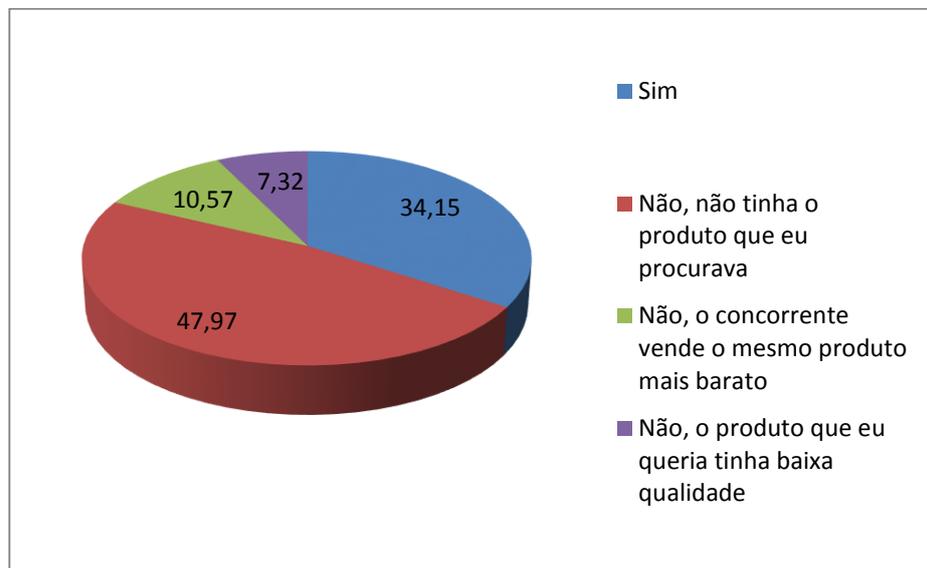
Alternativa	Frequência	%
Sim	42	34,15
Não, não tinha o produto que eu procurava	59	47,97
Não, o concorrente vende o mesmo produto mais barato	13	10,57
Não, o produto que eu queria tinha baixa qualidade	9	7,32
Total	123	100

Fonte: Autor da pesquisa (2015)

Conforme analisado no Gráfico 9, 47,97% dos clientes não compraram porque não tinha o produto procurado, 10,57% dos clientes não compraram porque o concorrente vende o mesmo produto mais barato, 7,32% dos clientes não compraram porque não tinha o produto com a qualidade desejada e 34,15% dos clientes efetuaram a compra. Demonstrando que a maior parte dos clientes que entram na loja não compra, indicando mais uma vez que a loja deve investir na

variedade dos produtos.

Gráfico 9 - Compras Efetuadas



Fonte: Autor da pesquisa (2015)

Diante dos dados apresentados, pode-se perceber que o item que obteve o maior número de clientes insatisfeitos foi a variedade de produtos, que conforme visto no Gráfico 9, refletiu diretamente na quantidade de compras efetuadas. O outro item que obteve alta insatisfação foi a forma de pagamento. Esses dois itens podem ter refletido na satisfação geral, já que aproximadamente 50% dos clientes mostraram-se insatisfeitos e neutros.

4.3 Levantamento das Dificuldades Da Empresa

Para a utilização da matriz importância X desempenho, a fim de obter um resultado de melhor compreensão quanto à necessidade real do cliente, já que ao relacionar a importância de um item com o desempenho deste item é possível classificar a necessidade de melhoria, a questão 14 do questionário de satisfação, apresentado no Apêndice A, solicitava aos clientes classificar o grau de importância dos itens atribuídos.

Para que fosse possível o cruzamento de dados, a questão 14 manteve a mesma escala já utilizada no questionário. As respostas tinham uma variação entre cinco pontos: nada importante, pouco importante, indiferente, importante e muito importante.

Os resultados obtidos na questão 14 estão apresentados na Tabela 12.

Tabela 12 - Grau de Importância

Quesito / Alternativa	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante	Total
Localização da loja	0	0	0	76	47	123
Espaço Interno Físico	0	0	14	71	38	123
Competência dos funcionários	0	0	0	87	36	123
Confiabilidade das informações	0	0	0	91	31	122
Preços Comparados com a concorrência	0	0	0	52	71	123
Variedade dos Produtos	0	0	0	35	88	123
Qualidade dos Produtos	0	0	0	84	39	123
Formas de Pagamento	0	0	0	101	22	123
Tempo de entrega	0	0	5	63	55	123

Fonte: Autor da pesquisa (2015)

Em seguida, para construção da matriz importância X desempenho, foi calculado a média ponderada dos itens da Tabela 12 (importância atribuída aos itens) e da Tabela 7 (desempenho obtido). Os pesos atribuídos, com base na escala Likert, estão apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 - Peso das Respostas

Peso	Respostas	
5	Muito satisfeito	Muito Importante
4	Satisfeito	Importante
3	Neutro	Indiferente
2	Insatisfeito	Pouco importante
1	Muito insatisfeito	Nada Importante

Fonte: Autor da pesquisa (2015)

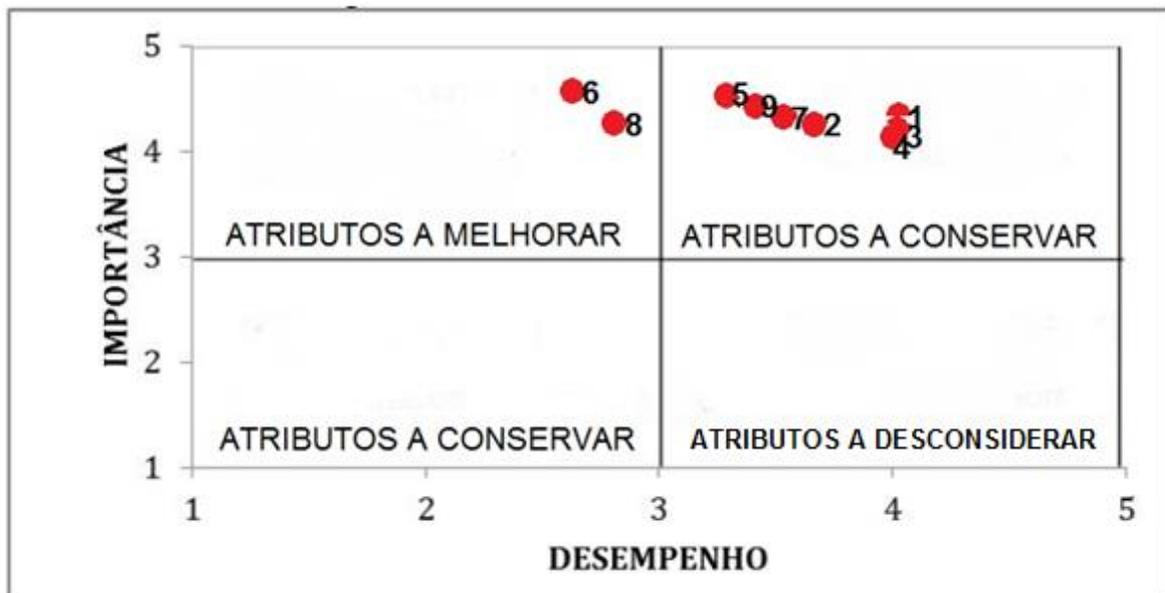
Para o cálculo da média, foi multiplicado as quantidades de respostas recebidas pelo seu peso, e depois dividido o resultado pelo número total de respostas. Os resultados estão apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 - Média dos Itens

Cod.	Variável	Satisfação	Importância
		Média	Média
1	Localização da loja	4,0	4,4
2	Espaço Interno Físico	3,7	4,2
3	Competência dos funcionários	4,0	4,3
4	Confiabilidade das informações	4,0	4,2
5	Preços Comparados com a concorrência	3,2	4,6
6	Variedade dos Produtos	2,6	4,7
7	Qualidade dos Produtos	3,6	4,3
8	Formas de Pagamento	2,8	4,2
9	Tempo de entrega	3,4	4,4

Fonte: Autor da pesquisa (2015)

Com as médias foi construído a matriz importância X desempenho, mostrada no Gráfico 10.

Gráfico 10 - Matriz Importância X Desempenho

Fonte: Autor da Pesquisa (2015)

Como mostra o Gráfico 10, os itens 6 (variedade dos produtos) e 8 (formas de pagamento) se encontram dispostos no quadrante atributos a melhorar, pois possuem importância alta e baixo desempenho, precisando de ações para serem ajustados a fim de não gerarem insatisfação aos clientes.

Todos os outros itens ficaram dispostos no quadrante atributos a conservar, apesar de todos serem classificados com alta importância, suas médias de satisfação também foram altas, esses itens, segundo o gráfico, não precisam ser ajustados.

Após a identificação dos problemas, surge a necessidade de elaborar um plano de ação.

4.4 Plano de Ação

Com base na problemática encontrada, foi elaborado um plano de ação baseado na ferramenta 5W1H, visando agir nas causas principais encontradas. Com isso, espera-se que sejam eliminados os problemas encontrados que resultaram na insatisfação de clientes, e como resultado, a empresa consiga obter a satisfação desses clientes.

Sendo aceito o plano de ação pelo empresário, a sua execução deve ser analisada, a fim de que mensure a eficiência ou não das ações nele mostrado.

O Quadro 7 apresenta o plano de ação sugerido para o problema.

Quadro 7 - Plano de Ação

PLANO DE AÇÃO					
Responsável: João Lucas				Data: 22/05/2015	
O que?	Quem?	Quando?	Onde?	Por que?	Como?
Aumentar a diversidade de produtos	Empresário	Próxima reposição de produtos	Junto com a gerência	Aumentar a variedade de produtos	Aumentando a diversidade e as marcas dos produtos da empresa
Investir em dois segmentos de produtos	Empresário	Próxima reposição de produtos	Junto com a gerência	Aumentar a variedade de produtos	Investindo em marcas com foco na qualidade e também em marcas com foco no baixo preço de venda
Aumentar a competitividade dos preços	Empresário	Assim que possível	Junto com a gerência	Aumentar as vendas	Buscando reduzir margem de lucro em alguns produtos para atrair outras vendas
Aumentar as formas de pagamento	Empresário	Assim que possível	Junto com a gerência	Proporcionar mais qualidade na venda	Credenciando a uma rede de cartões de crédito

Fonte : Autor da Pesquisa (2015)

Diante dos resultados obtidos no desenvolvimento do trabalho, identificou-se a necessidade de aumentar a variedade de produtos vendidos na loja, tanto pelo percentual de clientes, aproximadamente 50%, que se mostraram muito insatisfeitos e insatisfeitos, como pelo percentual de 47,9% de clientes que não efetuaram a compra por não encontrarem o produto procurado. Portanto, é necessário fazer um investimento em novos produtos, aumentando a disponibilidade de escolha dos clientes.

Percebeu-se, também, que além da necessidade de novos produtos, há uma divisão entre os desejos relacionados à qualidade e preço, conforme apresentado na Tabela 5, 44,7% dos clientes preferem mais qualidade e 55,3 % menor preço. Sendo assim, a empresa deve atentar-se a esse fator caso vá investir em novos produtos, devendo comprar produtos dos dois segmentos.

Na questão aberta da pesquisa, onde foi perguntado qual produto não tinha sido encontrado na loja, os clientes mostraram o desejo de comprar outras marcas de tubos PVC e cimento, marcas em evidência no mercado, e outros produtos como madeira, cerâmica e portas de madeira, itens não vendidos pela loja. Apesar da pesquisa não ter obtido um bom número de respostas nesta questão, apenas 29 respostas, esses desejos de compra podem ser desejos de outros clientes que não responderam a pesquisa, sendo assim a empresa poderia investir na compra desses produtos.

Como o preço é um fator importante para os clientes, a empresa poderia reduzir a margem de lucro em alguns produtos, assim poderia atrair a venda de outros produtos.

Por fim, a pesquisa mostrou a insatisfação dos clientes quanto às formas de pagamento da loja. Assim, recomenda-se que a empresa busque se credenciar a uma rede de cartões de crédito, dando ao cliente varias opções para efetuar o pagamento de sua compra.

Através dessas ações, é possível que nível de satisfação geral dos clientes seja aumentado.

4.5 Verificação do Acatamento das Sugestões

Depois de mostrada a pesquisa à empresa, foi verificado que ainda não foram realizadas as melhorias. Uma entrevista foi realizada com o proprietário da

empresa, mostrado no Apêndice B, onde foi perguntado os motivos pelo qual a empresa não acatou as sugestões.

Segundo o empresário, consta nos planos da empresa fazer os investimentos sugeridos, mas que o período do ano não é favorável para o comércio de materiais de construção, já que os níveis de venda apresentam-se baixos durante alguns meses. Segundo o empresário, consta no planejamento que seja feito investimentos em novos produtos, como sugerido, no mês de dezembro de 2015, época em que as vendas voltam a crescer, e permanecem em alta até o início de fevereiro, dando a ele possibilidade de pagar os seus fornecedores, e que caso investisse em novos produtos agora, a empresa poderia ter dificuldades em pagar esses produtos, por conta da previsão de baixas vendas para o período.

Referente ao credenciamento em uma rede de cartões de crédito, o empresário afirmou que também será feito em dezembro de 2015, acreditando que será um atrativo a mais para seus clientes comprarem os novos produtos da loja.

Quando perguntado se acreditava que os novos investimentos em sua empresa aumentaria suas vendas, afirmou que a pesquisa confirmou o que já tinha notado com sua experiência no dia a dia, e que a pesquisa o encorajou para que fossem feitos os investimentos.

4.5.1 Sugestão de um plano de ação alternativo

Como ainda não foram realizadas as melhorias sugeridas, foi proposto a empresa um plano de ação alternativo, apresentado no Quadro 8.

Foi sugerido a empresa como alternativa oferecer descontos e bonificações para clientes com grandes compras, dando descontos proporcionais aos valores das compras.

Poderia também investir em promoções mensais, tendo sempre produtos com preços diferenciados, assim, possivelmente, atrairia a venda de outros produtos.

E fazer propaganda da empresa, usar os alguns meios de divulgação como jornal, panfletos e carro de som para fazer propaganda dos descontos e promoções que a empresa oferece.

Quadro 8 - Plano de Ação Alternativo

PLANO DE AÇÃO ALTERNATIVO					
Responsável: João Lucas				Data: 22/05/2015	
O que?	Quem?	Quando?	Onde?	Por que?	Como?
Oferecer descontos e bonificações para clientes com grandes compras	Gerência	Sempre	Toda empresa	Fidelizar os clientes	Oferecendo descontos proporcionais aos valores de suas compras
Investir em promoções mensais	Gerência	Todos os meses	Toda empresa	Aumentar vendas	Oferecendo cada mês alguns produtos a um preço diferenciado
Fazer propaganda da empresa	Empresário	Todo final de mês	Junto com a gerência	Atrair novos clientes	Usando os veículos de divulgação

Fonte : Autor da Pesquisa (2015)

Essas ações serviriam como alternativa até a empresa fazer os investimentos sugeridos anteriormente. Porém, também poderia usar os dois planos, pois o plano alternativo continuaria a trazer benefícios após as outras ações de melhoria.

5 CONCLUSÃO

O estudo realizado na empresa Rivera Material de Construção e Produtos Agrícolas alcançou seu objetivo geral, que era analisar a qualidade dos serviços da empresa através da percepção dos clientes, e também os objetivos específicos, que era identificar o perfil e as necessidades dos clientes, medir o nível de satisfação dos clientes, levantar as principais dificuldades da empresa e propor ações de melhorias nos serviços.

Com os problemas apontados através da análise da pesquisa, e a partir da matriz importância x desempenho, foi possível propor um plano de ação para a empresa, que tem como objetivo aumentar os índices de satisfação do cliente e a quantidade de vendas.

Este trabalho foi de grande importância para a formação acadêmica do autor, pois além de ampliar os conhecimentos, devido às pesquisas realizadas para a construção do trabalho, foi possível aplicar os conhecimentos adquiridos durante o curso para buscar soluções de problemas reais.

A dificuldade durante o trabalho foi primeiramente em sair um pouco do que é estudado na engenharia de produção e entrar em assuntos que estão mais relacionados ao marketing. Houve também dificuldades para encontrar bibliografias na FANESE.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos (SPI). **Guia Referencial para medição de Desempenho e Manual para a Construção de indicadores**. Brasília, DF, 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-05-24.1806203210/guia_indicadores_jun2010.pdf> Acesso em: 07 mai 2015

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro ; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão da qualidade ISO 9001:2000: princípios e requisitos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CHURCHILL JR., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2010.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo : Atlas , 2010.

GONCALVES, Eduardo Paneto; MACHADO, Marina Baeta Espindola; MARQUES, Ronaldo. **Marketing de Relacionamento Para Fidelizar Clientes**. Gestão Contemporânea. Revista Eletrônica da Estácio de Sá Vila Velha. V. 2, N. 1 (2012), Disponível em: <<http://revistas.es.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea/article/view/29>>. Acesso em 29 abr. 2015

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin lane. **Administração do marketing**. 14 ed. São Paulo : Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: Conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1. Ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. Sao Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da qualidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3.ed. São Paulo, SP : Atlas, 2009.

UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de orientação para trabalhos de conclusão de curso**: relatórios, artigos e monografias. Aracaju: FANESE, 2014 (caderno).

YASUDA, Aurora; OLIVEIRA, Diva Maria Tammara de. **Pesquisa de Marketing**: guia para a prática de pesquisa de mercado. São Paulo : Cengage Learning. 2012.

ZEITHAML, Valarie A. ; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Pesquisa de perfil e satisfação dos clientes

Perfil e Necessidades dos clientes

1. Faixa etária?

Até 24 anos () De 25 a 30 anos () De 31 a 35 anos () De 36 a 40 anos ()
De 41 a 45 anos () De 46 a 50 anos () Acima de 50 anos ()

2. Qual o sexo?

Masculino () Feminino ()

4. Qual frequência faz compras nas lojas de materiais de construção da região?

As vezes () Regularmente () Muita frequência ()

5. O que costuma comprar em lojas de materiais de construção?

Sempre é produtos para pequenos reparos ()
Mais vezes produtos de reparos, e poucas vezes para reformas ou construção ()
Poucas vezes produtos para reparos, e mais vezes para reformas ou construção
()
Sempre é produtos para reformas ou construção ()

6. Qual a sua preferência, produtos com qualidade ou produtos com menor preço, porém menor qualidade?

Mais qualidade () Menor preço ()

7. O que faz você escolher outra loja?

Melhor preço () Melhores produtos ()

Satisfação dos clientes

1. A localização da loja é conveniente?

() Muito Insatisfeito () Insatisfeito () Neutro () Satisfeito () Muito Satisfeito

2. Espaço físico interno agradável (limpeza, conforto, conservação)?

() Muito Insatisfeito () Insatisfeito () Neutro () Satisfeito () Muito Satisfeito

3. Competência dos funcionários (atendimento, educação)?

Muito Insatisfeito Insatisfeito Neutro Satisfeito Muito Satisfeito

4. Confiabilidade das informações transmitidas por funcionários?

Muito Insatisfeito Insatisfeito Neutro Satisfeito Muito Satisfeito

5. Preços dos produtos comparado aos seus concorrentes?

Muito Insatisfeito Insatisfeito Neutro Satisfeito Muito Satisfeito

6. Variedade de produtos?

Muito Insatisfeito Insatisfeito Neutro Satisfeito Muito Satisfeito

7. Qualidade dos produtos?

Muito Insatisfeito Insatisfeito Neutro Satisfeito Muito Satisfeito

8. As formas de pagamento?

Muito Insatisfeito Insatisfeito Neutro Satisfeito Muito Satisfeito

9. Tempo de entrega?

Muito Insatisfeito Insatisfeito Neutro Satisfeito Muito Satisfeito

10. O material entregue estava correto?

Sim

Não, não foi entregue na quantidade correta

Não, foi entregue um produto diferente do que foi comprado

11. Sua compra foi efetuada? Se não, por quê?

Sim ;

Não, não tinha o produto que eu procurava;

Não, o concorrente vende o mesmo produto mais barato;

Não, o produto que eu queria tinha baixa qualidade;

12. Tem algum produto que você gostaria de comprar e não encontrou?

13. Qual o nível de satisfação com a loja?

Muito Insatisfeito Insatisfeito Neutro Satisfeito Muito Satisfeito

14. Determine o grau de importância que os quesitos abaixo representam para você.

Quesito / Alternativa	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Localização da loja					
Espaço Interno Físico					
Competência dos funcionários					
Confiabilidade das informações					
Preços Comparados com a concorrência					
Variedade dos Produtos					
Qualidade dos Produtos					
Formas de Pagamento					
Tempo de entrega					

APÊNDICE B – Entrevista sobre a aceitação das sugestões

1. As ações sugeridas foram implantadas?

Resposta : Não. Mas é previsto que até o final do ano (2015) seja feito os investimentos sugeridos, provavelmente no final do ano mesmo.

2. Porque as ações não foram implantadas?

Resposta : Além de que a época do ano não favorecer o comercio de material de construção, o ano de 2015 está sendo um ano pior que os anteriores, referente as vendas, deram uma baixa além do normal. Estou fazendo planos para implantar as sugestões no mês de dezembro, que é quando as vendas voltam a crescer, e continuam assim até inicio de fevereiro. Se o investimento em novos produtos fosse feito agora, eu teria uma dificuldade para paga-los, já que não iriam ser vendidos com toda certeza. O credenciamento em uma rede de cartão de créditos também deve ser feito no fim do ano, pelos mesmos motivos. Poderia até fazer logo, mas vou deixar para o fim do ano também, assim usarei como propaganda para atrair mais clientes para a loja, já que vou precisar por causa do investimento nos produtos.

3. Acredita que com esses investimentos sua loja vendera mais?

Resposta : Sim. A pesquisa feita com os clientes só mostrou o que nos vendedores já tínhamos percebido no dia a dia, quando os clientes não compravam por que grande parte das vezes não encontravam seus produtos ou não aceitávamos o seu cartão de credito. A comprovação através da pesquisa encorajou mais para que fosse feito novos investimentos.

Wladimir Gomes Ribeiro
Socio-Gerente