

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**DESDOBRAMENTO DA FUNÇÃO QUALIDADE
EM SERVIÇOS:
O CASO DO SHOPPING IGUATEMI DE PORTO ALEGRE**

Sara Cecin Rohenkohl

Porto Alegre, 2000

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

DESDOBRAMENTO DA FUNÇÃO QUALIDADE

EM SERVIÇOS:

O CASO DO SHOPPING IGUATEMI DE PORTO ALEGRE

Sara Cecin Rohenkohl

Orientador : Prof. Dr. José Luis Duarte Ribeiro

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Carla Schwengber ten Caten

Prof^a. Dr^a. Eliana P. Senna

Prof. Dr. Gilberto Dias da Cunha

Prof^a M.Eng^a. Márcia Elisa Soares Echeveste

**Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia
como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia –
modalidade Profissionalizante – Ênfase em Gestão da Qualidade**

Porto Alegre, 2000

Este trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de mestre em ENGENHARIA e aprovado em sua forma final pelo orientador e pelo coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Dr. José Luis Duarte Ribeiro

Orientador

Escola de Engenharia

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof^ª. Helena Beatriz Cybis

Coordenadora

Mestrado Profissionalizante em Engenharia

Escola de Engenharia

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª . **CARLA SCHWENGBER ten CATEN**
PPGEP/UFRGS

Prof^ª . **ELIANA P. SENNA**
ULBRA

Prof. **GILBERTO DIAS DA CUNHA**
PPGEP/UFRGS

Prof^ª . **MÁRCIA ELISA SOARES ECHEVESTE**
Departamento de Estatística/UFRGS

À Elisa, Helena e Raquel pela inspiração e pelo motivo

AGRADECIMENTOS

Ao *Shopping Center* Iguatemi de Porto Alegre que abriu suas portas, permitindo a realização das pesquisas apresentadas neste trabalho, em especial a Nailê Mariano da Rocha Santos, Gerente de Marketing, sempre disposta a me auxiliar.

Ao meu orientador Professor Dr. José Luís Duarte Ribeiro, ser ímpar, que sempre demonstrou generosidade ao ensinar e que sempre realizou em sua conduta diária um exemplo para nossas vidas.

À co-orientadora Professora Márcia Elisa Soares Echeveste e à Professora Ângela de Moura Ferreira Danielevicz, pela colaboração demonstrada nos intercâmbios do conteúdo do trabalho.

Ao Diretor Executivo de Gerenciamento de Qualidade em Serviço no Japão, Noriharu Kaneko que gentilmente me enviou do Japão, material de sua autoria que enriqueceu este trabalho.

Aos meus familiares, pelo companheirismo, apoio e incentivo durante toda a realização desta dissertação em especial às minhas filhas Elisa, Helena e Raquel, pelo carinho e compreensão em tolerarem as horas furtadas, facilitando, assim, a conclusão desta dissertação.

A todos meus amigos que compartilharam a realização deste trabalho em especial a Marisa, deixo registrado meu agradecimento por seu incentivo ao longo desta jornada.

E, por último agradeço aos professores, funcionários e colegas do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFRGS por terem contribuído direta ou indiretamente para a finalização deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	v
LISTA DE TABELAS.....	viii
LISTA DE SÍMBOLOS.....	ix
RESUMO.....	x
ABSTRACT.....	xi
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	12
1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS.....	12
1.2 TEMA E OBJETIVOS.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
1.4 METODOLOGIA.....	18
1.5 LIMITAÇÃO DO TRABALHO.....	19
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	20
CAPÍTULO 2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICAS.....	21
2.1. A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO E QUALIDADE	21
2.1.1 AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS	21
2.1.2 OS FATORES COMPETITIVOS	23
2.1.3 A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE	24
2.2. A QUALIDADE NOS SERVIÇOS.....	28
2.2.1 OS COMPONENTES DA QUALIDADE EM SERVIÇO.....	30
2.2.2 PLANEJAMENTO DE SERVIÇO COM QUALIDADE TOTAL	34
2.3 MARKETING	38
2.3.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO	39
2.3.2 OS Ps DO MARKETING E DO RELACIONAMENTO	40
2.3.3 OS 11 Cs DO MARKETING DE RELACIONAMENTO	44
2.3.4 O FUTURO E O MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	47
2.4 PESQUISA DE MERCADO.....	49
2.4.1 ETAPAS DO PROCESSO DE PESQUISA	50
2.4.2 TIPOS DE PESQUISA DE MERCADO	55

2.4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
2.5 QFD: DESDOBRAMENTO DA FUNÇÃO QUALIDADE.....	57
2.5.1 DEFINIÇÃO E PRINCÍPIOS DO QFD	59
2.5.2 AS DIFERENTES ABORDAGENS DO QFD	64
CAPÍTULO 3 – ESTUDO DE CASO.....	79
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE.....	79
3.1.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	81
3.1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	83
3.2 PESQUISA DE MERCADO	84
3.2.1 RECONHECIMENTO DO PROBLEMA OBJETO DA PESQUISA	84
3.2.2 PLANEJAMENTO DA PESQUISA	85
3.2.3 DETERMINAÇÃO DA POPULAÇÃO, TAMANHO DA AMOSTRA E PROCESSO DE AMOSTRAGEM.....	87
3.2.4 EXECUÇÃO DA PESQUISA.....	90
3.2.5 COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS.....	97
3.3 DESDOBRAMENTO DA FUNÇÃO QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	99
3.3.1 MATRIZ DA QUALIDADE.....	102
3.3.1.1 <i>Identificação dos Clientes.....</i>	102
3.3.1.2 <i>Ouvir a Voz do Cliente (Pesquisa De Mercado).....</i>	104
3.3.1.3 <i>Desdobramento da Qualidade Demandada.....</i>	106
3.3.1.4 <i>Importância dos Itens da Qualidade Demandada (IDi).....</i>	106
3.3.1.5 <i>Avaliação Estratégica dos Itens da Qualidade Demandada (Ei).....</i>	109
3.3.1.6 <i>Avaliação Competitiva dos Itens da Qualidade Demandada (Mi).....</i>	110
3.3.1.7 <i>Priorização da Qualidade Demandada IDi*.....</i>	111
3.3.1.8 <i>Desdobramento das Características de Qualidade.....</i>	112
3.3.1.9 <i>Relacionamento da Qualidade Demandada com as Características de Qualidade (DQij).....</i>	113
3.3.1.10 <i>Especificações Atuais para as Características de Qualidade.....</i>	116

3.3.1.11	<i>Importância das Características de Qualidade (IQj)</i>	116
3.3.1.12	<i>Avaliação da Dificuldade de Atuação sobre as Características de Qualidade (Dj)</i>	117
3.3.1.13	<i>Avaliação Competitiva das Características de Qualidade (Bj)</i>	118
3.3.1.14	<i>Priorização das Características de Qualidade (IQj*)</i>	119
3.3.1.15	<i>Identificação das Correlações entre as Características de Qualidade</i>	121
3.3.2	MATRIZ DOS SERVIÇOS.....	123
3.3.2.1	<i>Desdobramento dos Serviços</i>	124
3.3.2.2	<i>Relacionamento das Características de Qualidade com os Procedimentos (PQj)</i>	124
3.3.2.3	<i>Importância dos Procedimentos (IPi)</i>	126
3.3.2.4	<i>Avaliação da Dificuldade e Tempo de Implantação dos Procedimentos (Fi, Pi)</i>	128
3.3.2.5	<i>Priorização dos Procedimentos (IPi*)</i>	129
3.3.3	MATRIZ DOS RECURSOS.....	132
3.3.3.1	<i>Desdobramento da Infra-Estrutura e Recursos Humanos</i>	133
3.3.3.2	<i>Relacionamento dos Procedimentos com os Itens de Infra-Estrutura e Recursos Humanos (PRij)</i>	134
3.3.3.3	<i>Importância dos Itens de Infra-estrutura e Recursos Humanos (IRj)</i>	135
3.3.3.4	<i>Avaliação do Custo e Dificuldade de Implantação dos Itens de Infra-Estrutura e Recursos Humanos (Cj, Lj)</i>	136
3.3.3.5	<i>Priorização dos Itens de Infra-estrutura e Recursos Humanos (IRj*)</i>	137
3.3.4	PLANEJAMENTO DA QUALIDADE.....	140
3.3.4.1	<i>Plano de Melhoria das Especificações</i>	141
3.3.4.2	<i>Plano de Melhoria dos Procedimentos</i>	145
3.3.4.3	<i>Plano de Melhoria da Infra-estrutura e Recursos Humanos</i> ...	148
3.3.5	MATRIZ DE RELACIONAMENTO	155

3.3.5.1 <i>Matriz De Ações Complementares</i>	156
3.3.5.2. <i>Plano de Melhoria das Ações Complementares</i>	159
3.3.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	162
CAPÍTULO 4 – CONCLUSÕES	165
4.1 COMENTÁRIOS FINAIS	165
4.2 SUGESTÃO DE TRABALHOS FUTUROS	167
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	168
ANEXOS	175

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1	Elementos da Qualidade de Serviços. Vavra (1993, pág. 295).....	30
Figura 2.2	Modelo Conceitual da Qualidade por Serviços - O modelo da Análise do Gap da Qualidade Zeithml, V.A.A ., Berry, L.L.& Parasuraman, A (1988, apud Grönroos 1993, pág. 78).....	33
Figura 2.3	O Modelo do Serviço de Qualidade Total (1998, Karl Albrecht).....	34
Figura 2.4	Estrutura dos Quatro Ps (Kotler, 1999, pág 125).....	43
Figura 2.5	A Cadeia de Relacionamentos (Gordon, 1998, pág 288).....	47
Figura 2.6	Utilização do PDCA no planejamento da pesquisa de mercado.....	52
Figura 2.7	Etapas e Fases de um Processo de Pesquisa de Marketing (Mattar, 1996, pág. 16).....	54
Figura 2.8	Os passos para o QFD em serviços (Mazur, 1999).....	63
Figura 2.9	Matriz das Matrizes King (1989).....	75
Figura 2.10	Qualidade de <i>Shopping Center</i> (Kaneko, 1988).....	77
Figura 2.11	Modelo Conceitual para <i>Shopping Center</i> desenvolvido a partir da figura 2.12 (Kaneko, 1988).....	78
Figura 2.12	As matrizes do QFD para <i>Shopping</i> (Kaneko, 1988).....	78
Figura 3.1	Organograma do <i>Shopping Iguatemi</i>	83
Figura 3.2	Amostragem para o estudo de caso do <i>Shopping Iguatemi</i> . Fonte elaborado pelo autor com base em notas de aula de aula de Ribeiro et al. (1998).....	88
Figura 3.3	Extratos para pesquisa com os Lojistas do <i>Shopping Iguatemi</i>	89
Figura 3.4	Questionário Aberto aplicado aos Lojistas do <i>Shopping Iguatemi</i>	92
Figura 3.5	Diagrama de Afinidade do <i>brainstorming</i> realizado com a Administração do <i>Shopping Iguatemi</i>	93
Figura 3.6	Diagrama de Afinidades resultante do questionário aberto realizado com os Lojistas do <i>Shopping Iguatemi</i> Porto Alegre RS.....	94
Figura 3.7	Desdobramento da qualidade demandada do <i>Shopping Iguatemi</i>	95
Figura 3.8	Estrutura de um questionário fechado. Baseado em notas de aula de Ribeiro et al. (2000).....	95

Figura 3.9	Questionário fechado aplicado aos Lojistas do <i>Shopping</i> Iguatemi.....	98
Figura 3.10	Modelo Conceitual; de QFD para serviços. Ribeiro et al.(1998).....	101
Figura 3.11	Esquema da Matriz da Qualidade.....	102
Figura 3.12	As etapas do processo “Ouvir a Voz do Cliente” para o Estudo de Caso.....	104
Figura 3.13	Diagrama de Árvore dos itens de demanda para melhoria dos Serviços prestados pela Administração do <i>Shopping</i> Iguatemi.....	107
Figura 3.14	Pareto parcial da priorização dos itens de qualidade demandada pelos Lojistas do <i>Shopping</i> Iguatemi.....	112
Figura 3.15	Intensidade do relacionamento entre os itens de Qualidade Demandada e das Características de Qualidade (DQ_{ij}).....	114
Figura 3.16	Matriz da Qualidade e cálculo da Importância das Características de Qualidade.....	115
Figura 3.17	Comparativo da priorização dos principais resultados da Matriz da Qualidade do <i>Shopping</i> Iguatemi.....	121
Figura 3.18	Correlação entre as características da qualidade para o exemplo do <i>Shopping</i> Iguatemi.....	122
Figura 3.19	Estrutura da Matriz dos Serviços para <i>Shopping</i>	123
Figura 3.20	Matriz parcial dos Serviços para o Setor de Segurança do <i>Shopping</i> Iguatemi	127
Figura 3.21	Matriz parcial dos Serviços do <i>Shopping</i> Iguatemi (secionada para demonstrar o item 3.3.2.4).....	130
Figura 3.22	Priorização parcial da Matriz de Serviços do <i>Shopping</i> Iguatemi.....	131
Figura 3.23	Estrutura da Matriz de Recursos para <i>Shopping</i>	133
Figura 3.24	Matriz parcial dos Recursos do <i>Shopping</i> Iguatemi	135
Figura 3.25	Priorização parcial da Matriz de Recursos Humanos do <i>Shopping</i> Iguatemi.....	139
Figura 3.26	Priorização parcial da Matriz de Recursos de Infra-Estrutura do <i>Shopping</i> Iguatemi.....	140
Figura 3.27	Pareto parcial da priorização das Características da Qualidade do <i>Shopping</i> Iguatemi.....	142

Figura 3.28	Pareto parcial da priorização dos Serviços do <i>Shopping</i> Iguatemi.	146
Figura 3.29	Pareto parcial da priorização dos itens de Infra-estrutura do <i>Shopping</i> Iguatemi.....	149
Figura 3.30	Pareto parcial da priorização dos Recursos Humanos do <i>Shopping</i> Iguatemi.....	153
Figura 3.31	Matriz de Relacionamento para o <i>Shopping</i> Iguatemi.....	157
Figura 3.32	Matriz de Ações Complementares do <i>Shopping</i> Iguatemi.....	158
Figura 3.33	Árvore de relacionamento para os itens priorizados no <i>Shopping</i> Iguatemi.....	163

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1	Etapas do modelo conceitual de QFD para <i>Shopping Center</i>	99
Tabela 3.2	Clientes da Administração do <i>Shopping Iguatemi</i>	103
Tabela 3.3	Qualidade demandada resultante da pesquisa com os clientes Lojistas do <i>Shopping Iguatemi</i>	105
Tabela 3.4	Cálculo dos pesos percentuais para o <i>Shopping Iguatemi</i>	108
Tabela 3.5	Exemplo de avaliação estratégica dos itens de Qualidade Demandada do <i>Shopping Iguatemi</i>	109
Tabela 3.6	Exemplo de avaliação estratégica dos itens de Qualidade Demandada do <i>Shopping Iguatemi</i>	110
Tabela 3.7	Exemplo parcial do cálculo da priorização da Qualidade Demandada (<i>IDi*</i>) do <i>Shopping Iguatemi</i>	111
Tabela 3.8	Identificação das Características de Qualidade para demanda de qualidade.....	113
Tabela 3.9	Desdobramento dos Serviços do <i>Shopping Iguatemi</i>	125

LISTA DE SÍMBOLOS

<i>IDi</i>	Importância dos itens da qualidade demandada
<i>Ei</i>	Avaliação estratégica dos itens da qualidade demandada
<i>Mi</i>	Avaliação competitiva dos itens da qualidade demandada
<i>IDi*</i>	Priorização da Qualidade Demandada
<i>DQij</i>	Relacionamento da qualidade demandada com as características de qualidade
<i>IQj</i>	Importância das características de qualidade
<i>Dj</i>	Avaliação da dificuldade de atuação sobre as características de qualidade
<i>Bj</i>	Avaliação competitiva das características de qualidade
<i>IQj*</i>	Priorização das características de qualidade
<i>PQj</i>	Relacionamento das características de qualidade com os procedimentos
<i>IPi</i>	Importância dos Procedimentos
<i>Fi</i>	Avaliação da dificuldade de implantação dos procedimentos
<i>Ti</i>	Avaliação do tempo de implantação dos procedimentos
<i>IPi*</i>	Priorização dos Serviços
<i>PRij</i>	Relacionamento dos Serviços com os itens de infra-estrutura e recursos-humanos
<i>IRj</i>	Importância dos itens de infra-estrutura e recursos-humanos
<i>Cj</i>	Avaliação do custo de implantação dos itens de infra-estrutura e recursos-humanos
<i>Lj</i>	Avaliação da dificuldade de implantação dos itens de infra-estrutura e recursos-humanos
<i>IRj*</i>	Priorização dos itens de infra-estrutura e recursos humanos

RESUMO

O fortalecimento do setor de serviços na economia mundial tem exigido o desenvolvimento de modelos apropriados para este setor, onde as informações podem criar o suporte necessário para administradores avaliarem os resultados e a qualidade dos serviços de acordo com as demandas dos clientes.

Este trabalho apresenta uma adaptação do modelo de Desdobramento da Função Qualidade (QFD). A proposta incorpora os princípios do Marketing de Relacionamento e foi desenvolvida para auxiliar no planejamento da qualidade no setor de serviços, mais especificamente no segmento de *Shopping Centers*.

O modelo proposto foi testado em um Estudo de Caso realizado junto ao *Shopping Center Iguatemi*, onde foi estudada a relação entre administradores e lojistas. O objetivo do Estudo de Caso foi entender e atender às demandas dos lojistas.

A abordagem proposta representa um avanço teórico importante, pois incorpora os princípios do marketing de relacionamento ao desdobramento da qualidade. O resultado é um modelo mais completo. Esse modelo conduz a um plano de ação abrangente, que permite ao mesmo tempo atender às demandas dos lojistas e reforçar a relação gerência – lojistas.

ABSTRACT

Services are growing in the international economy. Thus, it is necessary to develop models suited for application in this segment. These models, based on information, may create the necessary support for managers to perform the evaluation of results and quality. Such evaluation must consider the demands of the customers.

This work presents an extension of the traditional quality function deployment (QFD) model. The proposed approach incorporates the principles of the Relationship Marketing. It was developed to improve quality planning activities in the service sector, or, more specifically, in the segment of shopping centers.

The proposed approach was tested in a case study carried out at Shopping Center Iguatemi. In this case study, the relationship between Management and Shopkeepers was investigated. The purpose of the case study was to understand and to answer the demands of the shopkeepers.

As far as it incorporates the principles of the Relationship Marketing to the QFD, the proposed approach represents an important theoretical improvement, resulting in a more complete model. This model conducts to an action plan, which allows to access the demands of the shopkeepers and, at the same time, improves the relationship between management and shopkeepers.

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS

No século XX a humanidade foi testemunha do advento da globalização, onde o que mais se procurou foi a troca de informações e a ampliação de mercados, o que veio a repercutir em todos os âmbitos, inclusive no setor dos serviços.

A utilização de metodologias diversificadas e ferramentas para solução de problemas representa um lastro fundamental para o aperfeiçoamento destes sistemas e aumento da competitividade das empresas.

Druker (1997) fala da necessidade das empresas administrarem seus negócios “transacionais”, devendo estar preparadas para enfrentar concorrências globais e desenvolverem estratégias com objetivos focados na tecnologia, finanças, produtos, mercados, informações e nas pessoas que compõem este sistema.

De acordo com Morgan (1996), o desafio de hoje é aprender a lidar com a complexidade das empresas que são ambíguas e paradoxais. A análise do caráter multifacetado da vida organizacional nos possibilita enfocar, corretamente, o negócio, bem como atuar em seus pontos críticos.

Para Morgan, o bom administrador é aquele que possui habilidades de “LER” situações, ou seja, analisar cada situação sob vários cenários, ser aberto, flexível e não apenas um vendedor de seu ponto de vista, muito menos estar comprometido com ele. Ele deverá ter, como principal foco de análise, as práticas do concorrente e os verdadeiros diferenciais competitivos que o solidificam ou o excluem do mercado. Esta

prática de observar as organizações sob todos ângulos possíveis tem sido uma nova forma de aprender a respeito da mesma, através de uma lente muito mais abrangente.

Aliar melhorias ao desenvolvimento de novos produtos e serviços adequados a uma nova realidade imposta pela globalização, bem como o avanço tecnológico e as novas formas de “LER” as organizações, tem se tornado um desafio sem precedentes.

A presente dissertação propõe, através do estudo de caso junto ao Shopping Iguatemi, desenvolver um modelo de desdobramento da qualidade em serviços adequado para o setor de *shopping centers*, que utilize os princípios do Marketing de Relacionamento para validar e orientar o planejamento das ações de melhoria.

1.2 TEMA E OBJETIVOS

Em nossa sociedade de consumo o desenvolvimento tecnológico tem gerado novos mercados e necessidades latentes. O setor de *Shopping Centers* vem sendo responsável, principalmente no Brasil, por uma alteração crescente no cenário do comércio, representando cada vez mais, através de sua estrutura, o local de compras preferido pelos clientes.

Novas interfaces são criadas e a relação administração-lojista começa a exigir mais atenção por parte dos investidores, que a cada dia encontram na concorrência a crescente necessidade de aprimoramento dos serviços oferecidos.

Para serem competitivos, os *shopping* têm que projetar e desenvolver serviços com qualidade, em curto espaço de tempo.

É indispensável, portanto, que as atividades desde sua concepção até a entrega ao consumidor lojista ou ao consumidor final, sejam guiadas por uma metodologia sistemática que possa evoluir às novas tendências e se adaptar às demandas dos clientes.

Atualmente, nos *Shopping Centers*, a demanda de um departamento para outro, em relação a um determinado serviço, tem despendido muito tempo para sua realização, pois esse processo inicia na identificação do que realmente precisa ser feito, necessitando muito tempo para escolher a melhor forma de como se fazer, e, conseqüentemente, mais tempo ainda é despendido para testar e atender às necessidades de todos.

Os setores dentro de um *shopping* são independentes, e, por isso, a idéia inicial de um determinado serviço solicitado pode chegar ao consumidor de forma distorcida, proveniente da falta de relacionamento entre eles. Isso tudo acaba por resultar na perda de qualidade e produtividade, acarretando com isso um prejuízo ao consumidor lojista ou cliente final no momento em que o serviço é utilizado.

Desenvolver atividades associadas às constantes transformações oriundas das inovações sem precedentes que vem ocorrendo, tem sido o tema abordado por inúmeros autores como indispensável para adequar as organizações às exigências mercadológicas deste século.

A literatura no setor de serviços ainda é escassa, principalmente no que tange ao planejamento para o desenvolvimento destas práticas. Para atingir este objetivo, deve-se desenvolver sistemas de qualidade direcionados para inovação constante, sem perder o foco nas melhorias dos serviços oferecidos pela organização, nos processos e nos recursos humanos.

Para planejar adequadamente este sistema, é necessário aliar à tecnologia, o conhecimento do negócio e do processo, onde todas interfaces são exploradas, possibilitando, desta forma, a criação de uma metodologia própria voltada à melhoria contínua.

O objetivo deste trabalho é desenvolver um modelo de desdobramento da qualidade em serviços que utilize os princípios do marketing de relacionamento para validar e orientar o planejamento das ações de melhoria

O tema desta dissertação envolve o estudo de assuntos que podem ser resumidos conforme segue:

1. Entendimento do setor de *shopping center*;
2. Entendimento da complexa relação entre a Administração e Lojistas nos *shoppings centers*;
3. Utilização do QFD como ferramenta de organização e priorização das informações;
4. Utilização do marketing de relacionamento para verificar e orientar o planejamento das ações de melhoria.

1.3 JUSTIFICATIVA

Nesta última década, o setor de *shopping centers* tem representado parcela significativa e crescente no mercado do comércio das cidades. Vários são os fatores que contribuem para que os *shoppings* sejam vistos pelos clientes nessa nova era como o local mais adequado para realizarem suas compras. Pode-se citar como fatores mais importantes a segurança, o conforto e o lazer.

A complexidade do conjunto de atividades que compõem o setor de *shopping*, aliada à necessidade latente do desenvolvimento de estudos nesta área pouco explorada, motivou o desenvolvimento deste estudo.

Pode-se citar o relacionamento entre administração e lojistas como uma destas atividades complexas. Sua otimização representa hoje um desafio, pois tem sido visto como diferencial no sucesso do lançamento e manutenção do empreendimento.

A relação administração-lojista é observada com mais atenção pelos investidores, reflexo da competitividade e necessidade da estabilidade do empreendimento. Atualmente a demanda dos investidores é estabelecer uma relação produtiva entre administradores e lojistas, que certamente irá refletir na satisfação do

cliente consumidor, gerando assim resultados positivos a todos os integrantes desta cadeia.

Segundo Akao (1990), o QFD é uma metodologia que projeta a qualidade através da satisfação do cliente, traduzindo estas exigências em requisitos técnicos.

A utilização desta metodologia para o setor de serviços possibilita, a partir da identificação da demanda dos clientes, desenvolver um planejamento onde todas as interfaces existentes para execução destes requisitos são cruzadas e analisadas.

Os recursos necessários e existentes, bem como os processos que envolvem a demanda, são analisados sem perder o foco na inovação e concorrência, garantindo uma abrangência maior, que assegure à metodologia grande eficácia.

O QFD tem como seu principal objetivo auxiliar na definição da qualidade projetada para um novo serviço capaz de atender plenamente e competitivamente as necessidades dos clientes, aumentando assim o valor agregado do serviço.

O uso do QFD contribuirá para a obtenção da qualidade projetada nos serviços prestados pela administração do shopping aos lojistas, pois coordenará o processo de tomada de decisões nas etapas subseqüentes do processo de desenvolvimento das características de qualidade, de modo a garantir a adequação destas com a qualidade projetada, com os custos e com a dificuldade de implantação das melhorias necessárias.

O Marketing de Relacionamento também foi utilizado no desenvolvimento deste trabalho. De acordo com o que preconiza Gordon (1998), com a total automação dos meios de produção e com o conhecimento sendo armazenado em *softwares*, os relacionamentos serão os bens fundamentais da empresa e irão determinar o futuro das organizações.

“As atitudes conduzem aos comportamentos que levam a uma compra e à oportunidade de trabalhar em conjunto para desenvolver ainda mais valor reciprocamente. Isto é um relacionamento, e os relacionamentos são o que há de mais valioso entre os intangíveis”
(Gordon, 1998, pág. 328).

A inserção dos princípios do Marketing de Relacionamento nesta Dissertação também se deve ao fato de que através do seu reconhecimento as organizações devem desenvolver as capacidades necessárias para criar e/ou intensificar os relacionamentos.

Zeithaml e Bitner (1997) classificam esta nova visão de relacionamento como a união do serviço ao cliente, à qualidade e ao marketing. Os autores classificam o marketing de relacionamento em dois níveis, o macro, através do impacto nos mercados do cliente, do empregado, dos abastecedores (mercado interno) e dos mercados influenciadores, tais como mercados financeiros e normas governamentais. Simultaneamente, no nível micro, o marketing de relacionamento reconhece que o foco de marketing está mudando para uma transação completa e para outras práticas de conquista de mercado, visando construir relacionamentos de longo prazo com os clientes existentes.

Acima de tudo, o marketing de relacionamento enfatiza a importância da retenção do cliente e uma responsabilidade por qualidade que transcende os limites departamentais, o marketing de relacionamento amplia a definição do cliente, que deixou de ser somente o consumidor final e passa a ser todos os grupos envolvidos (Zeithaml e Bitner, 1997, pág 367).

Verifica-se que o Marketing de Relacionamento, através de práticas sistematizadas, pode contribuir na validação de projetos de melhorias em uma organização como a de *shopping*. O Marketing de Relacionamento pode criar através de um elo entre cliente e fornecedor, um canal consistente de informações que garanta a

identificação constante da demanda dos usuários, auxiliando desta forma em sua satisfação e fidelização.

1.4 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos pelo escopo da dissertação foram necessários:

Desenvolver a fundamentação teórica em QFD, através da realização da revisão bibliográfica, necessária para a elaboração e o desenvolvimento do Modelo Conceitual Proposto.

Desenvolver a fundamentação teórica sobre marketing de relacionamento, através da realização da revisão bibliográfica. O marketing de relacionamento será usado para verificação e orientação do planejamento das ações de melhoria.

Realizar visitas e entrevistas com profissionais da área administrativa e de arquitetura que atuam junto a *shopping centers*, visando ao entendimento dos processos que compreendem este setor, possibilitando à equipe a tomada de decisões a respeito do tipo de ferramentas mais adequadas.

Levantar as necessidades dos Lojistas em relação aos serviços oferecidos pela administração, através de conversas com as gerências da Administração do *shopping*, utilizando-se de questionário aberto, questionário fechado e pesquisa com os concorrentes.

Identificar e priorizar, a partir da demanda do cliente-lojista, as características de qualidade, os serviços e recursos que produzem maior impacto na obtenção dos objetivos esperados. Para esta etapa foi utilizada uma equipe multidisciplinar, onde as gerências e técnicos do *shopping* realizaram os levantamentos e coleta de dados históricos necessários.

Realizar um estudo a respeito das práticas e tendências mundiais adotadas em *shopping* como referencial, levantamento necessário à priorização de ações e planejamento de melhorias. Estas informações foram obtidas através do *benchmarking* realizado e de pesquisas em publicações dos concorrentes.

Analisar o problema para definição da abordagem mais adequada, ferramentas e modelo conceitual sugerido realizado com base nos levantamentos de campo e literatura.

Apresentar o Modelo Conceitual para QFD em serviços aplicado ao segmento comercial de *shopping centers*, adaptado a partir de modelos propostos na literatura e expandido para incorporar o Marketing de Relacionamento.

Realizar um Estudo de Caso contemplando um dos maiores *Shopping Centers* de Porto Alegre.

Avaliação e discussão dos resultados obtidos no Estudo de Caso.

1.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

As limitações foram definidos para atender aos objetivos desta dissertação. Os pontos abaixo relacionados não fazem parte deste estudo:

- A Empresa onde o trabalho foi desenvolvido não possui a metodologia de Gestão de Qualidade implantada e nem qualquer outra ferramenta como instrumento no gerenciamento da rotina;
- Não foi discutida a implementação de um Modelo de Gestão de Qualidade para o *Shopping Centers*, tema, este, que justificaria outro trabalho de dissertação por sua abrangência e importância;
- A análise de custos não foi detalhada, pois a mesma, por ter técnicas diversificadas, poderia representar, isoladamente, um trabalho exclusivo, o que não representa o objetivo proposto;

- No Planejamento das Melhorias, foram detalhados os itens priorizados nas Matrizes. Porém, outros itens, devido a sua importância, foram incorporados a um Planejamento de Melhorias mais abrangente, mas não foram apresentados neste trabalho.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está subdividida nos Capítulos descritos a seguir:

Capítulo 1- A Introdução apresenta a temática, justificativa, objetivos, metodologia e estrutura utilizada no desenvolvimento do trabalho, bem como suas limitações.

Capítulo 2- Descreve a construção do conhecimento a partir da fundamentação teórica que abrange a Qualidade no Setor de Serviços, Pesquisa de Mercado, Marketing de Relacionamento, e por fim, o Desdobramento da Função Qualidade (QFD), definições e diferentes abordagens.

Capítulo 3- Descrição do Estudo de Caso, pesquisa de mercado e sua importância no desenvolvimento da metodologia proposta, modelo conceitual para serviços proposto no desdobramento da qualidade, utilizando o QFD e finalmente Plano de Melhorias com a utilização de alguns princípios do o marketing de relacionamento.

Capítulo 4- Relata as considerações finais e sugestões para estudos futuros.

Ainda faz parte da dissertação, apresentados ao final, o referencial bibliográfico e os anexos.

CAPÍTULO 2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO E QUALIDADE

A administração nas empresas tem evoluído a partir do modelo de Frederico, o Grande, da Prússia. O modelo da máquina foi incorporado ao planejamento e desenvolvimento, primeiro nos exércitos e depois nas empresas, como modelos mecanicistas.

Weber (apud Morgan,1996) concluiu que as formas burocráticas de trabalho e de organização criavam em si uma rotina nos processos e na administração, da mesma forma que a máquina possuía uma rotina de processos de produção. Esta teoria o levou à primeira definição de burocracia como forma de organização, tendo como características a precisão, rapidez, clareza, confiabilidade, regularidade e eficiência.

2.1.1 AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

A teoria clássica da administração, segundo Morgan (1996), é definida como um processo de planejamento, organização, direção, coordenação e controle, aliados aos princípios das estratégias militares e de engenharia.

No modelo de empresa onde se utiliza desta teoria, o organograma é definido em forma de pirâmide. Porém, com uma peculiaridade: muitas vezes os escalões inferiores possuem limite de controle maior que os superiores, por gerenciarem maior número de pessoas, principalmente nas áreas de produção.

A teoria científica, conforme Morgan (1996), teve como pioneiro Frederick Taylor. Para ele os princípios básicos da administração podem ser resumidos nos seguintes itens:

- A responsabilidade deve ser dos gerentes, onde é ele quem pensa e o trabalhador executa;
- A utilização de método científico, desmembrando e especificando ao máximo cada tarefa;
- Seleção criteriosa dos colaboradores;
- Treinamento para eficiência dos mesmos e
- Fiscalização do trabalho realizado.

Morgan (1996) salienta a importância e eficiência desta teoria nas empresas que possuem uma estrutura mecanicista, onde todos seus processos são previsíveis e podem ser desmembrados. No entanto, o autor esclarece, que esta teoria, que tem sido criticada por inúmeros estudiosos, tem sua aplicação prejudicada, pois sua utilização não prevê o desenvolvimento do ser humano, obstruindo desta forma o desempenho da organização. Para melhoria deste desempenho, seria importante que fosse observada a interligação natural que existe entre a tarefa e o homem. A automatização do trabalho, através do seu desmembramento e especialização, torna o mesmo enfadonho. Ela também é responsável pela falta de criatividade e desenvoltura para solução de problemas imprevisíveis que existem em qualquer situação.

2.1.2 OS FATORES COMPETITIVOS

Conforme Hansen (1998) a gestão das empresas foi sempre moldada por valores competitivos que envolviam o negócio. Ao analisar a evolução destes valores no mercado competitivo internacional ao longo das últimas décadas o autor resume os mesmos em quatro etapas distintas:

- Na era da produção em massa, o volume de produção é acelerado. O cliente não tem voz, o desejo de consumo é muito forte e a demanda é maior que a oferta. A produção em larga escala é a principal característica desta era.
- Na era da produtividade, as empresas se fortalecem tendo como principal meta seu crescimento. A economia de escala é introduzida visando à redução dos preços. Os produtos internacionalizam-se.
- Na era da qualidade, o consumidor é valorizado. A preocupação em sua satisfação reflete um mercado em que a oferta é maior que a demanda. Também se caracteriza pela valorização da imagem do produto e da empresa, e a qualidade agregada a um baixo custo.
- Na era atual, a da competitividade, teorias gerenciais próprias são implantadas. O valor do usuário (VU) ultrapassa o valor do produto ou serviço (VP, VS). A principal meta é a produção em certa escala, com preço competitivo e com satisfação dos usuários (economia de escopo). A globalização de produtos, serviços, mercados e de conhecimento é o perfil desta era.

Kotler (1991, apud Giansesi e Correia, 1996) quando analisa a competitividade nas empresas nesta nova era, evidencia a importância dos serviços mesmo nas empresas de manufatura, quando colocam o valor fornecido como principal critério de escolha do fornecedor.

Os serviços têm representado posição de destaque na economia dos países desenvolvidos, onde os percentuais da participação do setor de serviços na ocupação de mão-de-obra e na geração do Produto Interno Bruto têm ocupado posição de destaque na economia. Este crescimento pode ser constatado também no Brasil onde se evidencia que a maioria da população, em torno de 60%, está alocada atualmente neste setor (Gianesi e Corrêa, 1996).

Segundo Albrecht (1999, pág. 14) “A abordagem da Qualidade Total é criticamente importante, pois está ficando virtualmente impossível criar uma vantagem competitiva sustentável através de somente um produto tangível”.

Fica evidente a importância de se desenvolverem estudos que possam oferecer às operações de serviço novas metodologias e ferramentas, fortalecendo através de estudos e experimentos esta tendência que deverá dominar a economia internacional.

A sociedade encaminha-se para a era do conhecimento, principalmente no setor de serviços onde os recursos humanos são o maior patrimônio. A meta será o aprendizado contínuo e o desenvolvimento dos participantes deste processo, e os relacionamentos deverão ser o fator crítico de sucesso.

2.1.3 A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

Conforme citam Shoji Shiba et al. (1997), são quatro as etapas de desenvolvimento da Gestão da Qualidade, as quais caracterizam quatro períodos na história do TQM japonês:

- Adequação ao padrão;
- Adequação ao uso;
- Adequação ao custo;
- Adequação à necessidade latente.

As práticas e ferramentas da qualidade também evoluíram acompanhando as necessidades da produção industrial, gerando uma evolução na metodologia. Conforme o padrão Taylorista de produção e, devido à aplicabilidade da estatística, o controle da qualidade adquiriu destaque nas organizações, chegando os departamentos de inspeção de produtos a reterem cerca de 10% do total de empregados.

A partir da influência de Deming (1950) e Juran (1954), a responsabilidade pela qualidade dos produtos passa a ser daqueles que produzem, e não mais a um departamento de inspeção. Esta estratégia resultou nos círculos de Controle da Qualidade (CCQ) e da metodologia do Total *Quality Control* (TQC Japonês), que através da reformulação no seu sistema produtivo implementaram nas indústrias modelos de treinamento e redução dos desperdícios e estoques.

Deming, Juran e Crosby (apud Albrecht, 1999), peritos em qualidade, demonstram, através dos pontos por eles focados, quais os princípios para o desenvolvimento da qualidade:

Os 14 pontos de W. Edwards Deming

1. Crie constância de propósito para o aperfeiçoamento de produtos e serviços.
2. Adote nova filosofia. Não podemos mais viver com os níveis comumente aceitos de atraso, enganos e defeitos de materiais e de mão-de-obra.
3. Acabe com a dependência da inspeção em massa. Exija, em vez disso, evidências estatísticas de que a qualidade está incorporada.
4. Acabe com a prática de premiar negócios com base no preço.
5. Encontre problemas. É a função da gerência trabalhar continuamente no sistema.
6. Institua métodos modernos de treinamento no local de trabalho.
7. Institua métodos modernos de supervisão dos trabalhadores da produção. A responsabilidade dos supervisores deve mudar dos números para a qualidade.
8. Expulse o medo, para que todos possam trabalhar eficazmente para a empresa.
9. Derrube as barreiras entre os departamentos.

10. Elimine metas numéricas, cartazes e slogans que pedem novos níveis de produtividade à força de trabalho, sem prover os métodos.
11. Elimine os padrões de trabalho que prescrevem quotas numéricas.
12. Remova as barreiras que ficam entre o trabalhador horista e o seu direito ao orgulho pelo seu trabalho.
13. Institua um programa vigoroso de educação e retreinamento.
14. Crie na alta gerência uma estrutura que instigue todos os dias a respeito dos 13 pontos acima.

Os 10 pontos de Joseph M. Juran.

1. Crie a consciência da necessidade e da oportunidade de melhorar.
2. Estabeleça metas para melhoramento.
3. Organize-se para atingir as metas (forme um conselho de qualidade, identifique problemas, selecione projetos, nomeie equipes, designe facilitadores).
4. Forneça treinamento.
5. Execute projetos para resolver problemas.
6. Divulgue os progressos.
7. Dê reconhecimento.
8. Comunique os resultados.
9. Mantenha um sistema de contagem.
10. Mantenha o impulso incorporando o aperfeiçoamento anual aos sistemas e processos regulares da empresa.

Os 14 pontos de Philip B. Crosby.

1. Deixe claro que a gerência está comprometida com a qualidade.
2. Forme equipes de melhoramento da qualidade com representantes de todos os departamentos.
3. Determine onde estão os problemas de qualidade correntes em potencial.
4. Avalie a consciência de qualidade e a preocupação pessoal de todos os funcionários.

5. Eleve a consciência de qualidade e a preocupação pessoal de todos os funcionários.
6. Empreenda ações para corrigir os problemas identificados através dos passos anteriores.
7. Forme um comitê para o programa de zero defeitos.
8. Treine os supervisores para que executem ativamente sua parte no programa de melhoramentos da qualidade.
9. Crie um dia de zero defeitos, para que todos os funcionários compreendam que houve uma mudança.
10. Encoraje as pessoas a estabelecer metas de melhoramento para si mesmas e para seus grupos.
11. Encoraje os funcionários a comunicar à gerência os obstáculos que encontram para atingir suas metas de melhoria.
12. Reconheça e valorize aqueles que participam.
13. Estabeleça conselhos de qualidade que se comuniquem regularmente.
14. Faça tudo de novo, para enfatizar que o programa de melhoria da qualidade nunca termina.

Podemos verificar que em nenhum dos pontos descritos pelos “gurus” da qualidade a palavra cliente é citada. Esta ausência se justifica pelo foco estar na melhoria dos processos físicos de fabricação. Problemas da qualidade em serviços não foram atacados porque, na ocasião, não eram críticos para o sucesso das operações, e sim os de qualidade adequada ao produto em sua transformação.

Segundo Huxley (apud Albrecht, 1999, pág. 53) “não é quem está certo que importa; é o que está certo. E o que está certo para o século vinte e um é uma visão da qualidade que comece com o cliente e premie as pessoas pela criação de valor, e não apenas pela obediência aos procedimentos”.

Para Bruschi (1998), o desafio de hoje na Gestão da Qualidade está na adequação às circunstâncias de utilização dos produtos e serviços, exigindo a otimização e

inovação para o encaminhamento de soluções de competitividade, neste cenário atual de internacionalização da economia e da globalização dos mercados.

2.2 A QUALIDADE NOS SERVIÇOS

Quando nos referimos à qualidade em relação a serviços podemos dizer que se diferenciam dos produtos em alguns aspectos, quais sejam:

- A satisfação do cliente é determinada pelos atos e processos, e não pelos atributos físicos do produto;
- A qualidade é determinada pela experiência do cliente com a prestação, e não pela experiência do cliente com os atributos físicos e o uso;
- As empresas de serviços criam experiências para os clientes durante a prestação do serviço, enquanto a dos produtos criam experiências para o cliente quando o produto é usado;
- Os serviços são experimentados enquanto eles são produzidos (inseparabilidade) e os produtos são utilizados num momento e local diferente de onde eles são produzidos.

Fonte: Notas de aula de Gonçalves (1997)

Segundo Gronroos (apud Gonçalves, 1997) um serviço pode ser definido como: “... Uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos tangível, que normalmente, mas não necessariamente, se dão nas interações entre o cliente e funcionários de contato e/ ou bens e recursos físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços, as quais (atividades) são fornecidas como soluções para os problemas dos clientes”.

Para Tébooul (1990) a diferença básica entre o produto e o serviço está na interação direta entre funcionários e fornecimento do serviço o que não ocorre com o produto. O autor em seu livro “A Era dos Serviços” (1999), utiliza uma metáfora para

demonstrar sua teoria onde o produto representa os bastidores (transformação) e, o serviço, o palco (desempenho). O autor estudou através dos anos as relações que estes dois aspectos possuem e conclui que o cliente tem interagido de forma crescente tanto no palco como também nos bastidores.

Conforme Albrecht (1992, pág.67), os serviços estão relacionados com os sentimentos, na execução, entrega e no recebimento. Amor, amizade, solidariedade são ingredientes que ele classifica como fatores de sucesso para sua realização. Para o autor os serviços de qualidade total podem ser descritos como: “um estado de coisas no qual uma organização entrega valor superior aos seus apostadores: seus clientes, seus proprietários e seus funcionários”.

Albrecht (1992), caracteriza a hora da verdade, como o momento em que o cliente entra em contato com o fornecedor, e através de sua percepção avalia a qualidade do serviço que está recebendo, torna-se fundamental. Esta interação é constante e, muitas vezes, é o serviço em si.

Para Vavra (1993, pg.110), “o momento da verdade é outra maneira de falar sobre o alcance do *servir* que o cliente exige ou antecipa da empresa”. Isso tem levado alguns autores como Shostack (1983) a chamar este encontro da verdade como: *encontro de serviço*.

As características apontadas por Schmenner (1999) como comuns, que nos auxiliam a identificar um setor de serviços, podem ser descritas como: intangibilidade, impossibilidade de fazer estoque, produção e consumo fisicamente unidos, entrada fácil no mercado e as influências externas.

Para Téboul (1999), no futuro o inter-relacionamento entre a transformação e o desempenho vai refletir-se em uma maior participação de todos no processo produtivo, mesmo aqueles que atualmente não interagem com o cliente vão ter

que criar uma linha direta com o Marketing e o Planejamento Estratégico, desenvolvendo resultados mais eficazes às demandas dos clientes.

2.2.1 OS COMPONENTES DA QUALIDADE EM SERVIÇO

Zeithaml, Parasuraman e Berry (apud Vavra 1996), criaram através de pesquisa realizada em 1983 pelo Marketing Sciences Institute uma escala (SERVQUAL) para avaliar empresas e organizações nos cinco aspectos mais importantes da qualidade em serviços. Os cinco aspectos da qualidade de serviços classificados são: Confiabilidade com 32 %; Velocidade de Resposta com 22% (referência a velocidade da resposta); Garantia com 19%; Empatia com 16% e Tangibilidade com 11%; conforme aparece na Figura 2.1.

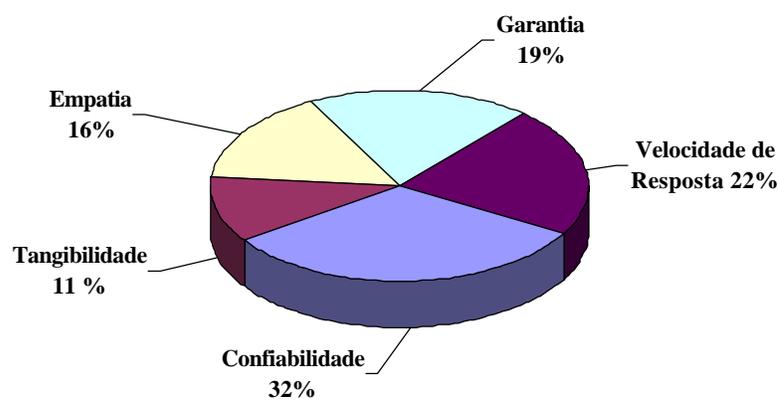


Figura 2.1 Elementos da Qualidade de Serviços. Vavra (1993, pág. 295)

Os elementos que compõe a qualidade em serviços foram descritos por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990, pág. 21-22, apud Vavra 1996) e outras dimensões foram relacionadas a partir das cinco principais acima relacionadas:

- **Confiabilidade:** Habilidade de desempenho do serviço oferecido com rigor de controle.

- **Nível de Resposta:** Boa vontade para orientar os clientes e prestação imediata do serviço.
- **Competência:** Domínio das habilidades necessárias e conhecimento do serviço.
- **Cortesia:** Educação, respeito, consideração e cordialidade do pessoal de contato.
- **Credibilidade:** Confiabilidade e honestidade do prestador do serviço.
- **Segurança:** Inexistência do perigo, risco ou dúvida.
- **Acesso:** Facilidade de contato.
- **Comunicação:** Manter o cliente informado na linguagem que ele possa entender e ouvi-lo.
- **Conhecimento do consumidor/cliente:** Fazer esforço para conhecer os clientes e suas necessidades.
- **Tangibilidade:** Aparência das instalações, equipamentos, pessoais e materiais de comunicação.

Os *gaps* da qualidade (Figura 2. 2), que foram desenvolvidos por Berry e seus colegas (1988, apud Grönroos 1993), são um modelo conceitual que demonstra como a qualidade manifesta-se no setor de serviços.

Este modelo é utilizado para análise de falhas da qualidade nos serviços e para auxiliar aos gerentes a identificar as melhorias necessárias.

- **Gap 1 - Percepção Gerencial:** quando as expectativas de qualidade são percebidas de forma imprecisa. Este *Gap* ocorre normalmente pela falta de informações para uma análise adequada da demanda do cliente; a pesquisa de mercado é neste item um forte aliado para sua correção, pois quando bem planejada e executada, traduz com clareza estes itens de demanda.

- **Gap 2** – Especificação da Qualidade: quando mesmo conhecidas às demandas do cliente as especificações são padronizadas inadequadamente. Isto ocorre quando o planejamento está deficiente: procedimentos insuficientes, metas não esclarecidas, falta de comprometimento da alta gerência no planejamento de qualidade.
- **Gap 3** – Entrega dos Serviços: quando as especificações da qualidade não são as mesmas que compõe o serviço prestado. Este *Gap* está presente pela falta de treinamento para execução destas especificações, para que a equipe entenda os procedimentos e concorde com as especificações determinadas. O cuidado na escolha da tecnologia adequada para facilitar o desempenho das especificações, bem como o envolvimento de todos através de um gerenciamento que motive o grupo, são facilitadores para obtenção dos resultados esperados.
- **Gap 4** – Comunicações com o Mercado: quando o mercado recebe informações incoerentes com os serviços entregues. Podemos caracterizar a ocorrência deste *Gap* pela não conformidade das operações com as especificações, planejamento das comunicações desassociado das operações de serviço, falta de honestidade na divulgação e até mesmo falta de coordenação das comunicações. O alinhamento de todos setores que envolvem o macro processo do serviço, ética e clareza nas informações divulgadas, constitui o melhor antídoto para este *Gap*.
- **Gap 5** – Qualidade Percebida do Serviço: quando o cliente tem a percepção diferente daquela esperada pelo serviço prestado. Este *gap* considerado como o mais importante, pois através de sua análise propicia melhores estratégias para garantia de satisfação do serviço prestado.

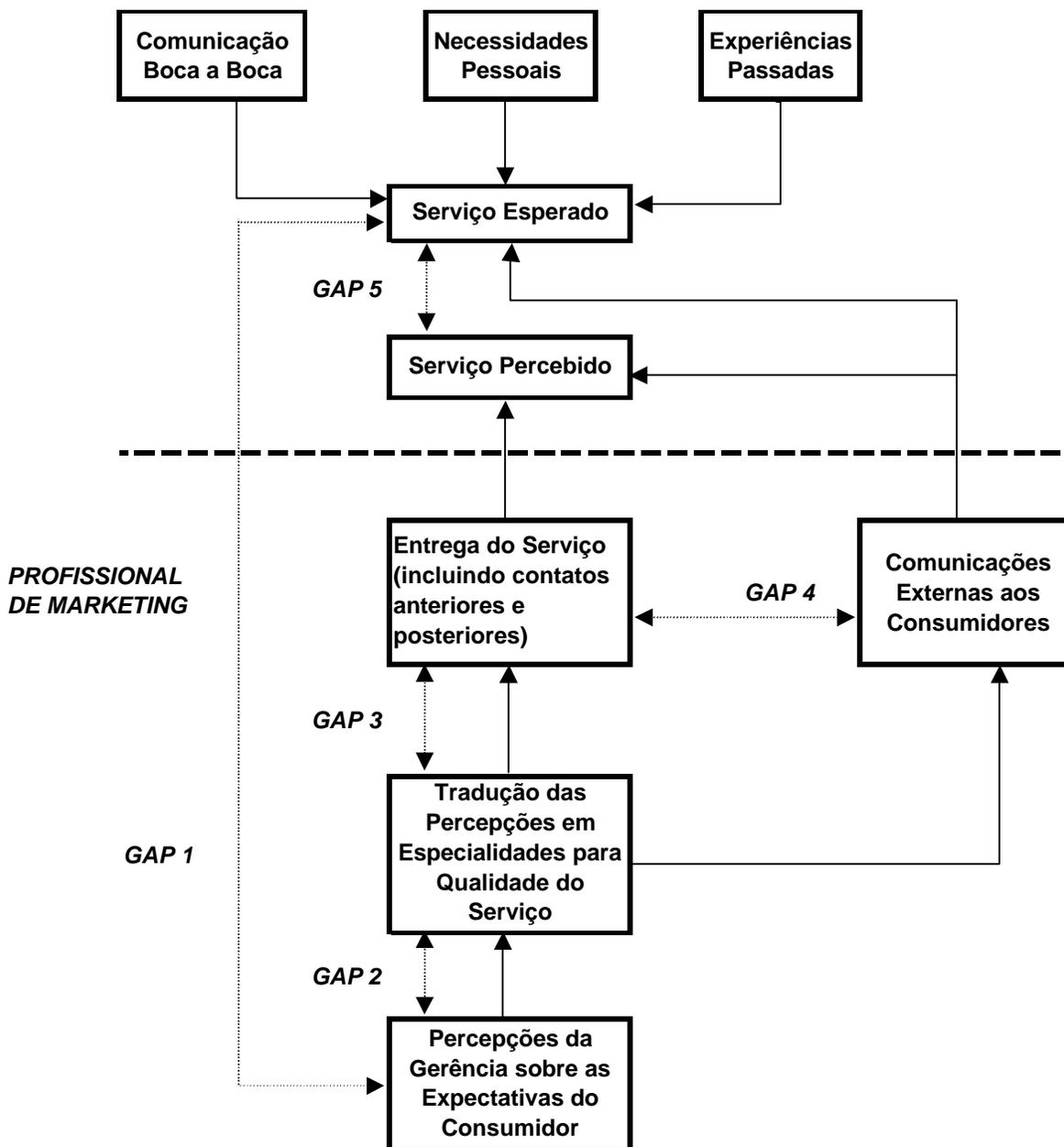


Figura 2.2 Modelo conceitual da Qualidade por Serviços - O modelo da Análise do Gap da Qualidade (Zeithaml, Berry e Parasuraman, 1988, apud Grönroos, 1993, pág. 78)

2.2.2 PLANEJAMENTO DE SERVIÇO COM QUALIDADE TOTAL

Uma vez que o valor para o cliente é um dos fatores críticos de sucesso empresarial nos anos 90, Albrecht (1999), dedica-se à tarefa de selecionar informações suficientes a respeito do sucesso na criação e entrega de valor superior para o cliente, bem como selecionar teorias gerenciais, modelos de qualidade e abordagens adequadas para a gerência de mudanças.

Na sua busca de informações foram agrupadas as percepções emergidas do estudo de filosofias, abordagens à liderança e práticas empresariais de um grande número de organizações comprometidas com o cliente e apresentam bom desempenho.

Estes estudos conduziram o autor à criação de um modelo conceitual chamado de Serviço de Qualidade Total (SQT), onde as necessidades das indústrias de serviços foram o foco principal de sua aplicação, ao incluir qualidade em seu escopo os processos de qualidade e de serviços foram unificados, o que anteriormente não era observado nas organizações (ver Figura 2.3).



Figura 2.3 O Modelo do Serviço de Qualidade Total
(Albrecht ,1998)

Os elementos classificados como os básicos para a ação foram:

1. Pesquisa

Pesquisa de Mercado (que a organização se propõe a servir): investigação dos segmentos de mercado, análise demográfica, escolha de nichos de mercado e análise das forças competitivas.

Pesquisa de Clientes: Investigação para compreender sua demanda conforme expectativas e sentimentos em relação ao serviço produzido, análise dos fatores críticos e elaboração de um modelo de valor agregado, que está compreendido no conjunto de critérios que conduzem o cliente a escolher determinada empresa para efetuar sua compra.

2. Formulação da Estratégia

A estratégia deve ser revista através da lente da criação de valor para o cliente. Missão, visão e valores devem estar alinhados com esta demanda, e a cadeia de relacionamentos deve ser vista como fator crítico de sucesso.

3. Educação, Treinamento e Comunicação

As organizações de maior desempenho desenvolveram habilidades de comunicação na tarefa de transmitir valores aos clientes, e a todos seus colaboradores.

O aprendizado voltado ao desenvolvimento das capacidades coletivas, para entregar valores ao cliente, deve ser visto como uma prática incorporada na rotina da empresa.

Os métodos de educação, treinamento e comunicação desempenham um papel central em ajudar cada um a compreender as necessidades e expectativas do cliente, a visão, a missão e os valores da organização, e também as estratégias para conquista e manutenção dos clientes.

4. Aperfeiçoamento dos Processos

Tornar os sistemas de Qualidade mais favoráveis ao cliente deve ser uma atividade constante. Devemos buscar a melhoria contínua de nossos processos mantendo o foco no compromisso, em todos níveis de liderança, com esta melhoria e com os benefícios que podem ser incrementados aos nossos funcionários e cliente.

“Em uma organização eficaz comprometida com serviços, todos os sistemas devem sua existência ao objetivo final de entregar valor ao cliente, sejam eles externos e pagantes, ou clientes internos que contribuem com sua parte no objetivo final” (Albrecht, 1999, pág 64).

5. Avaliação, Medição e Feedback

Este último item está ligado diretamente à avaliação do desempenho, principalmente quando alavanca esforços dirigidos para melhorias no serviço. O autor avalia este item como parte integrante de todas as organizações de sucesso e conclui que para muitas pessoas este tem sido um dos aspectos mais confusos do melhoramento da qualidade, assegurando que se focalizarmos todos os padrões e medições “no cliente”, realiza-se a avaliação de desempenho de forma consistente.

O segredo para o sucesso do SQT está na combinação destes cinco elementos de ação, criando-se uma abordagem operacional unificada. Este modelo está voltado às mudanças necessárias às organizações dinâmicas, que caracterizam as empresas de sucesso mundialmente.

A filosofia do SQT poderia ser descrita por alguns pontos chaves. O primeiro, e sem dúvida o que proporciona o lastro desta metodologia, é a crença que todos os padrões e medidas de qualidade usados na organização devem ter o cliente como referência.

O segundo, é que o foco no valor para o cliente deve se aplicar a todos os clientes da organização, tanto ao cliente final como aos colaboradores; na cultura de serviços, segundo o autor, todos têm clientes.

Outro ponto é o reconhecimento da qualidade percebida subjetivamente, assegurando igual importância às medidas objetivas e às medidas subjetivas.

Podemos ainda, nesta forma resumida da abordagem proposta pelo autor, colocar como mais uma das partes vitais da filosofia do SQT a idéia de que o processo de melhoramento da qualidade deve ser inseparável da abordagem estratégica global aos negócios.

Albrecht (1999) define 17 pontos como elementos básicos do menu de ações para se atingir um serviço de qualidade total. Tanto a forma de aplicar essas ações, como sua seqüência, deverá ser particularizada a cada organização, dependendo das características que possuir. O importante é sua consideração quando abordada qualquer iniciativa pela qualidade. São elas:

- Eduque e comprometa os altos executivos;
- Eduque e comprometa os gerentes de todos os níveis;
- Crie um foco para mudanças: Força-Tarefa de Qualidade;
- Implemente “Vitórias Precoces” – Melhoramentos rápidos;
- Identifique os valores dos clientes;
- Defina a Visão, a Missão e os Valores da Organização;
- Estabeleça metas críticas de melhoramento da qualidade;
- Trace o perfil da cultura da empresa: Revisão Organizacional;
- Dê poder aos gerentes médios: Missões Departamentais;
- Eduque os funcionários a respeito da qualidade e valor para o cliente;
- Escolha para aperfeiçoamento processos críticos para a qualidade;
- Ative equipes de ação por serviço de qualidade;
- Estabeleça critérios de qualidade focalizada nos clientes;
- Crie sistemas de feedback dos clientes;
- Desenvolva um processo de reconhecimento e apreciação;

- Transforme os gerentes em líderes focalizados no cliente;
- Realinhe todos os sistemas de apoio.

Grönroos (1993) confirma a importância de uma estratégia de serviços e alerta para que a mesma não permita apenas que a empresa diferencie sua oferta e crie um valor agregado para seus clientes, mas também ajude a manter os concorrentes longe deste relacionamento com clientes.

2.3 MARKETING

Segundo Vavra “Marketing é o processo de conceber, produzir, fixar preço, promover e distribuir idéias, bens e serviços que satisfazem às necessidades de indivíduos e organizações. Requer também previsão para antecipar as mudanças ambientais e modificação de ofertas para competir em um mercado mutante com maior eficácia” (Vavra, 1993, pág.41).

Grönroos (1993) apud Cowel (1984) resume o que é marketing em ordem de importância:

- Um estado de espírito ou uma filosofia que orienta o pensamento geral da organização, tanto no processo de tomada de decisão quanto na execução dos planos acordados;
- Uma maneira de organizar as várias funções ou atividades da empresa ou de qualquer outra organização; e
- Um conjunto de ferramentas, técnicas e atividades, às quais os clientes e o público da organização em geral estão expostos (Gronroos, 1993, Pág.164).

Kotler (1999) cita pesquisadores que questionam o conceito central subjacente ao marketing: se este deveria ser a troca, os relacionamentos ou as redes. O

autor afirma que muita coisa mudou na maneira de ver o marketing de serviços e o marketing de negócios, e o impacto maior ainda está por vir, à medida que as forças da tecnologia e da globalização se aceleram.

Também Mckenna (1992), já alertava para importância da formação de relações estratégicas no marketing através das relações, pois são essenciais ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. O autor afirma que com as crescentes ofertas disponíveis no mercado, uma relação pessoal é a única forma de garantir a fidelidade, bem como cativar clientes nessa nova era.

2.3.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento é uma sistemática praticada a longa data, que tem ressurgido como benefício quando avaliados os altos custos de aquisição de novos clientes, bem como as alterações necessárias na quantidades de clientes e no volume relacionado àquilo que cada cliente está adquirindo da empresa.

Stone e Woodcock (1998), definem o marketing de relacionamento como:

O uso de uma ampla gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para:

- Identificar seus clientes de forma individualizada e nominal;
- Criar um relacionamento entre sua empresa e esses clientes – um relacionamento que se prolonga por muitas transações;
- Administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa.

O autor sugere uma reflexão a respeito da forma que o marketing de relacionamento seria descrito pelos clientes:

- Achamos você;
- Passamos a conhecê-lo;
- Mantemos contato com você;
- Tentamos assegurar que você obtenha de nós aquilo que quer – não apenas em termos de produto, mas em todos aspectos de nosso relacionamento com você;
- Verificamos se você está obtendo aquilo que lhe prometemos. Desde que, naturalmente, isso também seja vantajoso para nós.

Gordon (1998), quando define o que é marketing de relacionamento afirma que é: “... o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”.

2.3.2 OS Ps DO MARKETING E DO RELACIONAMENTO

Borden (apud Kotler, 1999) através de estudos em Harvard Business School sobre os aspectos que influenciam o comprador, sugeriu um *mix* de atividades marketing.

Jerome McCarthy, no início da década de 60, deu continuidade a estes estudos e propôs para este mix de atividades de marketing os chamados quatro Ps: produto, preço, praça e promoção conforme Figura 2.3.

Kotler e Gordon fazem uma análise para este mix e para tanto uma investigação de cada um:

- **Produto:** Como base de qualquer negócio os produtos e serviços têm como objetivo para sua escolha pelo cliente, possuir uma diferenciação relevante e singular. Estas diferenciações são descritas pelo autor através dos seguintes pontos:

“*Diferenças Físicas* (por exemplo, características, desempenho, adequação, durabilidade, confiabilidade, design, estilo e embalagem)”.

Diferenças de Serviços (por exemplo, entrega, instalação, treinamento, consultoria, manutenção e reparos).

Diferenças de Preço (por exemplo, preço muito alto, preço alto, preço médio, preço baixo e preço muito baixo)

Diferenças de Imagem (por exemplo, símbolos, atmosfera, eventos e meios usados)” (Kotler, 1999, pág. 128)”.

Para Gordon (1999), o marketing de relacionamento vê o produto como resultado de um processo de colaboração que cria os valores que os clientes querem, para cada componente do produto e seus serviços associados. Como principais integrantes desse processo os clientes participam na reunião de uma série de vantagens, o resultado dessa colaboração pode ser um produto exclusivo ou altamente adaptável às suas exigências.

- **Preço:** Por ser gerador de receita possui um papel diferenciado dos demais que geram custo. A utilização da prática de *preço baseada em custo* surge quando ao definir seus preços, muitas empresas acrescentam um *markup* a seus custos estimados. Um exemplo desta prática no setor de serviços é o de uma empresa de consultoria que normalmente fixa seus honorários em duas vezes e meia o que lhes custa o tempo do consultor, acrescenta neste valor todos os custos e o lucro.

Uma das formas de praticar preço utilizado atualmente está focada no consumidor: “definição de preço baseada em valor”, que pode

ser explicada pela preocupação em definir qual o valor máximo o cliente poderá pagar. Este preço pode ser exemplificado no setor de serviços pelos clientes que pagam mais pela hora de um médico ou consultor se este for mais experiente (Kotler, 1999).

Gordon (1998) alerta que, ao praticarmos o marketing de relacionamento, assim como o produto ou serviço, está garantido em um processo de colaboração o preço, que também deverá expressar as opções do cliente e o valor composto a partir destas escolhas.

“O marketing de relacionamento convida os clientes para o processo de definição de preços e todos os demais processos relacionados com o valor, o que dá a eles uma oportunidade de participar da negociação e desenvolver ainda mais confiança no relacionamento” (Gordon 1998, pág. 36).

- **Praça:** A distribuição do produto se concentra em basicamente duas opções: vender diretamente, ou por meio de intermediários, em outras palavras é um mecanismo, um canal, para transferir um produto ou serviço a seu consumidor.

“No marketing de relacionamento a distribuição é considerada a partir da perspectiva do cliente que decide onde, como e quando comprar a combinação de produtos e serviços que compõe a oferta total do vendedor” (Gordon 1989, pág.38).

Podemos desta forma pensar a distribuição como mais uma forma de interação dos clientes, onde eles possuem a escolha do local no qual especificarão, comprarão, receberão, instalarão, consertarão e se for o caso devolverão algum componente individual destes produtos ou serviços.

- **Promoção:** Este “P”, segundo Kotler (1999), cobre todas as ferramentas de comunicação, que podem ser classificadas em cinco

categorias: Propaganda, Promoção de vendas, Relações Públicas, Força de Vendas, Marketing Direto.

Para Gordon (1998), no marketing tradicional a promoção é apenas uma forma do produto ou serviço ser visto, de forma a estimular o desejo da compra; no marketing de relacionamento, é dada a oportunidade de escolha ao cliente, como ele deseja se comunicar com a empresa, por meio de que mídia, com que frequência e com quem. Com o uso das novas tecnologias, os clientes finais podem se envolver neste relacionamento no momento em que desejam.

Os compradores agora podem ser cativados de modo interativo e único, e com a eficiência que estes novos mecanismos de promoção propiciam a aproximação nos relacionamentos, estes têm se tornado mais efetivos, demonstrando uma tendência crescente no rompimento das barreiras entre fornecedor e cliente.



Figura 2.4 Estrutura dos Quatro Ps (Kotler, 1999, pág 125)

2.3.3 OS ONZE Cs DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Os onze Cs criados por profissionais de marketing de relacionamento foram desenvolvidos para substituir os quatro Ps. Gordon (1998), quando analisa individualmente cada um, aponta para as principais características que devem ser desenvolvidas por estes profissionais, conforme descritas:

- 1) **Cliente** - O trabalho com o cliente deve estar focado na sua identificação e seus vínculos, quais os objetivos e estratégias nos trabalhos com os clientes;
- 2) **Categorias** – Deve estar definido o alcance das ofertas de produto e serviço e posteriormente quem vai produzir os produtos e serviços, ou encontrar outros meios para entregá-los ao cliente, tais como marcas particulares ou terceirização;
- 3) **Capacidades** – A partir do valor esperado e desejado pelo cliente, deve-se definir quais as capacidades necessárias para poder oferecer este valor ao cliente, garantindo na organização a disponibilidade dessas capacidades em escala, enfoque e qualidade suficientes;
- 4) **Custos, lucratividade e valor** – Construir a lucratividade do cliente, criando novos valores para ele e posteriormente partilhando os mesmos. A rentabilidade do investimento, quando criamos valor para o cliente, pode ser vista sob dois pontos chaves: o primeiro, fazer estes valores mais competitivos em relação ao custo; o segundo criar novas oportunidades de rendimento que podem ser, por exemplo, através de novos produtos ou serviços;
- 5) **Controle de contato com os processos monetários** – Alinhar aos projetos acompanhamento e cronogramas financeiros, garantindo através da coordenação que a equipe esteja não apenas concentrada no cliente, mas também preocupada em assegurar que os processos sejam desempenhados efetivamente no interesse mútuo do cliente e da empresa;

- 6) **Colaboração e integração** – Garantir acesso e intercâmbio com os tomadores de decisão, incentivando o aprendizado em equipe e todas as práticas estratégicas que possam resultar na integração de alguns aspectos do negócio do cliente com os do fornecedor;
- 7) **Customização** – Na criação de um novo valor para o cliente, a customização se apresenta como um item vital. Conforme os níveis de customização aumentam, o mesmo ocorre com os custos necessários para oferecer tais benefícios. Estes custos devem ser compensados por um maior valor agregado ao serviço ou produto oferecido;
- 8) **Comunicação, interação e posicionamento** – As comunicações no marketing de relacionamento possuem papel fundamental, pois são interativas e em tempo real, fugindo das praticadas com características mais abrangentes, tipo malas diretas ou comerciais de televisão;
- 9) **Cálculos sobre o cliente** – O pensamento do cliente sobre o desempenho da empresa deve ser conhecido; para isso, as avaliações e classificações da performance do fornecedor devem fazer parte da rotina do desenvolvimento de serviços ou produtos;

Woodcock e Stone (1998), agregam a estes itens listados por Gordon (1999) alguns **requisitos de desempenho de relacionamentos** que devem ser conhecidos e pesquisados:

- Quais as dimensões utilizadas pelo nosso cliente para medição do desempenho do relacionamento: frequência do contato, solução de reclamações, intercâmbio de informações ...;
- Como são percebidos os níveis atuais de desempenho;
- O cliente consegue identificar quando inicia o relacionamento e em que estágio é realizada a transação;
- Qual o limite de tolerância para a fidelidade deste relacionamento;
- Qual a tolerância máxima que os clientes suportam no gerenciamento deste relacionamento;

- Quais os pontos críticos a serem melhorados através da lente dos clientes;
- O que sentem os clientes sobre este relacionamento;
- Na hora de comprar o serviço ou produto, qual o grau de importância que ocupa o relacionamento nesta escolha;
- Em relação ao local de controle do relacionamento, qual seria a opção do cliente;
- Quais fatores (econômicos, sociais, demográficos, mercado...) que podem ocorrer durante o período de nosso planejamento da política de relacionamento;
- Como quero ser visto pelo meu cliente;
- Existem grupos de clientes com requisitos significativamente diferentes;
- Se for possível alguns clientes serem rejeitados pela organização como tal, quais seriam os motivos aceitos por eles para que a empresa se recuse a fazer negócio com eles.

10) **Cuidados com o cliente** – Hoje este item não é mais visto como atendimento ao cliente. São desenvolvidos e administrados processos para o fornecimento de informações em tempo real, assim como treinamento, retorno e restituição, e quaisquer outros serviços que possam agregar mais valor ao serviço ou produto oferecidos;

11) **Cadeia de relacionamentos** – São as ligações formais dentro da empresa e com os participantes externos (fornecedores, distribuidores ...), conforme aparece na Figura 2.5, que contribuem na criação de valor que os clientes esperam ao comprar um produto ou serviço. Para desenvolver suas capacidades plenamente e atingir os objetivos propostos, a organização depende do valor mútuo que cria com os participantes que não são clientes. Quanto maior for o relacionamento com o cliente final, maior também as relações a serem compartilhadas com os outros membros que compõem esta

cadeia, proporcionando desta forma a maior alinhamento a todos envolvidos.

“O desafio para as empresas é ver os relacionamentos como um componente explícito e fundamental de sua estratégia e encontrar um meio de agregar valor por meio destes relacionamentos para todos os participantes, os quais compõe a cadeia de relacionamentos que desenvolvem continuamente o valor com os clientes” (Gordon 1998, pág. 287).

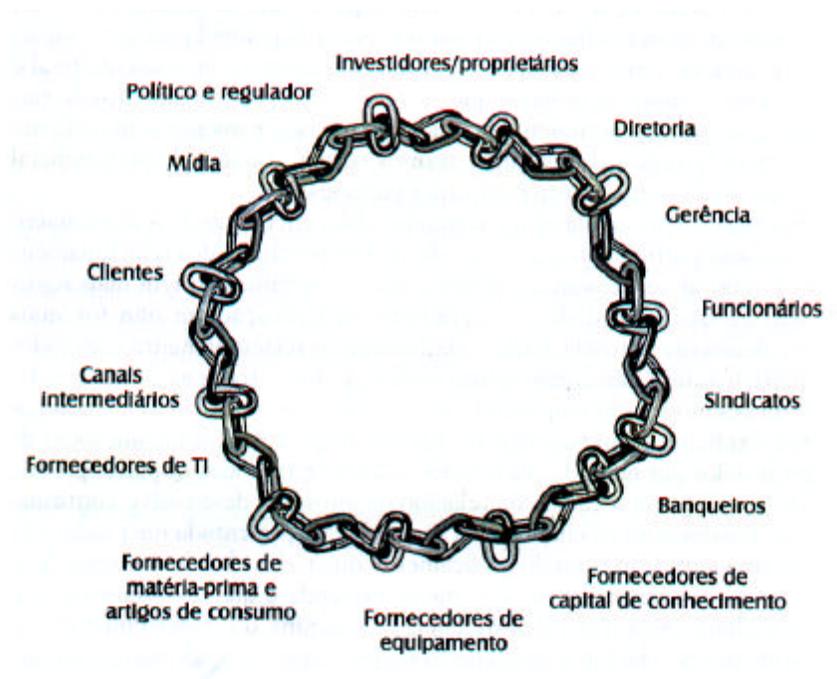


Figura 2.5 A Cadeia de Relacionamentos (Gordon, 1998, pág 288)

2.3.4 O FUTURO E O MARKETING DE RELACIONAMENTO

Estamos em uma era na qual o cliente é integrado à tecnologia da empresa. Diferentes ondas conduziram a esta era de integração com o cliente. Estamos na Quinta onda; esta provavelmente terá impacto similar às demais sobre os negócios, porém, o marketing de relacionamento muda tudo em relação à empresa no que se refere aos

clientes com os quais integrará o valor criado, os produtos e os serviços fornecidos, bem como os processos pelos quais ela produz, serve e administra.

A Quinta onda está colocando o cliente dentro das organizações e derrubando as barreiras que existiam entre fornecedor e comprador. O cliente agora, além das formas tradicionais de ingresso, possui o banco de dados automático e a Internet, que possibilitam total interação com os serviços ou produtos que adquire, possibilitando, muitas vezes, personalizar sua compra, de acordo com suas necessidades, sem que isso envolva intermediários.

Riesenbek (2000) descreve uma nova visão de marketing direcionada ao *business-to-business*, que aborda exatamente a relação analisada no Estudo de Caso, onde o relacionamento cliente-fornecedor acontece entre empresas e não com o consumidor final. Para este especialista, segmentar o mercado e conhecer o cliente é fator essencial ao sucesso desta relação, necessário para que possa ser analisado se o produto ou serviço é capaz de atender aos segmentos destinados, ou se serão necessárias melhorias, ou até mesmo o desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

Concluindo, Riesenbek afirma que a estratégia do marketing *business-to-business* pode ser resumida nos seguintes itens:

1. Identificar o mercado alvo da empresa cliente, segmentando-o
2. Cruzar esta identificação com as ofertas que tem para oferecer, verificando a possibilidade do desenvolvimento de novos produtos ou serviços capazes de melhor atender aos segmentos.
3. Definir a estratégia de mercado conforme os elementos do *mix* de marketing:
 - A oferta de produto ou serviço;
 - O preço de acordo com o valor que determinados grupos atribuem a certos elementos (*value pricing*);

- Os canais de distribuição que podem ser usados de maneira mais eficaz;
- A abordagem de comunicação e divulgação – incluindo tudo, da abordagem de venda à propaganda, passando por relações públicas, de forma sistemática.

Gordon (1998) em sua visão de futuro nos alerta que após a automatização plena dos meios de produção e da transferência do conhecimento humano aos *softwares*, o que restará serão os relacionamentos, e o valor vai ser criado por estas relações.

“As pessoas viverão em um mundo de redes. Cada nó da rede será uma pessoa física ou um computador. Ao ligar as pessoas aos computadores em tempo real, novos valores serão criados continuamente. E a natureza do trabalho mudará mais uma vez, de um substantivo para um verbo – de um lugar onde fazemos as coisas para as coisas que fazemos” (Gordon, 1998, pág.328).

2.4. PESQUISA DE MERCADO

Quando realizamos uma avaliação do cliente e suas necessidades, a pesquisa de mercado tem sido a ferramenta mais eficaz para transformar em conhecimento mensurável as suas percepções e sentimentos.

No marketing de relacionamento, utilizado posteriormente para o desenvolvimento do Planejamento de Melhorias no Estudo de Caso, a pesquisa de mercado é vista como fundamental para possibilitar a compreensão destas percepções e preferências nos relacionamentos dos clientes, tanto quantitativa como qualitativa (Woodcook e Stone 1998).

Segundo Hague e Jackson (1997, pág. 09), “o objetivo da pesquisa de mercado é auxiliar nas decisões de marketing e aprimorá-las. Em qualquer campo, tomar decisões acertadas depende da disponibilidade de informações confiáveis e do bom uso que se faça delas”.

Para Cobra (1992, p. 153) “a pesquisa pode ser descrita como um esforço sistemático e organizado para investigar um problema específico que necessita de uma solução. Há uma série de passos a serem estabelecidos e seguidos, com o objetivo de encontrar respostas a este problema específico”.

Cheng, et al. (1995 pág. 63), afirma que, “os dados resultantes da pesquisa de mercado são a fonte principal de informações (dados primários) para o planejamento da qualidade. São coletados para dar suporte ao processo de tomada de decisões gerenciais nas diversas etapas do desenvolvimento do produto, aumentando as suas chances de sucesso. A obtenção destes dados exige o contato estreito com o mercado para obter informações qualitativas, que representem as necessidades e os desejos dos clientes, expressos ou latentes”.

O que orienta a empresa são as exigências da demanda do consumidor, e, neste aspecto, em especial, a pesquisa de mercado torna-se uma ferramenta poderosa para atingir os objetivos.

2.4.1 ETAPAS DO PROCESSO DE PESQUISA

Conforme Kotler (1995), os passos da pesquisa de mercado podem ser considerados como: a definição do problema e dos objetivos da pesquisa; o desenvolvimento do plano da pesquisa para coleta de informações; a implementação do plano de pesquisa, a coleta e análise de dados; e a interpretação e apresentação dos resultados.

Uma definição formal para Hague e Jackson (1995, pág.17) do processo da pesquisa de mercado é “coleta, análise e interpretação sistemáticas de informações relevantes para decisões de marketing”. Os autores ainda apresentam o processo básico de pesquisa onde a “coleta” se subdivide em objetivos, planejamento e dados, seguido da análise destes dados e interpretação com a divulgação, resultando nas Decisões de Marketing.

Para Cobra (1992) a pesquisa de mercado só será legítima quando realizada de forma planejada e organizada. O autor sugere um *design* preliminar antes que o modelo de pesquisa seja realizado, para que o mesmo contenha em seu escopo as particularidades da empresa que solicitou o trabalho, conforme abaixo descrito:

1. **Obtenção da Aprovação do Problema Gerencial** – é a definição do problema-chave, é necessário que o problema esteja claro;
2. **Obter Informações da Situação Atual do Problema** – As fontes de informação devem abranger as variáveis que produziram o atual estado de coisas que gerou o problema;
3. **Obter Informações Gerenciais Acerca do Modelo do Problema** - Inquérito preliminar para obter as informações gerenciais necessárias acerca do que se quer saber para que os objetivos possam ser traçados;
4. **Formular seu Próprio Modelo de Problema Situacional** – Tornar o modelo para o escopo traçado explícito;
5. **Definir o Problema Gerencial como um Problema de Pesquisa** – Transformar o problema apontado como foco em um projeto equacionável de pesquisa de mercado;
6. **Desenvolver Caminhos Alternativos de Coleta e Análise dos Dados Requeridos** – Criar alternativas para coleta de dados e também para adequação das análises requeridas;

7. **Estimativa de Tempo e Necessidades Financeiras** – Finalmente, para que este projeto seja exequível, deverá estar de acordo com cronograma físico-financeiro aprovado pela gerência.

Outra metodologia que pode ser utilizada para o desenvolvimento da pesquisa de mercado é o ciclo do PDCA, utilizado por sua característica cíclica, atua continuamente nas ações corretivas e na melhoria, transformando-se em uma poderosa metodologia de resultados e controle de melhoria. O esquema que aparece na Figura 2.6 ilustra sua utilização no planejamento da pesquisa de mercado.

O ciclo do PDCA, conforme suas letras, é composto de quatro fases, conforme o significado de sua tradução: *Plan* (Planejar); *Do* (Executar); *Check* (Controlar, Verificar e Medir) e *Action* (Atuar Corretivamente).

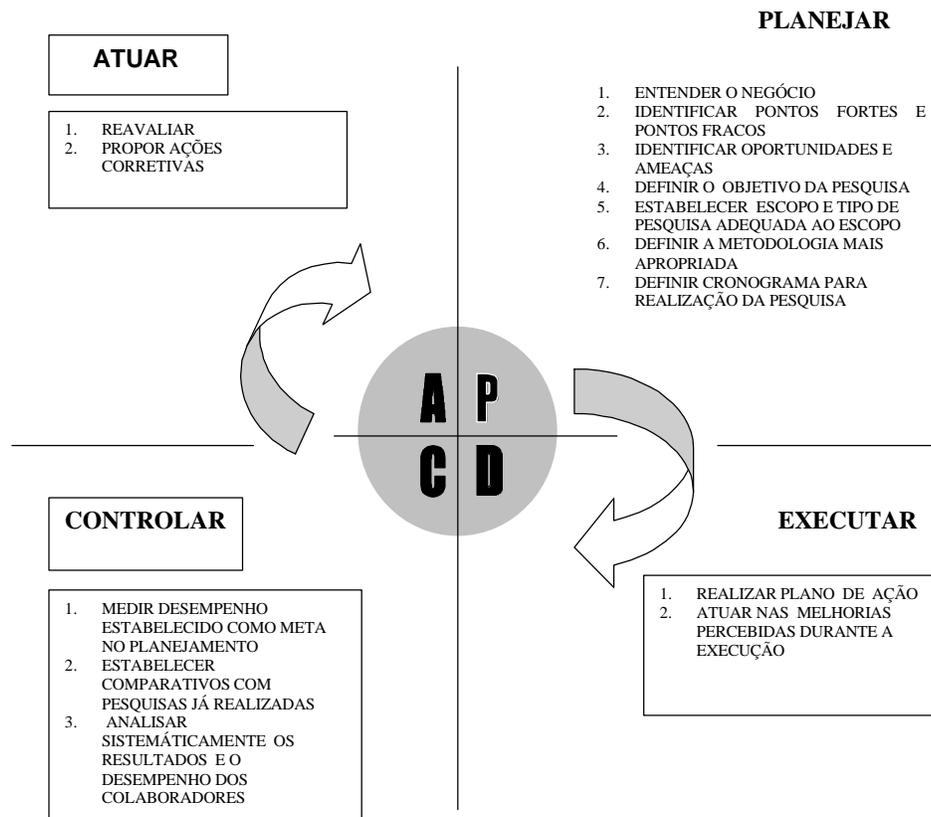


Figura 2.6 Utilização do PDCA no planejamento da pesquisa de mercado.
(elaborado pelo autor)

Para a realização do Estudo de Caso, foi utilizado o Modelo de Mattar (1996), que será detalhado posteriormente nesta Dissertação. Neste Modelo, a pesquisa de mercado está delineada em passos que podem ou não ser seqüências, visto que este é um processo circular como demonstra o PDCA, pois conforme novos dados forem agregados, pode se tornar necessário a retomada de alguns passos para garantia da melhoria.

Mattar (1996) subdivide em quatro as principais etapas componentes deste processo.

- O Reconhecimento e formulação de um problema de pesquisa, onde é identificado o problema que deverá receber, através da pesquisa de marketing, contribuições para sua solução através de planos de ação.
- No planejamento da pesquisa devem estar claros os objetivos, bem como o planejamento para sua realização.
- A fase de execução é onde efetivamente ela será operacionalizada, partindo da coleta de informações, processamento, análise e interpretação, onde os dados brutos coletados vão ser transformados, através de cálculos estatísticos e da interpretação de especialistas, em informações relevantes, que de alguma forma possam contribuir na solução do problema que deu origem à pesquisa.
- Finalmente, a comunicação dos resultados deve ser realizada de maneira a transmitir de forma clara e objetiva as conclusões obtidas, contendo informações que possam responder aos quesitos do problema foco do trabalho desenvolvido.

Na Figura 2.7, Mattar (1996) descreve as etapas, as fases e os passos que compõem a pesquisa de mercado.

ETAPAS	FASES	PASSOS
1.Reconhecimento e formulação do problema de pesquisa	Formulação, determinação ou constatação de um problema de pesquisa	
	Exploração inicial do tema	
2.Planejamento da Pesquisa	Definição dos objetivos	
	Estabelecimento das questões de pesquisa e(ou) formulação de hipóteses	
	Estabelecimento das necessidades de dados e definição das variáveis e de seus indicadores	
	Determinação das fontes de dados	
	Determinação da metodologia	Determinação do tipo de pesquisa Determinação de métodos e técnicas de coletas de dados Determinação da população de pesquisa do tamanho da amostra e do processo de amostragem Planejamento da coleta de dados
	Planejamento da organização, cronograma e orçamento	
3. Execução da pesquisa	Redação do projeto de pesquisa e (ou) de proposta de pesquisa	
	Preparação de campo	Construção, pré-teste e reformulação dos instrumentos de pesquisa Impressão dos instrumentos Formação da equipe de campo Distribuição do trabalho no campo
	Campo	Coleta de dados Conferência, verificação e correção dos dados
4. Comunicação dos resultados	Processamento e análise	Digitação Processamento Análise e interpretação Conclusões e recomendações
	Elaboração e entrega dos relatórios de pesquisa	
	Preparação a apresentação oral dos resultados	

Figura 2.7 Etapas e Fases de um Processo de Pesquisa de Marketing (Mattar, 1996, pág. 16)

2.4.2 TIPOS DE PESQUISA DE MERCADO

Pesquisa exploratória é um dos primeiros estágios de investigação onde o pesquisador explora as opções a serem aplicadas ao problema de pesquisa. As questões a serem levantadas devem ser relevantes para o objetivo pretendido e devem estabelecer prioridades.

Hipóteses sobre os fatos e fenômenos em estudo são formuladas e auxiliam para o estabelecimento e conhecimento do problema de pesquisa. Neste tipo de pesquisa é utilizada uma metodologia específica.

Conforme Mattar (1996), a pesquisa exploratória utiliza métodos amplos e versáteis, tais como:

- Levantamento de fontes secundárias (levantamentos bibliográficos, documentais, de estatísticas, de pesquisas efetuadas e de experiências e conhecimentos adquiridos);
- Estudos de casos selecionados;
- Observação informal.

As **pesquisas conclusivas descritivas** têm objetivos bem definidos e estruturados. Estes tipos de pesquisas estão voltados para a solução de problemas ou análise de alternativas para plano de ação e melhorias.

Mattar (1996) descreve as entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio, questionários pessoais e observações como as ferramentas utilizadas neste tipo de pesquisa, que se caracteriza pelo trabalho de campo.

Conforme Hague e Jackson (1995), qualquer que seja a forma de trabalho de campo utilizada, um questionário ou recurso semelhante (por exemplo, listas de verificação dos pontos em discussão e folhas para anotações das observações) tornam-se

essenciais para se alcançar os objetivos propostos quando o escopo se adequou a este tipo de ferramenta. Ainda segundo Hague e Jackson (1995), são quatro os objetivos para o uso dos questionários. Os primeiros são as considerações necessárias para os objetivos do projeto, o que garante perguntas certas a serem feitas. O segundo é que cada pergunta seja apresentada na mesma forma para todos os entrevistados. O terceiro objetivo é que seja oferecido um formulário padrão para que fatos, comentários e atitudes sejam registrados e, por fim, o quarto objetivo é facilitar o processamento dos dados.

As perguntas comportamentais poderão ser abertas ou fechadas. Os escritores pesquisados descrevem as perguntas abertas e fechadas de maneira como o próprio nome sugere. As abertas, deixam o entrevistado livre para dar qualquer resposta, mas o pesquisador pode já ter feito alternativas pensando nas possíveis respostas, o que aumentaria a eficiência de preenchimento e processamento de dados. As perguntas fechadas são com as respostas já antecipadas, apresentadas em um só formulário, para a escolha da melhor alternativa que indica a resposta, a qual já foi pré-definida, resultado da pesquisa qualitativa anterior.

A **pesquisa conclusiva causal** é utilizada quando é relevante saber a responsabilidade de algo e do que foi sua causa, sua origem, o que explicará outro fato, o efeito.

Sobre a experimentação, podemos afirmar que tem sido uma das formas mais utilizadas em marketing para procurar as relações de causa e efeito, Mattar (1996, p. 34) cita Cox e Enis (1969): “a utilidade dos projetos experimentais de marketing abrange todas as áreas funcionais de decisão: promoção, distribuição, preço e produto. Sempre que o gerente de marketing estiver interessado em medir os efeitos de cursos de ação, a experimentação pode ser uma forma prática de reduzir o risco envolvido na escolha dessas alternativas.”

Um projeto de experimentos passa por várias etapas: identificação adequada do problema, hipótese, experimento, análise e conclusão. Os resultados destes

experimentos vão ganhar confiabilidade à medida que os mesmos forem repetidos conservando as mesmas variáveis e suas conclusões permaneçam inalteradas.

Este tipo de pesquisa, conforme descrito, vai antecipar os efeitos de determinada causa para que possam ser melhorados e posteriormente implementados sob forma de serviços ou produtos.

2.4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa de mercado deve ser vista como uma ferramenta mercadológica de identificação para tomada de decisões, vimos que, para sua elaboração é preciso que exista uma metodologia cuidadosamente definida.

Resultado desta escolha adequada pode ser exemplificada por alguns quesitos que, respondidos, contribuem para o sucesso do projeto, tais como: correta identificação do problema, representatividade da amostra coletada, investigação dos dados primários e secundários para se chegar a respostas consistentes, utilização da estatística para obtenção de dados confiáveis.

Nesta nova era, a informação tem sido o maior diferencial para as organizações que se preparam para o futuro. A pesquisa tem se mostrado como uma ferramenta poderosa para obter dados confiáveis que possibilitem aos administradores as informações necessárias para melhorar e inovar suas empresas.

2.5 QFD: DESDOBRAMENTO DA FUNÇÃO QUALIDADE

O Desdobramento da Função Qualidade, conhecido como QFD (*Quality Function Deployment*), foi criado no Japão na década de 60. Surgiu da necessidade da Mitsubishi Heavy Industries (Indústria Naval) desenvolver uma logística que permitisse a

construção de navios-tanque. A matriz de qualidade da Mitsubishi Heavy Industries foi rapidamente incorporada por outras companhias.

Tornou-se claro que a qualidade do projeto também precisava ser melhorada. Inicialmente a ferramenta espinha de peixe foi utilizada para identificar a necessidade de qualidade e desenvolver o projeto. Por volta de 1966, Yoji Akao expressou a importância de que os pontos críticos referentes à garantia da qualidade obtivessem continuidade através do projeto e no desenvolvimento do produto. Estas idéias mais tarde seriam formalizadas e incorporadas na realização do QFD (Akao, 1990).

O QFD foi desenvolvido principalmente pelos professores Mizumo e Akao. Desde então, tem sido aperfeiçoado pelo grupo do professor Akao, que escreveu em 1972 um trabalho que deu origem a diversas publicações sobre o assunto.

Foram feitos esforços para assegurar o melhor uso do conhecimento obtido através de análises estatísticas. Tem-se que a qualidade exigida pelos clientes rapidamente se altera, devido ao estilo de vida e o progresso da tecnologia. É, portanto, importante ter a informação destas mudanças o mais cedo possível para prevenir a ocorrência de problemas de qualidade. O que um cliente quer, deve ser entendido, mas ele não elabora a matriz da qualidade exigida, pois isso cabe aos fabricantes, que devem desenvolvê-la como se eles fossem os clientes. Isto é o verdadeiro sentido de estar dentro do mercado (Akao, 1994).

A gestão do conhecimento tem sido vista como o futuro da administração das organizações e está calcada principalmente na troca das informações e em seu fluxo dentro das empresas.

“No século XXI é esperado que o QFD seja utilizado como método central para a construção de um sistema que assegure a qualidade de transmissão de informações (Akao, Ohfuji, Tanaka, 1999)”.

2.5.1 DEFINIÇÃO E PRINCÍPIOS DO QFD

Akao (1990) definiu o QFD como uma metodologia capaz de traduzir os desejos do consumidor em características de qualidade, que desdobradas e relacionadas sistematicamente com as demais partes do processo, dão ao produto a qualidade resultante desta cadeia de relações.

Para King (1989), o QFD é um sistema para projetar um produto ou serviço baseado nas exigências do cliente, envolvendo todas interfaces deste produto.

Segundo Cheng et al (1995), o QFD está subdividido em dois blocos: o primeiro caracterizado pelo estabelecimento das metas e o segundo pelos desdobramentos sucessivos. Para operacionalizar esses desdobramentos, são utilizados tabelas, matrizes e modelos conceituais.

As matrizes tem sua origem nas tabelas construídas a partir da voz do cliente, técnicos e mercado. São confeccionadas para dar maior visibilidade entre as relações estabelecidas entre duas tabelas. Estas relações podem ser de três tipos:

- Extração: quando a relação é quantitativa. Pode ser demonstrada através da matriz da qualidade que utiliza os requisitos de demanda como subsídio para definir as características da qualidade.
- Correlação: quando a relação é de intensidade. Seu objetivo é o de identificar as relações entre os elementos desdobrados do último nível das tabelas e identificar o grau ou a intensidade destas correlações.
- Conversão: após efetuar o processo de correlação entre os elementos se utiliza a conversão. É um processo quantitativo que transfere a importância relativa (peso) de uma tabela, para os

dados de outra tabela, respeitando a intensidade das relações existentes entre eles.

Mais especificamente em relação aos serviços, Akao nos diz que: “o QFD nos permite entender a qualidade exigida pelo consumidor e estabelecer os objetivos da qualidade através de análises competitivas de mercado. Estes métodos definem o tipo de dados que são necessários. Assim, até mesmo quando a organização está lidando com algo não mensurável, como serviço, o QFD possibilita esclarecer, planejar e projetar serviços para serem oferecidos e conduzir as atividades de controle de qualidade” (Akao, 1990, p. 301).

Ainda em seu livro, Akao resume o QFD para serviço como “uma tentativa de avaliar as exigências do consumidor o mais objetivamente possível e, então, fazer uso desta informação, ao invés de confiar na intuição e experiência como no passado” (Akao, 1990, p. 306).

Cheng e outros (1995, pág. 24), citam o QFD como “uma forma de comunicar sistematicamente informação relacionada com a qualidade e de explicar ordenadamente o trabalho relacionado com a obtenção da qualidade; tem como objetivo alcançar o enfoque da garantia da qualidade durante o desenvolvimento de produto e é subdividido em Desdobramento da Qualidade (QD) e Desdobramento da Função Qualidade no sentido restrito (QFDr)”. O QFD (restrito) é o desdobramento da **função do trabalho** ou desdobramento de um conjunto de procedimentos gerenciais e técnicos.

Guinta e Praizerler (1993), afirmam que “o Desdobramento da Função Qualidade é um método específico de ouvir o que dizem os clientes, descobrir exatamente o que eles querem e, em seguida, utilizar um sistema lógico para determinar a melhor forma de satisfazer essas necessidades com os recursos existentes”.

Também Eureka e Ryan (1998, pág.2) afirmam que “o QFD é um sistema que traduz as necessidades do cliente em requisitos apropriados para a empresa,

em cada estágio do ciclo de desenvolvimento do produto, desde a pesquisa e o desenvolvimento até a engenharia, a produção, o marketing, as vendas e a distribuição”.

Mirshawka e Mirshawka Jr. (1994) descrevem o QFD como um sistema ideal para traduzir a voz do cliente em requisitos adequados para a empresa através de todo o ciclo do desenvolvimento do produto. Afirmam, que é um sistema para projetar um produto ou serviço, baseando-se nas demandas do cliente e envolvendo todos os membros do fabricante, ou das organizações fornecedoras.

Juran (1992) cita o método QFD como um sistema de memória otimizada para acompanhar as diversas combinações que resultam das múltiplas necessidades dos clientes e seus vários graus de impacto. Outro grande diferencial do método é que através das matrizes podemos visualizar de forma imediata uma série de informações, priorização das correlações e a intensidade das relações entre os clientes e suas necessidades.

Para Hartley (1992, pág.127) “o QFD garante que o produto satisfaça as necessidades do cliente, tanto na fase de concepção como na fase de produção. Ele traz como resultado uma especificação completa, que é obtida mais cedo que o normal, permitindo, então, que as mudanças necessárias sejam efetivadas antes do que ocorre convencionalmente”.

Segundo Shiba, Granhan e Walden (1993, pág. 173) “uma vez entendidas e operacionalizadas as exigências do cliente (na forma de medidas de qualidade, objetivos e planos de avaliação), você está em condições de dispor dessas exigências operacionais dos clientes através do processo de planejamento, desenvolvimento e produção”.

Para Ribeiro, Ferreira e Echeveste (1998) o QFD pode ser definido como:

- Uma técnica de gestão, pois auxilia no gerenciamento de projetos simples e complexos;

- Um método de Planejamento, onde os esforços de engenharia são deslocados para a fase de planejamento;
- Um método de Solução de Problemas, listando “O QUE” deve ser feito e “COMO” pode ser feito;
- Facilita a Modelagem do conhecimento, descobrindo o conhecimento técnico da Equipe;
- Facilita a documentação de informações através do uso de matrizes de dados;
- Facilita o transporte de informações, pois as matrizes relacionam-se de forma seqüencial e usa-se uma linguagem e uma lógica comum no seu preenchimento;
- Fornece abertura à criatividade e inovação através de discussões multi-setoriais em ambiente de Engenharia Simultânea.

Mazur (1999) afirma que o QFD é um sistema compreensivo de qualidade para a satisfação do cliente, que se concentra nas qualidades que agregam valor. O QFD busca as necessidades do cliente, traduzindo-as em requisitos para o projeto, permitindo-lhes priorizar seus desejos sem perder o foco na concorrência, e, então, direcionar o produto ou serviço à satisfação do consumidor e à maior vantagem competitiva.

Mazur apresenta quais os sistemas atualizados para a melhoria de serviços no QFD:

1. **A Satisfação do Cliente.** A análise do problema do cliente é direcionada para a identificação de requisitos e é incorporada na casa da qualidade, identificando, a partir daí, os processos de melhoria .
2. **Blitz QFD.** É uma forma mais rápida da utilização do QFD onde somente são desdobradas as necessidades mais críticas do cliente. Através da voz do cliente descobre-se as necessidades latentes e não declaradas, resultando no desenvolvimento das melhorias.

3. **Serviços que estão incluídos no QFD.** Começa com a análise da companhia e dos objetivos do projeto, os quais são usados para identificar e priorizar os seguimentos críticos do cliente. O time profissional em QFD visita o lugar (*gemba*) onde o serviço se desenvolve e observa como o cliente manifesta seus próprios problemas e falhas. Dados são reunidos e analisados, desdobrando-se soluções através de uma série de matrizes e outras informações essenciais para iniciar uma nova operação de serviço.

Lampa e Mazur (1999) demonstram, conforme Figura 2.8, suas conclusões sobre quais seriam, de forma esquemática, os passos simplificados para a utilização do QFD em Serviços.

DESDOBRAMENTO	PROPÓSITO
Cliente	Determinar quais clientes e “gembas” são críticas para nosso sucesso.
Voz do Cliente	Entender as necessidades reais do cliente através de análises e de Pesquisa de Mercado
Qualidade	Priorização das necessidades do cliente em requisitos de demanda mensuráveis
Função	Identificar e priorizar os requisitos de demanda e novas atividades
Confiabilidade	Identificar e prevenir os pontos críticos do processo
Novo Processo	Conceber e escolher meios alternativos para descrever a função acima
Tarefa	Detalhamento da tarefa, responsáveis e performance exigida
Padronização	Descrição do serviço e operações padrão dos procedimentos para manter os ganhos

Figura 2.8 Os passos para o QFD em serviços (Mazur, 1999)

2.5.2. AS DIFERENTES ABORDAGENS DO QFD

Podemos descrever a evolução do QFD a partir do trabalho descrito no item anterior, desenvolvido por Akao. Desde então diferentes versões dessa metodologia têm sido desenvolvidas e aplicadas.

Existem várias formas de abordar o QFD, visto que essa metodologia oferece um amplo espectro de aplicações. No seu desenvolvimento, o QFD não tem se restringido somente ao planejamento da qualidade dos produtos. Ele também está sendo usado no planejamento organizacional, planejamento de empresas de serviços, planejamento estratégico das organizações e outros, conforme atestam Maddux et al. (1991) e Hauser e Clausing (1988).

ABORDAGEM DE MACABE

A VERSÃO DAS QUATRO FASES

Esta abordagem, proposta por Macabe, um consultor japonês de engenharia da confiabilidade, é também chamada de abordagem das quatro fases e é restrita ao desdobramento da Qualidade – QD. Macabe transferiu seu conhecimento para Fuji/Xerox na pessoa de Don Clausing, que por sua vez ensinou ao pessoal do ASI (American Supplier Institute). Hauser e Clausing (1988) introduziram nos Estados Unidos esta metodologia, caracterizada por quatro desdobramentos principais e suas matrizes correspondentes:

- Fase 1 - Planejamento do Produto ou "Casa da Qualidade":
Matriz dos Requisitos do Consumidor x Requisitos Técnicos;
- Fase 2 - Desdobramento das Partes ou "Projeto do Produto":
Matriz dos Requisitos Técnicos x Características Das Partes;

- Fase 3 - Planejamento do Processo:
Matriz das Características das Partes x Características do Processo;
- Fase 4 - Planejamento do Controle do Processo ou "Planejamento da Produção":
Matriz das Características Do Processo x Métodos De Controle Do Processo.

Esta abordagem está baseada na metodologia de Akao e Bob King. Segundo Cheng *et al.* (1995) é uma abordagem simplificada, à qual as melhorias e avanços da prática do QFD não foram integralmente incorporadas. O autor atribui seu conteúdo como restrito ao Desdobramento da Qualidade – QD.

Abreu (1997, apud Cunha, 1998) descreve a seqüência temporal e lógica de aplicação do QFD das Quatro Fases e as fases correspondentes:

Fase 1 - Planejamento do Produto

1. Identificação e compreensão das necessidades dos clientes, aqui incluídos não só os consumidores ou usuários finais, como todos os outros tipos de clientes;
2. Obtenção, junto ao cliente, da importância de cada requisito e da avaliação do desempenho do produto atual da empresa e dos principais produtos concorrentes;
3. Extração das características técnicas do produto (característica de qualidade) que atendem os requisitos dos clientes. Aqui também está incluída a avaliação técnica do desempenho de cada característica de qualidade, tanto para o produto atual da empresa, quanto para os principais produtos concorrentes;

Fase 2 - Planejamento do Processo

Extração das características técnicas dos componentes que atendem as características técnicas do produto. Aqui deve se determinar, também, os valores das especificações destas características técnicas;

Fase 3 - Planejamento do Processo

4. Identificação dos parâmetros do processo que devem ser controlados para obtenção de componentes com as características técnicas (e seus respectivos valores) determinadas no passo anteriores;

Fase 4 - Planejamento do Controle do Processo ou “Planejamento da Produção”.

5. Definição das informações que devem ser passadas ao pessoal de fábrica, de forma a garantir a manutenção da qualidade projetada no decorrer da produção em série;

Etapa que é a consequência de todo processo de QFD (das suas 4 fases).

6. Acompanhamento da produção inicial e definição das instruções de uso ao cliente final.

A VERSÃO DO QFD-ESTENDIDO

Clausing e Pugh (1991, apud Cunha, 1998) descrevem esta versão que foi criada a partir da versão das Quatro Fases, sendo uma extensão da versão anterior, em dois sentidos:

1. Inclusão da tomada de decisão sobre os diversos conceitos de produto possíveis durante o desenvolvimento do produto, através da utilização do processo de seleção de conceitos de Clausing (1993, apud Cunha, 1998);

2. Desdobramento do produto em diversos níveis de agregação (sistema total, sistema, subsistema e componentes), feito através da inclusão de novas matrizes nas fases pertinentes.

Clausing (1993 apud Cunha, 1998) ao utilizar esta metodologia para desenvolvimento de produtos apresenta um novo modelo conceitual, composto pelas matrizes:

- Matriz de especificações do sistema total
- Matriz de projeto do sistema
- Matriz de projeto do subsistema
- Matriz de projeto das partes ou componentes
- Matriz do processo dos componentes ou partes
- Matriz de produção dos componentes ou partes

ABORDAGEM DE AKAO

Criada na Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE) é uma abordagem abrangente que, segundo Peixoto (1998), surge a partir da tabela de itens de garantia da qualidade, criada em 1966 na Bridgestone Tire, da matriz da qualidade, criada na Mitsubishi Heavy Industries em 1972, e do conceito de desdobramento da função qualidade no sentido restrito, criado por Shigeru Mizuno (Akao, 1996).

É o modelo utilizado pelas empresas do Japão (Cheng et al., 1995). É descrito por Akao (1996), Akao(1990), Cheng et al. (1995), Ferreira e Ribeiro (1995), Ribeiro et al. (1997) e Silveira e Seling (1995).

O Desdobramento da Função Qualidade (no sentido restrito) – QFDR é conhecido como desdobramento da função do trabalho ou desdobramento do trabalho, segundo Cheng et al. (1995 pág. 42), “o objetivo do QFDr é especificar, com precisão, que

funções ou trabalho humano são necessários para obter a qualidade do produto e da empresa que satisfaçam as necessidades dos clientes”.

Podemos então verificar porque a abordagem de Akao é a mais abrangente, pois não se restringe apenas ao desdobramento da qualidade exigida pelo cliente, mas se expande para o trabalho humano que envolve esta demanda.

Cheng et al. (1995 pág. 43) resume as vantagens dessa abordagem através da lógica do QFDr: “se o trabalho humano for claramente estabelecido e este for bem executado, conseqüentemente, tem-se a qualidade do produto e da empresa”.

Para Cheng et al. (1995) o resultado da utilização desta metodologia pode ser descrito em dois documentos. O primeiro descrevendo o padrão gerencial de desenvolvimento, que detalha as atividades do processo em nível de áreas funcionais. O segundo, que consiste no plano de atividades, vai detalhar para os níveis de operação as atividades a serem executadas nesse processo.

O trabalho de Akao (1990) em sua essência está focado nos desdobramentos apresentados no modelo conceitual proposto pelo autor, conforme Figura 2.12. Estes desdobramentos partem das quatro ênfases relacionadas a seguir:

Desdobramento da Qualidade :

A partir da elaboração da Casa da Qualidade ou Matriz da Qualidade, que pode ser definida como uma combinação sistemática, baseada em um diagrama de árvore, das características da qualidade que resultam no serviço ou produto. O propósito fundamental da Matriz da Qualidade é converter cada qualidade exigida pelos clientes em características expressadas na linguagem de engenharia.

Akao (1990) sugere que em um novo produto, para realização de sua análise, tanto nos serviços envolvidos como nos componentes, seja elaborada a matriz para

o desdobramento de qualidades simplificada, ao invés de preparar uma matriz mais complexa, contendo todos elementos que a compõe.

Nesta etapa, o autor alerta para a importância em distinguir qualidade esperada de qualidade atrativa. Conforme o enfoque, melhorar a qualidade esperada de determinado produto ou serviço não conduz a um alto grau de satisfação, mas a uma redução do nível de insatisfação de nosso cliente. Porém, se melhorarmos a qualidade atrativa estaremos elevando o grau de satisfação do cliente, e uma redução desta qualidade atrativa não reflete insatisfação. É importante ter clara esta distinção em mente quando estamos elaborando a matriz de qualidade.

O formato básico da matriz de qualidade é o ponto inicial, não um requerimento. Os tipos de produtos, métodos de venda, práticas, métodos de engenharia, sistemas de gerenciamento e outros fatores diferem conforme o negócio a ser focado.

Akao (1990) descreve a importância de se copiar o “espírito” das matrizes, pois o QFD não é uma “receita de bolo” que pode ser seguida por um padrão determinado, é uma metodologia que nos permite inúmeros arranjos para que possamos obter do estudo os objetivos esperados.

Desdobramento da Tecnologia:

Segundo Cheng (1995, pág. 140), “o Desdobramento da Tecnologia é um procedimento para identificar e remover, de forma organizada, gargalos de engenharia de detalhamento de projeto e de produto.”

A identificação dos gargalos na fase inicial do desenvolvimento do projeto vai nos possibilitar removê-los ou até mesmo modificar o projeto original, se for o caso, reduzindo desta forma atrasos e desperdício de recursos.

Desdobramento de Custos:

O desdobramento de custos está baseado na engenharia de valor, utiliza a visão do cliente na distribuição do potencial de custo às funções, aos mecanismos e componentes.

Segundo Akao (1996, pág. 153), “o sentido verdadeiro da engenharia de valor está em tornar clara a função que um produto deve exercer e encontra um método que faça cumprir esta função com mínimo de custo.”

Cheng (1995) acredita que a avaliação dos custos vai auxiliar na verificação do produto sob os seguintes aspectos:

- se estiver atendendo a qualidade projetada a um custo competitivo no mercado;
- quando existem limitações de custo, onde se pode alterar o projeto sem comprometer a qualidade projetada;
- que impacto vai ter no cliente no caso de alteração do produto para redução de custos.

Ferreira e Ribeiro (1999) colocam como objetivo claro do desdobramento de custos, a identificação da viabilidade da implantação das melhorias de demanda associadas às características de Qualidade e aos Serviços, distribuindo a cada item seu percentual de custo dos recursos (humanos, tempo, infra-estrutura) utilizados. O resultado deste desdobramento é um cronograma físico financeiro que vai demonstrar os recursos necessários tanto para implementação como à manutenção das melhorias das características da Qualidade e dos Serviços objeto do estudo.

Os autores acreditam que uma adequada avaliação de custos incorporada ao modelo conceitual, garante ao estudo variáveis concretas necessárias, para que as prioridades estabelecidas estejam embasadas na realidade tanto de mercado como da organização.

Desdobramento da Confiabilidade:

Segundo Peixoto (1998), o objetivo do desdobramento da confiabilidade é garantir que as possíveis falhas, que possam ocorrer no serviço ou produto, sejam eliminadas através da identificação das variáveis que mais influenciam para que elas ocorram, aumentando desta forma sua confiabilidade.

Nesta fase são utilizadas ferramentas como FMEA (*failure mode and effect analysis*), utilizada para indicar a prioridade das falhas através de uma avaliação da sua severidade, da sua frequência e da possibilidade da sua detecção (Mirshawka e Mirshawka Jr.,1994).

Conforme Akao (1990, 1996), estas fases não dependem umas das outras, sendo que se utiliza os desdobramentos que melhor se adequem à abordagem e ao tipo de negócio da empresa. Para melhor execução das matrizes podem ser utilizadas diversas ferramentas da Engenharia da Qualidade (Engenharia de Gargalos, Análise de Modo e Efeito de Falhas, Método Taguchi, e outros).

ABORDAGEM DE BOB KING

Esta abordagem, segundo seu autor, teve sua origem nos trabalhos de Akao, criada por Bob King e, segundo Cheng (1995), difundida pelo Goal/ QPC. Segundo King (1989) embora o QFD necessite ser adaptado para cada organização, poderia ser útil considerar o QFD em quatro fases:

1. **Organização:** durante o gerenciamento desta fase seleciona-se o produto ou serviço a ser melhorado, o time interdepartamental apropriado e define-se o foco do estudo de QFD. Segundo o autor os itens abaixo devem ser contemplados:
 - A extensão deste estudo deve variar conforme a complexidade do produto e a extensão do melhoramento que é buscado
 - Para quem o estudo é importante
 - A seleção do projeto

- A equipe
 - Declaração do tema
2. **A fase descritiva:** durante esta fase o time define o produto ou serviço de várias direções diferentes: exigências do cliente, funções, partes, confiabilidade, custo, etc..., e podem ser assim descritas:
- Exigência do cliente
 - Características da Qualidade
 - Funções
 - Mecanismos
 - Partes
 - Novas tecnologias
 - Novos conceitos
 - Modos de falhas do produto
 - Modo das falhas das partes
3. **A fase do avanço:** o time seleciona áreas para melhorias e encontra meios para fazê-las melhor através de nova tecnologia, novos conceitos, melhor confiabilidade, redução de custo, etc... e monitores do gargalo do processo de engenharia. O QFD usa o sistema de matrizes para fazer isto. Essas matrizes são feitas por combinações de várias categorias. Olhando várias das matrizes de uma vez, tem-se uma matriz das matrizes.
4. **A fase da implementação:** o time define o novo produto e como ele será manufaturado. Em geral, os desenvolvimentos de novos produtos podem ser traçados nos seguintes passos:
- Planejamento do Produto;
 - Inspeção;
 - Planejamento do Produto Geral;
 - Planejamento do Produto Individual;
 - Projeto do Produto: Desenvolvimento do Projeto, Desenvolvimento do Protótipo, Teste e Avaliação;
 - Preparação da Produção;

- Produção Regular;
- Vendas e Serviço;
- Monitoramento de sua utilização.

MATRIZ DAS MATRIZES

A matriz das matrizes de QFD usa várias matrizes nas quais vários aspectos do produto são comparados uns com os outros. King (1989) afirma que a vantagem da utilização da Matriz como ferramenta consiste em ser um meio disciplinado de comparação de duas séries de itens, resultando uma análise aprofundada dos aspectos críticos de qualquer produto ou serviço.

Cada matriz é a matriz formada por itens no topo e os itens à esquerda. Por exemplo, a matriz A-1 compara as exigências do cliente com características de qualidade. A Matriz D-2 compara funções com modos de falha do produto. A Matriz E-4 compara partes com novos conceitos e assim por diante.

O preenchimento destas matrizes faz com que se possa analisar o produto de muitas dimensões diferentes e assim ter melhor entendimento do produto e minimizar a chance de falha e considerações importantes.

Segundo King (1989), a Matriz da Qualidade é usada durante o planejamento do produto e também depois de seu planejamento geral, como uma base para iniciar, para definir os produtos individuais, ou para fazer *upgrade* dos produtos existentes.

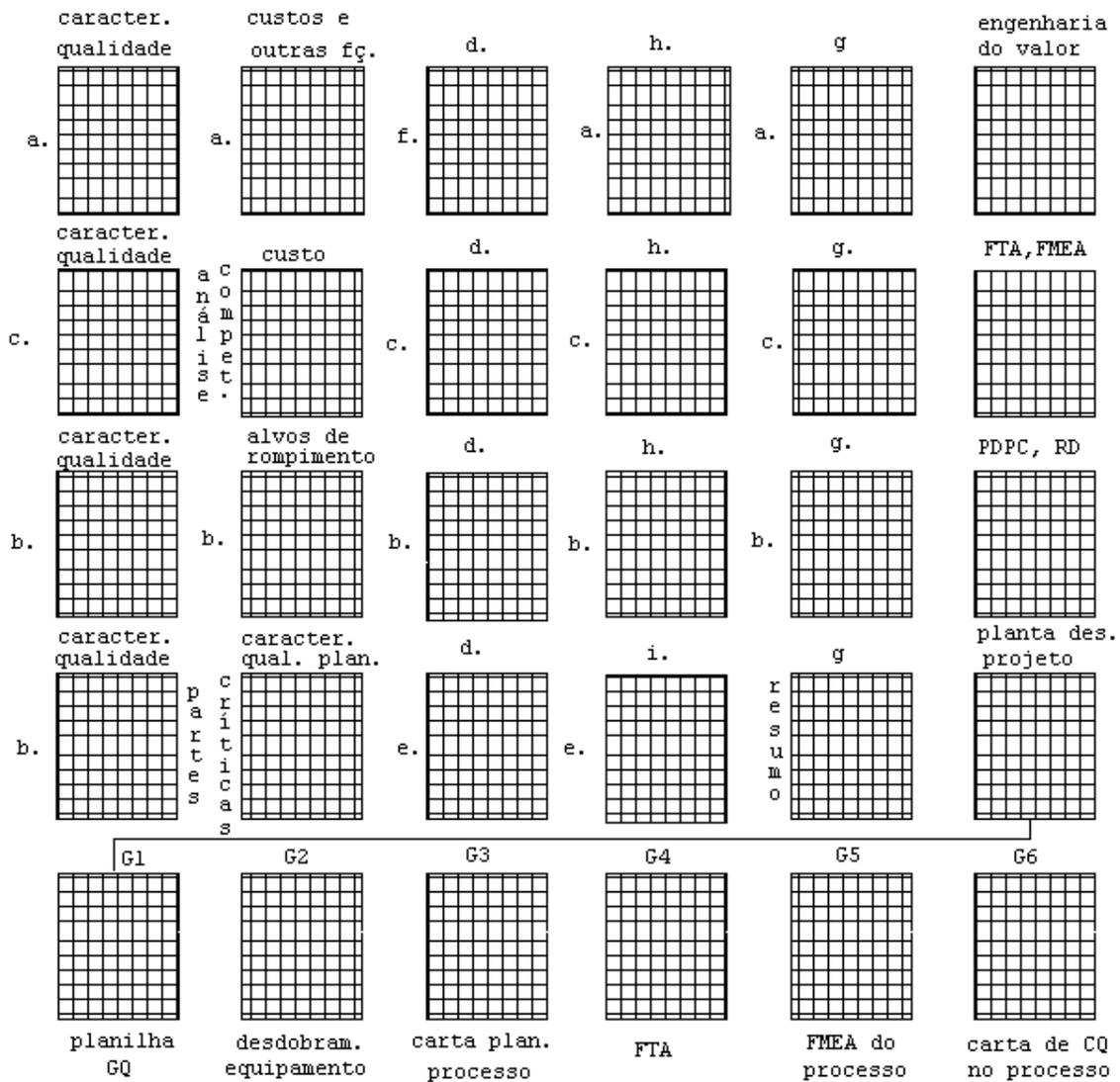
Para o autor, a matriz da Qualidade se comporta como a maioria das matrizes do QFD, é composta de duas partes. A seção da esquerda da matriz compara as demandas (exigências) do cliente com as características de qualidade e identifica relações forte, moderada, e possíveis correlações. A seção direita da matriz lista em uma escala de 1-5 as demandas do cliente, a performance corrente da companhia, a performance do

competidor, o plano da companhia e o potencial forte e moderado dos pontos de venda. Ela combina estes pesos em uma qualidade absoluta e uma qualidade relativa (uma porcentagem).

Segundo King (1989) a matriz das matrizes ilustrada na Figura 2.9, está organizada da seguinte forma:

- Análise da demanda dos clientes : Realizada nas Matrizes A1, B1, D1, E1;
- Análise das Funções: Realizada nas Matrizes A2, C2, D2,E2;
- Identificação das Características da Qualidade: Realizada nas Matrizes A1, A2, A3, A4, B3, C3, D3, E3;
- Identificação das partes Críticas: Realizada nas Matrizes A4, B4, C4, E4;
- Identificação dos valores a serem agregados ao produto em desenvolvimento: Realizada nas Matrizes C1, B2, B3, B4;
- Determinação das metas de custo: Realizada nas Matrizes B1, C2, C3, C4;
- Determinação das metas para confiabilidade: Realizada nas Matrizes D1, D2, D3, D4;
- Seleção de novos conceitos: Realizada nas Matrizes E1; E2;, E3, E4;
- Determinação de novos processos: Realizada nas Matrizes D4, F1, F2, F3;
- Detalhamento dos processos de fabricação (transmissão de informações): Realizada nas Matrizes G1, G2, G3, G4, G5, G6.

Para Cheng (1999) esta versão, por ser uma simplificação de sua original, é limitada para atingir toda potencialidade do QFD, devendo o QFDr ser difundido para que maiores resultados sejam alcançados na aplicação dessa metodologia criada para, através das relações da produção e consumo, gerar uma vantagem competitiva eficaz, principalmente para mercados futuros.



- a. requisitos dos consumidores
- b. características de qualidade – detalhes
- c. funções
- d. mecanismos, primeiro nível de detalhes
- e. partes, segundo nível de detalhes
- f. novas tecnologias
- g. novas concepções
- h. modos de falha do produto
- i. modo de falha das partes

Figura 2.9 Matriz das Matrizes (King,1989)

ABORDAGEM DE KANEKO PARA SERVIÇOS

Noriharu Kaneko, Executive Director Service Quality Management Co. Japan, tem se dedicado ao desenvolvimento do QFD no setor de serviços.

Conforme artigo escrito por Kaneko (1988) a respeito de trabalho realizado no *Shopping Center* “Sago” na cidade de Itamamatsu no Japão, existem muitos meios para pensar na Qualidade na Indústria de serviços.

O autor afirma que o reconhecimento da Qualidade em Serviços que será oferecido pelas empresas deveria ser estabelecido e distribuído individualmente conforme as características de cada uma. A qualidade do *Shopping Center* tem sido definida como mostrado na Figura 2.10.

Kaneko desenvolveu um roteiro de desdobramentos criado no setor de serviços em especial para *Shopping Centers*. Este modelo está baseado na abordagem de Akao. As fases de desdobramento propostas são mostradas na Figura 2.11.

Para o autor os passos fundamentais para o desenvolvimento do trabalho foram:

- Estabelecer a Política de Qualidade baseada na satisfação do cliente alvo da organização;
- Inspeccionar os serviços prestados pelas equipes no processo do serviço;
- Pesquisar a satisfação dos clientes alvo e identificar fatores críticos para melhoria;
- Definir a Qualidade requerida pelos Clientes Alvo;
- Suprir a Qualidade Requerida como padrão mínimo para a equipe.

As matrizes desenvolvidas neste estudo apresentado por Kaneko, que tinham como objetivo tornar o *Shopping Center* referido mais adequado às necessidades

dos clientes, assim como assegurar vendas e melhorar a satisfação dos clientes, podem ser observada na Figura 2.12.

Kaneko, 1999 afirma que, mesmo no setor de serviços, as mudanças de necessidades de mercado e a intensificação da competição estão se tornando mais fortes. Além disso, pode ser dito que o desenvolvimento de novos em serviços representa um importante papel que influencia a existência das empresas deste setor.

O autor ainda alerta para a necessidade da divulgação destes estudos no setor de serviços, para que sua efetiva implementação ocorra neste segmento, encorajando as empresas a utilizar esta metodologia, em especial, as que querem introduzir o conceito de qualidade nos Serviços através do QFD (Kaneko, 1999).

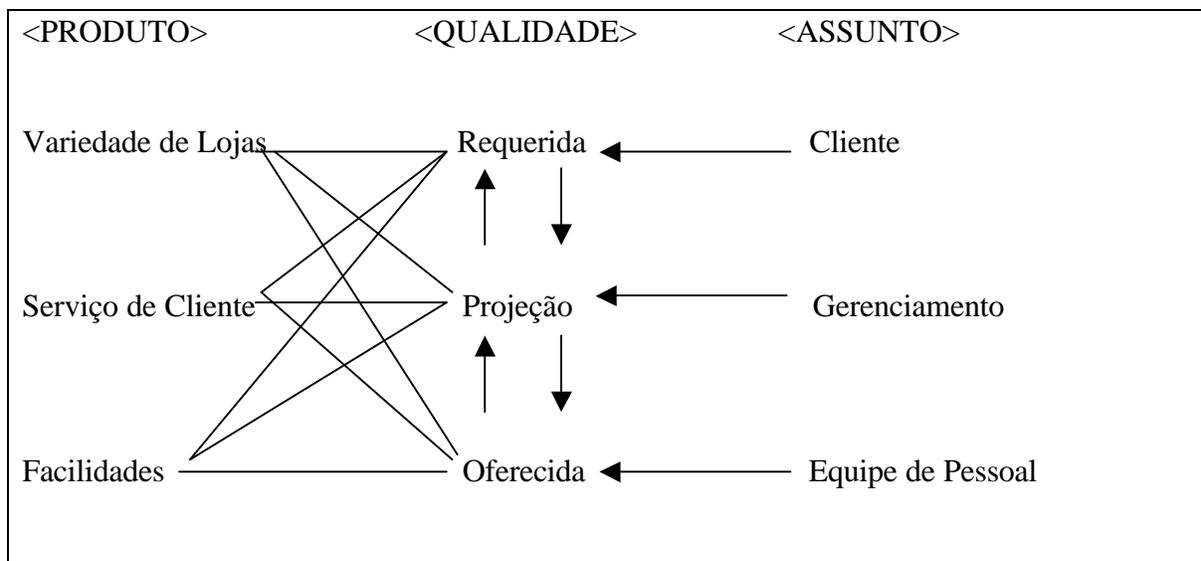


Figura 2.10 Qualidade de *Shopping Center* (Kaneko, 1988)

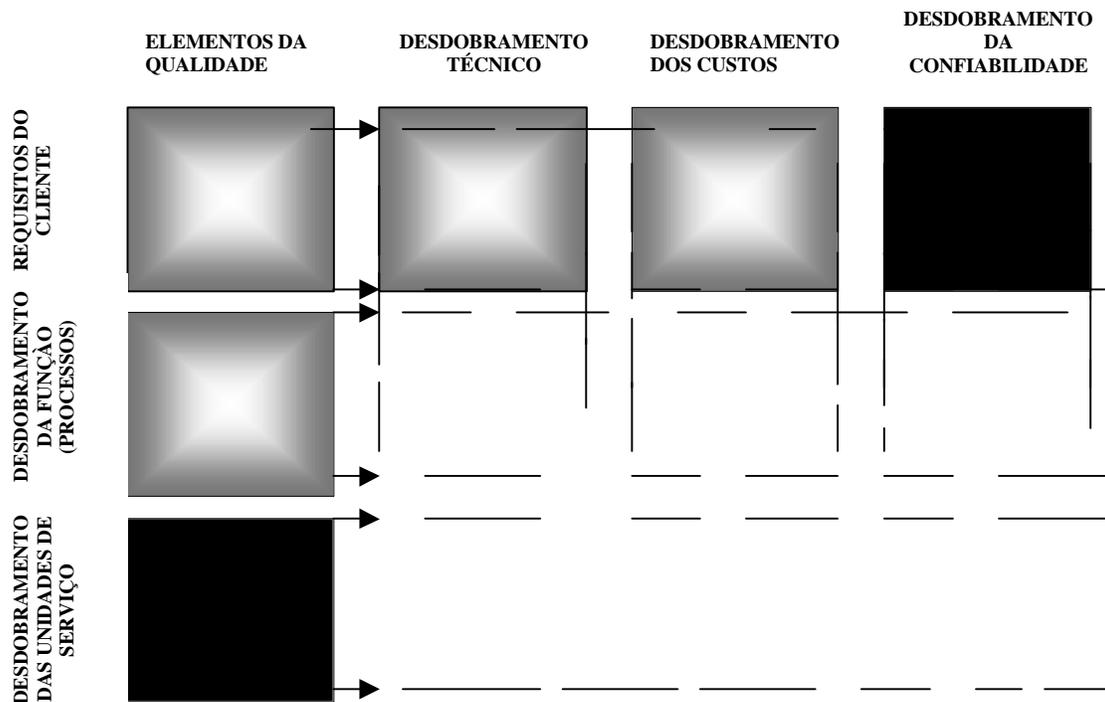


Figura 2.11 Modelo Conceitual para *Shopping Center* desenvolvido a partir da Figura 2.12 (Kaneko, 1988)

	I Desdobramento dos Itens da Qualidade							II Desdobramento Técnico				III Desdobramento dos Custos			IV Desdobramento da Confiabilidade								
	Planejamento da Qualidade							Meios	Máquinas e Equipamentos	Tempo	Desempenho do Serviço	Execução do Serviço	Controle de Informação	Preço de Mercado	Quantidade de vendas	Distribuição %	Lucro	Meta de Preço	Segurança	Saneamento	Manutenção	Medição e controle	Velocidade
1 Desdobramento dos Requisitos de Qualidade	Casa da Qualidade	Nível de Importância	Comparativo com a Concorrência	Qualidade de Projeto	Comparativo referencial mundial	Pontos de Venda	Pesos dos Requisitos de Qualidade																
2 Desdobramento das Funções	Projeto da Qualidade	Nível de Importância	Comparativo com a Concorrência	Qualidade de Projeto	Peso dos Itens da Qualidade	Serviços aos Clientes																	
3 Desenvolvimento Unitário das Partes de Serviço						Variedade de Lojas																	
						Tipo de Mercadoria																	
						Propaganda																	
						Administração																	
						Andar																	
						Divisórias																	
						Coberturas																	
						Acústica																	
						Conforto Térmico																	
						Iluminação																	

Figura 2.12 As matrizes do QFD para *Shopping Center* (Kaneko, 1988)

CAPÍTULO 3 - ESTUDO DE CASO

Este estudo tem como objetivo avaliar os resultados obtidos com a utilização da metodologia do QFD, no setor de *shopping center*, visando ao atendimento da demanda dos lojistas. Pretende-se obter os subsídios necessários para elaboração de um planejamento de melhorias.

Este capítulo está subdividido em três partes: a primeira compreende a apresentação da empresa e sua situação problemática; a segunda, a pesquisa de mercado utilizada para a identificação e priorização dos focos de melhoria; e, finalmente, a terceira, a apresentação e desenvolvimento da metodologia do QFD adaptada para o uso no setor de *shopping*.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE

Conforme Kotler e Armstrong (1994, apud Meira, 1997, pág.168), podemos definir o *shopping center* como: “um grupo de negócios de varejo planejado, desenvolvido, possuído e administrado como uma unanimidade”.

Meira (1997) relata em seus estudos um breve histórico a respeito do surgimento deste segmento que ele teria sua origem em Paris (Comércio & Consumo, ago. 1994). Posteriormente, em meados dos anos 70, as galerias Lafayette de Paris através de uma pesquisa de marketing procuraram identificar qual o maior atrativo encontrado pelos

consumidores na concorrência. Os resultados apontaram para outros fatores que não só preços e qualidade dos produtos oferecidos; os consumidores identificaram como atrativos também o ambiente e aquilo que este possa oferecer, tais como lazer, entretenimento e passeio ideal para compras.

Kotler e Armstrong (1994, apud Meira, 1997, pág.170) afirmam: “toda grande cidade tinha um centro comercial com lojas de departamentos, lojas de especialidades, bancos e cinemas. Contudo, quando as pessoas começaram a se mover para as periferias das cidades, esses centros comerciais, com seus problemas de fluxo de automóveis, estacionamento e crimes, começaram a perder negócio. Os negociantes situados nos centros das cidades começaram a abrir filiais em *shopping centers* regionais, e o declínio dos centros comerciais continuou”.

Manzo e Kuno (apud Meira,1997, pág.170) atribuem a origem do desenvolvimento do *shopping center*, à expansão do crescimento urbano e a conseqüente necessidade de um comércio conjugado, que atendesse os bairros distantes dos centros comerciais tradicionais de então.

No Brasil, o que leva o cliente a procurar o *shopping center* pode ser descrito através da garantia de obter em suas compras e/ou lazer: segurança, acesso e estacionamento fácil, conforto, higiene e beleza.

Estas necessidades, transformadas em requisitos de qualidade, se tornaram um modelo conceitual de projeto arquitetônico para este segmento, que varia conforme o cliente alvo, à segmentação de mercado e o entorno urbano em que está inserida a edificação.

Estas demandas através da evolução deste produto (*shopping*), deixaram de ser requisitos desejados e passaram a ser esperados. A inovação e rapidez nas mudanças têm sido o diferencial de competitividade, razão esta pela qual a velocidade das informações e melhorias neste segmento é imprescindível para sua sobrevivência.

O cenário atual dos *shopping centers* nacionais está hoje em patamares que se assemelham ao dos países desenvolvidos, sendo nosso país o sétimo do mundo em quantidade de *Shopping* construídos.

No ano de 1999 no Brasil as vendas de R\$ 18,00 bilhões representaram 18% do faturamento de todo o varejo (excluídos os setores automotivo e derivados de petróleo) e a geração de 282 mil empregos diretos (ABRACE, 2000).

3.1.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto deste Estudo de Caso, é o *Shopping Iguatemi*, na cidade de Porto Alegre, Estado do Rio Grande do Sul, que é constituído por:

- IGUATEMI EMPRESA DE SHOPPING LTDA com sede na cidade de São Paulo,SP;
- ANCAR EMPREENDIMENTOS COMERCIAIS S.A., com sede na cidade do Rio de Janeiro, RJ;
- NACIONAL IGUATEMI PARTICIPAÇÕES S.C. LTDA., com sede na cidade do Rio de Janeiro, RJ;
- MAIOJAMA EMPREENDIMENTOS IMOBILIÁRIOS LTDA., com sede na cidade de Porto Alegre, RS;
- MONDIAL DO BRASIL EXPORTAÇÃO LTDA., com sede na cidade de Barueri, SP;
- TRIMAX PARTICIPAÇÕES E ADMINISTRAÇÃO LTDA., com sede na cidade de São Paulo, SP;
- PLISB PARTICIPAÇÕES S/C LTDA., com sede na cidade de São Paulo, SP.

Com exceção da loja 125 (que é de propriedade da MONDIAL), e da loja 129 (que é de propriedade, em condomínio, da TRIMAX e PLISB), as demais unidades que

compõe o *Shopping Center* são de propriedade em condomínio “pró-indiviso” das quatro primeiras empresas na proporção de 36% (trinta e seis por cento) para a primeira, 36% (trinta e seis por cento) para a segunda, 14% (catorze por cento) para a terceira e 14% (catorze por cento) para a quarta.

Com Carta de Habitação concedida pela Prefeitura Municipal de Porto Alegre em 13 de abril de 1983, foi oferecido à cidade de Porto Alegre o primeiro *Shopping Center* que, à exemplo do Iguatemi de São Paulo, configurou-se por uma vocação a atendimento aos clientes classe média e classe alta da cidade de Porto Alegre. Está situado na Rua João Wallig com a numeração de 1.800, esta composta por:

- 340 (trezentos e quarenta) lojas e respectivas partes comuns, distribuídas em três pavimentos
- Aproximadamente 3.015 (três mil e quinze) vagas no estacionamento para veículos de passeio distribuídas ao ar livre e em área coberta

A empresa é administrada conforme o organograma demonstrado pela Figura 3.1. Outros dados relevantes são apresentados a seguir:

- Empresas terceirizadas: Advogados, Segurança Externa, Assessoria de Imprensa, locação de espaços em feiras, Auditores Internos colocados nas lojas
- Circulação/dia estimada em 50.000 pessoas e 15.000 veículos, podendo atingir até 25.000, nos finais de semanas
- O número médio de funcionários que prestam serviço ao *Shopping* é em torno de 4.500. Destes, 2.272 estão sob o controle direto da administração, pela necessidade de seu acesso às dependências do Empreendimento fora do horário estipulado ao público.

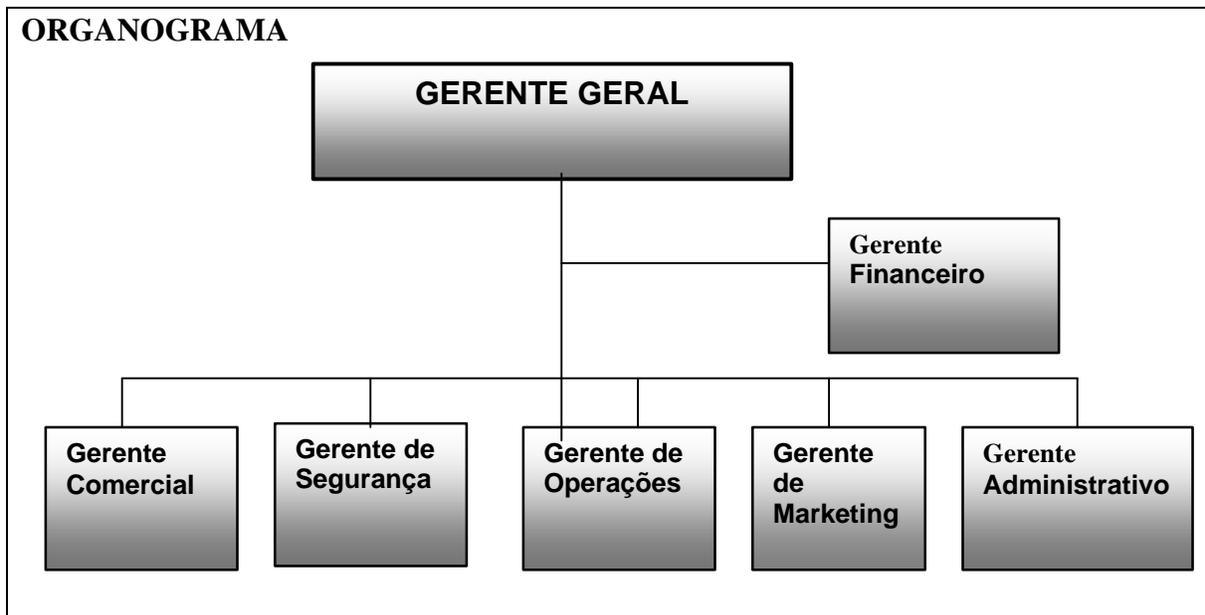


Figura 3.1 Organograma do *Shopping Iguatemi*

3.1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Ao ser questionada a gerência administrativa sobre quais os problemas que estariam enfrentando para atingir os objetivos traçados em suas estratégias e diretrizes, foi identificada a necessidade de melhorias em um item não atendido pelo planejamento e pesquisas já realizados pelo *Shopping Center*. O enfoque, portanto, solicitado foi o das relações e serviços prestados pela Administração aos Lojistas.

A partir desta constatação, foi identificada a possibilidade da utilização do QFD e a necessidade do desenvolvimento de uma pesquisa de mercado para servir como *input* para a metodologia a ser aplicada.

3.2 PESQUISA DE MERCADO

A pesquisa de mercado realizada está baseada em Mattar (1996) e notas de aula de Ribeiro et al. (1998, 2000). As etapas foram adaptadas às necessidades do trabalho e ao segmento de mercado focado.

A pesquisa de mercado foi utilizada como primeira atividade executada para o desenvolvimento da metodologia do QFD, pois a mesma inicia pela identificação da demanda do cliente. Como já foi visto no Capítulo anterior, nesta fase é imprescindível que a voz do cliente seja traduzida objetivamente para que todo o trabalho não fique comprometido pela utilização de dados que não revelam a realidade das necessidades dos clientes.

As etapas da pesquisa de mercado do *Shopping* Iguatemi foram delineadas considerando os objetivos referenciados anteriormente pela Administração do Empreendimento, bem como o tipo de informações necessárias para construção da Matriz de Qualidade do QFD.

3.2.1 RECONHECIMENTO DO PROBLEMA OBJETO DA PESQUISA

Segundo Mattar (1996) é nesta etapa que identificamos o problema de pesquisa. O problema deverá poder ser solucionado através dos subsídios fornecidos pela pesquisa. Para tanto são utilizadas informações que podem envolver: conversa com especialistas, reuniões com grupos de consumidores, consulta a bibliografias sobre o assunto, etc.

DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo traçado junto à Administração do *Shopping* foi o de identificar o nível de satisfação dos Lojistas em relação aos serviços prestados e o grau de

importância atribuído a esses serviços, considerando a influência dos mesmos no sucesso do negócio dos lojistas.

Nesta fase do trabalho a preocupação esteve voltada a responder as seguintes perguntas utilizadas no QFD:

1. Estaremos desenvolvendo um serviço novo?
2. Estaremos promovendo melhorias a um serviço existente?
3. O estudo será feito para todos serviços prestados pela Administração ou apenas para um setor?

3.2.2 PLANEJAMENTO DA PESQUISA

MEIOS UTILIZADOS (OBJETIVOS DA PESQUISA)

Os meios necessários para a execução da pesquisa no *Shopping* foram delineados conforme as seguintes variáveis:

- **Recursos disponíveis:** Não foi disponibilizado nenhum recurso para o desenvolvimento desta etapa motivo pelo qual todos recursos (tempo, físicos, humanos e financeiros) foram arcados pela equipe deste estudo.
- **Acessibilidade aos detentores dos dados:** Foi solicitado pelo coordenador dos trabalhos (Gerente de Marketing) que toda necessidade de informações dos outros setores fosse concentrada na sua pessoa, facilitando, desta forma, o retorno de informações e reduzindo o tempo de envolvimento dos outros membros da equipe.
- **Disponibilidade de meios de captação de dados:** Foram disponibilizadas todas publicações já realizadas através de folhetos, jornais, etc. As informações pertinentes à Administração do

Shopping não foram disponibilizadas, por serem julgados dados estratégicos não publicáveis.

DETERMINAÇÃO DAS FONTES DE DADOS

As fontes de dados foram classificadas em fontes secundárias e fontes primárias. As fontes secundárias que foram utilizadas são aquelas que já estavam disponíveis:

- Listagem dos lojistas;
- Listagem da área de cada loja;
- Listagem do ramo de atividade de cada loja;
- Distribuição em planta do mix adotado;
- Contratos;
- Memoriais descritivos;
- Publicações da revista editada pelo *Shopping* (IGUATEnews);
- Pesquisa de mercado realizada com os clientes do *Shopping* (realizada em abril e maio de 1999).

As fontes primárias utilizadas neste estudo consistem nos dados brutos envolvem o acesso direto aos consumidores e concorrentes:

- Questionário aplicado aos lojistas do *Shopping*;
- Visitas aos principais *Shoppings* da cidade de São Paulo, Minas Gerais e de Porto Alegre.

DETERMINAÇÃO DA METODOLOGIA DA COLETA DE DADOS

O método para coleta de dados utilizado foi delineado conforme disponibilidade dos dados e recursos já referidos. O grande facilitador consistiu na localização concentrada das lojas, possibilitando, desta forma uma metodologia, mais voltada ao trabalho de campo.

O método utilizado foi o seguinte:

- **Levantamentos bibliográficos:** revistas e publicações de jornais;
- **Estatísticas publicadas:** Pesquisa de mercado realizada pela administração com os clientes;
- **Catálogos:** do *Shopping* Iguatemi e dos concorrentes em Porto Alegre;
- **Páginas da Internet:** dos concorrentes em nível nacional;
- **Entrevistas com especialistas:** Gerentes de marketing dos principais *Shoppings* de Porto Alegre;
- **Entrevistas focalizadas em grupo:** com as Gerencias do *Shopping*;
- **Observação direta:** *Gembas* realizados nas recepções aos lojistas em área administrativa do *Shopping* Iguatemi e seus concorrentes em Porto Alegre, São Paulo e Minas Gerais. *Gembas* realizados nas lojas e nas áreas de circulação dos *shoppings*;
- **Entrevistas individuais:** questionário aberto realizado com os lojistas do *Shopping* Iguatemi;
- **Questionários distribuídos:** foram distribuídos questionários fechados a todos lojistas do *Shopping* Iguatemi, independente da amostra calculada.

3.2.3 DETERMINAÇÃO DA POPULAÇÃO, TAMANHO DA AMOSTRA E PROCESSO DE AMOSTRAGEM

Considerou-se algumas variáveis para o cálculo do tamanho da amostra, tais como uma análise das características da população a ser pesquisada, quais informações a coletar e os recursos (tempo, humano, financeiro) disponíveis para a execução da mesma.

Segundo Ribeiro & Caten (1997), ao coletar dados referentes às características de um grupo de objetos ou indivíduos, é muitas vezes impraticável observar

todo o grupo. Para viabilizar a pesquisa examinamos uma parte da população chamada *amostra*.

Quando obtemos uma amostra representativa da população, seus resultados podem ser utilizados para inferir sobre a população, ou seja, tirar conclusões, por dedução, para toda população.

Para o cálculo desta amostra, em primeiro lugar, deve-se estratificar a população a ser pesquisada. Na situação em foco, a mesma ficou restrita aos lojistas do Shopping por solicitação da Administração. Esta população foi analisada sob as suas diferentes características e que poderiam influenciar nas informações coletadas, conforme aparece na Figura 3.2.

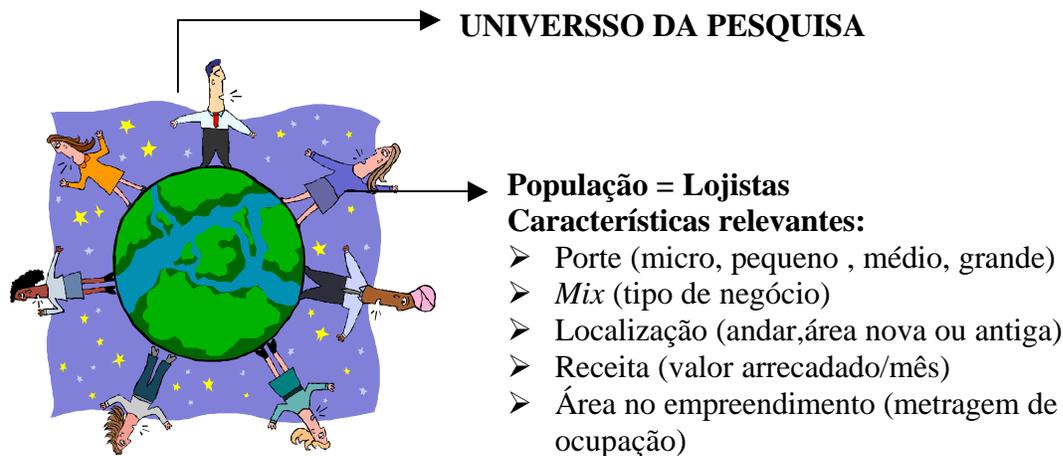


Figura 3.2 Amostragem para o Estudo de Caso do *Shopping Iguatemi*.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em notas de aula de Ribeiro et al. (1998)

Quanto mais homogênea for a população, menor deve ser o tamanho da amostra. Quando existem informações numéricas sobre a variabilidade da população, é possível calcular matematicamente o tamanho da amostra associado a um determinado grau de precisão.

Neste Estudo de Caso nosso público alvo foram os lojistas do *Shopping* e o tamanho da amostra foi calculado, considerando cada estrato definido pelos principais itens que caracterizam a população.

CÁLCULO DO TAMANHO DA AMOSTRA

Uma vez que a população é pequena, e devido à facilidade de distribuição e aceitabilidade detectada durante o pré-teste, decidiu-se amostrar toda a população. Remeteu-se, portanto, os questionários a todos os lojistas. Após o recolhimento dos questionários preenchidos, separaram-se os mesmos por estratos, visando verificar a representatividade de cada estrato conforme Figura 3.3.

Conforme pode ser visto na figura 3.3, o nível de respostas obtido foi alto, em torno de 85%, aumentando assim a confiabilidade das informações obtidas.

CLASSES TIPO	Nº DE CLASSES	DISCRIMINAÇÃO	Nº de LOJAS	Nº de RESPONDENTES
ÁREA POR UNIDADE	4	até 30 m2 (micro)	54	47
		de 30 até 50 m2 (pequena)	111	86
		de 50 até 150 m2 (média)	117	104
		acima de 150 m2 (grande)	31	24
TOTAL			313	261
UTILILIZAÇÃO - MIX	12	Lojas Âncoras	3	2
		Moda	119	99
		Calçados	19	16
		Artigos Diversos	56	46
		Importados	27	22
		Artigos para o lar	11	9
		Livrarias e Papelarias	10	8
		Lazer	1	1
		Alimentos e Bebidas	44	38
		Serviços	11	9
		Cinemas	1	1
Outros	11	10		
TOTAL	48 estratos		313	261

Figura 3.3 Estratos da pesquisa com os Lojistas do *Shopping* Iguatemi

DETERMINAÇÃO DO MÉTODO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O planejamento da coleta de dados foi realizado conforme os aspectos que, segundo Ribeiro et al. (1998), são semelhantes para qualquer instrumento que for utilizado na fase de coleta, quais sejam:

- Cronograma de atividades;
- Orçamento de despesas;
- Dimensionamento de recursos humanos e
- Controle da coleta de dados.

3.2.4 EXECUÇÃO DA PESQUISA

O instrumento para coleta de dados seguiu o modelo proposto por Ribeiro et al. (1998) a seguir descrito:

1. Organização de questionário aberto e *brainstorming*

Neste momento, perguntas amplas e abertas foram formuladas com o cuidado em estarem relacionadas com os objetivos a serem atingidos.

Inicialmente, foi realizado um *brainstorming* envolvendo três gerentes da administração, onde foi solicitado para que os mesmos, de forma geral, colocassem os pontos positivos e negativos dos serviços oferecidos pela administração (Figura 3.5).

Individualmente foram entrevistados dez lojistas de diferentes *mix* de atividades, aplicando-se o questionário aberto, conforme Figura 3.4.

A aplicação do questionário aberto se deu individualmente a um grupo de lojistas, visando a identificar sua percepção a respeito da relação e dos serviços a eles oferecidos.

Neste momento do levantamento dos itens de qualidade demandada, listou-se os dados coletados que foram classificados por semelhança, resultando em um Diagrama de Afinidades, conforme apresentado nas Figuras 3.5 e 3.6.

Todas as informações classificadas na coleta de dados preliminar e os Diagramas de Afinidades foram utilizados como subsídio para montagem da elaboração da árvore da qualidade demandada e do próprio questionário fechado.

ÁRVORE DA QUALIDADE DEMANDADA

A partir da qualidade demandada obtida nas pesquisas anteriores, a equipe desdobrou os itens de qualidade em níveis primário, secundário e terciário, conforme aparece na Figura 3.7.

Complementou-se o desdobramento da qualidade com itens que a equipe julgou importantes e que não foram mencionados. Estes itens foram originados de pesquisas já realizadas com o cliente final pelo *Shopping*.

QUESTIONÁRIO FECHADO

O questionário fechado caracteriza a fase da pesquisa denominada quantitativa, onde serão atribuídos pesos para os itens de qualidade.

Os questionários fechados normalmente obedecem ao *lay out* conforme é apresentado na Figura 3.8.

<p>Sr(a) Lojista: Estamos realizando uma pesquisa para saber sua opinião sobre os serviços prestados pela Administração do Shopping Iguatemi. Suas idéias vão contribuir para melhoria dos serviços prestados pela Administração aos Lojistas. OBRIGADO POR COLABORAR! Dos serviços oferecidos abaixo, qual seu comentário a respeito de cada um :</p>
<p>1.Comercial (contratos,cobrança...)</p>
<p>Pontos Fortes: <i>Resposta: confiabilidade, clareza, flexibilidade.</i></p>
<p>Pontos Fracos: <i>Resposta:Não foram citados pontos fracos</i></p>
<p>2. Segurança</p>
<p>Pontos Fortes: <i>Resposta: Disciplina , gentileza.</i></p>
<p>Pontos Fracos: <i>Resposta: Desconhecimento da localização das lojas para prestar informações, número de tentativas de assalto elevadas, controle deficiente de entrada e saída de funcionários, despreparo para ação eficaz em caso de assalto.</i></p>
<p>3. Operacional (Reformas ...)</p>
<p>Pontos Fortes: <i>Resposta: Organização, corpo técnico adequado, solução rápida dos problemas e dúvidas levantadas.</i></p>
<p>Pontos Fracos: <i>Resposta: Normas sem a mínima flexibilidade para casos especiais, falta da utilização do bom senso nas determinações e no cumprimento das normas pré estabelecidas.</i></p>
<p>4.Marketing (Eventos, publicidade...)</p>
<p>Pontos Fortes: <i>Resposta: Eventos culturais promovidos, propagandas.</i></p>
<p>Pontos Fracos: <i>Resposta: Feiras realizadas no estacionamento, decoração pobre, incremento em eventos para os proprietários das lojas.</i></p>
<p>5. Administração (Atendimento ...)</p>
<p>Pontos Fortes: <i>Resposta: Soluções para questões requeridas, fornecidas com rapidez e clareza</i></p>
<p>Pontos Fracos: <i>Resposta: Comunicação ineficaz, informações não são entendidas, atendimento pouco cordial na recepção administrativa, falta de esclarecimento através da discriminação dos valores cobrados, auditoria inadequada dentro da loja</i></p>
<p>Você teria alguma sugestão a fazer para melhoria dos serviços prestados ou incremento dos existentes?</p>
<p><i>Resposta: Incluir: refeitório, sala de reuniões, correio e dentista</i></p>
<p>Mais alguma observação?</p>

Figura 3.4 Questionário Aberto aplicado aos Lojistas do *Shopping Iguatemi*

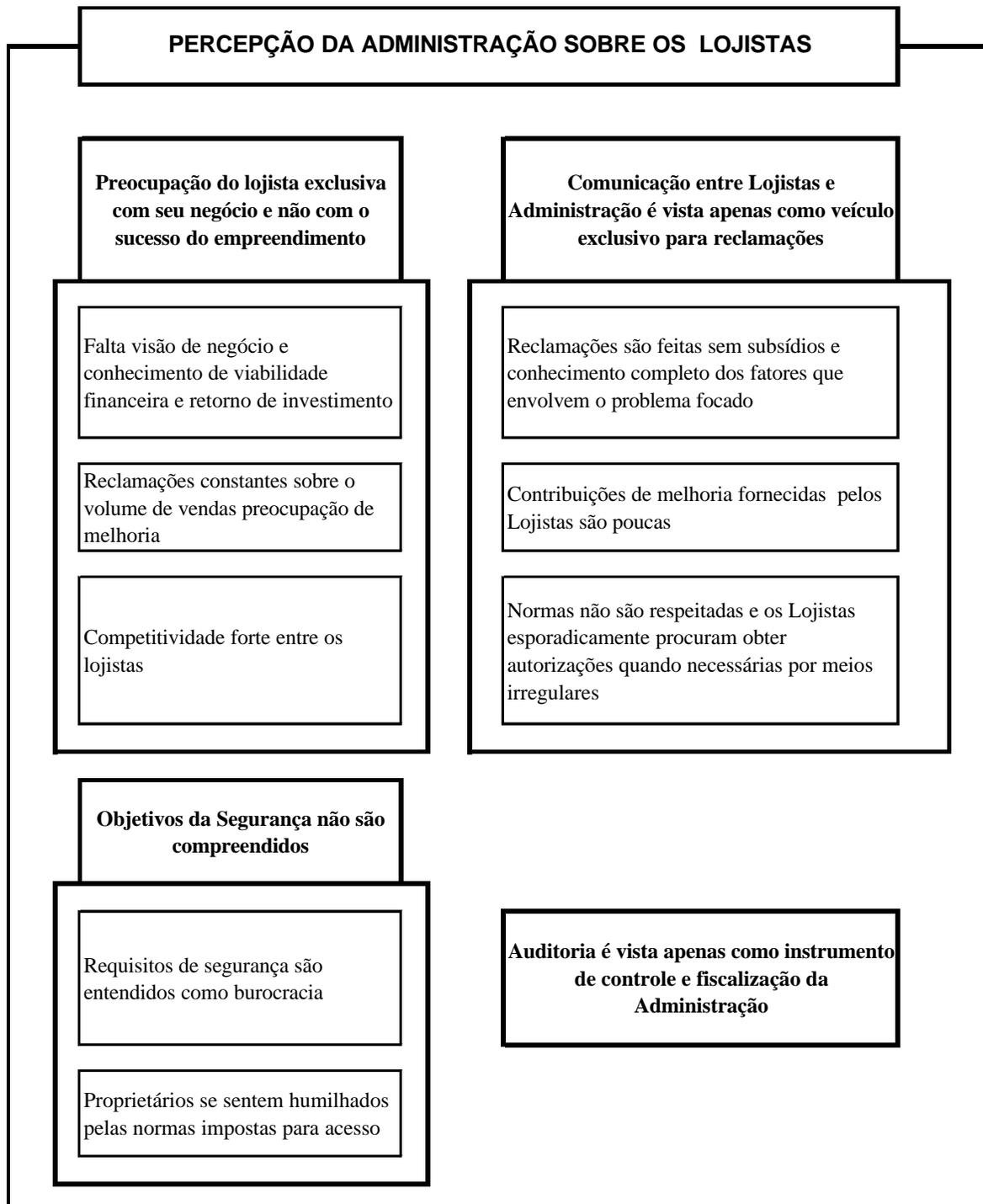


Figura 3.5 Diagrama de Afinidade resultante do *brainstorming* realizado com a Administração do Shopping Iguatemi

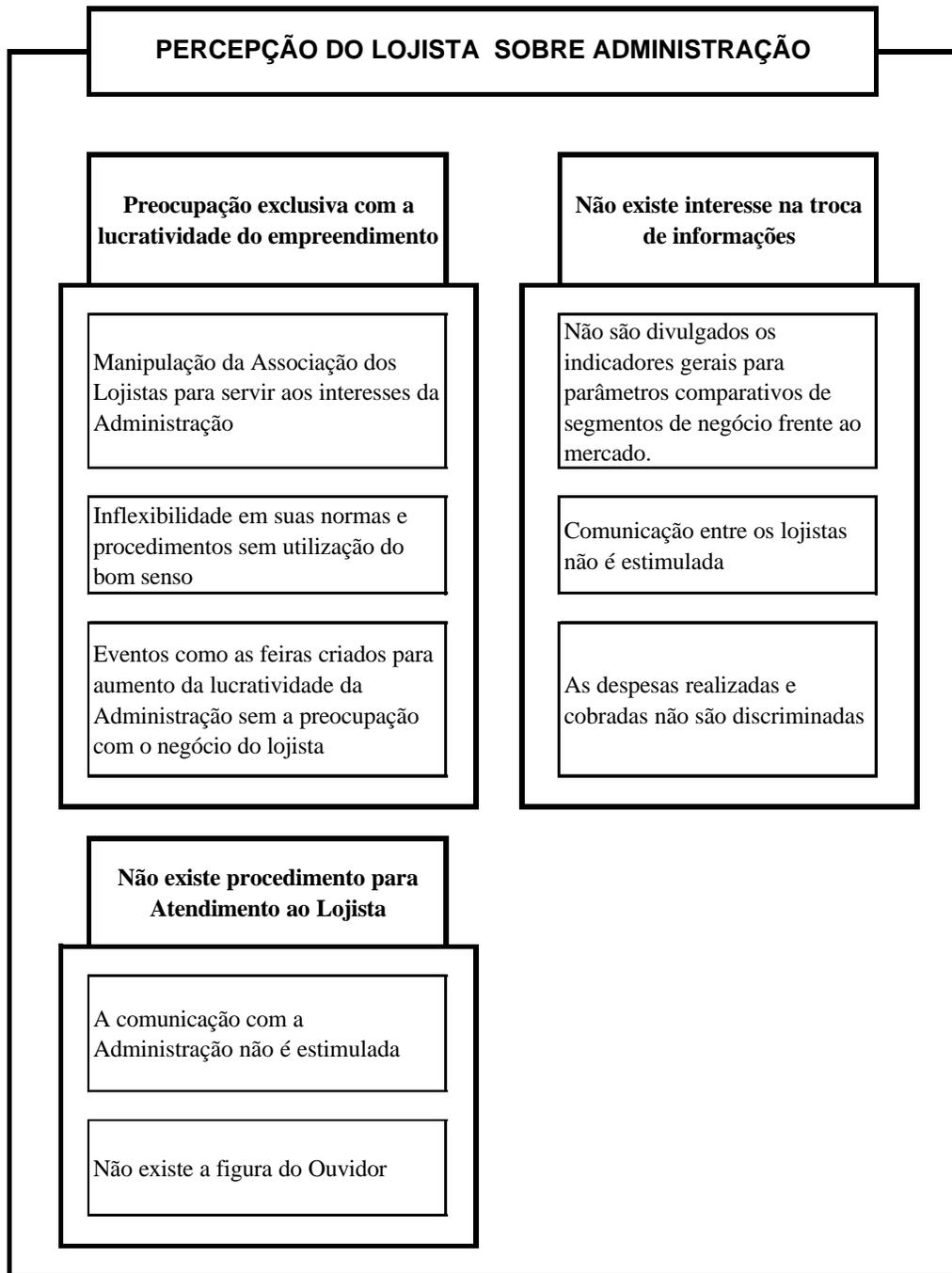


Figura 3.6 Diagrama de Afinidade resultante do questionário aberto realizado com os Lojistas do Shopping Iguatemi

NIVEL PRIMARIO	NIVEL SECUNDARIO	NIVEL TERCIARIO
SERVIÇOS	Boa Segurança	Prevenção a Assaltos Informação de Localização Ágil e Completa ao Cliente Controle Adequado do Acesso dos Funcionários Ação Ágil e Eficaz em Situações de Assalto
	Marketing Adequado	Promoção de Eventos aos Cientes Promoção de Feiras Alteração da Decoração dos Corredores Periódica Promoção de Eventos aos Clientes
	Setor Administrativo com atendimento eficaz	Criação de Ouvidoria para Servir aos Lojistas Transparência nas Informações Divulgação Adequada das Normas Recepção com Atendimento Cordial
	Setor Administrativo com procedimentos eficazes	Transparência da Direção na Divulgação dos Demonstrativos de Receita e Despesa provenientes dos Aluguéis Elaboração de Relatórios Estatísticos de Receita por Diferentes Áreas de Atuação dos Lojistas Aproveitamento da Auditoria com Intuito de Agregar Valor ao Lojista a esta Atividade Flexibilidade nos Rigorosos Critérios para Realização de Serviços nas lojas
ÁREAS	Infraestrutura adequada	Inclusão de Espaço para Reuniões Comerciais dos Lojistas Inclusão de Espaço para Treinamento de Equipes de Funcionários Inclusão de Local para Refeitório dos Funcionários do Shopping Inclusão de Consultório Médico e Dentário para os Funcionários
	Mix Diversificado	Inclusão de Correio (EBCT) Inclusão de Academia de Ginástica Inclusão de Consultórios Médicos Inclusão de Consultórios Dentários

Figura 3.7 Desdobramento da qualidade demandada do Shopping Iguatemi

1. Dados de identificação do questionário: número, turno, região e outros
2. Solicitação para cooperação e agradecimento antecipado
3. Instruções para sua utilização
4. Perguntas, questões e forma de registrar as respostas
5. Dados para classificar sócio-economicamente o representante

Figura 3.8 Estrutura de um questionário fechado. Baseado em notas de aula de Ribeiro et al. (2000)

O questionário fechado (Figura 3.9) foi aplicado, em um primeiro estágio, a um grupo pequeno (pré-teste) escolhido aleatoriamente, para que fosse possível constatar através das respostas se o mesmo estava sendo entendido, conforme os objetivos da equipe que o elaborou. As correções foram realizadas para sua aplicação em novo pré-teste antes de sua distribuição ao universo da amostra calculada.

Foram tomados os cuidados na utilização do vocabulário utilizado, extensão dos textos, opções completas, etc.

Ao ser identificada uma certa dificuldade para pontuação comparativa dos itens secundários, a mesma foi retirada do questionário e, em um segundo momento, com um grupo menor de lojistas e especialistas, uma nova pontuação foi realizada específica para estes itens.

ATRIBUIÇÕES DOS PESOS AOS ITENS DE QUALIDADE DEMANDADA

Akao e Mizuno (1994, p.118), discutem sobre a importância da escolha da escala adequada para o sucesso dos resultados obtidos e salientam que:

“A maioria das pessoas estão familiarizadas com as escalas de 100 pontos ou escalas de 3-5 utilizadas para relatar boletins de escola, relatar resultados de experimentos e assim por diante. Estas escalas são úteis por ganhar a opinião geral na avaliação dos membros do grupo e não conduzir excessivamente para cálculos complexos quando da avaliação de prioridades”.

Podemos descrever os três tipos de escalas mais utilizados como sendo:

Importância Absoluta, quando a pontuação está distribuída para cada item por grau (exemplo de 1 a 5) onde para cada item é atribuído um grau de importância, 5 muito importante, 4 é importante, 2 é pouco importante e 1 não tem importância ou importância fraca.

Importância Relativa, quando a pontuação está distribuída para cada item em uma escala de 100 pontos entre as alternativas a serem comparadas.

Importância Ordinal, quando a pontuação está distribuída para todos itens em ordem de preferência (por exemplo: 1 é mais importante, 2 é o segundo mais importante e assim por diante).

Trataremos com mais detalhes este item no item 3.3, quando serão transferidos os resultados deste trabalho ao desenvolvimento da Matriz da Qualidade.

3.2.5 COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS

É a última etapa dos passos delineados por Mattar (1996) para um processo de pesquisa de marketing. O autor nos relata que esta fase compreende a apresentação escrita e oral das principais descobertas relacionadas ao problema que deu origem à pesquisa. Nesta fase, são apresentadas sugestões de ações pertinentes à solução do problema, principalmente quando a mesma não está vinculada, como no nosso caso, a uma metodologia (QFD) que resulte em um planejamento de melhorias.

Segundo Mattar (1996), também nesta fase a comunicação é fator determinante, pois será por seu intermédio que se busca conseguir valorizar os resultados obtidos através de todo o trabalho. Para tanto, a clareza e objetividade são fundamentais para o sucesso desta fase.

Neste trabalho, os resultados deram origem à árvore da qualidade demandada, com os pesos percentuais calculados, segundo os resultados tabulados de cada item. Estes resultados serão melhor demonstrados no decorrer deste trabalho, a partir do desenvolvimento do Estudo de Caso e da aplicação do Desdobramento da Qualidade (QFD).

PESQUISA DE OPINIÃO COM O LOJISTA DO SHOPPING IGUATEMI													
<p>Caro Lojista: Este questionário tem por objetivo conhecer sua opinião sobre os serviços prestados pela Administração do Shopping Iguatemi. São questões simples, mas que ajudarão no desenvolvimento de trabalho voltado a melhorias destes serviços. Desde já agradecemos per sua atenção e cooperação.</p>													
<p>INSTRUÇÕES : Nas questões abaixo, marque com um "x" qual o grau de importância de cada item para sua satisfação e sucesso de seu negócio.</p>													
IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA ADMINISTRAÇÃO													
				NÃO É IMPORTANTE		POUCO IMPORTANTE		INDIFERENTE		IMPORTANTE		MUITO IMPORTANTE	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EM RELAÇÃO A SEGURANÇA:													
1	Prevenção a assaltos com ação ágil e eficaz												
2	Informação ágil e eficaz prestada ao cliente quanto a localização das lojas												
3	Controle da entrada e saída de funcionários												
4	Apoio mais eficaz a assaltos internos nas lojas												
EM RELAÇÃO AO MARKETING:													
1	Promoção de eventos aos clientes(exposições..)												
2	Promoção de feiras												
3	Incremento na decoração dos corredores												
4	Promoção de eventos aos lojistas (palestras..)												
EM RELAÇÃO AO SETOR ADMINISTRATIVO:													
1	Criação de ouvidoria para servir aos lojistas												
2	Informações fornecidas com clareza												
3	Divulgação e esclarecimento das normas administrativas												
4	Recepção com atendimento cordial a todos												
5	Divulgação do demonstrativo de receita e despesas provenientes dos aluguéis cobrados pela administração												
6	Divulgação dos percentuais de venda de cada setor para referencial a todos de seu negócio em relação ao Shopping												
7	Auditoria servindo ao lojista como instrumento de controle interno												
8	Flexibilidade nos critérios de realização de serviços de obras e manutenção												
EM RELAÇÃO A INFRA-ESTRUTURA:													
1	Criação de espaço para reuniões internas para os lojistas												
2	Criação de espaço para treinamentos												
3	Criação de espaço para refeitório de funcionários das lojas												
4	Criação de espaço para atendimento médico e dentário através de convenio (associação) para funcionários												
EM RELAÇÃO AO MIX, INCLUIR:													
1	Correio (EBCT)												
2	Academia de Ginástica												
3	Consultórios Médicos												
4	Consultórios Dentários												
<p>Coloque aqui outras sugestões e críticas que podem melhorar os serviços prestados pelo Shopping Iguatemi Sua Opinião é valiosa para nosso trabalho</p>													
<p>NOME DA LOJA:</p>													
<p>NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS :</p>													

Figura 3.9 Questionário Fechado aplicado aos Lojistas do *Shopping Iguatemi*

3.3 DESDOBRAMENTO DA FUNÇÃO QUALIDADE EM SERVIÇOS E O MODELO CONCEITUAL ADOTADO

Nesta seção será apresentado detalhadamente o modelo conceitual construído para o desenvolvimento do trabalho. O mesmo está fundamentado na abordagem de Akao (1990), que por sua abrangência e flexibilidade, mais se adequou ao problema em estudo.

A construção do modelo também se apoiou nas dissertações de Ferreira (1997), Mota (1996) e demais bibliografias mencionadas.

Na Figura 3.10 está apresentado o Modelo Conceitual adotado no Estudo de Caso. Optou-se por desenvolver este Modelo simultaneamente com a descrição do Estudo de Caso, utilizando seus exemplos para garantir melhor compreensão das possibilidades de aplicação do Modelo neste segmento de mercado.

As etapas correspondentes a este Modelo Conceitual estão descritas na Tabela 3.1.

Tabela 3.1 Etapas do modelo conceitual de QFD para *Shopping Center*

1. Matriz da Qualidade

- 1.1. Identificação dos clientes
- 1.2. Ouvir a voz do cliente (pesquisa de mercado)
- 1.3. Desdobramento da qualidade demandada
- 1.4. Importância dos itens da qualidade demandada (ID_i)
- 1.5. Avaliação estratégica dos itens da qualidade demandada (E_i)
- 1.6. Avaliação competitiva dos itens da qualidade demandada (M_i)
- 1.7. Priorização da qualidade demandada (ID_i^*)
- 1.8. Desdobramento das características de qualidade (indicadores de qualidade)
- 1.9. Relacionamento da qualidade demandada com as características de qualidade (DQ_{ij})
- 1.10. Especificações atuais para as características de qualidade
- 1.11. Importância das características de qualidade (IQ_j)

- 1.12. Avaliação da dificuldade de atuação sobre as características de qualidade (D_j)
- 1.13. Avaliação competitiva das características de qualidade (B_j)
- 1.14. Priorização das características de qualidade (IQ_j^*)
- 1.15. Identificação das correlações entre as características de qualidade

2. Matriz dos Serviços

- 2.1. Desdobramento dos serviços
- 2.2. Relacionamento da características de qualidade com os procedimentos (PQ_{ij})
- 2.3. Importância dos procedimentos (IP_i)
- 2.4. Avaliação da dificuldade e tempo de implantação dos procedimentos (F_i, P_i)
- 2.5. Priorização dos procedimentos (IP_i^*)

3. Matriz dos Recursos

- 3.1. Desdobramento da Infra-estrutura e recursos Humanos
- 3.2. Relacionamento dos procedimentos com os itens de infra-estrutura e recursos humanos (PR_{ij})
- 3.3. Importância dos itens de infra-estrutura e recursos humanos (IR_j)
- 3.4. Avaliação do custo e dificuldade de implantação dos itens de infra-estrutura e recursos humanos (C_j, L_j)
- 3.5. Priorização dos itens de infra-estrutura e recursos humanos (IR_j^*)

4. Planejamento da Qualidade

- 4.1. Plano de melhoria das especificações
- 4.2. Plano de melhoria dos procedimentos
- 4.3. Plano de melhoria da infra-estrutura e recursos humanos
 - 4.3.1 Plano de melhoria da infra-estrutura
 - 4.3.2 Plano de melhoria dos recursos humanos

5. Matriz do Relacionamento

- 5.1.2 Matriz de Ações Complementares
- 5.2 Plano de melhoria das ações complementares

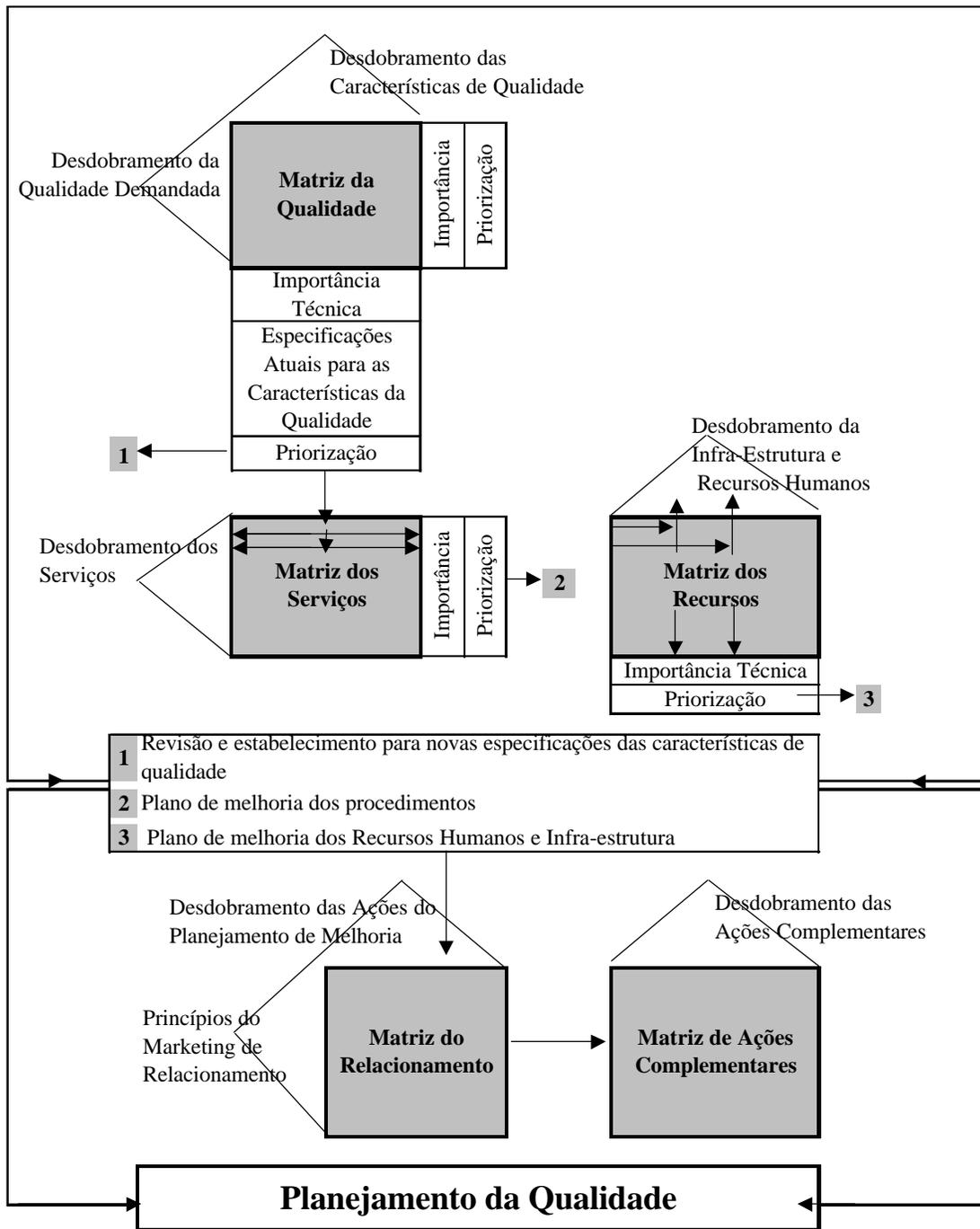


Figura 3.10 Modelo Conceitual de QFD para *Shopping Center*

A seguir serão descritas as atividades que envolvem cada etapa listada, utilizando material reunido durante o Estudo de Caso.

3.3.1 MATRIZ DA QUALIDADE

Para execução da Matriz da Qualidade, diversas etapas devem ser realizadas. No desenvolvimento deste trabalho, abordar-se-á essas etapas, utilizando-se o exemplo do *Shopping Iguatemi*. Na Figura 3.11 está apresentada, de forma esquemática, a Matriz da Qualidade com as principais entradas e resultados.

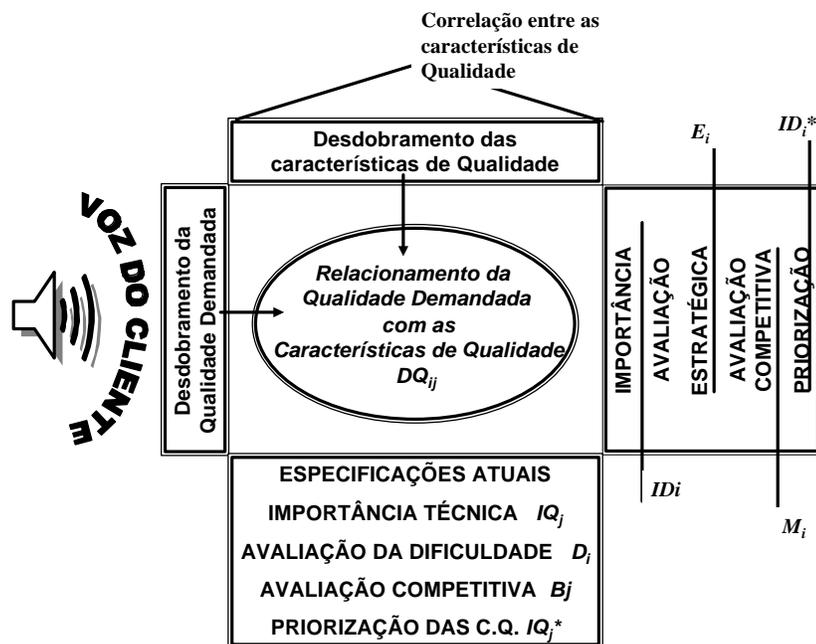


Figura 3.11 Esquema da Matriz da Qualidade

3.3.1.1 IDENTIFICAÇÃO DOS CLIENTES

Na identificação dos clientes, deve-se ter a preocupação de que todos os que fazem parte da cadeia do serviço focado estejam listados e incluídos na pesquisa. É

importante que fiquem definidos todos clientes internos e externos para que se possibilite listar as diferentes demandas de cada um, se for o caso.

No caso do *Shopping* em enfoque, os clientes identificados como relevantes aparecem apresentados na Tabela 3.2.

Tabela 3.2 Clientes da Administração do *Shopping* Iguatemi.

Clientes Internos

Gerentes
 Supervisor e Seguranças
 Pessoal da Limpeza
 Telefonistas
 Recepcionistas
 Contador
 Secretárias
 Serviços externos
 Encarregados de manutenção
 Auditor financeiro
 Serviços terceirizados

Clientes externos

Lojistas das lojas Âncoras
 Lojistas das lojas de moda feminina
 Lojistas das lojas de moda masculina
 Lojistas das lojas de moda infantil
 Lojistas das lojas de lingerie e meias
 Lojistas das lojas de calçados
 Lojistas das lojas de artesanato
 Lojistas das lojas de esportes/ viagens
 Lojistas das lojas de cine/ foto/ som
 Lojistas das lojas jóias/ relógios/ óticas
 Lojistas das lojas de Bijuterias
 Lojistas das lojas de brinquedos
 Lojistas das lojas de farmácias
 Lojistas das lojas de perfumarias/ cosméticos
 Lojistas das lojas de informática
 Lojistas das lojas de artigos ortopédicos
 Lojistas das lojas de importados
 Lojistas das lojas de móveis e decoração
 Lojistas das lojas de livrarias
 Lojistas das lojas de papelarias

Lojistas das lojas de revistarias/ tabacarias
 Lojistas das lojas de lazer
 Lojistas das lojas de restaurantes e lanchonetes
 Lojistas das lojas de bombonieres/ sorveterias/ docerias
 Lojistas das lojas de cafeterias
 Lojistas das lojas de delicatessen
 Lojistas das lojas de produtos naturais
 Lojistas das lojas de bancos
 Lojistas das lojas de classificados
 Lojistas das lojas de cabeleireiros
 Lojistas das lojas de alimentos especiais
 Lojistas das lojas de serviços em geral

3.3.1.2 OUVIR A VOZ DO CLIENTE (PESQUISA DE MERCADO)

Após a identificação dos clientes, pesquisou-se as suas demandas. Para tanto é necessário um instrumento de coleta de dados. Este instrumento deve estar composto sob forma de pesquisa de mercado, a qual, através de um bom planejamento, pode minimizar erros ou distorções. Outros elementos poderão agregar informações à pesquisa, tais como referenciais da concorrência, sugestões colhidas no decorrer do trabalho, pesquisas independentes e outros (Figura 3.12).

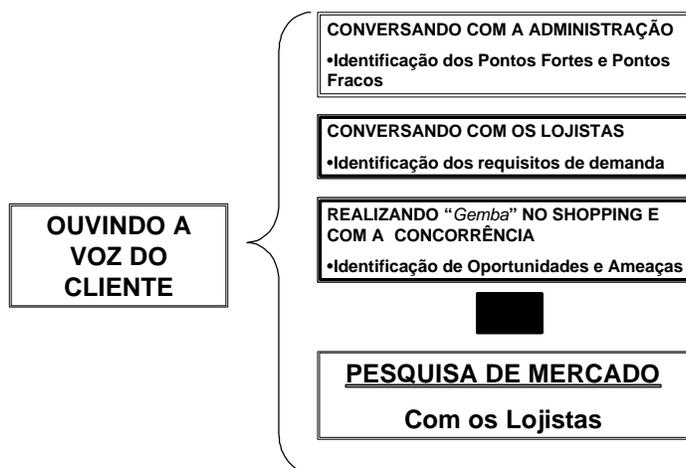


Figura 3.12 As etapas do processo “Ouvir a Voz do Cliente” para o Estudo de Caso

No trabalho, a pesquisa de mercado foi desenvolvida e detalhada no item 3.2, e os resultados podem ser resumidos através da demanda e seus pesos de importância. Foram investigados os principais requisitos nos questionários aplicados, oportunizando, através de uma amostra adequada, a certeza de que a demanda expressasse a realidade dos clientes e suas expectativas a respeito da administração do *Shopping Iguatemi*, conforme apresentado na Tabela 3.3.

Tabela 3.3 Qualidade demandada resultante da pesquisa com os clientes Lojistas do *Shopping Iguatemi*

-
- Prevenir assaltos com agilidade e eficácia
 - Informar com agilidade e eficiência aos clientes quanto à localização das lojas
 - Controlar Adequadamente o Acesso dos Funcionários
 - Promover eventos de cunho social, cultural e esportivo, atrativos aos clientes
 - Promover feiras no estacionamento
 - Incrementar a decoração dos corredores
 - Promover eventos culturais e de treinamento aos lojistas
 - Criar Ouvidoria para servir aos lojistas
 - Informar com clareza aos lojistas no balcão da recepção
 - Divulgar e esclarecer as normas administrativas aos lojistas
 - Recepcionar a todos os lojistas e integrantes do quadro de funcionários com cordialidade
 - Divulgar o demonstrativo de receita e despesa provenientes dos aluguéis cobrados pela administração aos proprietários das lojas
 - Divulgar percentuais de vendas de cada setor para referencial de seu negócio
 - Melhorar o aproveitamento das informações obtidas nas auditorias que tem como objetivo controle de faturamento das lojas, agregando a este serviço algum valor aos lojistas
 - Fazer valer às normas para autorização de obras, reformas e serviços internos nas lojas
 - Criar espaços para reuniões internas para os lojistas
 - Criar espaços para treinamentos de funcionários das lojas
 - Criar espaços para refeitórios dos funcionários
 - Incluir Loja de Correios e Telégrafos (EBCT)
 - Incluir Academia de Ginástica
 - Incluir Consultórios Médicos
 - Consultórios Dentários
-

3.3.1.3 DESDOBRAMENTO DA QUALIDADE DEMANDADA

Este item, como o próprio título sugere, irá detalhar, nos diversos níveis, a demanda identificada junto aos clientes.

Foi utilizada uma ferramenta gerencial da qualidade denominada Diagrama de Árvore, que, a partir de um objetivo, ordenará o efeito e as causas primárias, secundárias, terciárias e assim sucessivamente. Sua aplicação permite o mapeamento de um tema com as possíveis relações existentes.

O Diagrama de Árvore representa graficamente as relações objetivo-meio, ou efeito-causa, resultando uma visualização da estrutura que envolve o objetivo alvo (Figura 3.13).

3.3.1.4 IMPORTÂNCIA DOS ITENS DA QUALIDADE DEMANDADA (*IDI*)

A importância dos itens de qualidade é definida pelo cliente, onde foram considerados todos resultados obtidos durante a pesquisa de mercado.

Foi utilizada a seguinte escala para a pontuação dos itens terciários e secundários do questionário fechado:

Importância	Conteúdo
• 1 a 2	Não é importante
• 3 a 4	Pouco Importante
• 5 a 6	Indiferente
• 7 a 8	Importante
• 9 a 10	Muito Importante

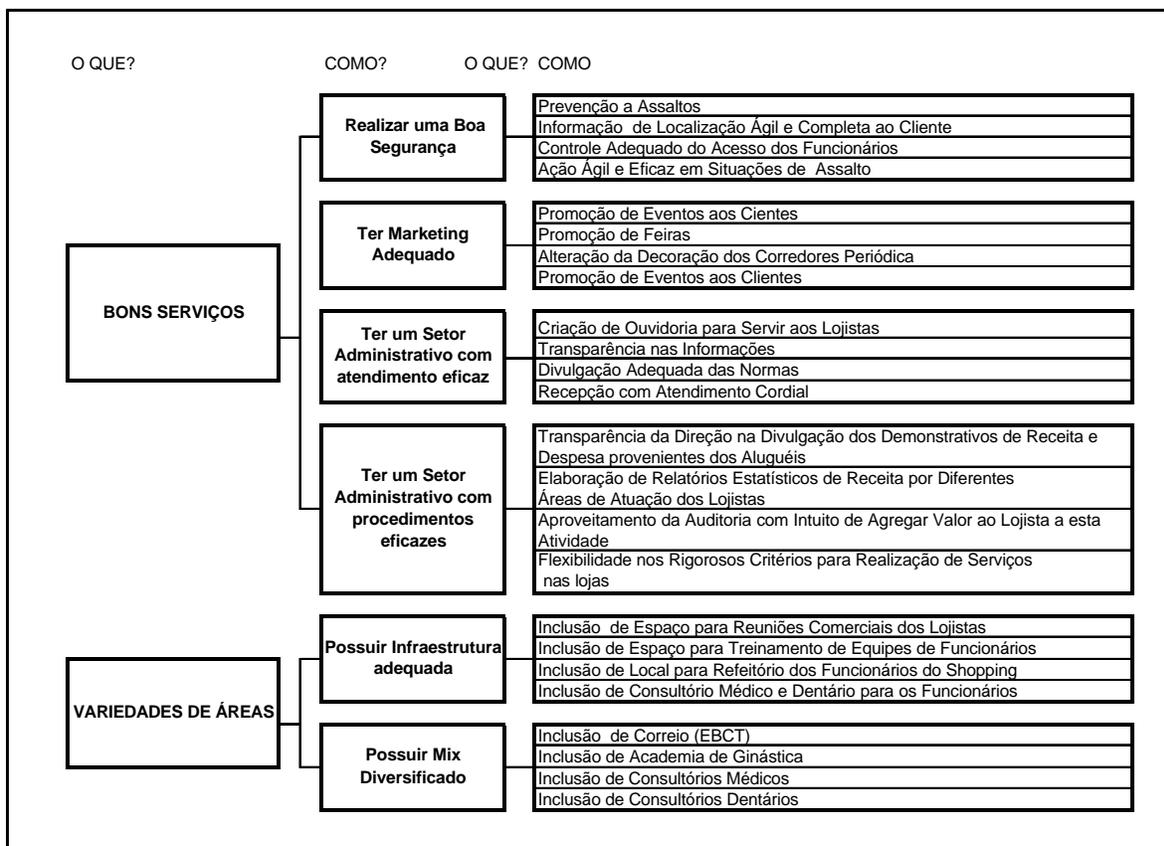


Figura 3.13 Diagrama de Árvore dos itens de demanda para melhoria dos Serviços prestados pela Administração do *Shopping Iguatemi*

Distribuição dos Pesos

Segundo Ribeiro et al. (2000), os graus de importância atribuídos aos itens primários e secundários e terciários da qualidade demandada, podem, neste momento, serem revertidos a pesos percentuais. Este procedimento assegura que os pesos estejam corretamente atribuídos por blocos.

Foi calculado o peso percentual dividindo o peso absoluto de um item pelo total do bloco ao qual ele pertence e multiplicando por 100 o resultado. A Tabela 3.4 demonstra como foi realizado este cálculo dos pesos percentuais.

Tabela 3.4 Cálculo dos pesos percentuais para o *Shopping Iguatemi*.

<i>NÍVEL SECUNDÁRIO</i>	<i>PESO</i>	<i>PESO %</i>	<i>NÍVEL TERCIÁRIO</i>	<i>PESO</i>	<i>PESO%</i>
Boa Segurança	7	13,73	Prevenção a assaltos	9,64	3,71
			Informação fornecida pelos seguranças de localização ágil e completa ao cliente	9,37	3,60
			Controle adequado do acesso ao shopping dos funcionários das lojas	8,22	3,16
			Ação ágil e eficaz em situações de assalto	8,47	3,26
Marketing Adequado	10	19,61	Promoção de eventos aos clientes (exposições ...)	7,73	5,09
			Promoção de Feiras	5,50	3,62
			Alteração periódica da decoração dos corredores	7,89	5,20
			Promoção de eventos aos lojistas (palestras...)	8,64	5,69
Setor Administrativo com Atendimento Eficaz	7	13,73	Criação de ouvidoria para servir aos lojistas	9,07	3,44
			Clareza nas informações oferecidas no balcão da administração aos lojistas	9,19	3,49
			Divulgação adequada das normas aos lojistas	8,76	3,33
			Recepção administrativa com atendimento cordial	9,14	3,47
Setor Administrativo com Procedimentos Eficazes	7	13,73	Clareza da administração na elaboração dos demonstrativos de receita e despesa provenientes dos aluguéis aos lojistas	8,93	3,66
			Elaboração de relatórios estatísticos de receita por diferentes áreas de atuação dos lojistas	8,50	3,48
			Aproveitamento da auditoria com intuito de agregar valor ao lojista a esta atividade	8,65	3,54
			Flexibilidade nos rigorosos critérios para realização de serviços de obras ou reformas nas lojas	7,42	3,04
Infraestrutura Adequada	10	19,61	Inclusão de espaço para reuniões comerciais dos lojistas	7,72	5,06
			Inclusão de espaço para treinamento de equipes de funcionários das lojas	8,05	5,27
			Inclusão de local para refeitório e vestiário dos funcionários do shopping	7,41	4,85
			Inclusão de consultório médico e dentário para os funcionários	6,76	4,43
Mix Diversificado	10	19,61	Inclusão de Correio (EBCT)	9,93	6,15
			Inclusão de Academia de Ginástica	7,39	4,57
			Inclusão de consultórios médicos	7,28	4,51
			Inclusão de consultórios dentários	7,08	4,38
TOTAL	51	100,00			100,00

No caso do *Shopping Iguatemi*, os níveis primários e secundários se confundiram, mantendo praticamente uma relação de 1:1, razão pela qual estes itens não foram avaliados.

É importante lembrar que quando a análise da distribuição de frequências das respostas de um determinado item demonstrar uma assimetria muito acentuada,

recomenda-se a utilização da moda ou mediana pois são mais apropriadas. A utilização da média é apropriada quando a distribuição é aproximadamente simétrica como em nosso exemplo.

3.3.1.5 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA DOS ITENS DA QUALIDADE DEMANDADA (E_i)

Cada item da qualidade demandada foi analisado, então, em relação à importância que o mesmo demonstrou para o sucesso do negócio da empresa. Esta análise deve estar alinhada aos objetivos do Planejamento Estratégico e metas gerenciais já estabelecidas para o futuro, assegurando coerência entre as metas da empresa e os estudos realizados.

A escala utilizada, proposta por Ribeiro et al. (2000), é a seguinte:

- 0,5 – Importância pequena
- 1,0 – Importância média
- 1,5 – Importância grande
- 2,0 – Importância muito grande

Para cada item da qualidade Demandada foi atribuído um valor que representa sua importância na estratégia traçada pela Administração. A Tabela 3.5 apresenta um exemplo do uso desta pontuação.

Tabela 3.5 Exemplo de avaliação estratégica dos itens de qualidade demandada do *Shopping Iguatemi*

ITENS DE QUALIDADE DEMANDADA	E_i
Prevenção a assaltos	1,50
Informação fornecida pelos seguranças de localização ágil e completa ao cliente	1,50
Controle adequado do acesso ao shopping dos funcionários das lojas	1,50
Ação ágil e eficaz em situações de assalto	1,00

3.3.1.6 AVALIAÇÃO COMPETITIVA DOS ITENS DA QUALIDADE DEMANDADA (M_i)

Os itens em que o *Shopping Iguatemi* é melhor que seus concorrentes e aqueles em que é igual ou pior foram identificados através da análise com a concorrência.

No Estudo de Caso, como já mencionado no item 3.2.2, foi realizado um *benchmark* através de *gembas* realizados nas recepções aos lojistas em área administrativa do *Shopping Iguatemi* e de seus concorrentes em Porto Alegre e São Paulo. Um exemplo desta avaliação está apresentado na Tabela 3.6.

Utilizou-se a escala sugerida por Ribeiro et al. (2000) para a avaliação competitiva, ou seja:

- 0,5 - Acima da concorrência
- 1,0 – Similar à concorrência
- 1,5 – Abaixo da concorrência
- 2,0 – Muito abaixo da concorrência

Tabela 3.6 Exemplo de avaliação estratégica dos itens de qualidade demandada do *Shopping Iguatemi*

<i>Itens de Qualidade Demandada</i>	<i>M_i</i>
Prevenção a Assaltos	1,00
Informação de Localização Ágil e Completa ao Cliente	1,50
Controle Adequado do Acesso dos Funcionários	1,00
Ação Ágil e Eficaz em Situações de Assalto	1,00
Promoção de Eventos aos Clientes	1,00
Promoção de Feiras	0,50
Alteração da Decoração dos Corredores Periódica	1,00
Promoção de Eventos aos Lojistas	0,50

3.3.1.7 - PRIORIZAÇÃO DA QUALIDADE DEMANDADA (ID_i^*)

Através da avaliação estratégica (E_i) e da avaliação competitiva (M_i), foram corrigidos os pesos obtidos nos itens de qualidade demandada (ID_i).

A fórmula aplicada para o cálculo do índice de importância corrigido é a seguinte:

$$ID_i^* = ID_i \times \sqrt{E_i} \times \sqrt{M_i}$$

Onde:

ID_i^* = índice de importância corrigido da qualidade demandada

ID_i = índice de importância da qualidade demandada

E_i = avaliação estratégica dos itens de qualidade demandada

M_i = avaliação competitiva dos itens da qualidade demandada

Conforme exemplo da Tabela 3.7, aplicando-se a fórmula ao primeiro item, obteve-se o seguinte valor:

$$ID_i^* = 3,71 \times 1,5 \times 1,00$$

$$ID_i^* = 4,54$$

Tabela 3.7 Exemplo parcial do cálculo da priorização da qualidade demandada (ID_i^*) do Shopping Iguatemi

<i>Itens de Qualidade Demandada</i>	<i>ID_i</i>	<i>E_i</i>	<i>M_i</i>	<i>ID_i[*]</i>	<i>Ordem de Priorização</i>
Prevenção a Assaltos	3,71	1,50	1,00	4,54	6
Informação de Localização Ágil e Completa ao Cliente	3,60	1,50	1,50	5,40	4
Controle Adequado do Acesso dos Funcionários	3,16	1,50	1,00	3,87	9

Ao se analisar a fórmula para o cálculo, percebe-se que, conforme os valores de avaliação estratégica e avaliação competitiva, a priorização poderá, no máximo duplicar ou reduzir pela metade a importância original atribuída pelos clientes aos itens da qualidade demandada. Foi gerado um gráfico de Pareto para ilustrar a priorização para os itens de Qualidade Demandada, o qual está apresentado na Figura 3.14.

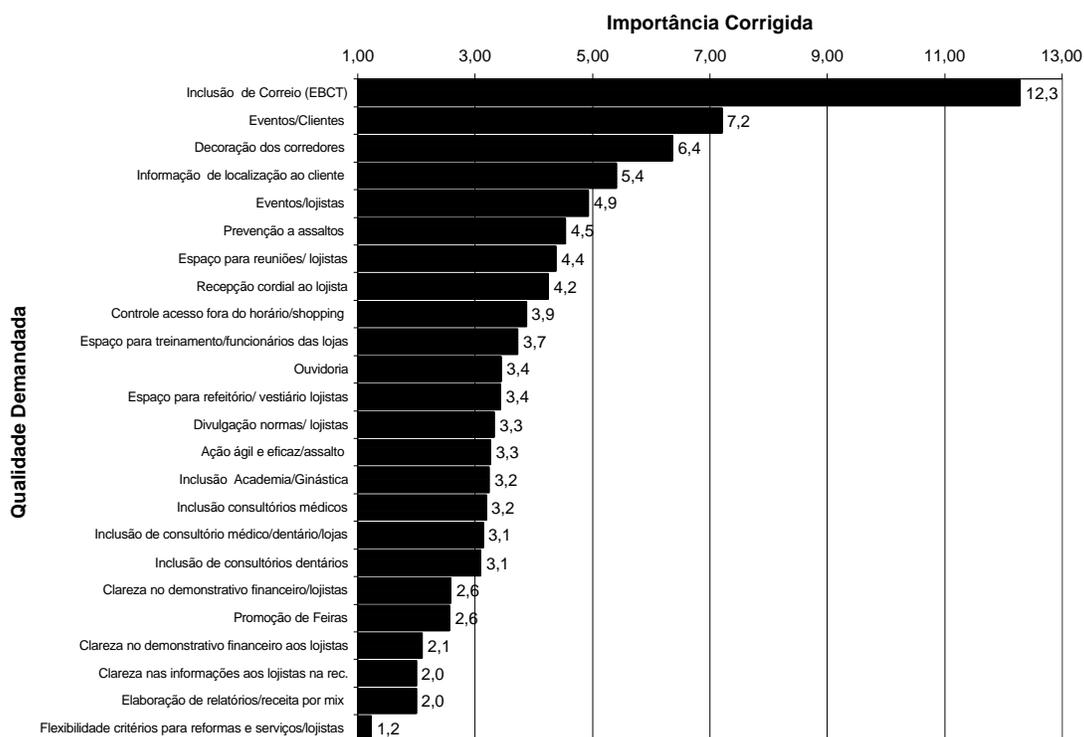


Figura 3.14 Pareto parcial da priorização dos itens da qualidade demandada pelos Lojistas do Shopping Iguatemi

3.3.1.8 DESDOBRAMENTO DAS CARACTERÍSTICAS DE QUALIDADE (INDICADORES DE QUALIDADE)

As características de qualidade são indicadores que auxiliam na tradução das demandas da qualidade em requisitos técnicos, mensuráveis e objetivos. São definidas pela equipe multifuncional, que segundo Akao (1990), deve ser composta de 3 a 7 pessoas

familiarizadas com os processos de prestação de serviços abordados . No Estudo de Caso participaram 4 pessoas, dois representantes das gerências e dois especialistas com conhecimento da metodologia do QFD.

Para cada item de qualidade demandada deve corresponder um ou mais itens de característica de qualidade. O exemplo do *Shopping* vai exemplificar o exposto, conforme pode ser visto na Tabela 3.8.

Tabela 3.8 Identificação das características de qualidade para demanda de qualidade

<i>Itens de Qualidade Demandada</i>	<i>Possíveis Características da Qualidade</i>
● Prevenção a Assaltos	Nº de horas treinamento mês com os Seguranças
● Informação de Localização Ágil e Completa ao Cliente	Nº de reclamações quanto a falta de informação da localização das lojas / mês
● Controle Adequado do Acesso dos Funcionários	Nº Seguranças por porta de acesso
● Ação Ágil e Eficaz em Situações de Assalto	Nº de registros de assalto em boletim de ocorrência / mês
● Promoção de Eventos aos Clientes	Nº de eventos oferecidos aos clientes / mês
● Promoção de Feiras	Nº de feiras oferecidas no estacionamento aos clientes / mês
● Alteração da Decoração dos Corredores Periódica	Verba destinada para decoração de corredores / mês
....	

3.3.1.9 RELACIONAMENTO DA QUALIDADE DEMANDADA COM AS CARACTERÍSTICAS DE QUALIDADE (DQ_{ij})

Nesta etapa, através do cruzamento dos itens de qualidade demandada com os itens de características da qualidade, é estabelecida a intensidade das relações existentes. A intensidade do relacionamento (DQ_{ij}) pode ser indicada por valores numéricos ou símbolos, conforme sugestão de escala na Figura 3.15.

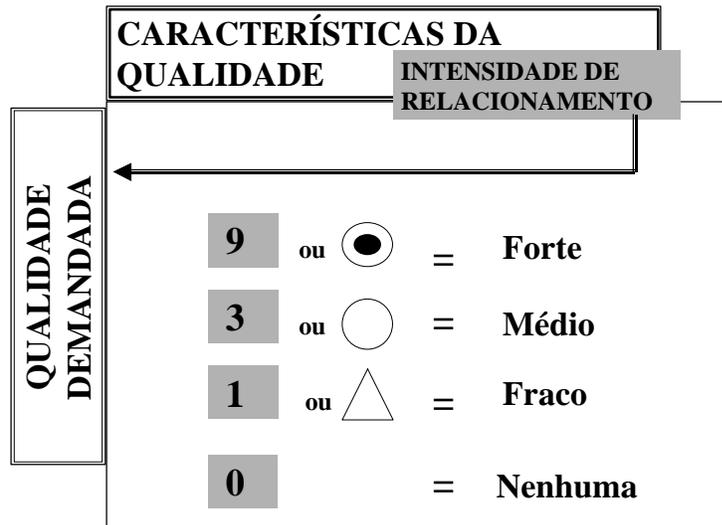


Figura 3.15 Intensidade do relacionamento entre os itens de qualidade demandada e das características de qualidade (DQ_{ij})

Nesta etapa é importante estar atento aos seguintes itens:

- As relações em sua maioria não devem ser fracas, pois demonstram que as características de qualidade não traduzem de forma correta a demanda do cliente.
- Todos itens da qualidade demandada devem ter, no mínimo, uma relação com os itens das características de qualidade para garantir sua participação no planejamento das melhorias.

Observa-se que a pontuação destas relações na Figura 3.16, a qual contém um exemplo parcial da Matriz da Qualidade do *Shopping Iguatemi*.

NÍVEL PRIMÁRIO		NÍVEL SECUNDÁRIO		Peso	Peso %	QUALIDADE DEMANDADA	CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE	Escala de satisfação com clientes consumidores e lojistas quanto ao atendimento ao público em geral / semestre	IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DEMANDADA		AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	AVALIAÇÃO COMPETITIVA	IMPORTÂNCIA CORRIGIDA DA QUALIDADE DEMANDADA	ORDEM DE PRIORIZAÇÃO FINAL	
BONS SERVIÇOS OFERECIDOS		Boa Segurança							7	13,73					9
Setor Administrativo com atendimento eficaz		Setor Administrativo com atendimento eficaz		7	13,73	9	3,60	1,50	1,50	5,40	4				
TOTAL		TOTAL		51	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00		
Prevenção a assaltos									3,71	1,50	1,00	4,54	6		
Informação fornecida pelos seguranças de localização ágil e completa ao cliente								9	3,60	1,50	1,50	5,40	4		
Controle adequado do acesso ao shopping dos funcionários das lojas									3,16	1,50	1,00	3,87	9		
Ação ágil e eficaz em situações de assalto									3,26	1,00	1,00	3,26	14		
Criação de ouvidoria para servir aos lojistas									3,44	1,00	1,00	3,44	11		
Clareza nas informações oferecidas no balcão da administração aos lojistas								9	3,49	0,50	1,00	2,47	22		
Divulgação adequada das normas aos lojistas									3,33	1,00	1,00	3,33	13		
Recepção administrativa com atendimento cordial								9	3,47	1,50	1,00	4,25	8		
TOTAL									100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
IMPORTÂNCIA DAS C.Q. IQj									109,07						
PRIORIZAÇÃO INICIAL									10						
DIFICULDADE DE ATUAÇÃO Dj									1						
ANÁLISE COMPETITIVA Bj									1						
IMPORTANCIA CORRIGIDA DAS C.Q. IQJ*									109,07						
PRIORIZAÇÃO FINAL									13						

Figura 3.16 Matriz da Qualidade e cálculo da importância das características de qualidade

3.3.1.10 ESPECIFICAÇÕES ATUAIS PARA AS CARACTERÍSTICAS DE QUALIDADE

Através da análise do que empresa em questão realiza em função das características de qualidade elencadas, listou-se as especificações utilizadas. Essas especificações representam um indicativo do padrão de qualidade utilizado pela organização.

Estas especificações estão localizadas na parte inferior da Matriz da Qualidade (Figura 3.16) e são importantes como referencial para estabelecer as metas do Planejamento de Melhorias, conforme será visto no Capítulo 4, deste trabalho.

3.3.1.11 IMPORTÂNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DE QUALIDADE (IQ_j)

Novamente foram utilizados os relacionamentos para determinar a importância de cada característica de qualidade. Para tanto considerou-se as seguintes variáveis:

- Características de qualidade
- Itens de qualidade demandada
- Importância relativa das características e dos itens de qualidade demandada

A fórmula utilizada é a seguinte:

$$IQ_j = \sum_{i=1}^n ID_i^* \times DQ_{ij}$$

Onde:

IQ_j = Importância das características de qualidade (importância técnica);

ID_i^* = Índice de importância corrigido da qualidade demandada;

DQ_{ij} = intensidade do relacionamento entre os itens da qualidade demanda e as características de qualidade.

A aplicação da fórmula pode ser vista junto à Matriz da Qualidade (Figura 3.16).

Aplicando-se a fórmula para um exemplo do Estudo de Caso tem-se:

$$IQ_j = 5,40 \times 9 + 2,47 \times 9 + 4,25 \times 9$$

$$IQ_j = 109,07$$

3.3.1.12 AVALIAÇÃO DA DIFICULDADE DE ATUAÇÃO SOBRE AS CARACTERÍSTICAS DE QUALIDADE (D_j)

Este item contempla a análise da dificuldade associada ao estabelecimento de novas especificações para as características de qualidade. Para medir essa dificuldade de atuação foi utilizada a escala a seguir, conforme sugerido anteriormente:

- 0,5 - Muito Difícil
- 1,0 - Difícil
- 1,5 - Moderado
- 2,0 - Fácil

Uma ação de melhoria considerada fácil é aquela onde não existem maiores restrições pessoais, físicas, financeiras, tempo e outras.

No exemplo da Figura 3.16, pode-se observar que o item assinalado obteve pontuação 1,0 ($D_j = 1,0$), o que significa que este item pode ser considerado como difícil para ser implantada a nova especificação.

3.3.1.13 AVALIAÇÃO COMPETITIVA DAS CARACTERÍSTICAS DE QUALIDADE (B_j)

Realizada a avaliação competitiva dos itens da qualidade demandada, onde o comparativo comercial com a concorrência foi o objetivo, foi analisado, também, nesta oportunidade, o desempenho dos concorrentes observando-se suas características de qualidade. O desempenho das especificações técnicas da concorrência deve auxiliar na priorização destas características de qualidade.

É importante salientar que as avaliações, tanto da competitividade comercial como da técnica, não devem ter diferenças relevantes e se isso ocorrer, deve ser revista a avaliação para corrigir possíveis distorções que possam ter ocorrido.

Nesta fase foi encontrada certa dificuldade para pontuação, devido ao fato de que no segmento de *shoppings* o acesso a estes dados referenciais (publicações, etc...) é escasso. Para esta avaliação esta autora se valeu da opinião de alguns especialistas da área.

A escala utilizada novamente segue o padrão mencionado anteriormente:

- 0,5 = Acima da Concorrência
- 1,0 = Similar à Concorrência
- 1,5 = Abaixo da Concorrência
- 2,0 = Muito Abaixo da Concorrência

No exemplo da Figura 3.16 a “Escala de satisfação com clientes e lojistas quanto ao atendimento ao público em geral”, foi considerada similar à concorrência ($B_j = 1$).

3.3.1.14 PRIORIZAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DE QUALIDADE (IQ_j^*)

Assim como foi priorizada a Qualidade Demandada (ID_i^*), a equipe utilizou-se do mesmo critério e priorizou as Características de Qualidade (IQ_j^*). As variáveis que influenciaram a correção do índice de importância foram:

- Importância das características de Qualidade, item 3.3.1.11;
- Dificuldade de atuação sobre as Características de Qualidade item 3.3.1.12;
- Avaliação competitiva (comparativo técnico), item 3.3.1.13.

Esta priorização permitirá identificar quais características de qualidade terão maior impacto na satisfação do cliente, pois agregam, em seu resultado, todo estudo até aqui desenvolvido.

Utilizou-se dados referentes à demanda dos clientes (pesquisa de mercado), avaliação estratégica, intensidade de relacionamento da qualidade demandada com os itens de qualidade, avaliações competitivas (técnicas) e, finalmente, a dificuldade de atuação para melhoria das especificações.

A fórmula utilizada para este cálculo é a seguinte:

$$IQ_j^* = IQ_j \times \sqrt{D_j} \times \sqrt{B_j}$$

Onde:

IQ_j^* = Importância corrigida das características de qualidade

IQ_j = Importância das características de qualidade (importância técnica)

D_j = Avaliação da dificuldade de atuação

B_j = Avaliação da competitividade (*benchmarking* técnico)

Para o exemplo “*Escala de satisfação com clientes e lojistas quanto ao atendimento ao público em geral*” (Figura 3.16) tem-se:

$$IQ_j^* = 109,07 \times \sqrt{1} \times \sqrt{1}$$

$$IQ_j^* = 109,07$$

Com a análise da Competitividade e Dificuldade de Atuação algumas das priorizações anteriores, que tinham base na pesquisa de mercado e nas relações entre esta demanda e as características de qualidade, alteraram-se.

Estas alterações podem ser observadas na Figura 3.17. As correlações foram baseadas na concorrência e na dificuldade de atuação em relação a cada característica.

O exemplo destacado na Figura 3.17 demonstra claramente esta correção:

- O número de *lojas destinadas ao EBCT* estava anteriormente em nona posição, mudando para a terceira posição após pontuado como moderada a dificuldade de atuar e estar muito abaixo da concorrência.

Este item está entre a preferência de 15% dos entrevistados na pesquisa de mercado realizada pelo departamento de marketing do *Shopping Iguatemi* (IGUATEMInews – julho/1999), sendo um dos itens de demanda dos clientes compradores das lojas considerando importante, o que vem ratificar também sua importância para o sistema.

CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE	IMPORTÂNCIA DAS C.Q. IQj	PRIORIZAÇÃO INICIAL	DIFICULDADE DE ATUAÇÃO Dj	ANÁLISE COMPETITIVA Bj	IMPORTÂNCIA CORRIGIDA DAS C.Q. IQJ*	PRIORIZAÇÃO FINAL
Nº de seguranças por acesso às dependências do shopping	182,92	1	2	1	258,69	1
Nº de seguranças internos por andar do shopping	148,09	3	2	1	209,43	2
Nº de lojas destinadas ao EBCT	110,63	9	1,5	2	191,61	3
Nº de eventos realizados para os lojistas /semestre	114,43	8	1,5	1,5	171,64	4
Nº de equipamentos por homem de uso pessoal utilizado pelos seguranças	120,17	6	2	1	169,94	5
Nº de funcionários da administração treinados para atendimento ao público / Nº funcionários total	161,94	2	1	1	161,94	6
Nº de seguranças externos por andar de garagem	101,26	13	2	1	143,21	7
Nº de seguranças externos	96,14	14	2	1	135,96	8

Figura 3.17 Comparativo da priorização dos principais resultados da Matriz da Qualidade do Shopping Iguatemi

3.3.1.15 IDENTIFICAÇÃO DAS CORRELAÇÕES ENTRE AS CARACTERÍSTICAS DE QUALIDADE

A matriz de correlações possibilita a identificação dos pares de itens das características de qualidade que se apóiam ou apresentam conflito. Nas correlações positivas um item apóia o outro item, e, nas negativas, os dois itens são conflitantes ver Figura 3.18.

Tanto uma informação como a outra (positiva ou negativa) é muito importante, pois demonstra onde deve ser reforçada a atenção da empresa (correlações

positivas) e quando devem ser resolvidos itens conflitantes (correlações negativas) para que todos possam ser atendidos conforme as necessidades do cliente (Eureka 1992).

Os símbolos utilizados para demonstrar a intensidade destas correlações podem ser:

- = negativa forte
- negativa fraca
- + positiva fraca
- positiva forte

Foi considerado que o número de informações prestadas aos clientes no balcão por mês tem relação positiva forte com o número de registros transferidos ao ouvidor.

Após a análise das correlações existentes, foi verificada a ausência de relações conflitantes entre as Características de Qualidade, razão pela qual não aparece o sinal “=” ou “-” no “telhado” da casa da qualidade na Matriz da Qualidade (Figura 3.18).

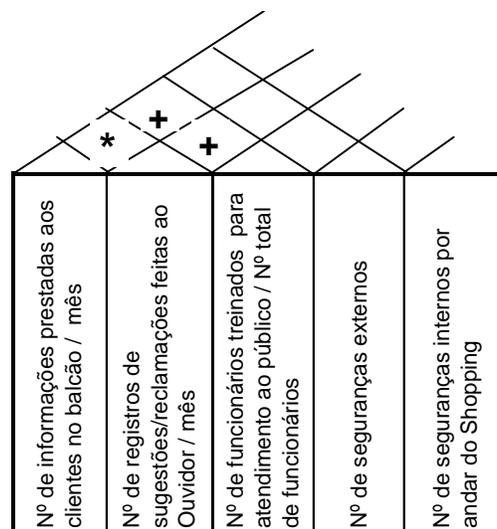


Figura 3.18 Correlação entre as características da qualidade para o exemplo do *Shopping Iguatemi*

3.3.2 MATRIZ DOS SERVIÇOS

Segundo Cheng (1995), a Matriz dos Serviços assim como a Matriz da Qualidade deve ser elaborada com apoio da equipe multidisciplinar que congrega os representantes das principais áreas da organização, de modo que se atribua, ao serviço, os procedimentos necessários para atender às características de qualidade oriundas da demanda do cliente.

Esta matriz deverá relacionar os itens das características de qualidade com todos os procedimentos desenvolvidos para prestação do serviço. No Estudo de Caso em questão, este serviço é o produto oferecido aos lojistas pela Administração do *Shopping Center*.

A montagem da Matriz de Serviços pode ser construída a partir da estrutura apresentada na Figura 3.19, elaborada com base no Estudo de Caso.

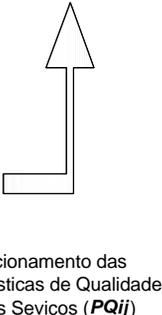
DESDOBRAMENTO DOS SERVIÇOS	DESDOBRAMENTO DAS CARACTERÍSTICAS DE QUALIDADE	IMPORTÂNCIA	DIFICULDADE DE IMPLANTAÇÃO	TEMPO DE IMPLANTAÇÃO	PRIORIZAÇÃO	ORDEM DE PRIORIZAÇÃO
		<i>IPi</i>	<i>Fi</i>	<i>Ti</i>	<i>IPi*</i>	
SERVIÇOS DA GERENCIA GERAL	 <p>Relacionamento das Características de Qualidade com os Seviços (<i>PQij</i>)</p>					
SERVIÇOS COMERCIAIS						
SERVIÇOS FINANCEIROS						
SERVIÇOS DE SEGURANÇA						
SERVIÇOS DE OPERAÇÕES						
SERVIÇOS DE MARKETING						
SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS						
SERVIÇOS DE AUDITORIA						

Figura 3.19 Estrutura da Matriz dos Serviços para *Shopping*

Nesta etapa é importante a verificação de quais os serviços realmente contribuem para que as características de qualidade sejam atingidas, pois elas são, na verdade, os indicadores que irão auxiliar no gerenciamento e implantação das melhorias prioritárias.

3.3.2.1 DESDOBRAMENTO DOS SERVIÇOS

Após a identificação dos principais serviços que compõem o grande processo de Administração de um *Shopping Center*, desdobrou-se cada um deles em procedimentos. Este desdobramento deve ser realizado até que se contemple toda a atividade individual necessária para o bom atendimento das características de qualidade levantadas.

A Tabela 3.9 ilustra este desdobramento para o Estudo de Caso do *Shopping*. Os processos da administração estão subdivididos por setores, onde a gerência geral possui um papel centralizador das inúmeras atividades propostas.

3.3.2.2 RELACIONAMENTO DAS CARACTERÍSTICAS DE QUALIDADE COM OS PROCEDIMENTOS (PQ_j)

O grau de relacionamento que cada procedimento possui em relação as características de qualidade vai ser pontuado nesta etapa. A escala utilizada poderá ser a mesma apresentada no item 3.3.1.9, conforme pode ser visto na Figura 3.15.

Através desta análise, percebe-se que algumas atividades tem relação com mais de um setor. O setor de segurança exemplifica o exposto. Suas atividades possuem, além da relação direta com seu próprio setor, relações com os demais.

Tabela 3.9 Desdobramento dos Serviços do *Shopping Iguatemi*

SERVIÇOS DA GERENCIA GERAL	Contatos Diversos	Apresentação de relatórios aos acionistas Contato com empresas terceirizadas Reuniões individuais com lojistas
	Supervisão dos Setores	Reuniões gerais e setORIZADAS com os gerentes Emissão de autorização ou parecer de solicitações dos gerentes Emissão de autorização para despesas extraordinárias
	Planejamento e Controle	Coordenação da elaboração do Planejamento estratégico anual Controle da documentação remetida para empresa de advogados contratada local e em SP Controle do cumprimento das metas Estudo de viabilidade para plano diretor Estudos de viabilidade para expansão e novo mix
	Serviços Diversos	Contratação de funcionários Compra de materiais e equipamentos
	Aluguel de Lojas	Avaliação de cadastro dos candidatos a locação Avaliação da viabilidade do mix dos locatários Envio de documentação ou solicitação à empresa de advogados
	Negociação com Clientes	Redimensionamento de espaços das lojas com os clientes Troca de pontos com os clientes Reanálise do mix com os clientes Reparcelamento das prestações dos clientes em atraso Emissão de relatório com percentuais de faturamento por setor, para distribuição aos lojistas
SERVIÇOS COMERCIAIS	Serviços Diversos	Contratação de funcionários Compra de materiais e equipamentos
	Contas a Pagar e Receber	Emissão de relatórios financeiros Emissão dos demonstrativos para os condôminos de receita e despesas Controle do faturamento Emissão de cobrança Organização de documentação para contabilidade Serviços de rua para entregas e recolhimentos de valores/documentos
	Serviços Diversos	Contratação de funcionários Análise de contratos dos serviços terceirizados Compra de materiais e equipamentos
SERVIÇOS DE SEGURANÇA	Administração de Serviços Terceirizados de Segurança	Gerenciamentos dos seguranças externos Gerenciamento dos seguranças internos
	Administração dos Seguranças Contratados	Controle dos Bombeiros Controle do balcão de informações, carrinhos de crianças e cadeiras de roda Controle de achados e perdidos Controle da recepção e telefonia (na segurança) ao cliente consumidor
	Controle do Bom Funcionamento de Equipamento	Controle de equipamento utilizado pelos seguranças
	Controle de Acesso	Controle de entrada e saída de pessoa fora do horário ao público Controle de abertura e fechamento das lojas
	Serviços Diversos	Contratação de funcionários Análise de contratos dos serviços terceirizados Compra de materiais e equipamentos
	Controle de Reformas das Lojas	Aprovação dos projetos dos lojistas Controle da manutenção executada Controle das normas estabelecidas para serviços e reformas
SERVIÇOS DE OPERAÇÕES	Responsabilidade técnica Sobre as Obras do Empreendimento	Projeto e execução de obras da área de condomínio e administrativas
	Controle de Empresas de Manutenção	Controle da manutenção da limpeza Controle da manutenção e atendimento do fraldário Apoio às ações de Marketing Controle dos projetos e manutenção paisagística interna e externa Controle e manutenção dos equipamentos e redes Controle dos Serviços gerais
	Fiscalização Periódica nas Lojas	Fiscalização das normas para layout
	Serviços Diversos	Contratação de funcionários Análise de contratos dos serviços terceirizados Compra de materiais e equipamentos Promoção de treinamentos aos funcionários da administração
	Promoção de Eventos e Contratações	Promoção de exposições internas Promoção de exposições externas Promoção de palestras aos lojistas Promoção de eventos culturais Promoção de eventos filantrópicos Contratação e execução de pesquisa de mercado
SERVIÇOS DE MARKETING	Relações Públicas	Ouvidoria para atender as sugestões e reclamações dos Lojistas Contato com a comunidade, autoridades e imprensa geral
	Divulgação	Elaboração de boletins informativos aos lojistas Elaboração de Folders aos consumidores Elaboração da revista IGUATENEWS Contratação de empresa para decoração dos corredores Contratação de empresa de publicidade para elaborar as inserções na mídia
	Pessoal	Folha de pagamento Contratação de funcionários
	Documentação	Serviço de Contabilidade
SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	Serviços Diversos	Controle de serviços externos Compra de materiais e equipamentos
	Atendimento ao público	Serviço de Telefonia e de recepção ao lojista no balcão da administração
SERVIÇOS DE AUDITORIA	Serviços Diversos	Contratação de funcionários Análise de contratos dos serviços terceirizados Compra de materiais e equipamentos
	Controle de Auditores Externos	Preparação das escalas das lojas para serem auditadas Treinamento dos auditores para tipo de informações que devem observar e transcrever Preparação de relatórios da auditoria ao setor financeiro Preparação de relatórios aos lojistas da auditoria

3.3.2.3 IMPORTÂNCIA DOS PROCEDIMENTOS (IP_i)

O objetivo agora é traduzir, através de uma medida concreta, o quanto cada procedimento contribui efetivamente para realização das características de qualidade. Esta medida vai considerar: (i) a intensidade dos relacionamentos entre um determinado procedimento e as características de qualidade e (ii) a importância definida para as características de qualidade.

Os procedimentos de maior importância, conforme os critérios adotados, possibilitam a visualização dos serviços fundamentais para a obtenção das características de qualidades elencadas.

A fórmula utilizada no cálculo é a seguinte:

$$IP_i = \sum_{j=1}^n PQ_{ij} \times IQ_j^*$$

Onde:

IP_i = importância dos procedimentos;

PQ_{ij} = intensidade do relacionamento entre os procedimentos e as características de qualidade;

IQ_j^* = índice de importância corrigido das características de qualidade.

Conforme as relações estabelecidas no exemplo assinalado na matriz dos serviços (Figura 3.20), obtemos os seguintes valores:

$$IP_i = 9 \times 259 + 9 \times 209 + 1 \times 99 + 1 \times 84 + 1 \times 42$$

$$IP_i = 4.396$$

Este item finalizou em terceiro lugar de importância, é um serviço que contribui para que o atendimento de várias características de qualidade, variando em intensidade conforme aparece na Figura 3.20.

3.3.2.4 AVALIAÇÃO DA DIFICULDADE E TEMPO DE IMPLANTAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS (F_i, P_i)

Nesta etapa os aspectos de Tempo e Dificuldade de Implantação de determinado procedimento são avaliados, objetivando acrescentar, na análise de priorização, aspectos práticos referentes à melhoria dos diversos procedimentos. As escalas utilizadas para avaliação destes itens foram as seguintes:

Dificuldade de implantação

- 0,5 Muito Difícil
- 1,0 Difícil
- 1,5 Moderada
- 2,0 Fácil

Tempo de implantação

- 0,5 Muito Grande
- 1,0 Grande
- 1,5 Moderado
- 2,0 Pequeno

A tarefa de pontuação com a equipe transcorreu de forma rápida, sendo utilizada, nesta Matriz, a exemplo das outras, em torno de uma hora para a conclusão deste trabalho. Neste momento a equipe já se encontrava mais integrada e o consenso foi atingido sem maiores dificuldades.

Ficou evidente que a interferência dos pesquisadores, com o transcorrer do trabalho, diminui, o que se deve à compreensão da metodologia e, principalmente, ao entendimento do fluxo de funcionamento da administração do *Shopping* como um grande processo.

Outro fator relevante, percebido neste momento, foi em relação ao entrosamento da equipe. O conhecimento começa a circular com menos resistência de quem o detém, as experiências são divididas e o tempo é utilizado mais para troca de informações do que na polêmica.

Para o item *Controle e Abertura de Lojas* a Dificuldade de Implantação é Difícil ($F_i = 1,0$) e o Tempo de Implantação é Moderado ($T_i = 1,5$) conforme pode ser visto na Figura 3.21.

3.3.2.5 PRIORIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS (IP_i^*)

Os procedimentos serão priorizados de acordo com a importância (IP_i) de cada um (item 3.3.2.3), considerando o tempo e a dificuldade de implantação dos mesmos (item 3.3.2.4).

Para o cálculo da Importância dos Procedimentos (IP_i), vale ressaltar que a demanda do cliente está sendo considerada, já que a Importância Corrigida das Características de Qualidade (IQ_j), que faz parte deste cálculo, foi transportada da Matriz de Qualidade.

A Importância Corrigida dos Procedimentos (IP_i^*), utilizada para priorizar os procedimentos, é a seguinte:

$$IP_i^* = IP_i \times \sqrt{F_i} \times \sqrt{T_i}$$

Onde:

IP_i^* = importância corrigida dos procedimentos

IP_i = importância dos procedimentos

F_i = dificuldade de implantação do procedimento

T_i = tempo de implantação do procedimento

DESDOBRAMENTO DAS CARACTERÍSTICAS DE QUALIDADE DESDOBRAMENTO DOS SERVIÇOS	RECURSOS HUMANOS					IMPORTÂNCIA ORDEM DE PRIORIZAÇÃO INICIAL DIFICULDADE DE IMPLANTAÇÃO TEMPO DE IMPLANTAÇÃO PRIORIZAÇÃO ORDEM DE PRIORIZAÇÃO					
	ATENDIMENTO AO PÚBLICO		TREINAMENTO								
	Escala de satisfação com clientes consumidores e lojistas quanto ao atendimento ao público em geral / semestre	Nº de informações prestadas a clientes no balcão de informações / mês	Quantidade de horas de treinamento oferecidas aos proprietários e gerentes das lojas / semestre	Quantidade de horas-homem / treinamento preventivo a assaltos aos seguranças / semestre	Nº de funcionários da administração treinados para atendimento ao público / Nº funcionários total						
Importância IQ*	109	71	120	115	162	IPi	ORDEM DE PRIORIZAÇÃO INICIAL	Fi	Ti	IPi*	ORDEM DE PRIORIZAÇÃO
Contratação de funcionários						4396	2	1,50	1,50	6594	3
Análise de contratos dos serviços terceirizados						279	50	1,50	1,50	419	51
Compra de materias e equipamentos						3042	9	1,50	2,00	5268	7
Gerenciamentos dos seguranças externos				9		1696	24	1,50	1,50	2543	17
Gerenciamento dos seguranças internos				9		1801	21	1,00	1,00	1801	26
Controle dos Bombeiros						0	64	2,00	2,00	0	64
Controle do balcão de informações, carrinhos de crianças e cadeiras de roda	3	9			1	1679	25	1,50	1,50	2518	18
Controle de achados e perdidos		1			1	701	39	2,00	2,00	1402	33
Controle da recepção e telefonia (na segurança) ao cliente consumidor	3				1	573	41	1,00	1,50	702	44
Controle de equipamento utilizado pelos seguranças				3		4085	3	1,50	1,50	6127	4
Controle de entrada e saída de pessoa fora do horário ao público				3	3	6728	1	1,00	1,00	6728	2
Controle de abertura e fechamento das lojas			1	1	3	1727	23	1,00	1,50	2115	24

Figura 3.21 Matriz parcial dos Serviços do *Shopping Iguatemi* (seccionada para demonstrar o item 3.3.2.4)

Quanto maior a importância corrigida dos procedimentos, maior sua priorização. Utilizando o exemplo do Estudo de Caso (Figura 3.22), verificou-se que o item de *compras de materiais e equipamentos para serviços* de segurança obteve pontuação 1,5 (um e meio) para F_i e 2 (dois) para T_i , uma vez que a equipe considerou ser de moderada a dificuldade de implantação e pequeno tempo necessário para tanto.

Foi observado que a consideração de aspectos práticos fez com que o item *compra de materiais e equipamentos para serviços de segurança*, passasse de 9º (nono) para 7º (sétimo) lugar na priorização dos procedimentos.

SERVIÇOS	DESDOBRAMENTO DOS PROCEDIMENTOS	IMPORTÂNCIA DAS C.Q. IQj	PRIORIZAÇÃO INICIAL	DIFICULDADE DE ATUAÇÃO Dj	ANÁLISE COMPETITIVA Bj	IMPORTÂNCIA CORRIGIDA DAS C.Q. IQJ*	PRIORIZAÇÃO FINAL
SERVIÇOS DE MARKETING	Promoção de treinamentos aos funcionários da administração	3899	6	2,00	1,50	6754	1
SERVIÇOS DE SEGURANÇA	Controle de entrada e saída de pessoa fora do horário ao público	6728	1	1,00	1,00	6728	2
SERVIÇOS DE SEGURANÇA	Contratação de funcionários	4396	2	1,50	1,50	6594	3
SERVIÇOS DE SEGURANÇA	Controle de equipamento utilizado pelos seguranças	4085	3	1,50	1,50	6127	4
GERÊNCIA GERAL	Estudo de viabilidade para plano diretor	4044	4	1,50	1,50	6067	5
GERÊNCIA GERAL	Estudos de viabilidade para expansão e novo mix	3915	5	1,50	1,50	5872	6
SERVIÇOS DE SEGURANÇA	Compra de materias e equipamentos	3042	9	1,50	2,00	5268	7
SERVIÇOS DE MARKETING	Promoção de palestras aos lojistas	2758	11	2,00	1,50	4778	8
GERÊNCIA GERAL	Emissão e autorização para despesas extraordinárias	3782	7	1,50	1,00	4632	9
GERÊNCIA GERAL	Emissão e autorização ou parecer de solicitações dos gerentes	3061	8	1,50	1,00	3749	10

Figura 3.22 Priorização parcial da Matriz de Serviços do *Shopping Iguatemi*

Foram verificados outros itens que obtiveram alteração em sua priorização após a correção:

- **Promoção de treinamentos aos funcionários da administração;**
- Controle de entrada e saída de pessoa fora do horário ao público;
- Contratação de seguranças;
- Controle de equipamento utilizado pelos seguranças;
- Estudo de viabilidade para plano diretor;
- Estudos de viabilidade para expansão e novo mix;
- Compra de materiais e equipamentos de segurança;
- Promoção de palestras aos lojistas;
- Emissão da Gerência Geral de autorização para despesas extraordinárias;
- Emissão da Gerência Geral de autorização ou parecer de solicitações dos gerentes.

Considerando os itens listados o item “*Promoção de treinamento aos funcionários da administração*”, obteve aumento de sua importância, o que se atribui a equipe considerar o item como fácil para implantação e com tempo moderado para implantação.

3.3.3 MATRIZ DOS RECURSOS

Esta matriz de recursos vai desdobrar os itens referentes a recursos humanos e recursos de infra-estrutura. Os recursos humanos para nosso Estudo de Caso foram ainda subdivididos em recursos diretos e terceirizados devido a forte demanda de contratação de empresas para prestação de serviço ao *Shopping Iguatemi*.

O desdobramento de todos procedimentos (serviços), serão cruzados com estes recursos, possibilitando a identificação da intensidade de relação entre eles.

As características de qualidade também são consideradas indiretamente nessa matriz, pois estão relacionadas com os procedimentos descritos.

A Figura 3.23 apresenta o desdobramento da matriz esquemática de serviços para o Estudo de Caso em questão.

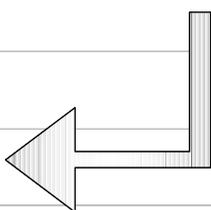
DESDOBRAMENTO DOS SERVIÇOS	DESDOBRAMENTO DOS RECURSOS
SERVIÇOS DA GERENCIA GERAL	
SERVIÇOS COMERCIAIS	
SERVIÇOS FINANCEIROS	
SERVIÇOS DE SEGURANÇA	
SERVIÇOS DE OPERAÇÕES	
SERVIÇOS DE MARKETING	
SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	
SERVIÇOS DE AUDITORIA	
IMPORTÂNCIA DOS PROCEDIMENTOS	<i>IRj</i>
AVALIAÇÃO DE CUSTOS	<i>Cj</i>
AVALIAÇÃO DA DIFICULDADE	<i>Lj</i>
PRIORIZAÇÃO	<i>IRj*</i>

Figura 3.23 Estrutura da Matriz dos Recursos para *Shopping*

3.3.3.1 DESDOBRAMENTO DA INFRA-ESTRUTURA E RECURSOS HUMANOS

Nesta matriz serão listados todos recursos físicos existentes e as pessoas que compõe o quadro de recursos-humanos, acrescidas dos recursos necessários para garantir que os procedimentos sejam atendidos.

Serão priorizados aqueles recursos que auxiliam na execução dos procedimentos relacionados e essenciais para manutenção de seu padrão de excelência. Para exemplificar, foram relacionados os itens de pessoal e infra-estrutura associados à segurança.

3.3.3.2 RELACIONAMENTO DOS PROCEDIMENTOS COM OS ITENS DE INFRA-ESTRUTURA E RECURSOS HUMANOS (PR_{ij})

Os relacionamentos entre os procedimentos de prestação de serviços e os recursos serão avaliados. Nesta etapa os recursos que contribuem para a realização do procedimento serão pontuados e relacionados posteriormente como prioritários.

A escala utilizada para pontuação foi a mesma usada anteriormente na Matriz da Qualidade. Quanto maior a influência do recurso na garantia de um bom serviço, maior será a pontuação atribuída.

No exemplo foram agrupadas as principais relações existentes no setor de segurança do *Shopping Iguatemi* para visualização e entendimento deste item (Figura 3.24).

Verificou-se que os recursos humanos de Gerência Geral e Financeira, não haviam sido relacionados pela equipe como tendo relação direta com os procedimentos pontuados no exemplo. Ao serem analisados, ficou evidenciada a relação existente entre o Gerente Geral e Gerente Financeiro para a execução com qualidade das compras de materiais e equipamentos. Esta relação fica mais acentuada quando se analisa a demanda dos clientes e se verifica a necessidade de equipamentos mais eficazes para controle de entrada e saída de funcionários fora do horário normal do *Shopping*.

NÍVEL PRIMÁRIO	DESDOBRAMENTO DOS SERVIÇOS	DESDOBRAMENTO DOS RECURSOS	RECURSOS HUMANOS INTERNOS										RECURSOS		INFRA-ESTRUTURA					
			Gerente Geral	Gerente Financeiro	Gerente de Segurança	Supervisor de Segurança	Seguranças	Receptionistas/Telefonistas	Secretárias	Pessoal de limpeza	Adrogados	Segurança	Espaço físico equipado com móveis, materiais e equipamentos para escritório	Iluminação interna e externa	Central de Ar Condicionado	Sanitários	Equipamentos pessoais eletrônicos de comunicação para os seguranças	Equipamentos eletrônicos para segurança nos corredores		
SERVIÇOS DE SEGURANÇA	Contratação de funcionários	6.594			9	3									1	3	3	1		
	Análise de contratos dos serviços terceirizados	419			3					9					1	3	3	1		
	Compra de materiais e equipamentos	5.268	1	3	3				1						1	3	3	1		
	Gerenciamentos dos seguranças externos	2.543			3	3					9				1	3	3	1		
	Gerenciamento dos seguranças internos	1.801			9	9									1	3	3	1		
	Controle dos Bombeiros	0			9	9									1	3	3	1	1	1
	Controle do balcão de informações, caminhos de crianças e cadeiras de roda	2.518			9	9		3							1	3	3	1	1	1
	Controle de achados e perdidos	1.402			3	9	3	3		1					1	3	3	1	1	1
	Controle da recepção e telefonia (na segurança) ao cliente consumidor	702			9			3							1	3	3	1		
	Controle de equipamento utilizado pelos seguranças	6.127			3	9	3				3				1	3	3	1		
	Controle de entrada e saída de pessoa fora do horário ao público	6.728			3	9	9				1				1	3	3	1	3	3
	Controle de abertura e fechamento das lojas	2.115			1	9	9								1	3	3	1	3	3
	Fiscalização das normas para layout	852				3	3								1	3	3	1		
IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS IRj		318.133	104.280	239.330	216.186	104.732	26.907	9.484	10.609	26.917	51.758	127.316	381.947	381.947	232.837	30.450	30.450			
ORDEM DE PRIORIZAÇÃO ORIGINAL		3	16	5	7	15	30	40	37	30	22	11	1	1	6	28	28			
AVALIÇÃO DE CUSTO Cy		1,5	1,5	1,5	2	2	2	2	2	1	1	1,5	1	1	1,5	2	0,5			
AVALIÇÃO DA DIFICULDADE Lj		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
PRIORIZAÇÃO DOS RECURSOS IRj*		551.021	180.618	414.531	432.371	209.464	53.813	18.967	21.217	38.065	73.197	220.517	540.154	540.154	403.285	60.900	26.370			
ORDEM DE PRIORIZAÇÃO FINAL		1	16	6	5	15	26	37	36	29	21	11	2	2	7	23	33			

Figura 3.24 Matriz parcial dos Recursos do Shopping Iguatemi

3.3.3.3. IMPORTÂNCIA DOS ITENS DE INFRA-ESTRUTURA E RECURSOS HUMANOS (IR_j)

A definição da importância dos itens de infra-estrutura e recursos humanos é indispensável para elaboração de um plano de melhoria. É importante identificar todos recursos necessários para melhoria dos procedimentos e, portanto, para a melhoria dos serviços prestados.

Para traduzir através de uma medida concreta esta importância, foi considerado (i) a intensidade dos relacionamentos dos recursos com os procedimentos (PR_{ij}), e (ii) a importância definida para os procedimentos que compõe cada serviço que foi transportada da Matriz de Serviços, ou seja, o índice de importância corrigido (IP_i^*).

Para este cálculo utilizamos a seguinte fórmula:

$$IR_j = \sum_{i=1}^n PR_{ij} \times IP_i^*$$

Onde:

IR_j = importância dos itens de infra-estrutura e recursos humanos

PR_{ij} = intensidade do relacionamento entre as etapas dos procedimentos e os itens de infra-estrutura e recursos humanos

IP_i^* = importância corrigida dos procedimentos

Considerando o exemplo da Figura 3.24, para o Recurso Humano Interno “Seguranças” tem-se:

$$IR_i = 3 \times 1.402 + 3 \times 6.127 + 9 \times 6.728 + 9 \times 2.115 + 3 \times 852$$

$$IR_i = 104.732$$

3.3.3.4 AVALIAÇÃO DO CUSTO E DIFICULDADE DE IMPLANTAÇÃO DOS ITENS DE INFRA-ESTRUTURA E RECURSOS HUMANOS (C_j , L_j)

Os custos e a dificuldade de implantação dos recursos são avaliados para que possam ser priorizados os recursos que necessitam menor disponibilidade financeira e que sejam de fácil implantação. Para tanto realiza-se uma avaliação dos custos referentes aos recursos existentes e propostos (humanos e de infra-estrutura), sua aquisição e/ou

manutenção. Da mesma forma é importante avaliar a dificuldade de implantação; e para tanto, deve-se observar aspectos técnicos e operacionais.

A escala utilizada para pontuação deste item foi a seguinte:

Análise de Custo

- 0,5 Custo muito alto
- 1,0 Custo alto
- 1,5 Custo moderado
- 2,0 Custo baixo

Dificuldade de Implantação

- 0,5 Muito Difícil
- 1,0 Difícil
- 1,5 Moderada
- 2,0 Fácil

Para exemplificar, pode-se verificar que o item Gerente Geral obteve uma avaliação de custo moderada ($C_j = 1,5$), pois é um item que comparado com os demais recursos humanos tem um custo mediano. O mesmo item obteve para dificuldade de implantação avaliação fácil ($L_j = 2$), devido, ao fato que, o mesmo já se encontra como membro do quadro de funcionários.

3.3.3.5 PRIORIZAÇÃO DOS ITENS DE INFRA-ESTRUTURA E RECURSOS HUMANOS (IR_j^*)

Este item permite a priorização dos itens de infra-estrutura e recursos humanos (IR_j) calculados na etapa 3.3.3.3, incorporando-se à avaliação anterior à análise dos custos (C_j) e à dificuldade de implantação (L_j).

Neste momento os recursos humanos e os itens de infra-estrutura são selecionados, conforme o grau de importância que os mesmos exercem para o pleno desenvolvimento dos procedimentos.

Calculou-se o índice de importância corrigido dos itens de infra-estrutura e recursos humanos, utilizando-se a fórmula descrita a seguir:

$$IR_j^* = IR_j \times \sqrt{C_j} \times \sqrt{L_j}$$

Onde:

IR_j^* = importância corrigida dos itens de infra-estrutura e recursos humanos

IR_j = importância dos itens de infra-estrutura e recursos humanos

C_j = custo de implantação dos itens de infra-estrutura e recursos humanos

L_j = dificuldade de implantação dos itens de infra-estrutura e recursos humanos

Considerando o exemplo da Figura 3.24 analisando o mesmo item, **Seguranças**, observa-se:

$$IR_j^* = 104.732 \times \sqrt{1} \times \sqrt{2}$$

$$IR_j^* = 209.464$$

Para o Estudo, os recursos humanos e os de infra-estrutura, foram analisados antes e depois de considerados seus custos e sua dificuldade de implantação. A Figura 3.25 e 3.26 ilustra esta análise para os recursos prioritários.

Analisando-se a matriz de recursos humanos, pode-se verificar algumas modificações relevantes nos seguintes itens:

- Gerente Geral;
- Supervisor de Segurança;
- Encarregados da Manutenção.

DESDOBRAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS	IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS IRj	PRIORIZAÇÃO INICIAL	AVALIAÇÃO DE CUSTO Cj	AVALIAÇÃO DA DIFICULDADE DE IMPLANTAÇÃO Lj	IMPORTÂNCIA CORRIGIDA DOS RECURSOS HUMANOS IRj*	PRIORIZAÇÃO FINAL
Gerente Geral	318.133	3	1,5	2	551.021	1
Gerente de Marketing	281.565	4	1,5	2	487.684	4
Supervisor de Segurança	216.186	7	2	2	432.371	5
Gerente de Segurança	239.330	5	1,5	2	414.531	6
Gerente de Operações	180.621	8	1,5	2	312.844	8
Promoções de Eventos	169.115	9	1	2	239.164	9
Seguranças internos	104.732	15	2	2	209.464	15
Gerente Financeiro	104.280	16	1,5	2	180.618	16
Gerente Comercial	87.542	17	1,5	2	151.627	17
Gerente de Auditoria	81.091	18	1,5	2	140.454	18
Gerente Administrativo	72.553	19	1,5	2	125.666	19
Treinamentos	65.874	20	1	2	93.159	20
Segurança terceirizados	51.758	22	1	2	73.197	21
Encarregados da manutenção	32.905	27	1,5	2	56.993	25

Figura 3.25 Priorização parcial da Matriz de Recursos Humanos do *Shopping Iguatemi*

Percebe-se que todos itens prioritários mantiveram ou aumentaram suas posições após a avaliação de custos e dificuldade de implantação, o que deixou a equipe tranqüila em relação à consistência dos resultados.

Finalmente, na análise realizada sobre a matriz de recursos de infraestrutura, demonstrada parcialmente na Figura 3.26, verificou-se que os itens que sofreram maiores modificações foram:

- Equipamentos pessoais eletrônicos de comunicação para os seguranças;
- Equipamentos eletrônicos para os seguranças nos corredores.

O recurso “*Equipamentos pessoais eletrônicos de comunicação para os seguranças*” destacado na Figura 3.26 aumentou sua ordem de priorização, pois foi considerado como de baixo custo e de fácil implantação. Pode-se observar que o item, “*Equipamentos eletrônicos para segurança nos corredores*”, por seu custo ser considerado elevado, reduziu seu grau de priorização.

DESDOBRAMENTO DOS RECURSOS DE INFRA-ESTRUTURA	IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS DE INFRA-ESTRUTURA IRJ	PRIORIZAÇÃO INICIAL	AVALIAÇÃO DE CUSTO Cj	AVALIAÇÃO DA DIFICULDADE DE IMPLANTAÇÃO Lj	IMPORTÂNCIA CORRIGIDA DOS RECURSOS DE INFRA-ESTRUTURA IRJ*	PRIORIZAÇÃO FINAL
Iluminação interna e externa	381.947	1	169114,62	9,00	540.154	2
Central de Ar Condicionado	381.947	1	180621,11	8,00	540.154	2
Sanitários	232.837	6	216185,64	7,00	403.285	7
Espaço físico equipado com móveis, materiais e equipamentos para escritório	127.316	11	23512,06	32,00	220.517	11
Subestação Elétrica	127.316	11	231701,88	6,00	220.517	11
Reservatórios e casas de máquinas	127.316	11	231701,88	6,00	220.517	11
Geradores de energia elétrica	127.316	11	231701,88	6,00	220.517	11
Espaço físico equipado para treinamento oferecido aos funcionários da administração	65.126	21	0,50	2,00	65.125	22
Equipamentos pessoais eletrônicos de comunicação para os seguranças	30.450	28	2,00	2,00	60.900	23
Espaço físico equipado para treinamento oferecido aos proprietários e funcionários das lojas	43.000	23	1,00	2,00	60.811	24
Equipamentos eletrônicos para segurança nos corredores	30.450	28	0,50	1,50	26.370	33

Figura 3.26 Priorização parcial da Matriz de Recursos de Infra-Estrutura do *Shopping Iguatemi*

3.3.4 PLANEJAMENTO DA QUALIDADE

O modelo proposto por este Estudo tem como resultado o planejamento da qualidade, que resume as ações necessárias para que a voz do cliente seja atendida, reforçando o sistema da qualidade existente, através de plano de melhorias.

Conforme a Metodologia proposta, o Planejamento da Qualidade está composto de cinco etapas:

- 1) Plano de melhoria das especificações (características de qualidade)
- 2) Plano de melhoria dos procedimentos que compõem os serviços
- 3) Plano de melhoria dos recursos humanos internos e dos recursos humanos terceirizados
- 4) Plano de melhoria da infra-estrutura
- 5) Plano de melhoria no relacionamento

As quatro primeiras etapas são resultantes dos desdobramentos das Matrizes que compõem cada plano.

O último item, que ainda será demonstrado, foi elaborado, utilizando-se uma Matriz específica: A Matriz de Relacionamento.

3.3.4.1 PLANO DE MELHORIA DAS ESPECIFICAÇÕES

Nesta etapa, as características de qualidade prioritárias, que medem o atendimento aos padrões estabelecidos e que foram priorizadas no item 3.3.14, são redimensionadas. Novas especificações são estabelecidas ou, conforme análise realizada, ações de melhorias são desenvolvidas para permitir o atendimento das especificações já existentes.

Para início desse planejamento foi utilizada a lista de características de qualidade priorizadas (ver Figura 3.27).

As ações contemplaram as quatro primeiras características priorizadas no estudo do *Shopping Iguatemi*, ou seja:

- N° de seguranças por acesso às dependências do *Shopping*;
- N° de seguranças internos por andar do *Shopping*;
- N° de lojas destinadas aos Correios e Telégrafos (EBCT);
- N° de eventos realizados para os lojistas /semestre.

As especificações das características acima relacionadas foram alteradas, buscando-se garantir vantagem competitiva. As novas especificações estão apresentadas na Matriz de Qualidade.

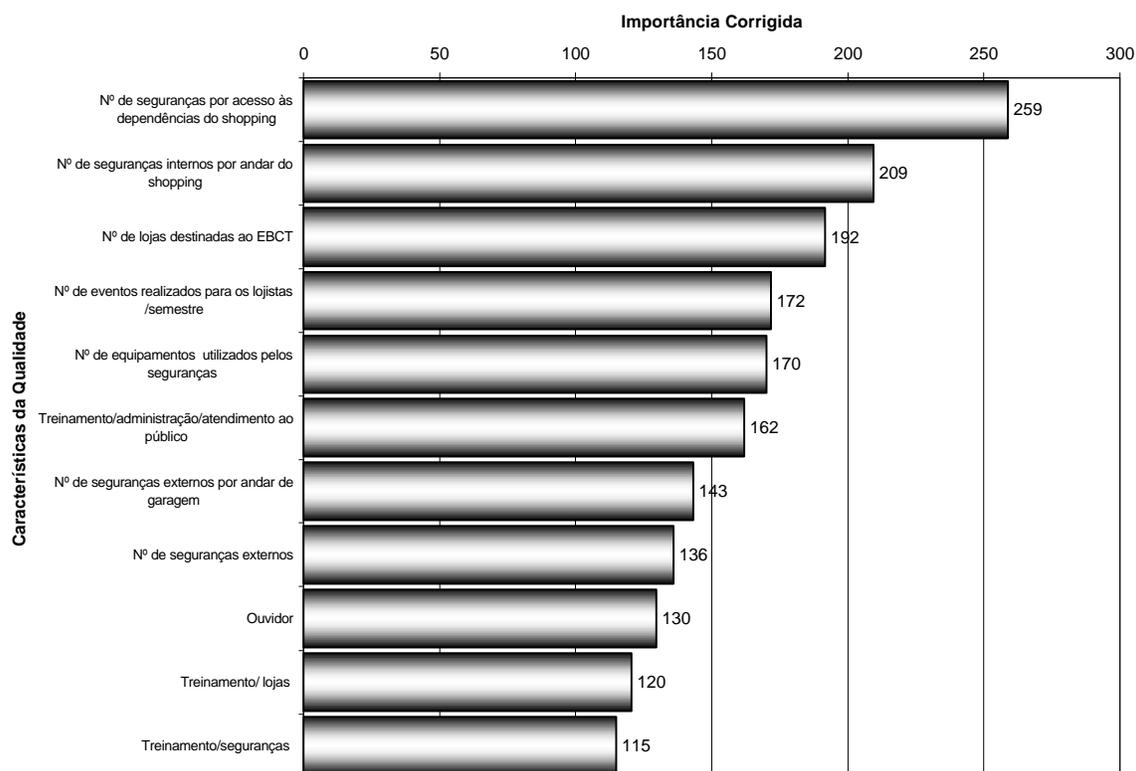


Figura 3.27 Pareto parcial da priorização das Características da Qualidade do *Shopping Iguatemi*

Os dois primeiros itens receberam um reforço referente à capacitação dos integrantes da equipe, pois foi analisado e verificado que o número de seguranças está em quantidade suficiente. Para estas características foram traçadas ações para a melhoria dos serviços, conforme descrito a seguir:

- **Item:** Nº de seguranças por acesso às dependências do *Shopping*;
- **Especificação atual mantida:** Média de 11 (onze) seguranças de portaria;
- **Item:** Nº de seguranças internos por andar do *Shopping*;

- **Especificação atual mantida:** Média de 13 (treze) seguranças por andar de lojas;
- **Objetivos:** melhoria no atendimento relativo a segurança e a informações prestadas;
- **Ações:** Capacitação específica para os seguranças, realizada em dois módulos distintos, incluindo os terceirizados que prestam serviços externos. O primeiro módulo se refere a atendimento ao público e satisfação do cliente e, o segundo, à utilização de equipamentos de segurança, prevenção a assaltos e ação adequada na ocorrência de delitos;
- **Responsável:** O setor responsável é o de marketing que, após desenvolver o planejamento para realização dos cursos, deverá submeter o mesmo à apreciação e aprovação do responsável pelo setor de segurança e pelo Gerente Geral do *Shopping*;
- **Período:** Os treinamentos devem ser sistemáticos com duração de 4 horas mensais, propiciando, também, a troca de experiências e desenvolvimento do trabalho em equipe.

Para este item, em especial, existiu o consenso da equipe de que deveria ser dada grande prioridade. Portanto, deve-se utilizar os recursos estipulados no Planejamento Estratégico. A segurança foi identificada, em pesquisa promovida pela Direção do *Shopping Iguatemi*, como o principal fator dos clientes finais na escolha desse *Shopping* para realizar suas compras, sendo este um motivo de aumento de demanda.

A terceira característica de qualidade priorizada contemplou, conforme pode ser observado na Figura 3.14, um dos itens da Qualidade Demandada: *Inclusão de Correio (EBCT)*, ratificando, assim, sua importância no planejamento:

- **Item:** Nº de lojas destinadas ao EBCT;
- **Especificação atual:** 0 (zero);
- **Especificação para meta:** 1 (um);

- **Objetivos:** Atender a demanda dos lojistas e dos clientes compradores;
- **Ações:** Nos estudos de viabilidade do Plano Diretor e no Planejamento Estratégico do ano de 2001, promover a inclusão deste serviço;
- **Responsável:** A Gerência Geral é a responsável pela inserção deste item no Planejamento Estratégico e, também, da apresentação do estudo para sedimentar a necessidade deste item junto aos investidores;
- **Período:** Tornar disponível o espaço até o ano de 2002.

Conforme a pesquisa realizada pelo *Shopping Iguatemi*, publicada em julho de 1999, este item já constava em segundo lugar na preferência dos consumidores relativo a lojas que faltavam no *Shopping*, reforçando também a priorização obtida através do presente Estudo.

Finalmente aparecem, também como prioritários, os *eventos realizados para lojistas*, demonstrando a demanda por capacitação por parte dos proprietários de lojas. Os lojistas acreditam ser este um diferencial de sucesso, apresentando explicitamente nos questionários, em especial, nas observações anexadas aos mesmos.

- **Item:** Nº de eventos realizados para os lojistas /semestre;
- **Especificação atual:** 3 (três);
- **Especificação para meta:** 6 (seis);
- **Objetivos:** capacitar os lojistas, de acordo com a demanda especificada pelos mesmos. Destacam-se alguns dos principais itens de interesse dos lojistas que apareceram na pesquisa:

Gerenciamento de lojas em *shopping*;

Custos voltados para o comércio;

Metodologias para gerenciamento;

Práticas bem sucedidas de gerenciamento em *shopping*;
Desenvolvimento de equipes.

- **Ações:** Incluir, no Planejamento Estratégico, verba para viabilizar estes eventos e manter, junto ao departamento de marketing, atualização da demanda para os temas dos eventos, bem como o retorno do aproveitamento dos mesmos visando melhoria contínua.
- **Responsável:** O setor de marketing deverá desenvolver o projeto e a coordenação dos eventos, bem como apresentar ao Gerente Geral e aos lojistas os objetivos esperados e os alcançados ao final de cada semestre;
- **Período:** Os eventos devem ser realizados um a cada mês, iniciando em março de 2001 e em meses subseqüentes.

3.3.4.2 PLANO DE MELHORIA DOS PROCEDIMENTOS

Este plano foi elaborado a partir priorizações estabelecidas no item 3.3.2.5, e demonstrado na Figura 3.28.

Os procedimentos que obtiveram maior pontuação, os quais serão objeto das ações descritas a seguir, foram:

- Promoção de treinamentos aos funcionários da administração;
- Controle de entrada e saída de pessoas fora do horário ao público;
- Contratação de funcionários para segurança



Figura 3.28 Pareto parcial da priorização dos serviços do *Shopping Iguatemi*

O primeiro item priorizado está relacionado com a capacitação de todos os integrantes do quadro de colaboradores da Administração do *Shopping*.

- **Item:** Promoção de treinamentos aos funcionários da Administração;
- **Especificação atual:** 0 (zero);
- **Especificação para meta:** 44 (quarenta e quatro) horas /ano;
- **Objetivos:** capacitar os lojistas (uma de suas principais demandas) e capacitar os seguranças no que diz respeito à prevenção e atuação durante delitos ocorridos no *Shopping*.
- **Ações:** Capacitar todos colaboradores no módulo de atendimento ao cliente e desenvolvimento de trabalho em equipe e capacitar o pessoal alocado no setor de segurança em treinamento específico, conforme mencionado no item 3.3.4.1;

- **Responsável:** O setor responsável é o de Marketing que, após desenvolver o planejamento para realização dos cursos, deverá submeter o mesmo à apreciação das demais gerências e aprovação do Gerente Geral do *Shopping*;
- **Período:** Os treinamentos devem ser sistemáticos com duração média de 4 horas mensais para todos colaboradores.

Os referencias de excelência em treinamento nacional (revista Exame 2000) são de 81 horas de treinamento por funcionário/ano. A meta estabelecida para o *Shopping Iguatemi* está baseada neste referencial, onde se espera atingir, em um período de 3 anos, os patamares alcançados pelas melhores empresas nacionais.

O segundo item priorizado está relacionado com os Recursos Humanos da área de segurança.

- **Item:** Controle de entrada e saída de pessoas fora do horário ao público;
- **Especificação atual e mantida:** Controle realizado em todas horas do dia em que o *Shopping* se encontra fechado aos clientes externos;
- **Ações:** Capacitar os Seguranças encarregados do acesso, em um módulo específico, em agilidade e eficiência na identificação de pessoas.
- **Responsável:** O setor responsável é o de segurança que, após desenvolver o planejamento para realização do curso, deverá submeter o mesmo à apreciação da Gerência de Marketing, encarregada da contratação de profissionais para ministrar os cursos;
- **Período:** Os treinamentos devem ser semestrais com duração a ser estipulada após diagnóstico realizado pela empresa contratada.

O terceiro item priorizado está relacionado com os recursos humanos do setor de segurança.

- **Item:** Contratação de funcionários para o setor de segurança;
- **Especificação:** Padrão para contratação de funcionários;
- **Ações:** Descrever os requisitos mínimos para contratação dos seguranças contendo o perfil adequado para o cargo pretendido.
Capacitar o novo contratado com objetivo de entender o *Shopping* como empresa e como espaço físico.
Nivelar os conhecimentos desenvolvidos nos cursos internos fornecidos aos funcionários do *Shopping* através de diagnóstico individual para cada colaborador contratado.
- **Responsável:** O setor responsável é o de segurança que deverá estabelecer os critérios necessários para admissão de funcionários e planejamento para os cursos de apresentação da empresa e de nivelamento.

3.3.4.3 PLANO DE MELHORIA DA INFRA-ESTRUTURA E RECURSOS HUMANOS

O planejamento de melhoria dos recursos, somado aos demais, demonstra que o QFD é uma ferramenta que busca tornar as ações de melhoria propostas exeqüíveis e eficazes, através da melhoria de todas as interfaces da organização ligadas direta ou indiretamente à voz do cliente

Foram considerados os itens de infra-estrutura e recursos humanos priorizados no item 3.3.3.5. Nesta etapa, objetivou-se adicionar elementos de recursos humanos e de infra-estrutura, além dos que já existem atualmente.

PLANO DE MELHORIA DA INFRA-ESTRUTURA

Para realização deste planejamento foram considerados os recursos de infra-estrutura priorizados conforme aparece na Figura 3.29.

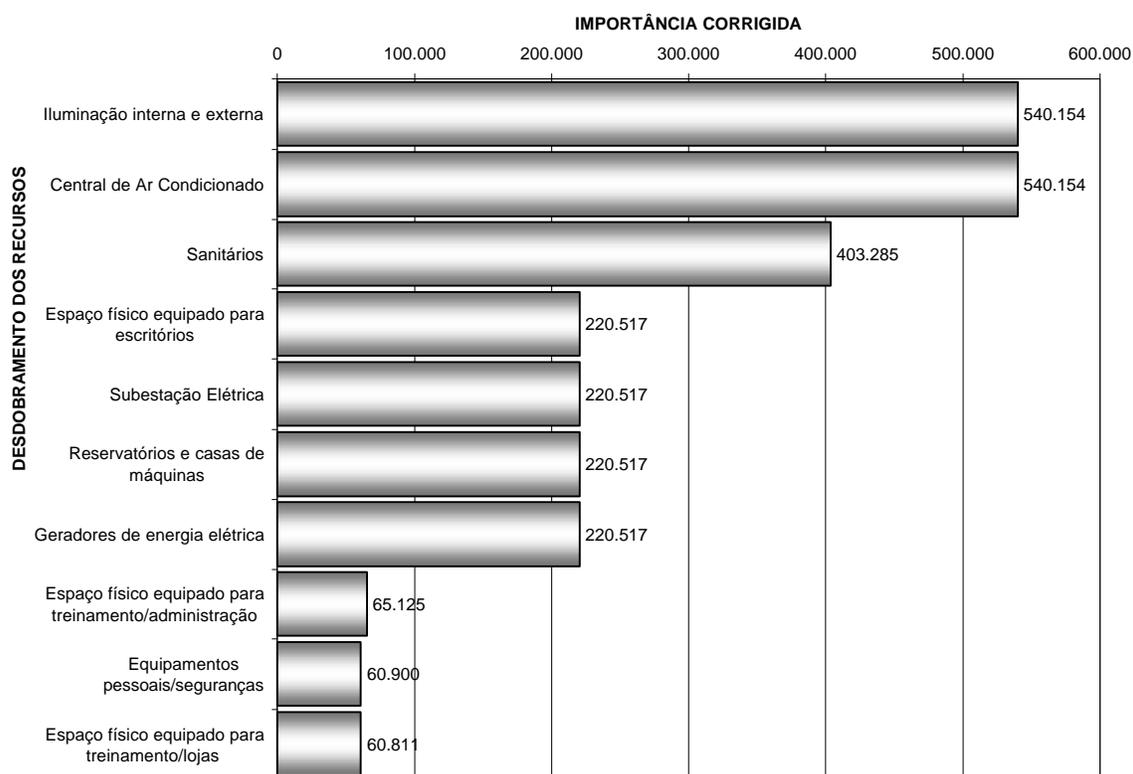


Figura 3.29 Pareto parcial da priorização dos itens de infra-estrutura do *Shopping Iguatemi*

Após a priorização dos recursos verificou-se que os primeiros itens priorizados compõem a infra-estrutura básica de abastecimento, sanitários e instalações da administração. Estes itens, conforme informações dos técnicos, possuem um controle sistemático, pois todas as operações do *Shopping* dependem deles.

Em virtude da proximidade das prioridades estes itens foram condensados em um único chamado de “Infra-estrutura Básica”. A seguir encontra-se descrito o planejamento para estes itens agrupados.

- **Item:** Infra-estrutura Básica, composta por:
 - Iluminação interna e externa
 - Central de Ar Condicionado
 - Sanitários
 - Espaço físico equipado para escritórios
 - Subestação elétrica
 - Reservatórios e Casa de máquinas
 - Geradores de energia elétrica

- **Especificação atual mantida:** indicadores de controle conforme os padrões estabelecidos pelos técnicos;
- **Objetivos:** Manutenção do bom funcionamento das instalações e equipamentos que compõe este item;
- **Ações:** Capacitar a Gerência e Encarregados para assegurar o conhecimento necessário para a execução das seguintes atividades propostas:
 - Utilização de ferramentas de controle e análise de desempenho.
 - Geração de novas idéias para atualização tecnológica.
 - Projeto de depreciação acompanhado de cronograma físico-financeiro para recuperação ou reposição de máquinas e equipamentos.
 - Projeto para manutenção e reforma das instalações sanitárias e dos escritórios acompanhados de cronograma físico financeiro.
- **Responsável:** Gerente de Operações;
- **Período:** Treinamento realizado no primeiro semestre de 2001 e projetos no segundo semestre de 2001.

Para infra-estrutura deficiente ou não existente, necessária para implantação das características de qualidade priorizadas, o plano deve ser desdobrado e acompanhado por um cronograma físico-financeiro a ser detalhado pelo setor de Operações e Segurança. Estão selecionados, a seguir, os dois primeiros projetos prioritários daqueles itens ainda não contemplados pelo *Shopping*:

- **Item:** Espaço físico equipado para treinamento/administração;
 - **Especificação atual:** 0 (zero);
 - **Especificação para meta:** Tornar disponível uma sala de treinamento para um grupo de até 30 pessoas;
 - **Objetivos:** Possibilitar os treinamentos no *Shopping*, com infra-estrutura adequada para pequenos grupos;
 - **Ações:** Incluir no Plano Diretor, local para criação da sala e incluir no Planejamento Estratégico a verba necessária. Desenvolver o planejamento para realização da obra e compra de móveis e equipamentos;
 - **Responsável:** Gerente Geral e Gerente de Operações;
 - **Período:** Estudo realizado durante o ano de 2001 e execução prevista para 2002.
-
- **Item:** Espaço físico equipado para treinamento/lojistas;
 - **Item: Especificação atual:** 0 (zero);
 - **Especificação para meta:** Uma sala de treinamento e um anfiteatro;
 - **Objetivos:** Possibilitar os treinamentos no *Shopping*, com infra-estrutura adequada para palestras e capacitação de lojistas;
 - **Ações:** Viabilizar um convênio com o cinema para utilização de uma sala para utilização dos lojistas. Disponibilizar uma sala de treinamento para um grupo de até 30 pessoas;
 - **Responsável:** Gerente Geral e Gerente de Operações;
 - **Período:** Estudo realizado durante o ano de 2001 e execução prevista para 2002.

Atualmente as palestras já têm sido realizadas nas salas de cinema. A sugestão para melhoria nesta etapa serve para incentivar os lojistas, através do convênio, à utilização periódica das salas, sem o vínculo da administração. Outro objetivo para este convênio é o de criar, fora do ambiente da *associação de lojistas*, um espaço de aprendizado propício à troca de experiências e crescimento do negócio através do intercâmbio de práticas bem sucedidas. Atualmente a referida associação é vista, pela maioria dos lojistas, de acordo com manifestações expressas, como ineficiente, servindo aos interesses de somente alguns interessados.

O espaço físico referente a *sala de treinamento para grupos de até 30 pessoas*, constante deste planejamento, além de capacitar pequenos grupos de lojistas, também poderia ser utilizado para treinamento de funcionários das lojas, outra demanda também identificada na pesquisa de mercado procedida.

PLANO DE MELHORIA DOS RECURSOS HUMANOS

Os recursos humanos contemplam a finalização do planejamento, o qual, depois de alinhado aos demais, deverá ser incorporado a um planejamento único, integrado.

Para este quesito, pode-se verificar, conforme o gráfico da Figura 3.30, que o primeiro elemento pontuado é o Gerente Geral, ratificando, desta forma, a importância do mesmo como facilitador de qualquer melhoria proposta.

Verifica-se que, para atender a demanda de qualidade, as gerências representam o suporte vital para eficácia de qualquer ação proposta.

No item 3.3.6 foi desenvolvida a *Árvore de Relacionamento* para os itens priorizados no *Shopping Iguatemi*, onde fica evidente a importância das gerências na realização de qualquer mudança. Para estes itens priorizados foi realizado um plano único.

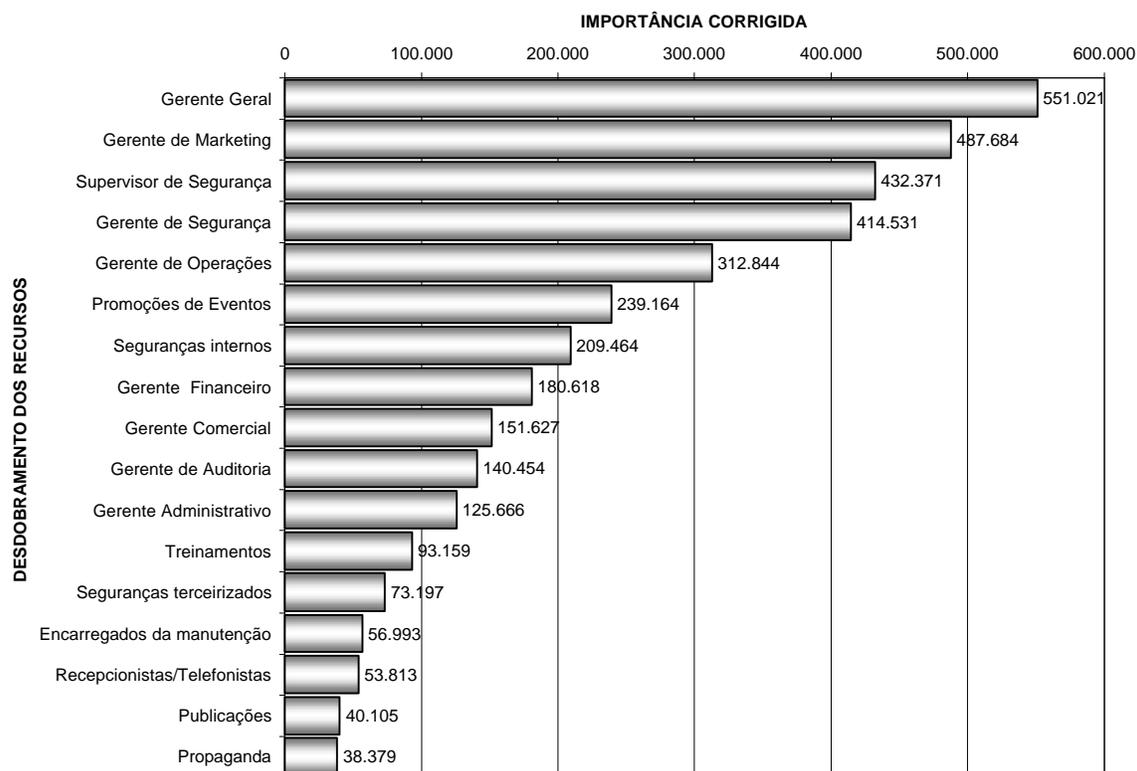


Figura 3.30 Pareto parcial da priorização dos recursos humanos do *Shopping Iguatemi*

Os recursos humanos priorizados, a serem incluídos no Planejamento, encontram-se listados a seguir:

- **Item:** Melhoria do desempenho dos colaboradores:
 - Gerente Geral;
 - Gerente de Marketing;
 - Gerente de Segurança e Supervisor de Segurança;
 - Gerente de Operações.
- **Objetivos:** Oferecer através dos gerentes e supervisores suporte necessário para atender a demanda dos lojistas.

- **Ações:**
 1. Capacitação das gerências e supervisores para: trabalho em equipe, desenvolvimento de liderança, ambiente da qualidade, ferramentas de gerenciamento e desdobramento das diretrizes;
 2. Realizar diagnóstico, envolvendo todos os colaboradores que prestam suporte às ações prioritárias. Verificar suas necessidades de treinamento, com objetivo de melhoria do desempenho individual e em equipe;
- **Responsável:** Gerente Administrativo coordenar o projeto de capacitação com apoio do Gerente Geral;
- **Período:** Até dezembro de 2001.

Do total de cinquenta e nove itens de infra-estrutura e recursos humanos o “Ouvidor” foi priorizado em quadragésimo primeiro lugar. Este item, mesmo obtendo uma baixa pontuação, representa o único recurso listado que ainda não está inserido no Quadro de Funcionários hoje existente. A seguir, apresenta-se o detalhamento do Plano para a criação do cargo:

- **Item:** Ouvidor;
- **Especificação atual:** 0 (zero);
- **Especificação para meta:** 1 (um);
- **Objetivos:** Ter uma linha direta de informações a respeito da demanda dos lojistas;
- **Ações:** Contratar pessoa capacitada, com habilidades para trabalhar com outras pessoas, liderança e conhecimento do negócio *shopping*;
- **Responsável:** Gerente Administrativo;
- **Período:** Primeiro semestre de 2001.

3.3.5 MATRIZ DE RELACIONAMENTO

Esta etapa tem como objetivo complementar, o Planejamento desenvolvido, utilizando para tanto, alguns princípios do Marketing de Relacionamento.

Propõe-se assegurar que as principais práticas de relacionamento nas organizações, estudadas no Capítulo 2, sejam aplicadas. Assim, ações para sua implementação também devem participar do planejamento proposto ao *Shopping*.

Para viabilizar esta proposta foi desenvolvida a Matriz de Relacionamento que cruza características do Marketing de Relacionamento com as ações prioritárias resultantes das Matrizes da Qualidade, dos Serviços e dos Recursos.

Para montagem desta Matriz e com base nos diversos autores que estudaram o assunto em especial Woodcock e Stone (1998), foram listadas as características principais que compõe o Marketing de Relacionamento, conforme descritas:

- Conhecer e segmentar os clientes;
- Dar tratamento especial a cada cliente;
- Identificar as visões dos clientes;
- Criar canais intermediários de distribuição com os clientes;
- Sintonizar os processos da organização com os requisitos de relacionamento;
- Facilitar o acesso dos clientes à empresa;
- Facilitar ao cliente a obtenção de informações;
- Educar o cliente em como extrair o potencial total da organização;
- Educar a equipe para melhorar atendimento;
- Conhecer e agregar as expectativas dos clientes nos produtos e ou serviços oferecido;
- Reduzir o tempo de retorno às solicitações dos clientes tanto quanto for possível;

- Oferecer informação e contato em tempo real aos clientes;
- Permitir aos clientes parcela de participação na estratégia da organização;
- Reduzir os erros nas transações, chegando a zero erros, se possível;
- Oferecer ambiente agradável e que estimule o cliente a voltar sempre.

A lógica até agora utilizada no cruzamento da matriz continua sendo aplicada. Nesta etapa, no entanto, no interior da matriz foi apenas identificada a existência (ou não) de relação.

A matriz do relacionamento, apresentada na íntegra na Figura 3.31, demonstra as relações existentes. Esta Matriz foi preenchida pela equipe de especialistas.

3.3.5.1 MATRIZ DE AÇÕES COMPLEMENTARES

Alguns itens de relacionamento não foram contemplados no Planejamento de Melhorias desenvolvido anteriormente, conforme pode ser visto assinalado na Figura 3.31, que apresenta linhas em branco.

Para contemplar os princípios do marketing de relacionamento, que consta como um dos objetivos deste trabalho, foi desenvolvida a Matriz de Ações Complementares. Essa matriz contém novas ações, a serem incluídas no Planejamento de Melhorias, conforme aparece na Figura 3.32.

Figura 3.31 Matriz de Relacionamento para o Shopping Iguatemi

CARACTERÍSTICAS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO DESDOBRAMENTO DAS AÇÕES DE PLANEJAMENTO	Características da Qualidade			Procedimentos			Infra-Estrutura				Recursos Humanos		
	Capacitar pessoal da segurança	Incluir loja de correios e telegrafos (EBCT)	Capacitar lojistas	Desenvolver estudo de viabilidade para Plano Diretor	Desenvolver estudo de viabilidade para expansão e novo mix	Capacitar todos funcionários da administração	Assegurar que a infra estrutura básica elétrica, hidro sanitária, conforto térmico e equipamentos esteja sob controle constante	Assegurar que os sanitários e circulações sejam limpos e abastecidos periodicamente	Disponibilizar espaço físico para treinamentos dos funcionários da administração	Disponibilizar espaço físico para treinamentos aos lojistas	Assegurar o comprometimento do Gerente Geral com o planejamento	Assegurar participação de todas gerências em especial de Marketing e Segurança no controle das ações de melhoria estabelecidas	Contratar Ouvidor
Conhecer e segmentar os clientes													
Dar tratamento especial a cada cliente	x					x							x
Identificar as visões dos clientes													
Criar canais intermediários de distribuição com os clientes													
Sintonizar os processos da organização com os requisitos de relacionamento													
Facilitar o acesso dos clientes à empresa	x					x							x
Facilitar ao cliente obtenção de informações						x							x
Educar o cliente como extrair o potencial total da organização			x										
Educar a equipe para melhor atendimento	x					x							
Conhecer e agregar as expectativas dos clientes nos produtos e ou serviços oferecidos													
Reduzir o tempo de retorno às solicitações dos clientes tanto quanto forem possíveis						x							
Oferecer informação e contato em tempo real aos clientes						x							
Permitir aos clientes parcela de participação na estratégia da organização													
Reduzir os erros nas transações a zero se possível						x							
Oferecer ambiente agradável e que estimule o cliente a voltar sempre	x					x							x

CARACTERÍSTICAS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO	DESDOBRAMENTO DAS AÇÕES DE PLANEJAMENTO COMPLEMENTARES	Criar cadastro detalhado de cada loja, do(s) dono(s) e ou gerentes geral.	Desenvolver nos treinamentos aos lojistas atividades para auxiliar a divulgar ou identificar as suas visões	Disponibilizar home page aos lojistas	Construir indicadores vinculados aos processos para medir o desempenho do marketing de relacionamento	Realizar pesquisa de satisfação e insatisfação anual com os lojistas	Manter um representante dos lojistas nas reuniões de planejamento estratégico
Conhecer e segmentar os clientes	x	x					
Dar tratamento especial a cada cliente							
Identificar as visões dos clientes	x	x					
Criar canais intermediários de distribuição com os clientes				x			
Sintonizar os processos da organização com os requisitos de relacionamento				x			
Facilitar o acesso dos clientes à empresa				x			
Facilitar ao cliente obtenção de informações							
Educar o cliente como extrair o potencial total da organização							
Educar a equipe para melhor atendimento							
Conhecer e agregar as expectativas dos clientes nos produtos e ou serviços oferecidos					x		
Reduzir o tempo de retorno às solicitações dos clientes tanto quanto forem possíveis				x			
Oferecer informação e contato em tempo real aos clientes				x			
Permitir aos clientes parcela de participação na estratégia da organização						x	
Reduzir os erros nas transações a zero se possível							
Oferecer ambiente agradável e que estimule o cliente a voltar sempre							

Figura 3.32 Matriz de Ações Complementares do Shopping Iguatemi

As ações propostas para a Matriz Complementar são:

- Criar cadastro detalhado de cada loja, do(s) dono(s) e ou gerente;
- Desenvolver atividades para auxiliar a divulgar ou identificar a Visão para o Empreendimento, nos treinamentos oferecidos aos lojistas;

- Disponibilizar *home page* aos lojistas;
- Construir indicadores vinculados aos processos, para medir e gerenciar as ações e o desempenho do marketing de relacionamento;
- Realizar pesquisa de satisfação e insatisfação anual com os lojistas;
- Manter um representante dos lojistas nas reuniões de Planejamento Estratégico.

3.3.5.2 PLANO DE MELHORIA DAS AÇÕES COMPLEMENTARES

Para cada ação de melhoria foi realizado um plano que desdobra a referida ação nas atividades necessárias para sua execução, conforme segue:

- **Item:** Criar cadastro detalhado de cada loja, do(s) dono(s) e ou Gerente Geral;
 - **Especificação atual mantida:** 1 (um)
 - **Objetivos:** Propiciar, através das informações obtidas, o conhecimento e segmentação dos lojistas;
 - **Ações:** Melhorar o cadastro comercial existente, agregando ao mesmo:
 - Dados pessoais dos proprietários e gerentes;
 - Dados básicos pessoais dos funcionários internos de cada loja;
 - **Responsável:** Gerente Comercial;
 - **Período:** Maio de 2001.
-
- **Item:** Desenvolver atividades para auxiliar a divulgar ou identificar a visão do empreendimento, nos treinamentos aos lojistas;
 - **Especificação atual:** 0 (zero);
 - **Especificação para meta:** Um seminário anual com duração de um dia;

- **Objetivos:** Instrumentalizar os lojistas para desenvolver sua visão de futuro em relação ao empreendimento e identificar a Visão de cada um.
- **Ações:** Sensibilizar os lojistas visando sua participação e promover a contratação de equipe especializada para ministrar o seminário;
- **Responsável:** Gerente de Marketing;
- **Período:** Junho de 2001

- **Item:** Disponibilizar *home page* aos lojistas;
- **Especificação atual mantida:** 1 (um);
- **Objetivos:** Criação de canal intermediário de distribuição com os lojistas;
- **Ações:** Acrescentar na *home page existente* (<http://www.iguatemi-poa.com.br/main-frame.html>), *link* com acesso, através de senha, para cada lojista com as seguintes possibilidades:
 Dados mensais de resultados por segmentos;
 - Dados referenciais de outros *shoppings* do grupo;
 - Livros, artigos e publicações de interesse dos lojistas
 - Agenda de eventos, seminários e palestras na área de *Shopping*;
 - Extrato e demonstrativo das despesas de condomínio;
 - Linha direta do lojista com os setores que compõem a administração;
 - Linha direta dos lojistas com Ouvidoria;
 - Endereços de interesse.
- **Responsável:** Gerente Administrativo;
- **Período:** Até março de 2001.

- **Item:** Construir indicadores vinculados aos processos para medir o desempenho do marketing de relacionamento
- **Especificação atual:** 0 (zero)
- **Especificação para meta:** Definir indicadores estratégicos necessários;

- **Objetivos:** Sintonizar os processos da organização com os requisitos de relacionamento;
 - **Ações:** Contratar empresa de consultorias especializada para o desenho dos processos existentes e vinculação aos mesmos com as práticas do marketing de relacionamento.
 - **Responsável:** Gerente de Marketing;
 - **Período:** Durante o ano de 2001.
-
- **Item:** Realizar pesquisa de satisfação e insatisfação com os lojistas;
 - **Especificação atual:** 0 (zero);
 - **Especificação para meta:** Uma por ano ;
 - **Objetivos:** Conhecer e agregar as expectativas dos clientes nos produtos e ou serviços oferecidos;
 - **Ações:** Contratar empresa de pesquisa de mercado para desenvolver planejamento e posterior pesquisa com os lojistas;
 - **Responsável:** Gerente de Marketing;
 - **Período:** Primeira, no ano de 2001 e as demais nos anos subseqüentes.
-
- **Item:** Manter um representante dos lojistas nas reuniões de Planejamento Estratégico;
 - **Item: Especificação atual:** 0 (zero);
 - **Especificação para meta:** 1 (um);
 - **Objetivos:** Comprometer os lojistas, através de sua participação, com as ações estratégicas do *Shopping*;
 - **Ações:** Incluir um representante dos lojistas, por eles eleito, nas reuniões do Planejamento Estratégico;
 - **Responsável:** Gerente Geral;
 - **Período:** Nas reuniões do Planejamento Estratégico de 2002 e nas dos anos subseqüentes.

3.3.6 DISCUSÃO DOS RESULTADOS

O método utilizado para o desenvolvimento desta dissertação demonstrou-se adequado para realizar o planejamento da qualidade associado aos serviços prestados pela administração do *Shopping Iguatemi*.

Como o QFD, em todas suas etapas, preserva a voz do cliente, as prioridades naturalmente demonstram um forte alinhamento. Este alinhamento pode ser visualizado através da Figura 3.33 que apresenta o relacionamento que existe entre os itens priorizados no Estudo de Caso. Essa Figura revela que o conjunto de ações listadas constitui-se em um planejamento integrado.

A análise do Diagrama de Árvore também deixa claro que as ações do Marketing de Relacionamento contemplam itens não identificados pelas Matrizes de Qualidade, Serviços e Recursos. Ratifica-se, então, a necessidade de se incorporar ao Modelo Conceitual proposto para serviços, as matrizes de Relacionamento e Ações Complementares. Essas matrizes conduzem a um planejamento mais completo e abrangente.

Salienta-se que o procedimento priorizado *Treinamento de Funcionários da Administração*, constitui-se em um item com um grande número de relações. Assim, espera-se através de sua execução uma melhoria geral em diversas atividades desenvolvidas pela administração do *Shopping*.

Outra atividade importante foi a maciça participação dos clientes lojistas na Pesquisa de Mercado promovida para o desenvolvimento desta Dissertação. Isso demonstrou a disposição dos mesmos a contribuírem na melhoria do sistema, o que certamente facilita a implantação do plano de melhorias.

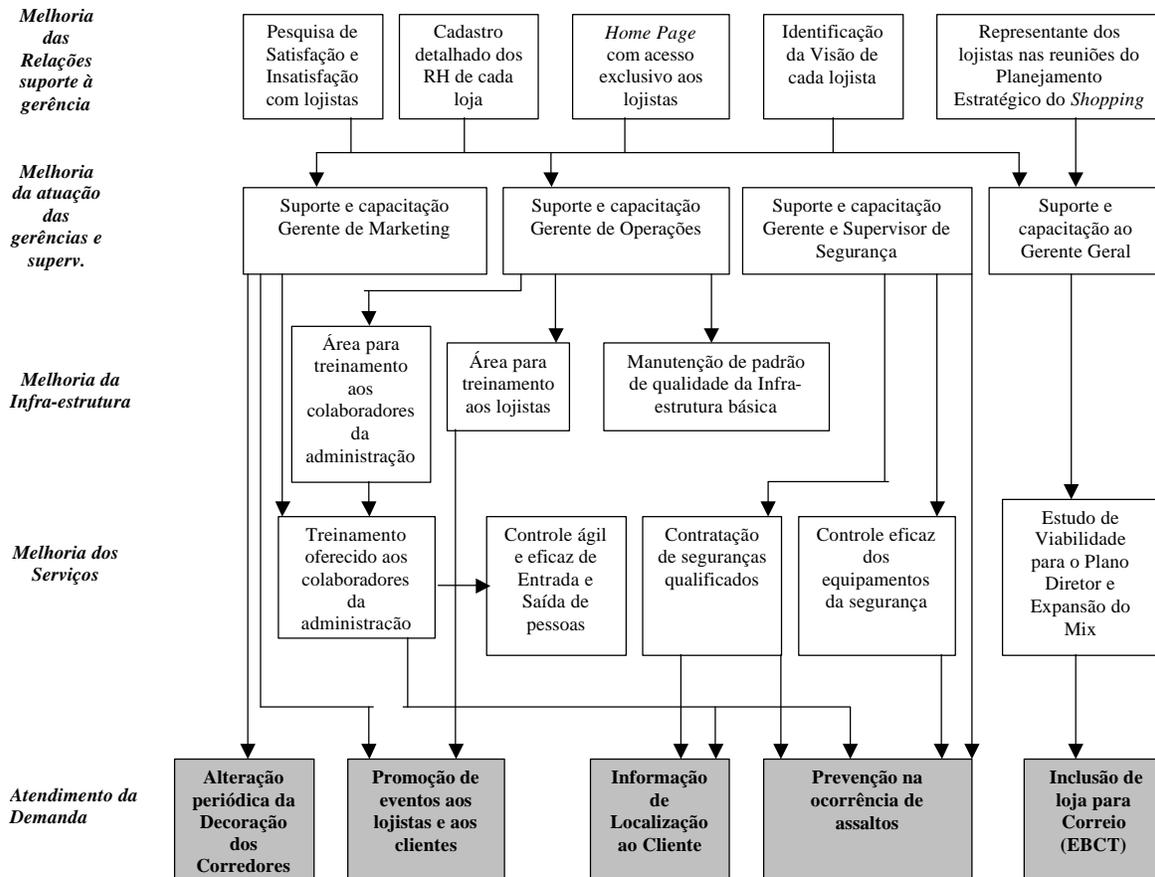


Figura 3.33 Árvore de relacionamento para os itens priorizados no *Shopping Iguatemi*

A importância dos pesquisadores na aplicação da metodologia proposta também ficou evidente. Além do esforço de preenchimento das Matrizes, a equipe técnica contribuiu para agregar informações que não foram manifestamente comentadas pelos clientes lojistas, mas que são necessárias para satisfação atual bem como futura dos lojistas.

Além de organizar a obtenção dos resultados esperados, esta Metodologia se mostrou eficaz para o desenvolvimento do trabalho em equipe e da percepção da importância da visão sistêmica nas organizações. As inter-relações existentes nos meandros de cada característica de qualidade, as quais muitas vezes não tinham ligação direta com o

item, alertaram a equipe para a importância de se conhecer o negócio da empresa, seus processos, bem como de disponibilizar tempo para troca de idéias na solução de dificuldades e nos planejamentos setoriais.

Algumas das ações priorizadas no Planejamento de Melhoria já eram de conhecimento da equipe técnica. Esse conhecimento se fazia parte do *feeling* dos administradores e também por pesquisas promovidas juntos aos clientes consumidores.

A utilização de um método científico foi importante para organizar e assegurar os resultados deste trabalho apoiado em dados e pesquisas. O uso de um método sistemático aumenta a probabilidade da demanda, até então inferida pelos administradores, ser comprovada. Assim, ações de melhoria podem ser propostas com o objetivo de corrigir as não conformidades e criar um sistema de qualidade mais eficaz.

CAPÍTULO 4 – CONCLUSÕES

4.1 COMENTÁRIOS FINAIS

Este trabalho apresentou uma abordagem de utilização do QFD adaptada para o setor de *shopping centers*, onde o marketing de relacionamento foi incorporado ao Modelo Conceitual proposto. O cerne desta abordagem está na integração das práticas do marketing de relacionamento com os fundamentos do desdobramento da qualidade, conforme apresentado no Estudo de Caso.

Foi apresentada uma revisão bibliográfica sobre a qualidade em serviços, onde pode ser observada a importância dos serviços face à crescente posição que estes ocupam na economia mundial. Diante do cenário atual de alta competitividade, é fundamental conhecer os clientes e suas demandas. É preciso desenvolver abordagens sistemáticas que permitam continuamente recolher informações e transformar esse conhecimento em valor para o cliente.

Outros itens abordados na revisão foram: Marketing de Relacionamento, Pesquisa de Mercado e Desdobramento da Função Qualidade. A revisão na área da qualidade revelou a carência de estudos abordando o desenvolvimento de modelos conceituais para serviços em *shopping centers*.

O método proposto foi testado através de um estudo de caso realizado junto ao *Shopping Center* Iguatemi. Ele incorpora adaptações ao modelo de QFD para serviços proposto por outros autores.

Esse método contempla sete etapas principais: Matriz da Qualidade, Matriz dos Serviços, Matriz dos Recursos (Infra-estrutura e Recursos Humanos), Planejamento da Qualidade, Matriz do Relacionamento e Matriz de Ações Complementares.

O Modelo apresentado teve como objetivo realizar um planejamento de qualidade para o *Shopping Center* Iguatemi. A partir da identificação da demanda do cliente e, com a utilização das matrizes, foram priorizados as características da qualidade, serviços e recursos. Os itens priorizados foram incorporados a um plano de ação. Posteriormente, o planejamento foi ampliado, passando a contemplar ações orientadas por princípios do marketing de relacionamento.

O Estudo de Caso revelou importantes vantagens da Metodologia proposta, a qual demonstrou-se eficiente para a tradução da voz do cliente e também para traduzir em características mensuráveis as informações obtidas no *benchmarking* e na prática do *gemba*.

Outra vantagem percebida foi a possibilidade de aprendizado, oriunda do trabalho em equipe, onde as habilidades são somadas, agregando o conhecimento técnico de todas áreas. Isso possibilita aos integrantes a construção de uma visão sistêmica, necessária para o preenchimento das matrizes e condução das priorizações.

Outra vantagem percebida diz respeito à preocupação que a Metodologia demonstra em incorporar, nas priorizações, aspectos práticos, tais como a dificuldade de atuação, tempo, dificuldade de implantação e avaliação do custo. Desta forma as ações propostas adquirem maior garantia de sua exeqüibilidade.

Uma provável deficiência dos modelos anteriores de QFD desenvolvidos para o setor de serviço é a não inclusão dos princípios do marketing de relacionamento. Ações visando a estreitar o relacionamento entre cliente e fornecedor não eram incorporadas no plano de ação, pois não apareciam como uma demanda específica dos clientes. A abordagem proposta corrige essa deficiência.

Enfim, é importante ressaltar que o meio em que o modelo será inserido é determinante para que o mesmo possa ser explorado em toda sua potencialidade, e que o comprometimento de toda organização, em especial da Alta Administração, é vital para o sucesso de qualquer sistema de qualidade.

4.2 SUGESTÃO DE TRABALHOS FUTUROS

Alguns aspectos observados ao longo do trabalho demonstram a necessidade de estudos mais aprofundados, conforme será comentado a seguir.

Uma possibilidade de pesquisa é o estudo da cultura organizacional. Mais especificamente, a identificação de atitudes que favorecem a busca da excelência na prestação de serviços.

Outra possibilidade de pesquisa seria a inclusão no Modelo proposto do estudo de viabilidade econômica, onde os investimentos projetados seriam avaliados dentro do contexto de disponibilidade financeira do Empreendimento, bem como, se for o caso, o tempo de retorno deste investimento.

Além disso, sugere-se que a Metodologia proposta seja aplicada em outros centros comerciais. Isso ajudaria na validação do Modelo e poderia revelar outras adaptações para torná-lo mais completo e abrangente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASCE, Associação Brasileira de Shopping Centers. [on line] Disponível na Internet via URL: <http://www.abrasce.com.br/grnum.htm>. Arquivo capturado em 15 de outubro de 2000.

AKAO, Yoji, et. al. **QFD Towards Product Development Management**. In: 5th. INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT. **Anais**. Belo Horizonte: UFMG, 1999. p. 1-7.

AKAO, Yoji, INAYOSHI, Kei. **A study of service and operational quality – an application of QFD in Library Services**. In: 5th. INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT. **Anais**. Belo Horizonte: UFMG, 1999. p. 200-211.

AKAO, Yoji. **Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

AKAO, Yoji. **Introdução ao desdobramento da qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG: 1996.

AKAO, Yoji. **Quality Function Deployment – Integrating Customer Requirements into Product Design**. Productivity Press, Cambridge, Massachusetts, 1990.

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

ALBRECHT, Karl. **A única coisa que importa: trazendo o poder do cliente para dentro da sua empresa**. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

ALBRECHT, Karl. Total quality service: qualidade e serviço ao cliente: a chave do sucesso para os anos 90. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL **Anais**. São Paulo, 9 de abril de 1992.

ANGELO, Claudio Felisoni de, GIANGRANDE, Vera. (coordenação). **Marketing de relacionamento no varejo**. São Paulo: Atlas, 1999.

BERNARDI, Maria Amália. Como são eleitas as melhores. **Exame: As 10 melhores empresas para você trabalhar**, número 721 ano 34, p. 8-10, agosto 2000.

BRUCH, Lúcio R. F. **Gestão da Qualidade: O Enfoque Ambiental**. Porto Alegre: PUC – Pontifícia Universidade Católica do RS, notas de aula 1998.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

CHENG, Lin Chih et al. **QFD Planejamento da Qualidade**. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Chistiano Ottoni, 1995. XVIII, 262p.:

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos**. 5^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DEMING, W. Edwards. **A Nova Economia para a Indústria, o Governo e a Educação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

ECHEVESTRE, Márcia E.S. **Dissertação de mestrado – Planejamento da Otimização Experimental de Processos Industriais**. Porto Alegre: UFRGS Escola de Engenharia – programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, 1997.

EUREKA, William E. & RYAN, Nancy E. **QFD Perspectivas Gerenciais do Desdobramento da Função Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. 105 p.

FERREIRA, Ângela de M. **Dissertação de mestrado – Desdobramento da Qualidade em Serviços: O caso da Biblioteca da escola de Engenharia da UFRGS**. Porto Alegre: UFRGS Escola de Engenharia – programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, 1997.

FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. **A utilização do QFD como suporte à implementação do TQC em empresas do setor de serviços**. Florianópolis: UFSC, 1995.

FILHO, Osmário Dellaretti. **As sete ferramentas do planejamento da qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

FUNDAÇÃO CHRISTIANO OTTONI. **Gestão pela qualidade total em serviços – casos reais**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

GIANESI, Irineu G. N., CORRÊA Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GONÇALVES, Alexis P. **Gestão da Qualidade em Empresa de Serviço**. Porto Alegre: PUC – Pontifícia Universidade Católica do RS, notas de aula 1997.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GUSTAFSSON, Anderson, Per Persson and ELG, Matias. **Priority Setting in QFD – Improvements and Implications.** In: 5th. INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT. **Anais.** Belo Horizonte: UFMG, 1999. p. 127-136.

HAGUE, Paul, JACKSON, Peter. **Faça sua própria pesquisa de mercado.** São Paulo: Nobel, 1997.

HARTLEY, John R. **Engenharia Simultânea.** Porto Alegre : Artes Médicas, 1998, 226 p.

IGUATENEWS: **Pesquisa revela o cliente Iguatemi.** Porto Alegre, Ano III, número 7, julho-agosto 1999.

JURAN, J.M. **A Qualidade desde o Projeto.** São Paulo: Pioneira, 1992, 551 p.

KANEKO, Noiharu. **QFD Implementation in Hotel Service.** In: 5th. INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT. **Anais.** Belo Horizonte: UFMG, 1999. p. 119-126.

KANEKO, Noriharu. **Quality assurance in service industries.** [paper by mail] Informações remetidas em 12 de janeiro de 2000.

KING, Bob. **Better designs in half the time: implementing QFD – Quality Function Deployment in America.** 3 ed. Massachusetts: GOAL/ QPC, 1989.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Futura, 1999.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing – Edição Compacta.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

- MAZUR, Glenn H. **Service QFD: State of the Art Update**. In: 5th. INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT. **Anais**. Belo Horizonte: UFMG, 1999. p. 39-46.
- McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- MIRSHAWKA, Victor; Jr. MIRCHHAWKA, Victor. **QFD A Vez do Brasil**. São Paulo: Makron Books, 1994.189p.
- MIZUNO, Shigeru. AKAO, Yoji. **QFD The customer-driven approach to quality planning and deployment**. Hong Kong: Nordica International, 1994.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTA, Eliane Viegas. **O desdobramento da qualidade em hospitais**. Porto Alegre: UFRGS, 1996.
- OHFUJI, Tadashi; ONO, Michiteru; AKAO, Yoji. **Métodos de Desdobramento da Qualidade**. Belo Horizonte, MG: Fundação Chistiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1997. 256. il.
- PASETTO, Siane C., ECHEVESTE, Márcia, RIBEIRO, José Luís D. **Desdobramento da qualidade em serviços: melhorando o desempenho de uma academia de ginástica**. 1^o CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO. **Anais**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- PEIXOTO, Manoel Otelino da Cunha. **Uma proposta de aplicação da metodologia desdobramento da função qualidade (QFD) que sintetiza as versões QFD-estendido e QFD das quatro ênfases**. São Carlos: FAPESP, 1998.

PRAIZLER, Nancy C., GUINTA, Lawrence R. **Manual de QFD**. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 1993. 140 p.

RIBEIRO, J. L. Duarte, DANILEVICZ, Angela M. **O Uso do QFD no Desdobramento da Qualidade em Serviços um Estudo de Caso**. Porto Alegre: UFRGS Escola de Engenharia de Produção . Artigo 1998, 9 p.

RIBEIRO, J. L. Duarte, DANILEVICZ, Angela M., F., ECHEVESTE, Márcia, MOTTA, Eliani. **A utilização do QFD na Otimização de Produtos, Processos e Serviços**. Série monográfica da qualidade, polígrafo. Porto Alegre: UFRGS Escola de Engenharia de Produção, 2000, 79 p.

RIBEIRO, J. L. Duarte; DANILEVICZ, Angela M.; **O Uso do QFD no Desdobramento de Serviços com Ênfase para o Desdobramento de Custos**. Porto Alegre: UFRGS Escola de Engenharia de Produção . Artigo, 1999, 12 p.

RIESENBECK, Hajo. De empresa para empresa. **HSM Management: informação e conhecimento para gestão empresarial**, Barueri, número 18 ano 3, p. 106-110, janeiro-fevereiro 2000.

SAMARA, Beatriz Santos, BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

SCHMENNER, Roger W. **Administração de operações em serviço**. São Paulo: Futura, 1999.

SHIBA, Shoji, GRAHAM, Alan, WALDEN, David. **TQM: Quatro Revoluções na Gestão da Qualidade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

STONE, Merlin, WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

TÉBOUL, James. **A era dos serviços: uma nova abordagem ao gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

VIEIRA, Sandro R. B. **Um sistema de gerenciamento da qualidade para fábricas montadoras com ênfase no método Taguchi e QFD**. Florianópolis: UFSC, 1996.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos**. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

YUKI, Mauro Mitio. **Gestão da Qualidade Total**. Florianópolis, out. 1997.

ANEXOS

MATRIZES DO DESDOBRAMENTO DA QUALIDADE

ÁREAS ADEQUADAS DISPONIBILIZADAS	BONS SERVIÇOS																					
	Setor Administrativo com procedimentos eficazes	Setor Administrativo com atendimento e																				
Infraestrutura adequada	10	19,61	Clareza nas informações oferecidas no balcão da administração aos lojistas	9		9				9										9		
			Divulgação adequada das normas aos lojistas					9	3	1											9	
			Recepção administrativa com atendimento cordial	9	3		9				9											
			Clareza da administração na elaboração dos demonstrativos de receita e despesa provenientes dos alugueis aos lojistas		3																	
Mix Diversificado	10	19,61	Elaboração de relatórios estatísticos de receita por diferentes áreas de atuação dos lojistas		1																	
			Aproveitamento da auditoria com intuito de agregar valor ao lojista a esta atividade					3		3										3		
			Flexibilidade nos rigorosos critérios para realização de serviços de obras ou reformas nas lojas		3			1														
TOTAL	51	100,00	Inclusão de espaço para reuniões comerciais dos lojistas																			
			Inclusão de espaço para treinamento de equipes de funcionários das lojas																			
			Inclusão de local para refeitório e vestiário dos funcionários do shopping																			
			Inclusão de consultório médico e dentário para os funcionários																			
TOTAL	51	100,00	Inclusão de Correio (EBCT)																			
			Inclusão de Academia de Ginástica																			
			Inclusão de consultórios médicos																			
			Inclusão de consultórios dentários																			
IMPORTÂNCIA DAS C.Q. IQj				109,07	129,72	70,83	47,09	120,44	114,97	161,94	182,92	96,14	148,09	101,26	105,00	120,17	70,16	83,92	42,16	114,43	80,60	
PRIORIZAÇÃO INICIAL				10	4	19	23	5	7	2	1	14	3	13	11	6	20	17	24	8	18	
DIFICULDADE DE ATUAÇÃO Dj				1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1,5	2	
ANÁLISE COMPETITIVA Bj				1	1	0,5	1,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1,5	1	
IMPORTÂNCIA CORRIGIDA DAS C.Q. IQJ*				109,07	129,72	70,83	81,56	120,44	114,97	161,94	258,69	135,96	209,43	143,21	105,00	169,94	99,22	83,92	42,16	171,64	113,98	
PRIORIZAÇÃO FINAL				13	9	19	18	10	11	6	1	8	2	7	14	5	16	17	24	4	12	
ESPECIFICAÇÕES ATUAIS				0	35	30		17			11	40	26	10		1	dado não fornecido	3	1	3	800	

SERVIÇOS DE SEGURAN	Administração dos Seguranças Contratados	Controle dos Bombeiros																	
		Controle do balcão de informações, carrinhos de crianças e cadeiras de roda	3		9				1	1		1					1	1	
		Controle de achados e perdidos			1				1	1		1							
		Controle da recepção e telefonia (na segurança) ao cliente consumidor	3						1								1	1	
	Controle do Bom Funcionamento de Equipamento	Controle de equipamento utilizado pelos seguranças					3		1	1	3	1	9	9	1				
	Controle de Acesso	Controle de entrada e saída de pessoa fora do horário ao público					3	3	9	1	1	1	9	9	3				
Controle de abertura e fechamento das lojas						1	1	3			3		1	1					
SERVIÇOS DE OPERAÇÕES	Serviços Diversos	Contratação de funcionários																	
		Análise de contratos dos serviços terceirizados																	
		Compra de materias e equipamentos																	
	Controle de Reformas das lojas	Aprovação dos projetos dos lojistas																	
		Controle da manutenção executada		1			1									1	1	1	
	Responsabilidade técnica Sobre as Obras do Empreendimento	Controle das normas estabelecidas para serviços e reformas	1	1			3	3	1	1	1	1	1	1	1				
		Projeto e execução de obras da área de condomínio e administrativas																	
	Controle de Empresas de Manutenção	Controle da manutenção da limpeza	1	1					1							1	1		
		Controle da manutenção e atendimento do fraldário	1	1					1							1	1		
		Apoio às ações de Marketing							1							3	3	3	
		Controle dos projetos e manutenção paisagística interna e externa														1			
		Controle e manutenção dos equipamentos e redes														1	1		
Controle dos Serviços gerais									1						1	1	1		
Fiscalização Periódica nas Lojas	Fiscalização das normas para layout							1											
	Contratação de funcionários																		
		Análise de contratos dos serviços terceirizados	1				1		1						1	1	1		

MARKETING						ESPAÇO FÍSICO										IMPORTÂNCIA	ORDEM DE PRIORIZAÇÃO INICIAL	DIFICULDADE DE IMPLANTAÇÃO	TEMPO DE IMPLANTAÇÃO	PRIORIZAÇÃO	ORDEM DE PRIORIZAÇÃO
PUBLICAÇÕES						OBRAS E MANUTENÇÃO		ÁREAS INTERNAS				MIX									
Nº de folders informativos distribuídos aos clientes / mês	Nº de boletins informativos distribuídos aos lojistas contendo divulgação das normas e procedimentos administrativos / semestre	Nº de boletins informativos distribuídos aos lojistas contendo atualização das novas lojas / semestre	Nº de demonstrativos discriminados fornecidos aos proprietários de lojas sobre a prestação de contas provenientes dos atuguéis / mês	Nº de relatórios fornecidos aos proprietários de lojas sobre o percentual setorizado de vendas / semestre	Nº de informações prestadas ao lojista através de relatórios da auditoria / mês	Escala de Satisfação com os lojistas quanto agilidade para obtenção de autorização para obras, reformas e serviços internos nas lojas / semestre	Escala de satisfação com os clientes quanto a decoração dos corredores / semestre	Nº de espaço físico para reuniões internas para os lojistas	Nº de espaço físico para treinamento dos funcionários das lojas	Nº de espaço físico para refeitório e vestiário dos funcionários das lojas	Nº de Consultório Médico e Denário para os Funcionários das lojas	Nº de lojas destinadas ao EBCT	Nº de lojas destinadas a Academia de Ginástica	Nº de lojas destinadas a consultórios médicos	Nº de lojas destinadas a consultórios dentários						
113,98	102,77	48,63	18,90	18,11	32,88	16,98	67,07	66,29	67,66	28,89	19,92	191,61	20,58	20,28	19,72	IPi		Fi	Ti	IPi*	
																0,00	64	2,00	2,00	0,00	64
																835,53	36	1,50	1,50	1253,29	34
				3	1	1										1361,97	29	1,50	1,00	1668,07	28
			1		1	1	1									3030,47	10	1,50	1,00	3711,56	12
			1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	3061,21	8	1,50	1,00	3749,21	10
							3	3	3	3	3	3	3	3	3	3781,92	7	1,50	1,00	4631,88	9
							1	3	3	3	3	3	3	3	3	2538,71	12	1,50	1,00	3109,28	16
																0,00	64	2,00	2,00	0,00	64
								1	1	1	1	1	1	1	1	1601,72	26	1,00	1,00	1601,72	29
								9	9	9	9	9	9	9	9	4044,37	4	1,50	1,50	6066,56	5
								9	9	9	9	9	9	9	9	3914,65	5	1,50	1,50	5871,98	6
																0,00	64	1,50	1,00	0,00	64

																0,00	64	2,00	2,00	0,00	64
																0,00	64	1,50	1,50	0,00	64
											1	1	1	1		252,19	52	1,50	1,50	378,29	52
																0,00	64	2,00	2,00	0,00	64
											1	1	1	1	1	272,11	51	1,50	2,00	471,32	49
																0,00	64	1,00	1,00	0,00	64
																0,00	64	1,00	1,00	0,00	64
																0,00	64	1,00	1,00	0,00	64
																0,00	64	1,00	1,50	0,00	64
				9												162,95	59	2,00	2,00	325,91	56
																0,00	64	1,50	1,00	0,00	64
																0,00	64	2,00	2,00	0,00	64
				9												162,95	59	2,00	2,00	325,91	56
			9													170,09	58	2,00	2,00	340,18	54
																0,00	64	2,00	2,00	0,00	64
												1	1	1	1	252,19	52	2,00	2,00	504,38	47
																0,00	64	2,00	2,00	0,00	64
																0,00	64	2,00	1,50	0,00	64
																4396,27	2	1,50	1,50	6594,40	3
																279,16	50	1,50	1,50	418,75	51
																3041,77	9	1,50	2,00	5268,49	7
																1695,50	24	1,50	1,50	2543,25	17
																1800,54	21	1,00	1,00	1800,54	26

																	0,00	64	2,00	2,00	0,00	64
																	1678,70	25	1,50	1,50	2518,05	18
																	700,89	39	2,00	2,00	1401,79	33
																	573,08	41	1,00	1,50	701,88	44
																	4084,70	3	1,50	1,50	6127,06	4
	3																6727,98	1	1,00	1,00	6727,98	2
	1																1727,23	23	1,00	1,50	2115,41	24
																	0,00	64	1,50	1,00	0,00	64
								1	1	1	1	1	1	1	1		434,96	46	1,50	1,50	652,44	45
								1	1	1	1	1	1	1			415,24	47	1,50	1,50	622,86	46
												1	1	1	1		252,19	52	1,50	1,00	308,87	58
								1	1	1	1	1	3	1	1		981,85	32	1,00	1,00	981,85	37
	1					9											2483,98	14	1,00	1,00	2483,98	19
								9	9	9	9	3	3	3	3		2401,50	15	1,00	0,50	1698,12	27
																	484,65	44	1,00	1,00	484,65	48
																	484,65	44	1,50	1,50	726,98	42
																	928,64	34	2,00	2,00	1857,28	25
							9						1	1	1		748,10	37	1,50	1,50	1122,14	35
								1	1	1	1	1	3	3	3		640,04	40	1,50	1,50	960,06	39
								1	1	1	1	1	1	1	1		852,47	35	1,00	1,00	852,47	40
	1					3							1	1	1		567,83	42	1,50	1,50	851,75	41
																	0,00	64	1,50	1,00	0,00	64
							1										714,09	38	1,50	1,50	1071,13	36

	1															102,77	61	2,00	2,00	205,55	60
						3										3899,18	6	2,00	1,50	6753,57	1
1																2488,19	13	1,50	1,50	3732,28	11
1																2317,81	16	1,50	1,50	3476,71	13
																2758,48	11	2,00	1,50	4777,83	8
1							1									2128,64	17	1,50	1,50	3192,97	14
1							1									2128,64	17	1,50	1,50	3192,97	14
						9	9									1738,05	22	1,50	1,00	2128,67	23
																1449,84	28	0,50	0,50	724,92	43
3		1										1	1	1	1	1555,35	27	1,50	1,50	2333,02	20
	9		9	9	9											1804,10	20	1,50	0,50	1562,40	30
9																1109,77	31	2,00	2,00	2219,53	22
		9														943,43	33	1,50	1,50	1415,14	32
		9						9								1293,07	30	1,50	2,00	2239,65	21
																251,77	56	1,50	1,50	377,66	53
																0,00	64	2,00	2,00	0,00	64
																0,00	64	1,50	1,00	0,00	64
																0,00	64	2,00	2,00	0,00	64
	1	1	1	1	1											221,29	57	1,50	1,50	331,94	55
																0,00	64	2,00	2,00	0,00	64
																2049,27	19	0,50	1,00	1449,06	31
					1											32,88	62	1,50	1,00	40,27	63
												1	1	1	1	252,19	52	1,00	1,00	252,19	59
					1											32,88	62	2,00	2,00	65,76	62
																485,81	43	2,00	2,00	971,63	38

					9											295,94	48	0,50	0,50	147,97	61
																0,00	64	2,00	2,00	0,00	64
					9											295,94	48	1,50	1,50	443,91	50

MATRIZ DOS RECURSOS

INFRA-ESTRUTURA

E RECURSOS HUMANOS DO SHOPI

NÍVEL PRIMÁRIO	DESDOBRAMENTO DOS RECURSOS		RECURSOS HUMANOS INTERNOS																	
			Gerente Geral	Gerente Comercial	Gerente Financeiro	Gerente de Segurança	Gerente de Operações	Gerente de Marketing	Gerente de Auditoria	Gerente Administrativo	Ouvidor	Supervisor de Segurança	Seguranças	Recepcionistas/Telefonistas	Contador	Secretárias	Serviços externos	Encarregados da manutenção	Pessoal de limpeza	
SERVIÇOS DA GERENCIA GERAL	Apresentação de relatórios aos acionistas	0	9	3	3	1	1	1	1	1				1	1					
	Contato com empresas terceirizadas	1.253	9																	
	Reuniões individuais com lojistas	1.668	9																	
	Reuniões gerais e setorizadas com os gerentes	3.712	9	3	3	3	3	3	3	3										
	Emissão e autorização ou parecer de solicitações dos gerentes	3.749	9	3	3	3	3	3	3	3										
	Emissão e autorização para despesas extraordinárias	4.632	9	1	1	1	1	1	1	1										
	Coordenação e elaboração do Planejamento estratégico anual	3.109	9	3	3	3	3	3	3	3										
	Controle da documentação remetida para empresa de advogados contratada local e em SP	0	9																	
	Controle e cumprimento das metas	1.602	9	3	3	3	3	3	3	3										
	Estudo de viabilidade para plano diretor	6.067	9	3	3	3	3	3	3	3										
	Estudos de viabilidade para expansão e novo mix	5.872	9	3	3	1	3	3	1	1										
	Contratação de funcionários	0		9																
	Compra de materias e equipamentos	0		9	1										1					

SERVIÇOS COMERCIAIS	Avaliação de cadastro dos candidatos a locação	0	1	9														
	Formalização contratual	378												1				
	Avaliação da viabilidade do mix dos locatários	378		9														
	Envio de documentação ou solicitação à empresa de advogados	471		9											3			
	Redimensionamento de espaços das lojas com os clientes	0	1	9														
	Troca de pontos com os clientes	0	1	9														
	Reanálise do mix com os clientes	0	1	9														
	Reparcelamento das prestações dos clientes em atraso	0		9	3													
SERVIÇOS FINANCEIROS	Emissão de relatório com percentuais de faturamento por setor, para distribuição aos lojistas	326		9	3			3						1				
	Contratação de funcionários	0			9													
	Compra de materias e equipamentos	0			9									1				
	Emissão de relatórios financeiros	326			9									1				
	Emissão dos demonstrativos para os condôminos de receita e despesas	340			9									1				
	Controle do faturamento	0			9													
	Emissão de cobrança	504			9									3				
	Organização de documentação para contabilidade	0			3			3				9			1			
Serviços de rua para entregas e recolhimentos de valores/documentos	0			3							3			9				
	Contratação de funcionários	6.594			9				3									
	Análise de contratos dos serviços terceirizados	419			3													
	Compra de materias e equipamentos	5.268	1		3	3								1				
	Gerenciamentos dos seguranças externos	2.543			3				3									
	Gerenciamento dos seguranças internos	1.801			9				9									
	Controle dos Bombeiros	0			9				9									
	Controle do balcão de informações, carrinhos de crianças e cadeiras de roda	2.518			9				9		3							

SERVIÇOS DE MARKETIN	Promoção de palestras aos lojistas	4.778	1					3										
	Promoção de eventos culturais	3.193						3										
	Promoção de eventos filantrópicos	3.193						3										
	Contratação e execução de pesquisa de mercado	2.129	1					9										
	Ouvidoria para atender as sugestões e reclamações dos Lojistas	725	1					3		9								
	Contato com a comunidade, autoridades e imprensa geral	2.333						9										
	Elaboração de boletins informativos aos lojistas	1.562						9										
	Elaboração de Folders aos consumidores	2.220						3										
	Elaboração da revista IGUATEnews	1.415						9										
	Decoração dos corredores	2.240						3										
Inserções na mídia	378						3											
SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	Folha de pagamento	0							9									
	Contratação de funcionários	0							9									
	Serviço de Contabilidade	0											9					
	Controle de serviços externos	332							9							3		
	Compra de materias e equipamentos	0							9						1			
Serviço de Telefonia e de recepção ao lojista no balcão da administração	1.449							3			9							
SERVIÇOS DE AUDITORIA	Contratação de funcionários	40						9										
	Análise de contratos dos serviços terceirizados	252						3										
	Compra de materias e equipamentos	66						9										
	Preparação das escalas das lojas para serem auditadas	972						9										
	Treinamento dos auditores para tipo de informações que devem observar e transcrever	148						3										
	Preparação de relatórios da auditoria ao setor financeiro	0						9							3			
	Preparação de relatórios aos lojistas da auditoria	444						9							3			
IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS IRj	318.133	87.542	104.280	239.330	180.621	281.565	81.091	72.553	6.524	216.186	104.732	26.907	0	9.484	2.410	32.905	10.609	
ORDEM DE PRIORIZAÇÃO ORIGINAL	3	17	16	5	8	4	18	19	41	7	15	30	45	40	43	27	37	
AVALIAÇÃO DE CUSTO Cj	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	2	2	2	1,5	2	2	1,5	2	
AVALIAÇÃO DA DIFICULDADE Lj	2	2	2	2	2	2	2	2	1,5	2	2	2	2	2	2	2	2	
PRIORIZAÇÃO DOS RECURSOS IRj*	551.021	151.627	180.618	414.531	312.844	487.684	140.454	125.666	11.300	432.371	209.464	53.813	0	18.967	4.819	56.993	21.217	
ORDEM DE PRIORIZAÇÃO FINAL	1	17	16	6	8	4	18	19	41	5	15	26	45	37	43	25	36	

HUMANOS DO SHOPPING IGUATEMI

RECURSOS HUMANOS TERCEIRIZADOS										INFRA-ESTRUTURA																
Auditoria Financeira	Advogados	Segurança	Manutenção de elevadores, central de ar condicionado, redes elétricas e hidro sanitárias ...	Promoções de Eventos	Pesquisa de Mercado	Propaganda	Publicações	Arquitetura de Interiores e Paisagismo	Treinamentos	Espaço físico equipado com móveis, materiais e equipamentos para escritório	Espaço físico equipado para treinamento oferecido aos funcionários da administração	Espaço físico equipado para treinamento oferecido aos proprietários e funcionários das lojas	Depósitos da administração	Estacionamento coberto	Estacionamento descoberto	Circulações de acesso as lojas	Ilhas nas praças de alimentação	Programação visual de localização das unidades. acesso de pedestres e de veículos	Iluminação interna e externa	Central de Ar Condicionado	Sanitários	Subestação elétrica	Reservatórios e casas de máquinas	Geradores de energia elétrica	Equipamentos pessoais eletrônicos de comunicação para os seguranças	Equipamentos eletrônicos para segurança nos corredores
1										1									3	3	3	1	1	1		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1									3	3	3	1	1	1		
										1									3	3	3	1	1	1		
										1									3	3	3	1	1	1		
										1									3	3	3	1	1	1		
										1									3	3	3	1	1	1		
	1									1									3	3	3	1	1	1		
										1									3	3	3	1	1	1		
					1					1									3	3	3	1	1	1		
					1					1									3	3	3	1	1	1		
										1									3	3	3	1	1	1		
										1									3	3	3	1	1	1		

				9						1		9							3	3	3	1	1	1		
				9						1				1	1	1	1		3	3	3	1	1	1		
				9						1				1	1	1	1		3	3	3	1	1	1		
					9					1									3	3	1	1	1	1		
										1									3	3	1	1	1	1		
						3				1									3	3	1	1	1	1		
										1									3	3	1	1	1	1		
						9	3			1									3	3	1	1	1	1		
						3	9			1									3	3	1	1	1	1		
								9		1						1	1		3	3	1	1	1	1		
						9				1									3	3	1	1	1	1		
										1									3	3	1	1	1	1		
										1									3	3	1	1	1	1		
										1									3	3	1	1	1	1		
										1									3	3	1	1	1	1		
										1									3	3	1	1	1	1		
										1									3	3	1	1	1	1		
										1									3	3	1	1	1	1		
										1									3	3	1	1	1	1		
										1									3	3	1	1	1	1		
										1									3	3	1	1	1	1		
										1									3	3	1	1	1	1		
										1									3	3	1	1	1	1		
										1									3	3	1	1	1	1		
										1									3	3	1	1	1	1		
										1									3	3	1	1	1	1		
4.738	26.917	51.758	12.400	169.115	34.856	38.379	23.155	34.016	65.874	127.316	65.126	43.000	1.857	9.863	9.863	12.358	12.358	0	381.947	381.947	232.837	127.316	127.316	127.316	30.450	30.450
42	30	22	34	9	25	24	33	26	20	11	21	23	44	38	38	35	35	45	1	1	6	11	11	11	28	28
1	1	1	1	1	0,5	0,5	1,5	0,5	1	1,5	0,5	1	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1	1	1,5	1,5	1,5	1,5	2	0,5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1,5
6.699	38.065	73.197	17.536	239.164	34.856	38.379	40.105	34.016	93.159	220.517	65.125	60.811	3.216	17.082	17.082	21.404	21.404	0	540.154	540.154	403.285	220.517	220.517	220.517	60.900	26.370
42	29	21	38	9	29	28	27	30	20	11	22	24	44	39	39	34	34	45	2	2	7	11	11	11	23	33