

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA**  
**FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA E DE PRODUÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**IDENTIFICAÇÃO DA QUALIDADE EXIGIDA E PRIORIZAÇÃO DAS  
CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE PARA *SHOPPING CENTERS***

**LUIZ GONZAGA BRAGHINI**

ORIENTADOR: PROF. DR. PAULO AUGUSTO CAUCHICK MIGUEL

SANTA BÁRBARA D'ÓESTE  
DEZEMBRO, 2002

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA**  
**FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA E DE PRODUÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**IDENTIFICAÇÃO DA QUALIDADE EXIGIDA E PRIORIZAÇÃO DAS  
CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE PARA *SHOPPING CENTERS***

**LUIZ GONZAGA BRAGHINI**

**ORIENTADOR: PROF. DR. PAULO AUGUSTO CAUCHICK MIGUEL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

**SANTA BÁRBARA D'ÓESTE**  
**DEZEMBRO, 2002**

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DO CAMPUS DE  
SANTA BÁRBARA D'OESTE - UNIMEP

B813i      Braghini, Luiz Gonzaga  
Identificação da qualidade exigida e priorização das  
características da qualidade para *Shopping Centers*./Luiz  
Gonzaga Braghini. – Santa Bárbara d'Oeste, SP: [s.n.], 2002

Orientador: Paulo Augusto Cauchick Miguel  
Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de  
Piracicaba, Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção,  
Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção.

1. Desdobramento da função qualidade. 2. QFD. 3.  
Qualidade em serviços. 4. Planejamento da qualidade. I.Miguel,  
Paulo Augusto Cauchick. II. Universidade Metodista de  
Piracicaba, Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção,  
Programa de Mestrado em Engenharia de Produção. III. Título.

# **IDENTIFICAÇÃO DA QUALIDADE EXIGIDA E PRIORIZAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE PARA *SHOPPING CENTERS***

**LUIZ GONZAGA BRAGHINI**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 12 DE DEZEMBRO DE 2002,  
PELA BANCA EXAMINADORA CONSTITUÍDA PELOS PROFESSORES:

PROF. DR. JOÃO BATISTA TURRIONI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI

PROF. DR. FELIPE ARAÚJO CALARGE

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA - UNIMEP

PROF. DR. PAULO A. CAUCHICK MIGUEL

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA - UNIMEP

Aos

Meus ídolos,

muito inconstantes e inspiradores

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus amigos, professores ou não, que me incentivaram a trilhar este caminho.

Aos meus professores do PPGE/UNIMEP pela dedicação, apoio e incentivo. Em especial agradeço a meu orientador Prof. Dr. Paulo A. Cauchick Miguel pelo seu profissionalismo e orientação clara para a realização dos trabalhos.

À minha pequena família representada pela minha esposa e meus dois filhos, Marcelo e Ricardo, que souberam entender e apoiar minhas ausências e, principalmente, minha batalha por avançar sempre um pouco mais.

Especialmente à minha querida Zeze, esposa, incentivadora e amiga de muitos anos a quem devo o pouco que consegui. Aliás, tudo o que foi feito e ainda será feito se deve a vocês três, inspiradores da minha caminhada.

Que nada te perturbe

Nada te amedronte.

Tudo passa.

Só Deus nunca muda.

A paciência tudo alcança.

A quem tem Deus, nada falta.

Só Deus basta.

Do marcador de páginas de Santa Teresa D'Avila

BRAGHINI, Luiz Gonzaga. ***Identificação da Qualidade Exigida e Priorização das Características da Qualidade para Shopping Centers***. 2002. 108 fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

## RESUMO

Este trabalho trata da qualidade em serviços aplicada em *shopping centers* e objetiva proporcionar alternativas para a concepção e desenho destes empreendimentos. A implementação de um projeto de *shopping center* requer a utilização de grande aporte financeiro e se o empreendimento não corresponder às expectativas dos consumidores pode causar grandes prejuízos. Assim, o objetivo maior do trabalho é identificar os fatores que garantem qualidade aos projetos de *shopping centers*, na ótica do cliente, e que possam ser priorizados já no estágio de concepção e definição do negócio. A sistemática para planejamento da qualidade em serviços será desenvolvida usando o Desdobramento da Função Qualidade (QFD). Inicialmente, são identificadas as qualidades exigidas pesquisando-se a Voz do Cliente. Posteriormente, a qualidade exigida é transformada em dados de entrada para sucessivos desdobramentos na Matriz da Qualidade, resultando, finalmente, nas características da qualidade e sua priorização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Desdobramento da Função Qualidade, QFD, Voz do Cliente, Qualidade em Serviços, Matriz da Qualidade, Características da Qualidade, Qualidade Exigida.

BRAGHINI, Luiz Gonzaga. ***Identificação da Qualidade Exigida e Priorização das Características da Qualidade para Shopping Centers***. 2002. 108 fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia Mecânica e de Produção, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

## **IDENTIFICATION OF DEMANDED QUALITY AND PRIORITIZATION OF QUALITY CHARACTERISTICS TO SHOPPING CENTERS**

### **ABSTRACT**

*This work deals with quality of services in shopping centers. It aims to provide alternatives on the design and conception of these projects. The implementation of a shopping center project requires intensive use of financial funds and if they do not respond to consumer expectations they can lead to expressive losses. Thus, the main proposition of this work is to identify the elements that assure quality in shopping centers projects, under the customer point of view, in order to be prioritized in the business conception and definition. The system for planning the quality of services in shopping centers was developed using Quality Function Deployment (QFD). Primarily, the demanded quality is identified by using the Voice of Customer. Afterwards, these customers' requirements are deployed in the House of Quality Matrix resulting in the respective quality characteristics and their prioritization.*

**KEYWORDS:** *Quality Function Deployment, QFD, Voice of Customer, Service Quality, House of Quality, Quality Characteristics, Demanded Quality.*

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO</b>	01
1.1 Justificativa	01
1.2 <i>Shopping Centers</i> – Agregadores de Valor aos Produtos	03
1.3 Objetivos do trabalho	04
1.4 Estrutura do Trabalho	05
<b>CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO – QUALIDADE EM SERVIÇOS</b>	07
2.1 O Novo Consumidor	07
2.2 Comportamento de Compra do Consumidor	09
2.3 A Natureza dos Serviços	12
2.4 Avaliação da Qualidade em Serviços	16
2.5 A Formação de Expectativas – Fatores Influenciadores	18
2.6 Percepção da Qualidade dos Serviços	22
2.7 Critérios de Avaliação da Qualidade dos Serviços	24
<b>CAPÍTULO 3 – REFERENCIAL TEÓRICO - O DESDOBRAMENTO DA FUNÇÃO QUALIDADE</b>	28
3.1 Histórico sobre QFD	28
3.2 A Voz do Cliente – A Evolução do Marketing e do Planejamento da Qualidade	32
3.3 A Voz do Cliente – Planejamento e Implementação	34
3.4 A Sistemática do Desdobramento da Função Qualidade	35
3.5 Um Modelo Conceitual para QFD aplicado em Serviços	43
3.6 Aplicações do QFD em Serviços – Estudos de Caso	45
3.7 Comparações entre os Casos de Aplicações do QFD em Serviços	53
3.8 Aplicações do QFD em Serviços – Conclusões dos Estudos de Caso	56
<b>CAPÍTULO 4 – MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS NA PESQUISA</b>	58
4.1 Métodos e Técnicas utilizados na Pesquisa da VOC	58
<b>CAPÍTULO 5– APLICAÇÃO DO QFD E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	69
5.1 Caracterização do Cliente	69
5.2 Pesquisa da Qualidade Exigida do <i>Shopping Center</i> Rio Claro	75
5.3 Elaboração da Matriz da Qualidade	80

<b>CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTU- ROS</b>	99
6.1 Conclusões	99
6.2 Sugestões para Trabalhos Futuros	102
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	103

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CEP	Controle Estatístico do Processo
FMEA	Análise do Modo de Falhas e seus Efeitos ( <i>Failure Mode and Effects Analysis</i> )
FTA	Árvore de Análise de Falhas ( <i>Fault Tree Analysis</i> )
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
QFD	Desdobramento da Função Qualidade ( <i>Quality Function Deployment</i> )
QFD <sub>r</sub>	Desdobramento da Função Qualidade em sentido restrito ( <i>Narrowly-Defined Quality Function Deployment</i> )
SERVQUAL	<i>Service Quality</i> - Escala de múltiplos itens para medir dimensões da qualidade de serviços
TQC	Controle da Qualidade Total ( <i>Total Quality Control</i> )
VOC	Voz do Cliente ( <i>Voice of Customer</i> )

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 2.1 - Avaliação da Qualidade do Serviço	16
Figura 2.2 - Fatores Influenciadores da Formação das Expectativas	19
Figura 2.3 - A Qualidade Total Percebida	20
Figura 3.1 - Desdobramento da Função Qualidade	37
Figura 3.2 - Matriz da Qualidade - Conversão do Mundo dos Clientes para o Mundo da Tecnologia	38
Figura 3.3 - Modelo Conceitual para Desdobramento da Qualidade em Serviços	43
Figura 3.4 - Modelo Conceitual	45
Figura 3.5 - Serviços Prestados por Hospitais	49
Figura 3.6 - Modelo Conceitual para Hospitais	50
Figura 3.7 - Modelo Conceitual para Biblioteca	52
Figura 5.1 - Preferência por Local de Compra e por Grau de Instrução	72
Figura 5.2 - Motivos da Preferência de Compra por Faixa de Renda	76
Figura 5.3 - Comparação de Preços – <i>Shopping</i> x Centro	77
Figura 5.4 – Atributos do Local de Compra por Faixa Etária	78
Figura 5.5 - Matriz da Qualidade	85
Figura 5.6 - Modelo das 5 Falhas	87

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 2.1 - Diferenças entre Serviços e Bens Físicos	13
Tabela 3.1 - A Evolução do Marketing e do Planejamento da Qualidade	32
Tabela 3.2 - Extração dos elementos da qualidade	41
Tabela 3.3 - Tabela da Qualidade Exigida e seu Desdobramento em Características da Qualidade	46
Tabela 3.4 - Características da Qualidade ou Indicadores de Desempenho do <i>Software</i>	47
Tabela 3.5 - Características da Qualidade	48
Tabela 4.1 - Distribuição da População da Cidade de Rio Claro – SP por Faixa Etária	66
Tabela 4.2 - Agrupamento de Faixas Etárias para Elaboração de Pesquisa e sua Distribuição Percentual	67
Tabela 5.1 - Distribuição de Renda por Faixas Etárias em Rio Claro – SP	70
Tabela 5.2 - Atributos Principais de <i>Shoppings</i> e Avaliação das Faixas Etárias	70
Tabela 5.3 - Preferências por Local de Compra	71
Tabela 5.4 - Distribuição de Renda por Faixas Etárias	71
Tabela 5.5 - Preferência por Local de Compra e por Faixa Etária	72
Tabela 5.6 - Motivos da Preferência de Compra por Faixa de Renda	73
Tabela 5.7 - Nível de Instrução por Faixa Etária	73
Tabela 5.8 - Atributos Preferidos do Local de Compra por Faixa de Renda	74
Tabela 5.9 - Motivo da Preferência de Compra por Faixa de Renda	75
Tabela 5.10 - Motivos da Preferência de Compra por Local Preferido de Compra	75
Tabela 5.11 - Rejeição ao Local de Compra	79
Tabela 5.12 - Desdobramento da Qualidade Exigida	81
Tabela 5.13 - Tabela da Qualidade Planejada	82
Tabela 5.14 - Dimensões dos Projetos de Serviços e Características da Qualidade	84

## **CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO**

**À medida que mais opções de fornecimento tanto de produtos como de serviços se apresentam ao consumidor, tanto mais exigente e cômico de seu poder de barganha se torna este consumidor. KOTLER (1999) menciona que os clientes de hoje “vêm maior equiparação entre os fornecedores (...)” e, também, “têm altas expectativas quanto a serviços e atendimento”, ainda mais quando sua renda disponível tende a aumentar substancialmente na economia da era da informação, tendência já estabelecida em países mais desenvolvidos (NAISBITT e ABURDENE, 1990). Este estado de coisas está fazendo com que empresas de produtos e de serviços busquem, com vigor, a preferência e/ou fidelização deste consumidor.**

### 1.1 - Justificativa

As empresas de produtos têm estabelecido suas vantagens competitivas, entre outras formas, através da oferta dos chamados produtos ampliados gerados por sua cadeia de valor genérico interna e muitas vezes através de redes de entrega de valor como definidas por KOTLER (1998). Isto quer dizer que, em vista da semelhança de qualidade entre os produtos das grandes organizações, ter uma vantagem competitiva sobre o concorrente pode significar adicionar ao produto um benefício na forma de serviço. Assim, a compra de um automóvel pode ser decidida pela ocorrência ou não de um contato cortês e competente da revenda com o consumidor, que, em vista do fato, pode optar por uma marca concorrente. Nestas circunstâncias, quando qualidade e características de produto são similares, os serviços adicionados ou o preço em sentido amplo (valor monetário, tempo, energia e desgaste psicológico) podem assumir importância maior e levar à escolha de um produto da concorrência.

As empresas de serviços também têm buscado intensamente a preferência do consumidor. Por sua natureza, os serviços têm algumas características que os diferenciam dos produtos e exigem formas diferentes de gestão não somente mercadológica como administrativa. A primeira delas é oferecer ao consumidor experiências de vida (coisas intangíveis) ao invés de produtos (bens tangíveis), como mencionam GIANESI e CORREA (1994). Assim, é normal um consumidor perceber maiores riscos na compra de serviços, pois não podem ser avaliados antes da compra. Desta forma, torna-se fundamental uma boa experiência anterior no consumo do serviço para gerar reputação e influenciar repetições da compra. Também são características da maioria dos processos de serviços, a necessidade da presença e participação do cliente ou de um bem de sua propriedade para que o serviço aconteça e, finalmente, a impossibilidade de sua estocagem. Ainda de acordo com GIANESI e CORREA (1994), a presença do cliente e a indisponibilidade de estoques acarretam uma produção do serviço simultânea ao seu consumo, fazendo com que a geração da qualidade ocorra na hora de sua produção e fornecimento e sem o respaldo de uma inspeção final. Desta forma, a qualidade precisa ser construída sempre e da primeira vez, pois na maioria das vezes o cliente está presente, avaliando-a.

Estas considerações remetem à necessidade de que as empresas se preocupem em estabelecer qualidade nas operações de serviços – suas ou de componentes de sua rede de marketing – pois, em muitos casos, esta é a única forma de se diferenciar, construindo uma oferta de valor superior, habilitando a organização a ganhar a preferência do consumidor. A prática permanente da qualidade pode gerar compras repetidas, pois fica reduzido o risco implícito na compra de intangíveis, conseqüentemente, pode diminuir a necessidade de grandes esforços mercadológicos e tende a tornar menor a sensibilidade a preços.

**Resumindo, é oportuno mencionar as recomendações de TREACY e WIERSEMA *apud* KOTLER (1999), a respeito da construção de uma proposta de valor superior por parte da empresa. As empresas podem se diferenciar das demais e obter uma posição sólida na mente do consumidor caso se distinguirem em uma das três opções estratégicas: a) liderança tecnológica de produto; b) estabelecimento de uma operação excelente; e c) ou possuírem intimidade com o cliente. Em qualquer das opções, a prática da excelência em qualidade é fundamental, e nas duas últimas prepondera a qualidade nas operações de serviços acrescentando diferencial de valor, sob a ótica do cliente.**

## 1.2 – *Shopping Centers* - Agregadores de Valor aos Produtos

Na visão de KOTLER (1998), este diferencial de valor pode ser adicionado aos produtos através do que chamou de determinantes do valor entregue ao consumidor representados por serviços, funcionários e imagem. Ainda segundo o mesmo autor, estes elementos podem ser agregados aos produtos tanto através da cadeia de valor da empresa – resultando no chamado produto ampliado - como através das cadeias de valor de seus fornecedores e distribuidores, formando o que rotulou-se de uma rede de entrega de valor superior. Neste contexto de parceria entre fabricantes e distribuidores, se encontram os *shopping centers* que agregam serviços (estacionamento, ambiente, segurança), funcionários (atendimento especializado) e imagem aos produtos lá comercializados. De acordo com ALMEIDA (1997), desde os anos 70, uma parcela crescente do comércio varejista brasileiro vem migrando do comércio tradicional de rua - mormente no centro da cidade - para os chamados centros de compras, os *shopping centers*. Estes centros de compra vieram agregar valor aos produtos e ao canal de distribuição, utilizando o conceito de agregação de qualidade em serviços.

PIZZINATO (2001) efetuou um exaustivo trabalho sobre a adequação do perfil de oferta dos *shopping centers*, onde os classifica como “uma das opções de compra mais procuradas pelos consumidores, se não a preferida”. No entanto, adverte que “na análise de setores com barreiras à entrada, é um dos que apresentam mais difícil acesso, em virtude dos elevados investimentos necessários”. Cataloga os diferentes tipos de empreendimentos que, de acordo com a Abrasce (Associação Brasileira de *Shopping Centers*), podem ser: a) Regional: oferece mercadorias em geral e serviços completos e variados; b) De Vizinhança: fornece conveniência na compra de necessidades do dia-a-dia; d) Comunitário: sortimento mais amplo de roupas e mercadorias que o de vizinhança; e) *Outlet Center*: composto por fabricantes que vendem suas marcas com desconto e; f) *Festival Center*: localizado em áreas turísticas, é voltado para atividades de lazer. Sua pesquisa, efetuada em sete *shopping centers* (Rio Sul, Morumbi, Butantã, São Caetano, Iguatemi, Galleria e Piracicaba), indica a seguinte participação percentual média de grupos de lojas no perfil de oferta dos empreendimentos: Lojas Âncoras: 1%; Conveniência: 3%; Vestuário: 47%; Artigos do Lar: 4%; Artigos Diversos: 19%; Alimentos: 16%; Serviços: 9% e;

**Lazer: 2%.**

Em Rio Claro-SP, onde este trabalho foi realizado, o *shopping center* não só tem se desenvolvido significativamente, como tem mudado o comércio de rua, atraindo as melhores lojas de determinados tipos de comércio. LEVY e WEITZ (2000) mencionam movimento parecido ocorrido nos EUA com a decadência do varejo nas regiões centrais de comércio a partir dos anos 50 e até os anos 80. Naquele país, conforme os autores, o fato coincide com a mudança da população para os subúrbios e a implantação dos *shopping centers* próximos a ela.

O que se pode perceber é que as exigências dos consumidores vêm aumentando ao longo do tempo e as empresas têm se esforçado por interpretá-las e adequar-se para agradá-los. Esta busca pela preferência acarretou agregação crescente de valor aos produtos. Segundo LEVITT (1990), “a nova concorrência não mais se processa em algo acrescentado aos produtos dentro da fábrica, mas na forma de embalagem, serviços, condições de entrega, etc.” Nesta nova perspectiva incluem-se os *shopping centers*, que enriquecem a utilidade de lugar, juntamente com tempo e posse como menciona KOTLER (1994).

Assim, surgem os *shopping centers* como um instrumento de agregação de valor não só às empresas que ali mantêm seus negócios como aos produtos lá comercializados. Ao fabricante é atribuída a responsabilidade de qualificar “o que” fornece. Ao varejista cabe a responsabilidade complementar, mas não menos importante, de gerar qualidade no “como” o canal de marketing fornece seus produtos ou serviços ao consumidor final.

**Assim, este contexto motivou a que este trabalho investigue soluções para a adequação à qualidade exigida pelo consumidor de um *shopping center*, sendo que, para tanto, estabelece os objetivos seguintes a atingir.**

### 1.3 – Objetivos do Trabalho

**Através da leitura do ambiente de marketing retro mencionado, especificamente no aspecto referente ao desempenho de sua função de distribuição, pretende-se como objetivo geral:**

**– Baseando-se nas necessidades e desejos de seu público alvo,**

investigar a qualidade necessária a um *shopping center* para que atue como canal eficiente de distribuição de produtos.

Em termos de objetivos específicos, pretende-se:

- Identificar os locais de compra preferidos pelos diferentes segmentos de consumidores;
- Investigar os fatores de avaliação da qualidade em serviços mais importantes e decisivos na preferência do consumidor por comprar produtos em centros de compra e, especificamente, em *shopping centers*;
- Investigar os atributos desejados e a qualidade exigida em todo o processo de distribuição de produtos através de centros de compras;
- Confeccionar a Matriz da Qualidade de um *shopping center* a partir da Voz do Cliente;
- A partir desta Matriz da Qualidade elaborar uma proposta de melhoria e plano de ação para sua implementação neste empreendimento.

A limitação principal deste trabalho foi a não implementação do plano de melhoria em virtude da mudança da gerência geral do *shopping* ocorrida próximo ao término do trabalho. Ele foi entregue à nova administração que ficou de voltar ao assunto assim que se inteirasse completamente a respeito dos requerimentos do empreendimento. A implementação do plano trará um *feedback* relevante para o aperfeiçoamento deste trabalho.

#### 1.4 – Estrutura do Trabalho

Para cumprir os objetivos acima mencionados, essa dissertação é dividida da seguinte forma:

Capítulo 2 – Este capítulo foca as mudanças por que passaram as pessoas, inicialmente como indivíduos e posteriormente como compradores, culminando numa mudança de comportamento que está modelando um perfil de consumidor mais politizado, educado e com escala de valores definida, um cidadão ciente de seus direitos e deveres, ético e mais próspero. Estuda, também, o processo de decisão de compra destes consumidores, notadamente quando em processo de decisão de local de compra. Estas duas linhas de pensamento conduzem ao ponto em que para se obter fidelidade ou preferência

deste novo consumidor requer-se um varejo dotado de qualidade mais apurada na sua prestação serviços. A seguir, aborda os diferentes aspectos necessários à produção e fornecimento de qualidade nos processos de serviço.

Capítulo 3 - Identificada a necessidade de se dotar os processos de serviços de qualidade superior, o passo seguinte é a investigação da forma como se obter a qualidade pretendida. Este é o assunto deste capítulo que descreve o método conhecido como QFD – Desdobramento da Função Qualidade. Inicia-se pela conceituação do que seja a Voz do Cliente e os problemas encontrados na sua implementação prática. Após historiar a evolução do método, tanto em projetos de produto como de serviços, apresenta-se a sistemática de aplicação do QFD, enfocando os diversos passos que devem ser cumpridos quando de sua implementação prática. Apresenta-se, também, um modelo conceitual criado por autores especificamente para processos de serviços e algumas aplicações de QFD na área de serviços, elementos básicos para o desenvolvimento desta dissertação.

Capítulo 4 – Neste capítulo é descrito o método utilizado na aplicação do QFD para obtenção da qualidade exigida num *shopping center*. Neste sentido, está orientado para a identificação das necessidades e desejos neste segmento particular de negócios, a pesquisa da Voz do Cliente, incluindo o projeto de pesquisa e seus detalhamentos e, finalmente, a forma de obtenção dos demais dados para a elaboração da Matriz da Qualidade.

Capítulo 5 – Detalha-se uma aplicação do QFD para *shopping centers* partindo da identificação do público alvo, descrevendo a obtenção da qualidade exigida e as diversas etapas da elaboração da Matriz da Qualidade e culminando com a apresentação de um plano de melhoria e plano de ação para sua implementação.

Capítulo 6 – Dedicar-se à discussão de aspectos relevantes ligados aos atingimento dos objetivos traçados quando do início do trabalho. Assim, apresenta dificuldades encontradas, objetivos atendidos, parcialmente atendidos e não atendidos pelo trabalho e finalmente apresenta as conclusões e sugestões para os próximos trabalhos,

Referências Bibliográficas – Elenca a bibliografia utilizada no desenvolvimento da dissertação, que compõe o referencial básico que fundamenta o trabalho.

## **CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO - QUALIDADE EM SERVIÇOS**

O acirramento da concorrência nos mercados mais desenvolvidos (KOTLER, 1999), bem como o aumento do poder de compra dos consumidores (NAISBITT e ABURDENE, 1990), entre outros fatores, fizeram com que proliferassem as alternativas de fornecimento para bens e serviços. Este fato levou a que as empresas reduzissem os preços cobrados por seus produtos ou serviços ou procurassem agregar valor a eles de forma a produzir um diferencial que fosse distinguido pelos consumidores (ETZEL et al., 2001). PORTER (1989) sustenta que, embora uma empresa possa ter diversos pontos fortes e fracos na comparação com sua concorrência, existem duas formas pelas quais ela pode competir, com vantagem, no mercado: baixo custo ou diferenciação. No setor de serviços, fatores como intangibilidade, presença e participação do cliente no processo de serviço e produção e consumo simultâneos (GIANESI e CORREA, 1994), tornaram a qualidade, vista sob o ponto de vista do cliente, fator fundamental para diferenciação e, como consequência, fidelização ou preferência do consumidor. Nesse contexto, o perfil do novo consumidor, o comportamento de compra, os motivos da importância da qualidade em serviços e sua conceituação são os elementos abordados nesse capítulo.

### **2.1 – O Novo Consumidor**

Atualmente, assiste-se a um período de mudanças aceleradas em todo o mundo. Países se abrem quebrando estruturas seculares e produtos ficam obsoletos da noite para o dia. Países e empresas saem da obscuridade e em pouco tempo se agigantam, alavancados por alta tecnologia. Porém, atrás de toda esta evolução estão "as pessoas ". Pessoas que pensam criativamente, buscam denodadamente soluções,

que não se acomodam, que agem sobre a realidade, pessoas com alto espírito empreendedor.

Segundo NAISBITT E ABURDENE (1990), estas mudanças estão ocorrendo nos países, nas sociedades e nos indivíduos. Os indivíduos estão mudando como pessoas pois, nunca foi tão importante a busca da auto-realização, e como profissionais, já que na era da informação os músculos de nada valem, somente o conhecimento e, conseqüentemente, esses indivíduos estão mudando como consumidores.

Na esteira destas mudanças aceleradas dos últimos tempos, ainda de acordo com os especialistas, foram identificadas 10 megatendências, que estão transformando o mundo. Dentre estas, duas têm profundas implicações no ser humano como consumidor:

- 1 - O triunfo do indivíduo; e
- 2 - Estilo de vida global e nacionalismo cultural.

Na primeira delas, identificaram que o indivíduo como "ser humano" está mudando desde a passagem do milênio. Este despertar de uma nova era está trazendo no seu bojo alterações profundas no comportamento individual, no modo de se encarar como pessoa, a consciência de seus direitos e obrigações para consigo mesmo, para com sua comunidade, para a sociedade e para o planeta. Dentre os tópicos mais importantes das conclusões dos autores (NAISBITT E ABURDENE, 1990), um é relacionado com o mercado consumidor:

- “Com a ascensão do indivíduo vem a supremacia do consumidor. A tendência é a individualização dos produtos;”

Na segunda megatendência, os dois cientistas sociais defendem que, da mesma forma, algumas alterações importantes no estilo de vida das pessoas vêm ocorrendo ou se cristalizando nos últimos anos, tendo em vista, principalmente, a evolução tecnológica e das comunicações. Aquelas que merecem destaque em função do enfoque desse trabalho são:

- Existe uma forte tendência à internacionalização da culinária, da moda, do *fast food*, das roupas, dos móveis, da música, do lazer, da diversão, das revistas, de programas de TV e da língua inglesa entre outros.
- Existe a crescente homogeneização de estilo de vida, porém procura-se preservar identidades, sejam culturais, religiosas, nacionais, lingüísticas ou raciais;

Ainda segundo NAISBITT E ABURDENE (1990), estas e outras tendências como a ascensão profissional da mulher, estão produzindo grandes mudanças no comportamento do consumidor, que passa a ter o seguinte perfil:

- Politizado;
- Consciente do que quer e do seu poder de barganha;
- Educado e com escala de valores definida (era do conhecimento e da informação);
- Cosmopolita, mesmo não viajando tanto;
- Consciente de seus direitos e deveres (Código de Defesa do Consumidor);
- Preocupado com a Ética;
- Menos preocupado com ideologia e mais com a prosperidade.
- Consciente da polarização social e econômica instalada entre indivíduos que detenham, ou não, o conhecimento.

Este novo consumidor, como dito anteriormente, passou a ter um comportamento social diferente que, por sua vez, trouxe conseqüências ao seu comportamento de compra. O entendimento deste comportamento de compra é de grande importância para que se possa desenvolver ofertas de produtos e serviços aderentes às suas necessidades e desejos.

## **2.2 - O Comportamento de Compra do Consumidor**

Segundo SEMENIK e BAMOSSY (1995), o processo de decisão de compra do consumidor obedece a uma série de estágios:

- 1 - Reconhecimento da Necessidade;
- 2 - Busca de Informações;
- 3 - Avaliação das alternativas de produto;
- 4 - Avaliação das alternativas de compra;
- 5 - Decisão de Compra;
- 6 - *Comportamento Pós-Compra.*

Com algumas variações, este é também o entendimento de KOTLER (1999) que enuncia cinco estágios do processo de decisão de compra. Fundamentalmente,

ele exclui a Avaliação de Alternativa de Compra (lugar) como etapa do processo e a inclui na decisão de compra, onde são feitas as seguintes decisões: a) decisão de marca, **decisão de vendedor**, decisão de quantidade, decisão de tempo e decisão sobre a forma de pagamento [grifo do autor desta dissertação].

Como cita KOTLER (1999), "este modelo implica que os consumidores atravessam todos os cinco estágios na compra de um produto". Entretanto, admite exceções para compras onde haja baixo envolvimento.

GIGLIO (1996) entende o processo de compra como um processo dinâmico de escolhas feitas em respostas às seguintes perguntas:

1 - Percepção dos desejos e necessidades - **O que eu quero para a minha vida?**

2 - Busca de alternativas para sua satisfação - **Agora que eu sei o que eu quero, que serviços poderiam auxiliar para satisfazer essas minhas expectativas? Como escolher o melhor?**

3 - Julgamento sobre o consumo - **É certo que eu tenha estas expectativas e queira estes serviços? Os outros acham que é correto que assim eu queira e faça?**

4 - Se o consumo for aprovado - **Onde e como eu posso comprar?**

5 - Avaliação Pós-Compra - **Agora que eu consumi, consegui o que queria, minha vida mudou na direção desejada depois do consumo?** [grifos do autor].

Atendo-se às etapas do processo de compra que são determinantes às decisões de lugar de compra, pareceu mais adequada à evolução do raciocínio a ótica de SEMENIK e BAMOSSY (1995) que, então, balizará o desenvolvimento deste tópico. Como o objetivo deste trabalho é investigar a maneira de dotar os *shopping centers* de qualidade superior, parece que apenas os estágios referentes à busca de informações e avaliação das alternativas de compra podem contribuir para isto. Dessa forma, esses dois passos (2 e 4) são descritos a seguir:

Passo 2 – Busca de Informações – Notoriamente, os autores se referem, neste tópico, à busca de informações no que diz respeito a produtos. No entanto, quando mencionam fontes de informações anteriores vivenciadas tornam-se parâmetros de decisão. Se, quando da pesquisa, a busca de informação for detectada como escassa, o lugar de compra passa a ser muito importante no processo de decisão de compra. Esta afirmação torna-se mais clara no passo referente à avaliação das alternativas de compra.

Sobre o passo 2, continuam os autores, “em situações de baixo envolvimento essa busca pode ser rápida ou simplesmente nem existir. Em contexto de alto envolvimento, a busca de informação pode ser muito intensa”. O consumidor recorre a dois tipos de busca de informação: internas e externas. As primeiras consistem “... nas experiências passadas e nas informações armazenadas pelo consumidor”. Podem também ser de forma indireta como as de mídia e reportada por amigos que são retidas na memória. As informações externas têm como fonte: mídia, amigos, familiares e avaliações objetivas do produto.

É razoável supor que para um segmento de público com certo poder aquisitivo, inseguranças pessoais e escassez de informações possam levar a uma lealdade não somente à marca como também ao local de compra, onde um atendimento adequado e competente aliado à escassez de tempo para procura de informações, provoca repetição freqüente de compra.

Passo 4 – Avaliação das Alternativas de Compra – Dependendo do grau de envolvimento e a intensidade de busca de informações do produto, o consumidor decidirá onde comprar, ou seja, toma a decisão de vendedor. Os mesmos autores (SEMENIK e BAMOSSY, 1995) colocam sobre o assunto:

- Uma visita à loja é a oportunidade final para obter informações e avaliar o produto;
- Para itens de pesquisa de compra e de alto valor a experiência da loja é importante;
- Vendedores são importantes fontes de informação e aconselhamento no contexto de produtos de compra comparada e alto custo.

Neste ponto, parece oportuno reproduzir trecho dos autores SEMENIK e BAMOSSY (1995): “tenha em mente que muitos consumidores adotam um conjunto de lojas onde comprem regularmente e que, portanto, não procedem a uma reavaliação cada vez que tomam uma decisão de compra”.

Estas considerações evidenciam a importância do local de compra no processo de fidelização ou preferência por parte do consumidor se ocorrerem as seguintes conjugações:

- se o envolvimento for alto, a busca de informação for intensa ou escassa, se houver boas experiências anteriores próprias ou do grupo, ou se produto motivar satisfação emocional; ou,

- se o envolvimento for alto, a busca de informação for intensa ou escassa, se houver boas experiências anteriores próprias ou do grupo ou se a motivação for

benefícios de uso e posse; ou ainda,

- se o envolvimento for alto, a busca de informação for intensa ou escassa, se houver boas experiências anteriores próprias ou do grupo, ou se a motivação de compra for por características funcionais.

Assim, detalhando o ponto de vista dos mesmos autores, é razoável supor que diferentes conjugações de motivações e diferentes intensidades poderão definir:

- Tipo de instalação física;
- Acesso (horário, estacionamento, atmosfera);
- Competência de atendimento;
- Credibilidade e segurança;
- Flexibilidade do processo;
- Consistência do processo.

Todos estes fatores de qualidade funcional do processo, ou em outras palavras o como comprar, passam a ter importância igual ou superior, dependendo da conjugação de motivações, à qualidade técnica ou resultado técnico produzido ou o que comprar (o produto). Citando GRONROOS (1993), “mesmo quando uma solução excelente é alcançada, a empresa pode não ser bem sucedida, se a excelência na qualidade técnica for contrabalançada ou anulada por interações mal gerenciadas entre o comprador e o vendedor, ou seja, por uma qualidade funcional insatisfatória no processo”.

A partir do momento em que a qualidade funcional adquire importância semelhante ao da qualidade técnica e, a primeira é de responsabilidade exclusiva do varejista de produtos, a qualidade nos processos de serviços é o objetivo a atingir.

### **2.3 - A Natureza dos Serviços**

Primeiramente, cabe definir, apropriadamente, o que vem a ser "serviços". Existe uma grande variedade de definições, das quais, se destacam a de BESSOM *apud* GRÖNROOS (1993), "para o consumidor, serviços são quaisquer atividades colocadas à venda que proporcionem benefícios e satisfações valiosas; atividades que o cliente não possa ou prefira não realizar por si próprio".

Também o próprio GRÖNROOS (1993) define que, "o serviço é uma atividade

ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível - que normalmente, mas não necessariamente, acontecem durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços - que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)".

Por se tratar de atividades (intangíveis) e não produtos ou bens (tangíveis), existem algumas características fundamentais que diferenciam os serviços dos bens físicos e que foram resumidas por GRÖNROOS (1993) e apresentadas na Tabela 2.1.

Tabela 2.1 - Diferenças entre Serviços e Bens Físicos (Fonte: GRÖNROOS, 1993)

BENS FÍSICOS	SERVIÇOS
Tangível	Intangível
Homogêneo	Heterogêneo
Produção e distribuição separadas do consumo	Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor
Clientes normalmente não participam do processo de produção	Clientes participam da produção
Pode ser mantido em estoque	Não pode ser mantido em estoque
Transferência de propriedade	Não transfere propriedade

Como consequência, quatro características básicas emergem dentre estas diferenças, definidas desta forma pelo mesmo autor:

- 1 - Os serviços são relativamente **intangíveis**.
- 2 - Os serviços são **atividades** ou uma **série de atividades** e não coisas.
- 3 - Os serviços são, pelo menos até certo ponto, **produzidos e consumidos simultaneamente**.
- 4 - O cliente **participa do processo de produção**, pelo menos até certo ponto [grifos do autor].

Outro aspecto a ser evidenciado no marketing de serviços é "(...) a diferença entre um serviço puro e um serviço ligado a produto" (SEMENIK e BAMOSSY, 1995). Com efeito, existe um contínuo entre produtos e serviços, onde pode-se lidar com operações de serviços onde o produto é de maior significância para a escolha de

compra (Lojas de Auto-Serviço), passando por empreendimentos onde há equivalência de importância entre produto e serviços (Restaurante Convencional) e, finalmente, empresas de serviço puro (Escritório de Advocacia).

As diferenças e a combinação de graus maiores ou menores de produto e serviço no mesmo processo são relevantes para se levar em conta, a partir do momento em que são referenciais para se analisar, entre outros, os seguintes aspectos:

- ◆ A integração das funções de produção e marketing em serviços;
- ◆ A interação ou alto contato entre clientes e provedores do serviço onde a qualidade percebida é vantagem competitiva;
- ◆ A alta percepção de risco na seleção de serviços, demandando "pistas de qualidade" ou "tangibilizações" representadas por evidências físicas, participantes e processo do serviço.

Portanto, considerando o já exposto, é necessário buscar uma correlação entre dimensões que afetam a gestão das operações de serviços com o objetivo de proporcionar satisfação ao consumidor e sua fidelização ou preferência. De acordo com GIANESI e CORREA (1994), as principais dimensões dos serviços que afetam a gestão de suas operações são:

- Ênfase dada a pessoas ou a equipamentos no processo - o primeiro permite flexibilidade mas pressupõe certa variabilidade no serviço, já o segundo é mais adequado à padronização e, portanto, mais previsível;
- Grau de contato com o cliente - maior grau de contato é igual a maior personalização e variabilidade, menor contato maior produtividade e controle;
- Grau de participação do cliente no processo - esta dimensão determina em que grau o cliente participa como recurso de produção;
- Grau de personalização do serviço - pode variar em grau desde opções padronizadas até a personalização, redundando em maior ou menor produtividade;
- Grau de julgamento pessoal dos funcionários - operações personalizadas exigem maior autonomia ao funcionário e possibilidades de problemas com qualidade;
- O grau de "tangibilidade" do serviço - quanto menos puro o serviço maior será a relevância do produto, e no caso inverso, maior relevância do processo de fornecimento do serviço.

Estas dimensões juntamente com a definição de serviços de GRÖNROOS

(1993) e outros aspectos da natureza dos serviços são, particularmente, reveladoras da situação de consumo em que os consumidores se envolvem nas suas aquisições de produtos, dependendo do tipo de reconhecimento de sua necessidade (reposição, funcional ou emocional). Com efeito, a mesma necessidade de se vestir, independente da situação econômica do consumidor, engloba: a) solução de problemas do consumidor e; b) interação dos serviços

No primeiro caso, os problemas do consumidor podem ser tanto de natureza mais simples ou mais tangíveis - a necessidade mais básica de cobrir a nudez com bens adequados e a preços suportáveis substituindo bens já consumidos, como em situações mais complexas ou mais intangíveis - necessidades emocionais de *status*, prestígio ou senso de fazer parte com bens também adequados onde o preço tem importância menor. Numa situação motivadora idêntica tem-se motivos e objetivos iguais, mas, com expectativas e disponibilidades diferentes, que geram um comportamento de consumo diferenciado. No primeiro caso, as expectativas e disponibilidades afetam a percepção levando o consumidor a satisfazer suas necessidades com um processo de fornecimento de serviços diferente do outro. No entanto, deve ser enfatizado que o como produzir pode e deve ser diferente, porém não com menor qualidade.

Porém, em ambos os casos, o que comprar (qualidade técnica) é importante, mas o como comprar (qualidade funcional) é de alta significação pois deve se adequar ao tipo de necessidade do consumidor. De um lado, oferecendo um processo de serviço com menor interação pessoal, tendo o cliente como recurso de produção, sendo mais automatizado, altamente padronizado, com maior velocidade e volume de atendimento em função de custos, mas apresentando consistência, custos (preço e prazo), atmosfera e facilidade de acesso. No extremo oposto, com um processo de serviço que privilegie o alto contato entre o cliente e funcionários, muita personalização, competência, instalações físicas, flexibilidade e atmosfera. Para ambos os casos, a imagem corporativa é fator fundamental pois ela é responsável por confiabilidade e segurança do serviço, requerimentos necessários a qualquer uma das duas operações de serviços.

#### **2.4 - Avaliação da Qualidade em Serviços**

Identificar o que os clientes procuram e avaliam é o passo inicial do processo, e

só a partir daí pode-se buscar formas de gerenciar e influenciar essas avaliações.

Inicialmente, deve-se conceituar o que é qualidade, pois só assim configuram-se condições de melhoria. Buzzell e Gale, citados por GRÖNROOS (1993), afirmam que "(...) a qualidade é qualquer coisa que os clientes afirmam ser, e a qualidade de um produto ou serviço, em particular, é qualquer coisa que o cliente **perceba** como tal" [grifo do autor].

ALBRECHT e BRADFORD (1992) vão além quando afirmam que "antes de elaborar táticas e estratégias, você precisa saber o que é importante para os clientes. (...) não é suficiente saber quem são os seus clientes; você tem de descobrir porque eles compram e o que eles consideram importante em termos de qualidade de serviço".

Neste sentido, GIANESI e CORREA (1994) propõem a seguinte relação na avaliação da qualidade de serviços, ilustrada na Figura 2.1.

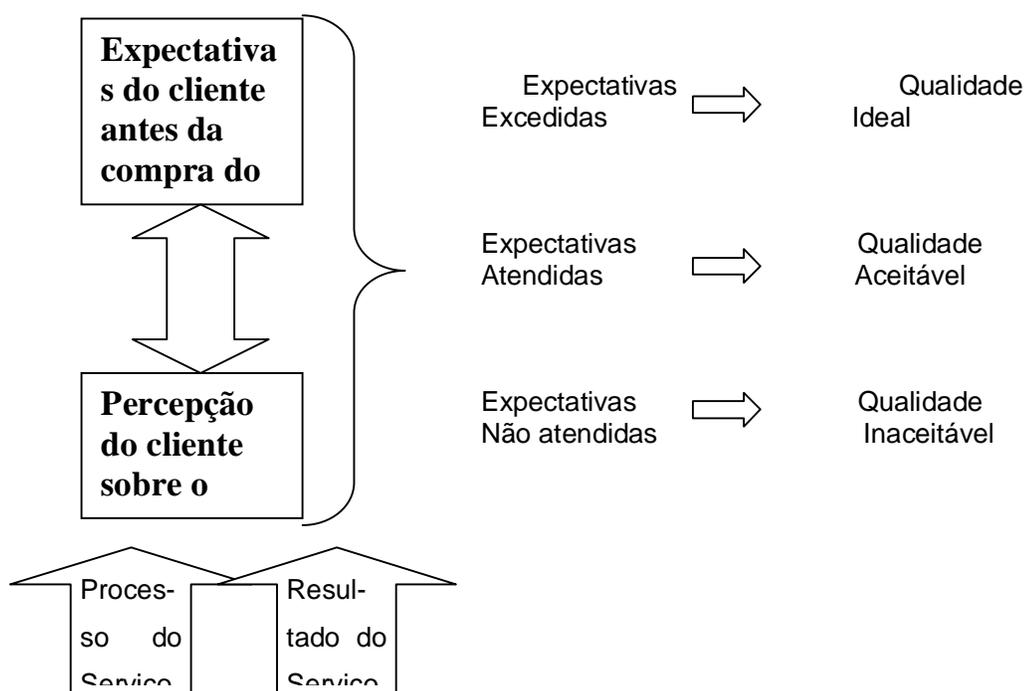


Figura 2.1 - Avaliação da Qualidade do Serviço (Fonte: GIANESI e CORRÊA, 1994).

Como demonstrado na Figura 2.1, o cliente compara a performance do serviço recebido com a expectativa que tinha anteriormente, podendo incorrer num de três estados: a) ter suas expectativas não atendidas, ficando insatisfeito; b) ter suas expectativas atendidas e ficar satisfeito e; c) ter suas expectativas excedidas e ficar encantado. Na primeira situação, encontra-se qualidade inaceitável quanto ao

resultado do serviço, na segunda a avaliação da qualidade é aceitável e somente na terceira situação encontra-se a qualidade ideal.

É importante salientar que, apesar de não haver unanimidade entre os autores, muitos acreditam basearem-se os consumidores em suas expectativas e não em suas reais necessidades para avaliar a qualidade do serviço.

Para melhor identificação da importância da qualidade em serviços é necessário separar o elemento produto e o elemento serviço no processo de serviço como um todo (ambos componentes do pacote de serviços), reconhecendo, por exemplo, que o elemento produto é mais importante num auto-serviço (chamado serviço de produto puro) e menos importante num serviço de consultoria (chamado de serviço puro). Estas diferentes graduações de produtos e serviços num mesmo pacote indicam que a qualidade em serviços é mais importante nos processos de serviços puros do que no outro caso onde as características e qualidades físicas do produto se revelam mais relevantes para o consumidor. Não se deve, também, esquecer a intangibilidade dos serviços, o fato de que são experiências vivenciadas e onde as atividades de produção e consumo são simultâneas, tudo isto gerando uma série de interações entre fornecedor e consumidor. Tais interações compõem o processo de fornecimento do serviço, e, certamente, se constituem em fatores chaves de sucesso para a percepção do consumidor do que seja um serviço fornecido com qualidade.

A constatação de que a forma como transcorrerem estas interações podem influenciar a percepção de qualidade do resultado, ou seja, da entrega do produto, autoriza a decomposição das operações de serviços em duas dimensões. Citando GRÖNROOS (1993), "Basicamente, a qualidade de um serviço conforme percebida pelos clientes tem duas dimensões, a saber, uma dimensão ou resultado técnico e uma dimensão funcional ou relacionada a processo."

Simplificadamente, pode-se rotular o resultado técnico como o que os clientes recebem; e a dimensão funcional de como os clientes recebem e vivenciam o processo de produção e consumo dos serviços. Na opinião de GRÖNROOS (1993), como podem existir inúmeros momentos da verdade, que podem ser mal ou bem gerenciados, o que conta para o consumidor como qualidade percebida no serviço é **como** e não **o que** recebeu. Eventualmente, para a qualidade técnica do resultado o consumidor pode ter diversas alternativas de escolha, e ele avaliará o fornecedor escolhido não por ela, mas pela qualidade funcional apresentada pelo processo de fornecimento do serviço.

Ainda de acordo com GRONROOS (1993), convém acrescentar a importância

da imagem corporativa que identifica os recursos e a forma de operar da empresa. Em caso de uma imagem favorável, pequenos erros ou deslizes serão perdoados pelo cliente.

Para consubstanciar esta abordagem, alguns exemplos demonstram a importância da qualidade funcional do processo de serviço e também da imagem corporativa. Existem diferentes formas de: a) comer hamburgueres; b) utilizar um transporte aéreo; c) ter um atendimento hospitalar; d) degustar um jantar; e) ter acesso a um caixa eletrônico ou, mesmo, adquirir vestuário e calçados.

## 2.5 - A Formação de Expectativas – Fatores Influenciadores

Segundo HERSEY e BLANCHARD (1986), uma situação motivadora - como por exemplo uma situação de consumo - requer a existência e interação de quatro variáveis fundamentais: a) o motivo ou necessidade; b) o objetivo, incentivo ou recompensa esperada; c) a disponibilidade ou limitações do meio ambiente; e d) as expectativas ou a probabilidade de satisfação da necessidade.

Os motivos ou necessidades são os que predispõem o consumidor a um determinado tipo de comportamento. O objetivo é a recompensa esperada para a necessidade existente e para o qual o comportamento se dirige. Citando GIGLIO (1996) "o cliente dá valor aos serviços que receber, conforme suas **próprias expectativas** e não conforme as **funções** evidentes do produto ou serviço" [grifo do autor].

No entanto, estas duas variáveis condicionam e são condicionadas pelas seguintes, à medida que o consumidor interpreta a realidade e percebe a acessibilidade (disponibilidade) ou não dos seus objetivos. A percepção da realidade é influenciada pela expectativa (experiência passada) com base em indícios internos (pessoais) e externos (estímulos), sendo que ela, por si só, influencia determinados objetivos e necessidades.

Pelo exposto, conclui-se, citando HERSEY e BLANCHARD (1986) que "o que influencia o comportamento de uma pessoa é sua percepção ou interpretação da realidade. Em outras palavras, realidade é aquilo que a pessoa percebe". No entender de GIGLIO (1996) "(...) as pessoas podem ter **níveis** de consciência sobre seus três mundos, isto é, ter um grau maior ou menor dos seus planos sobre seu corpo, suas idéias e sobre o mundo que as rodeia" [grifo do autor] e esses planos são sua

expectativa de vida.

Como a percepção é o processo de interpretação dos estímulos ambientais através dos sentidos e, na maior parte das vezes ela parece ser função da experiência passada (expectativas), é relevante analisar-se a formação das expectativas tanto no que tange a situações de consumo de bens como principalmente de serviços, em razão de suas características de intangibilidade, presença e participação do cliente e simultaneidade da produção e consumo.

Resumindo, com base no até aqui exposto, pode-se inferir que a formação das expectativas de consumo englobam os seguintes aspectos:

- ◆ É a probabilidade percebida de satisfazer determinada necessidade ou desejo;
- ◆ É baseada na experiência do passado (própria ou de grupos de referência);
- ◆ Inlui sobre a intensidade dos objetivos e dos motivos ou necessidades;
- ◆ É influenciada pelas comunicações externas do prestador de serviços;
- ◆ É fator chave para a avaliação da qualidade percebida do serviço.

Estes aspectos encontram-se esquematicamente expostos na Figura 2.2 a seguir.

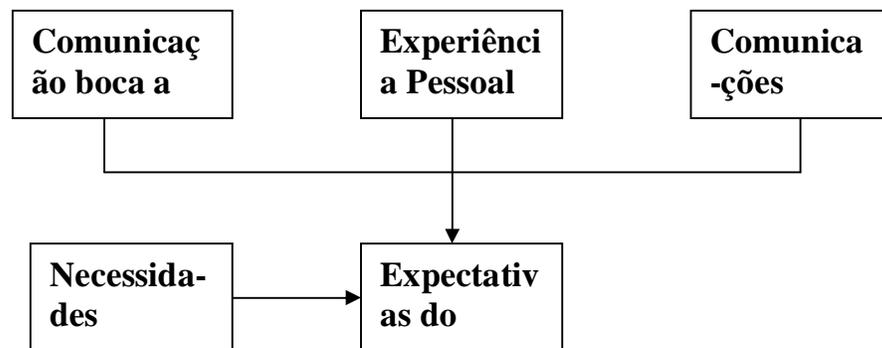


Figura 2.2 - Fatores Influenciadores da Formação das Expectativas (Fonte: GIANESI e CORREA, 1994).

A comunicação boca a boca representa as recomendações que possam ser feitas por componentes, principalmente, de grupos de referência. A experiência anterior que o consumidor tenha vivenciado pode influenciar bem ou mal a expectativa. As comunicações externas podem advir de propaganda, marketing direto, folhetos e outros que são instrumentos poderosos para formação de expectativas.

Finalmente, o principal formador representado pelas necessidades ou desejos

personais que são, em última análise, a razão da existência do serviço.

Numa perspectiva mais ampla, a Figura 2.3 a seguir, representa tanto as duas dimensões para avaliação da qualidade de serviço, descritas e comentadas no tópico anterior, como a formação das expectativas.

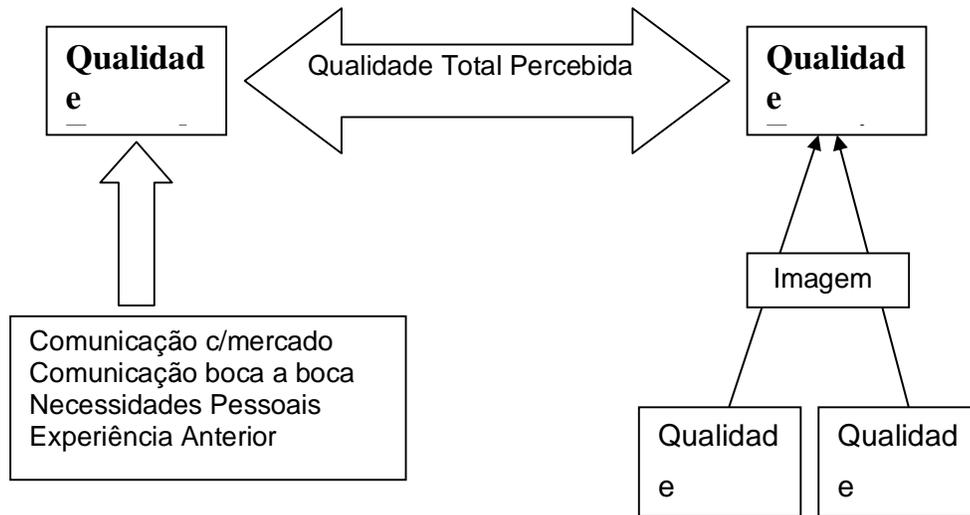


Figura 2.3 - A Qualidade Total Percebida (Fonte: GRÖNROOS, 1993).

Desta forma, conclui-se que a Qualidade Total Percebida é a diferença entre a Qualidade Esperada e a Qualidade Experimentada. A este respeito, desempenham papel fundamental as comunicações da empresa de serviços com o mercado - formadoras da imagem, e não somente os níveis de qualidade técnica e funcional.

SPRENG et al. (1996) efetuaram um teste empírico, no qual propõem um modelo do processo de formação da satisfação, construído sobre o paradigma do modelo da "desconfirmação das expectativas", similar ao da Qualidade Total Percebida de GRÖNROOS (1993). Eles partem da definição de "desconfirmação" que Oliver, citado por SPRENG et al. (1996), define assim:

"De acordo com o modelo *Disconfirmation of Expectations* sentimentos de satisfação aparecem quando os consumidores comparam suas percepções da performance de um produto em relação às suas expectativas. (...) Se a performance percebida excede as expectativas do consumidor (uma desconfirmação positiva), então o consumidor está satisfeito. Mas, se a performance percebida não alcançar seus

ou suas expectativas (uma desconfirmação negativa), então o consumidor está insatisfeito.

Porém, SPRENG et al. (1996) vão além, defendendo o ponto de vista de que não só as expectativas, mas também os desejos são determinantes diretos da satisfação do consumidor, e não só elemento que atua sobre a formação da expectativa como evidenciado no modelo de GRÖNROOS (1993).

Assim, utilizam as definições existentes sobre expectativas como:

"(...) expectativa como primeiras percepções da probabilidade (ou probabilidade de ocorrência) de algum evento(...). Outros argumentam que as expectativas consistem em uma estimativa da probabilidade de ocorrência de um evento mais uma avaliação do quão bom ou ruim seja este evento (...)."

Sobre desejos, os autores (SPRENG et al. 1996) completam:

"Eles podem ser definidos, abstratamente, em termos das mais básicas e fundamentais necessidades, objetivos de vida, (...) ou mais concretamente em termos dos meios que uma pessoa crê a levará ao atingimento de um estado final desejado.

Ainda, afirmam SPRENG et al. (1996) que as expectativas são orientadas para o futuro, se constituindo em crenças sobre a possibilidade de que um produto esteja associado a certos atributos, benefícios ou resultados, enquanto que os desejos são orientados para o presente, se constituindo em avaliações da extensão em que aqueles atributos, benefícios, ou resultados levam à realização dos valores de uma pessoa.

Finalmente, ainda sobre os Fatores Influenciadores das Expectativas, é preciso lembrar de se monitorar, permanentemente, o processo de fornecimento de serviços dos concorrentes. Este processo de *benchmarking* (comparação do processo de serviço com o do concorrente) visa além do monitoramento da concorrência, promover melhorias contínuas no próprio serviço, pois a qualidade ideal é obtida sob a

perspectiva do cliente e esta, pode ser influenciada pela atuação de empreendimentos de serviços concorrentes.

## 2.6 - Percepção da Qualidade dos Serviços

Quaisquer que sejam as crenças acerca do processo de formação da satisfação como:

a) um julgamento relativo que leva em consideração de um lado qualidades e benefícios obtidos e de outro custos e esforços aplicados na compra, conforme afirmam OSTROM e IACOBUCCI (1995);

b) partindo, segundo SPRENG et al. (1996), de expectativas como possibilidade quanto a atributos, benefícios e resultados de produtos/serviços e de desejos expressando a avaliação da extensão destes requerimentos orientados para valores pessoais e sua posterior congruência;

c) partindo de percepções de preço e expectativas de performance como advogam VOSS et al. (1998);

d) ou ainda, conforme GIGLIO (1996), partindo de expectativas do que se quer ser ou experimentar em seu plano de vida (quanto ao corpo, idéias e ambiente);

O fato é que durante o processo de produção e fornecimento do serviço deverá se atingir a total satisfação do consumidor, e este processo acontece através da avaliação do que se esperava comparado ao que é percebido.

Como observado por GRÖNROOS (1993), "(...) as situações em que o cliente se depara com os recursos e com as formas de operar do fornecedor de serviços são críticas para a experiência de qualidade."

A este respeito GIANESI e CORREA (1994) se manifestam: "A percepção que o cliente tem do serviço prestado é formada por dois fatores principais: a prestação do serviço e a comunicação transmitida ao cliente, durante ou após o processo."

Devido às suas características especiais, já mencionadas, o processo de fornecimento de serviços, em geral, é repleto de contatos e interações entre o comprador e o fornecedor. A estes contatos foi atribuído o nome de "Momentos da Verdade", sendo que um Ciclo de Serviço é uma seqüência lógica destes momentos. Por Momento da Verdade, ALBRECHT e BRADFORD (1992) entendem "(...) precisamente aquele instante em que o cliente entra em contato com qualquer setor de seu negócio e, com base nesse contato, forma uma opinião sobre a qualidade do

serviço e, possivelmente, da qualidade do produto".

A estes momentos são atribuídos, também, o nome de "Momentos de Oportunidade", significando que no momento seguinte a situação já mudou com a retirada do cliente, e só com muita dificuldade pode-se criar nova oportunidade de ter novamente o cliente e agregar valor à Qualidade Percebida do Serviço (GRÖNROOS, 1993).

Portanto, todos os "Momentos da Verdade" componentes do serviço, quer sejam eles gerados no *Front Office* (linha de contato com o cliente) ou no *Back Room* (linha invisível ao cliente), devem ser gerenciados de forma a passar ao cliente a percepção de qualidade. De nada vale estimular-se o consumidor através de comunicações ao mercado que não se efetivem na realidade, ao contrário, estes estímulos agem nas expectativas e podem ser danosos à percepção de qualidade.

GIANESI e CORREA (1994) defendem que entre os "Momentos da Verdade" críticos estão os iniciais e os finais. Os primeiros ajustam a percepção do que vem a seguir e os últimos podem ser gravados fortemente na mente do consumidor influenciando na sua decisão de repetir a compra.

Também são críticos aqueles momentos que forem representativos de aspectos ou critérios priorizados pelo público alvo como fundamentais para sua avaliação de qualidade. No tópico seguinte serão analisados estes critérios de avaliação da qualidade.

Ainda a este respeito, ALBRECHT e BRADFORD (1992) acrescentam, "é impressionante o número de fatores que podem entrar em determinado momento da verdade. Cada um pode ser único em sua própria área. Ser um "pensador de serviços" significa poder compreender e analisar os componentes de qualquer momento da verdade e os fatores que criam a qualidade naquele instante."

ALBRECHT (2000) propõe um Triângulo de Serviços como uma filosofia para a administração de serviços, tendo:

- O cliente - como coração do modelo;
- A estratégia - baseada num profundo conhecimento do cliente (através de informações demográficas e psicográficas);
- As pessoas - comprometidas com a promessa do serviço, compartilhando valores e uma ligação pessoal com os clientes;
- Os Sistemas - facilitando o cliente a fazer negócios com a empresa e facilitando aos funcionários a prestar serviços com qualidade aos clientes.

## 2.7 - Critérios de Avaliação da Qualidade dos Serviços

Conforme GIANESI e CORREA (1994), “vários autores têm discutido atributos ou critérios de desempenho para operações de serviço, na tentativa de explicar o processo de avaliação do cliente.” Vários autores têm se dedicado a pesquisar os fatores que influenciam a qualidade total percebida em serviços, mesmo porque a sua identificação é uma forma de compreender melhor as expectativas dos clientes. Não há uma total concordância entre os estudiosos sobre quantos e quais sejam estes critérios de avaliação da qualidade em serviços.

Um dos trabalhos mais conhecidos sobre o assunto foi desenvolvido por ZEITHALM, PARASURAMAN e BERRY apud FITZSIMMONS e FITZSIMMONS (2000), que “desenvolveram uma escala de múltiplos itens, denominada SERVQUAL, para medir as cinco dimensões da qualidade em serviços (confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e tangibilidade).” Este instrumento visa avaliar a percepção dos clientes quanto a qualidade dos serviços.

O fator Preço, por exemplo, é discutido apenas por poucos autores, entre eles LINDQVIST citado por GRÖNROOS (1993), não estando claro o seu papel num contexto de qualidade. Porém, o mesmo autor faz a seguinte colocação:

"Normalmente (...) o preço de um serviço pode ser visto em relação às expectativas de qualidade dos clientes ou à sua percepção antecipada da qualidade dos serviços. Se o preço de um serviço for considerado alto demais, os clientes não compram. O preço também exerce um impacto sobre as expectativas, mas em algumas situações o preço parece ser um critério de qualidade. Especialmente quando o serviço é altamente intangível, um nível mais elevado de preço pode significar melhor qualidade na percepção dos clientes".

Acrescenta, ainda, GRÖNROOS (1993) que a *British Airways* realizou um extenso estudo especificamente sobre seus serviços e concluiu pela existência de apenas quatro fatores (cuidado/atenção, espontaneidade, solução de problemas e recuperação). O mesmo autor sugere seis critérios da boa qualidade percebida do serviço representados por profissionalismo e habilidades, atitudes e comportamento, facilidade de acesso e flexibilidade, confiabilidade e honestidade, recuperação e, finalmente, reputação e credibilidade (GRÖNROOS, 1993).

No entanto, o que parece ser comum é que ao se analisar o conjunto de

fatores, quaisquer que sejam eles, há uma predominância absoluta de fatores de qualidade funcional sobre fatores de qualidade técnica. Este fato fornece uma medida de quão importante é o “como produzir e entregar” o serviço ao cliente.

**Assim, diversos autores classificaram os critérios de avaliação da qualidade de serviços. No entanto, foi escolhida como base para esta dissertação, a classificação apresentada por GIANESI e CORREA (1994) que identificam os seguintes elementos:**

- **Consistência - conformidade com a experiência anterior;**
- **Velocidade de atendimento - tempo despendido na prestação de serviço;**
- **Atendimento/atmosfera - aspectos tangíveis e intangíveis que tornam agradável a prestação de serviços;**
- **Acesso - a facilidade com que o cliente entra em contato com o servidor;**
- **Custo<sup>1</sup> - valor monetário, tempo, energia e desgaste psicológico gastos na compra do serviço;**
- **Tangíveis - qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física do serviço;**
- **Credibilidade/segurança - baixa percepção de risco pelo consumidor ;**
- **Competência - habilidade e conhecimento do fornecedor do serviço; e**
- **Flexibilidade - capacidade de mudar e adaptar, rapidamente, a operação do serviço para se adequar às necessidades do cliente.**

**É importante, também, cuidar para que haja um sistema completo de atendimento ao cliente, ou seja, funcionários, sistemas e recursos físicos, financeiros e de informação. Só assim, o consumidor perceberá a qualidade nos serviços de forma total e plena. CHANG e HUANG (2000) propõem um desenho**

---

<sup>1</sup> Neste contexto, a palavra Custo é usada no sentido de “sacrifício total empreendido pelo consumidor para a obtenção de produtos ou serviços”, e, não necessariamente implicando somente em dispêndio financeiro. Poderia ser substituída, também, pela palavra “sacrifício”.

**que entendem cobrir todos os ângulos de um sistema de serviços. Segundo estes autores, existem três componentes do sistema que incluem:**

**a) Serviço de Pré-Transação**

- **Ter um departamento de serviço ao consumidor em posição gerencial;**
- **Formular estratégias e políticas de serviço;**
- **Proporcionar flexibilidade de serviços e facilidades de acesso como propaganda, pronto atendimento a chamadas, etc.**

**b) Serviço de Transação**

- **Ter contato direto de vendas com o cliente;**
- **Possuir procedimentos para o recebimento de pedidos de venda;**
- **Proporcionar informações do *status* do pedido de vendas.**

**c) Serviço de Pós-Transação**

- **Ter serviços de suporte, garantia e manutenção ao produto;**
- **Providenciar o gerenciamento das reclamações.**

Portanto, em mercados mais maduros onde a ação concorrencial é mais intensa, a busca da diferenciação é uma das estratégias adequadas para se conseguir fidelização ou preferência do novo consumidor (KOTLER, 1999). Esta busca de diferenciação acarreta um foco específico em determinado público alvo para que se possa desenvolver ofertas de produtos ou serviços mais adequadas a seus desejos e necessidades. Neste caso específico, o objetivo é um sistema de entrega de valor superior ao consumidor através da aplicação de qualidade nos serviços de distribuição de produtos, sendo efetuados por meio de centros de compra.

Assim, procurou-se identificar o perfil do consumidor atual de serviços e seu comportamento quando em processo de compra. Tendo como fio condutor do pensamento o conceito de satisfação, que pode ser explicada como o sentimento advindo da comparação entre o desempenho do serviço e as expectativas anteriores, buscou-se investigar diversos aspectos dos processos de serviços. Estudou-se a natureza dos serviços e os aspectos que fazem com que a gestão de serviços seja diferente da de produtos, os fatores determinantes da qualidade em serviços, a formação das expectativas e a avaliação da qualidade em serviços. O conhecimento destes elementos evidencia a necessidade de se estabelecer operações de serviços dotadas do que se convencionou chamar de qualidade em serviços. O passo seguinte é se determinar como planejar esta qualidade, desde o princípio, de forma a ter

processos de serviços adequados e adequadas às necessidades e desejos do consumidor. Este aspecto é detalhado no capítulo seguinte, cujo referencial teórico é calcado, principalmente, nos autores CHENG et al. (1995) e AKAO (1996).

## **CAPÍTULO 3 – REFERENCIAL TEÓRICO - O Desdobramento da Função Qualidade (QFD)**

A definição de um sistema de entrega de valor adequado a um determinado público alvo é produto de uma boa pesquisa de mercado para buscar-se os atributos da oferta desejados, de uma comparação com a concorrência no intuito de se caracterizar o produto concorrente, bem como de uma análise ambiental que poderá evidenciar ameaças e oportunidades. Neste ponto, é possível ter um produto ou serviço muito bem caracterizado e qualificado e que expresse fidedignamente aquilo que o público alvo deseja. No entanto, pode-se cair em erro ao se tentar transformar os atributos abstratos manifestados na pesquisa de mercado em produtos e funções ou, no caso de serviços, em instalações, processos, participantes e cultura de atendimento adequados. Na seqüência será apresentada uma ferramenta que pode auxiliar o gestor a delinear apropriadamente e com fidelidade os produtos e funções e/ou os processos de serviços compatíveis com os desejos e necessidades de seus consumidores, que é o QFD (*Quality Function Deployment* ou Desdobramento da Função Qualidade).

### **3.1 – Histórico sobre QFD**

A utilização do QFD para planejamento da qualidade desde o projeto teve início no Japão na década de 60, sendo, inicialmente, desenvolvido para aplicações na área da manufatura. De acordo com MIRSHAWKA et al. (1994), nesta década o país se tornava o produtor de aço com o menor custo do mercado utilizando um processo de transformação das matérias primas importadas em um aço de alta qualidade e baixo preço.

Segundo AKAO (1996), após a segunda guerra mundial o Controle Estatístico do Processo (CEP) foi muito implementado no setor químico do Japão. A década de

60 trouxe grande desenvolvimento econômico para o país principalmente à indústria automobilística, onde as constantes mudanças de modelos e o intenso desenvolvimento de novos produtos proporcionaram a oportunidade para sentir-se a necessidade de implementar a garantia da qualidade desde o projeto e não apenas na fabricação. Nas palavras do autor "(...) foi nessa época que começou a se consolidar o conceito da garantia da qualidade no Japão. A qualidade passou a ser assegurada como um sistema, envolvendo todos os processos: projeto da qualidade, o qual começa-se com a identificação do mercado; a preparação para a produção, as compras, a produção, a inspeção e, finalmente, vendas. " Entre 1960 e 1965, a qualidade como função de todos na empresa e não apenas de um departamento foi adquirindo força, e o CEP foi cedendo espaço para a Gestão pela Qualidade Total.

Tendo a matéria prima aço muito barata e com necessidades emergentes de outras matérias primas, concentrou-se o país em expandir sua industrialização estratégica, foi quando despontou a indústria naval.

Em 1966, aconteceram as primeiras tentativas de desdobramento da qualidade, sendo que, em 1969, o professor Shigeru Mizuno do *Tokyo Institute of Technology* e consultor da *Toyota Motor Company* diante das deficiências do processo de gestão do desenvolvimento de produtos solicitou a seus colegas que envidassem esforços no sentido de trabalhar para a evolução do método em uso.

Nos primórdios de 1970, relata MIRSHAWKA et al. (1994) que o Japão já era o maior produto mundial de navios-tanque, os superpetroleiros.

Em 1972, após repetidas tentativas e erros estava praticamente consolidada a evolução do desdobramento da qualidade, quando cartas e matrizes para mostrar os pontos críticos da garantia da qualidade começaram a ser aplicadas no Estaleiro de Kobe da *Mitsubishi Heavy Industries*; a Matriz da Qualidade foi aplicada por Shigeru Mizuno e Yasushi Furukawa. É importante notar que, como afirma MIRSHAWKA et al. (1994), "diferentemente do que acontece com os automóveis, os navios-tanques não são fabricados em série". Os pedidos são feitos por encomenda e de algumas unidades por vez. Assim, cada navio é único e pode incorporar importantes avanços de tecnologia sobre outros fabricados anteriormente. O fato é que os estaleiros de Kobe fabricaram muitos dos superpetroleiros da época. De acordo com FERREIRA (1997), a partir de então, outras empresas japonesas começaram a utilizar o mesmo estilo de cartas e matrizes.

Posteriormente, o conceito de Desdobramento da Qualidade, então caracterizado a partir da VOC, passando pelas características da qualidade e

chegando aos parâmetros de controle do seu processo, foi consolidado através do conceito do Desdobramento da Função Qualidade no sentido restrito apresentado por Shigeru Mizuno. O chamado QFDr, segundo CHENG et al. (1995), destina-se a planejar as atividades ou as funções do trabalho (planejamento, projeto, fabricação e assistência técnica) que fornecem a qualidade identificada no Desdobramento da Qualidade. Em 1978, com a publicação da obra “ *Facilitating and Training in Quality Function Deployment*” pelos Drs. Mizuno e Akao, começou a implantação do QFD em diversas empresas.

Conforme relata ABREU (1997), a década de 80 trouxe a tecnologia, a qualidade e conquistas do mercado mundial e dos EUA por parte das empresas japonesas, e o mundo ocidental ficou impressionado com o feito. Em 1983, o professor Yoji Akao falava a empresários numa conferência em Chicago “sobre uma nova ferramenta à qual se atribuía a orientação do processo de qualidade dentro da Toyota” (ABREU, 1997). Conhecida como *Hin Shitsu* (atributos, funções), *Kin No* (função), *Ten Kai* (desdobramento, difusão) passou a ser chamada de Desdobramento da Função Qualidade ou mais simplesmente QFD.

A objetividade e os resultados apresentados pela Toyota impressionaram os empresários dos EUA e, em 1986, a Xerox e a Ford iniciaram “a história de um sólido sucesso na aplicação e adaptação à realidade das empresas ocidentais” (ABREU, 1997).

**No que diz respeito a aplicações do QFD no setor de serviços, MAZUR (1999) relata que, no Japão, as aplicações mais antigas foram em 1981, para um *shopping mall*, um complexo esportivo, e uma loja de varejo por intermédio de Ohfuji, Noda e Ogino. Mais recentemente, tem sido utilizado em hotéis, *shopping centers* e hospitais.**

**Nos Estados Unidos, em 1983, já era utilizado por empresas americanas na melhoria de seus produtos, do desenho e do desenvolvimento do processo. A partir daí as aplicações cresceram desde negócios de tradução (1985) até hospitais em 1991. MAZUR (1999) menciona consultorias em negócios de distribuição, educação, alimentação, finanças, hospitais e empresas de varejo desde 1990, e mais recentemente, têm sido reportadas aplicações em finanças, arquitetura, telecomunicações e outros.**

**MOTA (1996) trata do desdobramento da qualidade em hospitais e menciona trabalhos de Omachonu em 1991, de Gopalakrishnan e McIntyre em 1992 que propõem a utilização de uma matriz para identificar os clientes de um**

hospital público, sua influência e importância e comparam a matriz proposta à casa da qualidade usada no QFD.

FERREIRA (1997) discute a aplicação QFD no setor serviços e apresenta o desdobramento da qualidade da biblioteca da escola de engenharia da UFRGS e propõe um Modelo Conceitual para Serviços que pretende seja um modelo de uso genérico. Aplicou-se, neste estudo de caso, o modelo conceitual proposto de forma integral. Segundo a autora, “a aplicação da abordagem proposta permitiu quantificar a apreciação da qualidade dos serviços, no modo como proposto: análise da importância corrigida da Qualidade Demandada, das Características da Qualidade, dos Serviços e dos Recursos e suas prioridades.” Adianta, ainda, que a avaliação de custos dos recursos procedida viabilizou a associação de custos à manutenção/melhoria dos itens de Características da Qualidade. Conclui, a autora, que o resultado obtido foi maior facilidade e segurança no processo de tomada de decisão, de um lado no que diz respeito ao planejamento da qualidade da Biblioteca da Escola de Engenharia, e, de outro, a priorização de itens baseada em variável concreta (valores monetários).

MAZUR (1999) considera que a transição da era industrial para a economia de serviços e da informação trará uma demanda crescente por melhoria nos processos de serviços. Adianta mais, que as aplicações irão passar dos serviços puros como hotéis, aviação e hospitais para integração com manufatura, processo e software. Menciona, nesta direção, o *Triceratops*, sensação do novo *Jurassic Park* da *Universal Studios* na Florida. Foi utilizado o QFD para desenhar e construir o dinossauro considerado como a representação mais próxima da realidade jamais feita.

Ainda sobre a ampliação de aplicações do QFD, Yuki *apud* FERREIRA (1997) menciona que a aplicação do QFD no Brasil tem alguma monta no setor industrial onde, tal qual no Japão, a adoção da ferramenta foi mais imediata mas, ainda encontra-se em fase incipiente no setor de serviços. MOTA (1996), discorrendo sobre o assunto, coloca a questão da dificuldade de mensuração da qualidade dos processos de serviços, pois estes apresentam problemas na quantificação das percepções dos clientes e dos contatos entre o cliente e o prestador de serviço.

A utilização do QFD em serviços ou produtos implica no conhecimento das necessidades do consumidor, levando as empresas a se empenhar na busca de se

ouvir a voz do cliente (VOC), para minimizar as possibilidades de fracasso no mercado.

### 3.2 – A Voz do Cliente - A evolução do Marketing e do Planejamento da Qualidade

Nem sempre a VOC foi inspiradora na definição das características, desempenho e qualidade dos produtos/serviços, tal qual se apresenta presentemente. A partir do período da manufatura e posteriormente da produção em série, houve movimentos evolutivos na forma das empresas fazerem negócios ou marketing e no conceito e prática da qualidade, cronologicamente indicados no primeiro caso por ETZEL et al. (2001) e McCARTHY e PERREAULT (1997) e, no segundo, por GARVIN (1992) e BALLESTERO–ALVAREZ et al. (2001). Como o conhecimento se desenvolve a partir de requerimentos oriundos de necessidades ou problemas da humanidade pode-se admitir que a simultaneidade de datas apresentada pelos ciclos evolutivos destas duas áreas do conhecimento tenham a mesma origem. Aparentemente, o marketing e a qualidade foram evoluindo, paralela e simultaneamente, como conseqüência de mudanças sociais, demográficas, econômicas e tecnológicas entre outras, culminando com a situação apresentada presentemente. A Tabela 3.1 sintetiza este período evolutivo.

Tabela 3.1 – A Evolução do Marketing e do Planejamento da Qualidade.

ANOS	EVOLUÇÃO DO MARKETING	EVOLUÇÃO DA QUALIDADE
1900	<p><b>Filosofia de Produção</b> Como conseqüência de uma demanda reprimida e insatisfeita que caracterizava estes anos, as empresas adotaram a filosofia chamada de produção em massa, onde acreditavam que os consumidores prefeririam produtos de preços baixos e amplamente disponíveis.</p>	<p><b>Inspeção Final</b> A necessidade do aumento dos volumes de produção levaram à intercambiabilidade de peças para evitar seu ajuste manual durante a montagem. Um sistema racional de medidas, gabaritos e acessórios assegurou a intercambiabilidade. Para minimizar problemas na montagem final uma inspeção era efetuada durante o processo de fabricação.</p>

Tabela 3.1 – A Evolução do Marketing e do Planejamento da Qualidade (continuação).

ANOS	EVOLUÇÃO DO MARKETING	EVOLUÇÃO DA QUALIDADE
1930	<p><b>Era de Vendas</b>  <b>A depressão mudou percepções. Como produzir ou crescer não era o problema e sim como vender a produção. Os consumidores arredios não comprariam o suficiente de produtos e, portanto, deveriam ser empregados esforços agressivos de venda e promoção. Os produtos eram criados pela empresa e seu consumo intensa e agressivamente promovido. A ênfase continuava interna.</b></p>	<p><b>Controle Estatístico da Qualidade</b>  Reconheceu-se a variabilidade como fato concreto dentro de faixa de variações. Definiu-se controle de fabricação, criando poderosas técnicas para acompanhar e avaliar a produção e melhorar a qualidade. Passou-se a trabalhar com amostra de lote de produtos. Criou-se o nível médio da qualidade produzida (AOQL), indicando a % máxima de defeitos.</p>
1950	<p>Era do Departamento de Marketing  <b>Nesta fase as empresas estavam crescendo rapidamente na maioria dos setores. O problema era decidir onde situar o esforço da empresa. Alguém precisava unir os esforços de pesquisa, compra, produção, embarque e vendas. O foco ainda era para dentro da empresa.</b></p>	<p><b>Garantia da Qualidade</b>  A prevenção de problemas ainda era o objetivo fundamental. Havia quatro elementos distintos: quantificação dos custos e controle total da qualidade, engenharia da confiabilidade e zero defeito. O foco ainda era a partir de uma perspectiva interna da empresa.</p>
1960	<p><b>Era de Marketing</b>  <b>Este conceito foca o mercado alvo, as necessidades e desejos dos consumidores, o marketing integrado e a rentabilidade. As empresas devem conhecer os desejos dos consumidores e ser mais eficaz que os concorrentes na sua satisfação. A perspectiva é de fora para dentro da empresa.</b></p>	<p><b>Controle da Qualidade Total</b>  O departamento de produção não pode trabalhar isoladamente. O controle precisa começar pelo projeto do produto e só terminar quando nas mãos do cliente. A qualidade é um trabalho de todos exigindo a cooperação dos departamentos. Em 1966 surge, no Japão, a metodologia do QFD e consolida-se em 1972.</p>
1980	<p>Segmentação e Posicionamento  <b>Mais recentemente o marketing evoluiu para segmentação dos mercados para melhor identificar gostos e hábitos, posicionamento dos produtos para sua melhor identidade e preocupação ambiental com a comunidade.</b></p>	<p><b>Gestão Estratégica da Qualidade</b>  Abordagem ligada ao lucro e aos objetivos empresariais, sensível à concorrência e ao ponto de vista do consumidor e associada à melhoria contínua. Assim, não é mais ligada a padrões fixos internos.</p>
1990	<p>Atendimento  <b>A última década foi dedicada ao atendimento do cliente, incluindo a</b></p>	<p><b>Certificação ISO</b>  Surgem normas e guias da qualidade em todas as fases de fabricação para garantia da qualidade. Há uma preocupação ambiental e com as pessoas.</p>

### 3.3 – A Voz do Cliente – Planejamento e Implementação

O quadro evolutivo citado anteriormente (Tabela 3.1) evidencia que o planejamento, tanto da qualidade como do marketing, estão centrados no mercado e orientados aos clientes o que implica em que as empresas procurem conhecê-los e ouvi-los. Porém, antes deste nível de detalhamento, é necessário definir-se a forma de atuação da empresa como um todo, que é formulada através de seu Planejamento Estratégico. Segundo CAMPOS (1992), o Planejamento Estratégico é “o conjunto de atividades necessárias para se determinar as metas (visão), os métodos (estratégia) e o desdobramento dessas metas e métodos.” Este processo resulta na definição das estratégias dos diferentes níveis da empresa (WRIGHT et al., 2000), que se respaldam em uma vantagem competitiva. A vantagem competitiva (PORTER, 1989) ou vantagem diferencial (HOOLEY et al. 2001), é fator chave para o sucesso da organização, e advirá de uma combinação da exploração das condições do mercado (macro e micro ambientes) onde pontificam as necessidades e desejos dos consumidores e a posição da concorrência, e da aplicação dos recursos da empresa. Concomitantemente à definição destes elementos, são estabelecidos os objetivos e as metas e efetuado o Desdobramento das Diretrizes que gera metas funcionais e interfuncionais para as diferentes áreas da organização (CHENG et al., 1995). Como menciona CAMPOS (1992), uma diretriz é constituída de três partes: a) a diretriz principal de alta prioridade que deriva da visão estratégica; b) a meta a ser alcançada e; c) procedimento para o cumprimento da meta. Estas metas serão trabalhadas através da gestão das diversas áreas e, também, coordenadas interfuncionalmente de forma a obter sinergia de esforços de toda a empresa em prol de um resultado mais eficaz.

Exemplificando, um objetivo de melhorar o retorno de investimento pode se desdobrar numa meta de aumentar a participação de mercado onde, uma das alternativas poderá ser o lançamento de um produto novo ou a introdução de melhorias em produtos existentes. Para esta atividade pode ser designado um grupo interfuncional de pessoas composto, por exemplo, por pessoal de marketing, operações, serviços e P&D, que podem usar o QFD para alcançar o resultado desejado. O processo tem início com o uso de instrumentos para se ouvir a voz do cliente (VOC) de forma a obter indicações, as mais precisas possíveis, acerca da necessidade e desejo do consumidor.

CHENG et al. (1995) defendem que “a ênfase é dada nas técnicas adequadas para ouvir os clientes, converter a voz original em verdadeiras necessidades e organizar as informações numa forma útil para o desenvolvimento do produto.”

Entrevistas individuais, em grupo, observação direta, levantamento por questionário (*survey*), painéis e experimentos são algumas técnicas utilizadas para se pesquisar necessidades e desejos do consumidor ou a Voz do Cliente.

Citando, ainda, CHENG et al. (1995) a respeito da Voz do Cliente, “em geral, os clientes (...) expressam aspectos que eles não gostam, sugerem contramedidas para melhorar o produto ou, ainda, falam muito genericamente sobre como eles gostariam que fosse o produto. Estes dados precisam, então, ser trabalhados para se transformar em informação útil para o desenvolvimento do produto.” Assim, o consumidor tem sua própria forma de manifestar desejos e necessidades, normalmente expressos de uma forma abstrata como, por exemplo, um produto confortável para se calçar ou vestir ou ainda um ambiente agradável e familiar. Esta forma de se expressar não deve ser tolhida ou conduzida, pois o que interessa é ouvir realmente o que importa ao consumidor. O que é necessário é uma maneira de interpretá-la e transformá-la em elementos menos abstratos para que não haja erros no desenvolvimento do produto ou na formatação de processos de serviço.

**Todo esforço e técnica aplicados nesta atividade farão com que haja menor probabilidade de insucessos e menor esforço de adaptação deste “produto” ao gosto do consumidor. Como se sabe esta adaptação pode custar muito à organização, em virtude de alterações de projeto do produto para corrigir inadequações ou através de um esforço relevante de marketing para convencer o consumidor das qualidades do produto não valorizadas por ele.**

Uma das técnicas que pode ser aplicada para que não ocorra este tipo de problema recebe o nome de *Quality Function Deployment* (QFD) ou Desdobramento da Função Qualidade.

### **3.4 – A Sistemática do Desdobramento da Função Qualidade**

**CHENG et al. (1995) preconizam que o sistema integrado do TQC (*Total Quality Control*) manifesta-se através de três ações gerenciais: planejamento, manutenção e melhoria da qualidade. Segundo PALADINI (2000) “a atividade de planejamento é considerada fundamental no esforço de produzir qualidade.”**

Esta afirmativa procede em função de que ao planejar toma-se decisões sem pressões de urgência de tempo e antes que se produzam refugos, máquinas parem ou clientes fiquem insatisfeitos. Ainda segundo o mesmo autor, através do planejamento se evita improvisações, decisões sob pressão, intuitivas e subjetivas. Dentre as diversas técnicas que compõe o planejamento da qualidade - análise de falhas, planejamento de experimentos, análise de valor e outras - aparece o QFD (Desdobramento da Função Qualidade) como um instrumento destinado a “entender e atender o cliente com qualidade superior e, assim, superar os concorrentes” (ABREU, 1997). Ainda de acordo com o mesmo autor, ele é um método de suporte ao desenvolvimento de produtos e serviços, fundamentado na interpretação das necessidades e desejos dos clientes – Voz do Cliente - e apoio ao trabalho de equipes multifuncionais no desenvolvimento de produtos e serviços. A diferença entre ele e os outros sistemas tradicionais de busca de qualidade é que estes últimos objetivam minimizar qualidades negativas (aspectos do produto expressos por reclamações) e o que trazem de melhor é a certeza de que nada está errado. Ao contrário, o QFD objetiva maximizar a satisfação do consumidor, ou seja, qualidades positivas (necessidades não expressas, latentes nos clientes), já que é um método estruturado e sistematizado para orientar o processo e a execução das tarefas desde a concepção até a colocação do produto no mercado, de acordo com a voz do cliente. Ao buscar o aprimoramento do produto através de pesquisa, por exemplo, das reclamações de clientes, o melhor que se consegue é que nada esteja errado, ou seja, um produto sem defeitos. Porém, isto pode não significar sucesso para a empresa na medida que podem existir qualidades positivas não contempladas no produto atual que, se estivessem presentes, poderiam ser significativas para obter a preferência do consumidor.

Segundo MAZUR (1999), o “QFD permite aos consumidores priorizar seus requerimentos, fazer *benchmarking* com os concorrentes da empresa, e, então, dirigir a empresa para otimizar aqueles aspectos da organização que trarão as maiores vantagens competitivas”.

AKAO (1996) define o Desdobramento da Qualidade como: “é converter as exigências dos usuários em características substitutivas (características de qualidade), definir a qualidade do projeto, do produto acabado, desdobrar esta qualidade em qualidades de outros itens (...) apresentando sistematicamente a relação entre os mesmos.”

**A metodologia do QFD incorpora 4 fases (ABREU, 1997): a) Planejamento - os desejos dos clientes são desdobrados em características técnicas mensuráveis do produto ou serviço; b) Partes – as características técnicas são desdobradas nos componentes e partes que garantirão a melhoria das especificações; c) Processos – componentes e partes são ativados em procedimentos de produção; e d) Operações – que, por sua vez, são desdobrados em padrões de procedimento no nível das operações.**

CHENG et al. (1995) afirmam que “o método QFD pode ser aplicado tanto a produto (entendido como bens ou serviços) da empresa quanto a produto intermediário entre cliente e fornecedor interno. (...) A implantação do QFD objetiva duas finalidades específicas: 1 – auxiliar o processo de desenvolvimento do produto, buscando, traduzindo e transmitindo as necessidades e desejos do cliente; 2 – garantir qualidade durante o processo de desenvolvimento do produto.”

Segundo PUN et al. (2000) “o QFD é uma ampla ferramenta de qualidade especificamente destinada a satisfazer a exigência dos clientes”. Desta forma, as exigências ou requisitos dos clientes são expressos na sua linguagem própria, de maneira bem concisa. Essas expressões, posteriormente, são classificadas e organizadas para representar as qualidades exigidas. AKAO (1996) representou o Desdobramento da Função Qualidade conforme a Figura 3.1 a seguir.

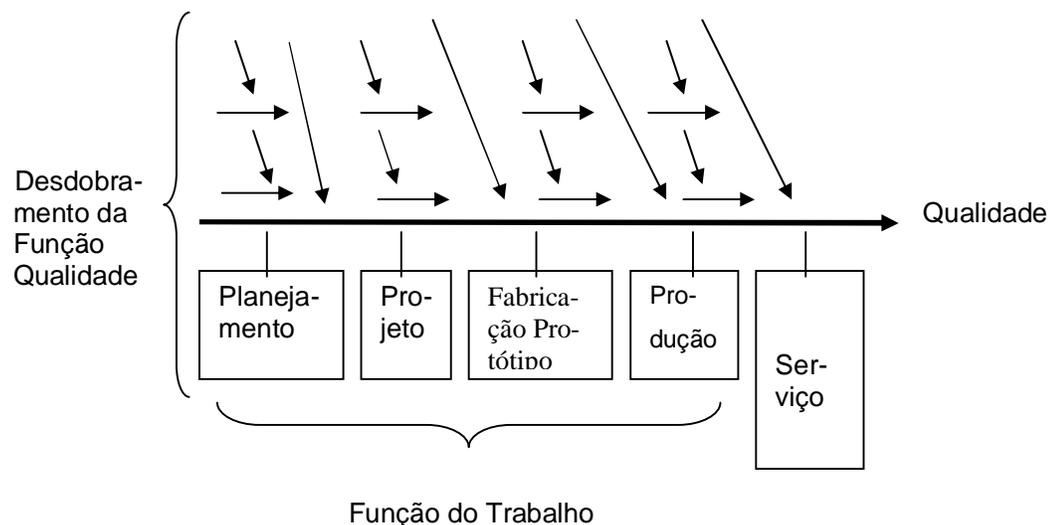


Figura 3.1: Desdobramento da Função Qualidade (Fonte: AKAO, 1996).

Assim, a Figura 3.1 procura demonstrar que o Desdobramento da Função Qualidade é constituído pelo Desdobramento da Qualidade (QD) e pelo Desdobramento da Função Qualidade no sentido restrito (QFDr). Para o primeiro, afirmam CHENG et al. (1995) que “visa desdobrar a qualidade utilizando a lógica da

causa e efeito, de forma sistematizada”. Assim, parte-se da Voz do Cliente tal qual manifestada pelos consumidores, transformando-as em características da qualidade até, como mencionam os mesmos autores, “chegar a um determinado valor de um parâmetro de controle do Padrão Técnico de Processo”. Para o segundo, AKAO (1996) define como “(...) desdobramento, em detalhes, das funções profissionais ou dos trabalhos que formam a qualidade, seguindo a lógica de objetivos e meios”, ou em outras palavras, como coloca MIGUEL (2001), “(...) tradução dos requisitos do projeto do produto para o trabalho para obter o produto ou desdobramento do trabalho”. No QD é feito o desdobramento da qualidade e no QFDr o desdobramento do trabalho.

Para se chegar à qualidade exigida e posteriormente à projetada é necessário seguir a metodologia própria do QFD. A matriz da qualidade é mostrada na Figura 3.2.

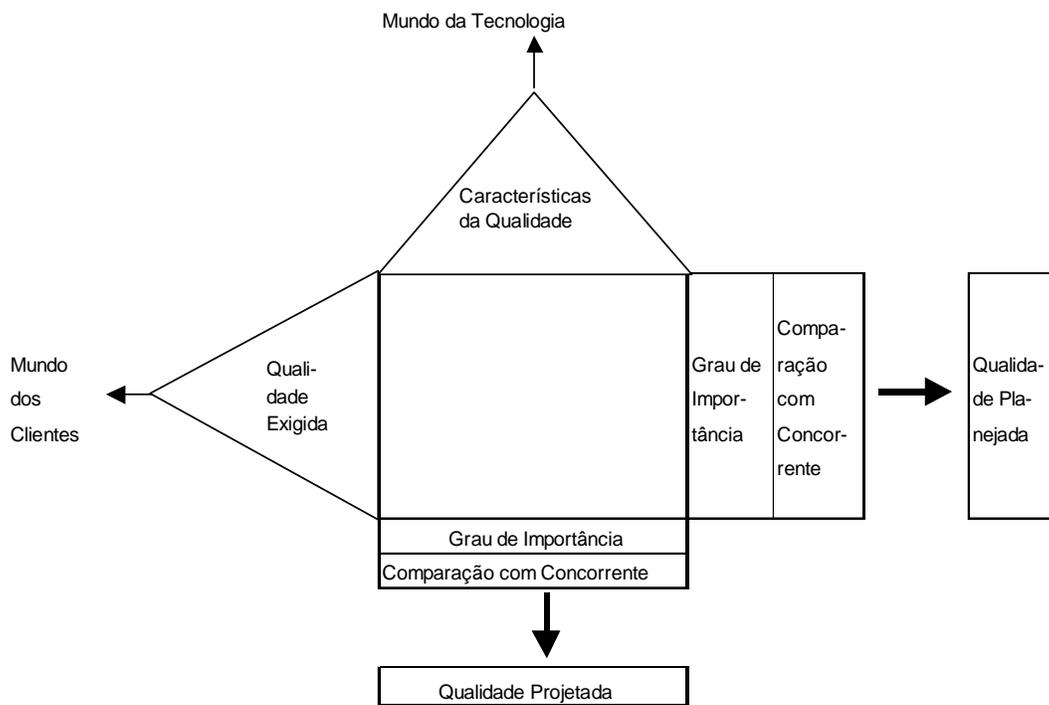


Figura 3.2 - Matriz da Qualidade - Conversão do Mundo dos Clientes para o Mundo da Tecnologia (Fonte: AKAO, 1996).

PEIXOTO e CARPINETTI (1998), explicam a metodologia ao afirmar que “o QFD é uma metodologia visual (utiliza-se principalmente de diagramas e matrizes), conectiva (os desdobramentos amarram as variáveis umas às outras) e priorizadora (foca as atenções da equipe nas variáveis verdadeiramente importantes).”

Esta metodologia prevê uma seqüência de passos, como menciona AKAO (1996):

**Passo 1 – Elaboração da Tabela de Desdobramento da Qualidade Exigida**

## a) Determinar o Produto

A primeira etapa é identificar o objeto ou serviço que deverá ser produzido, baseando-se nas exigências latentes e não apenas naquelas evidentes e claras.

## b) Identificar as Exigências do Mercado e Elaborar a Tabela de Desdobramento da Qualidade Exigida

A seqüência a ser obedecida é a seguinte:

1 - *selecionar o público alvo e o mercado* – para tanto torna-se necessário dividir o mercado em porções homogêneas segundo critérios próprios de segmentação de mercado e a seguir escolher que segmento será alvo de trabalho. Quanto mais focado estiver o público alvo tanto mais adaptado aos anseios destes consumidores será o produto/serviço advindo do processo de QFD.

2 - *Identificar o que está sendo exigido para o “objeto”* – É importante a formação de uma equipe multidisciplinar (da tecnologia, do desenvolvimento e comercial) que entrevistará clientes procurando extrair deles necessidades e desejos existentes ou latentes, comparações do produto com a concorrência e todas as informações que levarem a uma boa definição do objeto a ser desenvolvido.

3 - *Elaborar a tabela de desdobramento da qualidade exigida* – Para que se possa identificar os elementos da qualidade é necessário converter as exigências dos clientes em características técnicas, ou seja transformar a exigência do mundo dos clientes em características pertencentes ao mundo da tecnologia, isto é, em características da qualidade. A seqüência a ser seguida é converter as informações primitivas fornecidas pelo cliente em informações lingüísticas, reuni-las por similaridade formando conjuntos, e organizar em forma de tabela compondo a Tabela de Desdobramento da Qualidade Exigida. Assim, como exemplifica AKAO (1996), ao se desdobrar a qualidade de um sistema de audiocontrole parte-se de uma informação primitiva – “ser fácil de comandar” no 1º nível – e através de um primeiro desdobramento a transforma em informação lingüística – “ser fácil de carregar” no 2º nível - e, posteriormente, em mais um desdobramento – “ser pequeno e fácil de carregar” no 3º nível.

## **Passo 2**– Estabelecimento da Qualidade Planejada

a) Comparar e Analisar o Desempenho com as Empresas Concorrentes e Estabelecer os Argumentos de Venda

Ao se estabelecer a qualidade planejada deve ter-se em mente dois aspectos importantes: a) o que é mais importante para o cliente e; b) comparação do produto a ser lançado com a concorrência. Ambos inspirarão o índice de melhoria que será atribuído aos requisitos da qualidade para que, ao se lançar o produto, ele satisfaça as exigências dos clientes e sua importância e diferenciação sejam evidentes para os clientes.

A partir daí pode-se determinar os chamados “argumentos de venda” que são os aspectos julgados de maior valor para os clientes.

b) Estabelecer o Plano de Melhoria e o Peso das Qualidades Exigidas – Estabelecer os níveis de melhoria que se quer implementar no produto ou serviço de forma a torna-lo superior ao da concorrência. Para se estabelecer o peso das qualidades exigidas, deve-se juntar o grau de importância do requisito com o índice de melhoria desejado e o argumento de venda, devidamente valorizado. O peso relativo, isto é os requisitos da qualidade devidamente hierarquizados pela sua importância, é obtido apurando-se a participação de cada item no peso absoluto total.

## **Passo 3** – Elaboração da Tabela de Desdobramento das Características da Qualidade

a) Extrair os Elementos da Qualidade e Elaborar a Tabela de Desdobramento das Características da Qualidade

Antes de identificar as características da qualidade, pode ser necessário a extração dos elementos da qualidade. Os “elementos da qualidade” mencionados são os elementos passíveis de se tornar mensuráveis para julgar a qualidade como, por exemplo, medições (peso, forma, dimensão, etc.). A partir dos elementos da qualidade finalmente se chega ao *hardware*, ou seja converte-se as qualidades verdadeiras em características substitutivas e consegue-se determinar a qualidade desejada do projeto. Pode-se exemplificar a extração dos elementos da qualidade conforme indicado na Tabela 3.2.

Tabela 3.2 – Extração dos elementos da qualidade (Fonte: AKAO, 1996).


Itens exigidos (Itens do 3º nível)	Elementos da qualidade
Ser fácil de carregar	Peso, Dimensão, Forma, Portabilidade
Ser pequeno e fácil de carregar	Dimensão, Forma, Portabilidade
Ser leve e fácil de carregar	Peso, Forma, Portabilidade
Ter estabilidade ao carregar	Peso, Centro de gravidade, ângulo inclinação
Ter estabilidade ao assentar	Forma, Centro de Gravidade, Estabilidade
Ser fácil de comandar mesmo pelos iniciantes	Posição dos botões, Tato
Ser fácil de comandar apesar de pequeno.	Peso, forma, força exigida para o <i>joystick</i> , Tato de <i>joystick</i> , (...) tato dos potenciômetros

B) EFETUAR ANÁLISE COMPARATIVA DAS CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE COM A  
DOS CONCORRENTES

Ao se obter as características da qualidade, torna-se possível efetuar análise comparativa com concorrentes em termos quantitativos, o que não seria tão fácil ao nível dos elementos da qualidade ou das qualidades exigidas. Segundo CHENG et al. (1995), os elementos da qualidade são itens intermediários entre a qualidade exigida e a característica da qualidade.

**Passo 4** – Elaboração da Matriz da Qualidade e Estabelecimento da Qualidade Projetada

a) Elaborar a Matriz da Qualidade

*Reunir em uma matriz bidimensional a Tabela de Desdobramento das Qualidades Exigidas apurada no passo 1 e a Tabela de Desdobramento das Características da Qualidade identificada no passo 3, obtendo a Matriz da Qualidade.*

O lado esquerdo da Figura 3.2 é o universo dos clientes e como eles não se manifestam é preciso ir ao encontro de suas exigências. Para a realização das exigências em termos técnicos é preciso convertê-las em qualidades pertencentes ao universo da tecnologia. A parte superior da Figura 3.2 é o universo da tecnologia devidamente convertido em características da qualidade mensuráveis e quantificáveis.

b) Efetuar a análise de reclamações

É importante analisar-se as reclamações atuais, caso o produto/serviço já exista, para que se previna para eventuais reincidências de novas reclamações sobre os mesmos problemas já existentes.

c) Estabelecer o peso das características da qualidade

1 - Distribuição dos pesos das qualidades exigidas – Efetuar a apuração da proporcionalidade de cada elemento da qualidade exigida.

2 – Apuração do peso da características da qualidade – Determinar o peso dado às características da qualidade mediante totalização vertical por característica.

d) Análise comparativa entre características da qualidade da empresa e da concorrência

A seqüência é proceder à análise comparativa das características da qualidade apresentada pela empresa e pelos concorrentes obtendo, assim, um quadro claro da posição competitiva atual. A análise da situação competitiva, avaliada individualmente por característica da qualidade, proporcionará condições importantes para a projeção da qualidade futura. As informações disponíveis nesta parte da Matriz da Qualidade são muito favoráveis a se traçar o plano de melhoria uma vez que são apresentadas, em conjunto, a importância da característica da qualidade e sua posição competitiva.

e) Estabelecer a Qualidade Projetada

Projeta-se a qualidade a ser implementada na empresa a partir de todas as análises e comparações efetuadas anteriormente. Neste ponto, a qualidade exigida está expressa em características da qualidade, tornando-se, portanto, muito mais fácil a sua implementação pois agora são elementos que têm forma, dimensão, peso e outros.

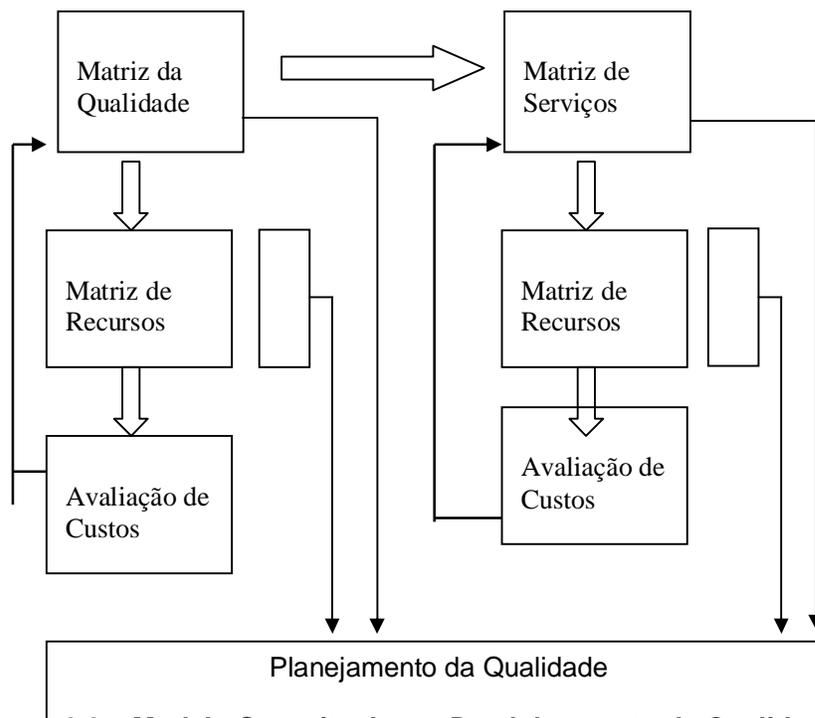
Resumindo, um dos determinantes mais relevantes do sucesso de um produto no mercado são os consumidores e como afirmam EUREKA e RYAN (1992), “o QFD traz a voz do cliente diretamente para o chão da fábrica.” Portanto, a qualidade planejada para a fabricação de um produto deve ser determinada segundo a seqüência: “mundo dos clientes”, grau de importância e comparação com os concorrentes. Para sair do abstrato para o concreto, isto é, para materializar a qualidade planejada num produto/serviço, é preciso convertê-la em mundo da tecnologia para determinar as qualidades do projeto. Assim, a ordem a se seguir é a seguinte: “mundo da tecnologia”, grau de importância e comparação com os produtos dos concorrentes.

Por fim, como dito anteriormente, a metodologia do QFD incorpora fases, que compõem o modelo conceitual, ou seja, o conjunto formado pelas tabelas e matrizes de um determinado desenvolvimento. Segundo CHENG et al. (1995), o modelo conceitual “pode ser definido como o “caminho” por onde o desenvolvimento do projeto deve percorrer para atingir as metas estabelecidas.” Como a maior parte da literatura existente aborda o QFD aplicado a produtos, é oportuno mencionar estudos efetuados

em serviços tanto no que diz respeito ao modelo conceitual como no tocante a aplicações práticas, descritos respectivamente nos itens 3.6 e 3.7.

### 3.5 – Um Modelo Conceitual para QFD aplicado em Serviços

**DANILEVICZ e RIBEIRO (1999)** apresentam um modelo de desenvolvimento do QFD para serviços, descrito na Figura 3.3 e comentado na seqüência.



**Figura 3.3 – Modelo Conceitual para Desdobramento da Qualidade em Serviços. (Fonte: DANILEVICZ e RIBEIRO, 1999).**

#### 3.5.1 - Matriz da Qualidade

A partir da **Voz do Cliente**, desdobra-se a qualidade demandada em níveis primários, secundários e terciários, que são organizados em uma árvore lógica e de onde se extraem as características da qualidade, responsáveis pela qualidade na operação de serviço. Estas características da qualidade são os parâmetros de desempenho necessários para se obter a qualidade que o cliente requer. Parte-se do mais abstrato (mundo do cliente) para o mais concreto (mundo da tecnologia). Mais detalhes do preenchimento da Matriz da Qualidade podem ser obtidos em CHENG et al. (1995).

Em operações de serviços a percepção de qualidade pelo consumidor virá, via de regra, através dos chamados 3 P's dos serviços: *people, process and*

***physical environment*, ou seja, participantes, processo e ambiente físico. Assim, geralmente, a qualidade exigida será derivação ou particularizações destes três elementos.**

#### 3.5.2 – Matriz dos Serviços

**Nesta matriz são indicados todos os serviços existentes, atualmente, e ainda aqueles que poderão ser implementados e que viabilizam as especificações da qualidade exigida. Este cruzamento da qualidade exigida com os serviços previstos é feito para se criar estrutura de serviços suficientes para garantir a demanda de qualidade dos clientes. A finalidade desta matriz é, também, indicar quais os serviços chamados prioritários e que são responsáveis pelas especificações da boa prestação de serviço, onde, dependendo da avaliação posterior dos custos, serão efetuadas ações de melhoria.**

#### 3.5.3 - Matriz dos Recursos

**O desdobramento, neste ponto, busca apurar os recursos necessários para dar suporte à execução dos serviços e das especificações dos processos de serviços para garantir a satisfação dos clientes. Este desdobramento evidenciará as necessidades atuais em relação a recursos humanos, espaço físico, instalações e equipamentos. Após os recursos serem agrupados logicamente na matriz, efetua-se seu cruzamento com as características da qualidade e com os serviços, avaliando a relação existente entre eles.**

#### 3.5.4 – Matriz de Custo

**DANILEVICZ e RIBEIRO (1999) sugerem que após o levantamento de custo anual de cada item, este deve ser distribuído, usando-se as relações existentes na matriz de recursos como fator de distribuição. Ambas as matrizes possuem as mesmas informações e a diferença será que, na última matriz, o lugar das relações será substituído pelos custos. É possível apurar-se os custos das Características da Qualidade e dos serviços.**

#### 3.6 – Aplicações do QFD em Serviços – Estudos de Caso

**A seguir são analisadas algumas aplicações de QFD na área de serviços, buscando investigar abordagens úteis, e que auxiliem na investigação de soluções para problemas nesta área, visto que existe disponibilidade restrita de literatura no assunto.**

##### 3.6.1 – O Caso da Aplicação do QFD no Desenvolvimento de *Software*

Conforme seus autores (SONDA et al., 1999), o caso trata do planejamento e desenvolvimento de um *software* de custos com objetivo de um melhor atendimento das características exigidas pelos clientes. É importante ressaltar que, via de regra, um *software* é um produto chamado híbrido, ou seja, a sua aquisição implica a propriedade dos programas que o constituem, mais o fornecimento de horas de consultoria para adequação do *software* às peculiaridades da empresa, bem como, o fornecimento de horas de treinamento para domínio da ferramenta pelo cliente. Neste caso, o modelo conceitual adotado pelos autores é o indicado na Figura 3.4.

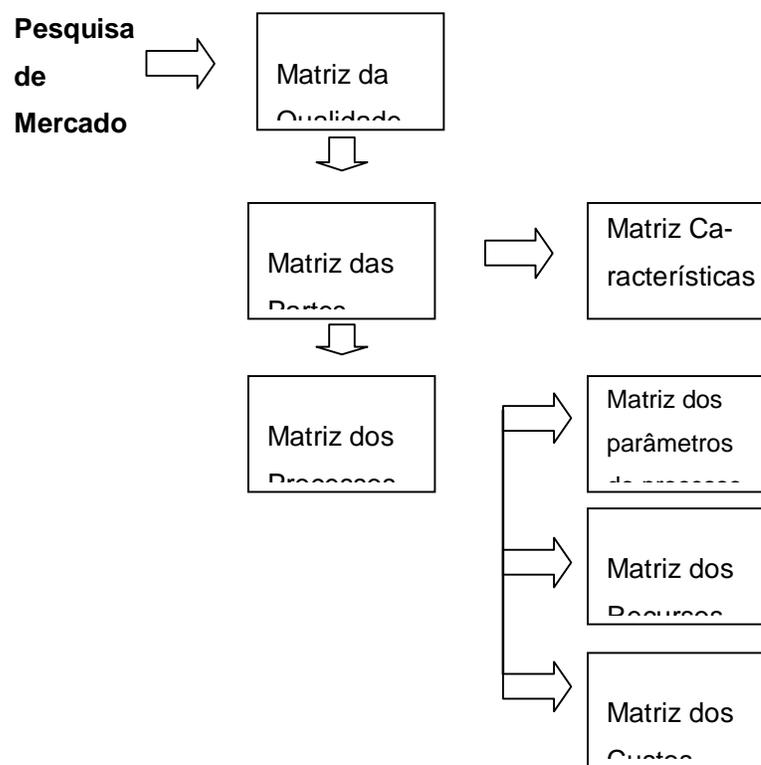


Figura 3.4 - Modelo Conceitual (Fonte: SONDA et al., 1999).

O caminho utilizado para planejamento da qualidade e desenvolvimento do produto (*software*) foi o seguinte:

#### Elaboração da Matriz da Qualidade

O primeiro passo foi o estabelecimento da qualidade exigida e seu desdobramento em características de qualidade passíveis de mensuração. As tabelas obtidas são mostradas na Tabela 3.3.

Tabela 3.3 – Tabela da Qualidade Exigida e seu Desdobramento em Características da Qualidade.

QUALIDADE EXIGIDA	CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE
Interface de fácil acesso	Tempo de aprendizado (horas)
<b>Performance do sistema</b>	<b>Tempo médio p/entrada de dados (horas)</b>
<b>Métodos de custeio</b> (segundos)	<b>Tempo médio de resposta consulta</b>
<b>Manutenção e suporte adequados</b> (qtde/mês)	<b>Número erros não detectados</b>
<b>Personalização</b> (qtde/mês)	<b>Número atendimentos usuário</b>
<b>Atualização em tempo real</b> custeio (i-	<b>Benchmarking c/outros sistemas de</b> <b>tens atendidos)</b>
<b>Confiabilidade das informações</b>	<b>Qtde. horas treinamento (horas)</b>
<b>Uso de novas tecnologias</b>	<b>Qtde. horas p/customização (horas)</b>
<b>Segurança de dados de acesso</b>	<b>Nível de controle de erros (de 1 a 3)</b>
<b>Método de análise avançado</b>	<b>Nível de segurança (de 1 a 3)</b>
<b>Tempo médio atendimento</b> (dias)	<b>Defasagem de atualização do sistema</b>
<b>chamados (horas)</b>	

### Matriz das Partes

Na seqüência, o produto (*software*) foi desdobrado nas partes (módulos) que o compõe. Foram estabelecidos 10 módulos sendo um módulo de cálculos, outro módulo de consultas gerenciais, módulo de entrada de dados, de criação de cenários, módulo de cadastro, de verificação de erros, de segurança, de interface e módulo de personalização de consultas.

### Elaboração da Matriz das Características das Partes

A Matriz das Características das partes representa o estabelecimento da intensidade dos relacionamentos entre estas partes e as características da qualidade (indiretamente, através da matriz das partes). Ela resulta na construção de indicadores de desempenho dos módulos do sistema, que estão indicados na Tabela 3.4.

**Tabela 3.4 – Características da Qualidade ou Indicadores de Desempenho do Software**

CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE DAS PARTES	
1-Tempo de Resposta (segundos)	9-NÍVEL DE SEGURANÇA
2-Métodos de custeio suportados (qtde)	10-TEMPO DE CARGA DOS DADOS (SEGUNDOS)
3-Número consultas realizadas (qtde)	11-SISTEMAS SUPORTADOS NATIVAMENTE (QTDE)
4-Tempo de aprendizado (horas)	12-NO. COMANDOS SUPORTADOS (QTDE)
5-Nível de detalhamento (qtde)	13-QTDE DE EXEMPLOS E EXERCÍCIOS
6-Dimensões suportadas (qtde)	14-MÉTODOS SUPORTADOS NA SIMULAÇÃO (QTDE)
7-Tempo de preenchimento (horas)	
8-Eros não detectados automaticamente (qtde/mês)	

#### Elaboração da Matriz do Processo

O cruzamento dos tipos de processos exigidos com as características da qualidade do sistema finalizou na Matriz do Processo. Seu objetivo é a qualidade do processo de fabricação e de suporte de serviços para as partes que compõe o *software* de custos. Os processos definidos para o sistema foram: a) análise dos atributos; b) assessoria para implantação; c) projeto do produto; d) treinamento; e) desenvolvimento; f) suporte e manutenção e; g) documentação.

#### Matriz dos Parâmetros dos Processos

Esta matriz estabelece os parâmetros para controle do processo de desenvolvimento do *software*. Estes parâmetros são indicadores fundamentais para o

sucesso das atividades de desenvolvimento e assessoria e estão descritos na Tabela 3.5.

**Tabela 3.5 – Características da Qualidade.**

CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE	
1-Pontos perdidos nas revisões	5-TEMPO MÉDIO DE IMPLANTAÇÃO (DIAS)
2-Método do ponto de função (pontos)	6-QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO INSTRUTOR (NOTA)
3-Complexidade ciclomática (grau)	7-QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO ASSESSOR (NOTA)
4-Tempo manutenção x desenvolvimento (%)	8-NÚMERO CONSULTAS COM ÊXITO AO HELP

#### **Elaboração da Matriz dos Recursos**

Nesta matriz são indicados os recursos humanos e de infra-estrutura necessários ao desenvolvimento e manutenção do *software*. Também, são indicadas as relações existentes entre eles e os processo e serviços necessários a este desenvolvimento e manutenção. Os recursos humanos necessários são:

- Coordenador do projeto, analista, assessor de custo, analista de suporte, instrutor e atendente.

Quanto à infra-estrutura, foi definida com:

- Banco de dados, sistema operacional, ferramentas de análise e programação, *software* para suporte, computador e impressora, e *software* de apresentação.

#### **Matriz de Custo**

Destina-se a avaliar os custos dos processos de desenvolvimento e manutenção do *software* de custo. Apura, também, os custos por tipo de recurso humano e infra-estrutura e por tipo de processo.

#### **Plano da Melhoria da Qualidade**

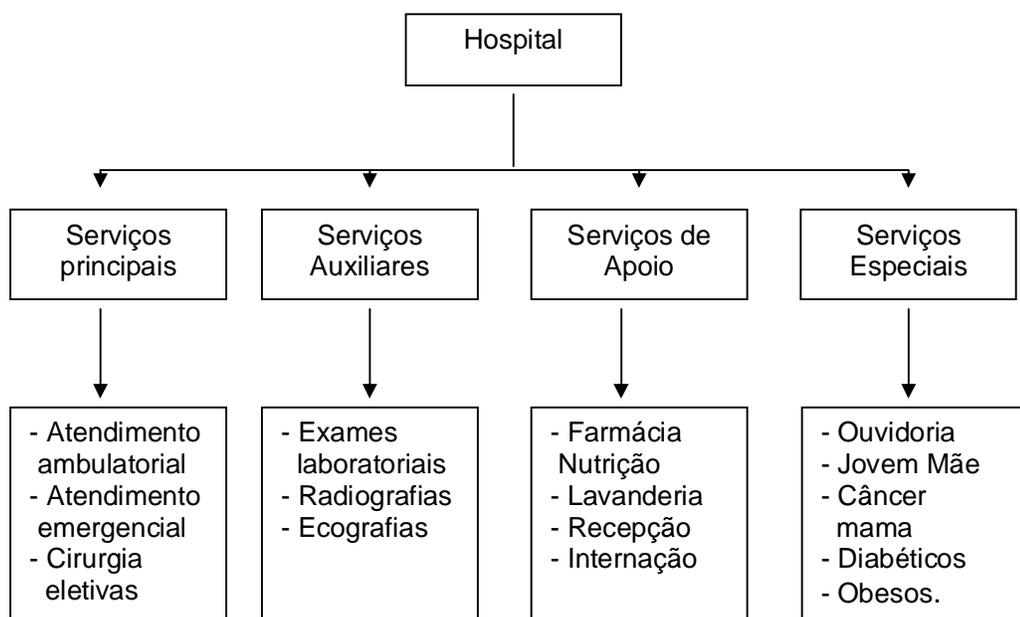
O plano de melhoria da qualidade permite identificar uma série de ações integradas, obtidas a partir dos resultados de todas as matrizes, e definidas a partir do mesmo objetivo que é a satisfação das necessidades do cliente. O

**Plano de Melhoria da Qualidade define, de acordo com CHENG et al. (1995) “novos valores para as características da qualidade ou mesmo manutenção de valores atuais, mas sempre com o objetivo de superar os concorrentes naqueles itens de maior importância segundo o mercado, (...) e completando, assim, a confecção da Matriz da Qualidade.”**

### 3.6.2 – O Caso da Aplicação do QFD em Hospitais

**Conforme seu autor (MOTA, 1996), o caso apresentado trata do estabelecimento de um modelo conceitual para desdobramento e planejamento da qualidade em hospitais. Para seu desenvolvimento foram efetuados levantamento e avaliação dos sistemas de garantias de qualidade de três hospitais. O público alvo pesquisado foi pacientes, familiares, amigos, governo, seguro saúde/convênios no âmbito externo e médicos, enfermeiros, auxiliares de enfermagem e funcionários em geral no aspecto interno.**

**Para melhor entendimento dos desdobramentos feitos são apresentados na Figura 3.5, os serviços prestados pelos hospitais no nível mais geral.**



**Figura 3.5 – Serviços prestados por hospitais (Fonte: MOTA, 1996).**

**O Modelo Conceitual é apresentado na Figura 3.6. Além das matrizes apresentadas, ele permite novos desdobramentos como, por exemplo, controle dos processos e outros até o nível operacional.**

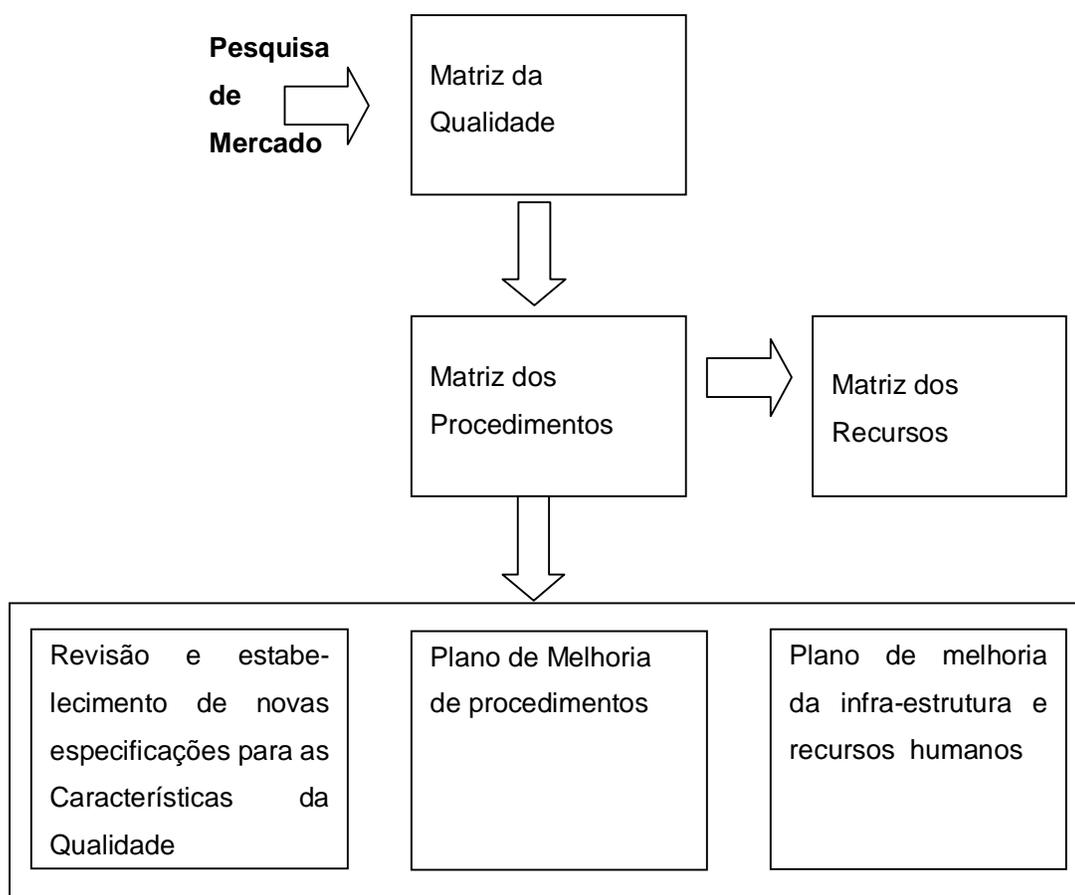


Figura 3.0 - Modelo conceitual para hospitais (Fonte: MOTA, 1990).

O caminho utilizado para desdobramento e planejamento da qualidade de hospitais foi:

#### **Matriz da Qualidade**

A Matriz da Qualidade estabelece a qualidade exigida para hospitais e seu desdobramento em características de qualidade passíveis de mensuração.

#### **Matriz dos Procedimentos**

A Matriz dos Procedimentos indica as etapas dos procedimentos exigidos para a garantia da qualidade dos serviços e satisfação do cliente. Esta matriz relaciona as características da qualidade da matriz anterior com as etapas dos diversos procedimentos que compõe o serviço de hospitais.

### Matriz dos Recursos

Essa matriz relaciona as etapas dos procedimentos (processos) descritos anteriormente com a identificação dos recursos humanos e de infra-estrutura necessários à garantia da qualidade dos serviços de hospitais.

### Plano de Melhorias

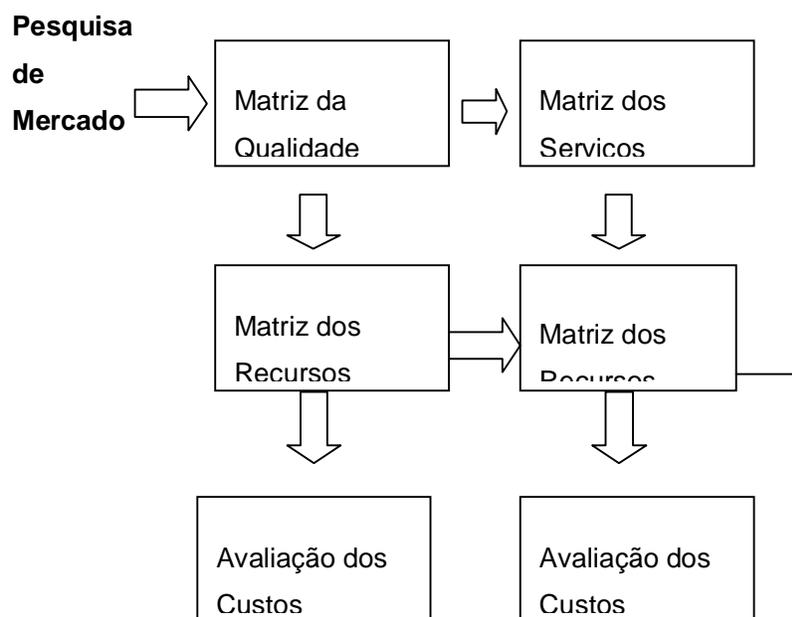
O Plano de Melhorias foi dividido em:

- Revisão e estabelecimento das especificações para as características da qualidade.
- Plano de melhoria dos procedimentos que acarretam melhorias nas especificações.
- Plano de melhoria da infra-estrutura e dos recursos humanos que dão suporte nos procedimentos (processos) e serviços e nas especificações do serviço hospitalar.

#### 3.6.3 – O Caso da Aplicação do QFD em Serviços de Biblioteca

O caso apresentado por FERREIRA (1997) trata da garantia da qualidade em bibliotecas. O público alvo pesquisado foi docentes e discentes de graduação e pós-graduação, e setores produtivos do estado. O estudo de caso foi desenvolvido junto à Biblioteca da Escola de Engenharia (EE) da UFRGS e teve, também o intuito de desenvolver um projeto de sua modernização.

O modelo conceitual de QFD desenvolvido para bibliotecas é o apresentado na Figura 3.7.



**Figura 3.7 - Modelo Conceitual para Biblioteca (Fonte: FERREIRA, 1997).**

O caminho utilizado para desdobramento e planejamento da qualidade da biblioteca foi:

**Matriz da Qualidade**

Estabelecer a qualidade exigida para bibliotecas a partir das qualidades exigidas e seu desdobramento em características de qualidade.

**Matriz dos Serviços**

Correlacionar a qualidade demandada e os procedimentos de prestação de serviços. Os processos de prestação de serviços são desdobrados em seus procedimentos individuais, relacionando todas as atividades associadas à prestação de serviço de biblioteca. O objetivo desta matriz é evidenciar os serviços que influenciam a qualidade exigida, e que, portanto, são atividades críticas para a garantia da qualidade dos serviços.

**Matriz dos Recursos**

Possibilita a quantificação dos recursos humanos e de infra-estrutura necessários para atendimento das características da qualidade e dos procedimentos de serviços. Esta matriz torna possível traçar o perfil de mudanças necessárias para se atingir o atendimento à qualidade demandada.

**Matriz de Custo**

**Avalia os custos dos recursos humanos, de infra-estrutura e dos serviços. Apura os custos em dois blocos: a) por tipo de recurso humano e de infra-estrutura; e b) por tipo de característica da qualidade e serviço.**

#### **Plano de Melhorias**

**O Plano de Melhorias adotado foi dividido em:**

**1 – Plano de melhoria das especificações para as características da qualidade. Planejamento de melhoria dos padrões de desempenho no sentido busca da satisfação do público alvo.**

**2 – Plano de melhoria dos procedimentos, ou seja, das atividades que, por sua vez, pode provocar melhorias nas especificações.**

**3 – Plano de melhoria da infra-estrutura e dos recursos humanos que dão suporte às atividades, serviços e nas especificações do serviço hospitalar.**

#### **3.7 - Comparações entre os Casos de Aplicações do QFD em Serviços**

**Os três casos foram selecionados pelo pesquisador, pois contemplam situações diferentes quanto à importância do produto ou serviço no serviço total, tal qual ocorrem nos serviços disponíveis nos *shoppings*. Assim, existem processos onde os serviços preponderam como nos cinemas e, situação oposta como nas lojas de auto-serviço onde o produto é fator importante na decisão de compra. Similarmente, o produto é muito importante numa biblioteca e decresce sua relevância em um serviço de hospital e, principalmente, num *software* de aplicação. Desta forma, interessava estudar casos que, tanto quanto possível, pudessem se assemelhar à natureza da realidade pesquisada.**

**Comparando-se os três casos apresentados podem-se identificar semelhanças e diferenças entre eles. As mais importantes delas serão comentadas a seguir, buscando obter um conjunto de informações que possam auxiliar o pesquisador em futuros estudos de caso. Os pontos selecionados são os seguintes:**

#### **Quanto ao Modelo Conceitual**

Assim como existe um modelo conceitual genérico para produtos - desdobramento das funções, dos mecanismos, dos componentes, dos processos e das matérias primas, podendo ter ainda mais alguns detalhamentos – os três casos apresentam modelos conceituais similares, todos eles revelando a ligação entre a qualidade projetada, os serviços e processos de sua sustentação, os recursos que os viabilizam e seus custos. Fazem, aproximadamente, o seguinte caminho:

- a) **Matriz da Qualidade** - as qualidades exigidas pelos clientes levando às características da qualidade que responderão pela qualidade projetada.
- b) **Matriz dos Serviços/Atividades/Procedimentos** - as atividades, serviços ou procedimentos que deverão dar apoio ou sustentação para o atingimento das qualidades exigidas.
- c) **Matriz dos Recursos** - os recursos humanos, financeiros, materiais e de informações necessários à consecução destas atividades.
- d) **Custo** – apuração e avaliação dos custos destes últimos (itens b e c).
- e) **O plano de melhoria.**

#### Quanto ao Número de Matrizes

A maior ou menor quantidade de matrizes detalha mais ou menos o planejamento da qualidade. Os casos da biblioteca e do hospital poderiam ter a **Matriz da Qualidade, dos Serviços, das Características dos Serviços, dos Procedimentos, dos Recursos e dos Custos.**

Já o caso do *software* de custos apresenta mais matrizes do que os outros dois casos. Porém, na verdade, a matriz das partes e dos processos evidenciam a composição do *software* tanto quanto a matriz de serviços para a biblioteca e a matriz de procedimentos para o hospital evidenciam a divisão do processo de serviço ou como ele é prestado. Desta forma, o maior ou menor número de matrizes detalham mais ou menos o planejamento da qualidade. No entanto, seguindo-se o caminho apresentado pelo caso do *software*, tem-se a expectativa de que o maior número de matrizes tende a trazer melhores conseqüências para o controle da qualidade, a posteriori.

**Quanto à Matriz dos Serviços/Procedimentos/Atividades feita a partir das qualidades exigidas ou das características da qualidade**

Efetuada a matriz da qualidade, o processo de serviço da biblioteca desdobrou-se na matriz de serviços, com todos os seus procedimentos individuais, a partir das qualidades exigidas pelos clientes. Já o hospital e o *software* fizeram o segundo desdobramento a partir das características da qualidade. Este fato chama a atenção levando às seguintes possibilidades:

a) O serviço de biblioteca tem características de maior personalização, maior participação do cliente no processo, é mais flexível, tem maior ênfase nas pessoas e no processo e é mais focado no *front office* (linha de visibilidade). Estas características o fazem mais visível e participativo ao cliente, portanto mais aderente às qualidades exigidas e manifestadas pela Voz do Cliente.

b) O hospital e o *software*, em contrapartida, têm menos características de personalização apesar de não ser padronizado, o serviço é gerado tanto no *front office* como no *back room* (retaguarda), tem ênfase também nos equipamentos e já não é tão flexível quanto o outro. Há também mais complexidade técnica, mais risco envolvido na ocorrência de falhas, e mais possibilidade de padronização de operações. Julgou-se que sejam estes os fatores que fizeram com que os procedimentos ou atividades de apoio e suporte da matriz da qualidade fossem desdobradas a partir das características da qualidade.

**Quanto aos participantes, processo e evidências físicas**

É importante mencionar que há uma semelhança entre os elementos da qualidade exigida da biblioteca e do hospital. A este respeito, GIANESI e CORREA (1994) mencionam que alguns elementos devem ser adicionados ao composto mercadológico tradicional em se tratando de empresas de serviços.

- Evidência Física – a intangibilidade dos serviços leva o consumidor a buscar pistas de qualidade no que há de tangível no serviço;
- Participantes – qualquer pessoa desempenhando um papel na prestação de serviços. Suas atitudes e comportamento afetam a avaliação da qualidade.

- **Processo** – muitas vezes, devido à participação do cliente no processo de serviço ele é mais importante do que o próprio resultado da prestação de serviços.

O rol das qualidades exigidas de ambos os casos, que são empresas de serviços, evidenciam os três elementos mencionados que, portanto, fazem parte da percepção de qualidade por parte do cliente.

### 3.8 - Aplicações do QFD em Serviços – Conclusões dos Estudos de Caso

Após o estudo e exame destes três casos de aplicação do QFD em empreendimentos de serviços ou desenvolvimento de serviços, pode-se evidenciar as seguintes conclusões:

- O conjunto das matrizes revela a interdependência entre qualidade, serviços (procedimentos ou atividades) e recursos (humanos, de infra-estrutura e financeiros) necessários à boa prestação de serviços (*hardware, software e humanware*).

- Dentro de certos limites, a maior ou menor quantidade de matrizes faz com que seja mais ou menos detalhado o planejamento e a garantia da qualidade. Por outro lado, mais detalhamento deverá trazer mais facilidade para o controle da qualidade.

- A busca intensa da quantificação (mensuração) obtida através da extração das características da qualidade permite saber quais são os padrões de desempenho necessários. Em vista da maior variabilidade dos processos de serviços pelo uso intensivo de mão de obra, é importante evidenciá-los, para nortear o planejamento e garantia da qualidade, como bem demonstrado principalmente no caso do *software*. Permitem também, efetuar-se o *benchmarking* e estabelecer metas mais inspiradoras e propulsionadoras para o melhoramento contínuo da organização.

- A escolha das características da qualidade (indicadores de desempenho) exige uma equipe multifuncional familiarizada com os processos de prestação do serviço, como bem demonstrado através das diferentes características da qualidade obtidas nos três casos apresentados.

**– A Matriz da Qualidade de uma empresa de serviços deverá apresentar, na maior parte das vezes, a qualidade exigida manifestada através de evidências físicas, comportamento e atitude dos participantes e o processo da prestação de serviços.**

**– Serviços mais personalizados, com ênfase em pessoas e no processo, e alto grau de participação do cliente poderão ter seus serviços/procedimentos fundamentados nas qualidades demandadas. Já os mais padronizados, automatizados e arriscados poderão ser planejados e baseados nas características da qualidade.**

Desta forma, buscou-se relatar o histórico resumido da origem do *Quality Function Deployment – QFD*, a sua metodologia de confecção e algumas aplicações no setor de serviços de forma a fundamentar, juntamente com os conceitos de Qualidade em Serviços, o desenvolvimento de um estudo procurando identificar as características da qualidade em um empreendimento na área de serviços, mais especificamente em *shopping centers*. Porém, antes de se proceder ao estudo de caso propriamente dito é necessário que se desenvolva toda a metodologia necessária à sua elaboração, para que todos os aspectos e abordagens estejam planejados. Este assunto é o objeto do próximo capítulo.

## **CAPÍTULO 4 – METODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS NA PESQUISA**

O interesse do pesquisador nesta dissertação é, a partir da VOC, estabelecer parâmetros, atributos, e recursos para que se possa identificar as características da qualidade que devam ser implementadas em um shopping center de forma a qualificá-lo adequadamente perante as necessidades e desejos dos consumidores-alvo. O trabalho inicia-se por conhecer os desejos e necessidades dos consumidores, na forma em que forem manifestados por eles, e transformando-os, através de processos sucessivos de desdobramento, em características mensuráveis, concretas e objetivas. Para tanto, foram estabelecidos alguns procedimentos que precisam ser obedecidos de forma a dotar o trabalho dos fundamentos necessários a um trabalho científico. Na seqüência, será descrita cada etapa de desenvolvimento e outros detalhes pertinentes aos métodos utilizados.

### **4.1 – Métodos e Técnicas Utilizados na Pesquisa da VOC**

A seguir, são descritos os cuidados e passos a serem levados a efeito quando da elaboração da pesquisa.

#### **4.1.1 - Considerações sobre Pesquisa Científica**

Antes de se definir o tipo de pesquisa e o método de coleta de dados a ser utilizado, é preciso cientificar-se sobre os procedimentos que regulam a pesquisa científica, que são, de acordo com MATTAR (1996), os seguintes:

- a - isolamento de um fenômeno natural para estudo;
- b - identificação das variáveis intervenientes no fenômeno;
- c - elaboração de proposições hipotéticas sobre as relações presumidas entre as variáveis (hipóteses); e
- d - investigação, com todos os meios e técnicas disponíveis, de forma sistemática, controlada, empírica e crítica, das proposições hipotéticas

estabelecidas, verificando quais são sustentadas e quais não.

De acordo com este conjunto de procedimentos, deve-se procurar identificar por esse trabalho:

- a) o shopping center como empreendimento qualificado à comercialização de produtos e serviços;
- b) os fatores (qualidade em serviços) que podem transformar este empreendimento no local ideal de compra;
- c) a VOC a respeito dos atributos exigidos e mais importantes a este tipo de centro de compras; e
- d) instrumentos para a obtenção da VOC da forma mais fidedigna possível.

MATTAR (1996) defende que "a pesquisa de marketing é a investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com o objetivo de descobrir e (ou) descrever fatos ou de verificar a existência de relações presumidas entre fatos referentes ao marketing de bens, serviços e idéias, e ao marketing como área de conhecimento de administração".

Já SAMARA e BARROS (1994) colocam que, "a pesquisa de marketing consiste em projetos formais que visam a obtenção de dados de forma empírica, sistemática e objetiva para a solução de problemas ou oportunidades específicas relacionadas ao marketing de produtos e serviços."

No entanto, é necessário mencionar que a pesquisa mercadológica não pode fornecer a precisão oferecida quando aplicada em outras áreas do conhecimento como a biologia, a física, a antropologia e outras.

BOYD e WESTFALL(1973) comentaram a este respeito:

"Apesar da versatilidade e valor da pesquisa mercadológica, há uma tendência por parte de alguns de esperar muito dela. A pesquisa não é, e nunca será, a resposta completa a um problema mercadológico. (...) Fornece informações, porém, essas informações nunca serão completas. Assim, o executivo ainda precisa operar em uma área de incerteza. A pesquisa somente diminuiu o tamanho da área. "

O método científico é difícil de ser definido, porém caracteriza-se pela objetividade do investigador, ênfase na precisão da medida e investigação exaustiva.

Desta forma, é previsível encontrar dificuldades na aplicação do método científico a problemas mercadológicos, porém, mesmo assim, é inegável o fato mencionado anteriormente de que ela diminui o grau de incerteza, que de outra forma seria significativamente maior.

#### 4.1.2 - Projeto de Pesquisa

Autores como SAMARA e BARROS (1994) e MATTAR (1996) chamam a atenção para a importância deste primeiro passo, recomendando um esforço significativo na definição do problema de pesquisa e de sua delimitação. Segundo eles, este procedimento poderá evitar grandes dissabores, perdas de tempo e de recursos financeiros no futuro.

MATTAR (1996) propõe que ele se desenvolva desta forma:

"O interesse intelectual ou científico tem início quando o pesquisador se volta para a exploração de algum objeto geral sobre um assunto a respeito do qual pouco se sabe... (...) Pode também ter início quando o pesquisador se interessar por fenômenos que, apesar de já terem sido estudados, carecem de especificações mais exatas das condições em que ocorrem, ou como podem ser influenciados por outras variáveis, como, por exemplo, até que ponto as decisões de compra dos consumidores de diferentes produtos são influenciadas pelas opiniões de familiares, amigos, conhecidos, líderes de opinião, etc."

Em qualquer situação, a pesquisa deve satisfazer os critérios de:

- a) importância - questão que afete um segmento substancial da sociedade ou uma questão teórica que merece atenção;
- b) originalidade - resultados que nos possam surpreender; e
- c) viabilidade - prazos, recursos financeiros, competência do pesquisador, disponibilidade potencial de informações, ou o estado de teorização a respeito.

De acordo com MATTAR (1996), "se, em algum grau, os três critérios não forem satisfeitos, o resultado da pesquisa poderá ser um grande fracasso e a frustração do pesquisador será inevitável".

Seguindo as orientações descritas e com base na fundamentação teórica, este projeto de dissertação objetiva identificar as características da qualidade exigidas para os centros de compras, empreendimentos destinados a distribuição de produtos e serviços, chamados shopping centers. Pelo papel que representam, atualmente, na distribuição de produtos e serviços nas grandes cidades, pode-se afirmar que é um projeto de importância e original. No aspecto viabilidade, não se percebe nenhum fator que possa inviabilizar a execução da pesquisa, uma vez que o shopping center da cidade de Rio Claro – SP se dispôs a participar da execução do trabalho, apoiando o

pesquisador e uma equipe de alunos da empresa júnior das Faculdades Claretianas da mesma cidade.

#### **4.1.2.1 - Breve Discussão sobre Questões de Pesquisa**

Com base nesta definição de problema, o passo seguinte consiste em formular as questões de pesquisa supondo uma grande variedade de possíveis respostas, com base no possível relacionamento de causa e efeito entre as variáveis sob estudo.

Para tanto, a colocação de indagações amplas são originadas de pesquisa secundária junto à literatura pertinente ao tipo de fenômeno em estudo e que foram evidenciadas no capítulo referente à qualidade em serviços que fornece a primeira abordagem ao problema. Posteriormente, buscando qualificar melhor as questões identificadas no passo anterior, deverá ser procedida pesquisa tipo focus group junto aos consumidores pertencentes ao público alvo do processo de serviço, buscando maior profundidade e adaptação às condições específicas do problema em estudo. De acordo com ETZEL et al. (2001), *focus group* ou grupo de foco é a reunião de um grupo de quatro a dez pessoas para discussão de um tema com a presença de um moderador. Segundo os autores, “o ponto forte dos grupos de foco é a interação dos participantes” que são motivados a discutir livremente um tema a partir da participação de um dos elementos que dispara o processo. CHENG et al. (1995) realçam o papel de um moderador treinado que “fornece o “foco” das discussões, dirigindo o grupo gentilmente para os itens de interesse, aprofundando no que parece superficial e mudando o tema quando parecer exaurido”. Os “insights” advindos dos grupos de foco costumam ser valiosos, sendo que seu uso deve ficar restrito à geração de conceitos e hipóteses que possam ser testadas em amostras representativas e grandes de pessoas (ETZEL et al., 2001).

Ainda sobre o problema de pesquisa, recorde-se que a literatura sobre o assunto evidencia a ocorrência de comportamentos alternativos de compra em diferentes locais de compra (lojas do centro da cidade, lojas de bairro e os shopping centers). A busca de explicações para sua ocorrência leva a diferentes teorias e abordagens. Portanto, a determinação das hipóteses busca verificar a adequação dessas teorias e abordagens como fundamentos explicativos ou mesmo fontes de dúvidas a serem esclarecidas quanto ao fato concreto.

As questões de pesquisa têm, portanto, como alvo o público consumidor de produtos e serviços comercializados em centros de compra, estratificados por renda, ciclo de vida da família, faixa etária, escolaridade e ocupação.

#### **4.1.3 - Tipo de Pesquisa**

O tipo de pesquisa a ser implementada é a chamada pesquisa exploratória. De acordo com MATTAR (1996) "a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva". Sobre a utilização deste tipo de pesquisa BOYD e WESTFALL (1973) mencionam que "em campos de estudo já estabelecidos, as hipóteses são comumente tiradas de idéias elaboradas ou percebidas de relance em estudos de pesquisas anteriores ou derivam da teoria".

Kinnear e Taylor, citados por ALMEIDA (1997), acrescentam sobre este tipo de pesquisa que "(...) uma das principais características da pesquisa exploratória é ser considerada passo inicial para uma série de estudos desenvolvidos na busca da informação para o processo de decisão".

Dessa forma, o que se pretende é descobrir hipóteses prováveis para que, como colocam BOYD e WESTFALL (1973), projetos de pesquisas experimentais ou descritivas posteriores possam prová-las.

#### **4.1.4 - Propósito e Desenvolvimento da Pesquisa**

A respeito do propósito da pesquisa, ROESCH (1996) discorre sobre cinco alternativas de pesquisa onde são destacadas: a pesquisa básica, a pesquisa aplicada, a pesquisa de avaliação de resultados, a pesquisa de avaliação formativa e a pesquisa-ação.

Na pesquisa básica trabalha-se com problemas humanos e o propósito é entender e explicar fenômenos, tanto para gerar como para testar teorias. Na pesquisa aplicada os pesquisadores procuram entender a natureza de um problema para poder controlar o ambiente. É distinguida pelo nível de generalização de seus resultados e pelo rigor metodológico em que se apóia. As pesquisas de avaliação, que podem ser de resultados e a formativa, têm o propósito de testar a efetividade das intervenções humanas. Nelas estudam-se os processos e resultados obtidos a partir das soluções que foram efetivamente implementadas. A avaliação de resultados propõe-se a julgar a efetividade de um programa, uma política ou um plano, se o programa deve

continuar, ser expandido ou extinto enquanto que na segunda a generalização é circunscrita ao contexto em que se está trabalhando, ou seja, melhorar a efetividade do programa naquela situação. As avaliações formativas baseiam-se em estudos de processo, avaliação de implementação e estudos de caso. Já a pesquisa-ação, segundo ROESCH (1996), “procura resolver problemas específicos, dentro de um grupo, uma organização ou um programa”. Na pesquisa-ação os métodos são menos sistemáticos, mais informais e específicos ao problema, às pessoas, à empresa, etc. Segundo ROESCH (1996), “argumenta-se que a pesquisa-ação representa, antes de tudo, uma postura metodológica, um método de investigação (de natureza qualitativa), e não um tipo específico de projeto.” Ainda segundo o mesmo autor, pode ser comparada a uma consultoria de processos onde o consultor, no papel de facilitador, orienta os gestores da organização a definirem seus problemas e soluções.

Quanto ao desenvolvimento da pesquisa de marketing, MATTAR (1996) propõe que elas devem ser estruturadas de acordo com duas dimensões: a) profundidade e; b) amplitude.

De acordo com o mesmo autor (MATTAR, 1996), projetos de pesquisa com grande amplitude e pouca profundidade são chamados de levantamentos de campo, os medianamente profundos e amplos de estudos de campo e os pouco amplos e muito profundos de estudos de casos.

Portanto, este projeto de pesquisa configura-se, quanto a seu propósito, como uma pesquisa de avaliação formativa na sua primeira parte onde foi definido o público alvo e a qualidade exigida do empreendimento a partir da identificação da VOC. Já a segunda etapa, onde foi elaborada a matriz da qualidade, construída a qualidade projetada e estabelecido um plano de melhoria, parece se configurar como uma pesquisa-ação pelas razões colocadas anteriormente.

Sob o ponto de vista de MATTAR (1996), no que diz respeito à pesquisa de marketing, especificamente quanto à profundidade e amplitude, configura-se como um estudo de caso que procura responder às seguintes questões:

- Quem se deseja conhecer? Público consumidor de artigos vendidos em lojas do centro da cidade e bairros e nos shopping centers na cidade de Rio Claro – SP;

- O que deseja conhecer? As características da qualidade exigidas por este consumidor, compreendido em seus diversos estratos sociais (renda, sexo, escolaridade, faixa etária, ciclo de vida da família e ocupação);

- Quando? Realizada durante o mês de maio/2002;

- Onde será feito? Serão efetuadas entrevistas com diferentes públicos nos seguintes locais: a) na rua e; b) no shopping center.

- Como será feito? Através de questionário estruturado, respondido em entrevistas individuais a entrevistadores.

- Por que deverá ser feito? para saber as características da qualidade resultantes da qualidade demandada pelo público alvo do shopping center de Rio Claro – SP.

#### **4.1.5 - Método de Coleta de Dados**

O método de coleta dos dados da pesquisa escolhido foi o do questionamento por escrito de forma estruturada e não disfarçada, comumente denominado questionário. Foram realizados alguns pré-testes de forma a depurar convenientemente o instrumento de pesquisa. Ao se optar por este método de coleta de dados, o pesquisador teve em mente as suas vantagens descritas assim por MATTAR (1996):

- Mais versátil;
- Mais rápido;
- Menor custo;
- Possibilidade de obter a maioria de tipos de dados.

No entanto, existem desvantagens neste método de coleta de dados (MATTAR, 1996) pois:

- a) - Depende da: 1) boa vontade dos respondentes; 2) disponibilidade ou lembrança do dado pelos respondentes e; 3) sinceridade dos respondentes;
- b) - O instrumento de coleta ou a forma de coleta pode influenciar a resposta e;

c) - Menor precisão.

Pretende-se com a aplicação dos questionários através de entrevistas pessoais aos respondentes eliminar ou contrabalançar estas desvantagens. Também, com a junção de questionário aplicado com entrevista pessoal, objetiva-se dar versatilidade através do contato pessoal por dirimir eventuais dúvidas, reduzir custos, imprimir rapidez na aplicação, efetuar um controle amostral (inclusão, exclusão, substituição e controle amostral), cuidar da qualidade dos dados evitando alguns vieses (entendimento, uniformidade, sinceridade), diminuir as habilidades exigidas para aplicação, uniformizar as mensurações e obter alto índice de respostas.

#### **4.1.6 - Determinação da Amostra**

Para a determinação da amostra, seguiu-se a seguinte orientação de MATTAR (1996):

“A amostragem está baseada em duas premissas. A primeira é a de que há similaridade suficiente entre os elementos de uma população, de tal forma que uns poucos elementos representarão adequadamente as características de toda população. A segunda é a de que a discrepância entre os valores das variáveis da população (parâmetros) e os valores dessas variáveis obtidos na amostra (estatística) é minimizada, pois, enquanto algumas medições subestimam o valor do parâmetro, outras os superestimam e, desde que a amostra tenha sido adequadamente obtida, as variações nestes valores tendem a contrabalançar e a anular umas às outras, resultando em medidas na amostra que são, geralmente, próximas às medidas da população”.

Apesar de tratar-se de uma pesquisa exploratória, onde a rigidez do formato é menor do que nas pesquisas descritivas, e a profundidade é mais importante do que a amplitude da pesquisa, pretende-se cuidar para que as seguintes características de uma boa amostra estejam presentes:

a - Precisão: exatidão dos resultados da amostra como se fora de toda a população;

b - Eficiência: refere-se à medida de comparação entre diversos projetos amostrais;

c - Correção: grau de ausência de vieses e medidas superestimadas e subestimadas se compensando.

A amostragem a ser utilizada é a aleatória estratificada, onde a população será dividida em dois grandes grupos. O primeiro constituído pelos freqüentadores do shopping center Rio Claro, e o outro por consumidores das lojas do centro e bairros de Rio Claro – SP. O período da aplicação dos questionários deverá ser compreendido em iguais dias da semana e horário para ambos os locais de compra e distribuído em uma semana antes e uma depois do pagamento, quando o humor dos respondentes poderá se alterar em vista de maior ou menor disponibilidade de dinheiro.

*A amostra será baseada na distribuição etária da população da cidade de Rio Claro apresentada pelo IBGE (2002), censo do ano 2000 e mostrada na Tabela 4.1.*

*Tabela 4.1 – Distribuição da População da cidade de Rio Claro – SP por Faixa Etária (Fonte: IBGE, 2002).*

FAIXA ETÁRIA DAS PESSOAS RESIDENTES	QUANTIDADE DE PESSOAS	%
0 anos a meses	2411	1,5
0 a 4 anos	12302	7,9
5 a 9 anos	13026	8,4
10 a 14 anos	14820	9,5
15 a 19 anos	15023	9,6
20 a 24 anos	13549	8,7
25 a 29 anos	12308	7,9
30 a 34 anos	12742	8,2
34 a 39 anos	11925	7,7
40 a 44 anos	9980	6,4
44 a 49 anos	8304	5,3
50 a 54 anos	6825	4,4
55 a 59 anos	5502	3,5
60 a 64 anos	5010	3,2
65 anos ou mais	12073	7,7
Total da população	155800	100,0

*Sobre a distribuição da população mostrada na Tabela 4.1 foram feitos os seguintes ajustes:*

- a) Foram agrupadas as faixas de residentes de forma a diminuir o número de faixas etárias para análise. Ao invés de um agrupamento de faixas etárias de cinco em cinco anos como na tabela do IBGE, foram feitos grupos de dez em dez anos.
- b) Foi eliminada a faixa de pessoas de 0 a 9 anos para a pesquisa por não se constituir no público alvo decisor de compra em um shopping center;

Desta forma, as faixas etárias com sua distribuição percentual original pelo IBGE e após a eliminação da faixa com o respectivo ajuste de equivalência para 100%, ficou conforme demonstrado na Tabela 4.2.

Tabela 4.2 – Agrupamento de Faixas Etárias para Elaboração de Pesquisa e sua Distribuição Percentual.

FAIXAS ETÁRIAS	% da população de acordo com o IBGE	Ajuste após eliminação de faixas. Equivalência p/100%	Número de pesquisas por faixa etária após ajuste
00 a 09 anos	16	0	0
09 a 19 anos	20	24,1	60
20 a 29 anos	17	20,5	51
30 a 39 anos	16	19,3	48
40 a 49 anos	11	13,3	33
50 a 59 anos	9	9,6	24
Mais de 60 anos	11	13,3	33
Total	100	100,0	250

Originalmente, foi idealizado conseguir-se um mínimo de 35 entrevistados por faixa etária de forma a se obter uma massa crítica relevante para efetuar-se as análises necessárias. Esta quantidade de pesquisa por extrato encontra-se respaldada nas afirmações de DOWNING e CLARK (1998) que abordam a análise do erro percentual em termos do tamanho da amostra afirmando que “embora o erro decresça na medida em que o tamanho da amostra aumenta, chega um ponto em que grandes aumentos no tamanho da amostra conduzem apenas a pequenas reduções no erro”. Acrescentam que para um intervalo de confiança de 95% “a fórmula dada

anteriormente para o intervalo de confiança é válida quando o tamanho  $N$  da população é muito maior do que o tamanho  $n$  da amostra [de modo que  $(N - n) / (N - 1)$  é aproximadamente 1] e o tamanho da amostra é superior a 30". No caso específico da amostra da população em relação à população de Rio Claro, o resultado de  $(N - n) / (N - 1)$  é 0,9984, portanto adequado à afirmação dos autores.

Este número de pesquisas por faixa, indexado ao número de faixas etárias perfez um número total, aproximado, de 250 pesquisas a serem efetuadas.

Portanto, estes foram os procedimentos e etapas planejados para o desenvolvimento deste trabalho de QFD aplicado a *shopping centers*. Procurou-se atingir todos os objetivos, quer geral ou específicos, definidos no capítulo introdutório. Procurou-se, também, seguir toda a técnica de pesquisa de marketing apresentada na literatura, bem como a sistemática definida pelos autores, principalmente AKAO (1996) e CHENG et al. (1995) para implementação do QFD no desenvolvimento de processos de serviços.

Cumpridas as etapas de pesquisa bibliográfica para fundamentação teórica que englobou qualidade em serviços e metodologia do QFD e de estabelecimento de uma metodologia para atingimento dos objetivos traçados, a próxima seção trata da aplicação prática do QFD na qualidade exigida para o *shopping center* Rio Claro e a discussão de seus resultados.

## **CAPÍTULO 5 - APLICAÇÃO DO QFD E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo descreve a aplicação do QFD ao processo de serviço do *shopping center* de Rio Claro - SP. Parte da caracterização do público alvo evolui para a identificação da qualidade exigida apurada em pesquisa de mercado e contempla, posteriormente, a elaboração da matriz da qualidade, culminando em uma proposta para planejamento de melhorias e um plano de ação para sua implementação. Além do objetivo primeiro de melhorar o processo de serviço do *Shopping* Rio Claro, este trabalho pretende, também, servir de apoio para desenvolvimento de outros projetos para diferentes *shopping centers* como possível continuidade para essa pesquisa. A proposta está baseada na aplicação dos princípios da qualidade em serviços e da metodologia do QFD. Os princípios da qualidade em serviços fundamentaram a análise, o diagnóstico e a elaboração das questões de pesquisa, se constituindo no fio condutor do desenvolvimento do trabalho. A metodologia do QFD modelou todo o esforço de busca do planejamento da qualidade do processo de serviço do *shopping center*, sendo o responsável último pelos resultados a serem apresentados. Por questões de delimitação de pesquisa, o modelo apresentado não contempla todas as etapas de desenvolvimento do QFD, se constituindo apenas no primeiro desdobramento que leva à Matriz da Qualidade. Além disso, a matriz de correlações não é contemplada, pois, após análise das características da qualidade apuradas, julgou-se que as correlações existentes entre elas não gerariam conflitos relevantes ao processo.

### **5.1 – Caracterização do Cliente**

Antes da efetiva aplicação do QFD nos processos de serviços do *shopping center* Rio Claro, é relevante caracterizar o perfil do seu cliente e identificar seu público alvo. Essa identificação foi realizada através da análise das informações

fornecidas pela tabulação da pesquisa de mercado efetuada. Nesta tabulação, as notas dadas aos atributos de qualidade em serviços obedecem ao critério de que quanto menor o número obtido maior o seu valor para o respondente. Todo o processo utilizado para a identificação do público alvo é demonstrado na seqüência:

### 5.1.1 - Identificação do Público Alvo do *Shopping Center*

Inicialmente é preciso identificar-se o público alvo do *shopping center* Rio Claro. A distribuição de renda por faixa etária de Rio Claro – SP é mostrada na Tabela 5.1.

Tabela 5.1 – Distribuição de Renda por Faixas Etárias em Rio Claro – SP.

FAIXAS DE RENDA	FAIXAS ETÁRIAS										Total	
	10 a 19 anos		20 a 29 anos		30 a 39 anos		40 a 49 anos		50 a 59 anos			
Sem renda a 3 sm	58	95,1	24	47,1	10	20,8	9	25,0	3	13,0	104	47,5
> de 3 a 5 sm	2	3,3	7	13,7	12	25,0	6	16,7	5	21,7	32	14,6
> de 5 a 10 sm	1	1,6	12	23,5	9	18,8	9	25,0	7	30,4	38	17,4
> de 10 a 15 sm			5	9,8	6	12,5	7	19,4	4	17,4	22	10,0
> de 15 a 20 sm			2	3,9	6	12,5	7	19,4	4	17,4	22	10,0
> de 20 a 30 sm					5	10,4	1	2,8	1	4,3	7	3,2
> de 30 sm			1	2,0			2	5,6	2	8,7	5	2,3
Total	61	100,0	51	100,0	48	100,0	36	100,0	23	100,0	219	100,0

### sm - salários mínimos

Os *shoppings centers* agregam mais valor aos produtos e, em geral, mais custos, sendo normal que seja freqüentado por um público de renda mais alta. Analisando as tabelas acima pode-se inferir que as faixas de renda mais altas (a partir de 5 a 10 salários mínimos) ficam localizadas nas quatro faixas entre 20 e 59 anos.

Como os hábitos de compra podem variar entre as faixas etárias mencionadas, identificou-se os atributos de *shoppings* mais importantes e, posteriormente, a adequação das faixas etárias a eles. A distribuição é demonstrada na Tabela 5.2.

Tabela 5.2 – Atributos Principais de *Shoppings* e Avaliação das Faixas Etárias.

ATRIBUTOS DO SHOPPING	10 a 19 anos	20 a 29 anos	30 a 39 anos	40 a 49 anos	50 a 59 anos
Conforto/comodidade			3o		3o
acesso		4o	2o	2o	2o
segurança	1o	1o	3o	1o	1o
passeio/programa	4o	2o			
opções de loja	3o	4o	4o	4o	

A análise da Tabela 5.2 revela a compatibilidade das diferentes faixas etárias aos atributos agregados de um *shopping center*. É importante ressaltar, também, a grande sensibilidade a preços demonstrada por todas as faixas etárias. Assim, qualquer que seja o público alvo eleito para o *shopping center* Rio Claro, a administração do shopping não poderá deixar de incluir no *mix* de lojas do empreendimento aquelas que operam com preços baixos.

A Tabela 5.3 apresenta as preferências indicadas pelos entrevistados segmentadas por local de compra preferido do respondente.

**Tabela 5.3 – Preferências por Local de Compra.**

FAIXA DE RENDA	CENTRO		SHOPPING		OUTROS		TOTAL	
Sem renda	24	46,2	18	34,6	10	19,2	52	100,0
de 1 a 5 sm	49	58,3	21	25,0	14	16,7	84	100,0
mais de 5 a 10 sm	18	47,4	9	23,7	11	28,9	38	100,0
mais de 10 a 20 sm	14	42,4	13	39,4	6	18,2	33	100,0
mais de 20 sm	4	36,4	4	36,4	3	27,3	11	100,0
Total	109	50,0	65	29,8	44	20,2	218	100,0

O que se pode perceber pela Tabela 5.3, segmentada por faixa de renda, é que na segunda e terceira faixas de renda (de 1 a 10 salários mínimos) a preferência por comprar no centro representa, aproximadamente, o dobro do que comprar no *shopping*. Entre as pessoas que ganham entre 10 e mais de 20 salários mínimos e nos sem renda (público predominantemente jovem) existe quase um empate entre o número de pessoas que preferem comprar no centro e no *shopping*. Este fato se reflete nas percentagens de preferência de compra no *shopping* Rio Claro com 35%, 39% e 36% respectivamente para sem renda, mais de 10 a 20 salários mínimos e mais de 20 salários mínimos.

A Tabela 5.4 demonstra um corte na distribuição de renda da amostra separando os sem renda e até 5 salários mínimos daqueles respondentes com mais de 5 salários.

Tabela 5.4 – Distribuição de Renda por Faixas Etárias.

FAIXAS DE RENDA	FAIXAS ETÁRIAS											
	10 a 19 anos		20 a 29 anos		30 a 39 anos		40 a 49 anos		50 a 59 anos		Total	
Sem renda a 3 sm	58	98,4%	24	60,8%	10	45,8%	9	41,7%	3	34,8%	104	62,1%
> de 3 a 5 sm	2		7		12		6		5		32	
> de 5 a 10 sm	1		12		9		9		7		38	
> de 10 a 15 sm		1,6%	5	39,2%	6	54,2%	7	58,3%	4	65,2%	22	37,9%
> de 15 a 20 sm			2		6		7		4		22	
> de 20 a 30 sm			1		3		2		2		7	
> de 30 sm			1		2		2		2		5	
Total	61	100,0%	51	100,0%	48	100,0%	38	100,0%	23	100,0%	218	100,0%

A renda é fator de segmentação importante para cliente de *shoppings*. Percebe-se que através do cruzamento de um percentual da amostra com mais de 5 salários mínimos e sua representatividade na população total, a faixa compreendida entre 30 e 39 anos é aquela que melhor corresponde ao público alvo do *shopping center* Rio Claro.

A tabela 5.5 indica que entre as faixas etárias de 30 a 59 anos há uma preferência ascendente por comprar no shopping Rio Claro.

Tabela 5.5 – Preferência por Local de Compra e por Faixa Etária.

LOCAL DE PREFERÊNCIA DE COMPRA	FAIXAS ETÁRIAS											
	10 a 19 anos		20 a 29 anos		30 a 39 anos		40 a 49 anos		50 a 59 anos		Total	
CENTRO	29	47,54	24	47,06	28	58,33	19	54,29	9	39,13	109	50,00
SHOPPINGS VIZINHOS	5	8,20	9	17,65	6	12,50	1	2,86	0	0,00	21	9,63
SHOPPING RIO CLARO	22	36,07	15	29,41	11	22,92	10	28,57	8	34,78	66	30,28
LOJAS DE BAIRROS	5	8,20	3	5,88	3	6,25	5	14,29	6	26,09	22	10,09
TOTAL	61	100,00	51	100,00	48	100,00	35	100,00	23	100,00	218	100,00

A preferência de compra segmentada por local de compra e por grau de instrução encontra-se demonstrada na Figura 5.1.

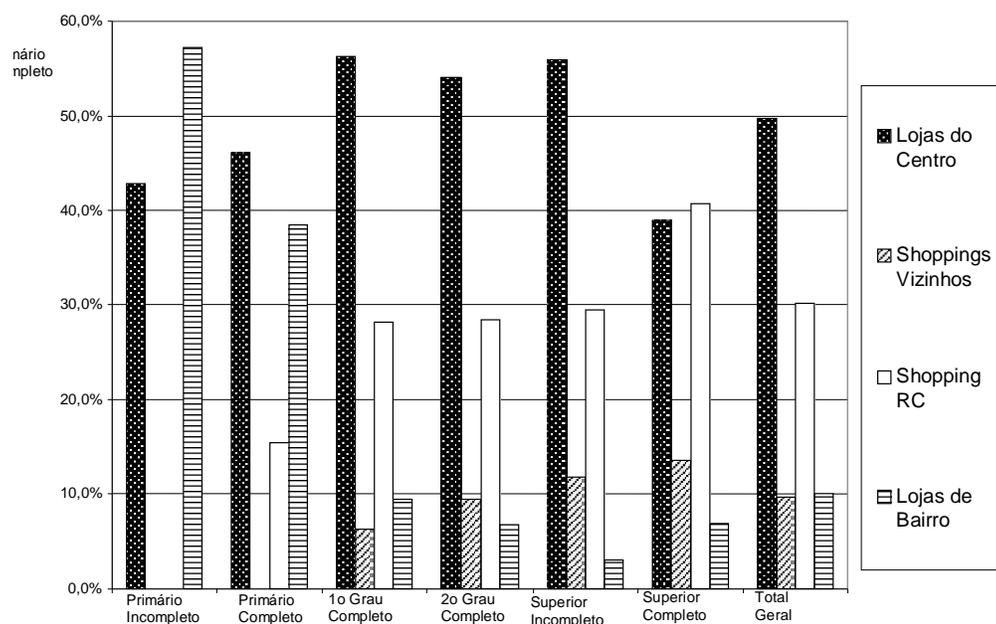


Figura 5.1 – Preferência por Local de Compra e por Grau de Instrução.

A análise da Figura 5.1 mostra que a instrução pode ser um fator de influência no consumidor para procurar comprar em locais mais qualificados. Com efeito, à medida que os respondentes tenham nível de instrução melhor, maior é a preferência por comprar no *shopping* Rio Claro.

Como demonstrou a Tabela 5.3, existe uma relação entre faixa de renda mais alta e manifestação de preferência por comprar em *shoppings*. A Tabela 5.6 demonstra os motivos das preferências de compra estratificada por faixa de renda.

Tabela 5.6 – Motivos da Preferência de Compra por Faixa de Renda.

FAIXA DE RENDA	MOTIVOS DA PREFERÊNCIA DE COMPRA							
	acesso	preços	segurança	prods/servs	opções lojas	passeio/programa	hábito	vizinhança
mais de 5 a 10 sm		1,95	1,75	1,80	2,27	2,25		2,25
mais de 10 a 20 sm	1,70	1,50	1,73	2,07	2,14		2,44	
mais de 20 sm		1,75		1,83	1,40		2,33	
total	1,70	1,76	1,73	1,91	2,09	2,00	2,05	2,08

Como a instrução é outro atributo que leva à preferência por comprar em *shoppings* resta verificar qual faixa de público que melhor agrupa as características de renda, de representatividade numérica e de instrução para que se possa identificar o público alvo do *shopping* Rio Claro. A Tabela 5.7 relaciona nível de instrução por faixa etária.

Tabela 5.7 – Nível de Instrução por Faixa Etária.

GRAU DE INSTRUÇÃO	FAIXA ETÁRIA					Total
	10 a 19 anos	20 a 29 anos	30 a 39 anos	40 a 49 anos	50 a 59 anos	
Primário			2	3	2	7
Incompleto			28,6%	42,9%	28,6%	100,0%
Primário	7		2	3	1	13
Completo	53,8%		15,4%	23,1%	7,7%	100,0%
1o Grau	19	2	6	4	1	32
Completo	59,4%	6,3%	18,8%	12,5%	3,1%	100,0%
2o Grau	30	18	7	11	8	74
Completo	40,5%	24,3%	9,5%	14,9%	10,8%	100,0%
Superior	5	17	9	1	2	34
Incompleto	14,7%	50,0%	26,5%	2,9%	5,9%	100,0%
Superior		14	22	14	9	59
Completo	0,0%	23,7%	37,3%	23,7%	15,3%	100,0%
Total	61	51	48	36	23	219
Geral	27,9%	23,3%	21,9%	16,4%	10,5%	100,0%

A Tabela 5.7 evidencia que as faixas etárias mais bem instruídas ou buscando instrução são, pela ordem, a faixa entre 20 a 29 anos e 30 a 39 anos. No entanto, como pôde ser visto anteriormente, a Tabela 5.4 demonstrou que é a partir dos 30 anos que a população melhora sua renda (mais de 5 salários mínimos; 39,2% de 20 a 29 anos, 54,2% de 30 a 39 anos, 58,3% de 40 a 49 anos e 66,2% de 50 a 59 anos). Assim, fica compreendido entre as faixas etárias de 30 a 59 anos o público alvo procurado. A Tabela 5.8 mostra a compatibilidade existente entre os atributos apresentados pelos *shoppings* e os motivos de preferência de compra destas faixas etárias. É importante lembrar que as notas atribuídas aos critérios de qualidade obedecem o critério de quanto menor o número obtido maior o valor atribuído ao item pelo entrevistado.

Tabela 5.8 – Atributos Preferidos do Local de Compra por Faixa Etária.

ATRIBUTOS DO LOCAL DE COMPRA	FAIXA ETÁRIA			
	30 a 39 anos	40 a 49 anos	50 a 59 anos	Total
Acesso	1,67	1,60	1,88	1,71
Preços	1,48	1,60	2,13	1,61
Segurança	2,00	1,56	1,67	1,79
Produtos/servs.	2,15	2,31	2,00	2,18
Opções de Lojas	2,06	2,08	2,50	2,14
Passeio/programa	1,67	2,67		1,92
Hábito	2,33	2,00	1,88	2,09

Assim, pode-se concluir que a faixa etária entre 30 e 39 anos é a que apresenta, no geral, as características mais compatíveis com o que apresenta os *shopping centers*, constituindo-se assim no público alvo do empreendimento. Ela congrega os requisitos de representatividade de renda, instrução e quantidade que identificam, geralmente, o consumidor de *shopping center* em qualquer lugar. No entanto, note-se que a faixa de 40 a 49 anos também apresenta muita semelhança. Ressalve-se que, a faixa etária entre 10 e 19 anos deve também ser atendida em alguns pontos pois é um público de maior longevidade e com hábitos característicos para estes centros de compra dentro da evolução do que se chama de vida moderna.

Tendo sido apresentados os dados que deram suporte à identificação do público alvo do *shopping center*, o tópico seguinte procura identificar as qualidades exigidas para o empreendimento.

## 5.2 - Pesquisa da Qualidade Exigida do *Shopping Rio Claro*

Após identificado o público alvo do *shopping center* Rio Claro é necessário apurar-se os motivos que este público têm para preferir comprar em *shoppings* e não nos demais locais de compra.

A Tabela 5.9 apresenta, respectivamente, os motivos da preferência de compras devidamente classificados quanto à sua importância. A primeira tabulação inclui o público respondente de 0 a 5 salários mínimos, já a segunda tabulação não inclui este público buscando evidenciar o comportamento do público de maior poder aquisitivo.

Tabela 5.9 – Motivo da Preferência de Compra por Faixa de Renda.

FAIXAS DE RENDA	acesso	preço	Seguran- ça	Produtos e serviços	Opções de lojas	conforto/ instalações	passeio programa	rapidez compra	hábito	próximo trabalho
de 0 a 5 sm	2,05	1,58	1,43	2,31	1,95		1,96	2,46	2,17	
mais de 5 a 10 sm		1,95	1,75	1,80	2,27		2,25			2,25
mais de 10 a 20 sm	1,70	1,50	1,73	2,07	2,14	2,63			2,44	
mais de 20 sm		1,75		1,83	1,40			2,80	2,33	
Total	1,88	1,64	1,57	2,16	2,01	2,24	1,97	2,41	2,13	1,74
Classificação	4o	2o	1o	8o	6o	9o	5o	10o	7o	3o

FAIXAS DE RENDA	acesso	preço	seguran- ça	produtos e serviços	opções de lojas	conforto/ instalações	passeio programa	rapidez compra	hábito	próximo trabalho
mais de 5 a 10 sm		1,95	1,75	1,80	2,27		2,25			2,25
mais de 10 a 20 sm	1,70	1,50	1,73	2,07	2,14	2,63			2,44	
mais de 20 sm		1,75		1,83	1,40			2,80	2,33	
Total	1,70	1,76	1,73	1,91	2,09	2,38	2,00	2,33	2,05	2,08
Classificação	1o	3o	2o	4o	8o	10o	5o	9o	6o	7o

A Tabela 5.10 apresenta os motivos que levam à preferência de compra segmentados pelo local que foi assinalado pelos entrevistados como o preferido para se comprar.

Tabela 5.10 – Motivos da Preferência de Compra por Local Preferido de Compra.

LOCAL DE COMPRA	acesso	preços	seguran- ça	produtos e servs.	opções de loja	conforto	passeio programa	rapidez compra	hábito
CENTRO		1,51		2,23	1,93			2,32	2,22
SHOPPING RIO CLARO	1,85	2,58	1,49	2,00	2,47	2,05	2,24	2,55	
TOTAL	1,85	1,65	1,54	2,17	2,09	2,08	2,07	2,39	2,16
CLASSIFICAÇÃO	3o.	2o.	1o.	9o.	6o.	5o.	4o.	8o.	7o.

A Figura 5.2 mostra os 5 principais motivos de preferência de compra estratificado pelas faixas de renda de mais de 5 a 10 salários mínimos, mais de 10 a 20 salários mínimos e mais de 20 salários mínimos.

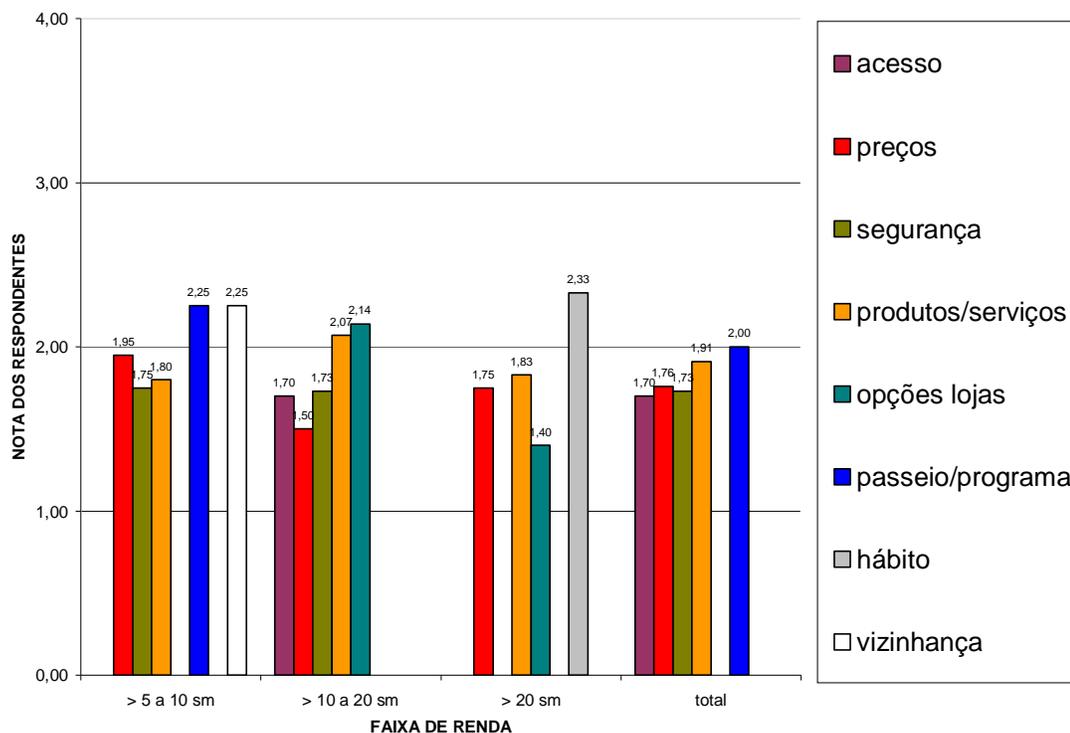


Figura 5.2 – Motivos da Preferência de Compra por Faixa de Renda.

A primeira análise efetuada refere-se aos fatores responsáveis pela preferência por local de compras estratificado por faixa de renda conforme demonstrado na Tabela 5.10. Como já mencionado, admite-se que por serem os *shopping centers* locais de compra mais qualificados se constituem eles num local de compra preferido para as pessoas de renda mais alta. Este é o motivo da estratificação desta análise por entrevistados com renda superior a 5 salários mínimos. Esta estratificação indica os seguintes seis atributos mais importantes na ordem de preferência:

- 1º segurança;
- 2º preços;
- 3º acesso (estacionamento, vias de acesso, horário de funcionamento, etc.);
- 4º se constituir num passeio/programa;
- 5º possuir conforto, instalações físicas e banheiros limpos;
- 6º ter opções de loja.

Por outro lado, as pessoas que preferem fazer suas compras no *shopping* Rio Claro, como mostra a Tabela 5.11, têm a seguinte lista de preferências, pela ordem:

- 1º segurança;
- 2º acesso;
- 3º disponibilidade de diversos produtos e serviços;
- 4º possuir conforto, instalações físicas e banheiros limpos;
- 5º se constituir num passeio/programa;
- 6º ter opções de loja.

**Como se pode perceber a coincidência dos atributos do local de compra são bastante reveladoras do que se espera de um local de compra devidamente qualificado. Assim, com exceção da troca de um item (disponibilidade de produtos e serviços por preços) verifica-se uma compatibilidade relevante nos demais elementos.**

Quanto ao item preço foi indicado como atributo importante na estratificação por renda e não o foi pelas pessoas que preferem comprar no *shopping*. Atribui-se esta aparente inconsistência à percepção generalizada de que os preços do *shopping* são mais caros. Com efeito, de acordo com a Figura 5.3, a seguir, mais de 70% de todas as faixas etárias da amostra referiram-se aos preços das lojas do centro como mais baratos.

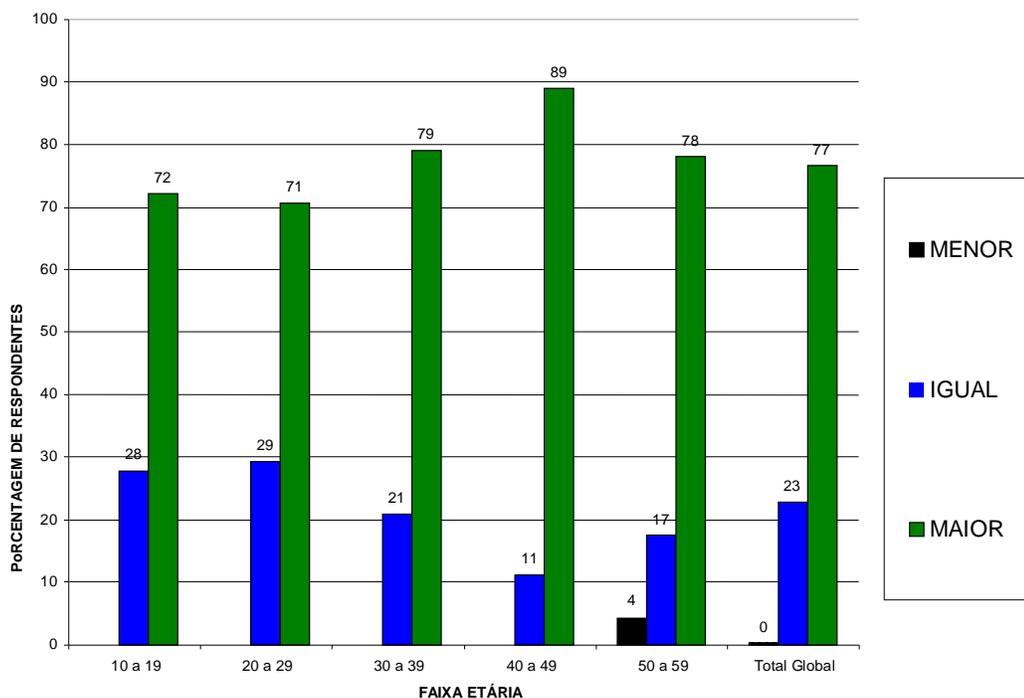


Figura 5.3 – Comparação de Preços – Shopping x Centro.

Estratificando-se por faixa etária e pelo *shopping* como local de preferência de compra, os atributos preferidos são mostrados na Figura 5.4.

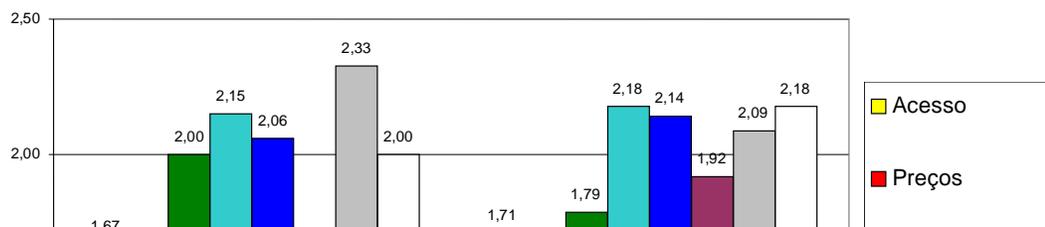


Figura 5.4 – Atributos do Local de Compra por Faixa Etária.

Assim, quando a amostra é estratificada por faixa etária, os entrevistados compreendidos entre 30 e 39 anos, o público alvo do empreendimento, têm a seguinte preferência de atributos:

- 1º preços;
- 2º acesso;
- 3º segurança;
- 4º possuir conforto, instalações físicas e banheiros limpos;
- 5º ter opções de loja;
- 6º disponibilidade de diversos produtos e serviços;

Comparando-a com a estratificação por renda maior que 5 salários mínimos tem-se apenas divergência em um atributo (“um passeio/programa” ao invés de “disponibilidade de produtos e serviços”). Fazendo o mesmo com a estratificação que indicou o *shopping* como local preferido de compras, a divergência se restringe a apenas o “preço” ao invés de “se constituir num passeio/programa”. Desta forma, configura-se, mais uma vez, a faixa etária compreendida entre 30 a 39 anos como sendo o público alvo do *shopping*.

Conforme já descrito, a faixa etária de jovens (10 a 19 anos) também é muito importante para o empreendimento em vista da longevidade do público e a adequação

deste segmento ao estilo de vida moderno no qual se inclui o *shopping*, identificou-se suas preferências que ficaram assim:

- 1º segurança
- 2º preços
- 3º ter opções de loja;
- 4º se constituir num passeio/programa;
- 5º possuir conforto, instalações físicas e banheiros limpos;
- 6º hábito de comprar onde gosto.

Ao se buscar identificar a qualidade exigida é importante saber os motivos de rejeição ao *shopping center* Rio Claro, para que se possa ter bem clara a intensidade da melhoria na qualidade que o consumidor requer. A Tabela 5.11 mostra esses resultados.

Tabela 5.11 – Rejeição ao Local de Compra.

FAIXAS DE RENDA	acesso	preço	Atendi-mento	Freqüen-tadores	Gasto de Tempo	Hábito de Comprar	Lojas Caras	Faltam Lojas
de 0 a 5 sm	2,80	1,50	2,67		2,00	2,18	1,75	1,75
mais de 5 a 10 sm	3,00		2,00	2,00		2,33		2,50
mais de 10 a 20 sm			2,00					1,00
mais de 20 sm	3,00				1,50	2,50		
Total	2,86	1,46	2,29	2,00	1,78	2,25	1,67	1,86
Classificação	8o.	1o.	7o.	5o.	3o.	6o.	2o.	4o.

Apenas 31 pessoas do total dos entrevistados, ou seja 14,2%, manifestaram rejeições ao *shopping center*. Estes respondentes, conforme a Tabela 5.13, classificaram os problemas da seguinte forma:

- 1º preço;
- 2º lojas caras e sofisticadas;
- 3º gasto de tempo ao comprar;
- 4º faltam lojas;
- 5º freqüentadores do *shopping*;
- 6º hábito de comprar em outro local.

Finalizando, pode-se resumir os atributos mais importantes para o *shopping center* Rio Claro, e que se constituem na qualidade exigida ao empreendimento, na seguinte lista, pela ordem de importância:

- preço;
- acesso;
- segurança;

- conforto, instalações físicas e banheiros limpos;
- opções de lojas;
- variedade de produtos e serviços;
- ser um passeio/programa;

Os atributos acima foram inseridos na pesquisa de campo a partir dos critérios de

avaliação da qualidade em serviços definidos pela literatura sobre o assunto e em especial por GIANESI e CORREA (1994). Também foram incluídos, na mesma pesquisa, outros atributos advindos da experiência do pesquisador e de lojistas do *shopping*, que por terem sido trabalhados individualmente quanto à sua importância e necessidade constam de outro bloco de tabulação. Também estes, se constituem em qualidade exigida ao empreendimento e são listados a seguir:

- lojas com produtos variados;
- quiosques e funcionários para informações;
- decoração econômica e simples de corredores e áreas comuns;
- colocação de flores e plantas nos corredores.

*No entanto, estes últimos atributos serão incluídos na Matriz da Qualidade no desdobramento do primeiro nível dos elementos “conforto, instalações físicas e banheiros limpos”, “se constituir num passeio/programa” e “ter opções de lojas”.*

Estas se constituem, portanto, nas qualidades exigidas pelo consumidor do *shopping center* Rio Claro e que serão objeto de sucessivos desdobramentos na confecção da Matriz da Qualidade até se transformar em características da qualidade.

### **5.3 - Elaboração da Matriz da Qualidade**

As etapas principais da elaboração da Matriz da Qualidade podem ser resumidas em: a) criação da equipe do QFD; b) desdobramento da qualidade exigida; c) estabelecimento da qualidade planejada; d) extração das características da qualidade a partir da qualidade exigida e; e) estabelecimento da qualidade projetada.

#### **5.3.1– Criação da Equipe do QFD**

O primeiro passo na elaboração da Matriz da Qualidade foi a criação da equipe responsável pelos trabalhos de confecção do QFD, que possuía os seguintes integrantes:

- Dois gerentes do *shopping* (comercial e de marketing);
- Dois publicitários detentores da conta do *shopping*;
- Quatro lojistas da associação de lojistas do *shopping*; e
- Dois professores universitários.

Tomou-se o cuidado de ter na equipe pessoas das diversas áreas envolvidas, sendo que o número de participantes foi definido em função de sua disponibilidade.

### 5.3.2 – Desdobramento da Qualidade Exigida

A busca da Tabela do Desdobramento da Qualidade Exigida foi efetuada pela equipe do QFD partindo-se da qualidade exigida expressa pela tabulação da pesquisa efetuada e já reunida em conjuntos homogêneos. Procurou-se converter a qualidade demandada o mais próximo possível de características técnicas, apesar da dificuldade normal por se tratar de serviços e não de produtos. Desta forma, a Tabela 5.12 apresenta parte do desdobramento das qualidades exigidas.

Tabela 5.12 – Desdobramento da Qualidade Exigida (mostrada parcialmente devido à sua extensão).

1o. NÍVEL	2o. NÍVEL	3o NÍVEL
<b>1 - PREÇO</b>	1.1-Possuir lojas c/ diferentes preços	1.1.1-Possuir lojas de marca, médias e baratas
<b>2-ACES-SO</b>	2.1-Ter estacionamento suficiente	2.1.1-Possuir sempre vagas para estacionamento
	2.2-Ter amplo horário de funcionamento	2.2.1-Ter horário de funcionamento preferido p/s clientes.
	2.3-Possuir acesso fácil e sinalizado	2.3.1-Colocar placas de sinalização nas entradas da cidade 2.3.2-Afixar placas de direção nas principais vias de acesso 2.3.3-Supervisionar manutenção vias de acesso ao shopping.
<b>3-SE-GURANÇA</b>	3.1-Ter corpo de seguranças ostensivo	3.1.1-Usar vestes identificadoras (ternos).
	3.2-Ter corpo de seguranças suficiente	3.2.1-Manter o número adequado do efetivo de segurança.
	3.3-Ter corpo de seguranças treinado	3.3.1-Aplicar treinamentos (prevenção de assaltos, proteção aos clientes, informar e localizar clientes, boas maneiras).
	3.4-Evitar a frequência de pessoas suspeitas	3.4.1-Limitar o acesso às mesas/cadeiras apenas a comensais. 3.4.2-Não permitir hostilidades, gozações e agressões. 3.4.3-Evitar aglomerações de pessoas
	3.5-Flexibilizar a segurança	3.3.1-Prestar informação e localização aos clientes.
	3.6-Proporcionar Equipamentos aos seguranças	3.4.1-Operar com circuito interno de TV 3.4.2-Operar com os walk/talks

### 5.3.3 – Estabelecimento da Qualidade Planejada

O passo seguinte foi buscar o estabelecimento da qualidade planejada. Para tanto, foi confeccionada, inicialmente, nova pesquisa de mercado para investigar o grau de importância e a comparação com a concorrência da qualidade exigida expressa no seu segundo desdobramento. Esta pesquisa foi efetuada com 40 pessoas pertencentes ao público-alvo (30 a 39 anos) no *shopping* Rio Claro numa quinta, sexta feira e um sábado, dias de maior afluência de público. Posteriormente à tabulação, foi estabelecido um plano e um índice de melhoria, atribuídos os

argumentos de venda e finalmente apurados os pesos absolutos e relativos. Parte deste trabalho é mostrado na Tabela 5.13.

Tabela 5.13 – Tabela da Qualidade Planejada (mostrada parcialmente devido à sua extensão).

CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE		AVALIAÇÃO COMPETITIVA					QUALIDADE PLANEJADA				
		Grau de Importância	Shopping Rio Claro	Shopping Piracicaba	Shop. Iguatemi - Campinas	Centro da Cidade	PLANO	ÍNDICE DE MELHORIA	ARGUMENTO VENDAS	PESO ABSOLUTO	PESO RELATIVO
QUALIDADE EXIGIDA Correlações ● 5 ○ 3 △ 1		COMO		COMO							
		2o. NÍVEL		3o NÍVEL							
1.1-Possuir lojas c/ diferentes preços	1.1.1-Possuir lojas de marca, médias e baratas	4,6	2,1	3,2	4,1	3,4	4,0	1,9	1,5	13,3	8,0
2.1-Ter estacionamento suficiente	2.1.1-Possuir sempre vagas para estacionamento	4,5	4,0	3,8	4,3	1,4	3,8	0,9	1,5	6,4	3,8
2.2-Ter amplo horário de funcionamento	2.2.1-Ter horário de funcionamento preferido p/s clientes.	3,3	3,2	3,4	4,0	2,2	3,4	1,1	1,0	3,5	2,1
2.3-Possuir acesso fácil e sinalizado	2.3.1-Colocar placas de sinalização nas entradas da cidade	4,2	2,6	3,6	3,9	2,5	3,6	1,4	1,0	5,8	3,5
	2.3.2-Afixar placas de direção nas principais vias de acesso	2,9	2,6	3,6	3,9	2,5	3,6	1,4	1,0	4,0	2,4
	2.3.3-Supervisionar manutenção vias de acesso ao shopping.	3,5	2,6	3,6	3,9	2,5	3,6	1,4	1,0	4,9	2,9
3.1-Ter corpo de seguranças ostensivo	3.1.1-Usar vestes identificadoras (temos).	4,1	3,0	3,2	3,9	1,7	3,2	1,1	1,0	4,4	2,6
3.2-Ter corpo de seguranças suficiente	3.2.1-Manter o número adequado do efetivo de segurança.	4,7	3,1	3,3	3,9	1,7	3,3	1,1	1,2	6,1	3,6
3.3-Ter corpo de seguranças treinado	3.3.1-Aplicar treinamentos (prevenção de assaltos, proteção aos clientes, informar e localizar clientes, boas maneiras).	4,8	2,9	3,0	3,7	1,7	3,0	1,0	1,2	6,0	3,6

### 5.3.4 – Extração das Características da Qualidade

O processo de extração das características da qualidade foi precedido pela identificação dos elementos que compõem um projeto de serviços. Esta etapa intermediária visava fundamentar o trabalho de extração das características da qualidade objetivando classificá-las e, ao mesmo tempo, evitar o esquecimento de alguma delas, para culminar num conjunto de características amplo e completo. Mais do que explicitar apenas e tão somente as características importantes do serviço se procurava a modelagem desse processo de serviço. A fundamentação desta etapa foi proporcionada por FITZSIMMONS e FITZSIMMONS (2000) que sugerem oito dimensões necessárias à configuração de um projeto ou conceito de serviço. Segundo estes autores, os “elementos que devem ser projetados para criar um serviço consistente que alcance os objetivos estratégicos” são:

#### Estruturais:

- Sistema de atendimento: engloba as atividades de retaguarda, de contato, a automação prevista e a participação requerida dos clientes.
- Projeto das instalações: identifica o tamanho, a estética e o *layout*.

- Localização: proximidade e fácil acesso aos clientes, características do local.
- Planejamento da capacidade: capacidade necessária, número de empregados, gestão de filas, absorção de variações da demanda.

Gerenciais:

- Encontro de Serviços: cultura de serviços adequada à criação de um ambiente propício à prestação de um bom serviço.
- Qualidade: sistema que proporcione avaliações, monitoramento e garantia de uma boa prestação de serviços.
- Gerenciamento da capacidade e demanda: estratégias para absorção de variações de demanda, gerenciamento de filas.
- Informação: recursos competitivos e coleta de dados.

Assim, com base nestes elementos foi desdobrada a qualidade exigida partindo-se da Voz do Cliente, conforme Tabela 5.12, que apresenta o desdobramento parcial destas qualidades, e, posteriormente extraídas as características da qualidade conforme mostrado na Tabela 5.14. A Tabela 5.14 apresenta uma síntese das dimensões dos projetos de serviços e as respectivas características da qualidade extraídas da qualidade exigida.

Tabela 5.14 – Dimensões dos Projetos de Serviços e Características da Qualidade.

PARTE	DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE
ESTRUTURA	Sistema de Atendimento	Regimento Interno
	Projeto das Instalações	Número de bancos por corredor Projeto paisagístico Número aprovações de projeto Temperatura ambiente Luminosidade
	Localização	Número ruas/avenidas de acesso Número de placas nas vias acesso
	Planejamento da Capacidade	Número de lojas disponíveis Área Número de Carros

Estas características da qualidade foram definidas pela equipe do QFD que inclui pessoas que têm familiaridade com os processos de prestação de serviços e com a metodologia do QFD. Estas características são muito importantes pois se constituirão nos indicadores de gestão que, se bem geridos, vão proporcionar a qualidade demanda pelos consumidores.

A Figura 5.5 mostra a Matriz da Qualidade no seu todo constituindo-se no resultado de todo o trabalho efetuado.

MATRIZ DA QUALIDADE - MATRIZ DA QUALIDADE - MATRIZ DA QUALIDADE

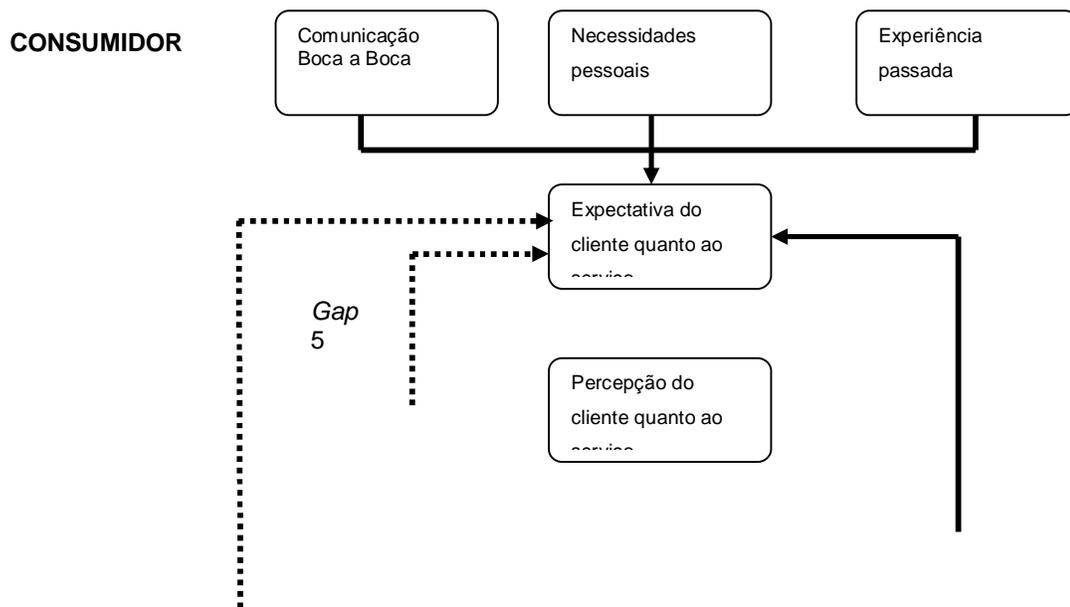
FIGURA 5.5

### **5.3.5 – Estabelecimento da Qualidade Projetada**

O objetivo primeiro do QFD é o planejamento da qualidade de um produto ou serviço tendo como ponto de partida as necessidades e desejos do consumidor/usuário. Porém, além de indicar as características da qualidade do produto final projetado, se tornam elas, no caso de processos de serviços, indicadores ou parâmetros importantes para a gestão do empreendimento. Vale mencionar KAPLAN e NORTON (1997) que afirmaram ser imprescindível que as empresas utilizem sistemas de gestão e medição de desempenho baseados na premissa de que “o que não é medido não é gerenciado”. Assim, é desejável desdobrar elementos como missão, estratégias, conceitos de serviço e outras variáveis críticas buscando se identificar fatores chave de sucesso que deverão ser monitorados e gerenciados de *per si*. Estreitando-se e focalizando o escopo da gestão aumenta-se muito as chances

de sucesso. Porém, o grande problema, em se tratando do planejamento da qualidade de processos de serviços, é o que ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY *apud* GIANESI e CORREA (1994) mencionaram no seu modelo para analisar falhas de qualidade em serviços. Com efeito, os pesquisadores americanos identificaram que a qualidade em serviços é dada pela comparação entre a percepção do cliente quanto ao serviço e a sua expectativa antes de passar pelo processo de serviço. Caso a performance do serviço esteja aquém das expectativas, ocorre a percepção de um serviço de baixa qualidade. Concluem que este problema pode advir de 5 possíveis falhas, motivos que originaram o modelo dos 5 *Gaps*.

Assim, como mostrado na Figura 5.6, o *gap* 1 indica que pode haver uma falha na percepção gerencial das expectativas dos consumidores e o *gap* 2 que estas expectativas, mesmo quando identificadas corretamente, podem não ser traduzidas em especificações corretas do serviço desejado. O *gap* 3 diz respeito à forma com que a prestação de serviço é executada, o *gap* 4 à comparação de eventuais promessas efetuadas nas comunicações de *marketing* que não estejam sendo cumpridas. Finalmente, o *gap* 5 ocorrerá caso aconteça qualquer uma das falhas já mencionadas, acarretando uma falha na comparação da expectativa do cliente com a performance do serviço. Como se pode perceber através da análise da figura, as duas primeiras possibilidades de falhas (*gaps* 1 e 2) são, especificamente, o foco de atuação do QFD. Como discutido anteriormente o QFD procura identificar a qualidade exigida pelo cliente através da pesquisa da VOC e traduzí-la em elementos mensuráveis chamados de características da qualidade. Como as características da qualidade são mais próximas do concreto e do mensurável do que as qualidades exigidas pelo consumidor, se torna mais fácil planejar e implementar a qualidade desejada num primeiro momento e gerir a qualidade do processo de prestação de serviços posteriormente.



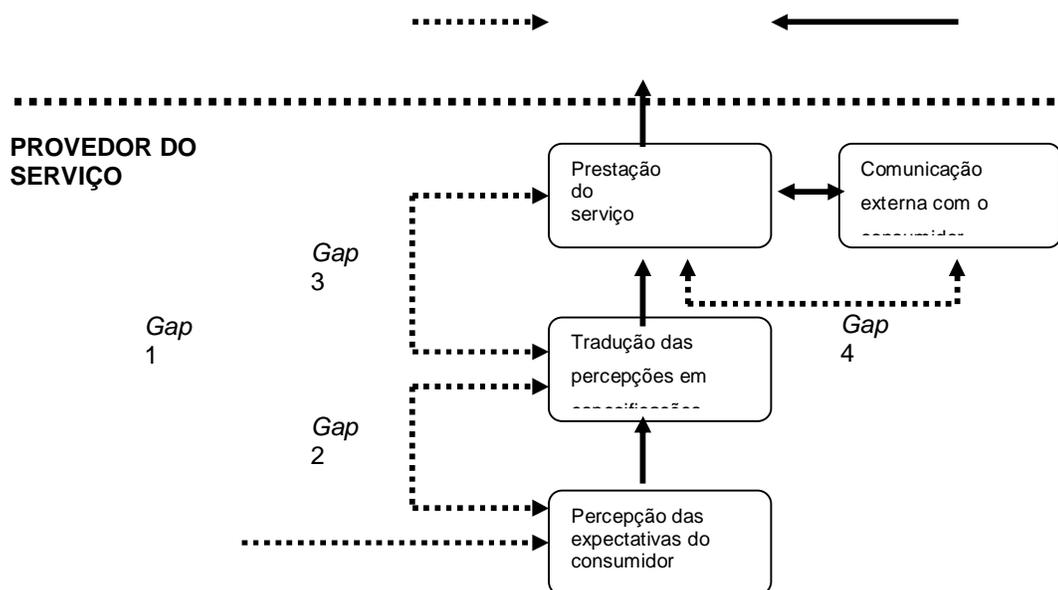


Figura 5.6 – Modelo das 5 Falhas (Fonte: GIANESI e CORREA, 1994).

Consoante o exposto, a aplicação da metodologia do QFD nos requerimentos da população de Rio Claro – SP, objetivou identificar as características da qualidade (parâmetros de desempenho) ideais para o delineamento mais adequado do *shopping center* num primeiro momento, e que se constituam em parâmetros do sistema de gestão do desempenho do empreendimento no futuro.

Para o estabelecimento da qualidade projetada foi utilizado o processo de correlação, onde se busca identificar a intensidade da relação existente entre os itens da tabela das qualidades exigidas e os da tabela de características da qualidade. Foi considerado, isoladamente, cada item de uma tabela cotejando-o e estabelecendo sua correlação com todos os outros itens da outra tabela, sempre tomando-os no seu último nível. É importante lembrar que ao se correlacionar características da qualidade com qualidade exigida apurou-se a influência de cada item técnico do processo de serviço sobre as exigências dos clientes.

Desta forma, a Matriz da Qualidade apresentada na figura 5.5 evidenciou que o planejamento da qualidade para o futuro deve se fundamentar, pela ordem, nos seguintes aspectos:

- Ter lojas com diferentes níveis de preços;
- Ter opções de lojas de produtos;
- Prestar informações e localização aos usuários;
- Ter responsável por manter bom *mix* de lojas;

- Promover eventos, desfile de modas, eventos, etc.;
- Manter limpos/higienizados banheiros, áreas e arredores;
- Possuir sempre vagas para estacionamento;
- Manter adequado o número do efetivo de seguranças;
- Ter área de jogos, brinquedos, alimentação, cinema e lazer;
- Aplicar treinamento no corpo de seguranças.

O primeiro elemento da qualidade exigida “possuir lojas com diferentes níveis de preços” é, claramente, o item de maior insatisfação quanto à performance atual do *shopping*. Além de ter recebido o maior peso relativo da qualidade planejada (8,0%), é o primeiro item na rejeição ao *shopping* como local de compra preferido.

O segundo item de qualidade exigida (6,1%) é “ter opções de loja de produtos”, onde o usuário do empreendimento manifesta o seu descontentamento com o atual *mix* de lojas apresentado pelo *shopping center*. O quarto item da qualidade exigida (4,0%), “ter responsável por manter um bom *mix* de lojas”, é reflexo da mesma situação.

O terceiro colocado no rol de qualidade exigida (4,1%) é “prestar informações e localização aos usuários”, item que demonstra o nível de exigência atual do consumidor brasileiro.

Como se pode perceber os dois primeiros elementos da qualidade exigida são, acentuadamente, os itens de maior relevância e premência de implementação da qualidade ao empreendimento (peso relativo na qualidade planejada de 8,0% e 6,1% pela ordem). Ambos apresentam um grau de importância muito superior ao terceiro colocado (peso relativo 4,1%) no rol de requerimentos da amostra entrevistada. Este fato é bastante revelador da relevância destes itens tanto no que diz respeito à importância como na urgência de implementação de ações que venham a solucioná-los.

Os respondentes avaliaram como o quarto mais importante item da qualidade exigida “Ter responsável por manter bom *mix* de lojas” o que demonstra, mais uma vez, a preocupação do usuário do *shopping* quanto a ter alternativas de lojas.

O quinto colocado na lista refere-se à promoção de eventos culturais, de moda ou de outra ordem que venham a movimentar o *shopping*, informar ou entreter os usuários. Como se pode perceber a promoção de eventos de toda a sorte é requisito importante no entender do usuário de *shopping*.

Somente na sexta e sétima colocações aparecem itens que não são classificados como de gestão do negócio e sim são mais relacionados a aspectos

tangíveis e estruturais. O sexto é uma preocupação com limpeza e higienização das dependências do estabelecimento e o sétimo mostra a importância de uma área de estacionamento suficiente, elemento que se tornou imprescindível ao que se habituou chamar reclamos da vida moderna.

Na oitava e décima colocações estão registradas a preocupação bastante atual com segurança, mostrando que ela não é uma prerrogativa apenas das grandes cidades. Assim, a amostra registra a necessidade de um efetivo adequado de seguranças e que sejam devidamente treinados.

“Ter área de jogos, brinquedos, alimentação, cinema e lazer”, a nona qualidade exigida, mostra, também, a uniformização do estilo de vida das pessoas. Com efeito, a separação clara entre tempo para o trabalho e tempo para o lazer é uma tendência verificada em todas as sociedades ocidentais, reflexo da vida moderna excessivamente agitada e estressante e, possivelmente, consequência da megatendência “triumfo do indivíduo” (NAIBITT e ABURDENE, 1990) mencionada no Capítulo 2.

Assim, estes foram os dez mais bem posicionados itens de qualidade exigida que a amostra entrevistada indicou para o planejamento da qualidade do *shopping center* Rio Claro. Ainda restringindo-se apenas aos dez melhor posicionados, o processo de conversão da importância dos elementos da qualidade exigida para os elementos da características da qualidade evidenciou uma lista com os seguintes itens, pela ordem de importância:

- Pesquisa de Mercado;
- *Benchmarking*;
- Normas e Procedimentos;
- Área;
- Vistoria (*Check List*);
- Segurança;
- Número de Lojas Disponíveis;
- Boletins de Ocorrências;
- Informações Fornecidas;
- Horas/homem/treinamento.

O que se pode notar nesta lista de características da qualidade é que a maioria absoluta dos itens extraídos constitui-se em dimensões concernentes ao gerenciamento do negócio e não à sua estrutura física, conforme modelo já

apresentado por FITZSIMMONS e FITZSIMMONS (2000). Assim, agrupando-se as dimensões quanto à sua representatividade na qualidade projetada, nota-se que a dimensão mais importante (contribuindo com o 1º e 2º lugares) refere-se à dimensão “Informações” que significa ter recursos competitivos e efetuar-se coleta de dados. A segunda dimensão em ordem de importância (com o 3º, 5º e 7º lugares) foi a dimensão “Qualidade” que refere-se a possuir um sistema que proporcione avaliações, monitoramento e garantia de boa prestação de serviços. Somente após surge a dimensão “Planejamento da Capacidade” (4º e 7º lugares) que representa a capacidade necessária para que o processo de serviço transcorra sem filas e absorva as indefectíveis variações de demanda. Por último (em 6ª, 8ª e 9ª classificação), mas não muito distante, aparece a dimensão Encontro de Serviços que se refere à cultura de serviços necessária a uma boa prestação de serviços.

Inicialmente, pode parecer que a qualidade do encontro de serviços devesse ser a dimensão mais importante e, neste caso, poderia ter havido algum viés na pesquisa da VOC. Porém, analisando-se mais detidamente o problema, pode-se concluir que o encontro de serviços, tal qual preconizado por FITZSIMMONS e FITZSIMMONS (2000), ocorre muito mais dentro da loja onde o consumidor irá efetuar sua compra ou seu consumo. Com efeito, o local físico *shopping* é muito mais um coadjuvante, embora muito importante, na prestação do serviço de intermediação das trocas do que da sua efetivação, que ocorre dentro da loja. Assim, por abstração, de nada valerá ter um ambiente físico (*shopping*) extremamente bem qualificado e dotada de excelentes atributos caso os encontros de serviços, que se processam dentro das lojas, não tenham a qualidade necessária. Isto é exatamente o que ocorre hoje com o *shopping center* Rio Claro que, apesar de melhor qualificado que o centro da cidade, não vive um bom momento em virtude de, como revelou a pesquisa, principalmente não ter lojas com um leque variado de preços e não possuir um adequado *mix* de lojas. Corroborando, ainda mais, para elucidar este ponto, com certeza a qualidade exigida das lojas do *shopping* teriam outros fatores e outra importância manifestada pelo entrevistado, caso fosse este o escopo da pesquisa de mercado. Ao invés de, por exemplo, avaliar os tangíveis, o consumidor privilegiaria muito mais o preço e o atendimento.

Por sua vez, se a qualidade exigida é o efeito desejado pelo consumidor as características da qualidade são as causas de um bom planejamento, desenho e gestão de processos de serviços. Desta forma, há necessidade que sejam elas devidamente monitoradas e geridas, pois se assim o forem o resultado será um

processo de serviço bem sucedido e promovendo a satisfação requerida pelo consumidor. Para que isto possa ocorrer com maior probabilidade de sucesso é mister parametrizar estas características da qualidade, buscando identificar unidades de mensuração que se monitoradas e executadas convenientemente acarretarão a boa gestão do empreendimento tal qual exigido pelo consumidor. Neste sentido, foram identificadas as seguintes unidades de medida ou parâmetros, que se constituem em objetivos que deverão compor um sistema de gerenciamento do *shopping*:

- Quantidade de Pesquisa de Mercado por semestre;
- Quantidade de *Benchmarking* por semestre;
- Número de Não Conformidades com as Normas e Procedimentos;
- Área em Metros Quadrados;
- Número de Não Conformidades apuradas nas Vistorias;
- Quantidade de Seguranças;
- Quantidade de Lojas;
- Quantidade de Boletins de Ocorrência por mês;
- Quantidade de Informações Fornecidas; e
- Número de Horas/Homem/Ano de Treinamento aos Seguranças.

Assim, estas se constituem nos dez mais importantes parâmetros a serem geridos para se obter uma boa qualidade na prestação de serviços de centro de compras. Como se pode perceber, e anteriormente já comentado, trata-se de um negócio que exige muito dinamismo na gestão e, também, no monitoramento de empreendimentos congêneres ou serviços substitutos (centro da cidade). À primeira vista pode parecer que ter um *shopping* construído com instalações de primeira categoria e localização boa seria o segredo do sucesso. Através da análise deste resultado de aplicação do QFD, pode-se perceber que a gestão torna-se mais importante que qualquer outro aspecto estrutural ou tangível.

### **5.3.6 – Plano de Melhoria**

O processo de conversão efetuado na etapa anterior para se obter a qualidade projetada, transferiu a importância das qualidades exigidas pelos clientes para as características da qualidade. Após a fase de conversão, procedeu-se a discussões entre os membros componentes da equipe do QFD e da administração do *shopping* de forma a estabelecer os valores-meta para as características da qualidade geradas na Matriz da Qualidade. Estes valores foram estabelecidos de forma a considerar a

importância de cada uma (peso relativo), a posição competitiva e os objetivos do projeto. Assim apurada a qualidade projetada tem-se configurado o plano de melhoria restando apenas a confecção de um plano de ação para sua implementação. As dez principais características da qualidade apuradas e devidamente quantificadas foram as seguintes

- Realização de uma Pesquisa de mercado por ano. A equipe do QFD ponderou os custos e benefícios advindos de uma pesquisa de mercado e decidiu pela realização de uma por ano.
- Realização de quatro *Benchmarks* semestrais. A hierarquização da importância das características da qualidade demonstrou ser a informação um recurso de importância relevante para a gestão do empreendimento. Dentre estas informações, desponta o conhecimento dos avanços, melhorias e inovações praticados pela concorrência. Assim, decidiu-se por efetuar quatro *benchmarks* semestrais, englobando a concorrência representada por empreendimentos congêneres vizinhos, o comércio do centro da cidade e bairros.
- Buscar o objetivo de não ter nenhuma Não Conformidade com as Normas e Procedimentos. Ao analisar-se a Matriz da Qualidade, pode-se perceber que a maioria dos elementos da qualidade exigida tem relação com a fixação de normas e procedimentos. Desta forma, a edição de um conjunto adequado de normas e procedimentos é vital para o sucesso do empreendimento.
- Manter os atuais 21.000 m<sup>2</sup>s de área total do *shopping center*. A área atual do *shopping center* Rio Claro é de proporções adequadas e suficientes para abrigar o número de lojas, área de lazer e entretenimento necessárias, o número ideal de vagas para estacionamento e uma ampliação da área de serviços e de banheiros.
- Buscar nenhuma Não Conformidade nas Vistorias a serem efetuadas. Para que o conjunto de serviços disponibilizados pelo *shopping* funcionem e satisfaçam seus usuários, é necessária consistência na execução dos procedimentos definidos. Assim, um conjunto (*check list*) de pontos de controle deve ser monitorado sistematicamente para que se produza a qualidade desejada.
- Manter um efetivo de 9 seguranças. A dimensão segurança tem se tornado, atualmente, num dos requisitos mais importantes do chamado viver bem. A

pesquisa da qualidade exigida pelo usuário do *shopping center* Rio Claro evidenciou, também, a importância deste elemento. Assim, o grupo do QFD optou por sugerir um aumento do número de seguranças passando dos atuais cinco para nove. Este adicional de efetivo se deveu à opção por dobrar o número de seguranças atuais e criação de uma chefia, hoje inexistente, buscando otimizar o funcionamento deste setor.

- Monitorar a diversificação do *mix* das atuais 115 lojas. A pesquisa da VOC evidenciou uma preocupação do usuário quanto a possuir um *mix* adequado de lojas de produtos e serviços. Além disso, existe a preocupação de que estas lojas apresentem diversidade de preços, contemplando desde produtos de marca com preços mais altos a produtos mais comuns com preços menores. É relevante ressaltar que esta é uma ação importante pois foi originada pela qualidade exigida considerada a mais importante segundo a pesquisa realizada.
- Buscar um número-alvo de 10 Boletins de Ocorrência por mês. Atualmente a segurança tem registrado um número médio de 30 boletins de ocorrências por mês. O objetivo é, através do aumento do número de seguranças e de seu melhor treinamento, diminuir este número para 10 boletins de ocorrência por mês. Esta diminuição relevante foi considerada um alvo a ser atingido, uma vez que deve ser iniciada a ronda permanente nos corredores onde, atualmente, surge o maior número de ocorrências.
- Estar apto a fornecer um mínimo de 50 informações/dia aos usuários do *shopping*. A pesquisa de mercado evidenciou a necessidade de que o usuário do *shopping* tenha condições de obter informações sobre diferentes assuntos. Além disso, a convivência de muitas pessoas em uma mesma área exige uma série de procedimentos e convenções que devem ser informados a todos. Este número foi tomado como um alvo a ser atingido pois, atualmente, não existe registro sobre o número de informações fornecidas a usuários do *shopping*.
- Promover 48 Horas/Homem de Treinamento aos seguranças por ano. O homem de segurança do *shopping* deverá ser responsável por efetuar a segurança propriamente dita e, além disso, prestar suporte e informação aos usuários do empreendimento. Desta forma, seu contato com o público será muito intenso. Para que estas atividades sejam prestadas com eficiência foi estabelecido um período de treinamento de 48 horas por ano

para cada elemento do corpo de segurança. Foram estabelecidas 48 horas de treinamento em virtude de que, atualmente, são efetuadas 24 horas de treinamento/ano e mais voltadas à segurança patrimonial e defesa pessoal. Como pretende-se uma segurança mais ostensiva e presente junto ao público freqüentador do *shopping*, optou-se por dobrar estas horas para permitir a inclusão de outros temas como: boas maneiras, como tratar com o público, como se portar em situações críticas e de emergência, brigadas de incêndio e outros.

Os demais itens das características da qualidade e suas quantificações encontram-se demonstrados na Figura 5.5.

### 5.3.7 – Plano de Ação

O ponto de partida para a elaboração deste plano de ação foi o plano de melhoria. Também face a restrições de tempo, realizou-se o planejamento da qualidade dos dez itens prioritários de características da qualidade. Utilizou-se a técnica denominada de 5W1H, como ferramenta para a realização do plano de ação. Os 5 W significam, *who* (quem), *what* (o que), *where* (onde), *when* (quando) e *why* (por que) e o 1 H, *how* (como). A utilização desta técnica permite identificar que atividades devem ser desenvolvidas para melhorar a qualidade do *shopping*, assim como quem as desenvolverá, em que prazo e de que maneira serão realizadas. Esta atividade foi desempenhada também pela equipe do QFD em consonância com a administração geral do *shopping*. Assim tem-se:

**O que** **Pesquisa de Mercado**

**Onde** No *shopping center* Rio Claro, no centro da cidade e nos bairros mais importantes.

**Por que** *Para que sejam verificadas as eventuais mudanças de preferências, hábitos de compra, valores e gostos dos freqüentadores do shopping.*

**Como** Pesquisa aleatória efetuada através de questionário estruturado em amostra representativa da população da cidade.

**Quem** A pesquisa deverá ser implementada pelo Departamento de Marketing.

**Quando** Até maio de todos os anos.

**O que** **Benchmarking**

**Onde** Nos *shoppings center* da região, assim como no centro da cidade.

**Por que** *Para que sejam monitorados os concorrentes do shopping.*

**Como** Através de análise de mudanças eventualmente procedidas nos locais de

compra concorrentes.

**Quem** A pesquisa deverá ser implementada pelo Departamento de Comercial e

de Marketing, em conjunto.

**Quando** Quatro por semestre.

**O que** **Número de Não Conformidades com Normas e Procedimentos**

**Onde** No *shopping center* Rio Claro.

**Por que** *Para que sejam identificados todos os desvios em relação ao planejamento da qualidade.*

**Como** Através de verificações no cumprimento das políticas do *shopping*.

**Quem** O Departamento de Administração.

**O que** **Área em Metros Quadrados**

**Onde** No *shopping center* Rio Claro.

**Por que** *Para abrigar o número de lojas e áreas de estacionamento, entretenimento e serviços necessárias ao funcionamento do shopping.*

**Como** Projeto Físico do *shopping*.

**Quem** O Departamento de Administração.

**O que** **Vistoria (Check List)**

**Onde** No *shopping center* Rio Claro.

**Por que** *Para que sejam identificados todos os desvios em relação ao planejamento da qualidade.*

**Como** Através de verificações no cumprimento das atividades operacionais do *shopping*.

**Quem** O Departamento de Administração.

**O que** **Quantidade de Seguranças**

**Onde** No *shopping center* Rio Claro.

**Por que** *Para que haja segurança aos usuários do shopping e seus pertences.*

**Como** Através da manutenção e treinamento do efetivo definido.

**Quem** O Departamento de Operações/Administração.

**O que** **Quantidade de Lojas**

**Onde** No *shopping center* Rio Claro.

**Por que** *Para que seja possível manter o mix de lojas de produtos e serviços.*

**Como** Através Projeto Físico e Arquitetônico do *shopping*.

**Quem** O Departamento de Marketing/Comercial.

**O que** **Boletins de Ocorrências**

**Onde** Nas dependências do *shopping center* Rio Claro.

**Por que** *Para que sejam identificadas todas as ocorrências em desacordo com o ambiente de normalidade desejado.*

**Como** Através da indicação de ocorrências por parte dos seguranças.

**Quem** Seguranças do *shopping*.

**O que** **Informações Fornecidas**

**Onde** No *shopping center* Rio Claro.

**Por que** *Para proporcionar satisfação aos usuários do shopping.*

**Como** Através de anotações dos seguranças do *shopping*.

**Quem** Seguranças do *shopping*.

**O que** **Horas/Homem Treinamento**

**Onde** No *shopping center* Rio Claro ou em locais adequados.

**Por que** *Para proporcionar o treinamento aos seguranças do shopping.*

**Como** Através de empresas especializadas em treinamento.

**Quem** Seguranças do *shopping*.

Desta forma, este é o plano de ação para implementação de melhorias nos dez principais itens de características da qualidade e que proporcionarão aumentar a qualidade em serviços proporcionada pelo *shopping center* Rio Claro.

Finalizando, ao longo deste capítulo foi discutida a aplicação do QFD no planejamento da qualidade do *shopping center* Rio Claro. Inicialmente, foi definido o

público-alvo do empreendimento para que fosse possível identificar suas necessidades e desejos (VOC). Posteriormente, foi identificada a qualidade que este público exigia no que diz respeito ao funcionamento do *shopping*. Na seqüência, buscou-se a elaboração da Matriz da Qualidade, passando pelas etapas de criação da equipe do QFD, desdobramento da qualidade exigida, estabelecimento da qualidade planejada e extração das características da qualidade. Por fim, emergiu a qualidade projetada com todos os parâmetros ou elementos que devem ser implementados e, posteriormente, ao serem geridos, proporcionarão a melhor qualidade possível ao projeto.

A respeito destes parâmetros para a qualidade, O'NEILL et al. (2000) afirmam que “a melhoria de qualidade contínua e sustentada não é possível sem indicações de performance da qualidade”. A respeito do mesmo assunto LIM e TANG (2000) concluíram que “as medidas de performance permitem (...) desenvolver meios sistemáticos de identificar falhas e de aumentar sua futura performance”.

Após todo o trabalho de busca, análise, diagnóstico e elaboração de informações que redundaram neste projeto restaram uma série de *insights* e conclusões que são descritos no capítulo seguinte.

## **CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

### **6.1 - Conclusões**

A construção de uma proposta de valor superior aos clientes passa, na maioria das vezes, pela área de serviços, mesmo que seja apenas para agregar serviços a um produto, diferenciando-o em relação a um concorrente. Desta forma, o estudo dos processos de produção de serviços tornam-se um alvo instigante para os pesquisadores, no sentido de buscar a excelência no seu planejamento, implementação e controle, ou em outras palavras e resumidamente, na sua gestão.

Ao admitir-se que as diferenças tecnológicas entre as empresas podem deixar de existir em vista da banalização da tecnologia, assumem os serviços posição estratégica invulgar na arena competitiva do futuro. A existência desta perspectiva leva a uma busca do domínio da eficiência e eficácia das operações de serviços procurando, de um lado a produtividade e, alternativamente, a diferenciação de outro.

Dentro deste contexto, é relevante a forma como a metodologia do QFD, originalmente desenvolvida para o planejamento da qualidade de produtos, pode representar um auxílio para este intento. De um lado, sua ajuda é importante no desdobramento da qualidade exigida pelo consumidor até o ponto em que, através de sucessivas relações de causa e efeito, chega-se a elementos concretos passíveis de mensuração e, portanto, importantes para um planejamento isento de dúvidas interpretações para os requerimentos de processos de serviços. Por outro lado, e principalmente, auxilia na geração de parâmetros também concretos para a gestão da

performance futura destas mesmas operações. Esta ação de imprimir tangibilidade, pelo menos parcialmente, a processos originalmente abstratos permite padronização que leva à produtividade como num McDonalds ou a uma qualidade consistente e superior que leva à diferenciação como numa operação cardíaca.

A afirmação de KAPLAN e NORTON (1997) de que “o que não é medido não é gerenciado” deixa claro que a eficiência e eficácia empresarial pressupõem que se saiba **o que** fazer e **como** fazer. O conhecimento destas duas variáveis ou questões evitará desperdício de recursos e focalizará os esforços nos fatores chaves de sucesso. Estas duas perguntas, também, são procedimentos de uso do QFD no ato do desdobramento da VOC na busca das características da qualidade.

**Portanto, o uso do QFD no planejamento e geração de parâmetros para a gestão dos processos de serviços, parece ser de importante utilização, não só na busca de qualidade nos processos de serviços, mas também na tradução da visão, da missão, da estratégia e da cultura de serviços em medidas de desempenho podendo evoluir para criar um sistema de medição e gestão estratégica.**

Especificamente nesta dissertação, o QFD foi utilizado para planejamento da qualidade de um *shopping center* e se mostrou adequado a tal mister. Para tanto, inicialmente foi investigada a qualidade necessária apurada através de pesquisa mercadológica para clientes e não clientes de *shopping*. Esta qualidade exigida ou atributos necessários deste tipo de local de compra foi estabelecida através de questionário estruturado, tendo como balizamento os fatores de avaliação da qualidade em serviços definidos pela literatura pertinente e dados secundários sobre o assunto.

Esta pesquisa identificou os locais de compra preferidos por diferentes segmentos da população de Rio Claro onde, como já demonstrado, parcela representativa da população entende ser o *shopping* o melhor local de compra.

**Ao expressar os motivos de sua preferência pelo local de compra ou, em outras palavras, a qualidade exigida, a parcela da população pesquisada ensejou que ela fosse, posteriormente, desdobrada sucessivamente em níveis mais concretos até resultar nas características da qualidade constantes da Matriz da Qualidade. O produto final desta matriz foi a qualidade projetada que traduziu as expectativas dos clientes em especificações do serviço, devidamente trabalhada em relação à sua prioridade, potencial de vendas e avaliação competitiva, que**

**devem direcionar as melhorias necessárias do processo de serviço a serem implementadas.**

Contudo, apesar de não ser o escopo deste trabalho a implementação do QFD, seus resultados se afiguraram pertinentes e adequados, tanto nas comparações com modelos teóricos, como o de FITZSIMMONS e FITZSIMMONS (2000) como no de Zeithalm, Parasuraman e Berry *apud* GIANESI e CORREA (1994), ou ainda na sua apreciação pelos administradores do *shopping center* de Rio Claro.

No primeiro deles, o modelo das dimensões dos projetos de serviços, percebeu-se que, como mostrado no item qualidade projetada, as características da qualidade produzidas pelo QFD se encaixam perfeitamente nas oito dimensões de um projeto de serviços, depois de agrupadas por afinidade.

Quanto ao segundo, o Modelo das Cinco Falhas, o QFD supre as duas primeiras possibilidades de falhas quando pode haver problemas na percepção gerencial das expectativas dos consumidores e ou pode-se errar na tradução das percepções gerenciais em especificações dos serviços.

Especificamente no que diz respeito à aplicação do QFD no planejamento da qualidade do *shopping* Rio Claro pode-se concluir que, mesmo em empresas de serviços onde o componente subjetivo das operações é relevante, é possível a identificação de características da qualidade quantificáveis. Como demonstrado na figura 5.5 foi, também, identificado um conjunto de unidades para mensuração que se tornam num importante sistema de medição, com indicadores que, se geridos adequadamente, auxiliarão os gestores do empreendimento a não só adequá-lo como mantê-lo de acordo com as necessidades e desejos de seus usuários.

Ao se analisar as características da qualidade mais importantes no *shopping* em estudo, percebe-se que elas se constituem muito mais de atividades ligadas ao *humanware* e ao *software* do que ao *hardware*. Como já mencionado anteriormente na literatura sobre serviços, o **como** o serviço é fornecido se torna tão importante quanto **o que** é fornecido.

As aplicações do QFD a produtos, normalmente, focam a dimensão física, ou **o que** é fornecido ao cliente, abrangendo os atributos do produto (características, funções, qualidade e design) buscando com eles proporcionar determinados benefícios aos clientes. Já as aplicações destinadas a processos de serviços, como neste caso em estudo, devem abranger igualmente **o que** é fornecido e **como** é fornecido. Assim, além do(s) produto(s) a ser(em) entregue(s) aos clientes, os

aspectos estruturais e de gestão do processo se tornam elementos importantes para a qualidade do empreendimento.

No que diz respeito ao *shopping* de Rio Claro, o desdobramento da VOC demonstrou que os aspectos de gestão do empreendimento são relevantemente mais importantes para o consumidor do que aqueles correspondentes à parte estrutural. Assim, a soma dos pesos atribuídos às características da qualidade correspondentes aos aspectos de gestão representou 75,5% do total. Das dez características da qualidade melhor classificadas quanto a sua importância para o sucesso do empreendimento, apenas duas pertencem ao grupo de elementos estruturais, correspondendo à metragem da área com o 4º lugar e a quantidade de lojas com o 8º lugar. No entanto, caso houvesse mais de um *shopping center* na cidade de Rio Claro este quadro poderia se alterar, vindo os elementos estruturais a ser mais representativos.

Note-se, também que apenas quatro características da qualidade são responsáveis por parte significativa do sucesso da gestão (57% dos 75,5%), e estão fundamentadas em quatro atividades: duas correspondentes a aspectos externos à organização e duas a aspectos internos. Assim, as duas primeiras visam manter a adequação dos itens da qualidade exigida através de pesquisa de satisfação do consumidor e do monitoramento dos concorrentes. As outras duas visam garantir que a qualidade, definida pelos processos anteriores, seja cumprida através de manutenção das normas e procedimentos e sua vistoria para certificar-se de sua correta execução.

Relevante, também, mencionar que os resultados apresentados pela aplicação do QFD neste processo de serviço evidenciam a possibilidade de adaptação de princípios e ferramentas tradicionalmente usados na manufatura para o setor de serviços.

Finalizando, o fato é que o desenvolvimento desta dissertação e os resultados por ela produzidos se mostraram eficazes sob a ótica dos administradores do empreendimento, que se propuseram a implementar o plano de ação produzido a partir da Matriz da Qualidade.

Desta forma, estas avaliações autorizam a que se proponha ser a Matriz da Qualidade aqui desenvolvida, fonte de pesquisa, fundamentação e apoio para trabalhos similares, sem, contudo, ter-se a pretensão de ter esgotado o assunto. As

atividades constantes do Plano de Ação do *shopping center* Rio Claro podem ser objeto de estudo, adaptação e implementação em empreendimentos similares.

## 6.2 – Sugestões para Trabalhos Futuros

A partir do desenvolvimento deste trabalho, são quatro as sugestões para trabalhos futuros.

A primeira delas é a implementação do Plano de Ação proveniente da Matriz da Qualidade, que não foi realizada pois não se constituía em escopo deste trabalho, conforme explicado anteriormente. Somente a implementação do Plano de Ação e o *feed back* posterior poderão validar todo o planejamento da qualidade efetuado.

Outra sugestão é a aplicação concomitante do QFD para a qualidade exigida pelos consumidores e pelos clientes internos do *shopping* (os lojistas), já que CECIN et al. (2001) já apresentaram o desdobramento da qualidade em serviços a partir da perspectiva dos lojistas e da administração do *shopping*, e esta dissertação está desdobrando a qualidade a partir do ponto de vista dos consumidores finais.

A terceira sugestão constitui-se numa análise mais profunda dos pontos coincidentes entre a construção de um *Balanced Scorecard* e a metodologia do QFD aplicada à tradução da estratégia empresarial em características da qualidade. Ao encontrar-se similaridade entre os métodos se abre uma perspectiva de larga utilização do QFD em aplicações de ordem administrativa. Desta forma, implementações de ações abstratas com as quais convive o gestor de organizações como estratégias, táticas, planos, valores, atitudes e comportamentos poderão se tornar mais eficazes.

Esta última sugestão pode ser ampliada para uma quarta possibilidade onde o QFD poderá ser utilizado como método para definição de um sistema de indicadores de desempenho para a área de serviços. Vale ressaltar, como já dito, que o grande problema do gestor de organizações, principalmente de serviços, é lidar com elementos abstratos onde a livre interpretação pode levar a diferentes entendimentos e, conseqüentemente, a diferentes ações e performances. Resumidamente, estas são as sugestões do autor para trabalhos similares no futuro.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, F.S. **QFD** – Desdobramento da função qualidade – estruturando a satisfação do cliente. **Revista de Administração de Empresas**, v.37, n.2, p. 47-55, 1997.

AKAO, Y. **Introdução ao desdobramento da qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

ALBRECHT, K.; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade**: a vantagem competitiva. São Paulo : Makron Books, 1992.

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 2000.

ALMEIDA, F.R.S.L. **Análise de localização**: uma investigação acerca das decisões de localização de redes varejistas. Dissertação de mestrado apresentada à USP/SP, São Paulo, 1997.

BALLESTERO-ALVAREZ, M.E., **Administração da Qualidade e da Produtividade**: abordagem do processo administrativo. São Paulo: Atlas, 2001.

BOYD, H.W.; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica**, textos e casos. Rio de Janeiro: FGV, 1973.

CAMPOS, V.F. **TQC**: Controle da qualidade total (no estilo japonês). Rio de Janeiro: Bloch ed., 1992.

CHANG, Z.Y.; HUANG, L.H. Quality deployment for the management of customer calls. **Managing Service Quality**, v. 10, p. 98-102, n.2, 2000.

CECIN, S.R.; RIBEIRO, J.L.D.; ECHEVESTE, M.E. Desdobramento da Qualidade em Serviços: uma aplicação no setor de *shopping centers*. In: **Congresso Brasileiro de Gestão do Desenvolvimento de Produto**, 3<sup>o</sup>, 2001, Anais Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto: Florianópolis, 2001.

CHENG, L.C. et al. **QFD**: Planejamento da qualidade. Belo Horizonte: Ed. Littera Maciel Ltda., 1995.

DANILEVICZ, A.M.F.; RIBEIRO, J.L.D., O Uso do QFD no setor de serviços com ênfase para o desdobramento de custo. In: **Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto**, 1<sup>o</sup>, 1999, Anais Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto: Florianópolis, 1999.

DOWNING, D.; CLARK, J. **Estatística Aplicada**. São Paulo: Saraiva, 1998.

ETZEL, M.J. et al. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

EUREKA, W.E.; RYAN, N.E. **QFD**: perspectivas gerenciais do desdobramento da função qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.

FERREIRA, A.M. **Desdobramento da qualidade em serviços**: o caso da biblioteca da escola de engenharia da UFRGS. Dissertação de mestrado apresentada à PPGA/UFRGS. Porto Alegre, 1997.

FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M. **Administração de Serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GARVIN, D.A. **Gerenciando a Qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1992.

GIANESI, I.G, CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo : Atlas, 1994.

GIGLIO, E. **O Comportamento do Consumidor e a Gerência de Marketing**. São Paulo: Pioneira, 1996.

GRÖNROOS, C. **Marketing : gerenciamento e serviços:** a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HERSEY, P.; BLANCHARD K.H. **Psicologia para administradores:** a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Ed. Pedagógica e Universitária, 1986.

HOOLEY, G.J. et al. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.** São Paulo: Prentice Hall, 2001.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades @.** Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www1.ibge.gov.br/cidadesat/default.php>>. Acesso em: 23 maio 2002.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A Estratégia em Ação:** balanced scorecard. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

KOTLER, P. **Administração de Marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.

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

KOTLER, P. **Administração de Marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing.** São Paulo: Atlas, 1990.

LEVY, M.; WEITZ, B.A. **Administração de Varejo.** São Paulo: Atlas, 2000.

LIM, P.C.; TANG, N.K.H. The development of a model for total quality healthcare. **Managing Service Quality**, v.10, n.2, p.103-111, 2000.

McCARTHY, E.J.; PERREault, W.D. **Marketing Essencial:** uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MAZUR, G.H. Service QFD: state of the art update. In: **International Symposium on**

**Quality Function Deployment**, 5<sup>o</sup>,1999, Proceedings of the 5<sup>th</sup> International Symposium on Quality Function Deployment, Belo Horizonte, p. 39-50, 1999.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1996.

MIGUEL, P.A.C. **Qualidade**: enfoques e ferramentas. São Paulo: Artliber Editora, 2001.

MIRSHAWKA, V.; MIRSHAWKA V.J. **QFD – A vez do Brasil**: saiba o que se quer e o que ocorre. São Paulo: Makron Books, 1994.

MOTA, E.V. **O Desdobramento da qualidade em hospitais**. Dissertação de mestrado apresentada à PPGA/UFRGS. Porto Alegre, 1996.

NAISBITT, J.; ABURDENE, P. **Megatrends 2000**, São Paulo: ed.Amaná Key, 1990.

O'NEILL, M.A., et al. Diving into service quality – the dive tour operator perspective. **Managing Service Quality**, v.10, n.3, p.131-140, 2000.

OSTRM, A.; IACOBUCCI, D. Consumer Trade-Offs and the evaluation of Services, **Journal of Marketing**, v.59, n.28, p.17-28, 1995.

PALADINI, E.P. **Gestão da Qualidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

PEIXOTO, M.O.C.; CARPINETTI, L.C.R. Aplicação de QFD Integrando o Modelo de Akao e o Modelo QFD Estendido. **Gestão e Produção**, v.5, n.3, p. 241-238, dezembro, 1998.

PIZZINATO, N.K. **Shopping centers e a adequação do perfil de oferta de negócios**: Estudo de casos. In: ANGELO, C.F. e SILVEIRA, J.A.G. (coordenador), **Varejo Competitivo**. São Paulo: Ed.Atlas, 2001.

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

PUN, K.F. et al. A QFD/*hoshin* approach for service quality deployment: a case study. **Managing Service Quality**, v.10, pp. 156-169, n.3, 2000.

ROESCH, S.M.A. A Dissertação de Mestrado em Administração: proposta de uma tipologia. **Revista de Administração**, v.31, n.1, p. 75-83, janeiro/março, 1996.

SAMARA, B.S.; BARROS, J.C. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G.J. **Princípios de Marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SONDA, F.A. et al. A Aplicação do QFD no desenvolvimento de *software*: um estudo de caso. **Revista Produção**, v.10, n.1, p. 51-75, 2000.

SPRENG, R. A. et al. A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction, **Journal of Marketing**, v.60, n.30, p.15-32, 1996.

VOSS, G.B. et al. **The Behavioral Consequences of Service Quality**, *Journal of Marketing*, v.62, n. 60, p.46-61, 1998.

WRIGHT, P. et al. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.