

Aparecida Rejane Palhares Lemes

**IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA PARA
SATISFAÇÃO DE CLIENTES DE MICRO E
PEQUENA EMPRESA – COMÉRCIO DE
TAUBATÉ**

Taubaté – SP

2002

APARECIDA REJANE PALHARES LEMES

IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA PARA SATISFAÇÃO
DE CLIENTES DE MICRO E PEQUENA EMPRESA –
COMÉRCIO DE TAUBATÉ
UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ-TAUBATÉ, SP

Data: _____

RESULTADO: _____

COMISSÃO JULGADORA

Prof. Dr. _____

Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Assinatura: _____

APARECIDA REJANE PALHARES LEMES

**IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA PARA
SATISFAÇÃO DE CLIENTES DE MICRO E
PEQUENA EMPRESA – COMÉRCIO DE
TAUBATÉ**

Dissertação apresentada ao Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado da Universidade de Taubaté, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Administração de Empresas.

Área de Concentração: Gestão
Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Francisco Cristóvão
Lourenço de Melo

Taubaté – SP

2002

LEMES, A.R.P. Planejamento estratégico para satisfação de clientes de micro e pequena empresa – comércio de Taubaté. Taubaté, 2002. 94 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Economia, Ciências Contábeis, Administração e Secretariado-Universidade de Taubaté.

**Dedico este trabalho aos meus pais,
Palhares e Leila, pelo incentivo, e aos meus
filhos, Thiago e Daniela. E ainda à Nicinha,
que cuidou da minha primeira sementinha.**

**Ao meu esposo, Celso,
pelo amor e compreensão.**

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Francisco Cristovão Lourenço de Melo, pela habilidade com que orientou meu trabalho.

Ao Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira, coordenador do curso, pela oportunidade concedida.

Ao Prof. Paulo Remi Guimarães Santos, assessor de Relações Interuniversitárias da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação da Universidade de Taubaté, pelo espírito educador com que me auxiliou.

Ao Engenheiro Edson Carlos Rovida, do Departamento de Obras Públicas da Prefeitura Municipal de Taubaté, pela ajuda técnica.

À Arquiteta Sílvia Carmen Lercan Ramiro, Diretora do Departamento de Planejamento da Prefeitura Municipal de Taubaté, e ao Arquiteto Manoel Carlos de Carvalho, pelas informações tão relevantes.

Ao Chefe de Departamento de Segurança do Taubaté Shopping, senhor Valdecir Vieira, pelas inestimáveis informações.

À investigadora Maira Rosali Simões Nóbrega Martins, da Delegacia Seccional de Taubaté, pela gentileza e pela relevância das informações prestadas.

Aos meus irmãos José Ubirajara Palhares Júnior e Márcio José Palhares e ao meu sogro, Jair Lemes, que tanto me incentivaram a ir em frente.

Ao meu amigo Drauzio Antonio Rezende Junior, pela colaboração na versão do resumo para a língua inglesa.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, possibilitaram a realização deste estudo.

SUMÁRIO

RESUMO	10
ABSTRACT	11
INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO 1 – PANORAMA DE TAUBATÉ – CONFIGURAÇÃO DA REGIÃO CENTRAL DA CIDADE	15
CAPÍTULO 2 – O CONCEITO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE	17
2.1 SATISFAÇÃO DO CLIENTE	18
2.2 PERCEPÇÃO DO CLIENTE	20
2.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	22
2.3.1 O CONSUMIDOR E O PROCESSO DE COMPRA	25
2.3.2 COMPORTAMENTO PÓS-COMPRA	25
2.4 A IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS	27
2.5 CARACTERÍSTICAS E TIPOS DE SERVIÇOS	30
2.6 QUALIDADE EM SERVIÇOS	31
2.7 COMO MELHORAR A QUALIDADE EM SERVIÇOS	32
2.8 AVALIAÇÃO DO SERVIÇO PELO CONSUMIDOR	33
CAPÍTULO 3 – ESTRATÉGIA, PLANEJAMENTO E GESTÃO	39
3.1 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA	39
3.1.2 DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	40
3.1.3 DEFINIÇÃO DE GESTÃO ESTRATÉGICA	42
3.2 OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO E DA GESTÃO ESTRATÉGICA	43
3.3 FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	48
3.4 A MISSÃO DO NEGÓCIO E A ESTRATÉGIA DE GESTÃO	51
3.5 TIPOS DE ESTRATÉGIA EXISTENTES	54

3.6 ESTRATÉGIA APLICADA À SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR	59
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA UTILIZADA PARA O ESTUDO DE CASO	62
CAPÍTULO 5 – ESTUDO DE CASO – O ESTACIONAMENTO	65
5.1 DESCRIÇÃO DAS CASAS COMERCIAIS DO CENTRO	69
5.2 O SHOPPING CENTER DE TAUBATÉ – TAUBATÉ SHOPPING	73
5.3 O ESTACIONAMENTO	75
5.4 A VISÃO DOS COMERCIANTES DO CENTRO SOBRE O ESTACIONAMENTO	76
CONCLUSÃO	81
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
APÊNDICE	87

TABELAS

TABELA 1 – ESTABELECIMENTOS LOCALIZADOS NO CENTRO	69
TABELA 2 – NÚMERO DE ESTACIONAMENTOS NA REGIÃO CENTRAL DE TAUBATÉ	71
TABELA 3 – INCIDÊNCIA DE FURTOS NA REGIÃO CENTRAL DE TAUBATÉ	72

TABELA 1 – ESTABELECIMENTOS LOCALIZADOS NO CENTRO

TABELA 2 – NÚMERO DE ESTACIONAMENTOS NA REGIÃO CENTRAL DE TAUBATÉ

TABELA 3 – INCIDÊNCIA DE FURTOS NA REGIÃO CENTRAL DE TAUBATÉ

TABELA 4 – MEMORIAL DESCRITIVO

FIGURAS

FIGURA 1 – FATORES QUE INFLUENCIAM A FORMAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES EM RELAÇÃO AO SERVIÇO A SER PRESTADO	20
FIGURA 2 – A FORMAÇÃO DA PERCEPÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO	21
FIGURA 3 – DECISÃO NO PROCESSO DE COMPRA	23
FIGURA 4 – COMO OS CONSUMIDORES LIDAM COM A INSATISFAÇÃO NA COMPRA DE UM SERVIÇO	26
FIGURA 5 – O ESPECTRO MERCADORIA – SERVIÇO	31
FIGURA 6 – MÉTODO DE GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇO	32
FIGURA 7 – A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO	34
FIGURA 8 – OS CRITÉRIOS DA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO	37
FIGURA 9 – COMPONENTES DA GESTÃO ESTRATÉGICA	44
FIGURA 10 – NÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO	45
FIGURA 11 – SUBDIVISÕES DA GESTÃO ESTRATÉGICA	46
FIGURA 12 – ETAPAS ENFRENTADAS POR UMA EMPRESA PREOCUPADA COM O CLIENTE PARA O DESENVOLVIMENTO DE SUA ATIVIDADE	60

FIGURA 1 – FATORES QUE INFLUENCIAM A FORMAÇÃO DAS EXPECTATIVAS DOS CLIENTES EM RELAÇÃO AO SERVIÇO A SER PRESTADO

FIGURA 2 – A FORMAÇÃO DA PERCEPÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO

FIGURA 3 – DECISÃO NO PROCESSO DE COMPRA

FIGURA 4 – COMO OS CONSUMIDORES LIDAM COM A INSATISFAÇÃO NA COMPRA DE UM SERVIÇO

FIGURA 5 – O ESPECTRO MERCADORIA – SERVIÇO

FIGURA 6 – MÉTODO DE GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇO

FIGURA 7 – A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO

FIGURA 8 – OS CRITÉRIOS DA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO

FIGURA 9 – COMPONENTES DA GESTÃO ESTRATÉGICA

FIGURA 10 – NÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO

FIGURA 11 – SUBDIVISÕES DA GESTÃO ESTRATÉGICA

FIGURA 12 – ETAPAS ENFRENTADAS POR UMA EMPRESA PREOCUPADA COM O CLIENTE PARA O DESENVOLVIMENTO DE SUA ATIVIDADE

GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DO PIB A CUSTO DE FATORES POR RAMO DE ATIVIDADE ECONÔMICA	28
GRÁFICO 2 – EVOLUÇÃO DA POPULAÇÃO EM IDADE ATIVA POR RAMO DE ATIVIDADE	29
GRÁFICO 3 – FOCO DE ATENDIMENTO POR CLASSE SOCIAL NO SHOPPING	76
GRÁFICO 4 – COMÉRCIO POR RAMO DE ATIVIDADE	77
GRÁFICO 5 – TAMANHO DAS EMPRESAS PESQUISADAS	78
GRÁFICO 6 – FOCO DE ATENDIMENTO POR CLASSE SOCIAL	78
GRÁFICO 7 – OPINIÃO SOBRE A SUFICIÊNCIA DE ESTACIONAMENTO NA REGIÃO DO CENTRO DE TAUBATÉ	79
GRÁFICO 8 – O ESTACIONAMENTO SUBTERRÂNEO IMPULSIONARIA O COMÉRCIO?	80

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DO PIB A CUSTO DE FATORES POR RAMO DE ATIVIDADE ECONÔMICA

GRÁFICO 2 – EVOLUÇÃO DA POPULAÇÃO EM IDADE ATIVA POR RAMO DE ATIVIDADE

GRÁFICO 3 – COMÉRCIO POR RAMO DE ATIVIDADE

GRÁFICO 4 – TAMANHO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

GRÁFICO 5 – FOCO DE ATENDIMENTO POR CLASSE SOCIAL

GRÁFICO 6 – OPINIÃO SOBRE A SUFICIÊNCIA DE ESTACIONAMENTO NA REGIÃO DO CENTRO DE TAUBATÉ

GRÁFICO 7 – O ESTACIONAMENTO SUBTERRÂNEO IMPULSIONARIA O COMÉRCIO?

PLANTAS

PLANTA 1 – MALHA COMERCIAL CENTRAL DE TAUBATÉ	66
PLANTA 2 – LOCALIZAÇÃO DO ESTACIONAMENTO	68

PLANTA 1 – MALHA COMERCIALCENTRAL DE TAUBATÉ

PLANTA 2 – LOCALIZAÇÃO DO ESTACIONAMENTO

PLANTA 3 – ENTRADA DO ESTACIONAMENTO

PLANTA 4 – SAÍDA DO ESTACIONAMENTO

PLANTA 5 – DIVISÃO DO ESTACIONAMENTO PELO NÚMERO DE VAGAS PROPOSTAS

RESUMO

INTRODUÇÃO

CAPÍTULO 1 – PANORAMA DE TAUBATÉ – CONFIGURAÇÃO DA REGIÃO CENTRAL DA CIDADE

CAPÍTULO 2 – O CONCEITO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

2.1 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

2.2 PERCEPÇÃO DO CLIENTE

2.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

2.3.1 O CONSUMIDOR E O PROCESSO DE COMPRA

2.3.2 COMPORTAMENTO PÓS COMPRA

2.4 A IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS

2.5 CARACTERÍSTICAS E TIPOS DE SERVIÇOS

2.6 QUALIDADE EM SERVIÇOS

2.7 COMO MELHORAR A QUALIDADE EM SERVIÇOS

2.8 AVALIAÇÃO DO SERVIÇO PELO CONSUMIDOR

CAPÍTULO 3 – ESTRATÉGIA, PLANEJAMENTO E GESTÃO

3.1 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA

3.1.2 DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

3.1.3 DEFINIÇÃO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

3.2 OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO E DA GESTÃO ESTRATÉGICA

3.3 FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

3.4 A MISSÃO DO NEGÓCIO E A ESTRATÉGIA DE GESTÃO

3.5 TIPOS DE ESTRATÉGIA EXISTENTES

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA UTILIZADA PARA O ESTUDO DE CASO

CAPÍTULO 5 – ESTUDO DE CASO – O ESTACIONAMENTO

5.1 DESCRIÇÃO DAS CASAS COMERCIAIS DO CENTRO

5.2 O SHOPPING CENTER DE TAUBATÉ – TAUBATÉ SHOPPING

5.3 O ESTACIONAMENTO

5.4 A VISÃO DOS COMERCIANTES DO CENTRO SOBRE O ESTACIONAMENTO

CONCLUSÃO

ABSTRACT

BIBLIOGRAFIA

APÊNDICE

RESUMO

LEMES, A.R.P. **Implementação de estratégia para satisfação de clientes de micro e pequena empresa – comércio de Taubaté.** 2002. 94 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Economia, Ciências Contábeis, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté-Taubaté.

Esta dissertação trata da desvantagem competitiva entre o centro comercial de Taubaté e o único shopping da cidade. Para isso, formulou-se um planejamento estratégico que pudesse ser utilizado pelas micro e pequenas empresas da região central de modo que elas consigam meios para satisfazer seus clientes e reverter a desvantagem ora percebida. Portanto, o objeto deste trabalho é a formulação de um planejamento competitivo de satisfação dos clientes, com base numa necessidade real percebida pelos micro empresários: a falta de um local amplo que possa, com segurança, servir de estacionamento para os veículos dos clientes que se utilizam da região central da cidade. Na consecução deste trabalho, utilizou-se o método bibliográfico-documental, para, por meio de documentos, inferir a viabilidade da utilização dos conceitos de planejamento estratégico e de satisfação dos clientes para solucionar o caso pesquisado. Verificou-se, com a pesquisa, a viabilidade da proposta que objetiva construir um estacionamento na região central da cidade como forma de atender aos desejos não satisfeitos dos clientes, e observou-se que a região subterrânea da praça Dom Epaminondas atende aos requisitos estratégicos e de engenharia para os fins propostos.

Palavras-chave: Satisfação de clientes, estratégia competitiva

ABSTRACT

Lemes, A.R.P. **Implementation of a strategy for customer satisfaction of small companies – commerce of Taubaté.** Taubaté, 2002. 94 p. Dissertation (Masteris in Administration) – Department of Economics, Accounting, Administration and Secretarial. University of Taubaté.

This dissertation intends to address of the competitive disadvantage between the commercial center of downtown Taubaté and the only shopping mall of the city. For this it purpose a strategic plan was worked out (or devised) which could be used by the small companies of the downtown area to help them satisfy their customers in order to revert the disadvantage that now occurs. So, the object of this work is the elaboration of a competitive plan for customers` satisfaction, based on a real need noted by small managers, which is the lack of large safe area which would work as parking lot for vehicles of customers who use the central region of the city. To do this work, a bibliographical-documental method was used, which through the investigation of documents, tried to verify the viability of the use of the concepts of strategical planning and the customers` satisfaction, as a way to satisfy the unmet needs of customers, because it was noted that the underground region of the Dom Epaminondas square supports the strategical requirement and the engineering requirements to reach the objectives.

Key-words: customers' satisfaction; competitive strategies

INTRODUÇÃO

Este trabalho objetiva propor uma solução prática para o problema enfrentado pelo comércio de Taubaté. O comércio da região central da cidade carece de uma solução adequada para o estacionamento de veículos. Assim, tal problemática causa desconforto aos clientes, quando necessitam ir ao centro para efetuar suas compras, e, conseqüentemente, dificulta a competição dos lojistas do centro em relação a seus congêneres do shopping. Dessa forma, propõe-se como solução prática para o problema a construção de um estacionamento subterrâneo na região central da cidade, sem as desvantagens apresentadas pelos estacionamentos privados existentes.

Pode-se dizer que o problema ora abordado tem como fato gerador a própria origem e colonização histórica da cidade, que, ao longo do tempo, manteve suas características: ruas estreitas e cruzamentos exíguos, inadequados ao trânsito de veículos automotores. A cidade de Taubaté, que hoje conta com aproximadamente trezentos e cinquenta mil habitantes, foi fundada em 1639 por Jacques Félix. Desempenhou importante papel na história do Brasil colonial, sendo base das bandeiras que partiam rumo ao desbravamento do interior do país. Além disso, Taubaté, durante a Era do Ouro, constituiu-se numa das principais rotas de comunicação entre as Minas Gerais, o Vale do Paraíba e a capital, Rio de Janeiro. Durante o Império e os primórdios da República, desempenhou importante papel político nacional, devido à sua posição de grande centro cafeeiro.

Na atualidade, a cidade destaca-se como uma das principais do interior de São Paulo, contando com uma economia forte, estruturada principalmente em torno das indústrias e do comércio, que atende às várias cidades limítrofes, tais como Tremembé, Pindamonhangaba, São Luiz do Paraitinga e Caçapava, além de outras cidades próximas.

O problema abordado nesta pesquisa é a necessidade de satisfação dos clientes usuários do centro comercial, por meio da elaboração de um planejamento estratégico que possa ajudar a reverter a precária condição do centro da cidade em termos de estacionamento, o que dificulta o acesso dos potenciais clientes às lojas lá estabelecidas.

O problema é retratado pela óptica das micro e pequenas empresas, majoritárias e, atualmente, em desvantagem competitiva em relação ao único shopping center da cidade.

Dessa forma, por meio da análise de aspectos internos e ambientais comuns às pequenas empresas, tem-se o objetivo de estabelecer estratégias que permitam igualar os diferenciais de satisfação dos clientes hoje encontrados na situação competitiva entre o centro e o shopping.

A importância dessa questão está na necessidade de fortalecimento da Economia Nacional, que tem como grandes aliadas as Micro e Pequenas Empresas, que muitas vezes sucumbem à concorrência das lojas mais estruturadas, ditas “de grife”, por conta da falta de estratégias de ação que contemplem as necessidades dos clientes.

No caso de Taubaté, o pequeno empresário necessita de um instrumento simples de dados e de informações para assessorá-lo na compreensão do panorama que o cerca, de modo que, compreendido o problema, possa ele ajuntar-se aos seus pares e, talvez em conjunto com o Poder Público, traçar metas de ação que contemplem seus interesses e o dos clientes.

Enfim, busca-se apresentar estratégias e decisões que podem colaborar para equilibrar a estratégia de satisfação dos clientes hoje observadas na disputa comercial entre a região central da cidade e os estabelecimentos reunidos no shopping center. É importante frisar, porém, que, embora haja disputa entre os dois tipos de estabelecimentos, ela não envolve todos os ramos de atuação das empresas, pois existem, no centro, lojas, escritórios e consultórios que não existem, até o momento, no shopping.

Com este objetivo, a dissertação estrutura-se da seguinte maneira:

No capítulo 1, foi feita uma revisão da configuração da cidade de Taubaté e de sua região central.

No capítulo 2, discutiu-se o conceito de satisfação do cliente, necessário para a apreensão da desvantagem competitiva ora verificada entre a região central e o shopping.

No capítulo 3, elaborou-se a implementação estratégica que permitiria a proposição e implementação do estacionamento subterrâneo.

No capítulo 4, efetuou-se um esclarecimento sobre a metodologia utilizada para a dissertação e seu estudo de caso.

O capítulo 5 fez o estudo de caso e analisou a viabilidade da proposição desta dissertação para a resolução da falta de competitividade das lojas da região central na satisfação dos clientes.

Em seguida, a conclusão do trabalho.

Capítulo 1: Panorama de Taubaté – Configuração da região central da cidade

O povoamento do que viria a ser a futura cidade de Taubaté iniciou-se na época de colonização do Brasil no século XVI, com as capitanias hereditárias. A região atualmente denominada de Vale do Paraíba estava sob administração da Capitania de São Vicente.

A colonização deu-se a passos lentos e dependeu da conjunção de interesses particulares com os interesses da Coroa Portuguesa, naquele momento interessada em impedir a ocupação do território por outras nações e, simultaneamente, interessada em encontrar metais preciosos que lhe auferissem lucros na empresa de colonização.

Assim diz Domenico (1976, p.15):

Essa parcela da então Capitania de São Vicente tornou-se conhecida pela primeira vez em 1560, quando foi percorrida pelos desbravadores chefiados por Brás Cubas e Luis Martins que, partindo de São Vicente, em célebre ‘entrada’ pelo interior do país, tinham por meta principal o arrojado intento de procurar um caminho que deveria atingir o rio São Francisco.

No entanto, o início efetivo da colonização da cidade deu-se setenta e seis anos depois, quando o capitão Jacques Félix obteve, em 1636, autorização e provisões da capitania de Itanhaém para explorar a região de Taubaté.

A exploração propriamente dita ocorreu três anos depois, 1639, quando então “Jacques Félix, em nome da condessa donatária de Itanhaém, mediu uma légua de terra para o rócio da vila e concedeu o resto da terra aos demais moradores que viessem a estabelecer-se na povoação” (Toledo, 1976, p. 12).

O reconhecimento dessa recente povoação como vila aconteceu em 1645, quando já se contava com um núcleo populacional de homens livres, com a presença de frades franciscanos, escravos e índios guaianases, naturais do lugar, e com a infraestrutura básica daquele tempo, a saber: a igreja, a cadeia e os moinhos de trigo e açúcar.

Nos períodos subseqüentes, Taubaté foi evoluindo, conforme os padrões arquitetônicos luso-brasileiros, e participando do contexto do Brasil colonial, servindo de elo entre as regiões das Minas Gerais e o Rio de Janeiro, e atuando como forte centro cafeeicultor durante o Império e os primórdios da República.

A riqueza trazida pelos ciclos do ouro e, posteriormente do café permitiram que Taubaté fosse elevada à condição de cidade em 1842, acelerando seu crescimento desordenado (Domenico, 1976).

Pode-se perceber, portanto, que, devido a sua antiga ocupação, Taubaté herdou não apenas antigas construções, mas também o planejamento arquitetônico da região central, que ainda hoje subsiste.

Esse planejamento antigo, efetuado na época das carruagens e carros de bois, não contemplou ruas largas e permitiu a existência de cruzamentos estreitos. Além disso, as calçadas também foram planejadas para serem estreitas e, com o desenvolvimento da iluminação pública, os postes passaram a impedir que os pedestres transitassem livremente, criando uma situação totalmente inadequada para a era do automóvel: os pedestres disputam espaço, nas ruas, com os carros, e os carros não têm espaço suficiente para trânsito, o que gera transtornos, como falta de espaço para estacionamento, congestionamentos.

Por outro lado, uma adaptação à era do automóvel, com o alargamento das ruas, não é possível, por conta da herança da arquitetura neocolonial e barroca, com vários prédios tombados pelo CONDEPHAT – Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico e Arquitetônico, o que impede que sejam demolidos.

Assim, contextua-se a situação abordada neste trabalho, que vê uma região central bastante concentrada na oferta de bens e serviços, muito embora tenha havido um processo, tímido, de desconcentração, com a criação de alguns pequenos centros satélites.

Apesar dessas tentativas de desconcentração, ainda é na região central que se situam os principais estabelecimentos comerciais, educacionais, bancários e de saúde, gerando grande fluxo de pessoas e de veículos.

Nos próximos capítulos, estudou-se, considerando-se as necessidades de satisfação dos clientes, como os estabelecimentos lá situados poderiam planejar uma maneira de reverter a presente situação.

Capítulo 2: O Conceito de Satisfação do Cliente

Para que se possa tentar satisfazer aos clientes, é preciso saber quais são os seus desejos, ou seja, é preciso conhecer a clientela. Isso é o que se entende da avaliação de Las Casas (1999, p.74): “as empresas voltadas para o cliente devem priorizar as pesquisas dos consumidores. Assim é possível conhecer atuais necessidades e desejos, ou então identificar os níveis de satisfação do consumidor com a empresa” .

Porém, para as empresas em geral, e para as micro e pequenas em particular, a pesquisa para se conhecer o cliente não é efetuada, devido à suposição das administrações de que a realização de uma pesquisa é cara, difícil e mesmo desnecessária, pois costumam estar convictas de que conhecem o cliente.

Lobos (1993, p. 181) demonstra essa convicção empresarial no seguinte comentário:

Agora pergunte ao administrador de qualquer hospital privado o que os que lá aportam mais desejam. Se ele for uma pessoa educada, vai lhe responder, ainda que com um ar entediado: desempenho (zero erro), conforto e atendimento individualizado. Sem hesitar. Cogite, em seguida, a possibilidade de se realizar uma pesquisa para confirmar tal suposição. ‘Qual suposição?’, ele poderá retrucar, já levemente irado. E, com algo parecido com: ‘Isso é uma certeza, não uma suposição’, o diálogo estará encerrado.

Além dessa convicção de já conhecer as necessidades e aspirações dos clientes pela simples interação comercial, as empresas, conforme comentado anteriormente, costumam acreditar que a realização de uma pesquisa é complicada. Las Casas (1999, p. 74) afirma isso da seguinte forma: “muitas vezes os administradores pensam ser muito caro e difícil conduzir uma pesquisa primária. No entanto, as técnicas a serem utilizadas devem ser adaptadas às facilidades da empresa”.

Essa adaptação não costuma ser fácil, devido à tendência dos estudiosos em serviços e empresários de simplesmente importar e adaptar métodos de atendimento não adequados à realidade brasileira, conforme se lê na seguinte passagem: “a preocupação maior dos brasileiros tem sido adaptar métodos importados ao nosso mercado e que não estão adaptados a nossa realidade” (Las Casas, 1999, p. 11).

Portanto, pode-se entender disso tudo que o consumidor brasileiro praticamente não é conhecido, nem entendido pelo prestador de serviço, fato que gera “muita insatisfação, pois poucos empresários conseguem satisfazer desejos e necessidades dos consumidores” (Las Casas, 1999, p. 11).

Dessa forma, apesar de a pesquisa para conhecimento não ser complexa, bastando que haja interesse dos empresários e de ser possível sua aplicação em qualquer estrutura empresarial, o que se nota são duas tendências, decifradas por Las Casas (1999, p. 12 - 13), sendo a primeira uma pretensa postura arrogante por parte dos empresários, que consideram que “o consumidor brasileiro tem de aprender a consumir, adaptando-se ao estilo da prestação de serviços brasileiros”. Outra tendência é a pretensa falta de interesse em investir na satisfação do cliente, conforme se entende da seguinte passagem: “ percebe-se que há uma espécie de negligência generalizada dos prestadores de serviço do Brasil, tornando o ato de compra ou de interação com as empresas uma grande dificuldade”.

Assim, é necessário, agora, entender o que é satisfação do cliente, objeto do próximo tópico.

2.1 Satisfação do Cliente

Verificou-se, no tópico anterior, que não está bem internalizada no meio empresarial brasileiro e de micro e pequenas empresas, em particular, a busca pelo conhecimento para satisfação do cliente.

Mas afinal, o que é satisfação do cliente? É o sentimento de que sua necessidade ou seu objetivo foram atendidos pelo seu fornecedor de serviços. Ou seja, o cliente ou consumidor obteve o que procurava, de maneira prazerosa. Embora pareça simples satisfazer ao cliente, bastando dar a ele o que ele deseja, verifica-se que “as organizações de serviços muitas vezes falham em satisfazer seus clientes não porque os serviços prestados sejam intrinsecamente ruins, mas por serem inadequados, ou seja, eles simplesmente não são o que o cliente quer” (Lobos, 1993, p. 185).

Então, entende-se que o cliente fica insatisfeito porque não recebe de seus fornecedores o que quer. Mas o que o cliente realmente quer? Segundo Las Casas (1999, p.21), o cliente considera que a “empresa deve satisfazer necessidades, resolver problemas e fornecer benefícios (...)”. Ou seja, ele quer ser bem atendido, receber

exatamente a mercadoria ou serviço de que necessita e contar com segurança para efetuar suas compras.

Portanto, do parágrafo anterior percebe-se que existem dois aspectos importantes no processo de satisfação do cliente. O primeiro é a entrega da mercadoria ou serviço requerida. O segundo é a forma como essa entrega é efetuada. Assim, verifica-se a existência de uma expectativa por parte do cliente de como ele será atendido. Essa expectativa, embora fora do alcance e controle do empresário, porque pertence à psicologia individual da pessoa, é fator fundamental na conquista da satisfação do cliente.

Desse modo, um serviço acaba por se dividir em parte física e parte emocional. Parte tangível e parte intangível, sendo a parte tangível o serviço propriamente dito e a intangível a “embalagem” – atendimento cortês, rapidez e segurança na compra. Essa idéia é reforçada pela percepção de Las Casas (1999, p.16) de que “o produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os clientes ficam satisfeitos ou não conforme suas expectativas”.

Assim, visto que a expectativa do cliente exerce grande efeito sobre sua satisfação no ato da compra, é necessário que se observe como se formam as expectativas dos clientes.

As expectativas dos clientes são influenciadas por fatores como a comunicação boca a boca, suas necessidades pessoais, experiência anterior e comunicação externa. A comunicação boca a boca é aquela recebida de outros clientes, que geralmente aprovaram o serviço.

As necessidades pessoais dos clientes são o principal fator formador de suas expectativas, já que é visando atender a estas necessidades que esses clientes procuram os serviços.

Experiência anterior é aquela vivida pelo cliente e conseqüentemente aprovada, e comunicação externa é a influência obtida por meio de propagandas.

Os fatores que influem na formação das expectativas dos clientes podem ser melhor visualizados na Figura 1.

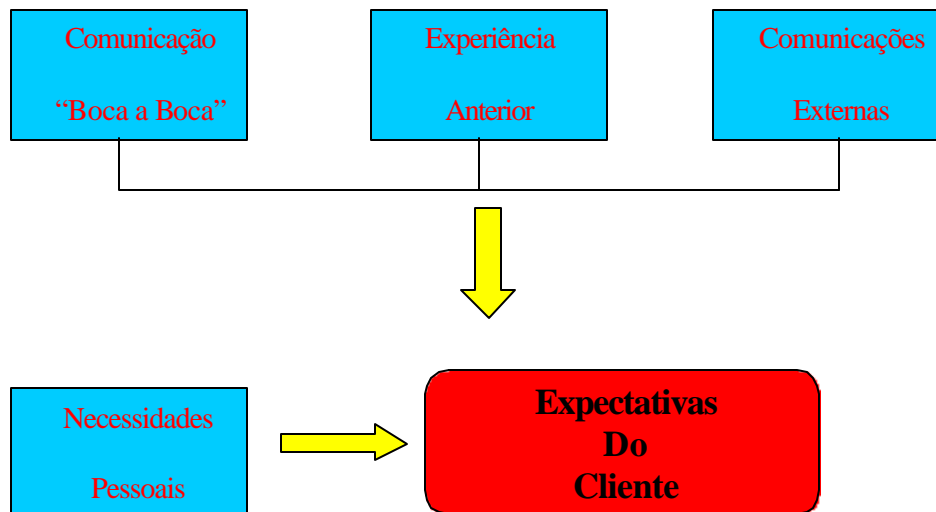


Figura 1. Fatores que influenciam a formação das expectativas do cliente em relação ao serviço a ser prestado

Fonte: Gianesi e Corrêa, 1994, p. 82

2.2 Percepção do Cliente

Notou-se que a satisfação do cliente depende de sua experiência no ato de intermediação comercial, ou seja, depende não apenas do sucesso em adquirir aquilo que era desejado, mas também da maneira como ele foi tratado na loja, durante a compra.

Assim, no processo de interação fornecedor-cliente, exerce papel muito importante a percepção do cliente em relação ao atendimento, pois a parte emocional do processo de intermediação comercial é fundamental para satisfação ou insatisfação no ato da compra, conforme visto anteriormente.

Dessa maneira, pode-se dizer que o processo de percepção do serviço prestado é visto pelo cliente em de dois focos: o da prestação de serviços propriamente dita e o da comunicação com os funcionários da loja (Figura 2).

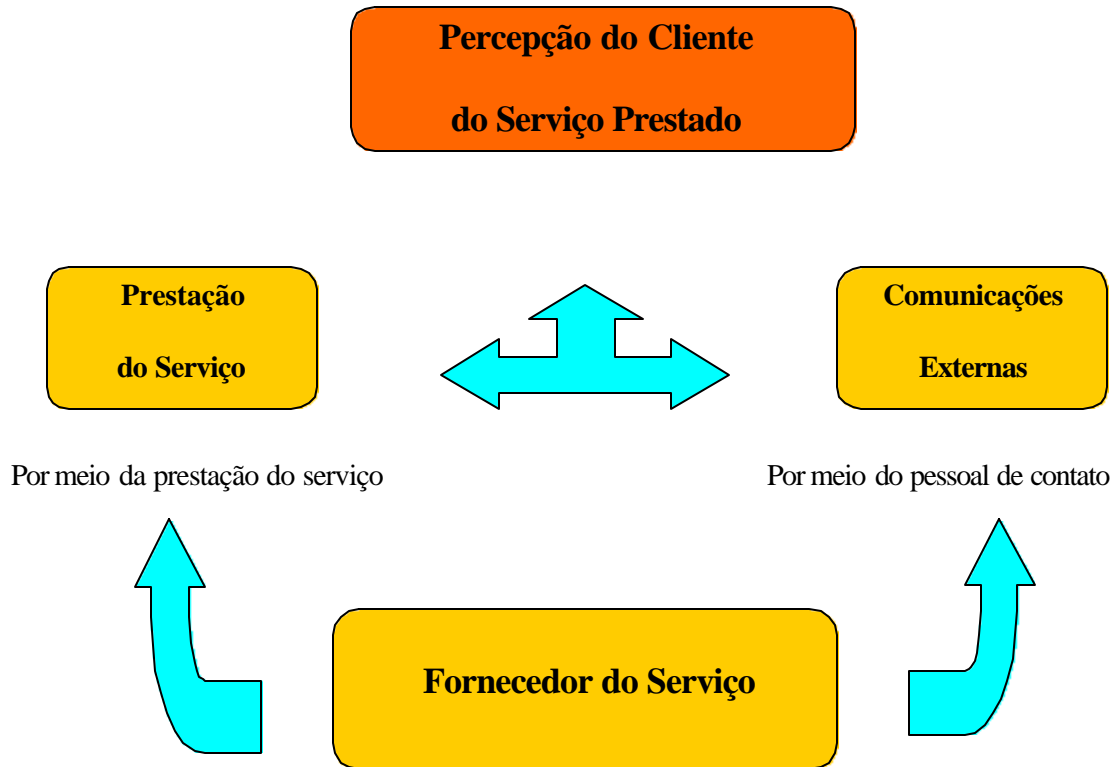


Figura 2. A formação da percepção do serviço prestado
 Fonte: Adaptado de Gianesi e Corrêa, 1994, p. 86

Além da comunicação e da maneira como é prestado um serviço, há outros fatores que interferem na percepção, individualizada, diga-se de passagem, do serviço. Esses fatores são as necessidades da pessoa e o estado de ânimo. Porém, os aspectos físicos da percepção relacionam-se aos princípios da similaridade, proximidade e continuidade (Las Casas, 1999, p. 17).

O princípio da similaridade trata da percepção conjunta que as pessoas fazem de um determinado setor a partir de uma loja em particular. Nas palavras de Las Casas (1999, p.18), pelo princípio da similaridade “as coisas similares tendem a ser percebidas pelo indivíduo como parte de um conjunto”. Dessa forma, se a experiência do cliente for ruim numa vidraçaria em particular, ele tende a imaginar que a experiência será ruim com as outras vidraçarias também.

O princípio da proximidade, por sua vez, trata da situação em que as pessoas tendem a ver as coisas próximas como parte integrante de um conjunto maior. Assim, por exemplo, se for encontrado um inseto dentro de um pão de uma determinada

padaria, as pessoas tenderão a considerar que todos os seus demais produtos não são limpos para serem consumidos.

E o princípio da continuidade, por fim, é mais útil para a propaganda. Trata-se da tendência que o cliente tem de completar algo que está incompleto. Esse princípio governa a associação feita pelos clientes entre a marca ou nome da empresa e a qualidade do serviço.

2.3 Comportamento do Consumidor

O comportamento do consumidor costuma depender do mercado no qual ele está inserido. Assim, entende-se que, para mercados diferentes, as características do consumidor tendem a ser diferentes. Dessa forma, antes que se possa compreender o comportamento do consumidor, é preciso compreender quais são os principais tipos de mercado existentes.

Os modelos existentes de mercado, segundo Giansi e Corrêa (1996, p. 65), são os que seguem:

- **Mercado de Consumo:** no qual os consumidores interagem com os fornecedores visando a satisfazer suas necessidades individuais;
- **Mercado Industrial:** onde empresas se relacionam entre si, fornecendo insumos às outras;
- **Mercado de Revenda:** em que os fornecedores atuam como intermediários, comprando, alugando e vendendo produtos para outros;
- **Mercado Governamental:** no qual as esferas de Governo adquirem produtos e serviços para efetuar suas atividades e cumprir com suas obrigações junto a população.

Para as finalidades deste trabalho, que analisa a implementação estratégica para satisfação de clientes para micro e pequenas empresas, o foco está apenas no mercado de consumo e, portanto, no comportamento do consumidor neste mercado.

Definido o mercado de consumo, precisa-se agora entender quem são os agentes que interagem no processo de compra e venda neste mercado. Dependendo do contexto, a interação comporta dois agentes, o fornecedor e o comprador do produto ou serviço. No entanto, a interação pode comportar três agentes, quando o usuário que desfruta do serviço ou produto e o comprador deste mesmo serviço ou produto não são a mesma

pessoa. Isto é o que se pode entender da análise de Gianesi e Corrêa (1996, p.66) quando afirmam que:

No mercado de consumo, dois personagens principais estão presentes no processo de compra de serviços: o usuário, aquele que vai consumir o serviço propriamente, e o decisor, aquele que toma a decisão no processo de compra. Em muitos casos, talvez na maioria, os dois personagens são incorporados por uma mesma pessoa. Contudo, há situações que devem ser analisadas, em que a pessoa que toma a decisão não é o principal usuário.

Assim, o entendimento dos anseios e necessidades do consumidor, que podem variar de pessoa a pessoa, é importante para que se possa elaborar um planejamento estratégico competitivo que permita satisfazer as necessidades reais dos clientes e não as necessidades que os fornecedores pensam que os clientes têm. Gianesi e Corrêa (1996, p.67) expõem esse pensamento da seguinte forma: “(...) o entendimento do processo de decisão de compra é fundamental para a determinação dos critérios competitivos e, conseqüentemente, para a formulação da estratégia de operações que vise à competitividade”. A figura 3 mostra o funcionamento do processo de compra.

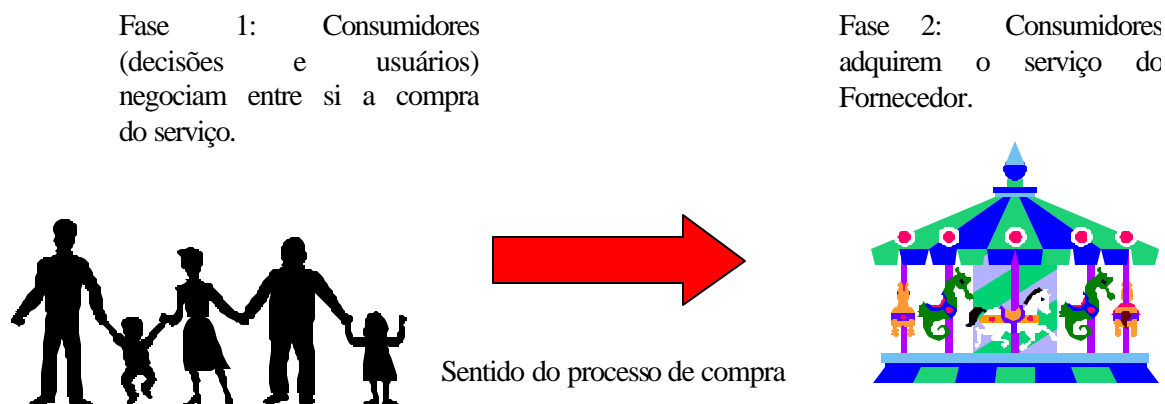


Figura 3. Decisão no processo de compra
Fonte: Adaptado de Gianesi e Corrêa, 1996, p. 66

Definido o mercado onde o consumidor interage com o fornecedor e definidos os agentes que interagem no processo, precisa-se entender quais são os fatores que influenciam o comportamento e decisão do consumidor em relação à compra.

Na opinião de Giansesi e Corrêa (1996, p.68), quatro são os fatores que influenciam o processo de compra. São eles: fatores culturais, fatores sociais, fatores pessoais e fatores psicológicos.

Os fatores culturais são aqueles relacionados à cultura nacional, religião, cultura regional e comportamentos étnicos. Enfim, são fatores comportamentais de apoio e rejeição, com base em algumas características internalizadas pelos indivíduos desde a infância, por meio da convivência em determinado grupo social.

Os fatores sociais são aqueles relacionados aos grupos nos quais está inserido o consumidor, principalmente família e amigos. Os grupos sociais em que o consumidor se insere costumam ser importantes fontes de influência no processo de compra.

Os consumidores procuram e confiam mais em informações de fontes pessoais do que impessoais, quando avaliam serviços antes da compra, evidenciando a importância da comunicação boca a boca na formação das expectativas dos consumidores de serviços. (Giansesi e Corrêa, 1996, p. 68).

Os fatores pessoais dizem respeito às características pessoais do indivíduo consumidor. Essas características podem ser de natureza demográfica ou de natureza psicográfica, que se refere à personalidade e ao estilo de vida. Sua importância está no fato de que, conhecendo tais características, o fornecedor pode conhecer melhor as necessidades que os clientes almejam satisfazer.

Os fatores psicológicos, por fim, são um conjunto de quatro sub-fatores que, relacionados, interferem na decisão do consumidor por uma compra. Os sub-fatores são: **motivação**, que induz o consumidor a almejar determinado produto ou serviço; **percepção** - o consumidor percebe e vê o serviço prestado; **aprendizado**, que se refere às experiências anteriores e **convicções** e **atitudes**, as “noções preconcebidas que os consumidores têm sobre certas coisas” (Giansesi e Corrêa, 1996, p. 69).

2.3.1 O Consumidor e o Processo de Compra

O processo de decisão de compra do consumidor passa por vários estágios. O primeiro deles é o da identificação de suas necessidades: ele identifica uma dissonância

entre seu estado atual e o estado desejado. A segunda necessidade é a busca de informações: ele amplia sua atenção às informações referentes ao atendimento dessas necessidades. Essas informações são obtidas por meio de fontes pessoais, a família e os amigos; fontes comerciais, os vendedores e a propaganda; fontes públicas, a comunicação em massa (rádio, TV, revistas), as organizações de consumidores; e também fontes experimentais, que tratam das experiências de uso, ou seja, das experiências anteriores do próprio consumidor.

A terceira necessidade é a avaliação das alternativas, ou seja, a análise das diversas alternativas de fornecimento. É nessa análise que atua a concorrência, pois neste ponto o consumidor compara atendimento prestado, preços e outros fatores, para, em seguida, formar uma opção de compra que, embora difícil, ainda pode ser alterada por fatores tais como atitudes de outras pessoas importantes para o consumidor, em relação à decisão tomada, e fatores não previstos, como, por exemplo, dificuldades de acesso ao fornecedor do produto ou serviço. Neste caso específico, uma forma que os empresários podem usar para influir na decisão de compra do consumidor é retirar as dificuldades de acesso ao serviço. Um estacionamento, neste caso, atuaria dessa forma.

2.3.2 Comportamento Pós Compra

Após a compra, o comportamento do consumidor depende de seu grau de satisfação com o resultado obtido. Quando satisfeito com o serviço, a probabilidade de repetição da compra é maior, assim como a possibilidade de recomendação do serviço a outros consumidores. Porém, se ocorrer a insatisfação por parte do consumidor, o fornecedor do serviço precisa estar preparado para lidar com essa insatisfação, existindo a necessidade de alguma estratégia de ação corretiva.

A ação corretiva, porém, depende da estratégia adotada pelo consumidor para externalizar seu sentimento de insatisfação. Ações privadas, como a propaganda boca a boca negativa por parte do consumidor, são altamente indesejáveis, pois têm enorme potencial para prejudicar a imagem do fornecedor. Como se percebe, o impacto negativo do atendimento a um consumidor pode causar efeitos negativos a outros consumidores. Porém, se o consumidor adotar uma estratégia de ação pública, como, por exemplo contatar o Procon, ou reclamar do fornecedor em um dos espaços

disponibilizados nos jornais, embora a imagem da empresa no mercado possa ser afetada, é possível ao fornecedor do serviço identificar a falha e tomar alguma ação de reparação ao consumidor.

No entanto, se o consumidor buscar diretamente o fornecedor, é mais interessante para este, que poderá detectar a falhas e cuidar da retratação. Porém, constata-se que raramente os consumidores demonstram voluntariamente ao fornecedor do serviço sua insatisfação. Isso é comprovado pela seguinte citação de Gianesi e Corrêa (1996, p.73):

Pesquisas mostram que, em média, um consumidor insatisfeito depõe contra o serviço ou contra seu fornecedor a dez outras pessoas, enquanto um consumidor satisfeito recomenda o serviço ou seu fornecedor a apenas cinco potenciais consumidores” (Gianesi e Corrêa, 1996, p. 73).

A figura 4 mostra as ações potenciais de um cliente insatisfeito.

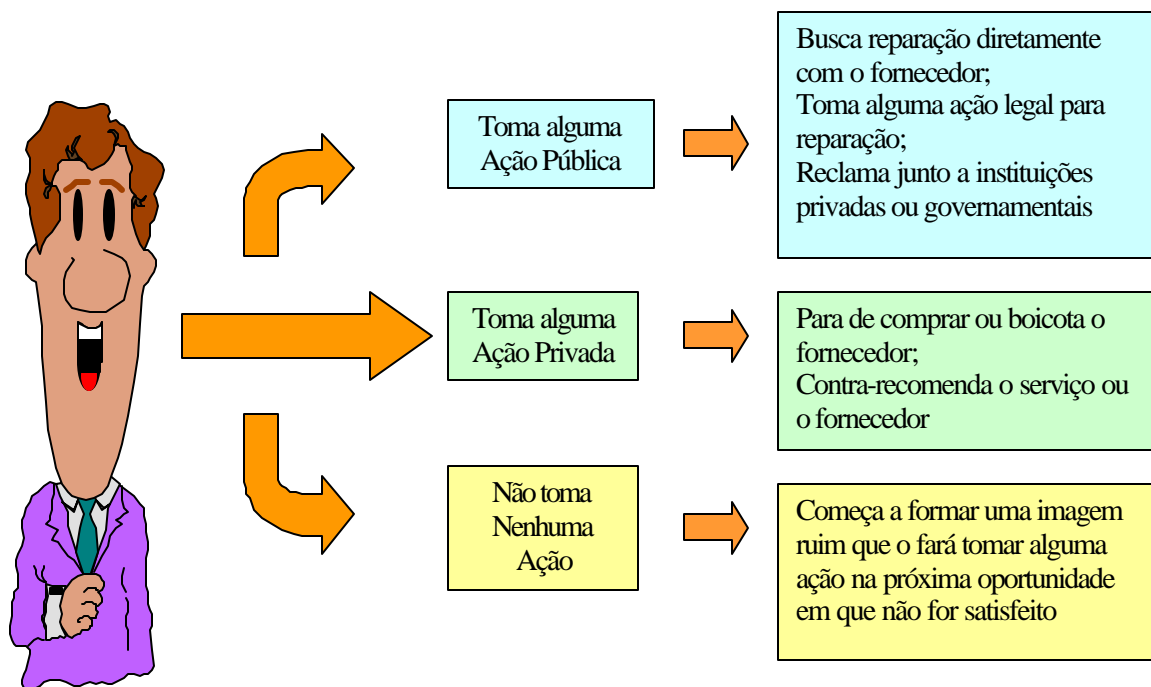


Figura 4. Como os consumidores lidam com a insatisfação na compra de um serviço
Fonte: Gianesi e Corrêa, 1996, p. 73

2.4 A Importância dos Serviços

O século XX assistiu a um intenso processo de urbanização de amplitude global. Essa urbanização deveu-se, principalmente ao êxodo rural, e suas conseqüências foram sentidas nas cidades. Comentando esse fenômeno, disse o historiador Eric Hobsbawm (1995, p.288):

Quando o campo se esvazia, as cidades se enchem. O mundo da segunda metade do século XX tornou-se urbanizado como jamais fora. Em meados da década de 1980, 42% de sua população era urbana. (...) Mas mesmo nos núcleos do interior rural as pessoas se mudavam dos campos para as cidades, e sobretudo para a cidade grande.

O Brasil não foi exceção. Acompanhou esse processo de urbanização que ocorria em todo o planeta, pois passava por um processo de industrialização que vinha desde a década de 1950. Essa industrialização beneficiou-se de um grande deslocamento populacional, ocasionado pelo êxodo rural, que permitiu a expansão das grandes metrópoles nacionais, Rio de Janeiro e São Paulo.

Dessa forma, o crescimento das grandes cidades em todo mundo, aí incluídas as metrópoles brasileiras, trouxe diversas conseqüências, desde a modificação da paisagem urbana até o surgimento da oferta de novos serviços denotado no comentário:

Contudo, de modo curioso, o Velho e o Novo Mundo convergiam. A 'cidade grande' típica do mundo desenvolvido tornou-se uma região de assentamentos conectados, em geral concentrados numa área ou áreas centrais de comércio ou administração reconhecíveis do ar como uma espécie de cadeia de montanhas de prédios altos e arranha-céus (...). Sua interconexão, ou talvez o colapso do tráfego motorizado privado sob a maciça pressão dos carros particulares foram demonstrados a partir da década de 1960, por uma nova revolução no transporte público (...). Simultaneamente, a descentralização se espalhou, à medida que a maioria dessas cidades desenvolvia seus próprios serviços de lojas e lazer, notadamente através de shoppings centers na periferia (no que os americanos foram pioneiros) Hobsbawm (1996, p. 288-289).

As cidades brasileiras sofreram o mesmo fenômeno, e os serviços por aqui também se desenvolveram, para atender à demanda dos habitantes das cidades. Como se percebe a dependência dos serviços em relação às cidades e vice-versa, pode-se considerar que um não subsiste sem o outro. Daí a importância dos serviços.

Falando especificamente do Brasil, Giansi e Corrêa (1996, p.17) dizem que “a importância das atividades de serviço em nossa sociedade pode ser demonstrada, por um lado, pela posição que ocupam na economia, seja através da participação no Produto Interno Bruto, seja na geração de empregos”.

Nos tempos recentes, após o Plano Real, diversas indústrias fecharam e muitos empregados foram dispensados, passando a atuar no setor de serviços formal e informal, e essa tendência de aumento da participação no PIB e na absorção da mão de obra deve ter continuado e se consolidado.

Os gráficos 1 e 2 do IBGE, embora referentes ao Censo de 1990, mostram essa tendência. No entanto, dados mais recentes, referentes ao Censo de 2000, que confirmariam essa tendência, só estarão disponíveis em 2003, de acordo com o próprio Instituto.

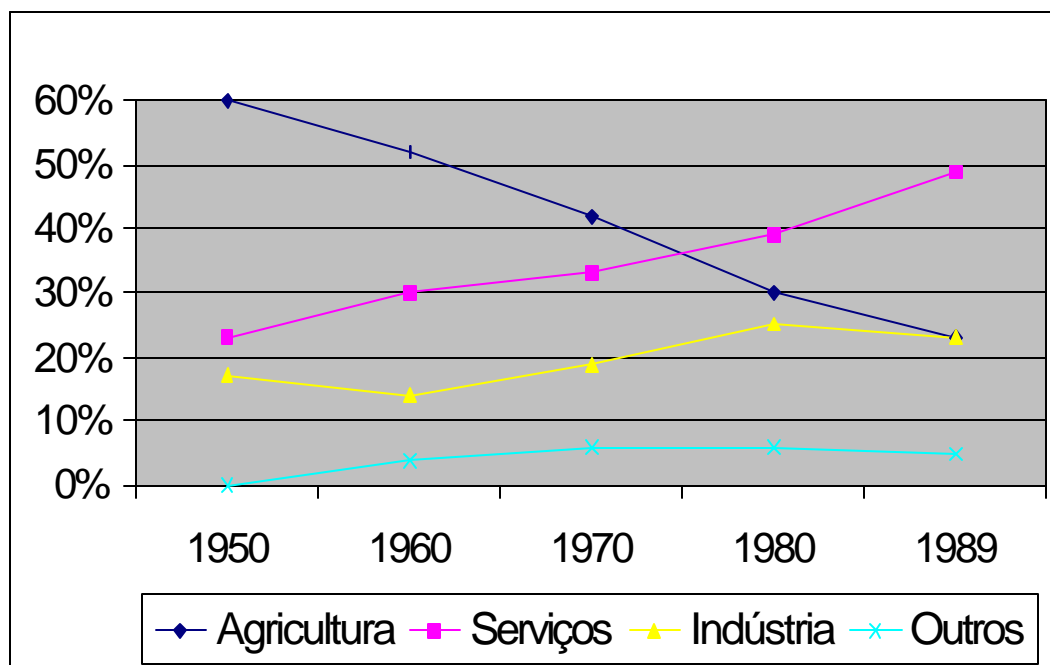


Gráfico 1 – Evolução do Produto Interno Bruto a custo de fatores por ramo de atividade econômica

Fonte: IBGE (1989-1991) e The Economist (1994) apud Giansi e Corrêa (1994, p. 19)

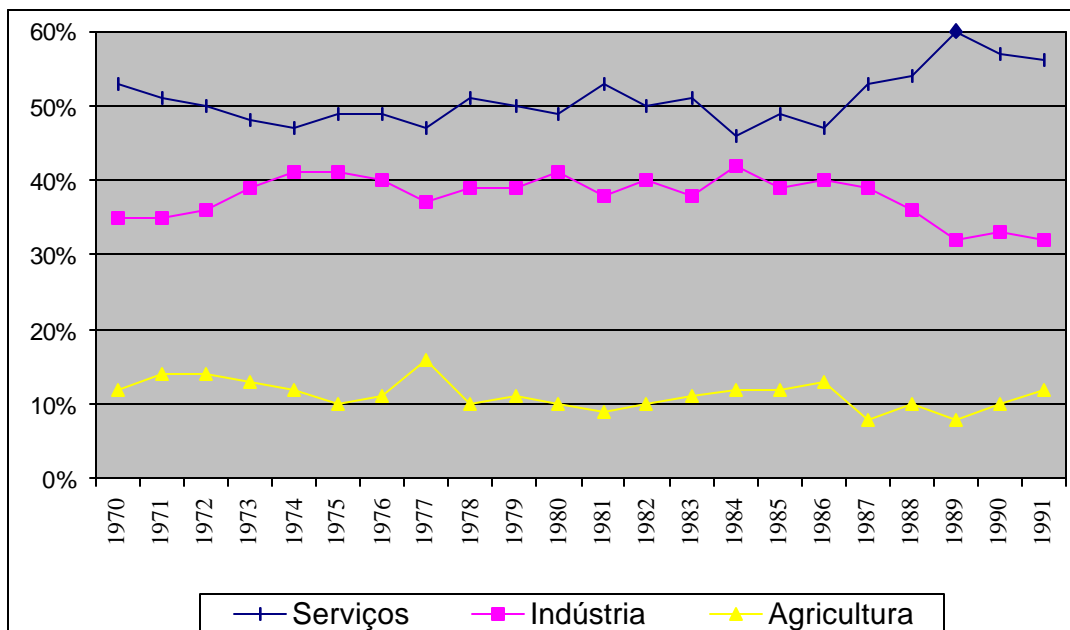


Gráfico 2 – Evolução da população em idade ativa por ramo de atividade
 Fonte: IBGE (1991) apud Giansesi e Corrêa (1996, p. 18)

Simultaneamente ao processo de urbanização, outras mudanças ocorridas na sociedade colaboraram para o aumento da importância dos serviços. Essas mudanças estão relacionadas à tecnologia, aos padrões socioeconômicos e culturais e aos padrões demográficos.

As mudanças socioeconômicas estão relacionadas ao aumento da qualidade de vida e do tempo voltado ao lazer. Nesse esteio é que surgiram as academias de ginásticas, os parques de diversões e outros serviços. Das mudanças socioeconômicas também vieram o aumento do poder de compra da população, de uma maneira geral, que repercutiu, por exemplo, no aumento da demanda por automóveis particulares.

As mudanças culturais manifestaram-se na emancipação feminina e no aumento da participação da mulher no mercado de trabalho. Manifestaram-se também no aumento do número de divórcios, que abriu caminho para o surgimento dos moradores individuais de residências, mais propensos a contratar serviços.

As mudanças tecnológicas, sintetizadas na informática e nas comunicações permitiram a melhoria da qualidade dos serviços, por facilitarem o contato entre fornecedor e cliente.

Por fim, as mudanças demográficas, manifestas no aumento da expectativa de vida e numa razoável taxa de natalidade, criaram considerável mercado de serviços voltados aos idosos, às crianças, sem desconsiderar-se os voltados para toda a família.

2.5 Características e Tipos de Serviços

Entendida a importância dos serviços para a sociedade contemporânea, é preciso verificar suas características. A venda de serviços é diferente da venda de manufaturados porque suas características são diferentes. Assim, enquanto os manufaturados são tangíveis, separáveis, homogêneos e não simultâneos, os serviços são intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos.

A intangibilidade significa que os serviços são abstratos. A inseparabilidade e simultaneidade, por sua vez, significam que os serviços são consumidos ao mesmo tempo em que estão sendo produzidos, ou, em outras palavras: “não se pode produzir ou estocar serviços como se faz com os bens. Geralmente, os serviços são prestados quando vendedor e comprador estão frente a frente” (Las Casas, 1996, p. 24).

A heterogeneidade, por sua vez, refere-se ao fato de que os serviços são produzidos pelos humanos, quase de maneira personalizada. É diferente, portanto, da linha de montagem, que caracteriza a produção de bens.

Assim, existe uma diversidade de tipos de serviço. No entanto, toda essa diversidade tem de comportar as características mostradas acima. Existem serviços que se caracterizam pela maior intangibilidade. Este seria o caso do estacionamento e da consultoria, que oferecem, respectivamente, o serviço de guardar o carro e o conhecimento para efetuar determinada atividade. Existem também serviços caracterizados por sua hibridade. Seria o caso da lanchonete e do restaurante, onde são prestados o serviço de atendimento e são servidos os produtos. Ou seja, há componentes concretos e abstratos.

Desta forma, os serviços são classificados em tipos de acordo com o grau de tangibilidade, ou seja, conforme sua composição entre a parte tangível, aquela que caracterizaria uma relação de venda de manufaturados, e a parte intangível, aquela que caracterizaria a venda de serviços, que requer a interação vendedor-cliente. Em serviços essas duas partes ocorrem simultaneamente(Figura 5).

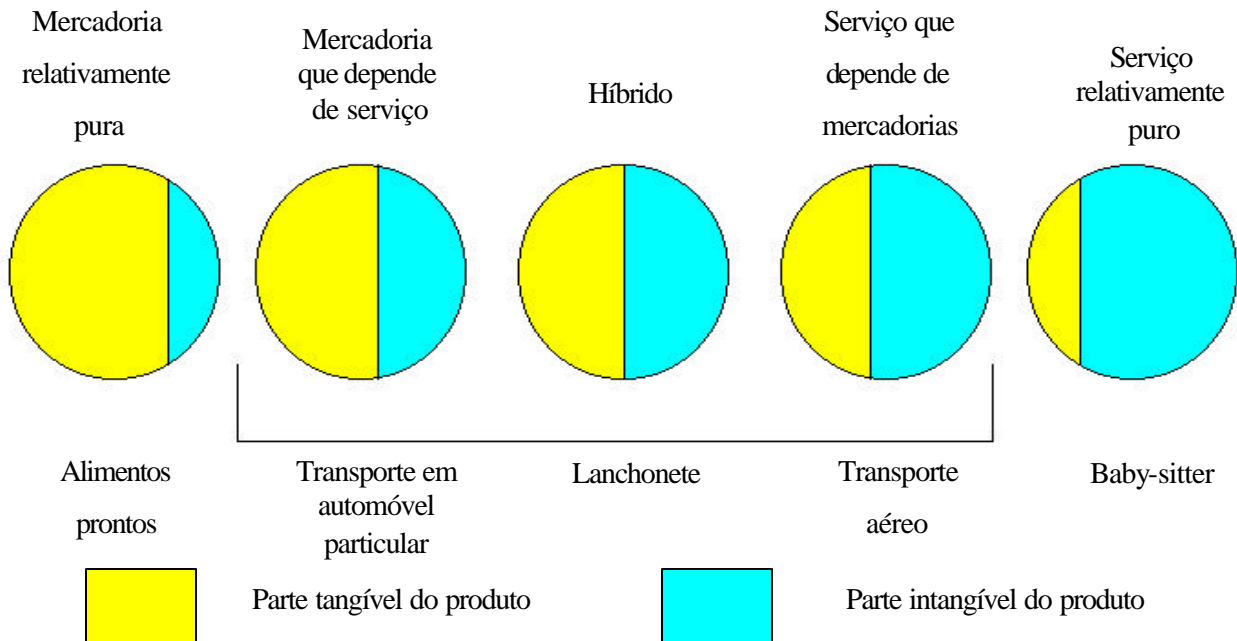


Figura 5. O espectro mercadorias-serviço
 Fonte: Berry, L.L.; Parasuraman, A. (1992) apud Las Casas (1999, p. 22)

2.6 Qualidade em Serviços

Caracterizadas a importância dos serviços e suas características, é necessário que se aborde a questão da qualidade. Mas qual seria o conceito de qualidade em serviços? Qualidade em serviços é toda a ação que possa ser desenvolvida para satisfazer as necessidades dos clientes.

Esse conceito é mostrado na seguinte passagem: “Qualidade é tudo o que alguém faz ao longo de um Processo para garantir que um Cliente, fora ou dentro da organização, obtenha exatamente aquilo que deseja – em termos de características intrínsecas, custo e atendimento”. (Lobos, 1991, p. 16)

No entanto, quando se verifica o conceito de qualidade entendido pelas empresas, nota-se uma divergência: o objetivo da empresa é o atendimento correto do serviço em si, e ela despreza todas as demais questões que possam estar relacionadas à satisfação do cliente e ao objetivo deste, que é ter suas expectativas satisfeitas.

Lobos (1993, p.13) refere-se a isso como inconsistência na prestação de serviços, em que há boa qualidade em determinados aspectos e má qualidade em outros. A esse respeito, o autor expressa que “(...) a qualidade é definida miopemente, ou seja, como consistente em apenas alguns aspectos, quase sempre relacionados à razão de ser do serviço em si”.

Dessa forma, para que o atendimento seja completo, podendo desfrutar do conceito de qualidade, é necessário que as expectativas dos clientes sejam satisfeitas. Para isso, os fornecedores devem estar atentos aos três fatores da qualidade em serviço: desempenho, atendimento e custo.

Conforme abordado, verifica-se que as empresas tendem a priorizar apenas o fator desempenho, que é o serviço propriamente dito. Porém, é importante que abordem a questão do atendimento, que está relacionado à maneira como o serviço é prestado e que também verifiquem o fator custo, que é todo o gasto efetuado pelo cliente para satisfação de sua expectativa.

Assim, a consideração desses três fatores é importante para que as empresas não terminem por “satisfazer as expectativas dos clientes pela metade; afinal, o desempenho não representa mais do que isso, 50% na noção global de qualidade do cliente” . (Lobos, 1993, p.15)

2.7 Como Melhorar a Qualidade do Serviço

Observou-se que a qualidade do serviço é percebida pelo cliente a partir de seus interesses, necessidades e expectativas. Então, a qualidade em serviço e sua melhoria devem ser buscadas partindo-se do ponto de vista do cliente.

Para que isso possa ser feito, pode-se utilizar do método de gestão da qualidade em serviços (Figura 6).

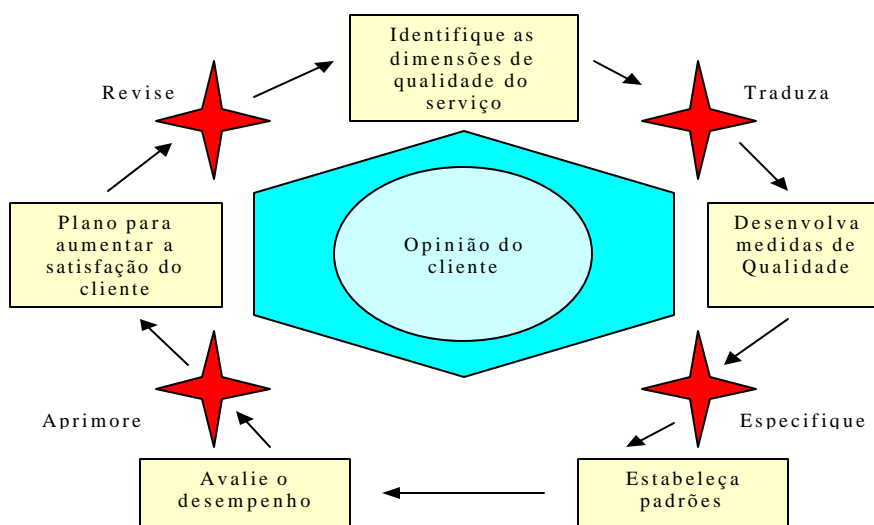


Figura 6. Método de gestão da qualidade em serviços
Fonte: Lobos, 1993, p. 71

Assim, o primeiro passo rumo à melhoria da qualidade consiste na identificação das dimensões da qualidade em serviços. Essas dimensões envolvem a antecipação das necessidades e o atendimento das mesmas, excedendo às expectativas dos clientes. Portanto, esse passo consiste em “identificar, junto ao cliente, as características ou atributos mais relevantes do serviço que ele espera”. (Lobos, 1993, p. 66)

O segundo passo do ciclo trata do desenvolvimento das medidas de qualidade em serviço. O objetivo dessas medidas é a aferição de como o serviço está sendo prestado, para viabilizar melhorias. Esta aferição é efetuada em termos quantitativos e geralmente abordam os conceitos de precisão e rapidez, inerentes à avaliação de serviços.

O passo seguinte consiste no estabelecimento, pela empresa, do que ela considera como padrão adequado de prestação de serviços. Esse padrão “indica o nível em que a medida deve ser desempenhada para satisfazer as expectativas do cliente” (Lobos, 1993, p. 67).

O quarto passo é um “balanço” dos passos anteriores. Trata-se de verificar se o desempenho real da empresa está ou não de acordo com o desempenho almejado. Essa verificação, por seu turno, pode ser efetuada pela medição ou pelo resultado. A medição consistiria em “controlar, estatisticamente, se possível, os processos de trabalho dos quais depende prioritariamente o fornecimento de serviços” (Lobos, 1993, p.69-70). Ou seja, a medição tem por finalidade checar a consistência do serviço, isto é, comprovar ou não se o serviço está ocorrendo conforme o imaginado pelo fornecedor. O retorno objetiva verificar a consistência do serviço do ponto de vista do cliente. Então é uma resposta do cliente sobre o serviço oferecido.

2.8 Avaliação do Serviço pelo Consumidor

No tópico anterior viu-se que existem diversos passos a serem seguidos no sentido de melhorar a qualidade do serviço prestado. Viu-se também que o cliente pode auxiliar o fornecedor a incrementar os serviços, se a empresa implantar uma política de valorização do resultado ou retorno de opinião do consumidor. Neste ponto, ver-se-á como o consumidor avalia a qualidade do serviço prestado.

O primeiro aspecto a ser considerado, quando se trata de avaliação de um serviço pelo consumidor, é a peculiaridade dessa avaliação. Comentou-se,

anteriormente, que os serviços têm a peculiaridade de serem produzidos e consumidos simultaneamente. Por isso, a avaliação tem a particularidade de ser efetuada enquanto o serviço é prestado ou apenas após o serviço ter sido efetuado. Isso é percebido pelo comentário de Ganesi e Corrêa (1996, p.79): “a avaliação durante o processo de prestação do serviço ou, em alguns casos, somente após ser conhecido o seu resultado”.

Essa avaliação é feita pelo cliente a partir da comparação entre o que ele esperava e o que ele efetivamente recebeu. Ou seja, a avaliação do cliente tem um forte componente de percepção, pois “a avaliação que o cliente faz, durante ou após o término do processo, se dá através da comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado” (Ganesi e Corrêa, 1996, p. 70).

Esse componente perceptivo do processo de avaliação do cliente ocorre com o julgamento por ele efetuado do processo do serviço propriamente dito e do resultado desse mesmo serviço. Em seguida, o cliente compara essa percepção que formulou com as suas expectativas antes de adquirir o serviço. Após essa comparação, finalmente emite sua opinião a respeito do serviço que lhe foi prestado. Isso pode ser observado na Figura 7.

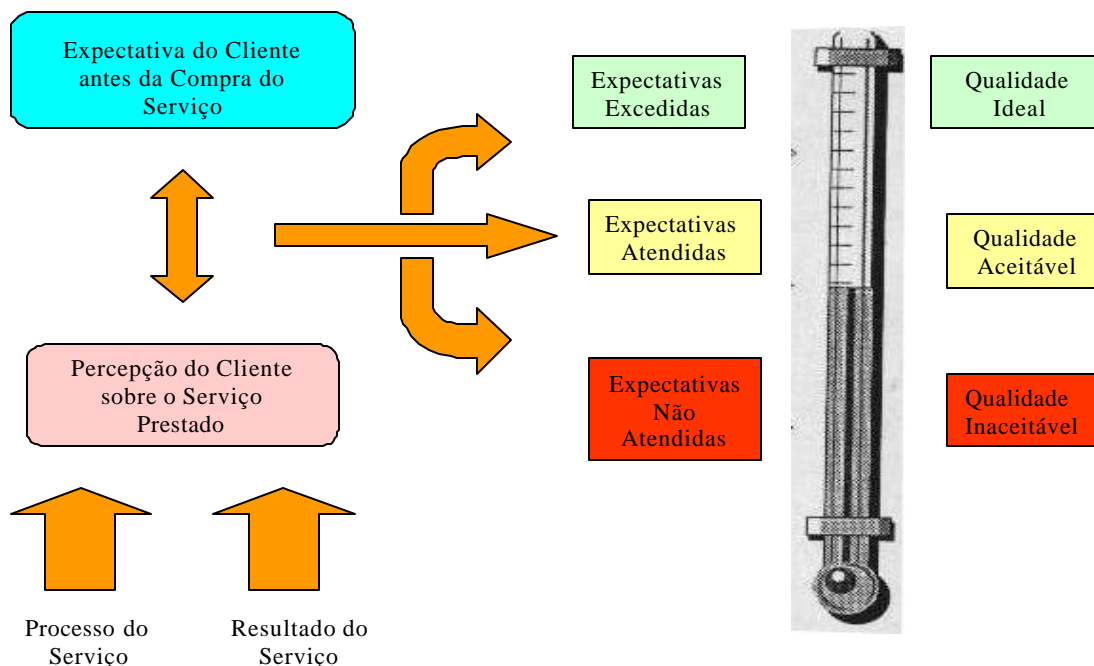


Figura 7. A avaliação da qualidade do serviço
Fonte: Ganesi e Corrêa, 1994, p. 55

Nesse processo de percepção e avaliação que os clientes fazem do serviço, existem fatores que podem influenciar a formação de suas expectativas. Comunicação boca a boca, necessidades pessoais, experiência anterior e comunicação externa, são os fatores principais. Além desses, também podem interferir no processo de avaliação a influência do mercado e o poder de avaliação do fornecedor.

A comunicação boca-a-boca interfere na avaliação pelo fato de não ser possível ao cliente avaliar o serviço antes de contratá-lo, pelos motivos explicados anteriormente. Assim, ele recorre à experiência de conhecidos para formar a imagem do fornecedor e, assim, poder estruturar sua expectativa.

As necessidades pessoais, por sua vez, interferem na avaliação, por serem “o principal formador das expectativas” (Gianesi e Corrêa, 1996, p. 82). Isso acontece porque a busca pelo serviço ocorre devido à ocorrência de uma necessidade que o cliente quer satisfazer. Desse modo, o grau de necessidade pode interferir no grau de expectativa do cliente.

O conhecimento anterior do serviço, por outro lado, interfere na avaliação do serviço devido à comparação com o serviço prestado anteriormente e o serviço requerido novamente.

Por fim, dentre os fatores fundamentais para a avaliação, encontra-se a comunicação externa (ou propaganda). A comunicação externa influi na avaliação por sua capacidade de alterar as expectativas dos clientes. Assim, dependendo da forma de como a propaganda é feita, o cliente pode formular expectativas que o fornecedor não pode cumprir. Seria o caso, por exemplo, de um estacionamento formular o seguinte *slogan*: “Em caso de risco em seu carro, ocorrido dentro do estacionamento, pagaremos **imediatamente**” (grifo nosso). Esse ‘imediatamente’ formulará uma expectativa. Se o carro for riscado e o estacionamento alegar necessidade de perícia ou qualquer outra formalidade, a expectativa do cliente será frustrada e a avaliação tenderá a ser negativa, mesmo que a sua necessidade de receber a indenização não seja imediata.

Enquanto isso, os fatores secundários, influência do mercado e poder de atuação do fornecedor podem influenciar a avaliação do cliente a partir dos mesmos instrumentos explicados acima, com a diferença de serem utilizados de um ponto de vista comparativo. Assim, determinado concorrente pode interferir na avaliação de um cliente de outro fornecedor por meio de sua propaganda, ou mesmo por meio de uma

experiência que consiga convencer o cliente realizar. De outra forma, um fornecedor pode atuar sobre as expectativas de um cliente, se ele for bem sucedido na implantação de um filtro. Este filtro serviria como selecionador de clientes. Dessa forma, o fornecedor investiria recursos e esforços na especialização de atendimento de uma expectativa específica. E utilizaria instrumentos de marketing ou outros que segmentassem a clientela potencial. Isso feito, o serviço seria prestado e essa especialização interferiria na avaliação que o cliente efetuasse tanto do próprio serviço, quanto de todos os potenciais serviços a serem solicitados ao mesmo fornecedor ou a outros.

O processo de avaliação dos clientes dá-se com a percepção que eles têm do serviço prestado e da satisfação de sua expectativa. Mostrou-se como essa percepção pode ser influenciada e a partir de que aspectos ela ocorre. No entanto, deve-se dizer que a percepção não é formulada aleatoriamente. Pelo contrário, ela acontece a partir de um conjunto subjetivo e implícito de critérios.

Segundo Giansi e Corrêa (1996, p.91), “estes critérios de avaliação devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente ou, em outras palavras, a qualidade do projeto e da prestação do serviço”. No entanto, como os próprios autores reconhecem, não existe unanimidade entre os estudiosos sobre quais seriam estes critérios, por conta de sua subjetividade. Mesmo assim, eles propõem a definição de “um conjunto de critérios de avaliação do serviço combinando-se as visões de diferentes autores e observações empíricas de trabalhos de consultoria” (Giansi e Corrêa, 1996, p. 91).

Estes critérios consistem num conjunto de nove fatores: consistência; velocidade do atendimento; atendimento/atmosfera; acesso; custo; tangibilidade; credibilidade/segurança; competência e flexibilidade. A Figura 8 mostra a disposição desses critérios, segundo os quais o cliente avaliaria um serviço.

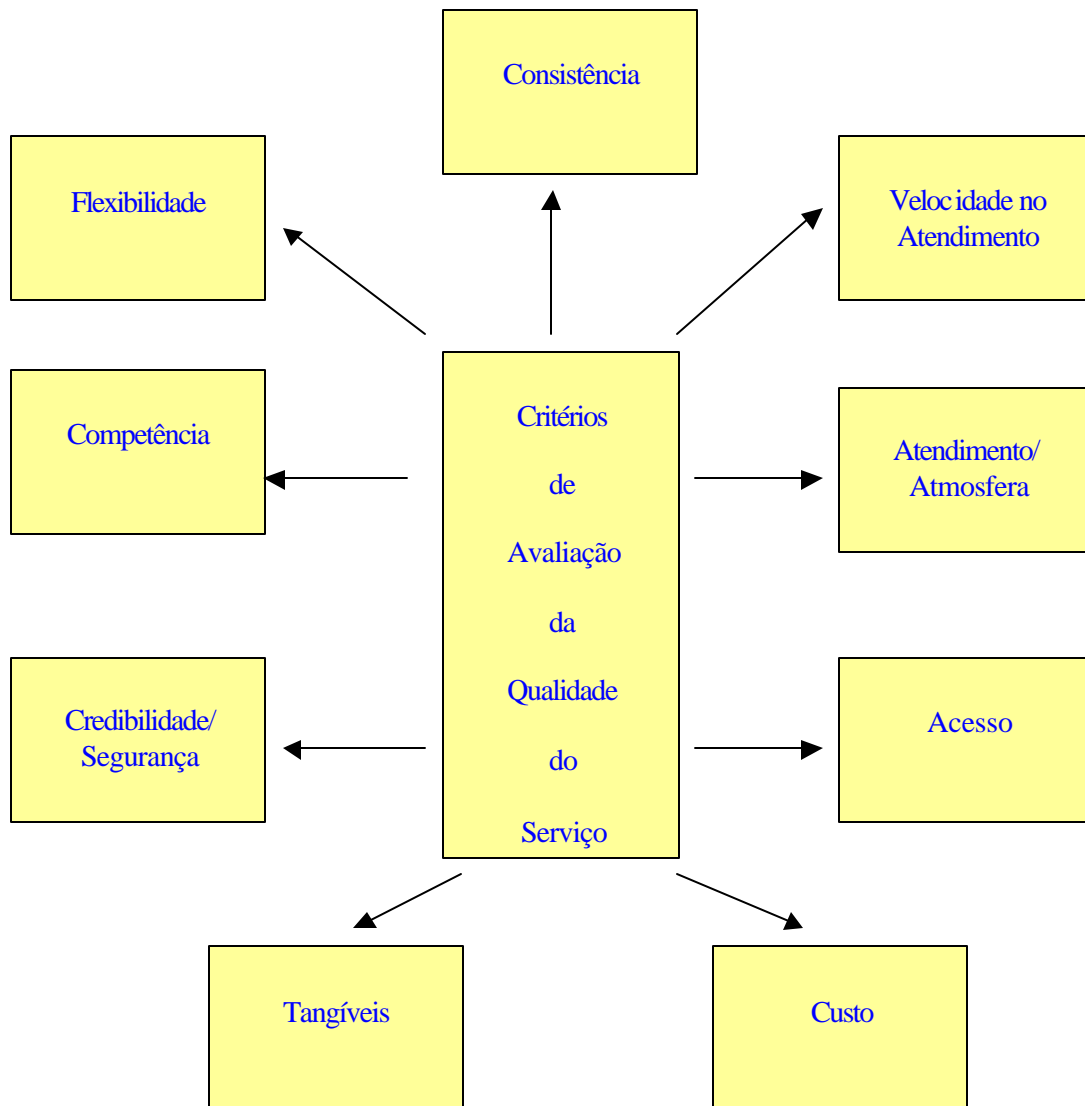


Figura 8: Os critérios de avaliação da qualidade do serviço
 Fonte: Gianesi e Corrêa, 1996, p. 91

A consistência trata da capacidade de o fornecedor oferecer o serviço dentro de um conjunto de padrões que seja coerente, ao longo do tempo. Ou seja, é um critério segundo o qual o cliente quer ter confiança de que a prestação do serviço será similar à que ele obteve anteriormente.

O atendimento refere-se à maneira como o serviço é prestado. Esse critério abrange a disposição (boa ou má vontade) dos atendentes para prestar o serviço e a rapidez ou demora em que ele é feito.

A atmosfera trata da cortesia dos atendentes e da capacidade de o fornecedor de oferecer um ambiente agradável para o cliente.

O acesso relaciona-se à facilidade com que o cliente consegue contatar o fornecedor. Ou seja, relaciona-se a todas as formas possíveis de estar ao alcance do cliente de maneira fácil, desde a localização conveniente até a disponibilidade de contato via telefone e outros meios de comunicação, passando por horários amplos de atendimento.

O custo refere-se ao pagamento efetuado pelo cliente. Por este critério, o cliente busca traduzir sua satisfação ou não pelo serviço, conforme a quantia monetária que pagou pelo mesmo.

A tangibilidade trata das evidências que o cliente nota sobre a capacidade ou não do fornecedor em prestar o serviço. Refere-se à presença de profissionais aptos para efetuar a tarefa, existência de instrumentos adequados e outros consumidores adquirindo o serviço.

A segurança relaciona-se ao receio do cliente em adquirir o serviço. Esse receio pode estar relacionado com o temor de perda de alguma propriedade (o carro – se deixá-lo na rua, para comprar um produto na loja ou o dinheiro, se o serviço não for entregue conforme prometido, por exemplo).

A competência refere-se à capacitação técnica do fornecedor para a prestação do serviço. A capacitação técnica ou competência é importante para o consumidor e bastante requisitada por ele, quando se trata de necessidade de assistência especializada, tais como serviços médicos, por exemplo.

Por fim, a flexibilidade significa a capacidade de adaptação do fornecedor às necessidades dos clientes, mesmo que elas mudem no curso da prestação do serviço.

Assim, a necessidade de satisfação do cliente requer que sejam levadas em consideração uma série de fatores, que vão desde à forma como o serviço é prestado, até as suas características, passando pelos anseios demonstrados pelo consumidor e pela forma como ele efetua a compra. Para que esse processo seja levado a termo de maneira satisfatória para consumidor e vendedor, é necessário que o último implemente uma estratégia de negócio segundo a qual a satisfação do cliente seja parte integrante do processo, conforme se verá no capítulo seguinte.

Capítulo 3: Estratégia, Planejamento e Gestão

No capítulo anterior, analisaram-se os aspectos que interferem na satisfação do cliente, bem como os requisitos destes para que um serviço seja considerado de boa qualidade e, portanto, aceito. Notou-se, também, que a aceitação de um serviço pelo consumidor depende de sua avaliação positiva e de sua percepção.

Assim, para que uma empresa possa angariar a lealdade e satisfação do cliente, ela precisa colocar em ação todos os instrumentos que permitam alcançar essa finalidade. Para que isso ocorra, é necessário um conhecimento da missão do negócio e uma estratégia que permita colocar em prática, de maneira ordenada, os instrumentos de qualidade que buscam satisfazer o consumidor.

3.1 Definição de Estratégia

Neste capítulo, tratar-se-á da estratégia e da sua aplicação no planejamento e na gestão. Assim, é conveniente que se explique a evolução do conceito de estratégia, antes de adentrar em sua aplicação.

Segundo Rowe (2002, p. 10-11), estratégia vem da “palavra grega *strategos*, refere-se a um general no comando de um exército. Estratégia relaciona-se às habilidades psicológicas e comportamentais que motivavam um general: a arte do general”.

Portanto, percebe-se que a estratégia aplicava-se com um sentido de montar planos de ação para triunfar sobre forças inimigas. Esse sentido sofreu alterações e evoluções, com o tempo: “Até 450 A.C., essa definição evoluiu, a fim de incluir habilidades gerenciais, como administração, liderança, oratória e autoridade. Por volta de 330 A.C. , o termo *strategos* passou a significar a capacidade de empregar forças para vencer forças inimigas e desenvolver um sistema unificado de governança global”. (Rowe, 2002, p. 10)

O conceito é extenso, e diversos autores buscaram dar um sentido mais estrito ao termo. Assim, de acordo com Serralvo (2000, p.05) estratégia é a utilização de “meios eficazes pelos quais uma organização interage com o ambiente externo”.

Já Mañas define estratégia como a “composição de planos e objetivos traçados com uma finalidade predeterminada para que a organização atinja os resultados convencionados, comunicados e formalizados” (Cavalcante, Caetano, Mañas et al., 2001, p. 43).

Ou seja, ambas as definições contemporâneas deixam claro que o objetivo da estratégia é preparar, de maneira adequada, os meios disponíveis para que determinado objetivo possa ser alcançado, quando da interação da empresa com o ambiente que a cerca.

Então, estratégia é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos e desafios da empresa. A estratégia é, por assim dizer, planejar e modelar, ou seja, é a forma de traçar a direção a seguir. É a definição do padrão que permite a coerência ao longo do tempo.

A função essencial da estratégia é servir de bússola para uma empresa, de modo que ela mantenha a rota em seu ambiente. A estratégia define a organização. É um meio prático para as pessoas compreenderem a empresa e a diferenciarem das outras.

Para se desenvolver uma estratégia para a empresa, é preciso identificar que tipo de consumidores podem resultar em melhor potencial de receita. A estratégia pede, também, que a empresa conheça suas vantagens competitivas e explore essas vantagens, sem descuidar das necessidades e expectativas do consumidor, que são fundamentais para a montagem de uma estratégia de planejamento e gerenciamento de sucesso, já que o conhecimento do cliente é um importante passo para que a empresa seja bem sucedida.

3.1.2 Definição de Planejamento Estratégico

Planejamento é tomada de decisão antecipada. Planejamento estratégico pode ser considerado a tomada de decisão com uma antecedência muito maior do que aquela observada no dia-a-dia das empresas. É planejamento também, mas do tipo operacional ou tático.

Segundo Chiavenato (2000, p. 212), “planejamento é a função administrativa que define objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente”. Ou seja, o ato de planejar é, fundamentalmente, a organização dos

fatores para alcançar determinada meta futura. Continuando seu pensamento, o autor diz que:

(...) A principal consequência do planejamento são os planos. Os planos não somente tornam uma organização bem sucedida na realização de suas metas e objetivos, como também funcionam como verdadeiros guias ou balizamentos (...) E ainda, planejar significa olhar para frente, visualizar o futuro e o que deverá ser feito, elaborar bons planos e ajudar as pessoas a fazer hoje as ações necessárias para melhor enfrentar os desafios do amanhã (...). Em outros termos, o planejamento constitui hoje um componente essencial em qualquer tipo de organização ou atividade (Chiavenato, 2000, p. 212-213).

Assim, pela definição do autor, o ato de planejar é um processo chave para a empresa, por impor à organização o estabelecimento de metas e diretrizes que lhe permitam estabelecer, no presente, o que a organização deseja ser no futuro. Dessa forma, o planejamento tem o mérito de induzir a empresa a observar seu ambiente para que possa ter subsídios para definição de metas futuras.

Essa percepção de Chiavenato, de que o planejamento interfere no ambiente pela observação visando moldá-lo para o futuro, é compartilhada por Strozzi e Pereira (1998, p.4), numa definição mais simples e direta. Assim, os autores afirmam que planejamento estratégico “é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Oliveira (2001, p.34), por sua vez, conceitua planejamento a partir do foco da tomada de decisão sobre o futuro. Assim, para ele:

Planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais, que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Rosa (1998, p.01) conceitua o planejamento de uma maneira bastante simples e direta. Para ele, o planejamento é “o estabelecimento dos objetivos maiores, de longo alcance, da empresa; a escolha de alternativas que serão adotadas para realização desses objetivos; uma alocação de recursos com essa finalidade”.

Observando o que os autores apresentam, pode-se depreender que o ato de planejar é o de identificar, analisar os problemas das empresas, elaborar planos com o objetivo de garantir o sucesso e reservar recursos que financiem os planos de ação.

3.1.3 Definição de Gestão Estratégica

Definidos os conceitos de estratégia e de planejamento estratégico, é necessário que se defina o conceito de gestão estratégica. Isso porque, após a empresa conhecer seus clientes e planejar estrategicamente as ações que utilizará para satisfazê-los, é necessário que ela tenha uma gestão capaz de interligar as múltiplas partes da organização para que todas trabalhem em conjunto, no intuito de alcançar o objetivo geral.

Valeriano (2001, p.10) conceitua gerenciamento estratégico como:

a arte e a ciência de formular, implementar e avaliar linhas de ação multidepartamentais referentes às interações da organização com seu ambiente para atingir seus objetivos de longo prazo, relativos a seus produtos, mercado, clientes, concorrentes, sociedade.

Tachizawa e Rezende (2000, p.143), por seu turno, percebem o gerenciamento estratégico como um processo de coleta de resultados para alimentação e correção do planejamento estratégico. Portanto, os autores conceituam o gerenciamento estratégico ou gestão estratégica como “um processo contínuo e adaptativo, através do qual uma organização define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, as estratégias e meios para atingir tais objetivos em determinado período de tempo, por meio da constante interação com o meio ambiente externo”.

Englobando as duas visões, Cavalcante et al sugerem uma definição de gestão estratégica como relacionada diretamente ao planejamento estratégico e dele dependente. Para esses autores, o gerenciamento estratégico “é o estilo e metodologia de tratamento dos negócios que se define para a organização, dependendo de onde ela se estabelece, como consequência de seu correto Planejamento Estratégico” (Cavalcanti, Catropa, Mañas, et al., 2001, p. 70).

Aplicando as teorias da satisfação do consumidor, juntamente com o planejamento e gestão estratégica para implementação de um estacionamento subterrâneo, pode-se entendê-las melhor.

Assim, para que um estacionamento seja montado, é necessário que seja compreendido o ambiente no qual ele será instalado. Essa compreensão refere-se às necessidades e anseios dos consumidores da região central.

Em seguida, é elaborado um planejamento estratégico que permita à empresa alcançar seus objetivos futuros, atuando sobre o que foi compreendido do ambiente. Esse planejamento, por sua vez, é completado pela gestão estratégica, que nada mais é do que a aplicação do planejamento.

Caberá à gestão estratégica verificar, por exemplo, se o dia-a-dia da empresa está acontecendo conforme a premissa do planejamento estratégico, bem como se a estrutura interna da empresa está colaborando para o alcance do objetivo traçado pelo planejamento. À gestão estratégica também caberá a organização do *resultado* da interação estacionamento-consumidor, de modo a destacar os pontos positivos e, principalmente, os negativos, para efetuar-se uma revisão do plano e das ações a serem tomadas.

3. 2 Objetivos do Planejamento e da Gestão Estratégica

No tópico anterior, foram apresentadas as definições de planejamento e de gestão estratégica. O objetivo de apresentar-se a definição deveu-se à necessidade de se ter em mente, de maneira precisa e clara, a maneira pela qual o planejamento e a gestão estão sendo considerados neste trabalho, uma vez que existem diversos conceitos diferentes, segundo diferentes autores.

Neste tópico, buscam-se definir os objetivos do planejamento e da gestão estratégica, ou seja, determinar sua finalidade e sua utilização.

Os conceitos de planejamento e gestão estão sendo elaborados conjuntamente porque eles estão intimamente relacionados. A gestão estratégica é uma maneira de administrar uma empresa com utilização de duas ferramentas, o planejamento estratégico e o planejamento operacional.

Essa definição pode ser melhor compreendida ao observar-se a Figura 9.

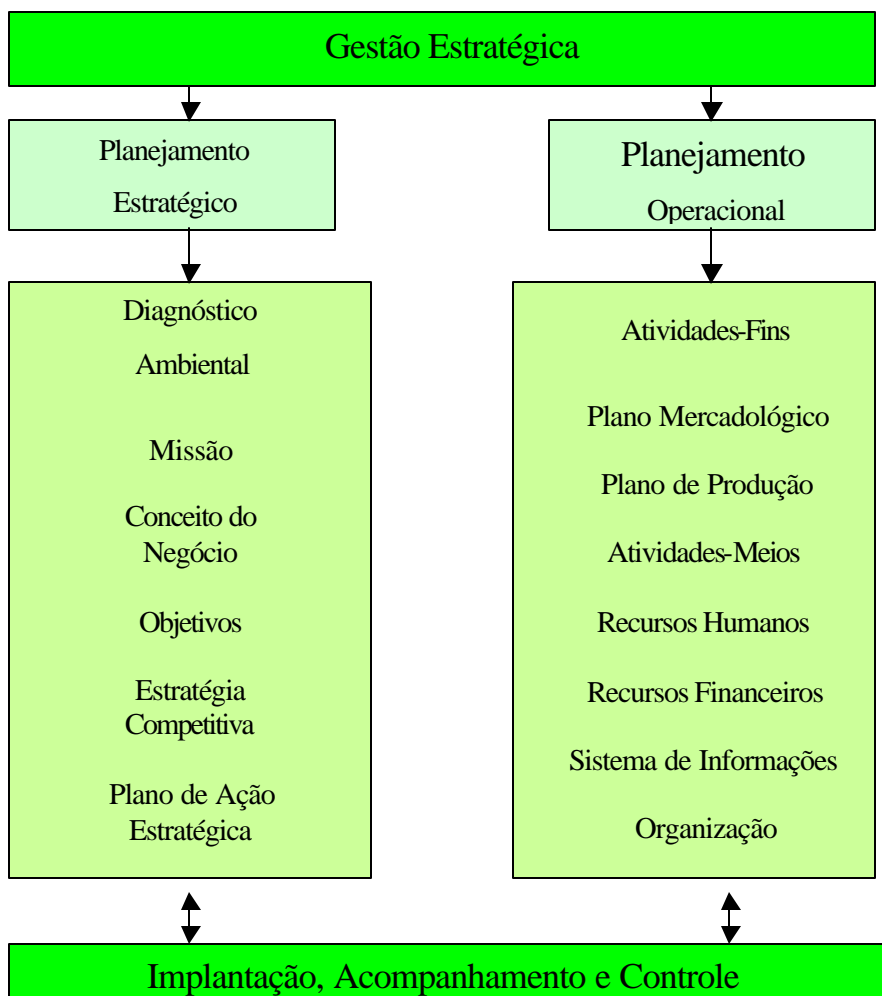


Figura 9 - Componentes da Gestão Estratégica
Fonte: Strozzi e Pereira, 1998, p. 02

O que se percebe na Figura 9 é que, na visão dos autores, o gerenciamento estratégico estabelece o princípio geral que a empresa deve alcançar. E busca alcançá-los com utilização de duas ferramentas ou dois tipos de planejamento, a saber: o planejamento estratégico e o planejamento operacional. No entanto, essa subdivisão da gestão em apenas duas partes, embora correta, não é totalmente aceita.

Desse modo, há a proposta de divisão do planejamento estratégico em três partes, conforme o entendimento de Almeida (2000, p.38):

O planejamento estratégico nas entidades é dividido em três níveis: nível estratégico, em que são planejadas as decisões que afetam o todo da entidade (...); nível administrativo, também conhecido como tático ou integrativo, que faz a ligação entre as decisões estratégicas e as operacionais; nível operacional, em que as ações realmente acontecem.

Nessa concepção, o planejamento estratégico seria a metodologia gerencial que permitiria estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando a maior grau de interação com o ambiente. O planejamento tático, por sua vez, seria a metodologia que permitiria otimizar a atuação de determinada área da empresa, visando a uma situação futura desejada. Por fim, o planejamento operacional seria o desenvolvimento e formalização de metas específicas a serem alcançadas pelas diversas áreas funcionais da empresa.

Essa divisão tríplice proposta por Almeida, pode ser melhor visualizada na Figura 10.

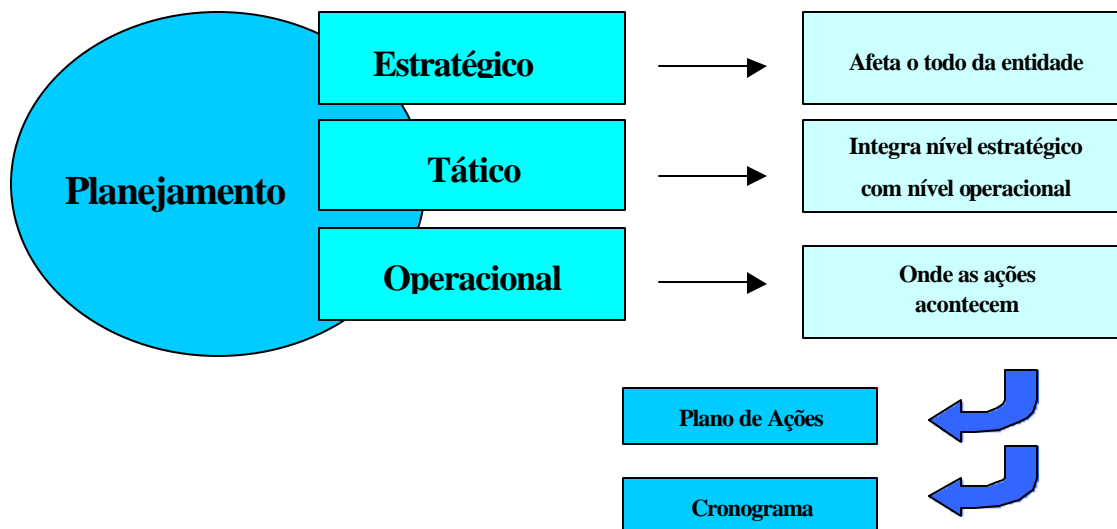


Figura 10 - Níveis da Organização
Fonte: Adaptado pela autora de Almeida, 2000, p. 39

Como a divisão tríplice, mostrada na Figura 10, parece mais completa que a divisão em duas partes, mostrada na Figura 9, pode-se então redesenhá-la, Figura 11, para enfatizar o planejamento tático, de fundamental importância para a implementação estratégica de um estacionamento subterrâneo.

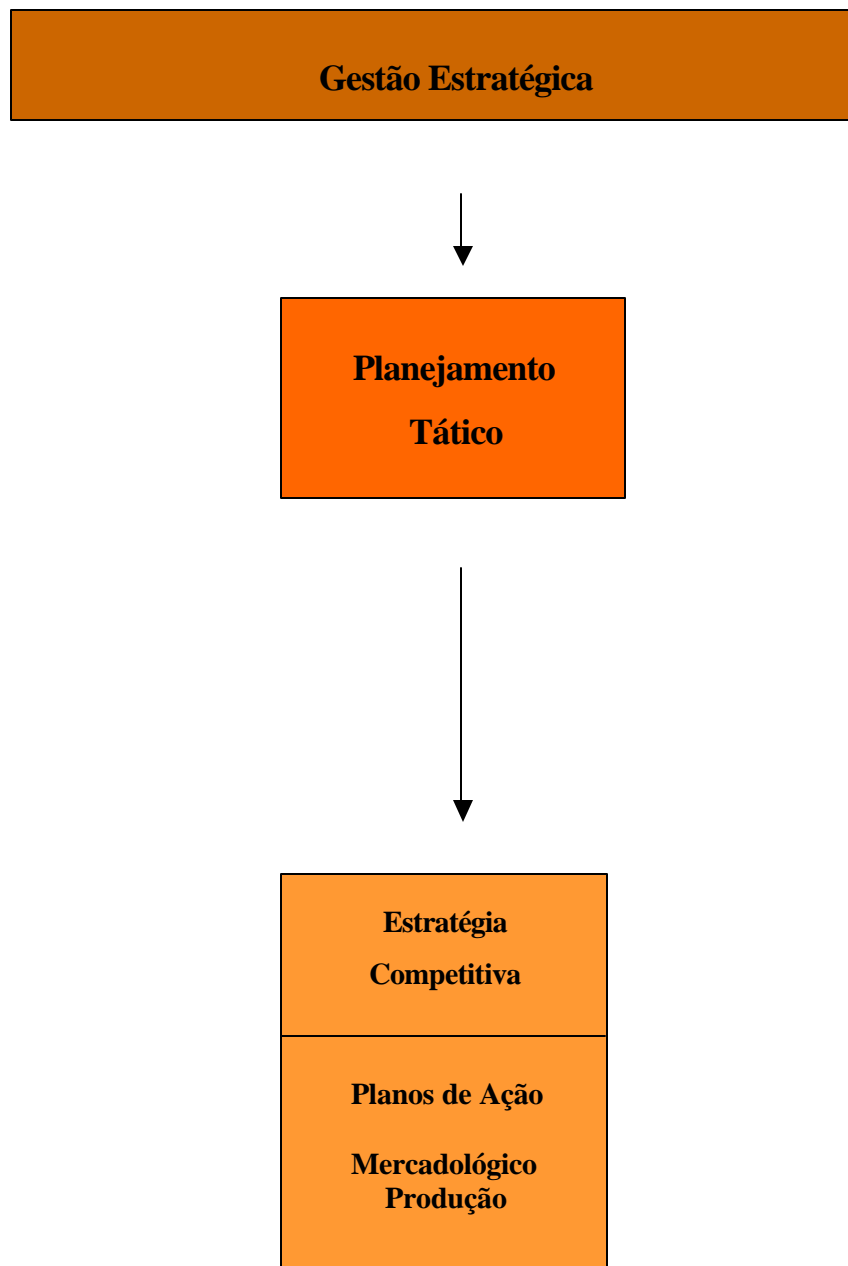


Figura 11 – Subdivisões da Gestão Estratégica.
Fonte: Elaborado pela autora.

Definido como se subdivide a gestão estratégica, pode-se finalmente tratar de seus objetivos. De acordo com Valeriano (2001, p.59), a organização tem objetivos permanentes, que devem ser alcançados pela gestão estratégica. Na visão deste autor, esses objetivos permanentes seriam a obtenção de ganhos acima da média, de modo a satisfazer as partes interessadas da organização (funcionários, acionistas) e a manutenção da competitividade, de modo a “criar e aperfeiçoar suas competências essenciais”.

Ainda conforme o autor, “a gerência estratégica formula, implementa e avalia linhas de ação multidepartamentais que levam uma organização a atingir seus objetivos de longo prazo, relativos a seus produtos, mercado, clientes, concorrentes, sociedade, etc.” (Valeriano, 2001, p. 65).

David, por sua vez, define gerenciamento estratégico da seguinte forma: “gerenciamento estratégico pode ser definido como a arte e a ciência de formular, implementar e avaliar decisões complexas que permitem a uma organização alcançar seus objetivos¹” (David, 1999, p. 05).

Dessa forma, pode-se dizer que ao gerenciamento estratégico cabe traçar as metas gerais para a organização, que serão atingidas pelo planejamento estratégico, cuja função é encontrar maneiras de vencer as forças adversas que impedem o alcance do objetivo. O planejamento tático traduzirá para cada setor da empresa as metas gerais do planejamento estratégico e, por fim, o planejamento operacional criará políticas e métodos de ação que permitirão o alcance das metas traçadas.

No caso específico deste estudo, a instalação de um estacionamento subterrâneo no centro de Taubaté, ao gerenciamento estratégico caberia traçar a meta principal da empresa, que seria atender à demanda por vagas para os automóveis no centro da cidade, de modo a melhorar a competitividade do comércio na região. À implementação de estratégia caberia escolher a localização desse estacionamento no perímetro central da cidade, bem como o tipo de cliente a ser atendido e os recursos a serem alocados para a consecução dessa finalidade. O planejamento tático, por sua vez traduziria as metas estratégicas por meio de ações de mercado estratégicas, com a elaboração de metas para alcançar a satisfação de clientes e comerciantes da região central, assim como de meios que diferenciassem o novo estacionamento dos

1 – Strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives.

demais já estabelecidos na região. Por fim, ao planejamento operacional caberia estabelecer o modo de cada funcionário atender o cliente, as políticas internas do estacionamento para funcionários e outras ações relacionadas ao desenvolvimento da atividade no dia-a-dia.

Como se pode perceber, o gerenciamento estratégico permite que as etapas de planejamento estratégico, tático e operacional fiquem claras e, por conseguinte, facilita o processo de diagnóstico da empresa e das ações necessárias para a condução do negócio. De acordo com David (1999, p.13):

Gerenciamento estratégico permite a uma organização ser mais pró-ativa que reativa formulando seu próprio futuro; ela permite a uma organização iniciar e influenciar (mais do que reagir) a ações e então exerce controle sobre seu próprio destino.²

3.3 Fases do Planejamento Estratégico

Analizou-se anteriormente a importância do gerenciamento e do planejamento estratégicos para a elaboração de uma diretriz de ação que permitisse à empresa estabelecer-se no mercado, localizar-se dentro dele e descobrir suas necessidades de ação para manter-se.

Assim, o planejamento estratégico reveste-se de grande importância, pois um bom planejamento auxiliará na determinação do que deve ser decidido pró-ativamente, de modo a reduzir as margens de erro.

Portanto, antes que o planejamento possa ser elaborado, seguindo-se as etapas que serão demonstradas abaixo, Rosa (1988, p.01) mostra que os responsáveis pela empresa devem possuir respostas para duas questões: situação da empresa no presente e objetivo a ser alcançado. Segundo o autor, com essas questões em mente, se torna mais fácil elaborar as estratégias para alcançar o objetivo almejado.

Na visão de Oliveira (2001, p.65-77), a elaboração de uma estratégia segue quatro fases. A primeira constituir-se-ia no diagnóstico estratégico. A segunda atentaria

2 – Strategic management allows an organization to be more proactive than reactive in shaping its own future; it allows an organization to initiate and influence (rather than just respond to) activities, and thus to exert control over its own destiny.

para a missão da empresa. A terceira trataria dos instrumentos prescritivos e quantitativos, e a quarta e última fase seria a de controle e avaliação.

A fase I, de diagnóstico estratégico, por sua vez, seria subdividida em quatro subfases. Na subfase I, identificação da visão, “identificam-se quais são as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros e elementos da alta administração da empresa” (Oliveira, 2001, p. 65). Na subfase II, seria efetuada uma análise externa, ou seja, uma análise do ambiente com o qual a empresa interagiria. Nesta etapa, buscar-se-ia conhecer as oportunidades e ameaças que podem pairar sobre a empresa. Na subfase III, seria efetuada uma análise interna, de modo a verificar “os pontos fortes, fracos e neutros da empresa” (Oliveira, 2001, p. 69). Por fim, na subfase IV, efetuar-se-ia uma análise da concorrência, de modo a inferir o potencial de causar problemas de cada concorrente e, além disso, conhecer suas vulnerabilidades.

A fase II, que trata da missão da empresa, será tratada no próximo tópico. A fase III, de instrumentos prescritivos, busca proporcionar “a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com sua postura estratégica” (Oliveira, 2001, p. 73). Então, esses instrumentos prescritivos, que podem constituir análise por cenários, administração por objetivos, dentre outros, visam englobar os objetivos, desafios e metas que a empresa tem de alcançar. Determinados esses desafios e metas, o autor explica que é necessário estabelecer os planos de ação que serão adotados e, em seguida, utilizar os instrumentos quantitativos, tais como o planejamento orçamentário, para garantir a necessária alocação de recursos que sustentem o projeto.

A fase IV seria o controle e avaliação de tudo o que foi implementado anteriormente. Trata-se, portanto, da “ação necessária para assegurar a realização das estratégias, objetivos, desafios e metas e projetos estabelecidos” (Oliveira, 2001, p. 75).

O diagnóstico estratégico, na visão de Tachizawa e Rezende, é mais simples do que o proposto por Oliveira. Segundo os autores, o diagnóstico estratégico pode ser subdividido em apenas duas etapas. Na primeira, efetuar-se-ia uma análise interna, e na segunda, uma análise externa.

A função da análise interna, segundo Tachizawa e Rezende (2000, p.55) , é “responder à questão de como está a organização”, revelando a situação real da dinâmica do poder, dos processos de tomada de decisão e dos setores funcionais. Ou

seja, a análise interna deve buscar conhecer os valores da instituição, o funcionamento da estrutura organizacional, o grau de utilização da tecnologia, a composição de produtos e serviços e a situação financeira.

A análise externa, por sua vez, deve permitir que a organização tenha “conhecimento das forças restritivas e das forças impulsionadoras que condicionam sua atuação” (Tachizawa e Rezende, 2000, p. 56-57). Essa análise interna deve contemplar os seguintes agentes que podem interferir no desempenho da empresa: clientes, instituições concorrentes, órgãos do governo e fornecedores.

A proposta de planejamento estratégico de Almeida, diferentemente do proposto por Tachizawa e Rezende, que é bastante sucinta, assemelha-se à de Oliveira, por também propor quatro etapas. Porém, ao contrário da proposta de Oliveira, a proposta feita por Almeida contempla apenas quatro fases, sem subfases, o que a torna mais simples, para implementação em uma empresa.

Desse modo, Almeida (2001, p.14) propõe as seguintes atividades como orientadoras do planejamento estratégico: análise dos aspectos internos, análise do ambiente, comparação da missão ou vocação com o campo de atuação e estabelecimento da estratégia vigente.

A análise dos aspectos internos diz respeito à procura pela eficiência na empresa. Essa análise visa conhecer os pontos fortes e fracos que podem, respectivamente, ajudar ou prejudicar a empresa no exercício de sua atividade.

A análise do ambiente objetiva conhecer a concorrência, os órgãos reguladores, os consumidores e todos aqueles que interagem com a empresa. A análise ambiental é a “mais importante do PE, pois nela são indicadas as oportunidades e ameaças, que serão a base para se chegar à eficácia da entidade” (Almeida, 2000, p. 14).

A comparação da missão ou vocação com a atuação da empresa é um aspecto muito importante, tendo, por isso, como já dito anteriormente, recebido um tópico a parte. Nele, essa comparação será avaliada mais pormenorizadamente. No entanto, pode-se adiantar que se trata de verificar a sintonia entre a proposta da empresa e aquilo que ela realmente está realizando.

A estratégia vigente trata da necessidade de se compreendê-la, para captar benefícios e problemas e para aplicar correções necessárias, sem perder a continuidade do desenvolvimento de outras estratégias.

Todos os autores citados neste tópico apontam para o mesmo caminho, No entanto, alguns buscam ser mais detalhistas, outros mais sucintos e outros, ainda, optam por um meio termo. De qualquer forma, pode-se concluir que uma empresa estrategicamente situada tem de seguir a análise ambiental externa e interna, zelar pela consistência entre sua proposta de ação e o que efetivamente faz e adotar estratégias coerentes ao longo do tempo.

3.4 A Missão do Negócio e a Estratégia de Gestão

No tópico anterior, que tratava das fases do planejamento estratégico, evitamos entrar numa das fases desse planejamento, a definição da missão da empresa. Isso ocorreu porque essa fase deve ser considerada a mais importante, uma vez que a definição da missão da empresa termina por definir o que ela será, como atuará e mesmo onde se localizará. Isto posto, considerou-se mais apropriado desenvolver esta temática num tópico à parte.

De acordo com Strozzi e Pereira (1998, p.08), pode-se conceituar a missão da empresa como “a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de ‘onde a empresa quer ir’ e de sua ‘razão de ser’. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar”.

Bethlem (1999, p.36), por sua vez, afirma que a escolha dos objetivos ou da missão da empresa depende da maneira como os seres humanos percebem as informações recebidas. Segundo o autor, “informações iguais são percebidas de forma diferente por diferentes pessoas. Estas informações, percebidas diferentemente, vão ser processadas também de forma diferente, porque há entre as pessoas diferenças cognitivas devidas ao conteúdo da memória peculiar a cada uma”.

Como cada pessoa nota a informação de forma diferente, segundo o raciocínio do autor, o julgamento que cada uma faz daquilo que recebe como informação é distinto. Sendo assim, como a missão é decidida pelas pessoas que ocupam a cúpula da empresa, ela só será bem definida quando houver, e se houver, consenso entre aqueles que tem o poder de decisão na empresa. Ou, nas palavras do autor: “em última análise, é a estrutura do poder da empresa que vai determinar os objetivos da empresa, estratégias, políticas, procedimentos, programas, estruturas, (...)” (Bethlem, 1999, p.36).

A correta escolha da missão da empresa depende, não só da existência de acordo e coesão entre os membros da cúpula da empresa, mas também, conforme diz o autor, do relacionamento deles com os demais subsistemas e indivíduos que fazem parte da empresa.

Portanto, diz Bethlem (1999, p.36-37), a determinação da missão da empresa, para ser bem sucedida, deve ser efetuada de uma forma que obtenha o apoio da maioria dos componentes da empresa; do contrário, “ como o objetivo principal é a manutenção de seu poder e, se possível, o aumento deste poder, é possível que este objetivo provoque decisões que não são adequadas aos objetivos explícitos da empresa e podem enfraquecê-la diante da concorrência e até mesmo destruí-la, mas que pelo menos temporariamente vão satisfazer aos objetivos da estrutura do poder”.

Assim, infere-se que, na determinação da missão da empresa, é necessário que se tenha claro quem será beneficiado com a escolha de determinado objetivo como missão da empresa, se ela própria ou outros, pois a incorreta determinação da missão pode custar a existência da empresa.

Nesse contexto, uma empresa não deve apenas *ser algo*, mas também *estar em algum lugar* da realidade. Então, o autor propõe a realização de algumas perguntas para auxiliar a empresa nessa procura pelo auto-conhecimento. Segundo Bethlem (1999, p. 37), as perguntas são as seguintes:

- ✓ O que ser?;
- ✓ O que fazer?;
- ✓ Onde estar?; e
- ✓ Quando estar?.

Ainda segundo o autor, a honesta resposta a estas questões permite que se configurem os componentes de sucesso da empresa. Seguindo-se esta linha de raciocínio, o objeto de estudo poderia ser definido da seguinte forma:

- ✓ Ser a primeira empresa a oferecer estacionamento subterrâneo da cidade de Taubaté;

- ✓ Fazer serviço de guarda dos carros dos clientes com segurança, oferecendo amplo espaço para manobras e estacionamento dos veículos, facilidade de acesso ao estacionamento e atendendo os clientes com cortesia;

- ✓ Estar situado na região central da cidade, cujo acesso seja extremamente facilitado, ou seja, debaixo da praça Dom Epaminondas, cujas proximidades contam com elevado número de estabelecimentos comerciais, grande trânsito de pessoas e poucos lugares para guarda de veículos ; e

- ✓ Estar com o estacionamento funcionando após a decisão do Poder Público sobre a volta do funcionamento do sistema rotativo, chamado de “Zona Azul”, atualmente desativado.

Além dessa definição básica dos objetivos da empresa, as perguntas citadas permitem que se obtenham respostas ainda mais completas, ao induzir a elaboração de objetivos genéricos complementares.

Nas palavras do autor, a “razão de ser” da empresa é ser “lucrativa, crescente, sobrevivente e prestigiosa” (Bethlem, 1999, p. 38). A empresa, segundo o autor, também deve fazer algo que seja lucrativo, crescente, sobrevivente e prestigioso. Deve estar num local que lhe permita alcançar os objetivos acima e deve começar numa época que lhe favoreça o alcance desses mesmos objetivos.

Portanto, o autor encerra o raciocínio afirmando que, independentemente do que seja ou faça a empresa, ela tem de cumprir estes objetivos, que estão intimamente relacionados à sua possibilidade de sucesso. No caso do estacionamento, para ser viável ele tem de dar lucro, deve ter chances de crescer, deve ter prestígio de modo a ser utilizado e deve ter capacidade de sustentar suas operações para sobreviver.

Definida a missão do empreendimento, cabe à alta administração decidir que tipo de gestão pretende implantar para que a missão seja cumprida ao longo do tempo. Segundo Oliveira (2001, p.129), a gestão estratégica visa “orientar o estabelecimento de todas as estratégias e políticas, principalmente as de médio e longo prazo necessárias para a empresa”.

Essa estratégia de gestão, no entanto, não é livremente escolhida pela administração. Ela possui limitadores. Esses limitadores são a própria missão da empresa, a relação entre oportunidades e ameaças existentes no momento da escolha do

tipo de gestão e a relação entre os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças oferecidos pelo ambiente.

Além desses pontos principais, de acordo com Oliveira (2001, p.129) existe outro aspecto de grande influência: “o elemento psicológico, que envolve valores, atitudes, motivações e anseios dos proprietários, bem como dos executivos que têm o poder de decisão na empresa”.

Em face ao exposto, quatro estratégias de gestão podem ser escolhidas. São elas: a sobrevivência, a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento. Porém, a escolha de uma delas ou a opção por uma combinação delas depende da atuação da empresa em relação a alguns requisitos, demonstrados por Oliveira (2001, p.132), com utilização de conceitos de Ansoff (1977): binômio produto-mercado, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia (Oliveira, 2001, p. 132).

O binômio produto-mercado objetiva verificar se a empresa está restrita ao seu ramo de atuação, ou se o espalhou para além do traçado em sua missão. O vetor de crescimento, por sua vez, busca avaliar o crescimento da empresa comparativamente ao da indústria em que está inserida. A vantagem competitiva, por seu turno, objetiva perceber potenciais vantagens para exploração. Por fim, a sinergia busca observar se a empresa tem feito investimentos adequados em relação ao seu serviço ou ao seu mercado.

Como se pode notar, o resultado dessas avaliações permitem que a gestão da empresa seja avaliada, que se tomem decisões com o intuito de corrigir eventuais falhas ou aperfeiçoar decisões anteriores.

3.5 Tipos de Estratégias Existentes

Descreveu-se, no tópico anterior, a importância de uma definição precisa da missão da empresa, o que facilita não apenas o posicionamento dela no mercado, como também tornar mais eficiente a utilização de qualquer modelo de gestão escolhido pela administração.

Neste tópico, mostram-se os diversos tipos de estratégias que podem ser adotadas por uma empresa para tentar garantir sua permanência no mercado e manter sua vantagem competitiva.

Segundo Valeriano (2001, p.52):

É necessário que as organizações tenham um elevado grau de competitividade, obtido quando se desenvolve e explora uma vantagem competitiva, que é o resultado de uma superioridade de um ou mais dos fatores: recursos disponíveis, habilidades, conhecimentos, posição (geográfica, mercado, conceito público) e cujo resultado é a criação de valor, isto é, atributos de bens e serviços desejados pelos clientes que pagam para obtê-los.

Então, para que haja a criação de valor aos clientes, como explicado pelo autor, é necessário que a empresa esteja bem posicionada no mercado. Esse posicionamento engloba todos os fatores, de recursos até conhecimentos, e a empresa pode escolher a estratégia que realmente a auxilie a gerar valor para os clientes.

Nesse contexto, há dois modelos de estratégias que podem ser adotados. O primeiro modelo é o das estratégias setoriais ou de negócio; o segundo, o das estratégias corporativas.

As estratégias setoriais definem quais ações e como devem ser distribuídos os recursos que podem agregar valor aos clientes e, principalmente, direcionam a empresa para que empregue sua energia nas ações que efetivamente gerem vantagem competitiva.

Já as estratégias corporativas trabalham sobre os produtos ou serviços disponibilizados pela empresa. Buscam obter vantagem competitiva a partir do produto ou serviço disponibilizado.

Para que se possa adotar com sucesso uma das estratégias setoriais, relacionadas diretamente à maneira que a empresa escolherá para competir, a administração da empresa deve ter claros três fatores fundamentais, a saber: o cliente visado, os valores a serem proporcionados e as competências essenciais que devem ser empregadas.

O primeiro fator, cliente visado, deve ser conhecido, de modo a permitir a identificação das “suas necessidades e suas características como estilo de vida, idade, nível socioeconômico .” (Valeriano, 2001, p. 60). O segundo fator, os valores a serem proporcionados aos clientes, dizem respeito ao atendimento de suas expectativas, obtidas por meio de contato deles com os representantes da empresa, funcionários de

atendimento e mesmo com o departamento de marketing. E o último fator, as competências essenciais, “são os meios de implementar as estratégias setoriais, ou seja, aqueles capazes de criar valor” (Valeriano, 2001, p. 60). Esses meios, porém, são extremamente específicos, ou seja, variam de empresa para empresa, de acordo com suas peculiaridades e características.

Sendo assim, a empresa pode adotar quatro estratégias setoriais: liderança de custo, diferenciação, enfoque em baixo custo e enfoque em diferenciação.

A liderança de custo visa criar vantagem competitiva por meio da oferta de produto ou serviço a baixo custo unitário para aqueles clientes influenciáveis pelos preços. Para que se possa exercer a liderança em custo, Valeriano (2001, p.61) diz que a empresa deve adotar uma destas ações: escala de produção, introdução de novo produto, modificação de produto existente, corte de custos de produção e corte de custos de transportes, serviços e outros.

Para o caso estudado, o estacionamento, para que a empresa pudesse trabalhar com liderança em preços, ela teria de adotar uma faixa de preços mais baixa que a média de mercado, atualmente entre R\$ 1,00 e R\$ 1,50 a hora. Isso corresponderia a oferecer serviços mais simples, como, por exemplo o “*self parking*” – estacionamento sem manobrista. Mas, para esse tipo de mercado talvez essa não seja a melhor estratégia, pois não diferenciaria a empresa de maneira consistente em relação ao mercado.

A diferenciação, por sua vez, trataria de dotar o produto ou serviço de qualidades não encontradas na concorrência. É particularmente adequada para aqueles clientes não sensibilizados pelos preços. No caso do estacionamento, a diferenciação poderia consistir na prestação de um serviço complementar, sem cobranças à parte, como por exemplo, verificação do sistema de freios enquanto o carro fica sob a guarda do estacionamento.

O enfoque em baixo custo, embora lembre liderança em custo, é diferente, pois o enfoque em baixo custo visa obter localizações privilegiadas, próximas do consumidor,

e oferecer o serviço essencial, retirando componentes que costumam ser dispensados pela maioria dos clientes. Como se percebe, a liderança em preço acaba por prestar um serviço reconhecidamente simples, enquanto o enfoque em baixo custo objetiva oferecer um bom serviço, apenas dispensando complementos. Pode-se dizer, portanto, que a liderança em custo é mais espartana na oferta de serviços que o enfoque em baixo custo.

Por fim, o enfoque em diferenciação também parece semelhante à diferenciação propriamente dita, mas comporta diferenças. A diferenciação visa construir características particulares a um produto que abrange todo o mercado. Por outro lado, o enfoque da diferenciação é uma diferenciação do produto ou serviço, de modo a oferecê-lo a parcela específica do mercado, privilegiando uma faixa de clientes em detrimento de outros. No caso do estacionamento, poder-se-ia imaginar uma segmentação segundo a qual o preço e os serviços oferecidos fossem adequados apenas àqueles que possuíssem carros importados, de maior valor de mercado.

Nota-se, portanto, que as estratégias setoriais são adequadas para os pequenos e médios negócios. Por outro lado, as estratégias corporativas parecem mais adequadas àquelas organizações de maior porte, que possuem vários produtos ou negócios complementares. Embora o objeto de estudo do trabalho seja possivelmente um negócio de pequeno porte, nada impede seu crescimento e diversificação para setores próximos, principalmente se a constituição do estacionamento efetuar-se sob a égide da iniciativa privada. Dessa forma, citar-se-ão os tipos de estratégia corporativas existentes.

Segundo Valeriano e de acordo com David, existem quatro tipos de estratégias corporativas. São elas estratégias integrativas (*integration strategies*), estratégias intensivas (*intensive strategies*), diversificações (*diversification strategies*) e estratégias defensivas (*defensive strategies*) (Valeriano, 2001, p62-64 e David, 1999, p. 46-53).

As estratégias integrativas são aquelas em que uma organização passa a controlar outras com as quais possuam algum tipo de relação. Segundo David, as estratégias integrativas também são chamadas de *vertical integration strategies*. Segundo o autor, “estratégias de integração vertical permitem à firma ganhar controle sobre distribuidores, fornecedores e/ou competidores.”³ (David, 1999, p.46).

Nessas estratégias integrativas, a integração a avante trata da aquisição de distribuidores. A integração a ré trata da compra de fornecedores. E a integração horizontal significa a compra de competidores.

3 –Vertical integration strategies allow a firm to gain control over distributors, suppliers, and/or competitors.

As estratégias intensivas, por seu turno, significam um esforço no intuito de melhorar o poder de competição da empresa, sem alterar os produtos. Nas palavras de David, “elas requerem esforços intensivos para incrementar a posição competitiva da firma com os produtos existentes”⁴ (David, 1999, p. 50).

Dentro das estratégias intensivas há três modos de atuação. São eles: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de produto. A penetração de mercado é feita com esforços de propaganda, marketing e produção. O desenvolvimento de mercado é feito por meio de da entrada em novos mercados, que poderiam ser outras cidades, regiões ou países. O desenvolvimento pode ser efetuado via parcerias, franquias e outros acordos. Por fim, o desenvolvimento de produto é um modo de atuação que busca aperfeiçoar o produto ou serviço oferecido ao cliente. Para isso, há necessidade de pesquisa de satisfação de clientes e dos produtos ou serviços ofertados pelos concorrentes.

A estratégia de diversificação, por outro lado, busca introduzir novos produtos ou serviços para complementar os existentes, de modo a ampliar a faixa de atuação no mercado. Esta estratégia pode ser de dois tipos: diversificação concêntrica ou diversificação horizontal. Na diversificação concêntrica, “os novos produtos ou serviços têm relação com os existentes” (Valeriano, 2001, p. 64). Já na diversificação horizontal são lançados novos produtos, sem relação com os existentes, conforme se depreende da afirmação de David: “adicionar novos produtos ou serviços não relacionados aos consumidores atuais chama-se diversificação horizontal”⁵ (David, 1999, p. 52).

Por fim, existem as estratégias defensivas. Tais estratégias são utilizadas quando há riscos para a existência da organização. Elas abordam três tipos distintos de ação: a *joint venture*, a reestruturação ou desinvestimento e a concordata ou falência.

Segundo David, “*joint venture* é uma estratégia popular que ocorre quando duas ou mais companhias formam uma parceria ou consórcio temporário com o propósito de aproveitar uma oportunidade”⁶ (David, 1999, p. 53). Ou seja, a *joint venture* é um acordo entre empresas para exploração conjunta do mercado. É uma estratégia defensiva,

4 –They require intensive efforts to improve a firm’s competitive position with existing products.

5 – Adding new, unrelated products or services for present customers is called horizontal diversification.

6 – Joint venture is a popular strategy that occurs when two or more companies form a temporary partnership or consortium for the purpose of capitalizing on some opportunity.

por indicar que uma das empresas não pode explorar o mercado sozinha, por algum motivo, como insuficiência de recursos ou desconhecimento do mercado, dentre outros.

A reestruturação trata de uma reforma na empresa. É uma estratégia de defesa, quando reconhece que alguns nichos de atuação da empresa estão em desacordo com a missão ou com o seu foco. É uma tentativa de “investir nas competências essenciais básicas com o objetivo de reerguer-se de posição desfavorável” (Valeriano, 2001, p. 64).

Finalmente, a concordata ou falência é a última das defesas existentes, e a mais extremada. A concordata procura defender a empresa de uma possível falência, buscando alternativas de tempo e de crédito junto aos credores, para que possa se reerguer. A falência, por sua vez, é a defesa final. Reconhece a inviabilidade da empresa, mas busca proteger alguns dos seus ativos, após o cumprimento de todas as obrigações legais.

3.6 Estratégia Aplicada à Satisfação do Consumidor

Observou-se, nos tópicos anteriores, a importância do atendimento da satisfação do consumidor para que a empresa possa ter melhores perspectivas de manutenção e ampliação do mercado. Observou-se, também, que a satisfação do consumidor depende da correta percepção, pelas empresas, de quais são as expectativas e necessidades do consumidor.

Assim, as empresas devem permanecer atentas ao comportamento manifestado pelo cliente, pois, por meio dele, poder-se-ia visualizar sua percepção em relação ao produto e serviço disponibilizado pela empresa e também verificar a mesma percepção em relação ao produto e serviço do concorrente. Deste modo, o cuidado com o consumidor e a busca por entendê-lo e agradá-lo pode se constituir num importante diferencial competitivo, principalmente em setores de serviços caracterizados pela homogeneidade, como parece ser o caso da prestação de serviços de estacionamento.

Deste modo, o planejamento estratégico atua como ferramenta auxiliar para que a empresa voltada ao cliente possa estabelecer estratégias que a permitam destacar-se junto ao seu público alvo e diferenciar-se da concorrência.

Por meio do planejamento estratégico, os responsáveis pela empresa, já de posse das informações colhidas junto aos clientes no dia a dia das atividades podem visualizar o ambiente externo competitivo em que o empreendimento encontra-se inserido. E a partir dessa visualização, pode-se elaborar planos de ação que proponham a oferta de novos serviços, a realização das mesmas atividades de maneira diferente ou qualquer outra atitude que permita a descoberta ou a conquista de novos patamares de qualidade em serviço, de modo a atender melhor que os concorrentes, as expectativas e necessidades dos clientes.

No entanto, não basta saber quais as expectativas manifestadas pelos clientes e também não basta elaborar planos estratégicos. É preciso que as informações disponibilizadas por estas duas atividades sejam verdadeiramente trabalhadas. Isso costuma ser feito com a gerência estratégica, que no caso, seria o desenvolvimento das atividades diárias do negócio tendo a constante preocupação de seguir os planos estratégicos e simultaneamente atualizar os dados acerca dos desejos do consumidor.

Portanto, cabe à gerência estratégica empreender a análise dos resultados colhidos pelas ações implantadas pelo planejamento estratégico, que deve estar rigorosamente de acordo com as descobertas propiciadas pelos clientes, tanto de maneira induzida, quanto espontaneamente. Pode-se melhor entender o conceito através da Figura 12.

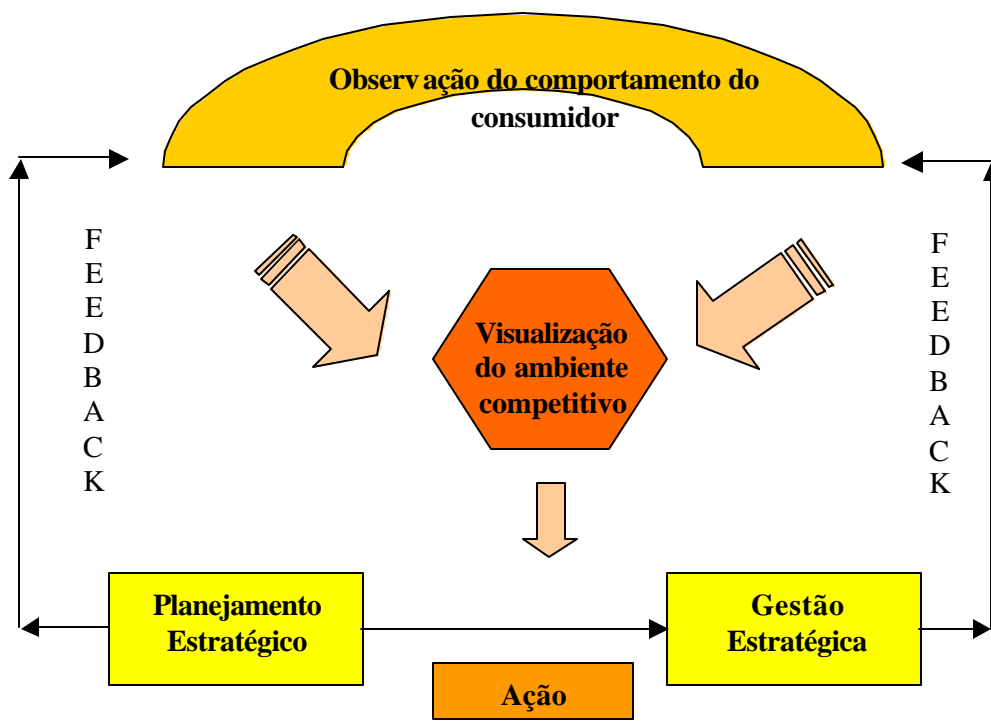


Figura 12 - Etapas enfrentadas por uma empresa preocupada com o cliente para o desenvolvimento de sua atividade

Fonte: elaborado pela autora

Assim, dentro do contexto do estudo que se realiza, a observação do ambiente concorrencial mostra um mercado caracterizado pela homogeneidade. Isto é, tratam-se de pequenos estacionamentos particulares, cuja prestação de serviços é percebida pelo cliente como idêntica e com patamares de preços semelhantes, que vão de R\$ 1,00 a R\$ 2,00, estando a maioria dos estabelecimentos cobrando valores mais próximos de R\$ 1,50, conforme observado em rápida pesquisa de campo.

A percepção, pelos clientes, dos serviços de estacionamento da cidade de Taubaté como idênticos se deve ao fato de não existirem, até onde a pesquisa pôde verificar, serviços diferenciadores entre os estabelecimentos. Além disso, parece não haver, entre os clientes, tendências a altas expectativas quanto a este tipo de serviço, devido à já citada homogeneidade.

Verificada a importância do cuidado com o cliente e da necessidade da implementação de uma estratégia aplicada ao negócio, de modo a diferenciá-lo do concorrente e agradar ao consumidor, analisar-se-á a metodologia que guiará o estudo de caso acerca da viabilidade da construção de um estacionamento subterrâneo na cidade de Taubaté.

Capítulo 4: Metodologia Utilizada para o Estudo de Caso

Na concepção de Gil (1988, p. 58), o estudo de caso é uma pesquisa profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos, com a finalidade de se obter um conhecimento amplo e detalhado do assunto tratado.

Mattar (1996, p. 84) explica que, num estudo de caso, o objeto pode ser um indivíduo, uma organização ou uma situação não suficientemente definidos e estudados. Assim, a responsabilidade desta modalidade de pesquisa seria a de sugerir hipóteses que pudessem esclarecer o fenômeno pesquisado.

Lupoli Junior (2000, p.81), citando Goode e Hatt (1968, p. 422), afirma que “o estudo de caso é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais, preservando o caráter unitário do objeto social estudado”.

Assim, o estudo de caso seria uma maneira de se estudar detalhada e pormenorizadamente uma parte específica do objeto pesquisado em detrimento do todo, compreensível apenas de forma parcial.

Pelo entendimento de Selltiz (1974, p. 70-75), essa pesquisa detalhada e pormenorizada de apenas uma parte do objeto de estudo não se limita ao estudo dos registros produzidos pela instituição pesquisada. Pelo contrário, permite-se o exame de registros relacionados ao objeto produzidos por outras entidades, o uso de entrevistas não-estruturadas para a obtenção de maiores informações e mesmo a observação participante do pesquisador, que pode trazer *insights* (idéias) sobre determinados aspectos do caso pesquisado.

Dessa forma, o estudo de caso é um método adequado para o estudo de situações específicas que podem não se repetir em outras localidades e em outros contextos históricos, econômicos e sociais. O caso retratado neste trabalho, o estacionamento subterrâneo no centro de Taubaté, condiz com essa característica do estudo de caso, uma vez que a situação socioeconômica e histórica que gerou a necessidade de revisão da política de estacionamento para a região central da cidade é um fato específico a Taubaté.

Isso pode ser compreendido pela citação que Lupoli Junior (2000, p.83) faz de Bonoma (1985, p. 203-206), quando este autor define:

O estudo de caso como uma descrição de uma situação administrativa. Como tal é o análogo em pesquisa do que seria um exame clínico, fornecendo múltiplas fontes de dados para se efetuar ou confirmar um diagnóstico. Diferencia-se de outros métodos qualitativos por envolver outras fontes de dados, muitas delas quantitativas, como: dados financeiros, performance de mercado, dados em arquivos da organização, planos e projetos, (...).

Ainda de acordo com o autor, o estudo de caso “deve também refletir o contexto dentro do qual ocorre a ação do administrador e a dimensão temporal através do qual os eventos ocorrem”. Bonoma (1985, p.206) apud Lupoli Junior (2000, p.83)

Apesar das especificidades do método de estudo de caso, Gil (1988, p. 59-60) vê vantagens em sua utilização. Segundo ele, a maior utilidade do estudo de caso é a viabilização de pesquisas exploratórias. Além disso, o autor considera que o método estimula descobertas, devido à sua flexibilidade. Por fim, Gil considera positiva a simplicidade com que um estudo de caso pode ser delineado, quando comparado com outros tipos de delineamento existentes. Na concepção deste autor, a simplicidade de delineamento libera a atenção do pesquisador para o assunto principal do trabalho, o objeto de estudo.

Por fim, o estudo de caso mostra-se particularmente adequado para o estudo do estacionamento subterrâneo, porque:

Relaciona o estudo de caso com o estudo da estratégia, (...) que requer pensamento original e portanto não pode ser codificada. A melhor maneira de estudar estratégia é estudando sucessos e fracassos dos outros. O mundo da administração é riquíssimo em histórias interessantes, porque é a história da tentativa e do erro; a história do empreendimento humano. O método de estudo de casos é o mais indicado aqui” (Nóbrega *in* Exame, 1999, p. 72, citado por Lupoli Junior, 2000, p. 84).

O estudo de caso tem suas vantagens, mas também apresenta desvantagens. Como já foram demonstradas as vantagens e como a pesquisa científica requer que também sejam especificadas as desvantagens, elas o serão neste ponto.

Lupoli Junior (2000, p.84), citando Siqueira (1997), afirma que “muitas críticas ao estudo de caso vêm do fato de que o método provê pouca base para a generalização

científica. Deve ficar claro que outros métodos dependem de generalização estatística, enquanto o estudo de caso depende de generalizações analíticas”.

Isso porque o estudo de caso trata de questões específicas, portanto questões não universais e de interesse apenas de determinado grupo de pesquisadores, cidades ou regiões. E é por esta óptica que Young (1966, p. 262) critica o estudo de caso, por ele não oferecer impessoalidade e universalidade dos resultados aferidos pelo estudo. Porém, a crítica de Young não é válida, pelo fato de não ser objetivo do estudo de caso encontrar respostas universais a partir da análise de um único fenômeno, o que a Ciência, em sua tradição, sempre rejeitou, ao requerer sempre provas e contra-provas da manifestação de um fenômeno para só então definir conclusões.

O estudo do estacionamento insere-se neste contexto. O caso trata de uma situação específica de Taubaté, muito embora as complicações advindas do trânsito repercutam em muitas outras cidades brasileiras. Porém, os aspectos históricos e socioeconômicos que deram a feição da situação taubateana são únicos e exclusivos desta cidade. Portanto, pretende-se compreender de que maneira um estacionamento subterrâneo poderia melhorar a situação competitiva das lojas do centro da cidade, não sendo objetivo da pesquisa propor que a mesma solução seja factível para outras cidades com históricos distintos do de Taubaté.

Assim, o estudo de caso delineou-se por meio da utilização de um questionário feito pela Associação Comercial e Industrial de Taubaté em que eram categorizados as lojas da região central pelo número de empregados; pelo seu tamanho, quando empresa, e pelo ramo de atividade. No questionário, buscava-se saber a opinião dos comerciantes da região central acerca da viabilidade da construção de um estacionamento subterrâneo, para nivelar a competição com o shopping.

De maneira complementar, o pesquisador observou e documentou o nível de preços dos estacionamentos privados da região central, assim como observou o fluxo de trânsito na mesma região.

A análise dos dados propiciados pela Associação Comercial – ACIT, coletados diretamente junto aos comerciantes, e a observação do pesquisador permitem auferir conclusões válidas apenas para a realidade observada, que é explanada no capítulo seguinte, que trata do estudo de caso propriamente dito.

Capítulo 5: Estudo de Caso – O Estacionamento

O objeto de estudo, o estacionamento subterrâneo, é proposto para localizar-se na região central da cidade. A região central de Taubaté, conhecida como centro comercial, é delimitada pela rua Coronel Marcondes de Mattos, pela rua Coronel Augusto Monteiro, pela rua Quinze de Novembro e pelas ruas Doutor Jorge Winter e Doutor Silva Barros.

A proposição desse estacionamento visa reequilibrar a competição entre as casas comerciais localizadas no centro da cidade e no shopping, pois as lojas deste último contam com um amplo estacionamento, o que introduz um componente importante em uma relação comercial: a satisfação do consumidor gerada pelo conforto para deixar seu carro e pela segurança inerente ao local em que o veículo estará localizado.

Desse modo, propõe-se uma implantação de estratégia em favor dos lojistas do centro: a construção do estacionamento subterrâneo traria os componentes de conforto e segurança para os clientes que se dirigissem ao centro da cidade, de tal modo que a concorrência entre as casas comerciais passaria a se dar em torno da qualidade do atendimento e da qualidades dos produtos e serviços prestados.

A importância dada à questão da satisfação do cliente, com a prestação de um serviço de qualidade, deve-se ao reconhecimento de “que satisfazer às necessidades do consumidor é um dos objetivos centrais das organizações” (Marchetti e Prado, 2001, p.57). As necessidades do consumidor relacionadas a um local adequado para manter os veículos dos clientes não estavam sendo alcançadas pelos lojistas do centro, pelas próprias condições da região central.

Como a satisfação da clientela é fundamental para a sobrevivência do pequeno e médio comércio da região central, a proposta do estacionamento tende a cobrir a lacuna de um local adequado, próximo das lojas e seguro, para que os clientes possam despreocupadamente efetuar suas compras.

A delimitação da região central pode ser visualizada na Planta 1 (cedida pela Prefeitura de Taubaté), que mostra a malha comercial.

O estacionamento estará abaixo de duas das principais praças da cidade de Taubaté: a praça Dom Epaminondas, onde está situada a Catedral de São Francisco das Chagas, e a praça Campos Salles, onde está situado o Mercado Municipal de Taubaté.

A escolha dessas praças como pontos matrizes para a localização do estacionamento deve-se ao fato de ambas estarem interligadas por um calçadão, a rua Coronel Jordão, e por estarem no chamado “miolo” central da cidade, próximas, portanto, das principais casas comerciais. São os pontos principais de passagem de pedestres e consumidores que freqüentam o centro comercial.

Assim, um estacionamento subterrâneo nessa área em que se localizam as principais lojas que concentram as transações comerciais da região introduziria um componente de bem-estar aos clientes: a não necessidade de grande locomoção, para alcançarem seus veículos e guardarem suas compras.

Assim, a introdução de um estacionamento subterrâneo não deve ser vista como uma mera obra de engenharia que ajudaria a melhorar o tráfego da região central da cidade. Pelo contrário, deve ser vista como a implementação de uma estratégia de fidelização dos clientes que freqüentam a região central. Não seria uma estratégia de um ou outro comerciante que se localiza nessa região, mas a estratégia de todos os comerciantes do centro para agradar e manter os clientes da região central e para não perdê-los para a concorrência, no caso, o shopping.

A fidelização é definida em função do comportamento do cliente, pois:

Um cliente fiel repete regularmente suas compras; compra diferentes linhas de produtos e serviços; recomenda a empresa e seus produtos a outras pessoas; demonstra ser imune à pressão da concorrência; e pode tolerar uma falha ocasional no atendimento que recebe sem desertar, graças à relação estabelecida por um serviço habitualmente bom (Griffin, 2001, p.58).

Ou seja, o estacionamento permitiria justamente isso, a promoção de ações que vão ao encontro do interesse dos clientes, de modo a induzi-los a permanecer no centro.

A visualização da localização pode ser efetuada na Planta 02, cedida pelo Departamento de Obras Públicas da Prefeitura Municipal de Taubaté.

Conforme já citado, a problemática do estacionamento insere-se na dinâmica concorrencial entre a região central e o shopping. Assim, para o correto entendimento da extensão do caso, faz-se necessário conhecer as características dos “concorrentes”, a saber: região central e Taubaté Shopping.

5.1 Descrição das Casas Comerciais do Centro

O centro comercial é constituído por diversas lojas que atuam nos diversos segmentos econômicos. Existem desde lojas de utilidades, passando por lojas de confecções até consultórios médicos e centros de alimentação (Tabela 1).

Tabela 1 – Estabelecimentos localizados no Centro

Ramo de Atividade	Unidades
Escritórios de Profissões Liberais (Arquitetura, Contabilidade e afins)	1043
Consultórios Médicos/ Centros de Saúde	248
Vestuário e Sapatarias	300
Tipografia/Copiadoras	20
Centros Estéticos	101
Alimentação (Lanchonetes, Restaurantes e afins)	52
Lotéricas	5
Óticas e Joalherias	58
Casas de Móveis	63
Bancos	21
Livraria	18
Imobiliária	53
Escolas	42
Vidraçaria e Casas de Materiais de Construção	39
Supermercados e Mercarias	17
Outros	734
Total	2814

Fonte: Elaborado pela autora com dados levantados junto a ACIT – Associação Comercial e Industrial de Taubaté, 2001

Conforme se nota da tabela 1, o centro atua como viabilizador das profissões liberais, cujos estabelecimentos contribuem para a diversidade de opções que caracteriza o centro da cidade, o que não ocorre no shopping.

Apesar da diferença de tamanho existente entre as casas comerciais da cidade, pois há desde pequenas lojas, organizadas como micro-empresas e ou sociedades limitadas, até grandes lojas de departamento, de atuação nacional e que se organizam como sociedades anônimas, existem entre elas uma característica comum: a não existência de estacionamento próprio para servir ao cliente. Os clientes que frequentam o centro comercial têm duas opções: ou deixam seus carros nas vias públicas, dentro do chamado Sistema Zona Azul, implantado há alguns anos e atualmente ineficiente e inoperante, ou se utilizam de estacionamentos privados.

A Zona Azul era considerada ineficiente porque, quando funcionava, havia reclamações de usuários e comerciantes acerca da existência de poucos pontos de venda de talões, do fato de a fiscalização ser falha e de seu custo, que desestimulava a permanência prolongada dos clientes no centro, anulando um dos principais “métodos” de venda do varejo, o estímulo à compra por impulso, facilitado quando o cliente tem tempo para contemplar o produto nas vitrines. Há vários meses, o sistema deixou de funcionar, devido ao final do contrato entre o Poder Público e a empresa contratada, o que tornou o sistema desacreditado pela população.

A outra alternativa, manter os carros em estacionamentos particulares, foi a mais adotada pela população em geral. Isso pode ser constatado na da Tabela 2, que mostra o elevado número de novos estacionamentos criados, apesar de críticas da população e de comerciantes quanto ao preço cobrado, quanto aos exíguos espaços existentes em cada estacionamento e quanto à qualidade do atendimento.

O grande número de estacionamentos existentes no raio da região central mostra a existência de uma demanda não atendida por vagas. Tal demanda ocorre pelo sentimento de insegurança dos clientes.

Existem (Tabela 2) 20 estacionamentos no centro, comportando em média 20 veículos cada, sendo portanto 400 vagas à disposição do comércio do centro, desconsiderando-se as vias públicas. Comparativamente, o shopping center, com menor número de lojas e menor variedade comercial, tem à sua disposição 900 vagas. Assim, a construção do estacionamento permitiria dobrar o número de vagas em estacionamento

de 400 para 800, de modo a atender à demanda dos consumidores e nivelar a oferta de vagas com a existente no shopping.

Tabela 2 – Número de estacionamentos na região central de Taubaté

Principais Vias Públicas do Centro	Número de Estacionamentos
Rua Visconde do Rio Branco	5
Rua Monsenhor Silva Barros	2
Rua Doutor Jorge Winter	3
Rua São José	2
Rua Sacramento	2
Rua Duque de Caxias	2
Rua Conselheiro Moreira de Barros	3
Rua Coronel Gomes Nogueira	1
Total	20

Fonte: elaborado pela autora

Como se nota, há um elevado número de estacionamentos particulares apenas nessas poucas ruas pertencentes ao centro. Se forem consideradas as demais vias públicas próximas, a quantidade de estacionamentos será ainda maior, denotando que a demanda por vagas realmente é alta.

Por outro lado, a procura pelos estacionamentos privados em detrimento da Zona Azul, que nada mais é que o estacionamento em plena via pública, deve-se a questões de segurança e à tentativa dos consumidores que freqüentam a região central de minimizar possíveis atentados contra seu patrimônio, no caso, os automóveis.

Embora a problemática da segurança pública de Taubaté não seja tão alarmante quanto o é em São José dos Campos e São Paulo, e apesar da existência de vários complexos penitenciários na região, ela é importante. Isso porque a região central de Taubaté, o centro comercial, assiste mensalmente a um número expressivo de furtos de veículos, trazendo insegurança à população e, por conseqüência, prejudicando o comércio da região central, principalmente daqueles empreendimentos cujo funcionamento ocorre, a priori, à noite, tais como lanchonetes, restaurantes e academias de ginástica, dentre outros.

Segundo a Delegacia Seccional de Polícia, situada na Avenida Juscelino Kubitschek de Oliveira, responsável pela região central de Taubaté, a cidade enfrentou

uma média de quarenta furtos de veículos durante os meses do ano de 2001. Segundo a polícia, há meses que em os furtos de veículos ficam abaixo da média e há outros em que tais ocorrências ficam bem acima. Ainda segundo a Delegacia, essa média é influenciada por fatores sazonais, como datas comemorativas comerciais, tais como Natal, Dia das Mães, dos Pais, das Crianças, e no período em que se inicia o pagamento do 13º salário.

Os dados da Tabela 3, disponibilizados pela Delegacia Seccional de Taubaté, mostram apenas os meses de novembro e dezembro de 2001. Eles comprovam a elevada incidência de furtos na região central.

Tabela 3 – Incidência de furtos na região central de Taubaté

Mês de Incidência - 2001	Quantidade de Furtos
Novembro	44
Dezembro	41

Fonte: Delegacia Seccional de Taubaté

Além dos aspectos relacionados à existência de vagas para estacionamento na região central da cidade e do aspecto da segurança pública, há ainda outro fator que repercute negativamente sobre a região central: a problemática do trânsito em Taubaté. A cidade, de constituição histórica, possui ruas estreitas e cruzamentos que dificultam a visão do motorista. Ou seja, as vias públicas da região central da cidade não estão preparadas para receber a quantidade de carros que diariamente trafegam pelo centro, e ocorrem congestionamentos.

O fluxo de veículos, em vias estreitas é ainda dificultado pela permissão de estacionamento (Zona Azul). Assim, as dificuldades inerentes ao trânsito podem colaborar para afastar do centro os consumidores, fazendo-os procurar o shopping, cujas vias de acesso são mais largas.

A região central caracteriza-se por deficiência na alocação de estacionamentos próximos às principais lojas. Além disso, a região é caracterizada pelas vias estreitas de circulação de veículos e calçadas também estreitas para circulação de pedestres. Tudo isso pode atuar em favor do shopping e, portanto, uma ação que corrija a falta de vagas no centro pode servir para anular os pontos desfavoráveis.

5.2 O Shopping Center de Taubaté – Taubaté Shopping

O Shopping Center de Taubaté foi inaugurado em 1989. Possui cento e vinte lojas e capacidade de estacionamento para novecentos veículos. As lojas abarcam o segmento de lazer, tais como boliche e parque infantil, máquinas de *video-game* e cinema. Há o segmento de alimentação, sintetizado na praça de alimentação, que possui lanchonetes e restaurantes correspondentes tanto a micro-empresas quanto a representantes de cadeias multinacionais. Há também livraria, papelaria, lojas de confecção, de utilidades, calçados, farmácia, ópticas e joalherias, supermercado, lojas de departamentos, lojas de artigos esportivos, loja de telefonia celular, dentre outras. No shopping também está localizada a sede regional da Rede Bandeirantes de Televisão. No entanto, apesar da diversidade de lojas, o shopping possui uma desvantagem em relação ao centro: não possui oferta de serviços de profissionais liberais, tais como médicos, advogados, arquitetos e outros.

Apesar da diversidade de lojas, o shopping não é considerado grande, por possuir apenas um pavimento. Na língua inglesa, existe uma diferenciação entre os tipos de shopping. Assim, só poderia ser chamado de *shopping center*, aquele com dois ou mais pavimentos. O Taubaté Shopping, seria chamado de *shopping mall*, ou simplesmente *mall*, cuja tradução seria pequeno centro de compras.

Mesmo com a limitação de tamanho (o shopping planeja uma expansão), ele é um centro muito freqüentado pela população taubateana, tanto para lazer, quanto para compras, principalmente nas noites de sábado, quando seu estacionamento fica lotado.

Isso ocorre apesar da pouca oferta de serviços de profissionais liberais, o que permite inferir que a competição entre o centro e o shopping não está diretamente relacionada a existência de serviços oferecidos pelos profissionais liberais, mas sim, relacionada a existência de outros serviços, como lazer. Portanto, a competição entre o centro da cidade e o shopping pende em favor do último, apesar de suas carências na oferta de serviços liberais, por conta da existência de um estacionamento amplo e seguro e por conta da facilidade de acesso a ele, o que não acontece no centro, devido ao trânsito difícil.

A lotação do shopping não se explica apenas pela presença dos consumidores que possuem veículos e lotam o estacionamento. Justifica-se também pela presença dos

consumidores de menor poder aquisitivo, classes D e E, que são beneficiados pela presença de um ponto de ônibus em frente ao shopping.

Isso pode ser comprovado pelas informações cedidas pela Chefia de Segurança do shopping. De acordo com o responsável pelo setor, nos dias de semana costuma entrar no shopping uma média entre seis mil e sete mil veículos; aos sábados, esta média sobe para um valor situado entre dez mil e doze mil veículos.

Ainda de acordo com os responsáveis pela segurança do estabelecimento, em dias de semana circula uma média de dez a quinze mil pessoas, e aos sábados, esse valor alcança o número de vinte a vinte e cinco mil pessoas.

Pode-se estratificar os consumidores que freqüentam o shopping por sua classe social. Percebeu-se na estratificação a participação preponderante das classes A e B, seguindo-se participação relevante, mas de menor intensidade da classe C e uma pequena participação das classes D e E, como mostra o Gráfico 3.

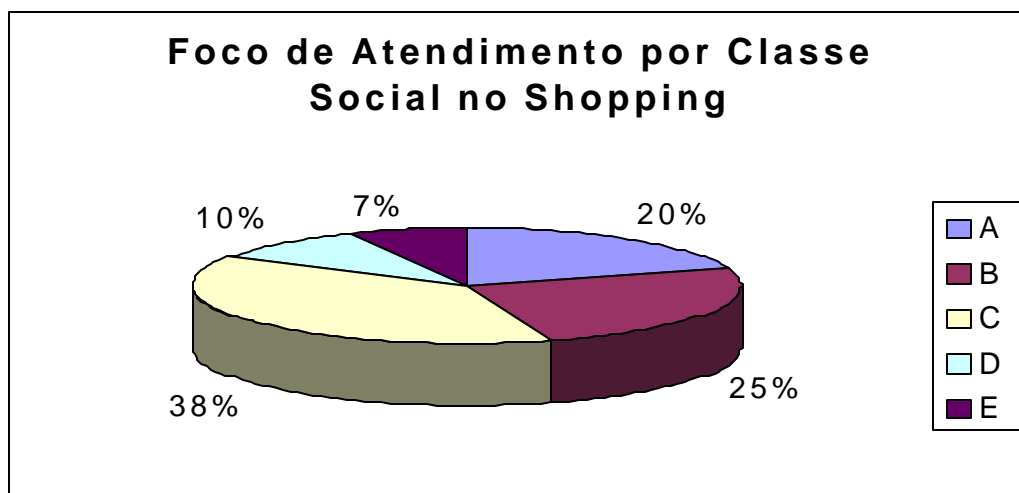


Gráfico 3 – Foco de atendimento por classe social no Taubaté Shopping

Fonte: Autora, elaborado com dados da ACIT (2002)

Esse valor elevado, principalmente quando se compara o sábado aos demais dias da semana, pode ter alguma relação com a restrição imposta pela Prefeitura ao funcionamento das lojas da região central. A Prefeitura determina que, aos sábados, as lojas funcionem no máximo até as 13 horas. Isso obriga a população que trabalha durante a semana a ir ao centro na parte da manhã, o que provoca congestionamentos. Como o shopping não enfrenta essa restrição de horário, é possível que boa parte dos clientes migrem para lá após o término do expediente no centro.

Por fim, há um último aspecto que trabalha a favor do shopping: a segurança. Enquanto o centro enfrenta uma média de quarenta furtos por mês, de acordo com Delegacia Seccional, o Shopping, segundo sua Chefia de Segurança, contabilizou apenas duas ocorrências de furtos, mesmo assim, sem comprovação, pois os proprietários não conseguiram comprovar o fato de que os veículos estavam no estacionamento. Isso mostra que o fator segurança está influenciando na decisão dos consumidores na escolha do local comercial que pretendem frequentar.

5.3 O Estacionamento

O estacionamento planejado para estar situado abaixo das praças Dom Epaminondas e Campos Salles terá de obedecer a normas específicas que regem a edificação na cidade. Isso inclui desde a compatibilidade com as redes de águas pluviais, esgoto, fiação elétrica, fibras ópticas, telefonia digital e TV a cabo, ou seja, toda a infra-estrutura urbana, até a idealização, planificação e atendimento da legislação específica.

A proposta para que o estacionamento seja subterrâneo deve-se ao fato de não haver, na Lei Orgânica municipal, disposição que autorize a construção de estacionamentos verticais. Por outro lado, há disposição que rege o uso e ocupação do solo e sub-solo, autorizando que edifícios disponham de estacionamento no sub-solo. Esta disposição da Lei Orgânica parece suficiente, no que se refere ao aspecto jurídico, para autorizar o empreendimento de um estacionamento subterrâneo.

O projeto levará em consideração uma altura mínima de 2,50 metros, sendo considerada mais adequada a altura de 3,00 metros, a fim de permitir-se a instalação de dutos. Além disso, o projeto prevê, para a saída de pedestres, escadas compatíveis com o Código Sanitário. Para tornar o ambiente habitável, sistema de ventilação forçada e iluminação de segurança.

O projeto prevê a entrada pela rua Marquês do Herval, e a saída prevista pela rua Dr. Jorge Winter. A entrada e saída de pedestres, por seu turno, estão previstas para ocorrer pela rua Coronel Jordão, que é um calçadão. A Coronel Jordão é limitada pela praça Campos Salles, onde se localiza um ponto de ônibus, em que passam todas as linhas que servem o município. Este ponto contempla as necessidades dos consumidores que não possuem automóvel e a melhoria dele, com a inclusão de assentos, cobertura,

bebedouro, sanitários e praça de alimentação atuaria da mesma forma que o estacionamento, auxiliando a satisfação do cliente, neste caso específico, os clientes de mais baixa renda.

A previsão é que o estacionamento tenha capacidade para quatrocentos veículos, distribuídos por uma área de quatro mil e duzentos metros quadrados.

Por conta do tamanho planejado para o estacionamento, haverá transtornos ao tráfego de veículos e de pedestres no centro da cidade durante o período das obras, que se estenderão por 2 anos. No entanto, tal transtorno se revela a única desvantagem da construção da obra, mas o inconveniente será compensado pelos aspectos positivos do estacionamento.

Também devido ao tamanho do projeto, consultou-se os engenheiros da Prefeitura Municipal de Taubaté sobre os possíveis impactos ambientais causados pela construção. Segundo os técnicos consultados, o estacionamento, por sua natureza subterrânea, não causará impacto algum ao ambiente.

Objetiva-se, com esse estacionamento, desafogar o sistema de estacionamento rotativo (Zona Azul) e ampliar o número de vagas existentes na região central, atendendo aos apelos do comércio e contemplando a necessidade de segurança, pois o estacionamento deverá possuir seu próprio sistema de segurança, a fim de proteger os veículos.

Além disso, como o estacionamento subterrâneo será uma concessão do Poder Público, auxiliará na geração de receitas, as quais poderão ser utilizadas com o intuito de revitalizar o centro comercial, tornando-o mais atrativo para os consumidores.

Por outro lado, o problema da pressa dos clientes, que não querem incorrer em elevados custos de estacionamento e, por isso, efetuam compras sem demora, poderia ser resolvido por meio de parceria entre a Associação Comercial, o Poder Público e o estacionamento, de modo a tornar baixo seu custo para clientes, ou até mesmo gratuito, cabendo à ACIT o pagamento dos custos.

5.4 A Visão dos Comerciantes do Centro sobre o Estacionamento

As dificuldades de estacionamento no centro comercial e as questões relacionadas à segurança, adicionadas às vantagens que o Taubaté Shopping vem

auferindo, em virtude de suas vagas amplas e segurança interna, principalmente, tem levado o comércio da região central a discutir seus problemas.

Em pesquisa conjunta com a ACIT, Associação Comercial e Industrial de Taubaté, órgão de classe que congrega os comerciantes, atuou-se para saber as opiniões de seus afiliados. Para isso, realizou uma pesquisa em quarenta estabelecimentos comerciais, situados na rua Visconde do Rio Branco, rua Duque de Caxias, rua Dr. Jorge Winter, rua São José e rua Sacramento.

Os tipos de comércio envolvidos na pesquisa são amplos, e podem ser verificados no Gráfico 4.

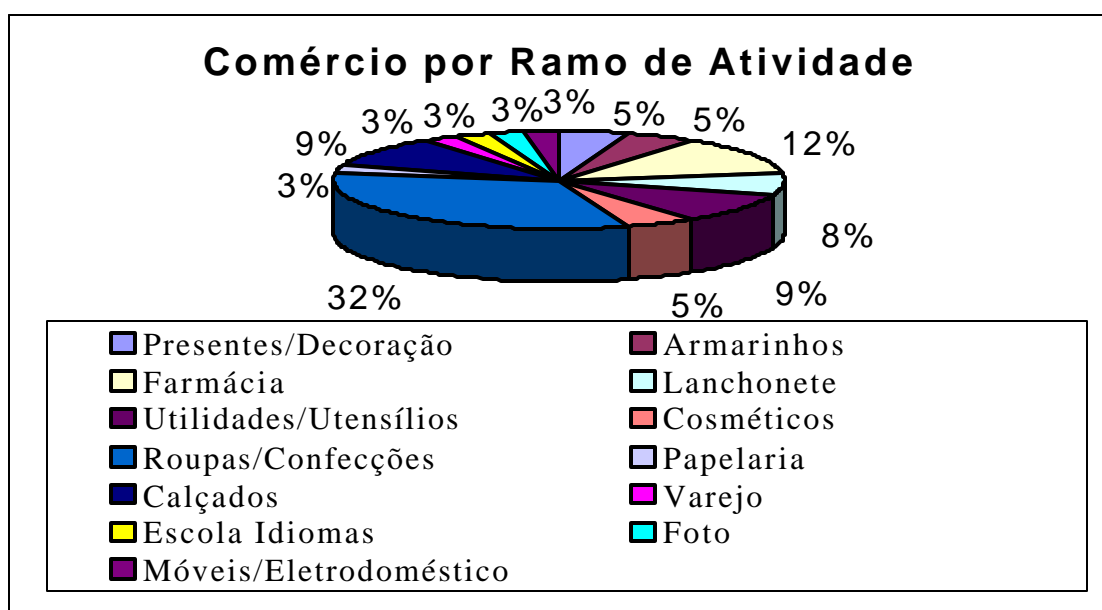


Gráfico 4 – Comércio por ramo de atividade representados na pesquisa
Fonte: Autora

As empresas pesquisadas podem ser segmentadas em pequenas, médias e grandes, a partir do número de funcionários de que dispõem. Essa segmentação é importante, porque, dentre as empresas pesquisadas há desde microempresas até filiais de grandes cadeias nacionais.

No Gráfico 5 é possível constatar que, no comércio de rua da região central de Taubaté, existe predominância de pequenas empresas locais, havendo também quantidade considerável de médias empresas regionais e pequena quantidade de representantes do comércio de abrangência nacional.

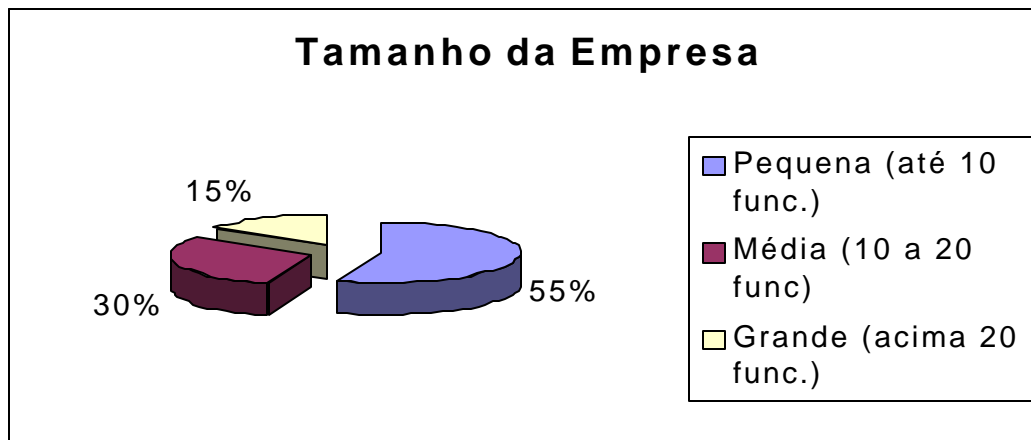


Gráfico 5 – Tamanho das empresas pesquisadas.

Fonte: Aatoria e ACIT (2002).

Essas empresas costumam atender a todas as classes sociais, de A até E, de acordo com o tipo de comércio. Assim, há desde lojas exclusivistas para a classe alta, como butiques até as chamadas “lojas de R\$ 1,00”, frequentadas predominantemente pelas classes D e E.

No entanto, conforme a pesquisa realizada pela ACIT, o foco principal do comércio da região central é a classe social predominante na cidade, isto é a classe C. O Gráfico 6 demonstra isso.

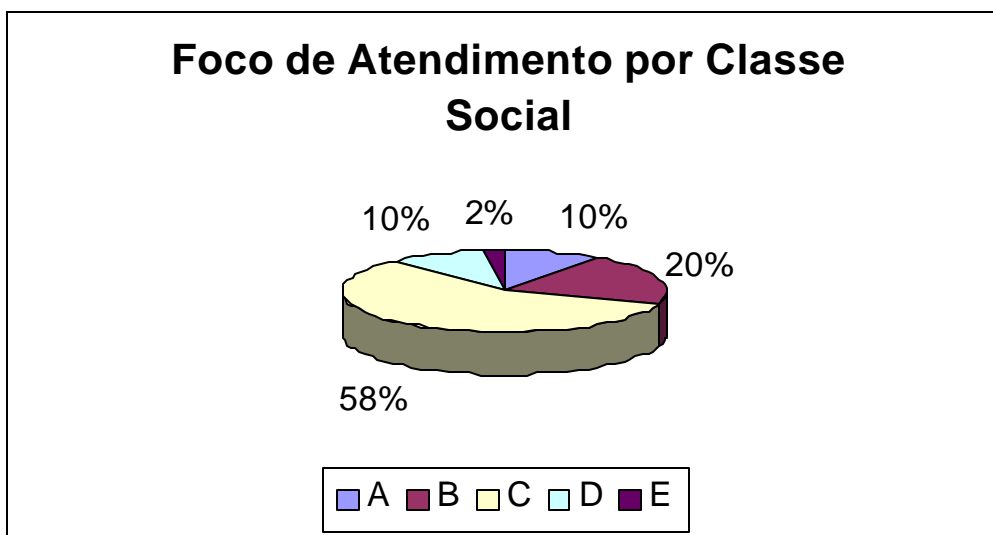


Gráfico 6 – Foco de atendimento por classe social

Fonte: Autora - ACIT (2002)

A pesquisa realizada pela Associação Comercial buscou inferir a opinião dos lojistas sobre a quantidade de estacionamento disponibilizada aos clientes de seus associados. Os lojistas têm considerado insuficiente o número de vagas, e essa insuficiência, adicionada aos demais fatores anteriormente citados, é considerada uma das causas do desempenho não ideal do comércio da região central, é mostrada no Gráfico 7.

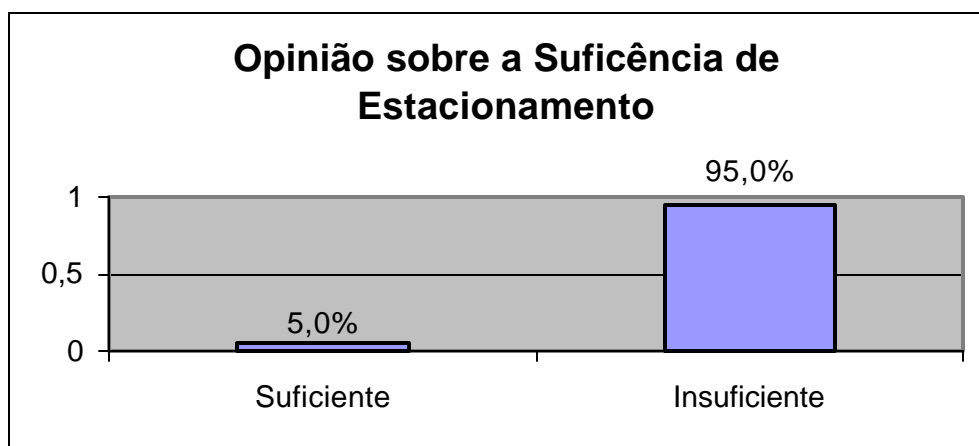


Gráfico 7 – Opinião sobre a suficiência de estacionamento na região do centro de Taubaté
Fonte: Autora - ACIT (2002)

Notou-se, no universo pesquisado, que a grande maioria preocupa-se com as condições encontradas por seus clientes para locomover-se e manter seus veículos no centro. Ou seja, existe uma preocupação com o bem-estar da clientela. No entanto, esta preocupação não é universal. Há um pequeno percentual de comerciantes (5,0%), possivelmente pessoas estabelecidas há muito tempo, que não atualizou sua visão de negócio e não percebeu ainda, a importância da satisfação do cliente para o sucesso do empreendimento.

Nesse contexto, perguntou-se aos lojistas pesquisados se o objeto de estudo deste trabalho, o estacionamento subterrâneo, colaboraria para a resolução dos problemas de competitividade do centro comercial em relação ao shopping e se ajudaria a impulsionar as vendas. De acordo com a maioria dos lojistas, o estacionamento subterrâneo ajudaria bastante, conforme se depreende do Gráfico 8.

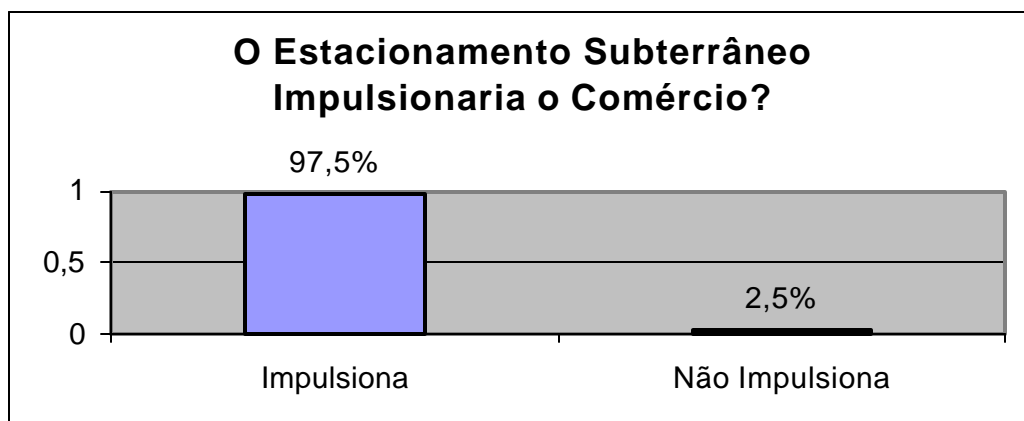


Gráfico 8 – O estacionamento subterrâneo impulsionaria o comércio?

Fonte: Autora - ACIT (2002)

A visão dos comerciantes do centro sobre o impulso que o estacionamento daria aos seus negócios é similar a visão da suficiência de estacionamento. A grande maioria dos lojistas acredita que não há vagas suficientes (95%) e essa maioria acredita que a falta de vagas atrapalha seus negócios, pois 97,5% crêem num impulso aos negócios a partir da construção do estacionamento.

Portanto, a visão da maioria dos comerciantes do centro está sintonizada com as mais modernas técnicas de venda de varejo, que preconizam a importância do cliente e de sua satisfação como estimulante aos negócios. Porém, notou-se ainda, a existência de um pequeno número de comerciantes (2,5%) que não acreditam que medidas como o estacionamento, possam trazer melhorias. São, ao que parece, negociantes que se conformaram com a situação corrente ou possivelmente comerciantes cujas vendas dependem menos da satisfação dos clientes do que da existência de concorrência efetiva.

CONCLUSÃO

Verificou-se, nos capítulos iniciais, que o cliente é o elemento principal para o sucesso de qualquer prestador de serviços. Notou-se, também, que, embora importante para esse sucesso, o cliente muitas vezes não recebe a atenção que deve lhe ser dispensada.

Ultimamente, após o sancionamento do Código de Defesa do Consumidor e com o maior esclarecimento da população, de seus direitos e deveres garantidos por esta e outras leis, o consumidor tem agido de maneira mais consciente, requisitando atendimento compatível com seus anseios e punindo com contra-propaganda o comerciante que, na sua opinião, não presta o atendimento justo.

Por conta disso, o atendimento rápido e eficiente ao cliente, o atendimento que tenha a capacidade de surpreendê-lo tem sido considerado uma importante estratégia competitiva para o comércio, que tem enfrentado situações econômicas instáveis, o que, de certa forma, tem tornado os consumidores mais arduos e exigentes.

A estratégia competitiva primordial, nesse caso, é efetuar um planejamento estratégico de ações que contemplem a satisfação do cliente. Essas ações podem ser descobertas pela simples observação do comportamento do cliente enquanto está na loja, e as ações que podem ser adotadas vão desde um atendimento cortês até a inauguração de um novo nicho de atuação. Tudo isso visa manter a empresa em vantagem em relação aos seus competidores.

No entanto, um planejamento estratégico só trará sucesso a uma organização se for acompanhado de uma gestão estratégica. A responsabilidade da gestão estratégica, nesse caso, é acompanhar, de maneira permanente, a variação de humor dos clientes e descobrir, sempre que possível os novos anseios e insatisfações que voluntária ou involuntariamente eles manifestam enquanto efetuam uma compra.

O contexto histórico de Taubaté trouxe aos comerciantes da região central uma estrutura que lhes tira a vantagem competitiva. Essa estrutura, para ser modificada, exige esforços que não estão ao alcance dos mesmos comerciantes. Para que isso possa ser efetuado, eles terão que, de maneira estratégica, deixar de lado, temporariamente, suas rivalidades comerciais, para lutar em conjunto, pela melhoria de sua situação competitiva, hoje pendente a favor dos lojistas do Taubaté Shopping.

Essas condições citadas devem-se à a estrutura histórica da cidade, que legou ao município de hoje ruas e cruzamentos estreitos. Isso, adicionado ao grande fluxo de veículos de pequeno, médio e grande porte, principalmente dos últimos, mostra que tais vias públicas são inadequadas para o afluxo de veículos. Além dessa inadequação, há a necessidade do Poder Público de auferir receitas por meio do estacionamento rotativo, e isso faz com que o centro da cidade sofra congestionamentos que desestimulam os consumidores a freqüentá-lo.

Por outro lado, a questão da segurança provocou uma expansão da iniciativa privada no segmento de estacionamentos, que se caracterizam pelo seu pequeno tamanho. Tais estacionamentos, que poderiam minimizar a falta de vagas no centro e, portanto, reduzir a falta de competitividade do mesmo, não o fazem, por conta das reclamações que lhes são feitas, relacionadas à qualidade do serviço prestado e ao seu elevado custo.

Portanto, para que a falta de competitividade do centro possa ser minimizada, será necessária uma parceria entre o Poder Público municipal, que é a instância com poder para atuar frente ao problema, e os próprios lojistas do centro, por meio de sua representação classista, a Associação Comercial e Industrial de Taubaté. Essa parceria visaria a construção de um estacionamento subterrâneo, já que estacionamentos verticais são proibidos pela Lei Orgânica do Município, de 3 de abril de 1990.

Tal estacionamento poderia ser administrado pela iniciativa privada, recebendo o Poder Público uma receita pela concessão. Tal verba poderia ser utilizada para a revitalização do centro, impulsionando, pela restauração, o maior afluxo de pessoas e, dessa maneira, estimulando a freqüência as lojas da região central. Tal tipo de iniciativa em geral é revestida de sucesso, como se verificou-se quando de iniciativas semelhantes adotadas no município de São Paulo.

Em contrapartida, aos comerciantes do centro caberia, em conjunto, instituir um subsídio, de modo a fazer com que o estacionamento, dotado de higiene e segurança, oferecesse custos baixos, que estimulassem sua utilização pela população. Deste modo, os consumidores gozariam de amplo tempo para entreter-se na realização de suas compras, impulsionando, assim, o comércio local.

O tamanho do estacionamento e sua localização tendem a trazer benefícios à região central. A capacidade para quatrocentos veículos permite que o estacionamento em vias públicas, dentro do sistema Zona Azul seja repensado, de modo a eliminar tal

sistema das vias mais estreitas, assim contribuindo para melhor circulação dos veículos no centro, principalmente nos horários de pico. Essa reorganização, por consequência, poderia contribuir para a redução do número de furtos de veículos, pois, com a redução do número de veículos deixados nas vias públicas, e com o fato de que o estacionamento deverá apresentar segurança particular, haveria menos veículos “*disponíveis*” para usufruto dos criminosos.

O trabalho constatou que a construção do estacionamento subterrâneo, por sua localização proposta, abaixo das duas principais praças do centro, é não apenas viável, como principalmente desejado pelos comerciantes do centro, pois estes o consideram uma solução viável e compatível com suas necessidades de re-equilibrar a competição com os lojistas do shopping.

Assim, pode-se concluir que o estacionamento subterrâneo, embora pareça uma obra comum, no sentido de ser apenas mais uma construção, é, na verdade, uma oportunidade de se repensar o tráfego da região central de Taubaté e, mais ainda, a oportunidade de impulsionar os comerciantes do centro a prestarem mais atenção aos aspectos da satisfação dos clientes e aos aspectos da postura estratégica.

Isso, se ocorrer, poderá ser considerado uma importante mudança de postura do comércio local, que passará a estar mais sintonizado com as últimas descobertas acerca do atendimento *excelente*, principalmente se for levado em consideração que a maioria do comércio da região central é caracterizado por lojas pequenas, que geralmente não se preocupam com melhorias contínuas em seu modo de ação.

Portanto, infere-se que o estacionamento subterrâneo possui potencial para trazer muitos aspectos positivos, não apresentando nenhum aspecto negativo, a não ser, obviamente, os transtornos temporários durante o período das obras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACIT - ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE TAUBATÉ. **Pesquisa de opinião com os comerciantes da região central de Taubaté.** Taubaté, 2002.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico.** São Paulo: Atlas, 2001.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CAVALCANTI, Marly, et. al. **Gestão estratégica de negócios.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DAVID, Fred R. **Strategic management.** 7.ed. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

DOMENICO, Hugo di. **Toponímia e nomenclatura indígenas do município de Taubaté.** Taubaté: CQ editora, 1976.

GIANESI, Irineu G.N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços.** São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1988.

GRIFFIN, Jill. Um programa de fidelização. **HSM Management**, Barueri, n.28 ano 5, p.58-64, set./out. 2001.

HOBSBAWM, Eric. **Era dos extremos: o curto século XX.** São Paulo: Cia. Das Letras, 1995.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LOBOS, Julio. **Encantando o cliente: externo e interno**. São Paulo: Instituto da Qualidade, 1993.

_____. **Qualidade através das pessoas**. São Paulo: Instituto da Qualidade, 1991.

LUPOLI JUNIOR, José G. **A estratégia aplicada a pequenas organizações comerciais: um estudo de caso**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000. Dissertação de Mestrado em Administração.

MATTAR, Faúse N.; FOWLER, Fábio R.; TAVARES, Mauro C.; PIEREN, Roberto W. **Redação de documentos acadêmicos: conteúdo e forma**, Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v.01, n.03, págs.31-66, 1996.

MARCHETTI, Renato; PRADO, Paulo H.M. Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 41, n.04, p.56-67, out./dez. 2001

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. 15.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PREFEITURA MUNICIPAL DE TAUBATÉ. **Plantas diversas da região central**. Taubaté, 2002.

ROSA, José Antonio. **Roteiro para análise e diagnóstico da empresa**. 3.ed. São Paulo: STS Publicações e Serviços, 1998.

SELLTIZ, Claire. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução Dante Moreira Leite, São Paulo, E.P.U. editora, 1974.

SERRALVO, Francisco. **Planejamento e gestão estratégica**. São Paulo: Instituto Nacional de Pós Graduação/Universidade de Taubaté, 2000.

STROZZI, Vitor Hugo; PEREIRA, Heitor José. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Instituto Nacional de Pós Graduação/Universidade de Taubaté, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TOLEDO, Francisco de Paula. **História do município de Taubaté**. 2.ed. Taubaté: CQ. Editora, 1976.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

YOUNG, Pauline V. **Scientific social surveys and research**. New Jersey: Prentice Hall, 1966.

APÊNDICES

Apêndice A – Configuração do trânsito da região central de Taubaté



Figura A – Rua Dr. Pedro Costa, esquina com Rua Anízio Ortiz Monteiro
Fonte: fotografado pela autora



Figura B – Rua Bispo Rodovalho
Fonte: fotografado pela autora



Figura C – Praça Campos Salles. Visão 1
Fonte: fotografado pela autora



Figura D – Praça Campos Salles. Visão 2
Fonte: fotografado pela autora



Figura E – Rua Dr. Jorge Winter, próximo à esquina com Rua São José
Fonte: fotografado pela autora



Figura F – Praça Dom Epaminondas
Fonte: fotografado pela autora



Figura G – Rua Visconde do Rio Branco, esquina com Rua Bispo Rodovalho Visão 1
Fonte: fotografado pela autora



Figura H – Rua Visconde do Rio Branco, esquina com Rua Bispo Rodovalho. Visão 2
Fonte: fotografado pela autora



Figura I – Rua São José, esquina com Rua Dr. Pedro Costa
Fotografado pela autora

Apêndice C – Memorial Descritivo da Obra

Embora não se tenha a quantia exata a ser utilizada na construção do estacionamento, pode-se ter uma idéia aproximada da necessidade de materiais. Isso é chamado, na Engenharia, de Memorial Descritivo, que relaciona os materiais que serão utilizados.

Memorial Descritivo	
Concreto	4.8000,00 m ³
Pedra 3	1.200,00 m ³
Rachão	600,00 m ³
Ferragem – CA 50 A ou B dos tamanhos:	
5/16"	21.000 kg
3/8"	18.500 kg
1/2	6.000 kg
3/4	4.800 kg
1"	4.000 kg
Tela Soldada – CA 60B (Q-138)	11.000 kg

Fonte: Prefeitura Municipal de Taubaté – Departamento de Obras, 2001

Apêndice B – Plantas do Estacionamento

RELAÇÃO DE MATERIAIS: (VALORES APROXIMADOS)

CONCRETO- 4.800,00m³

PEDRA 03-1.200,00m³

RACHÃO-600,00m³

FERRAGEM-(CA-50 A ou B)

5/16" 21.000kg

3/8"18.500kg

1/2"6.000kg

3/4"4.800kg

1"4.000kg

TELA SOLDADA-CA-60B(Q-138)-11.000kg