



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

CHARLES EWERTON DE SÁ

**Potencial competitivo em uma empresa de varejo no setor
de construção: o caso da AC Coelho em Brasília**

Brasília – DF

2018

CHARLES EWERTON DE SÁ

**Potencial competitivo em uma empresa de varejo no setor
de construção: o caso da AC Coelho em Brasília**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Brasília – DF

2018

CHARLES EWERTON DE SÁ

**Potencial competitivo em uma Empresa de Varejo no Setor
de Construção: O caso da AC Coelho em Brasília**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Charles Ewerton de Sá

Brasília, 17 de dezembro de 2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me dar forças e me capacitar cada dia mais para conseguir atingir meus objetivos acadêmicos, por me dar saúde e paz para que eu pudesse seguir em frente e vencer cada etapa.

Agradeço a minha família por estar ao meu lado e me apoiar nessa empreitada que durou um longo tempo, mas que foi proveitosa e significativa para toda a minha vida.

Agradeço à Universidade de Brasília e todos os professores com os quais aprendi muito, todos eles certamente fazem parte da minha formação acadêmica e meu crescimento como pessoa.

RESUMO

O setor de varejo é um dos que mais vêm causando impacto na economia brasileira nos últimos anos. Na construção civil, as empresas de varejo têm um importante papel, impactando em diversos fatores como: empregos, concorrência, variedade de produtos e serviços, dentre outros. O objetivo deste trabalho foi avaliar uma empresa do setor de varejo na construção civil com base na percepção de seus clientes. Para isso, foi realizado um estudo quantitativo, possuindo como instrumento um questionário objetivo aplicado pessoalmente aos respondentes. Os resultados indicam que as percepções dos clientes, apesar das múltiplas variantes acerca de suas condições financeiras e sociais, foram sobremaneira parecidas acerca das questões propostas através do questionário, de modo que os resultados foram de maneira geral positivos, sendo o potencial competitivo bem percebido pelos clientes da empresa. Foi possível concluir que, apesar de algumas discrepâncias, em especial acerca de determinados constructos que sofreram com alguns apontamentos negativos, os participantes de maneira geral demonstraram estar satisfeitos com os serviços prestados pela empresa.

Palavras-chave: Varejo. Construção Civil. Percepção dos Clientes. Potencial Competitivo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Idade dos respondentes.....	26
Figura 2 – Sexo dos respondentes.....	27
Figura 3 – Volume de compras dos respondentes.....	28
Figura 4 – Frequência de compras dos respondentes.....	29

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Qualidade dos serviços prestados pela empresa.....	30
Tabela 2 – Avaliação de serviços e entrega.....	31
Tabela 3 – Avaliação da flexibilidade da empresa.....	32
Tabela 4 – Qualidade da interface com o cliente.....	34
Tabela 5 – Avaliação da produtividade da empresa.....	35
Tabela 6 – Conhecimentos da equipe de atendimento.....	36
Tabela 7 – Avaliação de liderança tecnológica.....	37
Tabela 8 – Conhecimento do mercado.....	38

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Formulação do problema.....	11
1.2	Objetivo Geral.....	12
1.3	Objetivos Específicos.....	13
1.4	Justificativa.....	13
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	15
2.1	Varejo e Serviços de varejo.....	15
2.2	Agilidade em operações e serviços.....	15
2.2.1	Qualidade dos serviços.....	16
2.2.2	Entrega.....	17
2.2.3	Flexibilidade.....	17
2.2.4	Custo.....	18
2.2.5	Qualidade da interface com o cliente.....	19
2.2.6	Fator produtividade.....	19
2.2.7	Conhecimento dos empregados.....	19
2.2.8	Liderança tecnológica.....	20
2.2.9	Conhecimento do mercado.....	21
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	23
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	23
3.2	Caracterização da organização, setor ou área.....	24
3.3	População e amostra.....	24
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	25
3.5	Procedimentos de coleta e análise de dados.....	25
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	26
4.1	Perfil do cliente.....	26
4.2	Análise dos resultados.....	30
4.2.1	Qualidade de Serviços.....	30
4.2.2	Avaliação de Serviços de Entrega.....	31
4.2.3	Avaliação da Flexibilidade da Empresa.....	32
4.2.4	Qualidade da Interface com o Cliente.....	33
4.2.5	Produtividade da Empresa.....	35
4.2.6	Conhecimentos da Equipe de Atendimento.....	36

4.2.7	Liderança Tecnológica.....	37
4.2.8	Conhecimento do Mercado.....	38
4.3	Avaliação Geral dos Resultados.....	39
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	41
	REFERÊNCIAS.....	43
	ANEXOS.....	50
	Questionário.....	50

1 INTRODUÇÃO

Para falar sobre a importância do setor de construção civil no Brasil, é plausível falar antes sobre a maneira como o mercado brasileiro vem se portando nos últimos anos. De acordo com Serrano e Summa (2011), quando se observa o crescimento econômico do Brasil nos anos 2000, pode-se notar que até o ano de 2003 as taxas de crescimento eram muito baixas, ocorrendo, porém um crescimento logo após esse período. A princípio, a expansão foi liderada pelo *boom* de exportações, todavia as taxas de crescimento do PIB não aumentaram tanto, mas a partir de 2006 o crescimento das exportações perdeu influência e o mercado interno começou a crescer mais rápido devido a uma política mais expansionista. Até este momento era possível pensar em visão otimista acerca do crescimento da economia. Todavia, a economia foi atingida pela crise mundial de 2008 e passou três trimestres com crescimento negativo, mas se recuperou rapidamente no fim de 2009, o que levou a uma queda de apenas 0.65% do PIB nesse ano. Passada a crise, dados mais recentes mostram o crescimento do PIB em 2017 de 1,3%.

As mudanças na política macroeconômica podem explicar porque a taxa de crescimento da economia brasileira começou a crescer durante os anos 2000, após cerca de duas décadas de baixo crescimento, como afirma Carneiro (2010). O governo implementou a partir de 2006 uma política fiscal mais expansionista, permitindo um rápido crescimento da demanda em geral e do consumo privado em particular, que após certo tempo induziu um *boom* do investimento privado mais rápido e sustentável.

Conforme afirmam Teixeira e Carvalho (2005), os investimentos na construção civil são um importante fator para o desenvolvimento econômico brasileiro. Em anos posteriores, todavia, foi possível notar falta de apoio público no setor, com o desempenho setorial caindo e ocorrendo uma grande queda de participação da construção nos investimentos totais. Conforme afirmam Santos, Rossi, Toyoshima e Evangelista (2011): “A construção civil é fundamental como instrumento de políticas públicas para a geração de empregos e renda, dada sua magnitude de contribuição para o crescimento econômico. A maneira como suas ações impactam a economia mostra sua força potencial, principalmente sobre os

setores dos quais obtém seus insumos. Além disso, há fortes questões complementares e externas, positivas entre o investimento em infraestrutura e o crescimento econômico”.

O crescimento no setor da Construção civil nos últimos anos, bem como o aumento de sua demanda, demonstra que empresas de atacado e varejo que atuam no setor, tendem a ser cada vez mais atuantes no mercado brasileiro e terem um impacto mais significativo na economia, conforme aponta relatório da Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção (ABRAMAT, 2015). Esse é o caso da AC COELHO, empresa a qual será o objeto de estudo do presente trabalho.

1.1 Formulação do problema

Conforme ocorre o crescimento no setor de varejo para construção, existem nas empresas que atuam no setor o potencial competitivo para as demandas e necessidades de seus potenciais clientes?

O conceito de vantagem competitiva, conforme afirma Powell (2001), surge como um constructo chave na explicação de porque algumas empresas apresentam desempenho superior. Segundo Barney (2002): “a evidência que uma empresa possui vantagem competitiva sustentável é a presença de desempenho consistentemente acima da norma. A vantagem competitiva pode derivar tanto de recursos e competências únicas da empresa específica, como da exploração de uma posição específica e protegida da estrutura do mercado”.

As empresas no setor de varejo se diferenciam muito pelos serviços que são capazes de oferecer, uma vez que as matérias primas negociadas são praticamente as mesmas em todas as empresas no sistema de varejo.

De acordo com Mañas e Pacanhan (2004), o mercado de materiais se expandiu de maneira impressionante, embora ocorra uma grande concorrência, atraindo assim a atenção de grandes e importantes grupos. Um desses grupos a ser atraído nessa nova fase de expansão foi o Castorama (primeira rede internacional a investir no país junto à Tend Tudo, da norte-americana Alcoa Alumínio em 1987), em seguida, instalou-se o grupo francês Leroy Merlin (em parceria com o grupo Ligna), o oitavo maior varejista de material de construção do mundo com 132 lojas em 6 países.

As pesquisas setoriais, segundo Mañas e Pacanhan (2004), mostraram que a consolidação dos grandes varejistas foi favorecida pela alta diversidade de padrões de consumo do país, bem como o baixo profissionalismo dos lojistas e a dispersão dos pequenos comerciantes. Para as empresas locais, melhor ação encontrada é a busca de uma maior eficiência através de processos de reestruturação dos negócios e investimentos na qualidade do atendimento ao cliente.

O setor varejista no Brasil vem sofrendo com as recentes alterações nas mais diversas esferas, conforme afirma Alperstedt (2011), que passam por mudanças econômicas e demográficas, a entrada de novos competidores internacionais, o surgimento de novos formatos de varejos e também mudanças nas necessidades de compras dos consumidores. Ainda segundo Alperstedt (2011): “nas empresas varejistas, o ambiente externo vem sendo marcado por profundas alterações e pela complexidade que envolve uma diversidade de fatores que atuam sobre o setor, impactando, em diferentes graus, as pessoas e as empresas e causando os mais variados efeitos e reações”.

1.2 Objetivo Geral

O presente trabalho busca verificar, de acordo com a percepção dos clientes, o potencial competitivo de uma empresa que atua no varejo de materiais de construção.

Com relação aos canais de distribuição, segundo Lima et.al (2005), quando os clientes se encontram insatisfeitos com a seleção e a disponibilidade de produtos ou com o serviço e a participação de mercado ou quando o volume de vendas é insatisfatório, a solução mais plausível é aperfeiçoar o canal de distribuição (um ponto chave entre a organização e o cliente). Estabelecido o canal de distribuição, os compromissos e investimentos realizados tornam relativamente difícil alguma mudança.

As empresas têm buscado meios de aprimorar suas estratégias de *marketing* devido ao aumento demasiado da concorrência bem como a maior

exigência por parte dos clientes com relação a qualidade, conforme afirma Nobre (2005).

Marketing é definido por Kotler (2000) como “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

1.3 Objetivos Específicos

A fim de atingir o objetivo geral, os objetivos específicos a serem desenvolvidos são: avaliar a competência da empresa em relação ao conhecimento por parte da equipe de atendimento; avaliar a competência da empresa em relação ao recurso liderança tecnológica; avaliar a competência da empresa em relação ao recurso conhecimento de mercado; avaliar a competência da empresa em relação aos elementos flexibilidade e produtividade e avaliar a competência da empresa quanto à qualidade dos serviços de entrega e interface com o cliente.

1.4 Justificativa

As empresas no setor de varejo se diferenciam muito pelos serviços que são capazes de oferecer, uma vez que as matérias-primas negociadas são praticamente as mesmas em todas as empresas no sistema de varejo. Pelo fato de que se trata de um setor competitivo, principalmente no que se refere à serviços, além de buscar produtos que atendam às reais necessidades dos consumidores, conforme afirma Alperstedt (2011), o varejo depende da eficiência e eficácia de seus profissionais.

Para competir nesse setor, de acordo com Alperstedt (2011): “as empresas passaram a dar uma ênfase maior ao pensamento estratégico. Além das operações relacionadas com o *merchandising* e o gerenciamento de lojas, as organizações do varejo procuram atualmente desenvolver planos de longo prazo com o objetivo de criar vantagens competitivas sobre seus atuais e potenciais competidores”. Todavia, existem fatores intrínsecos à percepção da qualidade dos serviços prestados pela

empresa por parte do cliente. O presente trabalho busca avaliar esses fatores, quando melhor estudados, que podem trazer uma avaliação mais clara sobre as capacidades competitivas da empresa, bem como proporcionar um melhor entendimento sobre sua influencia em objetivos chave que empresas do setor de varejo buscam como fidelização dos clientes, liderança tecnológica e giro de estoque.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste tópico são abordados os temas: varejo e serviços de varejo; agilidade em operações e serviços; qualidade dos serviços; entrega; flexibilidade; custo; sustentabilidade empresarial; qualidade da interface com o cliente; fator produtividade; conhecimentos dos empregados; liderança tecnológica e conhecimento do mercado.

2.1 Varejo e serviços de varejo

Varejo é definido, de acordo com a visão de Kotler (2000), como “todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para seu uso pessoal não relacionado a negócios”. Diversas instituições: atacadistas, varejistas, fabricantes, fazem varejo, porém a maior parte do varejo é feita pelos varejistas (negócio em que as vendas vêm primariamente do varejo). Para Parente (2000), varejo consiste em “todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”.

Conforme afirma Mattar (2011): “varejo engloba um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos e é o último estágio do processo de distribuição, geralmente caracterizado pelo contato mais estreito com os consumidores ou adquirentes do produto ou serviço”. É comum o varejo ser considerado apenas voltado para lojas físicas, porém compreende a venda em diferentes outras formas: venda direta, venda porta a porta, venda por catálogos, por telefone, pela internet, por máquinas de vender e por ambulantes; incluindo também a prestação de inúmeros serviços (Mattar, 2011).

2.2 Agilidade em operações e serviços

A rapidez na tomada de decisão, na movimentação de materiais e de informações internas traduz-se em uma rápida resposta aos clientes, conforme afirma Slack et al (2002). Todavia, concentrar os esforços tão somente na redução

do tempo de processamento, considerando o tempo apenas sob o ponto de vista do cliente pode ser visto como um erro, de acordo com Harrington (1993).

Para tanto, deve existir uma busca por uma metodologia voltada para o gerenciamento de processos mais abrangente, que leve em conta as expectativas dos clientes tal qual o processo do ciclo dos produtos e que busque uma melhoria contínua da organização, conforme afirma Varvakis et al. (2000).

2.2.1 Qualidade dos serviços

De acordo com Zeithalm (1988), a qualidade percebida pode ser definida como “o julgamento do consumidor sobre a excelência ou superioridade global de um produto”. Sob essa perspectiva e conforme afirma Fleury (2000): “qualidade de serviço está relacionada à habilidade de minimizar as discrepâncias entre as expectativas e percepções de clientes e seus fornecedores”, pode-se perceber que a interação entre os clientes com os serviços oferecidos pela empresa é um fator fundamental para a percepção de qualidade por parte do cliente.

Para a mensuração da qualidade de serviços no varejo, Zeithalm, Parasuraman e Berry (1990), propõem as seguintes dimensões:

- **Tangibilidade:** Se refere aos elementos dos serviços que os clientes podem ver, escutar e tocar. Tais fatores funcionam para uma percepção de qualidade de aspectos físicos antes da experiência de consumo.
- **Prontidão:** É entendida como a percepção do consumidor em relação à habilidade da empresa em responder às suas necessidades bem como o quanto a mesma se mostra prestativa.
- **Empatia:** Esse aspecto abrange a questão dos clientes se sentirem importantes para a empresa, o quanto ela está comprometida com eles.
- **Garantia:** É entendida como a confiança no serviço e a competência dos fornecedores do serviço. Uma indicação favorável da garantia aponta que as necessidades dos consumidores foram corretamente percebidas e que não haverá problemas no desenvolvimento dos serviços.

- **Confiabilidade:** Se refere à consistência no desempenho, confiança e segurança. Os consumidores verificam o cumprimento das promessas feitas.

2.2.2 Entrega

Um conceito mais recente sobre a função de distribuição física é apresentado por Bowersox e Closs (2001), englobando todas as atividades relacionadas ao fornecimento de serviço ao cliente:

“Estas atividades incluem recebimento e processamento de pedidos, posicionamento de estoques, armazenagem, manuseio e transporte dentro de um canal de distribuição. Incluem a responsabilidade pela coordenação com o planejamento de marketing em áreas como formação de preços, apoio promocional, níveis de serviço ao cliente, padrões de entrega, manuseio de mercadoria devolvida e apoio ao ciclo de vida. O principal objetivo da distribuição física é ajudar na geração de receita, prestando níveis estrategicamente desejados de serviço ao cliente, ao menor custo total.”

Nota-se, segundo Moura e Beuren (2003) que as responsabilidades da função de distribuição física dos produtos vão até o atendimento pós-venda, abrangendo um vasto percurso de processos que passam por processamento de pedidos, estoque, armazenagem e movimentação, projeção do preço de venda e apoio promocional. Tal processo visa, de acordo com Moura e Beuren (2003), a otimização da receita e a redução do custo total.

2.2.3 Flexibilidade

Com a atual tendência na flexibilidade dos preços se faz necessário que as empresas possuam informações confiáveis, como afirma Paiva (2004), de maneira que elas possam tomar decisões com a menor margem de risco possível.

Através da flexibilidade dos preços, é possível um maior alcance no mercado, tal qual obter crescimento nos resultados e um retorno sobre os investimentos mais palpável, de acordo com Paiva (2004). É possível obter um

resultado satisfatório, perante uma flexibilidade bem percebida nas estratégias de vendas.

2.2.4 Custo

Segundo Khalifa (2004) o valor para o cliente pode ser separado em diferentes categorias, ele aponta três modelos interpretativos, modelo de componentes, modelo utilitário e modelo meios fins, como pode ser visto a seguir:

- Modelo de componentes: procura retratar o desejo de posse, explicar a razão pela qual o produto interessa ao comprador e descrever as características físicas e de desempenho do produto.
- Modelo utilitário: define o valor como a diferença entre a percepção de benefícios e de sacrifícios do cliente.
- Modelo meios fins: supõe que os clientes adquirem produtos ou serviços visando atingir seus objetivos e propósitos no contexto de situações de uso, expondo as razões pelas quais os clientes associam pesos diferentes para os benefícios ao avaliar produtos alternativos.

Sob essa ótica, uma oferta de marketing para o mercado tem um valor agregado entregue ao consumidor, resultando na diferença entre o valor total esperado e o custo total para o consumidor, como afirma Kotler (2000). Desta forma, sob a ótica do cliente, o valor percebido é o valor atribuído pelos clientes ao produto ou serviço, baseado na relação entre os benefícios que este trará.

O valor percebido é, segundo Zeithaml (1988), “a avaliação total do consumidor sobre a utilidade de um produto, baseada em percepções do que é recebido (benefícios) e do que é dado (sacrifícios)”. Woodruff (1997) adota o conceito de valor do cliente como sendo “a percepção do cliente sobre as preferências e as avaliações dos atributos do produto, do desempenho desses atributos e das consequências originadas pelo uso”.

Os clientes desenvolvem preferências que atendam seus objetivos e que lhes gerem satisfação com o valor recebido, conforme afirma Dominguez (2000). Gale (1996) afirma que o valor do cliente é a qualidade percebida pelo mercado, ajustada pelo preço relativo de seu produto.

2.2.5 Qualidade da interface com o cliente

O foco no cliente pode ser entendido como um processo contínuo de melhoria, conforme afirma o TQM ("Total Quality Management"). Uma das definições do TQM é: "o modo de funcionamento de uma empresa ou outra organização que focaliza seus esforços de modo sistemático, disciplinado para melhorar continuamente a qualidade de tudo que faz" (Ruch, L.M., 1997).

De acordo com Rotondaro e Oliveira (1999), para que uma empresa possa avaliar os serviços que fornece a seus clientes, existe a necessidade da determinação do que deva ser medido, juntamente com o estabelecimento de processos de medição.

2.2.6 Fator produtividade

Conforme afirma Souza (1998), "Considera-se que produtividade seja a eficiência em se transformar entradas em saídas num processo produtivo". Para Gil (2008), a valorização das relações humanas surgiu com a constatação da necessidade considerar relevante tal fator na produtividade. As bases desse movimento foram dadas pelos estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949).

Segundo afirmam L. R. F. Silva, L. D. Mousquer, M. Schadeck, L. A. Rodrigues (2015), a produtividade está relacionada no ambiente empresarial, de maneira que as empresas precisam motivar seus empregados para obterem sucesso e alcançarem os objetivos e metas estabelecidos pela organização, respeitando todavia a individualidade de cada um.

2.2.7 Conhecimentos dos empregados

Conforme afirma Kim (1998), "a aprendizagem organizacional é algo bastante complexo e dinâmico não se constituindo unicamente de uma ampliação da aprendizagem individual". Uma organização aprende através de seus colaboradores, de maneira que ela é afetada de maneira direta ou indireta pelo aprendizado individual.

Organizações que se tornam competitivas por meio da aprendizagem se adaptam continuamente, promovendo aprendizagem com focos específicos tanto individuais como de equipe, conforme afirma Jashapara (1993). Para Fleury (2000) alguns pontos essenciais para gerar a dinâmica de aprendizagem na empresa são: o processo de inovação e de busca contínua de capacitação e qualificação das pessoas, o processo de aprendizagem que deve ser um processo coletivo e a comunicação, que deve fluir entre pessoas, áreas, níveis, visando à criação de competências interdisciplinares.

2.2.8 Liderança tecnológica

De acordo com Porter (1989): “a estratégia de tecnologia é o método de uma empresa para o desenvolvimento e o uso da tecnologia”. Desta forma, ela representa um elemento da estratégia competitiva, que segundo Porter (1989) deve abordar três questões gerais: escolha das tecnologias a serem desenvolvidas; estabelecer se a empresa deve buscar a liderança tecnológica com estas tecnologias e definir o papel do licenciamento da tecnologia.

Para Porter (1989), a formulação da estratégia tecnológica deve seguir o seguinte roteiro:

- a) Identificar todas as tecnologias e subtecnologias distintas na cadeia de valores;
- b) Identificar tecnologias potencialmente relevantes em outras indústrias ou em desenvolvimento científico;
- c) Determinar a trajetória provável da transformação de tecnologias essenciais;
- d) Determinar que tecnologias e transformações tecnológicas são mais significativas para a vantagem competitiva e a estrutura industrial;
- e) Avaliar as capacidades relativas de uma empresa em tecnologias importantes e o custo de realização de aperfeiçoamentos;
- f) Selecionar uma estratégia de tecnologia, envolvendo todas as tecnologias importantes, que reforce a estratégia competitiva geral da empresa;
- g) Reforçar as estratégias de tecnologias de unidades empresariais em nível da corporação.

2.2.9 Conhecimento do mercado

Através do conhecimento, a empresa pode elevar sua capacidade de sentir o mercado, suas mudanças, de maneira a se antecipar a tais mudanças e atender seus clientes de forma mais eficiente e eficaz, conforme afirma Drucker (2000), possibilitando assim novas oportunidades de negócios.

Gebert et al. (2003) desenvolveu uma pesquisa relacionando CRM – Customer Relationship Management (gestão do relacionamento com o cliente) com a gestão do conhecimento e afirmou que “o conhecimento sobre clientes, mercados e outros fatores de influência relevantes permitem à empresa tirar vantagens das oportunidades de forma mais rápida e ser mais flexível para reagir a ameaças”. Entre outras funções, Gebert et al. (2003) relaciona as seguintes funções da prática do relacionamento com o cliente: “adquirir e renovar conhecimento sobre as necessidades dos clientes; a implementação de sistemas apropriados para suportar a aquisição, compartilhamento de conhecimento e mensuração da eficácia da gestão do relacionamento com o cliente”.

No mesmo sentido, a orientação para o mercado, em quaisquer das abordagens apresentadas, conduz à cultura da aprendizagem organizacional. Segundo Slater e Narver (1998) “uma orientação para o mercado, complementada por uma ação empreendedora, promove a fundação para uma cultura de aprendizagem organizacional”. Sob essa ótica, pode se dizer que a gestão do conhecimento tem como um de seus principais objetivos a condução da empresa para um estado de contínua aprendizagem, conforme afirma Teece, (1998).

A orientação voltada para o concorrente se constitui, principalmente, do monitoramento das atividades dos concorrentes, de maneira que as informações captadas sirvam para a elaboração de estratégias, conforme afirma Slater e Narver (1998).

A diferença entre a orientação para o cliente e a orientação para o concorrente ocorre quanto ao tipo e a fonte de informação, porém são compatíveis com os processos fundamentais da gestão do conhecimento – captura, compartilhamento e utilização de conhecimento – conforme afirma Grant (1995).

Segundo Narver e Slater (1998): “A coordenação interfuncional pressupõe o compartilhamento do conhecimento do cliente para a criação da inteligência de mercado da empresa”. Desta forma, esta inteligência é compatível com o entendimento da utilização do conhecimento para a criação de algo valioso para os clientes. As articulações apresentadas levam a concluir uma clara relação entre os constructos da gestão do conhecimento e da orientação para o mercado.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A presente pesquisa utiliza o questionário auto-administrado, um método que consiste em deixar o questionário fisicamente em um local conveniente para os respondentes, conforme afirmam Cooper e Schindler (2003). É um método que é eficaz para responder a pesquisa e atende às restrições impostas por tempo, orçamento e recursos humanos. Através deste método, existe uma aleatoriedade dos respondentes, o que enriquece a amostra de maneira que os resultados obtidos advêm de uma grande variedade de realidades daqueles que participaram, pessoas com grande aquisição financeira, pessoas com pouca aquisição financeira, pessoas com recursos tecnológicos ou mesmo pessoas sem recursos tecnológicos.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Utilizou-se uma pesquisa quantitativa, que Segundo Richardson (1989), “é um método que caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas”. Para esta pesquisa foram usadas técnicas univariadas de análise.

Foi utilizado como base para elaboração do questionário, o questionário elaborado por Larry J. Menor, Aleda V. Roth, Charlotte H. Mason, (2001): Agilidade na Banca de Retalho: Uma Taxonomia Numérica de Grupos de serviços estratégicos. Após realizadas as adaptações necessárias, o questionário foi validado junto à empresa, com a verificação se o estudo era pertinente, e posteriormente com a aplicação de um pré-teste.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

A AC COELHO é uma empresa que atua no setor de varejo para construção há 25 anos, dispõe de 4 lojas, situadas em diferentes locais de Brasília. Tem como missão “garantir a melhor experiência de compra ao consumidor” e como visão “ser

reconhecida pelo melhor atendimento em materiais para construção do país”. A AC COELHO é reconhecida principalmente pela sua relação com o cliente, tida como uma empresa com alto poder de fidelização.

Trata-se de uma empresa que faz um forte investimento na área de capacitação de seus colaboradores, dando uma atenção especial à equipe de atendimento, que possui o contato direto com o cliente na hora de vender e oferecer serviços disponíveis pela empresa. É comum perceber o forte envolvimento que a empresa tem com seus fornecedores, de maneira que os produtos disponíveis são muito bem apresentados pelos responsáveis desta área.

Foi observado que, a empresa possui como um de seus principais desafios o equilíbrio em todas as suas áreas, de forma a não deixar a desejar em alguns quesitos. No presente estudo foi possível abordar alguns dos pontos de preocupação da empresa.

3.3 Participantes do Estudo

A população escolhida para a presente pesquisa foram clientes da AC Coelho, escolhidos de forma aleatória, de maneira que o questionário ficou disponível para quem quisesse responder, não dando preferência assim a grupos específicos, visando uma variedade maior nas respostas ao questionário aplicado. A variedade nos perfis dos respondentes pode ser entendida como benéfica para os resultados obtidos no questionário, uma vez que é importante obter a percepção das diferentes realidades econômicas e sociais daqueles que compram na empresa.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Foi utilizado um questionário, respondido presencialmente, durante coleta de dados. Tais dados foram posteriormente transpostos para uma planilha Excel, para a análise dos resultados. Antes da aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste, com uma amostra de 05 respondentes, que responderam ao questionário impresso pessoalmente no local da empresa, afim de que fosse possível verificar problemas de entendimento nas questões, bem como na formulação das mesmas.

Após realizadas as devidas adequações o questionário, em sua forma final, foi disponibilizado na empresa fisicamente para ser respondido pelo período de três semanas, entre os meses de agosto de setembro de 2018, durante o horário de funcionamento da empresa, das 08h às 18h, de segunda a sexta-feira e das 08 às 12h aos sábados.

Os principais conceitos presentes no questionário englobam: qualidade no serviço, entrega, flexibilidade, qualidade da interface com o cliente, produtividade da empresa, conhecimento da equipe de atendimento, liderança tecnológica e conhecimento do mercado.

3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados ocorreu através da aplicação do questionário em diferentes dias, para os mais diversos clientes da empresa objeto da pesquisa. Foram aplicados 80 questionários, buscando atingir assim uma massa crítica de respondentes para a análise dos dados, conforme afirmam Silva e Simon (2005).

A abordagem na aplicação dos questionários buscou enfatizar para respondentes que eles deveriam emitir suas opiniões de acordo com suas percepções aos itens abordados, itens que em sua maioria foram tidos como claros para serem respondidos, por parte dos respondentes e conforme observado *in loco*.

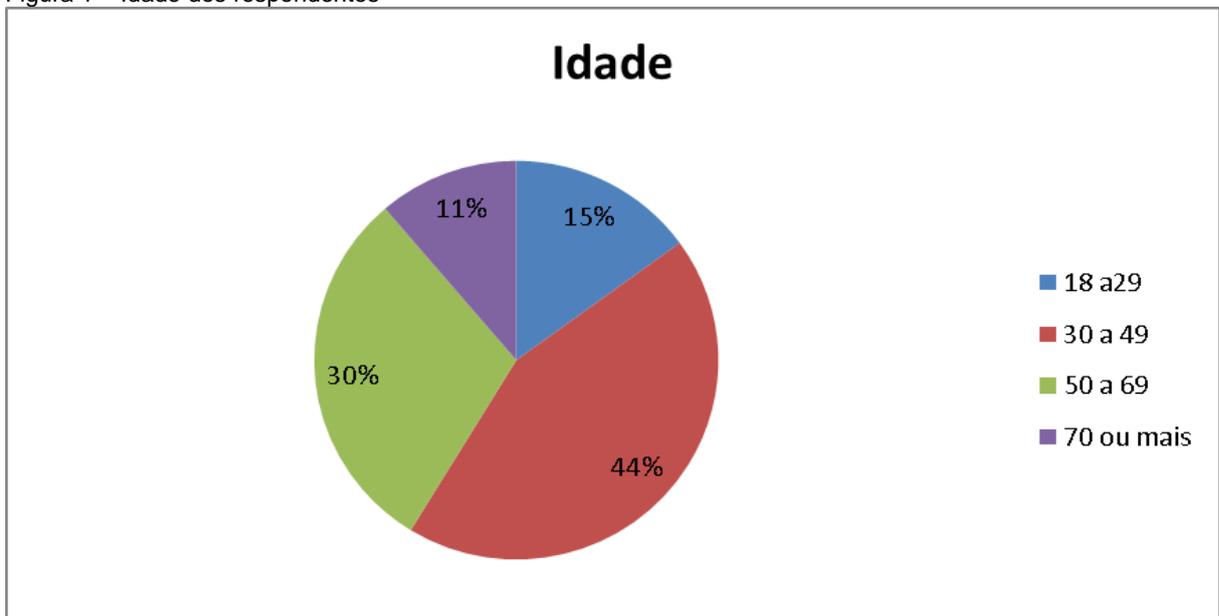
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Capítulo a seguir trata dos resultados obtidos, com a análise de dados referentes aos respondentes, que foram 80 no total, bem como as propostas destes acerca dos constructos contidos no questionário.

4.1 PERFIL DO CLIENTE

Conforme o gráfico abaixo é possível verificar o perfil do cliente da loja com relação à idade:

Figura 1 – Idade dos respondentes



Fonte: dados coletados de agosto a setembro de 2018

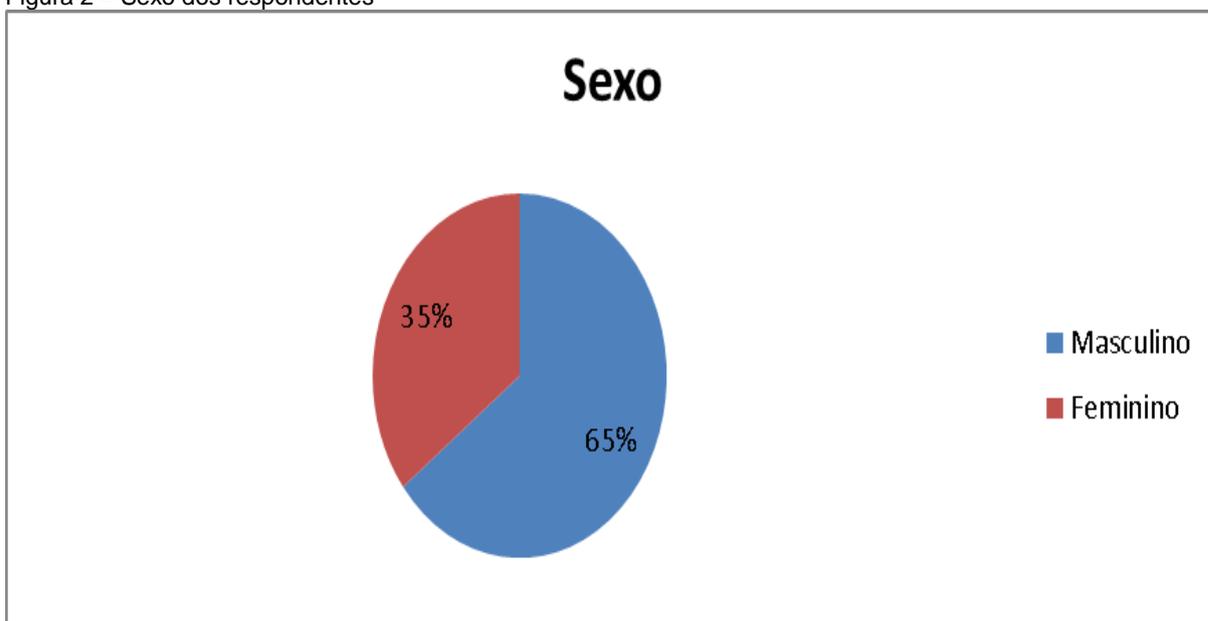
A maioria dos respondentes (43%), possuem a faixa etária entre 30 e 49 anos, pode se perceber também que essa é a faixa etária mais recorrente entre os clientes da empresa que fazem compras no local. O segundo grupo mais recorrente está na faixa etária entre 50 a 69 anos (30%), pôde-se perceber a partir de outros dados da pesquisa *in loco* que esse grupo se refere principalmente a pessoas que são donos de empresas, mestres de obra ou proprietários que estão fazendo compras para reforma de suas residências.

Vale ressaltar que 85% dos respondentes possuem mais de 30 anos, um dado que sugere clientes com experiência no mercado de trabalho sendo mais

frequentes na empresa. Esse é um dado pertinente para a análise sobre a avaliação do conhecimento equipe de atendimento da empresa.

De acordo com o gráfico que segue, pode-se ter conhecimento da frequência do sexo dos clientes da empresa:

Figura 2 – Sexo dos respondentes



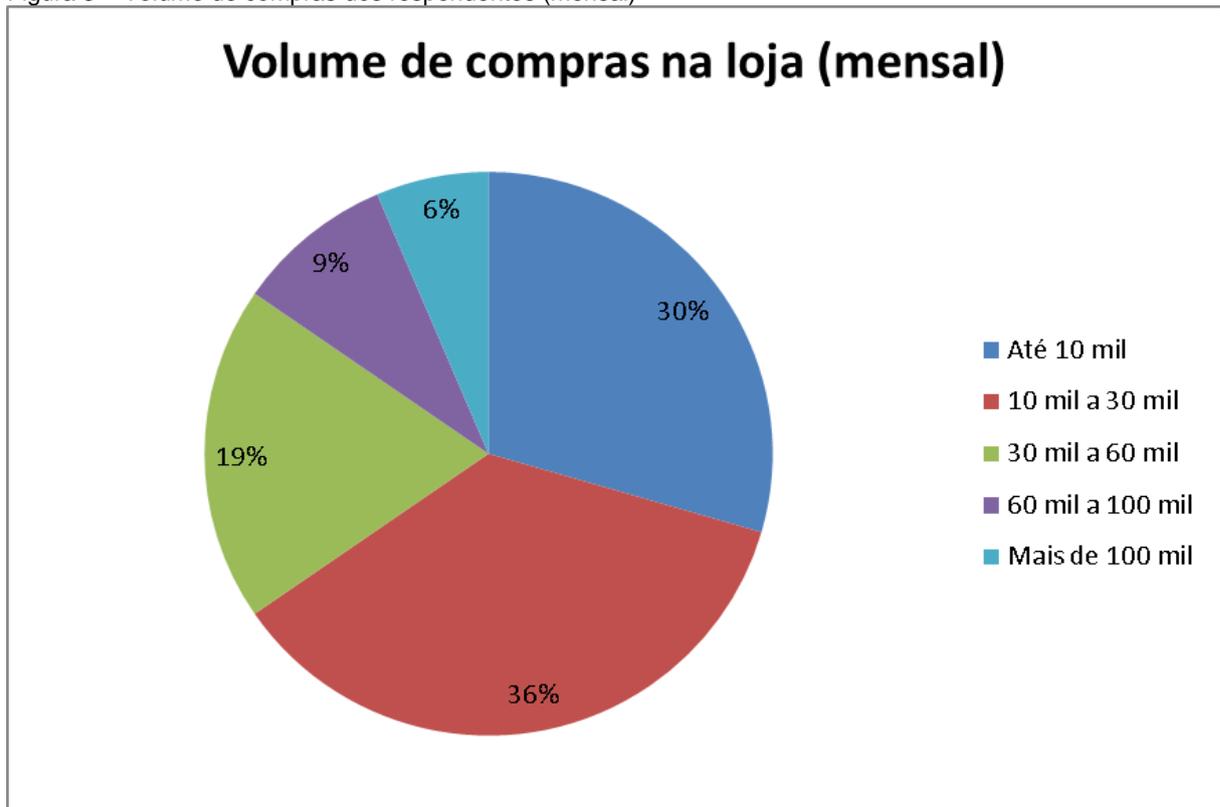
Fonte: dados coletados de agosto a setembro de 2018

É possível notar uma frequência muito maior de pessoas do sexo masculino presentes na empresa (65%), através da pesquisa realizada *in loco*, foi possível perceber que a frequência de clientes do sexo masculino na Empresa é muito maior.

Existe a percepção de que não só a AC COELHO como as demais empresas de materiais de construção são majoritariamente frequentadas por pessoas do sexo masculino. Todavia, a AC COELHO se difere das demais lojas pelo fato de que oferece serviços personalizados para o lar: projetos de móveis, personalização da cozinha, do banheiro e demais áreas de um imóvel. Desta forma, a loja atrai muitos arquitetos, que são majoritariamente mulheres, cerca de 61% de acordo com censo levantado pelo Conselho de Arquitetura e Urbanismo no Brasil (CAU) em 2015, tornando a diferença em sua frequência de clientes de diferentes sexos menor do que em outras lojas de varejo de materiais de construção.

O volume de compras na loja dos respondentes pode ser analisado, conforme o gráfico a seguir:

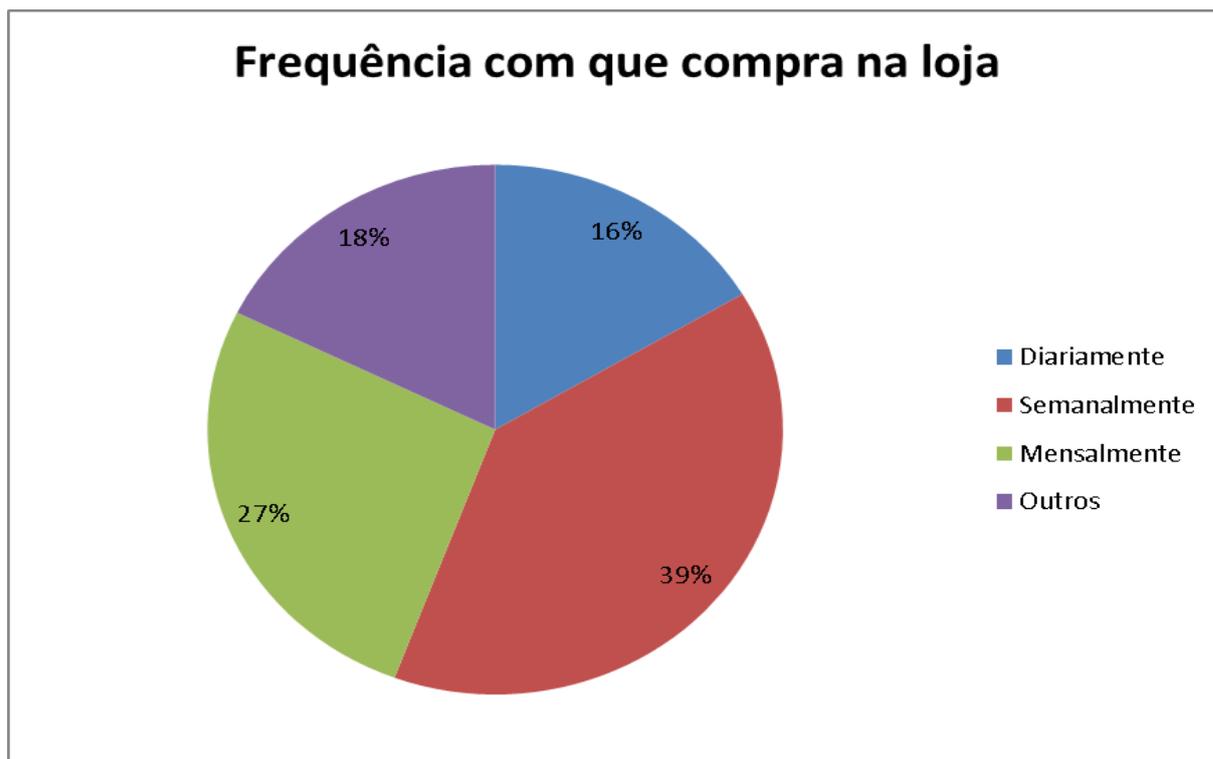
Figura 3 – Volume de compras dos respondentes (mensal)



O volume de compras dos respondentes possui maior concentração nos grupos de até 10 mil reais (31%) e de 10 mil a 30 mil (35%). Pôde-se perceber que a alta concentração de compras nesses dois grupos propõe um perfil de cliente que não trabalha com obras de grande porte. Todavia, a empresa atende clientes que movimentam altos valores financeiros, demandando altas quantidades de volumes e serviços, 15% dos respondentes movimentam valores superiores a 60 mil reais quando fazem compras na empresa. Trata-se portanto de uma empresa que lida com clientes de alto valor aquisitivo.

Conforme o gráfico que segue, podemos verificar a frequência com que os clientes compram nas lojas:

Figura 4 – Frequência de compras dos respondentes



Fonte: dados coletados de agosto a setembro de 2018

A disposição com que os clientes compram na loja é em sua maioria semanal (38%) ou mensal (27%), porém aqui a diferença com relação às duas outras opções (diariamente ou outros) não é grande, o que demonstra diversas formas de necessidades de compras dos clientes.

Porém, vale ressaltar que 55% dos clientes vão à loja ao menos uma vez por semana, se tornando esse um ponto forte a ser apontado, possuindo a empresa uma forte assiduidade por parte de seus clientes, existe uma grande movimentação de vendas no dia a dia que merece atenção, o giro dos produtos e serviços pode ser percebido como alto.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após verificar o perfil do cliente da empresa, pode-se analisar os resultados, com base nos dados coletados e as percentagens mais preponderantes para suas respectivas médias. Foi calculada a média de cada item, bem como a frequência de cada avaliação respondida, de maneira que cada item foi avaliado em uma escala

de 1 a 7, escala essa que segundo Dalmoro e Vieira (2013) permite melhor discriminação; proporciona um maior ganho de confiabilidade e consistência interna e se ajusta bem às estatísticas multivariadas. Nesta escala os itens são 1: discordo totalmente; 2: discordo; 3: discordo parcialmente; 4: indiferente; 5: concordo parcialmente; 6: concordo e 7: concordo fortemente.

4.2.1 Qualidade de Serviços

A tabela 1 a seguir traz a percepção dos clientes referente a qualidade dos serviços prestados pela empresa. Os resultados indicam que a qualidade de serviço é percebida predominantemente como positiva pelos clientes:

Tabela 1 – Qualidade dos serviços prestados pela empresa

I – Qualidade de serviços	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Fortemente
A empresa apresenta um serviço cortês	0%	0%	0%	1%	11%	40%	48%
A empresa apresenta um serviço consistente	0%	0%	0%	3%	10%	36%	51%
Pode ser percebida a qualidade dos serviços da empresa	0%	0%	0%	1%	5%	31%	63%
A empresa fornece serviços precisos	0%	0%	0%	3%	23%	31%	44%
A empresa demonstra empatia com o cliente	0%	0%	0%	3%	11%	34%	53%
A empresa fornece serviços que podem ser considerados oportunos	0%	0%	0%	0%	12%	44%	44%
A empresa presta serviços que se encontram em conformidade com a demanda	0%	0%	0%	3%	10%	33%	54%

Fonte: Dados coletados de agosto a setembro de 2018.

Pode-se verificar que foi um quesito bem avaliado na pesquisa. Conforme afirmam Fleury (1997) e Zeithalm (1987) sobre a percepção na qualidade dos

serviços, é possível identificar que a interação entre os clientes e os serviços oferecidos flui muito bem.

Todavia o item 4: “A empresa fornece serviços precisos” ficou com uma avaliação média bem abaixo das demais. Os fatores observados mais preponderantes para que isso tenha ocorrido é o fato de que a empresa sofre reclamações constantes na demora em entrega de material (tanto na loja física quanto no local de destino de uma entrega), além dos serviços limitados que são encontrados no seu site. Por outro lado, o item 3: “Pode ser percebida a qualidade dos serviços da empresa” teve 63% da avaliação “Concordo Fortemente”, o que indica um ponto forte da empresa na visão do cliente.

4.2.2 Avaliação de Serviços e Entrega

A tabela 2 logo abaixo, que se refere aos itens 8,9,10 e 11 do questionário, mostra que o quesito entrega teve uma dispersão maior se comparado aos demais quesitos, como podemos verificar:

Tabela 2 – Avaliação de serviços e entrega

II – Entrega	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Fortemente
A empresa demonstra velocidade na entrega	0%	0%	4%	4%	12%	31%	49%
Os serviços de entrega podem ser considerados convenientes	0%	1%	1%	9%	15%	30%	43%
A empresa faz entregas dentro do tempo esperado	1%	3%	1%	5%	19%	30%	40%
A empresa sabe lidar com reclamações de entrega	0%	0%	3%	3%	19%	34%	41%

Fonte: Dados coletados de agosto a setembro de 2018.

É perceptível que foi um quesito bem avaliado com média de 6,30, embora, em termos comparativos tenha ficado abaixo dos demais. O item 8: “A empresa demonstra velocidade na entrega” ficou com uma avaliação média bem abaixo das

demais, podendo se atribuir a isso o fato de que os serviços de entrega não são satisfatórios, sofrendo muitas reclamações dos clientes. O item 10: “A empresa faz entregas dentro do tempo esperado” também ficou com uma avaliação média baixa, podendo ser observado o fato de que as entregas muitas vezes são demoradas e não atendem às expectativas dos clientes. Estes itens podem ser apontados como problemas pois estão em desacordo com o que afirmam Bowersox e Closs (2001), de que a distribuição física deve prestar níveis estrategicamente desejados de serviço ao cliente.

Em contraponto aos itens mencionados, o item 11: “A empresa sabe lidar com reclamações de entrega”, foi bem avaliado, com 49% dos respondentes marcando “Concordo Fortemente”. Pode ser observado assim que a empresa sabe lidar com as reclamações e manter um relacionamento saudável com o cliente que mantém sua fidelidade, o que pode ser visto como uma vantagem competitiva.

4.2.3 Avaliação da Flexibilidade da Empresa

A tabela 3, referente aos itens 12,13,14 e 15 do questionário se refere ao quesito Flexibilidade. Foi um quesito bem avaliado, mas que teve certa dispersão em alguns itens, como podemos observar:

Tabela 3 – Avaliação da flexibilidade da empresa

III – Flexibilidade	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Fortemente
O sistema de atendimento da empresa consegue se adequar às necessidades dos clientes	1%	1%	1%	1%	9%	39%	47%
A empresa introduz novos produtos e serviços na velocidade adequada	0%	1%	4%	7%	11%	35%	43%
A empresa consegue efetuar mudanças junto a sua equipe de atendimento para melhor atender seus clientes	0%	0%	6%	0%	12%	33%	49%

A empresa consegue personalizar serviços quando isto se torna necessário	0%	0%	1%	4%	16%	26%	51%
--	----	----	----	----	-----	-----	-----

Fonte: Dados coletados de agosto a setembro de 2018.

Conforme visto acima, este quesito, inclusive em termos comparativos aos demais, foi um dos melhor avaliados. Pode-se perceber que de acordo com Paiva (2004), a flexibilidade bem percebida pelos clientes traz benefícios para a empresa, como o alto giro de vendas e um aumento potencial na penetração no mercado.

Pode-se perceber, entretanto, uma avaliação média ligeiramente inferior às demais no item 13: “A empresa introduz novos produtos e serviços na velocidade adequada”. É possível observar que a velocidade em que são introduzidos novos produtos e serviços não é tão vista como adequada, principalmente pelo fato de que em termos comparativos com empresas concorrentes, muitas vezes a AC Coelho demora um pouco mais para trazer essas novidades. O item 12: “O sistema de atendimento da empresa consegue se adequar às necessidades dos clientes”, teve uma maior dispersão nas respostas, o que pode demonstrar que algo pode ser melhorado para que uma parcela maior de clientes avalie bem esse item.

Por outro lado, o item 15: “A empresa consegue personalizar serviços quando isto se torna necessário” foi o melhor avaliado, com 51% dos respondentes marcando “Concordo Fortemente”, o que demonstra um ponto forte a ser destacado pela empresa.

4.2.4 Qualidade da Interface com o Cliente

Conforme podemos observar na tabela IV, que segue logo abaixo, o quesito qualidade da interface com o cliente está entre os melhores avaliados, quesito este que se refere aos itens 16, 17, 18, 19, 20, 21 e 22 do questionário:

Tabela 4 – Qualidade da interface com o cliente

IV – Qualidade da interface com o cliente	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Fortemente
---	---------------------	----------	-----------------------	-------------	-----------------------	----------	---------------------

A empresa tem rapidez para atender às demandas de clientes	0%	0%	3%	1%	10%	45%	41%
A empresa fornece afirmações claras quando demandada	0%	0%	1%	3%	8%	34%	54%
A empresa atende às demandas gerais dos clientes	0%	0%	1%	3%	14%	38%	44%
A empresa responde à tempo às demandas dos clientes	0%	0%	1%	3%	9%	32%	55%
A empresa consegue lidar com muitas reclamações de clientes ao mesmo tempo	0%	0%	1%	6%	13%	28%	51%
A empresa lida bem com seus erros de atendimento	0%	0%	0%	3%	12%	42%	43%
No geral, a interface com o cliente é boa	0%	0%	0%	3%	9%	34%	54%

Fonte: Dados coletados de agosto a setembro de 2018.

Apesar da boa avaliação deste quesito, pode-se perceber uma avaliação média ligeiramente inferior às demais no item 16: “A empresa tem rapidez para atender às demandas de clientes”. Certamente esse item está fortemente ligado à entrega, tanto no interior da loja quanto externamente. Caso seja dada certa atenção a esse item, a Qualidade da interface com o Cliente será ainda melhor avaliada futuramente.

Como destaques positivos, podemos destacar os itens 17: “A empresa fornece afirmações claras quando demandada”; 19: “A empresa responde à tempo às demandas dos clientes” e 22: “No geral, a interface com o cliente é boa”, itens que tiveram percentuais de grande aprovação elevados e com pouca dispersão. Como afirmam Rotondaro e Oliveira (1999), através de uma pesquisa assim a empresa pode avaliar os serviços que fornece a seus clientes.

4.2.5 Produtividade da Empresa

A tabela V que segue logo abaixo se refere ao quesito produtividade da empresa, se referindo aos itens: 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29 e 30 do questionário. Podemos perceber que foi um quesito muito bem avaliado:

Tabela 5 – Avaliação da produtividade da empresa

V – Produtividade da empresa	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Fortemente
O pessoal de vendas da empresa pode ser considerado como produtivo	0%	0%	0%	1%	5%	33%	61%
O pessoal de atendimento da empresa pode ser considerado como produtivo	0%	0%	0%	4%	5%	36%	55%
Existe confiabilidade nos serviços de venda prestados pela empresa	0%	0%	0%	6%	6%	39%	49%
Os sistemas informatizados da empresa podem ser percebidos como adequados	0%	0%	1%	0%	16%	36%	47%
As informações disponíveis via internet podem ser consideradas como adequadas	1%	1%	4%	7%	26%	29%	31%
São confiáveis os orçamentos que a empresa fornece	0%	0%	0%	0%	9%	40%	51%
O processo de compra pode ser considerado como eficiente	0%	0%	0%	1%	11%	32%	56%
Fazer negócios com a empresa pode ser considerado como fácil	0%	0%	1%	1%	13%	34%	51%

Fonte: Dados coletados de agosto a setembro de 2018.

Vale observar, porém, que o item 27: “As informações disponíveis via internet podem ser consideradas como adequadas”, destoa dos demais, com uma maior dispersão. O fato de o site possuir certas limitações, como compras online certamente influenciou para essa avaliação abaixo dos demais itens, como apontado

por Kotler (2000), um elemento como o site representa um elemento de estratégia competitiva. Por outro lado, o item 23: “O pessoal de vendas da empresa pode ser considerado como produtivo” é o de maior destaque, tendo em vista que teve 61% de avaliação máxima entre os clientes.

4.2.6 Conhecimentos da Equipe de Atendimento

Na tabela VI que é vista a seguir, referente aos itens 31, 32 e 33 do questionário, podemos observar o quesito Conhecimento da Equipe de Atendimento, que é o melhor avaliado entre todos:

Tabela 6 – Conhecimentos da equipe de atendimento

VI – Conhecimentos da equipe de atendimento	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Fortemente
Os vendedores têm conhecimento técnico sobre os produtos que negociam	0%	0%	1%	3%	8%	34%	55%
Os vendedores têm acesso às informações sobre os produtos que negociam	0%	1%	1%	3%	5%	31%	59%
Os funcionários sabem atender às demandas dos clientes	0%	0%	0%	1%	11%	39%	49%

Fonte: Dados coletados de agosto a setembro de 2018.

Esse quesito pode ser entendido como uma vantagem competitiva da empresa, sob a ótica de Barney (2002) que afirma que essa vantagem existe quando é percebido um desempenho consistentemente elevado, neste caso, é percebido por parte do cliente que a equipe de atendimento possui o conhecimento elevado, com preparo adequado. Pôde ser percebido mediante a pesquisa *in loco* que tal conhecimento é obtido mediante treinamentos e trabalhos de capacitação. Vale destacar a grande avaliação positiva do item 32: “Os vendedores têm acesso às informações sobre os produtos que negociam”, que ficou com 59% da avaliação “Concordo Fortemente”. Por outro lado, esse mesmo item possui a maior dispersão entre todos, o que significa que é possível melhorá-lo ainda mais.

4.2.7 Liderança Tecnológica

A tabela VII a seguir, que se refere aos itens 34, 35, 36, 37, 38 e 39 do questionário, é a avaliação do quesito Liderança Tecnológica, que é um item bem avaliado entre todos os respondentes, como podemos observar a seguir:

Tabela 7 – Avaliação de liderança tecnológica

VII – Liderança tecnológica	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Fortemente
Os serviços de vendas podem ser considerados como de qualidade elevada	0%	0%	0%	1%	15%	38%	46%
As tecnologias utilizadas pela empresa para atendimento aos clientes podem ser consideradas como adequadas	0%	0%	3%	5%	13%	33%	46%
As tecnologias utilizadas pela empresa ajudam efetivamente o cliente	0%	0%	4%	3%	13%	27%	54%
A empresa oferece produtos/serviços que podem ser considerados inovadores	0%	0%	4%	3%	17%	36%	40%
As diversas alternativas de venda da empresa podem ser consideradas como adequadas	0%	0%	4%	9%	12%	32%	43%
A equipe da empresa sabe lidar adequadamente com as tecnologias usadas pela empresa	0%	1%	3%	3%	12%	42%	40%

Fonte: Dados coletados de agosto a setembro de 2018.

Pode-se observar que o item 36: “As tecnologias utilizadas pela empresa ajudam efetivamente o cliente” está ligeiramente melhor avaliado que os demais, com 54% de avaliação máxima, o que pode ser observado como algo bem visto pelos clientes da Empresa. Vale destacar que o item 39: “A equipe da empresa sabe lidar adequadamente com as tecnologias usadas pela empresa” é o item com a maior dispersão entre os respondentes, podendo-se assim chamar a atenção para esse item em específico.

4.2.8 Conhecimento do Mercado

A tabela VIII a seguir, que se refere aos itens 40, 41, 42, 43 e 44 do questionário, mostra a avaliação do quesito Conhecimento do Mercado, que é bem avaliado:

Tabela 8 – Conhecimento do mercado

VIII – Conhecimento do mercado	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Fortemente
O processo de vendas pode ser considerado como adequado	0%	0%	1%	0%	9%	42%	47%
A empresa demonstra conhecer a atenção das concorrentes	0%	1%	0%	3%	9%	43%	43%
A empresa tem diferentes alternativas para interação com o cliente	0%	1%	3%	5%	16%	32%	42%
As alternativas financeiras para compra de produtos podem ser consideradas como adequadas	0%	0%	4%	5%	14%	27%	50%
A empresa sabe atender às demandas dos clientes	0%	0%	0%	4%	14%	31%	51%

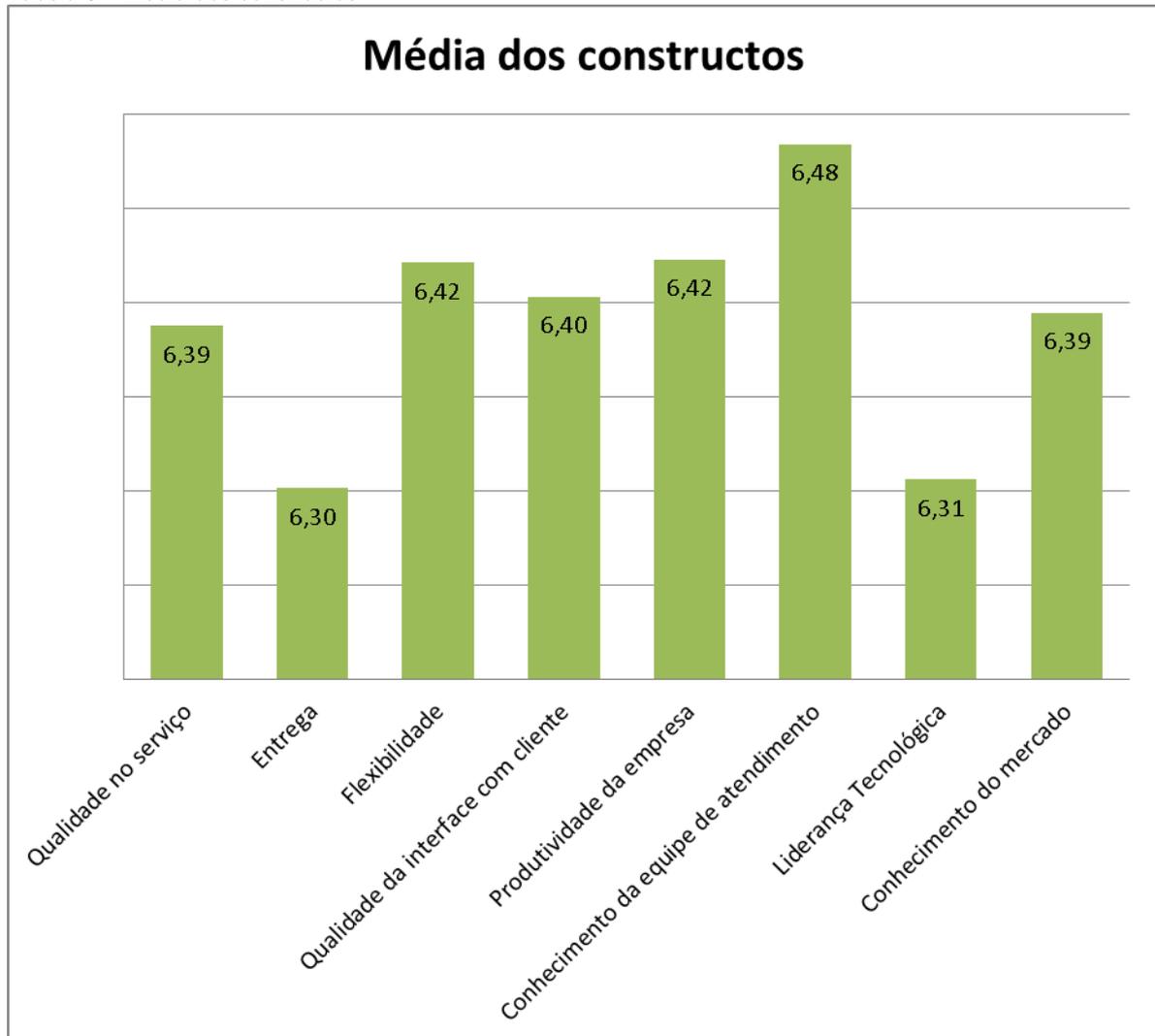
Fonte: Dados coletados de agosto a setembro de 2018.

A boa avaliação observada acima, pode ser entendida como uma vantagem competitiva da empresa, pois ocorrem, segundo Barney (2002), competências únicas, visto que as alternativas oferecidas pela empresa estão sempre adequadas ao mercado. Vale destacar nesse quesito os itens 43: “As alternativas financeiras para compra de produtos podem ser consideradas como adequadas” e 44: “A empresa sabe atender às demandas dos clientes”, itens que tiveram 50% e 51% de avaliação máxima respectivamente. Os itens 41: “A empresa demonstra conhecer a atenção das concorrentes” e 42: “A empresa tem diferentes alternativas para interação com o cliente” são os itens que tiveram maior dispersão e merecem uma atenção especial.

4.3 Avaliação Geral dos Resultados

Na média dos quesitos, conforme o gráfico que segue, pode-se observar que todos os itens se encontram bem avaliados pelos respondentes:

Tabela 9 – Média dos constructos



Fonte: Dados coletados de agosto a setembro de 2018

Pode-se verificar que a qualidade dos serviços prestados da empresa é percebida pelo cliente, com todos os itens possuindo uma boa avaliação. A qualidade percebida que é uma diferença minimamente perceptível por parte dos clientes quanto às suas expectativas, tal qual afirma Fleury (2000).

Conforme visto no gráfico acima, todos os quesitos possuíram uma avaliação superior a 6, em uma escala de 1 a 7, de maneira que essa avaliação se deu através da média calculada de todos os quesitos; foram somadas todas as

avaliações dos itens do questionário e posteriormente calculadas as respectivas médias.

Como é possível verificar, o quesito de destaque é o Conhecimento da equipe de atendimento. Conforme a pesquisa realizada *in loco*, foi possível observar que existe um forte investimento da empresa para que a equipe de atendimento sempre se mantenha atualizada e capacitada com informações técnicas com relação aos produtos, existindo inclusive treinamento dos próprios fornecedores.

Por outro lado, o quesito Entrega foi aquele com a avaliação mais baixa, foi possível perceber durante a pesquisa que ocorrem muitas reclamações com relação ao prazo das entregas, bem como a falta de previsão de horários de entrega. Outro quesito que merece atenção é a Liderança tecnológica, que sofreu uma avaliação média mais baixa que as demais, foi possível verificar que o site da empresa, que é bastante limitado em recursos, é um dos pontos fracos que foram mais mencionados para uma avaliação mais baixa, merecendo uma maior atenção.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa teve como objetivo avaliar e comparar a percepção dos clientes com relação aos constructos apresentados, para uma empresa específica de varejo na área da construção civil. Os resultados sugerem que as percepções dos clientes foram consideravelmente positivas, foi possível assim obter respostas com relação ao objetivo geral acerca de verificar, de acordo com a percepção dos clientes, as capacidades competitivas de uma empresa que atua no varejo de materiais de construção. .

Os resultados demonstraram que os itens conhecimento da equipe de atendimento, flexibilidade e produtividade da empresa foram os mais bem avaliados dentre todos. Os quesitos entrega e liderança tecnológica foram aqueles que tiveram suas avaliações mais baixas, através dos resultados obtidos foi possível fazer uma avaliação sobre os objetivos específicos, que consistiam em avaliar a competência da empresa em relação ao conhecimento por parte da equipe de atendimento; avaliar a competência da empresa em relação ao recurso liderança tecnológica; avaliar a competência da empresa em relação ao recurso conhecimento de mercado; avaliar a competência da empresa em relação aos elementos flexibilidade e produtividade e avaliar a competência da empresa quanto à qualidade dos serviços de entrega e interface com o cliente..

As respostas indicam que os clientes estão satisfeitos com os serviços prestados, o que pode embasar a imagem que é passada de que a AC COELHO é uma empresa que consegue efetivamente fidelizar seus clientes.

Conforme foi verificado, os conceitos do questionário foram avaliados de maneira positiva, embora seja possível identificar que os quesitos entrega e liderança tecnológica mereçam uma atenção especial da empresa, ficando a sugestão de um maior investimento nessas áreas, em especial no site da empresa, no que se refere à liderança tecnológica, bem como o investimento em um aplicativo que facilite a pré-compra do cliente. Por outro lado, os investimentos feitos pela empresa em conhecimento da equipe de atendimento puderam ser percebidos, uma vez que os respondentes avaliaram este como o melhor quesito.

A presente pesquisa possuiu suas limitações, principalmente pelo fato de que não se encontrou dados comparativos com a percepção de clientes sobre outras empresas, para efeito de comparação.

Como sugestões de pesquisas futuras, podem ser feitos estudos sobre outras empresas de varejo do setor de construção civil, o que certamente poderá abranger outras esferas dentro das empresas que merecem atenção, bem como enriquecer os dados para análises futuras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMAT/FGV. **Perfil da Cadeia Produtiva da Construção e da Indústria de Materiais e Equipamentos**, 2015

ALPERSTEDT, Graziela Dias; MARTIGNAGO, Graciella; FEUERSCHÜTTE, Simone G.; LEMOS, Dannyela da C. Competências em Vendas no Varejo de Materiais de Construção. **Tecnologias de Administração e Contabilidade**. v. 1, n. 1, art. 1, p. 1-13, 2011.

BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2002.

BIEKER, T. et al. **Towards a sustainability balanced scored linking environmental and social sustainability to business strategy**. November, 2002.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2004.

CARNEIRO, R. O desenvolvimento brasileiro pós-crise financeira: oportunidades e riscos. **Observatório da Economia Global**, n. 4, 2010.

Censo dos Arquitetos e Urbanistas do Brasil, 2015. **Conselho dos Arquitetos e Urbanistas do Brasil**. Disponível em <http://www.causp.gov.br/wp-content/uploads/2018/03/AF-FolderCenso_CAU-BR_Final-20151.pdf>. Acessado em dezembro de 2018.

DAY, G. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEGANI, Clarice Menezes. **Sistemas de gestão ambiental em empresas construtoras de edifícios**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Dóí: 10.11606/D.3.2003.tde-28082003-161920. Acesso em: 2018-12-16

DOMINGUEZ, S. Valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 7, n. 04, out./dez. 2000.

Donald R. COOPER e Pamela S. SCHINDLER. **Métodos de Pesquisa em Administração** 7ª. ed. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DRUCKER, Peter F. O advento da nova organização. In: SERRA, Afonso Celso da Cunha (Tradutor); **Gestão do conhecimento/Harvard Business Review on Knowledge Management**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

FLEURY, A. e FLEURY, M.T.L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

GALE, B. T. **Gerenciando o valor do cliente**: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver. São Paulo: Pioneira, 1996.

GEBERT, Henning, et al. Knowledge-enabled Customer Relationship Management. **Journal of Knowledge Management**, Vol.7, N.5, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

GROHMANN, M. Importância da motivação para a qualidade total: identificação de utilização dos instrumentos preconizados pelo TQM, **artigo apresentado no XXIV Encontro da ANPAD**, 12 a 15 de setembro, Florianópolis/Brasil, 2000. Disponível em: www.anpad.org.br>. Acesso em 15 de setembro de 2008.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acessado em setembro de 2018.

JASHAPARA, A. **The competitive learning organization**; a quest for the Holy Grail, *Management Decision*. v. 31, n. 8, 1993.

Larry J. Menor, Aleda V. Roth, Charlotte H. Mason, **Agility in Retail Banking: A Numerical Taxonomy of Strategic Service Groups**. *Manufacturing & Service Operations Management*. 2001.

KHALIFA, A. S. Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, **Emerald Group Publishing Limited**, 42(5/6), 2004.

KIM, Daniel H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, p. 61-92, 1998.

KOTLER, PHILIP. **Administração de Marketing, análise, planejamento, implementação e controle**. Editora Atlas, São Paulo, 2000.

LIMA, E. P. et al. Diretrizes estratégicas para a implantação da gestão do conhecimento organizacional. **Revista P&P**, Ed. Especial, 2005.

MACEDO, Gutemberg B. de. **Empregue seu Talento**. São Paulo: Cultura Associados, 2001.

MANÃS, A. V e PACANHAN, M. N. Alianças estratégica e redes associativas como fonte de vantagens competitiva no varejo de material de construção. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. Vol.14, n. 6, abr. 2004.

Marlon DALMORO, Kelmara VIEIRA. **DILEMAS NA CONSTRUÇÃO DE ESCALAS TIPO LIKERT: O NÚMERO DE ITENS E A DISPOSIÇÃO INFLUENCIAM NOS RESULTADOS?** Revista Gestão Organizacional. Vol. 6, n 3. 2013

MATTAR, FauzeNajib. **Administração de Varejo**. Rio de Janeiro: Elseiver, 2011.

MOURA, Verônica M.; BEUREN, Ilse M. O Suporte Informacional da Controladoria para o Processo Decisório da Distribuição Física de Produto. **Revista Contabilidade e Finanças**. USP. São Paulo, n. 31, jan/abr 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772003000100004>. Acesso em abril de 2018.

NARVER, J.C.; SLATER, S. F.; TIETJE, B. Creating a market orientation. **Journal of Market-Focused Management**, v. 2, n. 3, 1998.

NOBRE, J. A. P. **Proposição de melhorias no processo de desenvolvimento de produto da construção civil mediante a captação das informações dos clientes**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2005. Originalmente apresentada como dissertação (Mestrado em Administração), Curso de Mestrado Profissional em Administração, Universidade Federal do Ceará, 2005.

PAIVA, E.; CARVALHO JUNIOR, J.; FENSTERSEIFER, J. **Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PAVITT, K., What we know about the strategic management of technology, **California Management Review**, v. 32, n. 3, 1990.

Pesquisa Anual do Comércio (PAC/IBGE, 2016) Disponível em:<<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-povoportal/economicas/comercio/9075-pesquisa-anual-de-comercio.html?=&t=resultados>>. Acessado em março de 2018.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 19. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1989.

Powell, T. C. Competitive advantage: logical and philosophical considerations. **Strategic Management Journal**, 22(9), 2001.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: método e técnicas**. São Paulo, Atlas, 1989.

ROTONDARO, Roberto Gilioli, OLIVEIRA, Claudio Lopes de. O indicador do potencial de falha como ferramenta de melhoria da qualidade do serviço. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 19., Rio de Janeiro - RJ, 1999. **Anais...** Rio de Janeiro: UFRJ, 1999.

RUCH, LM. How to Align Quality Objectives with Strategies. **Guide International Corporation**, sl. n.p, 1997

SANTOS, A. M.; ROSSI, G. F.; TOYOSHIMA, S. H.; EVANGELISTA, W. L. Impactos comparativos do setor da construção civil sobre o emprego no Brasil: 2002-2009. **Revista de Ciências Humanas**, v. 11, n. 1, p. 24-35, jan./jun. 2011.

SERRANO, Franklin; SUMMA, Ricardo. Política macroeconômica, crescimento e distribuição de renda na economia brasileira dos anos 2000. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DA ASSOCIAÇÃO KEYNESIANA BRASILEIRA (AKB), 4, Rio de Janeiro (IERJ), 3 a 5 ago. 2011. **Anais Eletrônicos**. Disponível em: www.ppge.ufrgs.br/akb/encontros/2011/57.pdf. Acesso em: 20 jul. 2011.

SILVA, L. R. F.; MOUSQUER, L. D.; SCHADECK, M.; RODRIGUES, L. A. A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial. **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 3, 2015.

SILVA. V. G. **Avaliação da sustentabilidade de edifícios de escritórios brasileiros: diretrizes e base metodológica**. 2003. Departamento de Engenharia de Construção Civil, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

SILVA, L. S. A.; QUELHAS, O. L. G. **Sustentabilidade Empresarial e o Impacto no Custo de Capital Próprio das Empresas de Capital Aberto**. *Gestão e Produção*, v. 13, n. 3, Set/Dez 2006.

SILVA, D.; SIMON, F. **ABORDAGEM QUANTITATIVA DE ANÁLISE DE DADOS DE PESQUISA: CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DE ESCALA DE ATITUDE**. *Cadernos CERU*, v. 16, p. 11-27, 1 jan. 2005.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Market Orientation and the Learning Organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, July, 1995.

SOUZA NETO, José Adeodato de. **Negociação de tecnologia**. Porto Alegre: SEBRAE, 1998.

TEECE, D. J. Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. **California Management Review** 40(3).1998.

TEIXEIRA, L. P.; CARVALHO, F. M. A. A Construção Civil Como Instrumento do Desenvolvimento da Economia Brasileira. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, v. 109, p. 7-25, 2005.

VARVAKIS, G. et al. **Gerenciamento de Processo. Grupo de Análise de Valor – GAV – EPS**. Florianópolis: CIN/UFSC, 2000

VEEMAN, T. S.; POLYTILO, J. **The role of institutions in policy in enhancing sustainable development and conserving natural capital**. *Environment Development and Sustainability*, Netherlands, v. 5, n. 3-4, September, 2003.

WOODRUFF, Robert B. Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, 1997.

ZEITHAML, Valarie A., PARASURAMAN, A. e BERRY, Leonard L..Delivering Quality Service: balancing customer perceptions and expectations. **New York: The Free Press**, 1990.

ZENONE, Luiz Cláudio. **Customer relationship management (CRM) conceitos e estratégias**. São Paulo: Atlas, 2001.

A empresa atende às demandas gerais dos clientes	<input type="radio"/>						
A empresa responde à tempo às demandas dos clientes	<input type="radio"/>						
A empresa consegue lidar com muitas reclamações de clientes ao mesmo tempo	<input type="radio"/>						
A empresa lida bem com seus erros de atendimento	<input type="radio"/>						
No geral, a interface com o cliente é boa	<input type="radio"/>						

V – Produtividade da empresa	Discordo				Concordo Fortemente		
	Totalmente						
O pessoal de vendas da empresa pode ser considerado como produtivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
O pessoal de atendimento da empresa pode ser considerado como produtivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Existe confiabilidade nos serviços de venda prestados pela empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Os sistemas informatizados da empresa podem ser percebidos como adequados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
As informações disponíveis via internet podem ser consideradas como adequadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
São confiáveis os orçamentos que a empresa fornece	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
O processo de compra pode ser considerado como eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Fazer negócios com a empresa pode ser considerado como fácil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				

Competências de recursos

VI – Conhecimentos da equipe de atendimento	Discordo Totalmente					Concordo Fortemente
--	----------------------------	--	--	--	--	----------------------------

Dados do respondente:

	18 a 29	30 a 49	50 a 69	70 ou mais	
Idade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	Masculino	Feminino			
Sexo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
	Diariamente	Semanalmente	Mensalmente	Outros	
Frequência com que compra produtos da Loja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	Até 10.000	10.000 a 30.000	30.000 a 60.000	60.000 a 100.000	Mais de 100.000
Volume de compras na Loja (mensal)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>