

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO  
TOCANTINS

*CAMPUS* PORTO NACIONAL  
CURSO TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA

ROBSON ALVES PEREIRA

GESTÃO DE SERVIÇOS DE VAREJO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO, UM  
ESTUDO DE CASO

PORTO NACIONAL

2016

ROBSON ALVES PEREIRA

GESTÃO DE SERVIÇOS DE VAREJO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO, UM  
ESTUDO DE CASO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Tecnologia em Logística do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins – Campus Porto Nacional, como exigência à obtenção do grau de Tecnólogo em Logística.

Orientador: Prof. Me. William B. Rodrigues Sobrinho

PORTO NACIONAL

2016

ROBSON ALVES PEREIRA

GESTÃO DE SERVIÇOS DE VAREJO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO, UM  
ESTUDO DE CASO

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Coordenação do Curso de  
Tecnologia em Logística do Instituto  
Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia do Tocantins – Campus Porto  
Nacional, como exigência à obtenção do  
grau de Tecnólogo em Logística.

Orientador: Prof. Me. William Rodrigues

Aprovado em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**BANCA AVALIADORA**

---

Me. William B. Rodrigues Sobrinho (Orientador)  
IFTO – Campus Porto Nacional-TO

---

Me. Teomar Manduca Aires Leal  
IFTO – Campus Porto Nacional-TO

---

Esp. Leandro Maluf  
IFTO – Campus Porto Nacional-TO

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu Deus, por me dar força e coragem para prosseguir em mais uma etapa da minha vida.

A minha Esposa por me incentivar a concluir o curso, me apoiando mesmo em momentos difíceis.

Ao meu orientador, Prof. William Rodrigues, pela tolerância, orientação, paciência e dedicação na elaboração deste trabalho. Não só me ajudando como professor, mas também me motivando a seguir em frente e concluir essa jornada.

Aos demais professores que tive o prazer de conhecer ao longo do Curso de Tecnologia em Logística.

A todos os meus amigos pelos momentos de convívio, apoio e incentivo. A todos que, de alguma forma, me ajudaram a vencer este desafio.

*O sucesso é um professor perverso. Ele seduz as pessoas inteligentes e as faz pensar que jamais vão cair.*

*Bill Gates*

## RESUMO

O estudo teve como objetivo principal identificar o impacto causado pelos níveis de serviços utilizados pelas empresas de varejo, focando na satisfação do cliente, como fator para obtenção de vantagem competitiva e o impacto que a diferenciação dos serviços gera em sua satisfação. Para atingir o objetivo foi realizada uma revisão bibliográfica, seguido de uma pesquisa exploratória, fazendo uso de um estudo de caso de natureza qualitativa. Foram entrevistados, por meio de questionários, 250 clientes das empresas objeto de estudo. Os dados foram comparados através de ilustrações gráficas. Concluiu-se que, os clientes se comportam de formas diferentes a cada nível de serviços utilizado, e que o alto nível de qualidade dos serviços está diretamente ligado aos fatores que os influenciam em suas decisões de compra. Empresas que investem na qualidade do serviço alcançam alto nível de satisfação, que por sua vez proporciona possibilidade de expansão de mercado.

**Palavras Chave:** Serviços, Qualidade, Vantagem Competitiva

## **ABSTRACT**

The study aimed to identify the impact of the services levels used by retail companies, focusing on customer satisfaction as a factor for gaining competitive advantage and the impact that service differentiation generates satisfaction. To achieve the goal we carried out a literature review, followed by an exploratory research, using a case study of a qualitative nature. Were interviewed through questionnaires, 250 business customers object of study. Data were compared using graphic illustrations. It was concluded that customers behave differently at each level of services used, and that the high level of service quality is directly linked to the factors that influence on their purchasing decisions. Companies that invest in the quality of service reach high level of satisfaction, which in turn provides scope for market expansion.

**Keywords:** Services, Quality, Competitive Advantage

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Aspectos das atividades de serviços.....	12
Figura 1 - Expectativa da satisfação do cliente.....	13
Quadro 2 - Fatores de qualidade de serviços.....	14
Figura 2 - Determinantes do valor entregue ao consumidor.....	15
Quadro 3 - Níveis de serviços.....	16
Gráfico 1 - Expectativa, satisfação e assistência. Dados da pesquisa.....	25
Gráfico 2 - Tempo de atendimento e, espera pelo produto. Dados da pesquisa.....	26
Gráfico 3 - Praticidade e o nível de serviços usado pela empresa. Dados da pesquisa.....	27
Gráfico 4 - Facilidade em localização do produto, organização e ambiente. Dados da pesquisa.....	28



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estado civil dos entrevistados.....	23
Tabela 2 - Faixa etária dos entrevistados.....	24
Tabela 3 - Nível de Escolaridade dos entrevistados.....	24
Tabela 4 - Renda Familiar dos entrevistados.....	25

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1	Satisfação do cliente.....	12
2.1.1	Formação das às Expectativas dos Consumidores.....	13
2.1.2	Serviços.....	15
2.1.3	Administração de Varejo.....	16
2.2	Relações Estoque e Serviços e suas Necessidades.....	17
2.3	Necessidades de Estoques.....	17
2.4	Vantagens Competitivas em Serviços.....	18
2.4.1	Vantagem de Custo.....	18
2.4.2	Vantagem de Valor para o Cliente.....	19
3	METODOLOGIA.....	20
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	22
4.1	As Empresas e Seus Serviços.....	22
4.2	Perfil dos consumidores, Apresentação e Análise dos Dados.....	23
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
	REFERÊNCIAS.....	31
	APÊNDICE A.....	33
	APÊNDICE B.....	34

## 1 INTRODUÇÃO

Com as necessidades das empresas se tornarem mais competitivas e preparadas para ofertar produtos e serviços, e com elevado índice de satisfação exigido pelo mercado atual, a gestão estratégica de serviços direta ou indiretamente ligados ao estoque tem se saído como uma ferramenta de grande importância, agregando diferencial que representam maior qualidade, agilidade e satisfação ao cliente, garantido que seus produtos sejam entregues no tempo previsto, sem avarias e com o objetivo de satisfazer as necessidades do consumidor.

Levando em consideração a satisfação do cliente, torna-se facilmente perceptível a importância de um serviço planejado e bem gerido, pois o mesmo faz parte do ativo da empresa, portanto é indispensável um planejamento e controle minucioso do método utilizado afim de não sofrer dificuldades com a carência dos produtos e a insatisfação do cliente.

Segundo Wanke (2011) o alto nível de serviços pode ser atingido através de uma formação estratégica de um modelo de estoque, que atenda as necessidades dos clientes relacionando os produtos com o tempo de sua movimentação e espaço do ambiente. Segundo Slack; Chambers; Johnston (2009) estoque nada mais é que a acumulação de materiais necessários para atender sua demanda, pois a capacidade demandada e de fornecimento são indiferentes.

Para Palomino e Carli (2008) o maior nível de competitividade dos mercados atuais forçou as empresas atuantes a buscarem um maior número de vantagens disponíveis diante a concorrência. Os estoques representam um significativo investimento de capital, por isso devem ser vistos como um fator importante para geração de lucros e negócios. Por isso a política de melhoria do sistema de estocagem tem se destacado como metas a serem desenvolvidas pelas empresas. Desta forma, este artigo propõe beneficiar as empresas em seu gerenciamento, analisando os benefícios da satisfação total do cliente.

Esta pesquisa se justifica em função da necessidade do aprofundamento do estudo, de como a satisfação do cliente tem influenciado as empresas varejistas na tomada de suas estratégias e os impactos por elas causada. Devido aos diferentes níveis e tipos de serviços utilizados pelas empresas, pergunta-se: Os métodos de serviços de varejo adotados pelas empresas em seus estoques

impactam o nível de satisfação do cliente e, eventualmente podem proporcionar uma maior vantagem competitiva?

Com isso, o objetivo principal deste artigo é avaliar se o nível de satisfação dos clientes é impactado pelos métodos de serviços relacionados aos estoques e adicionalmente proporcionam uma maior vantagem competitiva as empresas varejistas.

Este trabalho foi estruturado da seguinte forma: **Introdução:** onde é apresentado o tema pesquisado, o problema, os objetivos e também a justificativa.

**Referencial Teórico:** Nessa fase é apresentado conceitos e citações onde os autores abordam o tema referente ao estudo. **Metodologia:** Nesse tópico são conhecidos os métodos e procedimentos necessários para a realização deste trabalho e os meios utilizados para a coleta de dados que respondam à problemática. **Resultados e Discussões:** É nesta seção na qual se fará a investigação das fontes objeto de estudo, tal como a entrevista de identificação das empresas e também entrevistas com os clientes. **Considerações Finais:** Serão expostas as conclusões da pesquisa, seguido das referencias bibliográficas e, apêndice, contendo o questionário aplicado durante as entrevistas realizadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A busca pela eficiência de ponta-a-ponta tem levado as organizações a buscar através da logística o seu sucesso. Os serviços relacionados aos produtos e estoques tornam-se uma das áreas dentro da organização com maior possibilidade para que a eficiência seja completa. Isso porque, através de uma gestão bem elaborada é possível ter uma visão global das possibilidades da organização, podendo-se gerenciar toda a cadeia de distribuição ao consumidor, de forma integrada. Assim, tendo em vista toda a complexidade da organização, esse capítulo vem a apresentar primeiramente alguns conceitos básicos quanto ao nível de satisfação do cliente, serviços relacionados aos produtos e estoque, aplicações utilizadas atualmente pelas organizações, as suas particularidades, passando como diferencial de mercado e agregador de valor à organização em suas prestações de serviços.

De acordo com Giansesi (2014, p.17) as atividades de serviços exercem grande papel de desenvolvimento na economia, Este papel pode ser dividido em três aspectos de extrema importância para a empresa, conforme consta no quadro 1.

**Quadro 1** - Aspectos das atividades de serviços

<b>Diferencial competitivo</b>	As atividades relacionadas aos serviços prestados ao cliente têm atuado como diferencial oferecido pela empresa, abrindo caminhos possíveis de vantagens para o cliente diante da concorrência.
<b>Suporte às atividades de manufatura</b>	Muitas funções das empresas de manufatura são operações de serviços fundamentais para o desempenho da empresa no mercado competitivo.
<b>Gerador de lucro</b>	As atividades de serviços da empresa podem superar a função de apoio se tornando fonte geradora de lucros.

Fonte: Giansesi (2014, p.17) adaptado pelo autor

### 2.1 Satisfação do Cliente

A satisfação do cliente tem se mostrado uma ferramenta essencial para o sucesso de uma empresa, mostrando ser um elemento capaz de fidelizar o consumidor a uma única organização. James e Mona (2010) define satisfação do cliente como uma qualidade excepcional percebida e que superou as expectativas de um serviço desejado.

Já segundo Kotler (2011, p 53) “Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto ou serviço em relação às expectativas da pessoa”. Ou seja, a satisfação esta relacionada diretamente com o desempenho percebido pelo cliente e as expectativas em relação à empresas

Johnston e Clark (2014) defendem que, se as expectativas dos clientes forem atendidas o resultado será a satisfação do cliente, pois a satisfação e resultante da avaliação do serviço feita por ele. (ver figura 1)

**Figura 1** - Expectativa da satisfação do cliente



Fonte: Johnston e Clark (2014. p. 123) adaptado pelo autor

Johnston e Clark (2014) afirma ainda que, se a operação atender ou superar as expectativas do cliente, é provável que usem novamente o serviço e indique para novos consumidores, este se fundamenta como um grande propósito para satisfazer as necessidades dos clientes.

Para que haja a fidelização do cliente faz-se necessário que as empresas visem buscar à alta satisfação, pois clientes completamente satisfeitos tornam-se consumidores leais. Diferente de consumidores que estão apenas satisfeitos, pois ofertas especiais farão com que eles mudem assim que ela surgir.

### 2.1.1 Formação das Expectativas dos Consumidores

Para atender as expectativas dos clientes, as organizações necessitam entender quais são elas, conhecer seus concorrentes e principalmente gerenciar suas próprias expectativas e os fatores que às influenciam. Diversos fatores podem influenciar nas expectativas dos consumidores, como: preço, propaganda, serviços, influencias de terceiros e também a experiência obtida em compras anteriores.

Muitas empresas criam sua própria expectativa em campanhas com a finalidade de atrair mais consumidores, porém se forem muito altas e não percebidas pelo consumidor é provável que seus clientes sintam-se lesados e busquem a concorrência em suas próximas compras.

Kotler (2011) afirma que o custo de atrair novos consumidores é cinco vezes o custo de mantê-lo satisfeito, por isso a grande necessidade de reter seus consumidores, pois consumidores satisfeitos tendem a permanecer com seus fornecedores, sendo necessário grande influencia em suas expectativas para que ele venha a mudar.

A expectativa dos clientes pode ser definida através dos fatores de qualidade do serviço. De acordo com Johnston e Clark (2014, p.135) esses fatores podem ser definidos conforme quadro 2:

**Quadro 2** - Fatores de qualidade de serviços

<b>Acesso</b>	Facilidade em localizar e alcançar o produto.
<b>Estética</b>	Está relacionado com a aparência do ambiente, se está de acordo com o agrado do cliente.
<b>Atenção/assistência</b>	É o comprometimento que a empresa demonstra em relação ao cliente, interesse em oferecer ajuda e soluções.
<b>Disponibilidade</b>	Pode se relacionar com o produto, e com os funcionários, na falta de qualquer um destes existe a possibilidade do cliente não se demonstrar satisfeito.
<b>Cuidado</b>	Preocupação, paciência, carisma, fazer o cliente sentir-se emocionalmente confortável.
<b>Limpeza/atratividade</b>	Está relacionado com a limpeza do ambiente
<b>Conforto</b>	O conforto físico do ambiente.
<b>Comprometimento</b>	Dedicação demonstrada através do atendimento dos funcionários.
<b>Comunicação</b>	Habilidade de demonstrar de forma clara o serviço ao cliente.
<b>Competência</b>	Grau de conhecimento dos funcionários, para atender o cliente e atender suas necessidades.
<b>Cortesia</b>	Ser agradável, educado e objetivo, demonstrando respeito dentro da organização.
<b>Flexibilidade</b>	Disposição para alterar um produto ou serviço de forma a atender as necessidades dos clientes.
<b>Cordialidade</b>	Habilidade de fazer o cliente se sentir bem.
<b>Funcionalidade</b>	Razão para a realização do serviço.
<b>Integridade</b>	Confiabilidade na qual os clientes são tratados pela organização.
<b>Confiabilidade</b>	Está relacionado com a qualidade e a veracidade das descrições ofertadas.
<b>Responsividade</b>	Velocidade e pontualidade com a entrega, isso inclui também retorno em caso de algum tipo de divergência no produto ou serviço.
<b>Segurança</b>	Segurança do cliente e de seus pertences enquanto estiverem sob os cuidados da organização.

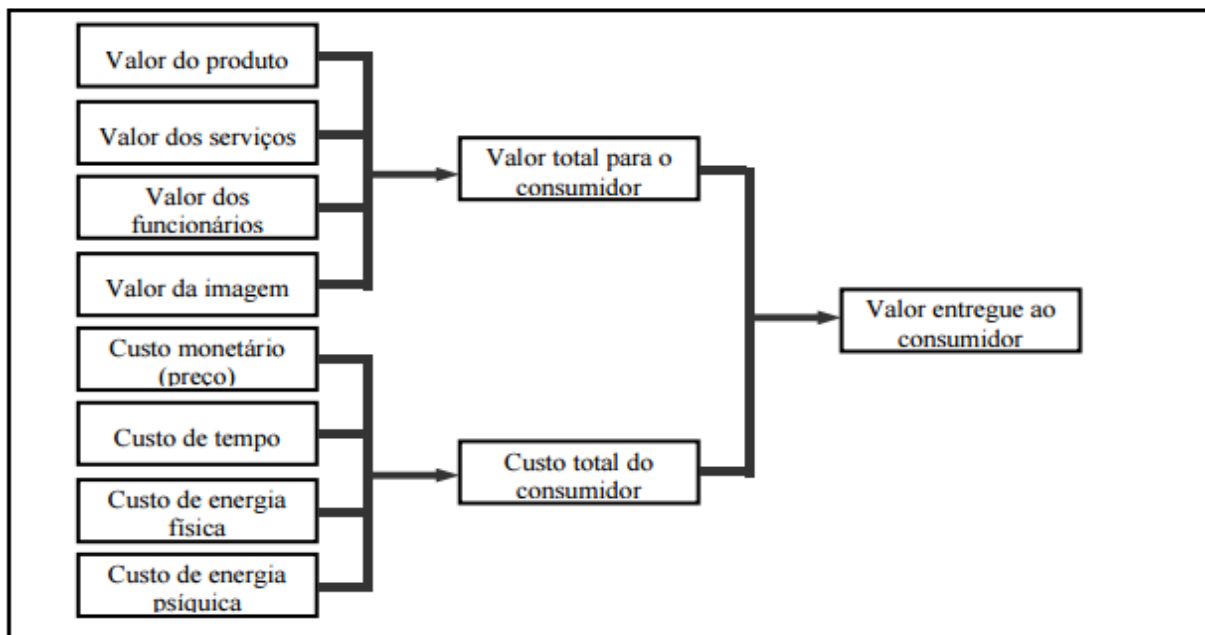
Fonte: Johnston e Clark (2014, p.135) adaptado pelo autor

### 2.1.2 Serviços

O Serviço não se relaciona apenas com a maneira pela qual a organização atende seus clientes, mas está também relacionado com o modo no qual a organização deve trabalhar para atingir seus resultados. (JOHNSTON; CLARK, 2014)

Segundo Paladini (2011) o gerenciamento estratégico da qualidade visa principalmente ações que envolvem produtos, serviços e processos aos clientes em geral. Desta forma Kotler (1994) e Moreira (1996) afirmam que a qualidade em serviços se concentra no consumidor, mesmo que suas definições de satisfação não sejam declaradas. Kotler (2011) afirma ainda que a qualidade no serviço é observada pelo consumidor de forma quantitativa e qualitativa ao mesmo tempo, onde se torna possível mensurar a empresa que entrega maior valor, no ponto de vista do cliente. (Figura 2).

**Figura 2** - Determinantes do valor entregue ao consumidor



Fonte: Kotler (2011, p. 52)

Um dos grandes problemas enfrentados pelas organizações nos dias atuais está em saber se o valor agregado ao cliente, está condizente com as expectativas da qualidade do serviço e se de fato a empresa está conseguindo se diferenciar dos demais concorrentes.



Desta forma, Kotler (2011); Coronado (2007) afirmam que uma empresa pode se diferenciar das concorrentes prestando serviços de alta qualidade. Estes serviços de varejos podem ser executados em quatro níveis, Sendo eles: autosserviços, autosseleção, serviço limitado e serviço completo, conforme consta no quadro 3.

**Quadro 3 - Níveis de Serviço**

<b>Autosserviço</b>	O consumidor assume o processo de localizar o produto na prateleira, faz a comparação e a seleção do produto sem a ajuda de um vendedor.
<b>Autosseleção</b>	Os consumidores são os responsáveis por procurar os produtos desejados, mas recebem ajuda de um vendedor para completar suas transações. Segundo Kotler (2011, p.496) “as organizações de autosseleção têm maiores custos operacionais do que os de os de varejo de autosserviço porque exige maior número de funcionários”
<b>Serviço Limitado</b>	Oferecem maiores números de produtos de compra comparada, que necessitam de mais informações, por isso fornece mais assistência aos seus clientes.
<b>Serviço completo</b>	Os vendedores estão totalmente preparados para orientar o consumidor em todos os processos desde a localização, comparação e seleção, até a entrega do produto. Esse tipo de serviço resulta em um varejo de alto custo.

Fonte: Kotler (2011); Coronado (2007) adaptado pelo autor.

Johnston e Clark (2014) afirmam que os serviços podem e devem ser utilizados como uma ferramenta de estratégia para obtenção de mercado, uma vez que os serviços podem atribuir maior valor aos produtos.

### 2.1.3 Administração de Varejo

O varejo está relacionado com todas as atividades diretamente envolvidas com a venda de bens e serviços ao consumidor. Independente da forma como os produtos ou serviços são oferecidos, pessoalmente ou à distância. Se o volume de vendas for através de pequenos lotes, se configura na prática do varejo. (KOTLER, 2011).

Ainda segundo Kotler (2011) a concorrência tem crescido cada vez mais entre os diferentes tipos de varejo, este crescimento tem feito os varejistas se posicionarem de formas opostas. Isso faz com que o cliente seja o ponto forte em relação ao nível de serviço ofertado.

No Brasil o varejo passou por diversas transformações, isso se deve ao fato de que grandes grupos empresariais têm sido criados ou vieram de outros países. Isso tem feito com quem as empresas varejistas tomassem atitude de

concorrência para se manterem firmes no mercado atual, realizando grandes transformações no processo de apresentação de serviços de varejo para conseguir manter a eficiência.

## **2.2 Relações Estoque e Serviços e suas Necessidades**

Estoques é um elemento essencial na administração, e sua gestão tem papel de grande importância nas operações de serviços (CORRÊA E CAON, 2014). Estoques nada mais é que um conjunto de bens armazenados, podendo acomodar itens com características próprias, com a finalidade de atender a diversificação das necessidades empresariais.

De acordo com Ballou (2006, p.277) “gerenciamento de estoque é o equilíbrio entre a disponibilidade dos produtos e ou serviços ao consumidor”.

Gerenciamento ou controle de estoques são ferramentas ou procedimentos com a finalidade de fiscalizar e gerenciar a entrada e saídas dos produtos e mercadorias em uma organização. Este controle deve ser usado tanto para o controle e aquisição da matéria prima como para os produtos finalizados ou mercadorias adquiridas e vendidas. A maior necessidade deste controle está no fato de que os estoques representam a maior parte do capital da empresa, e o emprego incorreto deste capital impedirá outros investimentos. Por isso a gestão de estoque deve passar primeiramente por um planejamento de controle, para que os resultados não afetem o nível de qualidade dos serviços.

Graças ao estoque, as empresas possuem capacidade operacional para suprir as atividades de serviços prestados pela organização, mantendo a qualidade e superando as expectativas de satisfação do consumidor.

Segundo Dias (2010) um dos maiores desafios para empresários atuais é descobrir métodos de reduzir os estoques e manter a qualidade do serviço. Demonstrando mais uma vez tamanha importância dos serviços para qualquer organização que visa permanecer no mercado.

## **2.3 Necessidades de Estoques**

A função dos estoques é maximizar as vendas, aperfeiçoar o planejamento e controle de produção, quanto maior o investimento, maior será o comprometimento e responsabilidade de cada departamento. Minimizar perdas e custos, aperfeiçoar investimentos, reduzindo as necessidades de capital investido (DIAS,2010).

Segundo Viana (2002) alguns fatores fazem com que o estoque seja de extrema importância para as organizações, os principais fatores citados pelo autor são; Necessidade de continuidade operacional, Variação da demanda e disponibilidade imediata do material e cumprimento dos prazos de entrega.

Devido às transformações de mercado, os consumidores tem se tornado mais exigentes, isso tem levado as empresas a se evoluírem quanto à rapidez e presteza do atendimento ao cliente, buscando fornecer seus produtos na hora certa e na quantidade certa com o prazo mínimo. Todo processo de estoque pode ser visto como ferramenta de vantagem competitiva, quando existe a harmonia entre serviços prestados ao cliente envolvendo o estoque e a gestão estratégica de estoque.

## **2.4 Vantagens Competitiva em Serviços**

Segundo Christopher (2011) a vantagem competitiva baseia se primeiro na capacidade que as empresas têm em se destacar aos olhos de seus clientes, segundo; conseguir operar com um custo mínimo resultando em uma rentabilidade maior.

De acordo com Porter (1989) cada uma das atividades relacionadas à empresa são de extrema importância, pois uma empresa ganha vantagem executando suas atividades estrategicamente, fazendo melhor que seus concorrentes, o autor afirma ainda que o desempenho das atividades de modo eficaz faz com que crie um maior valor percebido pelo consumidor.

Segundo Martins (2005) a expressão competitividade está relacionada ao tempo de resposta que a empresa tem em atender seus consumidores. É possível observar a importância da agilidade nos processos de atendimento ao cliente, essa resposta ao cliente tem atribuído papel de vantagem quando é desempenhado em tempo hábil.

#### 2.4.1 Vantagem de Custo

Devida a grande concorrência entre empresas, é possível que haja uma que ofereça produtos de baixo custo, e em consequência disto esse concorrente terá maior número de vendas no segmento.

Na vantagem competitiva “quando se trata de vantagem de custo à beleza está na quantidade” isso decorre das economias de escalas, permitindo a distribuição dos custos fixos sobre um maior volume. (CHRISTOPHER 2011, p.6)

#### 2.4.2 Vantagem de Valor para o Cliente

Vantagem de valor refere-se ao valor ou benefícios atribuídos aos clientes e por eles percebidos. Christopher (2011) afirma que estes valores podem ser intangíveis, ou seja, não se relaciona especificamente aos produtos, mas ações como; formas em que os produtos são expostos ou serviços atribuídos a eles, acesso fácil a mercadoria e etc.

### 3 METODOLOGIA

Esta seção foi dedicada a apresentar os procedimentos metodológicos necessários para a elaboração do objeto de estudo.

Segundo Severino (2007, p 122) “pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc”. Que serviram de embasamento teórico para a formulação e desenvolvimento do estudo.

Gil (1999) defende que o principal objetivo da pesquisa é descobrir todas as respostas através dos métodos científicos.

Segundo Yin (2001), um estudo de caso é formado por uma investigação dentro do contexto real, especialmente como não está totalmente definida. Ainda segundo Yin (2001), para que estas informações sejam obtidas para um estudo de caso podem-se pesquisar diversas fontes e as classifica em seis: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

A pesquisa teve também uma visão qualitativa com a finalidade de analisar e interpretar os dados descrevendo a complexidade do comportamento humano, fornecendo uma análise sobre as investigações. (LAKATOS e MARCONI, 2011).

Neste sentido a pesquisa de natureza exploratória, realizou-se por meio de um estudo de caso com o objetivo de analisar os serviços prestados por duas empresas sob o ponto de vista do cliente, As empresas estão localizadas na cidade de Palmas capital do Tocantins. Onde foram feitas pesquisa de campo de natureza qualitativa, com abordagem descritiva e exploratória. Foi ainda realizada uma entrevista com os gestores das empresas para obtenção de dados referentes aos processos utilizados, estrutura da empresa e tempo de utilização do tipo serviço.

No estudo de caso, o objeto/fonte é abordado em seu meio ambiente próprio. Onde a coleta dos dados é feita nas condições naturais e em seu momento de ocorrência, sendo assim diretamente observados, sem intervenção do pesquisador. (SEVERINO, 2007; MARCONI E LAKATOS, 2007)

Todos os dados foram analisados com base nas informações adquiridas nos locais, através de entrevistas.

As entrevistas foram realizadas nos dias 29 e 30 Julho, e finalizou-se no dia 01 agosto de 2016. Foram entrevistadas 125 clientes de cada empresa estudada, somando um total de 250 (pessoas) envolvidas nos processos de serviços prestados pelas empresas em todas as fases de atendimento ao cliente. O roteiro de entrevistas foi composto por um questionário do tipo fechado contendo 20 questões, com o objetivo de identificar o grau de satisfação de cada cliente em relação aos serviços empregados pelas empresas. Os dados da pesquisa foram apresentados com auxílio de tabelas e gráficos criados com ajuda do Microsoft Excel logo após serem analisados.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Neste capítulo encontram-se os dados coletados pela entrevista realizada junto às empresas e seus clientes. Com o objetivo de esclarecer qual método de serviço pode ser visto como mais vantajoso em relação ao nível de satisfação dos clientes.

### **4.1 As Empresas e Seus Serviços**

A pedido dos gestores das empresas o nomes das lojas serão substituídos por nomes fictícios, para maior compreensão e distinção das empresas as mesmas serão chamadas empresa A e empresa B.

A empresa A, exerce atividade varejista na cidade de Palmas- TO, sua estrutura é formada por uma loja de varejo de calçados, seu mercado alvo é o atendimento a população local. Foi fundada no ano de 1998. A administração da empresa é composta por membros da mesma família desde sua fundação, no início das suas atividades a empresa trabalhava com diversos itens e posteriormente passou a trabalhar somente com calçados, priorizando o atendimento como fator de qualidade, atualmente a empresa dispõe de aproximadamente 5.500 itens, classificados entre masculino e feminino adulto e infantil. A empresa possui 21 funcionários responsáveis pelo atendimento ao cliente.

O processo de prestação do serviço acontece da seguinte forma: o cliente procura o produto que deseja, mas recebe ajuda de um vendedor que faz a verificação da disponibilidade do produto em estoque e leva até o cliente. Onde a responsabilidade da qualidade está fixada principalmente no atendimento. Por tanto a empresa faz uso do método de autosseleção. Que de acordo com Kotler (2011), necessita de um tempo maior e tem um custo elevado.

A empresa B, também exerce suas atividades na cidade de Palmas, capital do Tocantins, a mesma faz parte de uma rede de lojas do Grupo Calcenter, que está no mercado desde 1975, no estado do Mato Grosso onde começou suas atividades. Atualmente a empresa dispõe de mais de 37.000 itens e conta com uma quantidade mínima de funcionários, necessários apenas para a reposição dos produtos e finalização da venda ao cliente, somando um total de 8 funcionários. A mesma aposta nas classes social média, oferecendo produtos de baixo e médio

custo. O modelo adotado pela loja é o de autosserviço, onde o cliente localiza seu produto sem receber ajuda de um vendedor. A empresa se considera atuante no mercado, pois faz parte da maior rede de loja de autosserviço do Brasil e atende em média 5.000 clientes ao mês. Uma forma usada pela empresa para fidelizar seus clientes, consiste em oferecer um cartão exclusivo do Grupo Calcenter, desta forma o cliente pode comprar seus produtos a prazo e com desconto.

#### 4.2 Perfil dos Consumidores, Apresentação e Análise dos Dados

Este artigo realiza um estudo, que tem como objetivo identificar através de uma pesquisa de campo o nível de satisfação do cliente com relação aos serviços e se os mesmo podem ser usados como diferencial competitivo.

A avaliação do serviço, feita pelo cliente, muitas vezes é de difícil medição e muitas vezes até são diferentes da real qualidade do serviço. É importante observar que as percepções sofrem variações de cliente para cliente, Mas quando há um padrão preestabelecido de qualidade, resulta em um índice de satisfação maior se comparado com métodos aleatórios. Diante do questionário aplicado junto a 250 clientes das lojas, foram possíveis extrair resultados de grande importância para o entendimento do grau de satisfação dos clientes. Os gráficos e tabelas a seguir fazem uma comparação de elementos influentes para os clientes, entre os serviços realizados nas duas empresas.

A tabela 1 apresenta o estado civil dos entrevistados, consumidores de calçados das empresas estudadas. Cerca de 70,4 % dos entrevistados da empresa A são do sexo feminino, contra 72,8% da empresa B, onde 25,6% dos entrevistados da empresa A são casados contra 39,2 % da empresa B, 90,4% dos entrevistados passaram a comprar na loja A, após receberem influências de terceiros, contra 71,2% da empresa B.

**Tabela 1 - Estado Civil Dos Entrevistados**

<b>Estado Civil</b>	<b>Percentual (%) Empresa A Autosseleção</b>	<b>Percentual (%) Empresa B Autosserviço</b>
Solteiro	39,2	28,8
Casado	25,6	39,2
União Estável	4,8	13,6
Divorciado	20	14,4
Viúvo	10,4	4
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.



A tabela 2 apresenta a faixa etária dos consumidores entrevistados que compram calçados nas lojas A e B, verificou-se que a maior parte dos consumidores da empresa A possui mais de 40 anos de idade, cerca de 61,6% já a empresa B possui um numero maior de clientes com idade entre 21 e 30 anos, cercas de 44%.

**Tabela 2 - Faixa etária dos entrevistados**

<b>Faixa Etária</b>	<b>Percentual (%) Empresa A Autosseleção</b>	<b>Percentual (%) Empresa B Autosserviço</b>
Até 20 anos	3,2	15,2
De 21 a 30 anos	6,4	44
De 31 a 40 anos	24	24
De 41 a 50 anos	61	16
Mais de 51 anos	4,8	0,8
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

A tabela 3 apresenta o nível de escolaridade dos entrevistados, observa-se que o nível de escolaridade dos consumidores das duas empresas são quase iguais em todos os níveis de escolaridade, a maior parte dos consumidores da empresa A possuem ensino médio, 48.4% contra 44,8% dos consumidores da empresa B.

**Tabela 3 - Nível de Escolaridade dos entrevistados.**

<b>Nível Educacional</b>	<b>Percentual (%) Empresa A Autosseleção</b>	<b>Percentual (%) Empresa B Autosserviço</b>
Não Estudou	0,8	0
Fundamental	10,4	12
Nível Médio	48,8	44,8
Superior	28,8	30,4
Pós Graduação	11,2	12,8
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

A renda pode ser um dos fatores de grande importância quando se analisa o comportamento do consumidor, pois quanto maior renda do consumidor, maior também será seu poder de compra. Embora seja isso o esperado, a pesquisa demonstra que a maior parte dos consumidores de ambas as empresas possuem renda de até 3.000 reais e os consumidores com renda superior a 4.000 não ultrapassam 9% dos entrevistados. 44,8% dos entrevistados compram calçados apenas uma vez por mês e 40,8% compram até duas vezes por mês. A maior parte dos entrevistados possuem apenas dois filhos alcançando um percentual máximo

29% nas duas empresas. Os dados apresentados na tabela 4 demonstra a renda familiar dos consumidores entrevistados.

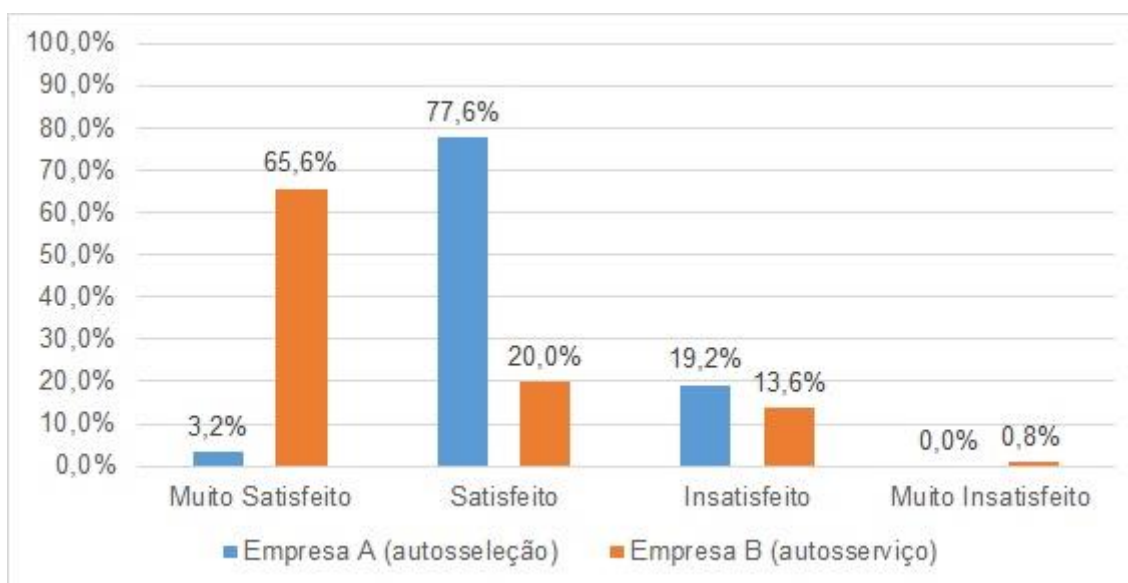
**Tabela 4 - Renda Familiar dos entrevistados**

Renda Familiar	Percentual (%) Empresa A Autosseleção	Percentual (%) Empresa B Autosserviço
Até R\$ 880	13,6	7,2
De R\$ 880 a R\$ 2.000	24,8	12,8
De R\$ 2.000 a R\$ 3.000	32	53,6
De R\$ 3.000 a R\$ 4.000	20,8	19,2
Mais de R\$ 4.000	8,8	7,2
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

As expectativas do consumidor quando decidem comprar em determinado lugar são as mais altas possíveis, pois sua satisfação vai depender do grau da expectativa gerada e o real desempenho dos serviços atribuídos. O gráfico 1 mostra o grau de satisfação dos clientes entrevistados, quanto a expectativa e assistência oferecida pela empresa, onde 3,2% dos entrevistados da empresa A, se consideram muito satisfeitos e ainda 77,6% se consideram satisfeitos, contra 65% dos entrevistados da empresa B se consideram muito satisfeitos e 20,8% satisfeitos. Isso demonstra que embora a empresa B não conte com vendedores para atender os clientes, foi percebida uma atenção maior por parte da empresa e ou a expectativa que o cliente tinha formado a respeito da empresa foi atingida.

**Gráfico 1 - Expectativa, atenção e assistência oferecida pela empresa.**

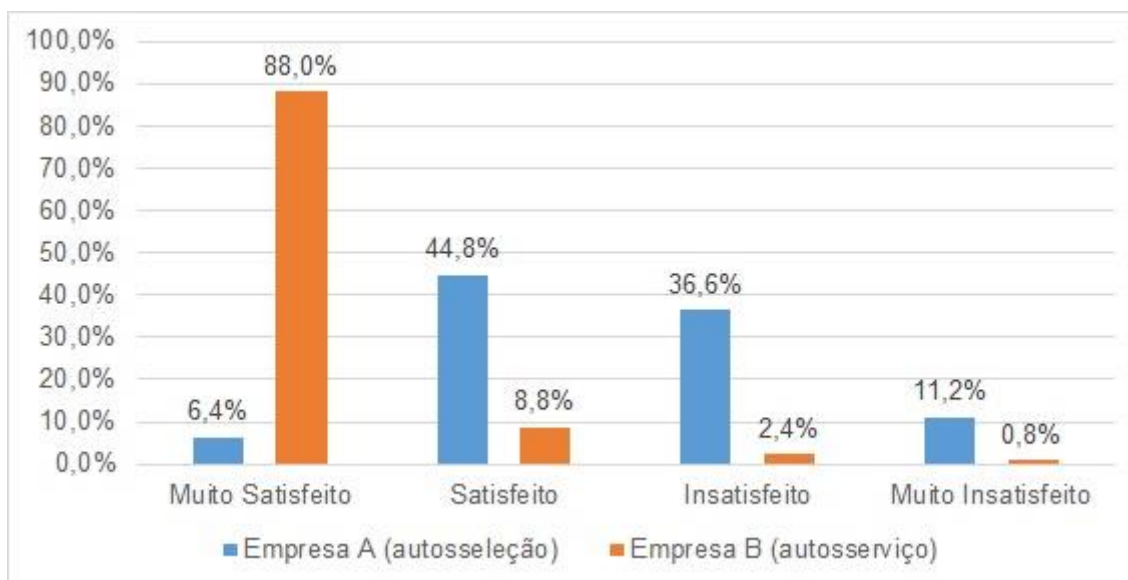


Fonte: Dados da Pesquisa.

O gráfico 2 contém os dados da pesquisa do nível de satisfação do cliente, com relação ao tempo gasto na procura e escolha do produto, comparação e atendimento, até o cliente sair da loja. Pode-se observar que 88% dos clientes da empresa B demonstraram estar completamente satisfeito com o tempo de atendimento, contando apenas com 0,8% dos entrevistados insatisfeitos, isso pode ser explicado pelo fato dos produtos serem disponibilizados de forma que possibilita o acesso rápido, uma vez que o próprio cliente procura e escolhe seu produto na prateleira.

O método de autosseleção utilizados pela empresa A, possui uma desvantagem neste quesito. Pois quase sempre é necessário o vendedor se deslocar de onde está o cliente para buscar o produto, que geralmente fica em um estoque com centenas de outros produtos, necessitando também de uma procura, desta forma é necessário um pouco mais de tempo, 37,6% dos entrevistados da empresa A se consideraram insatisfeitos com relação ao tempo total de atendimento. Que por sua vez torna-se um índice muito alto se comparado com os dados da pesquisa na empresa B que utiliza o autosserviço.

**Gráfico 2 - Tempo de atendimento, e espera pelo produto.**

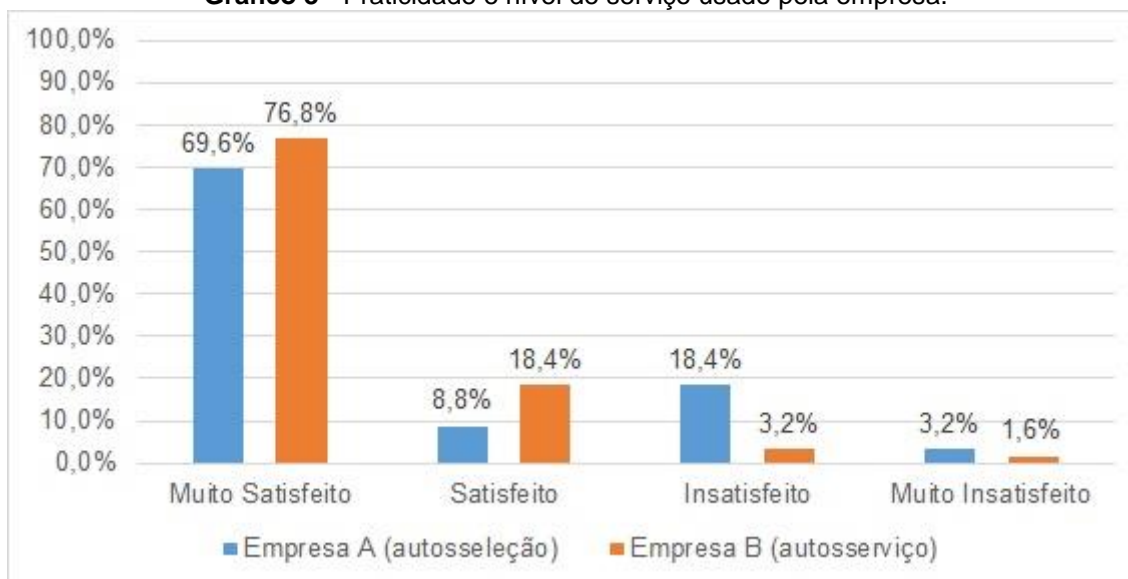


Fonte: Dados da Pesquisa.

O consumidor possivelmente terá preferência em buscar produtos nas empresas que possa lhe atribuir maior valor, a praticidade e o nível de serviço utilizado pode exercer grande influência sobre a perspectiva do cliente, pois o cliente observa todos os fatores possíveis e escolhe o que possa atender suas

expectativas. O gráfico 3 demonstra que a maioria dos clientes já estão adaptados ao autosserviço contando com 76,8% dos entrevistados muito satisfeito contra 69,6 da auto seleção. Mas não podemos esquecer que as empresas atendem todas as faixas etárias e na tabela 2 demostra que apenas 16% dos entrevistados da empresa B possuem mais de 40 anos de idade contra 61% da empresa A que utiliza a auto seleção.

**Gráfico 3 - Praticidade e nível de serviço usado pela empresa.**

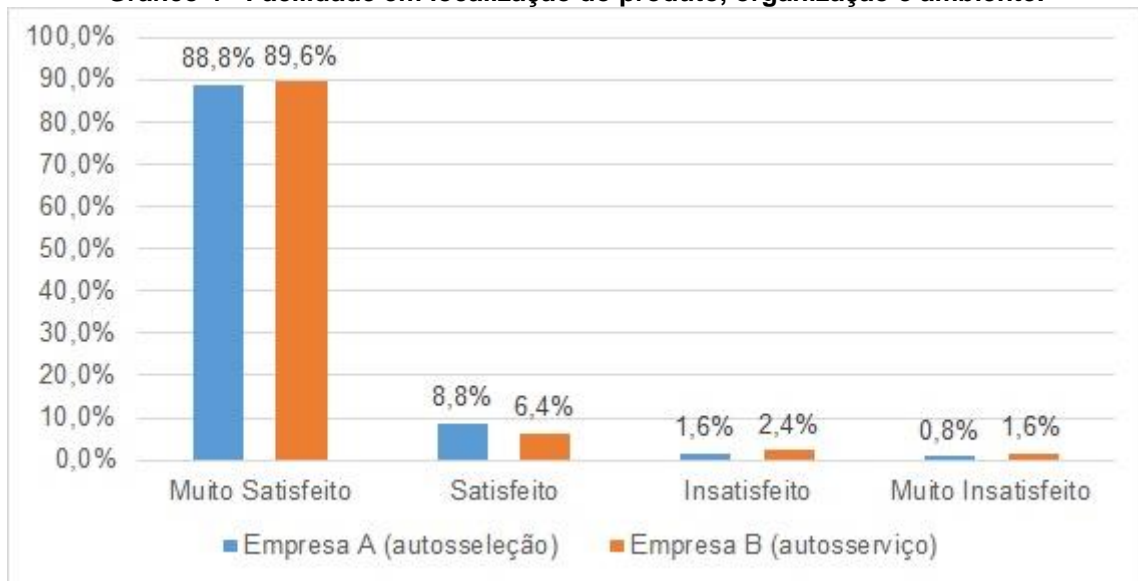


Fonte: Dados da Pesquisa.

O gráfico 4 compara o nível de satisfação dos consumidores das duas empresas com relação a facilidade observada por ele em encontrar o produto, o mesmo gráfico representa também a visão do cliente sobre a organização dos produtos e ambiente. Somando os resultados dos clientes que demonstraram estarem muito satisfeito com os que relataram estar satisfeito a empresa A possui uma porcentagem maior, chegando a um total de 97,6%, mas vale lembrar que a empresa A utiliza a autosseleção e o cliente conta com a ajuda de um funcionário para localizar seu produto. E os dados obtidos com os clientes da empresa B são bem próximos ao da empresa A.

Os gráficos apresentados fazem uso de mais de um fator, conforme suas descrições. Os mesmos foram agrupados por apontarem resultados semelhantes em todos os níveis de satisfação, e estão representados juntos para não sobrecarregar a pesquisa com gráficos iguais.

**Gráfico 4 - Facilidade em localização do produto, organização e ambiente.**



Fonte: Dados da Pesquisa.

A pesquisa demonstra que tempo e qualidade de atendimento são fatores que mais pesam na decisão de compra. O nível de serviço empregado torna-se fator que eleva o nível de satisfação do cliente, embora o autosserviço obtenha vantagem com relação ao tempo, clientes conservadores não levaram este fator em consideração, e preferem ser atendidos por um vendedor. Ainda assim 100% dos entrevistados de ambas as empresas declararam que voltariam a comprar novamente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os serviços oferecidos pelas empresas podem proporcionar maior valor para os consumidores, tal valor pode ser definido como um conjunto de benefícios esperados por determinado serviço e ou produto. Seguindo este pensamento fica claro que o serviço utilizado pela empresa poderá proporcionar um número maior de clientes, desde que este serviço esteja dentro do nível de satisfação esperado, ou supere as expectativas do cliente. O estudo sobre o nível de satisfação do cliente, com relação aos serviços de varejo, possibilitou identificar através de um estudo de campo, fatores que influenciam os clientes sobre onde é porque comprar em determinada empresa.

Os aspectos mais influentes para os clientes em geral foram: Facilidade na localização do produto, tempo de processamento até a obtenção do produto, ambiente físico e qualidade do atendimento. Foi observado que a empresa B tem um fluxo maior de clientes em um tempo menor, isso ocorre pelo fato do produto está disponível diretamente ao cliente e não haver espera pelo produto. Foi possível observar através do questionário aplicado, que: consumidores com idade superior a quarenta anos preferem ser atendidos por vendedores, ou seja, empresas que trabalham com o serviço de autosseleção. Já os consumidores com idade inferior a quarenta e superior a trinta anos, não demonstraram níveis importantes, distinção entre os níveis de serviços, aqui discutido. Talvez pela constante evolução da sociedade atual as pessoas com idade inferior a trinta anos demonstraram se familiarizar mais com o varejo de autosserviço.

O nível de serviço apresentado por cada empresa demonstra um tipo de vantagem competitiva em relação à outra. Nota-se que as empresas com maior índice de satisfação, tendem a expandir ainda mais seus negócios, gerando assim maior poder de participação no mercado. Isso faz com que outras empresas necessitem oferecer maior qualidade em seus serviços, que por sua vez refletem diretamente no nível de satisfação do cliente. A pesquisa torna evidente que, os níveis de serviços apresentados exercem grande influência na escolha do cliente, causando impacto direto em sua decisão de onde comprar, fornecendo assim algum tipo de vantagem competitiva para as empresas, porém não pode ser concretizada definitivamente como fator principal de competitividade, uma vez que fica

comprovado a necessidade de constante adaptação as necessidades dos clientes. Fatores como cultura, idade e região devem ser levados em consideração.

Desta forma o objetivo deste estudo foi alcançado com êxito, e o mesmo pode servir de fonte bibliográfica para pesquisadores da área e também empreendedores varejistas.

## REFERÊNCIAS

- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/ Logística Empresarial**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento na cadeia de suprimentos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.332 p.
- CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de Serviços: Lucratividade por meio de operações de satisfação dos clientes**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 479 p
- CORONADO, O. Logística Integrada: **Modelo de Gestão**. São Paulo: Atlas, 2007. 217 p.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010. 528 p
- GIANESI, I. G. N. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. 1. ed. -24. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2014.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999
- JAMES, A. F.; MONA, J. F. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 583 p.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**.1 ed.-8 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2014. 562 p.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo. Atlas, 1994.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.726 p
- MARTINS, P. G. ; ALT P. R. C. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 1ª ed. – São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007. 289 p.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2011.



MOREIRA, D. A. **Dimensões do desempenho em manufatura e serviços.** São Paulo: Pioneira, 1996. 111 p

MOURA, C. **Gestão de Estoques:** Ação e monitoramento na cadeia de logística integrada, Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna LTDA., 2004,

PALADINI, E. P. **Avaliação estratégica da qualidade.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 234 p.

PALOMINO, R. C.; CARLI, F. S. **Proposta de modelo de controle de estoques em uma empresa de pequeno porte.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008, Rio de Janeiro. Anais: Rio de Janeiro, ABEPRO, 2008.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 23ª ed. São Paulo: Cortez, 2007. 304 p.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009. 728 p.

VIANA, J. J. **Administração de materiais,** São Paulo: Editora Atlas S.A, 2002.

WANKER, P. **Gestão na cadeia de suprimento:** decisões e modelos quantitativos. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011. 366 p.

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

## **APÊNDICE A – Questionário usado na coleta de dados da pesquisa**

### **Questionário aplicado nas empresas:**

1. Há quanto tempo, a empresa está no mercado?
2. O Administrador da loja possui alguma qualificação na área?
3. Quantos funcionários trabalham na empresa?
4. Atualmente a empresa dispõe de quantos itens aproximadamente?
5. A empresa faz uso de algum método para atrair e fidelizar seus clientes?

**APÊNDICE B – Questionário aplicado aos clientes:**

Sexo	[1] Feminino	[2] Masculino			
Idade	[1] Até 20 anos	[2] de 20 a 30 anos	[3] de 31 a 40 anos	[4] de 41 a 50 anos	[5] mais de 51 anos
Escolaridade	[1] Não estudou	[2] Ensino Fundamental	[3] Ensino Médio	[4] Ensino Superior	[5] Pós Graduação
Estado civil	[1] Solteiro	[2] Casado	[3] União estável	[4] Divorciado	[5] Viúvo
Numero de filhos	[1] Nenhum	[2] Um	[3] Dois	[4] Três	[5] Quatro ou mais
Renda familiar	[1] Até R\$ 880	[2] De R\$ 880 a R\$ 2.000	[3] de R\$ 2.001 a R\$ 3.000	[4] de R\$ 3.001 a R\$ 4.000	[5] Acima de 4.000
Frequência de compras de calçados	[1] 1 vez por mês	[2] 2 vez por mês	[3] 3 vez por mês	[4] 4 vez por mês	[5] 5 ou mais vezes por mês
Costuma comprar sempre na mesma loja?	[1] Sempre	[2] Frequentemente	[3] Às vezes	[4] Raramente	[5] Nunca
Voltaria a fazer compras na loja novamente?	[1] Sim	[2] Não	[3]	[4]	[5]
Foi influenciado por alguém a comprar nesta loja?	[1] Sim	[2] Não			
Quanto a expectativa a respeito da empresa, você se considera?	[1] Totalmente Satisfeito	[2] Satisfeito	[3] Nem satisfeito nem insatisfeito	[4] Insatisfeito	[5] Totalmente Insatisfeito
Quanto a atenção/assistência por parte da empresa, você se considera?	[1] Totalmente Satisfeito	[2] Satisfeito	[3] Nem satisfeito nem insatisfeito	[4] Insatisfeito	[5] Totalmente Insatisfeito
Quanto ao tempo de atendimento, você se considera?	[1] Totalmente Satisfeito	[2] Satisfeito	[3] Nem satisfeito nem insatisfeito	[4] Insatisfeito	[5] Totalmente Insatisfeito
Foi preciso esperar o atendente buscar o produto em outro local da loja?	[1] Sim	[2] Não			
Quanto ao tipo de serviço prestado, você se considera?	[1] Totalmente Satisfeito	[2] Satisfeito	[3] Nem satisfeito nem insatisfeito	[4] Insatisfeito	[5] Totalmente Insatisfeito
Foi preciso ajuda do atendente para alcançar o produto	[1] Sim	[2] Não			
Prefiro comprar em lojas nas quais não preciso de vendedor para me ajudar	[1] Concordo Totalmente	[2] Concordo	[3] Nem concordo nem discordo	[4] Discordo	[5] Discordo Totalmente
Prefiro comprar em lojas em que o vendedor faz todo o processo, desde a apresentação do produto a finalização da venda	[1] Concordo Totalmente	[2] Concordo	[3] Nem concordo nem discordo	[4] Discordo	[5] Discordo Totalmente
Quanto ao fato de não haver um vendedor para atendimento, você se considera?	[1] Totalmente Satisfeito	[2] Satisfeito	[3] Nem satisfeito nem insatisfeito	[4] Insatisfeito	[5] Totalmente Insatisfeito
Entre duas loja equivalentes tenho preferência por aquelas que não tem vendedores más todos os produtos estão dispostos	[1] Concordo Totalmente	[2] Concordo	[3] Nem concordo nem discordo	[4] Discordo	[5] Discordo Totalmente

**APÊNDICE B** – Questionário aplicado aos clientes:

Quanto a facilidade em localizar o produto, você se considera?	[1] Totalmente Satisfeito	[2] Satisfeito	[3] Nem satisfeito nem insatisfeito	[4] Insatisfeito	[5] Totalmente Insatisfeito
Quanto a praticidade e facilidade em obter o produto, você se considera?	[1] Totalmente Satisfeito	[2] Satisfeito	[3] Nem satisfeito nem insatisfeito	[4] Insatisfeito	[5] Totalmente Insatisfeito
Quanto a organização dos produtos e ambiente da empresa, você se considera?	[1] Totalmente Satisfeito	[2] Satisfeito	[3] Nem satisfeito nem insatisfeito	[4] Insatisfeito	[5] Totalmente Insatisfeito
A estética da loja é fator que influencia em sua decisão de compra	[1] Sim	[2] Não			