



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

**Análise da Gestão por Excelência FNQ para o
Aumento da Competitividade no setor de
Varejo.**

Autora: Rita Ribeiro do Amaral
Orientador: Antonio Batocchio

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE FABRICAÇÃO**

**Análise da Gestão por Excelência FNQ para o
Aumento da Competitividade no setor de
Varejo.**

Autora: Rita Ribeiro do Amaral
Orientador: Antonio Batocchio

Curso: Engenharia Mecânica
Área de Concentração: Materiais e Processos de Fabricação

Projeto de Dissertação de mestrado acadêmico apresentado à comissão de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia Mecânica.

Campinas, 2008.
S.P. – Brasil

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA E ARQUITETURA - BAE - UNICAMP

Am13a Amaral, Rita Ribeiro do
 Análise da gestão por excelência FNQ para o
 aumento da competitividade no setor de varejo / Rita
 Ribeiro do Amaral. --Campinas, SP: [s.n.], 2008.

 Orientador: Antonio Batocchio
 Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de
 Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica.

 1. Controle de qualidade – Administração. 2. Gestão
 da qualidade total. 3. Indicadores. 4. Pesquisa e
 desenvolvimento. 5. Comercio varejista. 6.
 Concorrência. 7. Estratégia. I. Batocchio, Antonio. II.
 Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de
 Engenharia Mecânica. III. Título.

Título em Inglês: Analysis of management by excellence FNQ for increasing
 competitiveness in the retail sector

Palavras-chave em Inglês: Quality, Service, Excellence, Retail, Strategy

Área de concentração: Materiais e Processos de Fabricação

Titulação: Mestre em Engenharia Mecânica

Banca examinadora: Orlando Fontes Lima Junior, Ettore Bresciani Filho

Data da defesa: 20/06/2008

Programa de Pós-Graduação: Engenharia Mecânica

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE FABRICAÇÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO ACADÊMICO

**Análise da Gestão por Excelência FNQ para o
Aumento da Competitividade no setor de
Varejo.**

Autora: Rita Ribeiro do Amaral
Orientador: Antonio Batocchio

A Banca Examinadora composta pelos membros abaixo aprovou esta Dissertação:



**Prof. Dr. Antonio Batocchio , Presidente
DEF – FEM - UNICAMP**



**Prof. Dr. Ettore Bresciani Filho
PUC - Campinas**



**Prof. Dr. Orlando Fontes Lima Junior
FEC - UNICAMP**

Campinas, 20 de Junho de 2008

Dedicatória:

A Cláudio e Mariana por toda felicidade que me proporcionam.

Agradecimentos

A Deus pelo amor incondicional e companhia constante.

Aos meus pais Alfredo e Sebastiana, pela dedicação, esforço, apoio e compreensão em todos os momentos.

A meu marido Cláudio e minha filha Mariana pelo apoio e paciência diante da minha ausência.

Ao Professor Doutor Antonio Batocchio, orientador desta dissertação pela amizade, comprometimento e disponibilidade.

A todos os professores que me ajudaram de forma direta e indireta na conclusão deste trabalho.

A todos os amigos que acreditaram e oraram por mim.

Como a perfeição pertence somente a Deus.
Cabe a nós ao menos, a busca pela Excelência.

Resumo

AMARAL, Rita Ribeiro do, Análise da gestão por excelência “FNQ” para o aumento da competitividade no setor de varejo, Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2008. 137 p. Dissertação (Mestrado).

Atualmente no mundo corporativo, é comum serem utilizados termos como qualidade, competitividade, globalização e melhoria de desempenho, conceitos estes que já ultrapassaram os limites das empresas e se tornaram clichês para toda a sociedade. Esse fato demonstra que em termos de gestão os caminhos estão fortemente vinculados ao desenvolvimento de novas idéias, que quando bem fundamentadas buscam garantir as empresas, ao Estado e a sociedade o desenvolvimento tão almejado por todos. A quebra das fronteiras e a complexidade das relações comerciais entre os países trás uma nova realidade, onde a tendência à similaridade nos produtos e serviços leva a um novo patamar de discussão sobre qualidade, competitividade e resultados organizacionais, onde o foco é uma busca por excelência em todas as suas estratégias. Serão utilizados os critérios da Fundação Nacional da Qualidade “FNQ”, que colocam conceitos reconhecidos internacionalmente, e que se traduzem em práticas encontradas em organizações líderes de classe mundial para analisar a eficácia e adequação dos fundamentos da excelência para a área de varejo, onde será verificada a afirmação de que a excelência em serviços é o grande diferencial de competitividade nesse setor.

Palavras Chaves

- Qualidade, Serviço, Excelência, Varejo, Competitividade, Estratégia.

Abstract

AMARAL, Rita Ribeiro do, Analysis of Management by excellence “FNQ” for increasing competitiveness in the retail sector. Campinas City, College of Mechanical Engineering, State University of Campinas, 2008. 137 pp. Dissertation (Master).

Nowadays in the corporative world, terms such as quality, competitiveness, globalization and performance improvement are commonly used; these concepts have already crossed the limits of companies and have become clichés for the whole society. In terms of management this fact demonstrates that paths are strongly linked to the development of new ideas; whenever they present good fundamentals they seek to guarantee the desired development for companies, State and society. The break of frontiers and the complexity of commercial relations among countries have brought about a new reality in which the tendency of similarities among products and services has pointed a new level for discussion on quality, competitiveness and organizational results focusing on excellence seeking strategies. It will be used criteria from the National Foundation of Quality “F.N.Q” due to its postulated world-known concepts. The latter have been translated into practices found in world-class organizational leaders in order to analyze the efficiency and adjustment of the excellence fundamentals to the retail area, where will be verified the affirmation that services excellence is the great competitive differential in this sector.

Key Words:

Quality, Service, Excellence, Retail, Competitiveness, Strategy.

Índice

| | |
|--|------|
| Lista de figuras | xi |
| Lista de quadros | xii |
| Lista de tabelas | xiii |
| CAPÍTULO 1 | |
| Introdução | 01 |
| Objetivos | 02 |
| Justificativa | 03 |
| Conteúdo | 04 |
| CAPÍTULO 2 | |
| Qualidade | 07 |
| 2.1 – História da Qualidade..... | 08 |
| 2.2 - Qualidade no Brasil | 17 |
| 2.3 - Qualidade em Serviços | 19 |
| 2.4 - Qualidade <i>Versus</i> Competitividade | 24 |
| 2.5 – Qualidade e as características do Consumidor de baixa renda..... | 28 |
| CAPÍTULO 3 | |
| Comércio Varejista..... | 33 |
| 3.1 – Comércio no Brasil..... | 34 |
| 3.2 – Características do Varejo | 39 |
| CAPÍTULO 4 | |
| Metodologia | 51 |
| 4.1 – FNQ: Fundação Nacional da Qualidade..... | 51 |
| 4.2 – Critérios de Excelência e os autores da Qualidade | 53 |
| 4.3 – Método | 57 |
| 4.3 – Metodologia FNQ | 60 |

| | |
|--|-----|
| CAPÍTULO 5 | |
| Resultados e Discussões | 63 |
| 5.1 – Perfil da Organização | 63 |
| 5.2 – Histórico da busca pela excelência | 67 |
| 5.3 – Organogramas | 71 |
| 5.4 – Conclusões por critérios | 73 |
| 5.5– Análise final dos critérios de Qualidade FNQ..... | 87 |
| 5.6– Tabulação dos Resultados do Questionário de análise de Excelência..... | 89 |
| 5.7– Tabulação Resultados Super Varejo S/A..... | 90 |
| CAPÍTULO 6 | |
| Conclusão e Trabalhos futuros..... | 94 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS..... | 96 |
| ANEXOS | |
| Anexo I - Resultados da Super Varejo em relação aos principais Concorrentes e Setor de Comércio Varejista no ano de 2005..... | 100 |
| Anexo II - Resultados da Super Varejo em relação aos principais Concorrentes e Setor de Comércio Varejista no ano de 2006..... | 101 |
| Anexo III - Faixas de pontuação global da FNQ | 104 |
| APÊNDICES | |
| Apêndice A - Questionário de avaliação dos critérios de excelência para a Super Varejo..... | 106 |
| Apêndice B - Tabulação do questionário de avaliação dos critérios de excelência da Super Varejo..... | 126 |

Lista de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 2.1 – Evolução do conceito de Qualidade | 20 |
| Figura 2.2 – A avaliação da qualidade em serviços | 23 |
| Figura 2.3 – Expectativas e percepções dos clientes e serviços oferecidos..... | 24 |
| Figura 2.4 – Globalização, Tecnologia e Competição | 27 |
| Figura 2.5 – Forças que governam a competição em um setor | 28 |
| Figura 3.1 – Casas comerciais da Rua XV de Novembro em 1892 | 34 |
| Figura 3.2 – Largo São Bento – 1908 | 35 |
| Figura 3.3 – Mappin na Praça Ramos – 1939 | 35 |
| Figura 3.4 – Mapa do Comércio de São Paulo – 1905 | 37 |
| Figura 3.5 – Classificação das Instituições varejistas | 42 |
| Figura 4.1 – Modelo de excelência do PNQ | 54 |
| Figura 4.2 – Ciclo PDCA | 55 |
| Figura 4.3 – Estrutura Geral da Pesquisa..... | 57 |
| Figura 5.1 – Organograma grupo Super Varejo | 71 |
| Figura 5.2 – Organograma Super Varejo..... | 71 |
| Figura 5.3 – Organograma R.H. Super Varejo..... | 72 |

Lista de Quadros

| | |
|--|----|
| Quadro 2.1 – As fases da História das Empresas e da teoria Adm..... | 11 |
| Quadro 2.2 – Uma breve cronologia da história da <i>Qualidade</i> no Brasil..... | 18 |
| Quadro 2.3 – Estágios evolutivos da qualidade..... | 19 |
| Quadro 4.1 – Relação entre o saber profundo e o modelo do PNQ..... | 54 |
| Quadro 4.2 – Trilogia de Juran..... | 56 |
| Quadro 4.3 – Sistema de Pontuação x Nível de maturidade..... | 60 |

Lista de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 2.1- Número de Famílias e Renda Disponível para Consumo..... | 29 |
| Tabela 2.2 - Renda disponível por faixa de renda para mercados específicos..... | 30 |
| Tabela 4.1- Pontuação de Processos Gerenciais..... | 61 |
| Tabela 4.2 - Pontuação Resultados Organizacionais..... | 62 |
| Tabela 5.3 – Pontuação P.N.Q..... | 88 |
| Tabela 5.4 - Pontuação Super Varejo a partir dos critérios da P.N.Q..... | 93 |

Capítulo 1

Introdução

A atividade comercial pode ser considerada uma das mais antigas do mundo. Desde a antiguidade sempre existiram pessoas procurando mercadorias e serviços e outras dispostas a oferecer essas mercadorias e serviços pelo preço considerado justo. Desde a época das cavernas onde o homem trocava as mercadorias que necessitava até a compra virtual que é nossa realidade hoje percorremos um longo caminho.

Desde a vida itinerante dos mascates e ambulantes que levavam produtos de um lugar ao outro, a criação das primeiras feiras livres o tempo dos shopping centers e dos cartões de crédito muita coisa mudou. Na mesma proporção que o comércio crescia, maior era também o número de pessoas no mundo, a necessidade de novos produtos, novas tecnologias...Esse conjunto de pessoas e necessidades é à base do comércio hoje, é o que chamamos de mercado consumidor.

Mas para se entender as necessidades desses clientes que esta inserida dentro do conceito de qualidade, devemos primeiramente levantar os dados que nos trouxeram a essa nova realidade.

A revolução industrial no início do século XX como sendo a forma de solucionar o problema da produção tradicional, já que essa não conseguia mais atender o crescimento da demanda da época.

Apesar das melhorias e da padronização dos processos a qualidade do produto ainda era duvidosa, todos os esforços estavam voltados para o aumento da produtividade. Porém a ciência e as novas tecnologias existentes na época, aliadas à necessidade de uma rápida produção de bens de consumo de forma barata, mecanizaram várias tarefas antes executadas por empregados de

uma forma artesanal e lenta. Na área industrial houve ainda a criação de inovações como a filosofia *just-in-time*, manufatura celular e muitas outras.

Segundo MEIR (2002), em 1991 com a criação no Brasil do Código de Defesa do Consumidor, de novas leis, do PROCON, do DECON e de outros órgãos de defesa do consumidor, as empresas começaram a se preocupar mais com seus clientes, tanto na qualidade do produto produzido. No entanto, essa preocupação existia mais por receio da punição desses órgãos regulamentadores do que propriamente com a satisfação do consumidor.

Segundo Porter (1999) a globalização alterou completamente o mercado. A quantidade de produtos colocados aumentou consideravelmente, os concorrentes não eram mais regionais e sim mundiais e o número de novos entrantes cresceu vertiginosamente, fazendo com que as empresas buscassem novos diferenciais para se manter dentro desse novo contexto de mercado. Algumas empresas foram surpreendidas com essa alteração, remodelando suas atividades em função do grande aumento dos concorrentes. Outras, por falta de visão ou incapacidade de investimentos para gerar mudanças e assim poderem igualar-se aos novos concorrentes, foram fechadas.

Essa nova realidade mundial abre um novo cenário para as Organizações, onde a tendência à similaridade nos produtos leva a um novo patamar da discussão sobre qualidade, a valorização do serviço e do atendimento oferecido. A excelência em serviços se torna o grande diferencial de competitividade.

1.1 Objetivos

O objetivo geral deste trabalho é:

Utilizar o modelo de excelência da FNQ na avaliação de melhoria dos resultados da empresa varejista.

Para alcançar esses objetivos, serão necessários:

1. Identificar, selecionar e analisar as características da estrutura de uma empresa do ramo de varejo, inclusive as potencialidades e limitações;
2. Selecionar uma empresa do ramo de varejo para a aplicação da metodologia;

3. Selecionar uma metodologia para o desenvolvimento da análise da empresa;
4. Estabelecer metas visando a adequada utilização da qualidade em serviços;
5. Identificar e analisar as informações necessárias para a análise da empresa;
6. Aplicar questionário na empresa selecionada;
7. Tabular os resultados comprovando, ou não, a melhoria alcançada com a aplicação da qualidade em serviços.

1.2 Justificativa

Para Albrecht (1992) todos têm um cliente, todo departamento, mesmo aquele que não efetua atendimento externo aos clientes, possui pelo menos um cliente interno, que deve ser atendido eficazmente.

Analisando todo o percurso através da qual o conceito de qualidade passou, desde a sua origem até hoje, pode-se chegar a um conceito de "qualidade global", cuja preocupação se encontra focada no serviço. Pois quando o cliente adquire um produto sempre estará recebendo um produto e um serviço. Não existe produto sem serviço. Não é possível de se adquirir algum produto sem a aquisição do serviço. Este serviço pode ser o próprio atendimento no momento da aquisição do produto, pode ser a manutenção do produto adquirido, o manual do produto, ou até a propaganda, que leva o cliente a comprar determinado produto.

Para Rhey e Gryna (2001) outro aspecto que motiva o estudo das empresas de serviço, mesmo de pequeno porte, é que as “informações de diversas fontes indicam que existe um forte relacionamento entre a *performance* financeira e a satisfação dos consumidores”.

Outro fator relevante é que a força de trabalho nas indústrias vem progressivamente diminuindo e está aumentando o número de prestadores de serviços formais e informais, pois a maior parte da força de trabalho mundial, hoje, atua na área de serviços.

Se a qualidade é um dos caminhos para evolução da empresa através da utilização de metodologias ou de programas adequadamente planejados, buscar programas e ferramentas que possam mensurar essa nova necessidade e adequar as organizações para as novas realidades de Mercado se torna prioritário.

O Brasil, a partir do Modelo de Excelência da Gestão da FNQ, tem buscado promover a cultura a Excelência em Gestão, estimulando a aplicação prática dessas idéias, além de qualificar

pessoas para implementação e fiscalização. Como consequência a cada ciclo do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) mais organizações vêm utilizando internamente os *Crerios de Excelência* como base dos seus sistemas da gestão por meio da auto-avaliação.

Fundamentos da excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas encontradas em organizações líderes de Classe Mundial, dando possibilidades a partir dessas práticas das empresas nacionais se tornarem competitivas mundialmente.

1.3 Conteúdo

Capítulo 1 – Introdução

Esse capítulo é iniciado com um pequeno histórico da evolução da qualidade até os dias atuais. São expostos os objetivos principais e é mostrado através da justificativa que o impacto da qualidade em serviços é de extrema importância dentro da análise de gestão empresarial. É demonstrada também a preocupação dos países em criar programas que visem a excelência da qualidade.

Capítulo 2 – Qualidade

Nesse capítulo é apresentado o histórico da qualidade, passando pelos principais autores desse tema e discutindo ainda os aspectos mais relevantes das alterações administrativas quanto à forma de gestão. Demonstra-se que o uso desse conceito é necessário dentro das empresas, mas não é suficiente para mantê-la em vantagem competitiva. São levantados os principais aspectos da história da qualidade no Brasil, analisando-se também a qualidade em serviços, seus principais autores com um relato histórico da qualidade em serviços até os dias atuais.. Discute-se o impacto causado pela globalização tanto no mercado assim como nas empresas e quais as alterações estratégicas necessárias que ocorreram na estrutura e na forma de fazer negócios. São analisadas ainda, quais as mudanças de paradigmas que as empresas devem realizar frente a essa nova realidade.

Capítulo 3 – Comércio

Nesse capítulo é analisada a história do comércio global e daí derivando para o comércio no Brasil, suas origens e uma análise sobre o seu crescimento até os dias atuais. Analisa-se também o comércio popular e sua evolução, Foram demonstrados dados relativos ao comércio de São Paulo e na sua Região Metropolitana e elaborou-se uma tabela para analogia desses comércios com as outras regiões do Território Nacional. É apresentado o conceito de varejo, suas tipologias e as características do segmento.

Capítulo 4 – Metodologia

Nesse capítulo se discute sobre a gestão por excelência, ressaltando o papel da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, no desenvolvimento da gestão por excelência no Brasil. Serão analisados e avaliados os critérios de excelência, focados no setor de serviços. Procurou-se coligar com uma organização brasileira que esteja em harmonia com as tendências do mercado varejista e que tenha sucesso comprovado na implantação de estratégias competitivas que acompanhem a evolução do mercado e esteja constantemente se adaptando às exigências crescentes dos consumidores.

Foi utilizado um estudo de caso individual, com coleta de dados primários através de aplicação de questionários com 10 gerentes de Loja e observação pessoal enquanto aplicava os questionários, e de dados secundários através de pesquisa bibliográfica em livros de negócios, jornais, revistas, publicações diversas sobre a empresa na mídia e sites de busca na internet.

A metodologia de pesquisa utilizada foi uma pesquisa, que buscou levantar informações e descrever os processos de qualidade em serviços utilizados na empresa, frente à nova realidade de mercado traçada pela globalização e às crescentes exigências dos consumidores.

A utilização de múltiplas fontes de pesquisa proporcionou colher as evidências necessárias para que se pudesse comprovar a relação do caso prático com a teoria apontada.

Capítulo 5 – Estudo de caso: Super Varejo S/A

Foi efetuada uma pesquisa no Super Varejo, buscando verificar se as práticas de gestão adotadas pela empresa estão adequadas aos critérios de excelência em gestão de qualidade

indicados pela FNQ. Serão levantados dados a partir de pesquisa, aplicação de questionário de avaliação de desempenho atual, para comparação com empresas vencedoras do PNQ.

Capítulo 6 – Conclusões e trabalhos futuros

Conclui-se o trabalho analisando se os resultados obtidos através da revisão bibliográfica e a tabulação realizada através da pesquisa aplicada na empresa quanto à qualidade em serviços. Analisa-se os resultados e conclui-se se os resultados da pesquisa foram positivos ou não. Sugere-se ainda a continuidade do trabalho com a análise de outros possíveis autores e o aprofundamento do tema quanto a uma série de pesquisas em empresas que tenham como meta à qualidade no varejo.

Capítulo 2

Qualidade

Falar de qualidade nos dias de hoje é algo bastante comum, o conceito de qualidade passou a ser um pressuposto em nossas transações e é naturalmente exigida de qualquer fornecedor ou prestador de serviços. Conceitos como qualidade de gestão, qualidade interpessoal, qualidade de vida, são fatores preponderantes para alcançarmos nossos objetivos, sejam eles pessoais ou profissionais.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade _ FNQ (2007) a idéia de qualidade é bastante ampla. Aspectos de liderança, estratégias, planos, clientes, sociedade, informações, conhecimento, pessoas, processos e principalmente resultados são igualmente importantes e estão todos envolvidos.

“A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas de seus clientes, as quais devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistar e retê-los. Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, a organização também deve identificar, entender e satisfazer as necessidades e expectativas da sociedade e das comunidades com as quais interage de forma ética - cumprindo as leis e preservando os ecossistemas -, contribuindo, assim, para o desenvolvimento das mesmas” (FNQ; 2007).

Campos (1992), afirma que um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente.

Encontra-se em Juran (1990) a definição de que qualidade é fitness for use - adequação ao uso.

2.1 – História da Qualidade

Existem indícios da preocupação com a questão da qualidade desde a antiguidade. Em 2150 a.c encontramos documentado no Código de Hamurabi a seguinte orientação com relação à qualidade e responsabilidade: Se um construtor ergue uma casa para alguém e seu trabalho não for sólido e a casa desabar e matar o morador, o construtor será imolado.

Na antiguidade vários povos se destacaram com relação a esta questão. Por exemplo, os Fenícios, Egípcios e Astecas sempre se preocuparam em ter e manter um nível adequado de qualidade em suas obras.

“As Organizações e as idéias de como dirigi-las existem desde a antiguidade; documentos tanto da China como da Grécia antigas revelam uma preocupação com a coordenação e direção habilidosa de empreendimentos públicos [...] Os gregos e os Romanos também obtiveram sucesso em dirigir uma vasta gama de empreendimentos cooperativos tais como aventuras militares, obras públicas e sistemas judiciários”.
(Hampton; 1983).

A idéia de qualidade foi discutida primeiramente pelos filósofos gregos, segundo Maximiano (2004) “Entre os gregos, qualidade era o ideal de excelência, ou aretê. Excelência é a característica que distingue alguma coisa pela superioridade em relação aos semelhantes e depende do contexto”.

Segundo Caravantes *at al* (1997) nos séculos XVIII e XIX, o conceito de qualidade diferia muito da forma como concebemos nos dias atuais. Nesta época tudo era fabricado por artesãos e artífices habilitados ou por trabalhadores experientes e aprendizes sob a supervisão de um mestre

de ofício. Esses mentores detinham todos os conhecimentos dos processos e os cuidados com cada etapa de fabricação, dando-lhes o controle da qualidade de seus produtos.

“A atividade econômica era influenciada pela ética religiosa católica. Santo Tomás de Aquino, no século XVII, afirmou que um vendedor não deveria vender um produto defeituoso intencionalmente. Se algum item imperfeito fosse passado adiante, o vendedor deveria compensar o comprador quando a falha fosse descoberta”. (Maximiano; 2004).

Segundo Juran (1990) antes do século XX o gerenciamento pela qualidade se baseava em dois princípios:

1. Inspeção dos produtos pelo consumidor;
2. O conceito de artesanato, onde os compradores confiavam na técnica e na reputação dos artesãos treinados e experientes.

“... a organização do trabalho da Europa Medieval, que também é uma extensão das práticas Romanas. As associações de Artesãos ou empresários do mesmo ramo de negócios, chamadas guildas, controlavam a produção e a distribuição de bens. Uma guilda regulamentava o trabalho entre os associados, protegendo-os da concorrência por meio de práticas justas de negócios entre eles. As guildas controlavam o treinamento de aprendizes e limitavam o número de artesãos que produziam para os mercados locais”. (Maximiano, 2004).

A vantagem, de se fazer um produto sob medida, esbarrava na questão do excesso de tempo de fabricação, na restrição da capacidade produtiva e do custo alto, impossibilitando dessa forma o acesso de uma grande maioria de possíveis consumidores.

“Havia o controle exercido pelas guildas, mas o impulso competitivo não era forte. Havia poucos produtos em oferta e a atividade econômica era incipiente. O sistema Feudal e as dificuldades de locomoção incentivavam a lealdade à comunidade”. (Maximiano, 2004).

Para Maximiano (2004) no início do século XVIII as tendências que o Mercantilismo havia iniciado (século XV) onde a burguesia havia se transformando em poderosas famílias de comerciantes e banqueiros capitalistas que entendiam e dominavam a produção e a comercialização de bens, foram impulsionadas pela Revolução Industrial. A Revolução Industrial foi produto de dois eventos: o surgimento das fábricas e a invenção da máquina a vapor.

Inicia-se uma nova era que dá subsídios para os proprietários dos meios de produção resolverem a questão: Como produzir mais com menos custo e aumentar a lucratividade?

Esta revolução que a princípio foi estrutural, conseguiu em um curto espaço de tempo revolucionar completamente a forma de agir e pensar de todo o mundo. Desta forma, a produção anteriormente artesanal passa a ser dominada pelo ritmo das máquinas. O artesão anteriormente acostumado a participar e controlar todo processo produtivo se vê agora mero coadjuvante de uma operação maior e fora do seu domínio.

“O inspetor é responsável pela qualidade do trabalho, e tanto os operários quanto os mestres [. . .] têm que cuidar para que o trabalho seja acabado de maneira a satisfazê-lo. É claro que ele pode trabalhar melhor se for um mestre na arte de acabar o trabalho bem e depressa”.(Maximiano; 2004).

De acordo com Juran (1990) no transcorrer dessas modificações a importância dada à qualidade diminuiu sensivelmente, não havia mais definição clara sobre quem da alta administração era responsável pela qualidade, além disso o operário, pela obrigação de executar uma tarefa única e específica na linha de produção, se afastou do produto final.

De artesão a operário, do todo para a parte. A concepção de qualidade que anteriormente estava intrínseca em cada momento do processo saiu de suas mãos, cabendo-lhe agora o conhecimento de uma tarefa padronizada e repetitiva, que deve ser executada cada vez mais rápida e com mais eficiência.

“O trabalhador especializou-se e perdeu o controle sobre os meios de produção e a visão de conjunto dos bens que produzia. O artesão transformou-se no operário especializado na operação de máquinas, o que desumanizou o trabalho. [. . .] As empresas tinham apenas máquinas e administradores. Algumas das máquinas eram seres humanos. A desconsideração em relação aos fatores humanos era total”.(Maximiano; 2004).

O enfoque da qualidade nasceu para resolver, em primeiro lugar, o problema da uniformidade. A expansão da produção em massa, que utiliza e produz grandes quantidades de peças virtualmente idênticas, inspirou o estudo dos primeiros especialistas da qualidade industrial.

Segundo Caravantes *at al* (1997) existem autores devido à importância de suas contribuições são considerados clássicos da Teoria Geral da Administração, entre eles podemos citar:

- Frederick Taylor; Henri Fayol; Chester Barnard; Elton Mayo; Douglas McGregor; Henry Mintzberg; Ian Mitroff; Herbert Simon; Peter Drucker...

As seis fases da história das Empresas.

| Anos | Fases das Empresas | Ênfase | Teorias Adm. Predominantes |
|------|---|--|--|
| | Artesanal | | |
| 1780 | Início da Industrialização 1º Revolução Industrial | | |
| 1860 | Desenvolvi/o Industrial 2º Revolução Industrial | Nas Tarefas | Administração Científica |
| 1914 | Gigantismo Industrial As duas guerras Mundiais | Na Estrutura Organizacional Na Estrutura Organizacional Nas Pessoas | Teoria Clássica Teoria Neoclássica Teoria Relações Humanas |
| 1945 | Moderna Pós Guerra | Na Estrutura Organizacional Na Estrutura Organizacional Na Estrutura Organizacional Nas Pessoas Na Tecnologia No Ambiente | Teoria Neoclássica Teoria da Burocracia Teoria Estruturalista Teoria Comportamental Teoria da Contingência Teoria da Contingência |
| 1980 | Globalização Momento Atual | No ambiente | Teoria da Contingência |

Quadro 2.1 As fases da História das Empresas e da teoria Administrativa. (Chiavenato; 2000).

Segundo Viana (2004), ao longo dos últimos 70 anos houve uma grande mudança quando se discute os aspectos utilizados em gestão das empresas. Isto ocorreu devido a exigências do mercado que pediam uma posição diferenciada com relação aos produtos e processos, principalmente na área industrial.

Estas mesmas exigências influenciaram também os inúmeros conceitos da Qualidade, evoluindo de uma visão mais restrita de qualidade no produto para um conceito mais abrangente que incluía a idéia do cliente externo e interno como essencial no processo produtivo das empresas.

“Complementando esta definição e, para que a Qualidade não seja um fim em si mesma, tratamento equivalente deve ser assegurado ao cliente externo, estimulando suas reclamações, que é a forma mais prática de detectar os problemas que escaparam do controle da empresa. É ele quem dita suas necessidades e exigências e toda a empresa deve traçar estratégias para atendê-lo. Em síntese, o cliente externo passa a ser um consumidor de produtos ou serviços e o cliente interno um consumidor de processos”.(Viana; 2004).

Para que o conceito de qualidade evoluísse para idéias atuais houve um longo caminho onde vários autores formularam idéias que às vezes se complementavam e às vezes se contradiziam, mas que se sempre tinham o mesmo objetivo de contribuir para o desenvolvimento das organizações.

Maximiano (2004) destaca que para os engenheiros e Industriais do início do século XX, qualidade era sinônimo de uniformidade ou padronização. Da busca de soluções para o problema da uniformidade exigida pela fabricação massificada nasceu o controle estatístico da Qualidade. Desse ponto de partida, a Administração da Qualidade passou por diversos estágios, até chegar a Administração da Qualidade Total da atualidade.

A Gestão da Qualidade tem origem de duas abordagens:

⇒ A preocupação com defeitos e falhas de componentes, principalmente de uso militar:

- Pesquisada nos Estados Unidos por Shewart, Juran, Deming, Crosby, Feigenbaum;
- E a Inglaterra, com o desenvolvimento de normas e métodos estatísticos a partir do trabalho dos Americanos.

⇒ E a problemática fundamentada nos conceitos de preço, prazo e desempenho orientado para a satisfação do consumidor.

- De origem norte-americana e aplicada com êxito no Japão (Deming, Juran, Ishikawa), que surpreendeu o mundo na década de 70 sob o conceito de “revolução gerencial”.

Abaixo um pequeno resumo dos principais participantes do movimento da qualidade e suas idéias e contribuições:

Shewhart

Gráficos de controle na década de 20 => Investigação do passado para melhoria futura de processos;

Causas => variações do processo => eliminação

Taylor

⇒ Características:

▪ Divisão do trabalho; Agrupamento de tarefas em setores, áreas ou departamentos; Centralização das decisões e controle pelos chefes; Disciplina e controle; Especialização; Limitação da criatividade; Motivação pela coação; Indução pelo medo.

⇒ Contribuições para gestão da qualidade:

- Estabilização do processo (gera qualidade);
- Ênfase na ação gerencial (embora com diferentes enfoques);
- Noção de padrão (medida da qualidade);
- Otimização de processos;
- Busca de vantagens para o empregado e para o empregador.

Ford

⇒ Características:

- Controle de operações; Operação racional pelo homem; Prioridade ao produto acabado, via melhoria de processos; Prioridade a processos científicos.

⇒ Contribuições para a gestão da qualidade:

- Simplicidade;
- Planejamento;
- Bases para automação;
- Base para sistemas a prova de erros como poka-yoke (simplificação);

Fayol

⇒ Características:

- Especialização; Disciplina; Autoridade; Hierarquia; O todo vem antes do indivíduo.

⇒ Contribuições para a gestão da qualidade:

- Expandiu os conceitos para a área administrativa e de suporte;
- Abordou a autoridade oficial e não oficial (natural);
- Abordou a inteligência, experiência, valor moral, senso de justiça e visão objetiva (valores válidos para a gestão da qualidade);
- Defendeu os interesses coletivos acima de interesses pessoais;
- Fayol criou o conceito de abrangência da mão-de-obra, base para a estratégia da qualidade total, de globalização do esforço pela qualidade.

Urwick

⇒ Características:

- Uma atividade deve ser desempenhada por quem melhor a conhece (especialista); Fluxo de autoridade claramente definido; Quantidade de subordinados limitada; Funções e responsabilidades claramente definidas; O líder deve ter a "cara" da empresa.

⇒ Contribuições para a gestão da qualidade:

- Oficialização de atividades e de funções é desejável na gestão da qualidade;

- Ter a "cara" da empresa se encaixa na função do gerente da qualidade, ou seja, ele deve "vestir a camisa da empresa" e transmitir a toda organização as informações relevantes para a qualidade.

Feigenbaum

⇒ Características:

- Qualidade vista como um conjunto de características incorporadas ao produto através do projeto e manufatura que determinam o grau de satisfação do cliente.

⇒ Contribuições para a gestão da qualidade:

- Departamento de controle da qualidade;
- Sistema da qualidade e garantia da qualidade;
- Qualidade Total.

Deming

⇒ Características:

- Qualidade - instrumento de melhoria da produtividade; melhorias devem ser buscadas desde o projeto até a entrega ao consumidor; intervenções nos sistemas possibilitam as melhorias; produção deve ser orientada ao cliente.

⇒ Contribuições para a gestão da qualidade:

- Ciclo PDCA (plan, do, check, act) de melhoramentos contínuos;
- Controle estatístico do processo;
- Ênfase na melhoria da produtividade, da qualidade e na redução de custos;
- 14 princípios de administração da qualidade.

Juran

⇒ Características:

- Identificar clientes e suas necessidades; executar de acordo com o planejado; avaliar - comparar resultados com as metas estabelecidas; fazer as correções necessárias no processo; buscar níveis mais elevados de desempenho para o sistema.

⇒ Contribuições para a gestão da qualidade:

- Qualidade desde o projeto;
- Manual de controle da qualidade;

- Definição da qualidade mais adotada: adequação ao uso;
- Instrumentos gerenciais para a qualidade;
- Instrumentos estatísticos.

Crosby

⇒ Características:

▪ Qualidade = conformidade com especificações; sistemas devem prevenir defeitos para que estes não ocorram.

⇒ Contribuições para a gestão da qualidade:

- Meta ZERO DEFEITO;
- Custo da não conformidade

Ishikawa

⇒ Características:

▪ “O processo seguinte é o cliente”; Administração com funções cruzadas; descrição de fatos através de dados; controle da qualidade aplicado a toda empresa; grupos de trabalho.

⇒ Contribuições para a gestão da qualidade:

- Controle de Qualidade Total (TQC);
- Círculos de Controle de Qualidade (CCQ);
- Ferramentas da Qualidade;
- Diagrama de Pareto;
- Diagrama de causa e efeito (espinha de peixe);
- Histograma; Diagrama de Dispersão; Carta de Controle, etc.

Segundo Souza (2000) o assunto da *qualidade* é aceito hoje como um conjunto de técnicas e metodologias de diversos graus de complexidade; portanto, não se pode separar a moderna abordagem da *qualidade* das demais tecnologias de gestão - meio ambiente, relações de trabalho, *marketing*, gestão do *design*, gestão estratégica de negócios entre outras. Em resumo, um Sistema de Gestão Total é denominado como um Sistema de Gestão que leve em conta, todos os enfoques gerenciais de uma organização.

2.2 - Qualidade no Brasil

Para Souza (2000), a história da Qualidade no Brasil surge a partir da adesão do País ao Sistema Métrico Decimal Francês, em 1862. A definitiva implementação desse Sistema estendeu-se por décadas devido à necessidade de importação de padrões metrológicos, de sua distribuição pelo território nacional e ainda da adequação ao sistema de ensino e aos livros escolares dos novos métodos de medir, com reflexos profundos sobre a organização das atividades econômicas e sobre o cotidiano das pessoas.

A área de Tecnologia Industrial Básica compreende um conjunto essencial de atividades de suporte à competitividade da economia brasileira no mercado internacional, assim como é condição para o próprio amadurecimento do mercado interno. As funções de Tecnologia Industrial Básica (metrologia, normalização, regulamentação técnica e avaliação da conformidade) constituem a essência das chamadas barreiras técnicas ao comércio.

Segundo Souza (2000) o programa TIB (Tecnologia Industrial Básica e Serviços Tecnológicos para a Inovação e Competitividade) foi criado pela extinta Secretaria de Tecnologia Industrial - STI, do antigo Ministério da Indústria e do Comércio - MIC, no final da década de 1970, para expressar em um conceito único as funções básicas do SINMETRO (Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial). A trajetória da promoção a TIB através do PADCT (Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico) pode ser resumida em três instantes:

1984-1991: estruturação de base laboratorial capaz de atender à demanda por serviços de calibração, implantação de serviços de informação tecnológica industrial e o desenvolvimento e difusão da gestão da qualidade;

1992-1996: modernização dos sistemas de metrologia, normalização e avaliação da conformidade, e continuidade do apoio à informação tecnológica e à gestão da qualidade;

1997 em diante: harmonização dos sistemas de metrologia, normalização e avaliação da conformidade com seus congêneres de outros países, e apoio à propriedade intelectual e às tecnologias de gestão, como instrumentos de acesso a mercados.

O quadro abaixo mostra o registro dos principais eventos e situações do País do TIB - Programa Tecnologia Industrial Básica, sob o enfoque da *qualidade*.

| ANO | EVENTO |
|-------------|--|
| 1899 | Constituição do Gabinete de Resistência de Materiais da Escola Politécnica de São Paulo; |
| 1926 | Transformado em Laboratório de Ensaio de Materiais, com importantes contribuições para a construção civil; |
| 1921 | Adesão do Brasil à Convenção do Metro; |
| 1933 | Criação do INT - Instituto Nacional de Tecnologia; |
| 1938 | Com sua posterior Comissão de Metrologia; |
| 1934 | Criação do IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológica do Estado de São Paulo (por transformação do Laboratório de Resistência de Materiais); |
| 1940 | Criação da ABNT; |
| 1951 | Criação do Conselho Nacional de Pesquisas - CNPq |
| 1961 | Criação do INPM - Instituto Nacional de Pesos e Medidas; |
| 1968 | Criação da Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP; |
| 1972 | Criação da STI - Secretaria de Tecnologia Industrial; |
| 1973 | Criação do SINMETRO - Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial e do INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industria; |
| 1979 | Institucionalização do SINMETRO e efetiva implantação do INMETRO; |
| 1984 | Implantação do Subprograma de Tecnologia Industrial Básica; |
| 1987 | Criação do PEGQ - Projeto de Especialização em Gestão da Qualidade; |
| 1991 | Criação do Prêmio Nacional da Qualidade PNQ. Lançamento do PBQP - Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade; |
| 1992 | Resoluções do CONMETRO para modernização das atividades de Normalização, Credenciamento de Laboratórios e Certificação. |

Quadro 2.2. Uma breve cronologia da história da *Qualidade* no Brasil (M.C.T.; 2001).

Segundo o M.C.T. (2001) trata-se de uma cronologia incompleta, uma vez que se limita principalmente aos órgãos públicos. Na área de Gestão, por exemplo, cumpre enfatizar as importantes contribuições da ABCQ - Associação Brasileira para o Controle da Qualidade, da Fundação Carlos Alberto Vanzolini, da Fundação Christiano Ottoni, do IBQN - Instituto Brasileiro da Qualidade Nuclear e de outras instituições com papéis relevantes nesse campo. Igualmente é importante registrar o papel dos Departamentos de Engenharia da Produção das Universidades, com contribuições significativas para o desenvolvimento, adaptação e difusão de metodologias de Gestão, além, naturalmente, das empresas de consultoria e das Entidades associativas que prestam importantes serviços.

2.3 - Qualidade em Serviços

O conceito de qualidade existe há séculos, mas ao longo do tempo foi evoluindo desde o caráter de inspeção, até ser notado atualmente como uma estratégia para o sucesso sustentável para qualquer empresa.

Para Feigenbaum (1994), em vista dos fatores envolvidos no gerenciamento da qualidade a fim de atender às exigências atuais de mercado, é essencial que organizações tenham um sistema definido e bem estruturado que identifique, documente, coordene e mantenha todas as atividades-chave necessárias para garantir as indispensáveis ações na qualidade ao longo de todas as operações relevantes.

Garvin (1992) descreve essas fases do movimento da qualidade, apresentadas no Quadro 1.

| Características Básicas | Inspecção | Controle Estatístico da Qualidade | Garantia da Qualidade | Gestão Estratégica da Qualidade |
|---|--|--|--|--|
| Interesse principal | Verificação | Controle | Coordenação | Impacto estratégico |
| Ênfase | Uniformidade do produto | Uniformidade do produto, com menos inspeção | Toda cadeia de fabricação e a contribuição de grupos funcionais para impedir falhas de qualidade | As necessidades do mercado e do cliente |
| Métodos | Instrumentação de medição | Ferramentas e técnicas estatística | Programas e sistemas | Planej. estratégico, Estabel. de objetivos. |
| Papel dos profissionais da qualidade | Inspecção, classificação, contagem e avaliação | Solução de problemas e aplicação de métodos estatísticos | Planejamento, medição da qualidade e projeto de programas | Estabelecimento de metas, treinamento, consultoria a outros departamentos e desenv. de programas |
| Responsável pela qualidade | Departamento de inspeção | Departamentos de produção e engenharia | Todos depart., e a alta administração envolvendo superficialmente | Todos na empresa, e a alta administração exercendo forte liderança |
| Orientação e enfoque | Inspecionar a qualidade | Controlar a qualidade | Construir a qualidade | Gerenciar a qualidade |

Quadro 2.3 – Estágios evolutivos da qualidade, (Garvin, 1992)

Slack *et al.* (1999), a qualidade era obtida através da inspeção final, reservando-se as defeituosas, para que os clientes não as percebessem. Com o passar do tempo, o conceito de controle sofreu um desenvolvimento e teve sua abordagem mais sistemática, na obtenção da qualidade que não viria somente através da detecção, mas também da correção dos problemas, ou seja, inicia-se a ação não somente sobre o efeito mais principalmente sobre a causa do problema. A garantia da qualidade aumentou o alvo da qualidade, tendo a visão como responsabilidade de todos, aumentando a utilização das técnicas estatísticas.

Atualmente a gestão da qualidade total, inclui os tópicos anteriores, porém destaca a observação das necessidades e expectativas dos consumidores, a participação de todas as pessoas envolvidas e também releva os custos na obtenção da qualidade do produto, buscando com isso a obtenção de um bom produto final na primeira tentativa, através da padronização dos processos, na medição do desempenho, consentindo com isso na melhoria contínua.

Essa evolução pode ser visualizada na figura 2.5 abaixo.

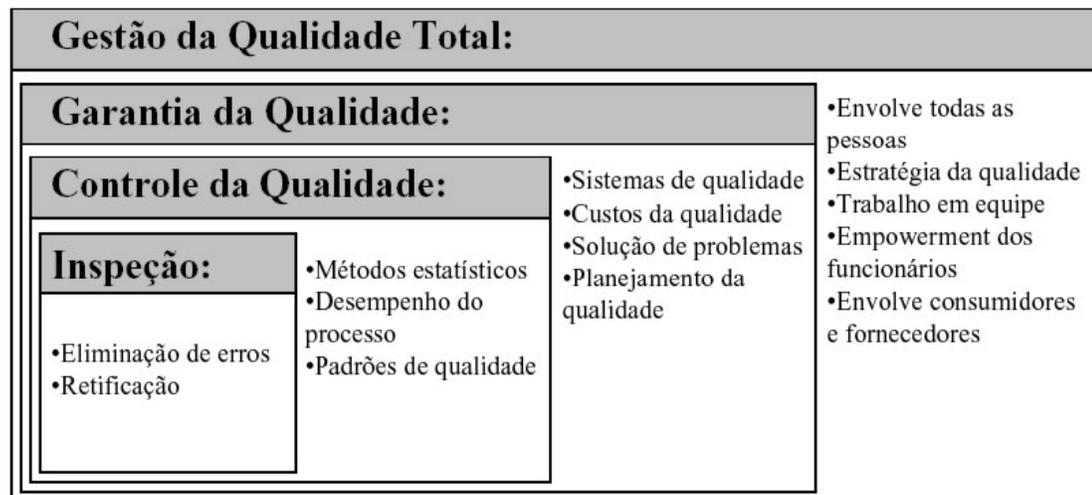


Figura 2.1 - Evolução do conceito da qualidade (Slack et al. 1999)

Características dos serviços

Além de debater as definições de serviços, é de grande importância concentrar-se nas suas características. De acordo com Kotler (1998), existem quatro características importantes:

- Intangibilidade: diferentemente dos produtos, os serviços são intangíveis, pois não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados;
- Inseparabilidade: como os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, são inseparáveis;
- Variabilidade: os serviços são altamente variáveis, pois dependem de quem os executa e de onde são prestados; e
- Perecibilidade: esta característica diz respeito à impossibilidade dos serviços serem estocados.

Normann (1993), descreve as seguintes características principais:

- Intangibilidade;
- Não pode ser revendido;
- Não pode ser efetivamente demonstrado antes da aquisição;
- Não pode ser estocado;
- Produção e consumo simultâneos;
- Produção, venda e consumo são espacialmente unidos;
- Não pode ser transportado;
- Cliente é parte da produção;
- Na maior parte dos casos, o contato direto é necessário; e
- Valor principal é produzido nas interações entre vendedor e cliente.

Para Leite (2006), as pessoas ao deparar-se com os termos qualidade e produtividade, imaginam logo um fabricante de bens de consumo que comercializa seus produtos no atacado ou no varejo por meio de uma rede de distribuidores. Existe um controle sobre a qualidade nas várias etapas da produção, na linha de montagem e no estoque final. Porém, como o produto passa por vários processos após a produção, a saber, embalagem, estocagem, e o produto é ainda manuseado por várias pessoas e empresas, e pode ser que chegue às mãos do consumidor com avarias. O custo que advém com o retorno do produto à empresa, dentre eles o conserto, reposição, reembolso e retrabalho é tão oneroso, que foi desenvolvido um conceito de troca de

unidades inteiras dentro de uma máquina, assim como nos computadores em que se substituem as placas inteiras de processamento.

Embora a legislação brasileira de defesa do consumidor esteja entre as mais avançadas do mundo, ainda há um longo percurso para que ela funcione com eficácia em termos práticos. É comum na área de eletroeletrônicos, a compra de um novo equipamento do que chamar a assistência técnica.

Ainda segundo Leite (2006), o consumidor brasileiro já é consciente disso, embora às vezes prefira adquirir um novo produto que ter de "advogar" seus direitos, já que isso exige tempo e paciência. Surge então, uma questão decisiva, ou seja, um consumidor insatisfeito, independentemente do Código, troca da mercadoria, de loja onde foi atendido, de assistência técnica ou do fornecedor do produto não volta a consumi-lo. E ele é inflexível quanto a isso, estabelecendo-se assim a exigência da qualidade como estratégia fundamental de sobrevivência.

Os prestadores de serviços que não se mantiverem dentro dos níveis, em termos de qualidade, assim como as franquias nascentes, correm sério risco de ceder espaço à concorrência. Muitos deles demonstram não ter se adaptado já que se nota que seu preço e qualidade deixam muito a desejar. Os fabricantes devem se preocupar com a própria sobrevivência, questionando-se como melhorar a prestação de serviços ao consumidor final.

Existem prestadores de serviços, franqueados ou não, que não sabem como noticiar o seu trabalho. Criando-se, uma imensa lacuna entre os fabricantes que procuram bons serviços e as empresas capazes de atender a essa demanda.

As reportagens mostram que na atualidade muitas empresas estão competindo na área de serviços, como sendo uma das principais formas de desenvolvimento econômico, procurando aprimorar seu desempenho de várias formas no sentido de se tornarem mais eficazes na colocação de seus serviços.

Já a literatura consultada sobre qualidade em serviços, mostra que as expectativas dos clientes cumprem um papel essencial na estimativa do serviço de uma empresa e que para conquistar renome através da qualidade do serviço, as empresas devem desempenhar seus serviços em níveis que os clientes notem que suas expectativas estão sendo atingidas e até mesmo ultrapassadas, daí a vital importância que se compreender as necessidades do cliente, independentemente do serviço que se queira avaliar.

Note-se que o nível de satisfação tem uma relação com a qualidade percebida, podendo ocorrer três possibilidades na comparação entre percepções e expectativas: (1) Se as expectativas forem menores que as percepções, a qualidade medida é a ideal. (2) Se as expectativas forem iguais às percepções, a qualidade é satisfatória. (3) Se as expectativas forem maiores que as percepções, a qualidade é inaceitável.

Essas relações podem ser notadas na figura abaixo.



Figura 2.2 – A avaliação da qualidade em serviços. (Gianesi e Corrêa, 1996)

Olhando-se por outro foco, a liderança é um assunto que tem merecido intensos debates que vão desde a natureza da liderança, até a importância que a mesma tem sobre o desempenho dos funcionários e dos objetivos da organização como um todo. Através do exercício de liderança é presumível que a empresa forneça serviços de alta qualidade na proporção em que um exista um forte compromisso nos níveis gerenciais com a qualidade do serviço estimulando assim os funcionários e a empresa a aprimorar seus níveis de serviço.

De acordo com Teboul (1991) na Gestão da Qualidade em Serviços existem dois pontos a serem considerados: o primeiro: os “Momentos de Verdade” com quatro aspectos importantes em relação à interação dos clientes: os processos, a tecnologia e equipamentos e os funcionários. E o segundo a “Qualidade dos Elementos Tangíveis” do sistema de prestação de Serviços.

TEBOUL (1991) utiliza uma elucidativa analogia para representar as interações entre as expectativas dos clientes e o serviço oferecido ou percebido, comparando-os a quadrados e círculos sobrepostos, conforme apresentado na figura 2.3.

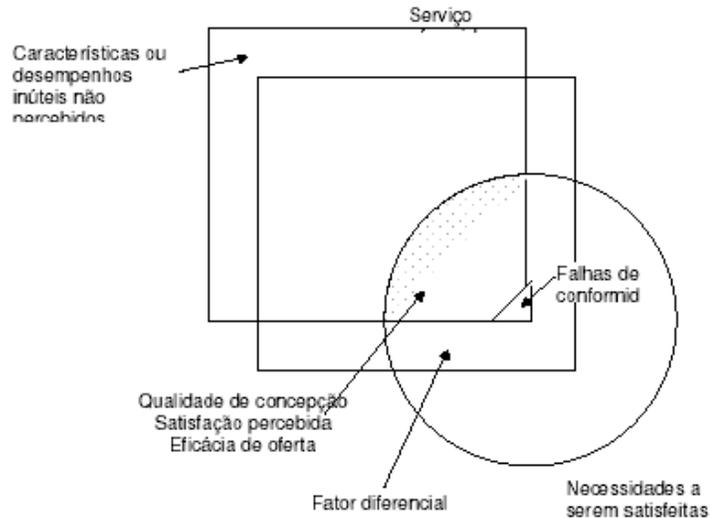


Figura 2.3 – Expectativas e percepções dos clientes e serviços oferecidos (Teboul, 1991).

2.4 - Qualidade *versus* Competitividade

Nota-se, através de notícias veiculadas na mídia, que saber competir nos dias de hoje é condição essencial para a sobrevivência das empresas. Não importa se é uma micro-empresa ou uma grande empresa transnacional, a preocupação com a competitividade deve estar em primeiro lugar. Cada vez mais os países abrem suas fronteiras, e nossos concorrentes deixam de ser nossos vizinhos para virem de todos os cantos do planeta. Cada um deles vem com uma realidade, visão e estratégia diferentes, mas sempre com o mesmo objetivo, ganhar mais pedaço de mercado.

E nesse cenário onde a disputa internacional de produtos e serviços esta sempre aumentando, aumentar a produtividade e a qualidade é pré-requisito indispensável dentro das organizações.

A competição é a superação sistemática do outro. Chegar na frente, ser melhor que alguém mais, vencer ao outro. Já a competitividade, é a superação sistemática de si mesmo. Manter a frente, ser um pouco melhor todos os dias, vencer as deficiências, superar limites.

A questão da competitividade ultrapassa a idéia de vencer os outros competidores. Para se obter destaque no mundo profissional e pessoal é necessário à crença de que é sempre possível fazer melhor, assim se passa da linha da média e se caminha na busca da excelência.

“Se um atleta treina para vencer outros competidores, sua atuação estará voltada para os resultados já alcançados por alguém. Quando esse atleta treina para superar-se todos os dias, sua atuação está voltada para o desenvolvimento de potencial e a conquista de índices ainda não existentes”.(Magalhães; 2004).

A excelência exige competitividade, torna necessária a busca de novos desafios, de superação dos limites, sempre na busca da melhoria e da inovação. Todos podem alcançá-la desde que analisem suas percepções e suas atitudes e as modifiquem sempre que necessário.

Em todas as partes do mundo a competitividade aumentou ao longo das últimas décadas. Realidade hoje que não pode mais ser ignorada por nenhum país ou setor da economia. Fatores como a globalização da economia, a competição acirrada, exigências cada vez maiores dos clientes internos e externos, pressão do tempo, de custos, as constantes variações no cenário macroeconômico entre outros, tornam o ambiente empresarial cada vez mais disputado.

“Poucos são os setores remanescentes em que a competição ainda não interferiu na estabilidade e na dominação do mercado. Nenhuma empresa e nenhum país têm condições de ignorar a necessidade de competir. Todas as empresas e todos os países devem procurar compreender e exercer com mestria a competição”.(Porter, 1999).

Segundo Kaplan e Norton (1997) durante a era industrial, de 1850 até cerca de 1975, o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios da

economia de escala e do escopo. A tecnologia era importante, porém as empresas bem sucedidas eram sempre aquelas que incorporavam as novas tecnologias aos ativos físicos que permitiam a produção em massa eficiente de produtos padronizados.

No entanto, na última década migramos da economia industrial de escala para a economia da informação. Para resistir nesta nova era tornou-se necessário um gerenciamento adequado da informação.

“...o advento da era da informação nas últimas décadas do século XX tornou obsoletas muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial. As empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos, e com a excelência em gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros”. (Kaplan e Norton ; 1997).

É verdade que durante muito tempo o mundo girou em torno de capital, matérias-primas, máquinas e operários. Porém hoje a realidade é outra. Empresas movidas pelo esforço repetitivo de muitos e controladas verticalmente por poucos já não fazem parte do século XXI. Cada vez mais a informação e o conhecimento são responsáveis por agregar valor aos produtos e serviços, criados por interações mais cooperativas entre pessoas, empresas e países.

“Estamos vivendo em uma economia globalizada, cada vez mais dependente da criação, administração e distribuição de recursos de informação por redes globais interconectadas como a internet. Dessa forma, muitas companhias estão no processo de globalização, ou seja, estão se tornando empreendimentos globais interconectados”. (O’Brien; 2006).

Segundo O’Brien (2006), a tecnologia da Informação pode apoiar a globalização da empresa por possibilitar as operações mundiais e as alianças entre empreendimentos globais interconectados.

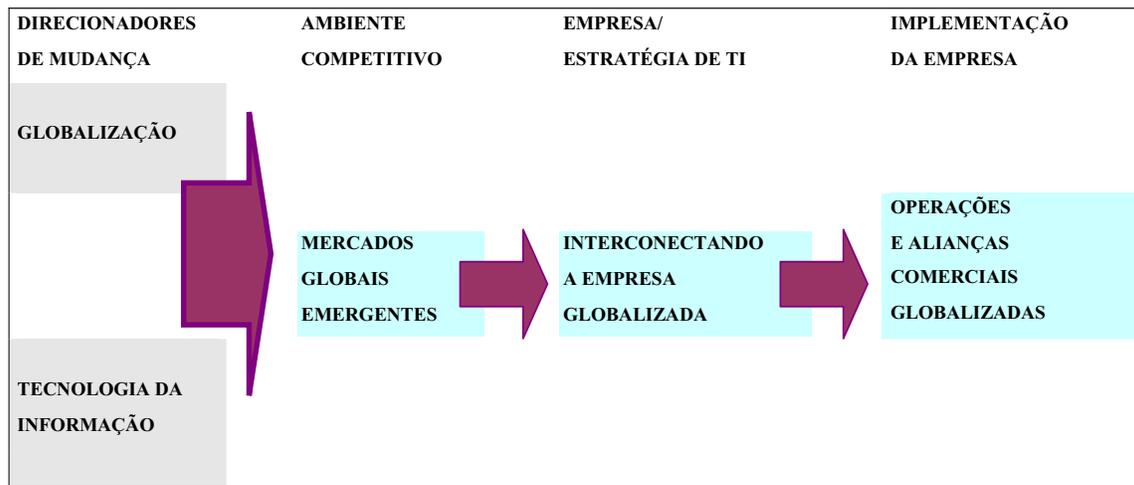


Figura 2.3. Globalização, Tecnologia e Competição (O'Brien.; 2006).

Na busca freqüente de vantagem competitiva, muitas empresas buscam na tecnologia da informação e em suas ferramentas um diferencial para desenvolver produtos, serviços e processos e capacidades que vão lhe proporcionar uma vantagem estratégica sobre as forças competitivas que ela tem que lutar.

Mañas (1999) afirma que uma empresa pode ser considerada competitiva quando por vontade própria se mantém num mercado concorrencial e evolutivo, realizando uma margem de autofinanciamento suficiente para assegurar sua independência financeira e os meios necessários à sua adaptação.

Alguns critérios permitem avaliar a capacidade de competitividade da empresa, são eles:

- Capacidade de obter a qualidade total do serviço prestado ao cliente;
- Rapidez de reação da empresa;
- Capacidade de evolução da empresa;
- Capacidade de inovação da empresa.

Segundo Porter a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição, mas ela não se manifesta somente na figura dos concorrentes, a competição se encontra amarrada

na sua economia subjacente e em forças competitivas: os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial e os produtos substitutos, todos eles são concorrentes mais ou menos fortes dependendo do segmento.

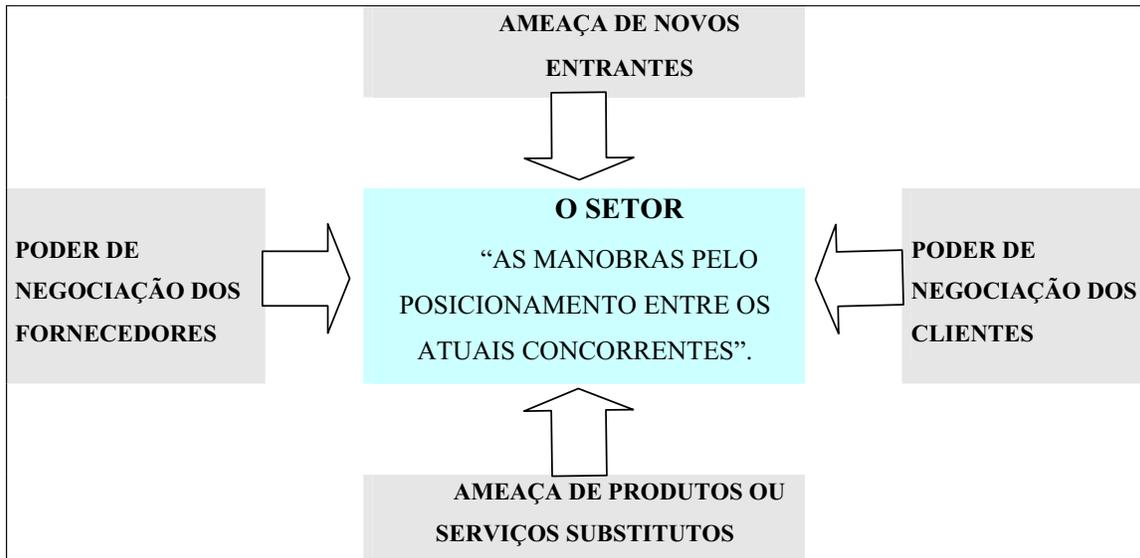


Figura 2.4. Forças que governam a competição em um setor. (Porter; 1999).

2.5 – Qualidade e as características do Consumidor de baixa renda

Para se analisar as características do consumidor de baixa renda é necessário conceituar classe social.

“é a estrutura de classes refere-se à estrutura de relações sociais que define um conjunto de posições ocupadas por indivíduos ou famílias e que determina seus interesses de classe. Ela corresponde a uma estrutura de lugares vazios gerados pelas relações sociais de produção, que existe independentemente de pessoas específicas que ocupam posições determinadas. Trata-se, então de ‘um conjunto de posições de classe que existem independentemente das pessoas que o ocupam, mas que, todavia, determina os interesses de classe dos seus ocupantes” (Santos, 2002).

O modo como as classes sociais estão organizadas pode explicar vários aspectos do comportamento das pessoas, suas preferências e valores. Outro conceito importante é o de consciência de classe que, segundo Wright (1997), identifica alguns elementos de subjetividade

acessíveis a um indivíduo em uma classe. Esses elementos de consciência seriam as crenças, idéias, observações, informações, teorias e preferências.

A consciência de classe é fundamental para a definição das características do consumidor de baixa renda e de como seus valores são constituídos. Informações essas importantes na definição de estratégias por parte das empresas.

São várias as opiniões em relação ao conceito de baixa renda. Prahalad (2005) utiliza como critério de baixa renda no Brasil a população que pertence às classes C, D e E, e que possui uma renda familiar mensal de até 10 salários mínimos. Segundo o IBGE, em pesquisa realizada em 2002/2003, 76% da população brasileira tem renda familiar mensal abaixo dos R\$ 2.000, o que na época representava 10 Salários Mínimos.

Tabela 2.1: Número de Famílias e Renda Disponível para Consumo – Brasil Fonte: (IBGE 2003).

| Faixas de Renda Familiar R\$ mês | Nº Famílias | % | % Acum. | Renda Total | % | % Acum. |
|----------------------------------|-------------------|---------------|---------|-----------------------|---------------|---------|
| Até 600 | 14.696.772 | 30,3% | 30,3% | 5.383.171.190 | 6,2% | 6,2% |
| 600-1200 | 13.710.392 | 28,2% | 58,5% | 11.682.650.376 | 13,4% | 19,6% |
| 1200-2000 | 8.435.716 | 17,4% | 75,9% | 12.866.504.031 | 14,8% | 34,5% |
| 2000-4000 | 6.987.605 | 14,4% | 90,3% | 19.269.896.428 | 22,2% | 56,6% |
| Mais 4000 | 4.704.154 | 9,7% | 100,0% | 37.658.141.718 | 43,4% | 100,0% |
| TOTAL | 48.534.639 | 100,0% | | 86.860.363.743 | 100,0% | |

Importante destacar que apesar do nível de renda, essa mesma classe social consome cerca de 35% do mercado de bens de consumo do país. Este valor é ainda mais significativo quando se analisa determinado tipo de bens consumido.

Na tabela abaixo se nota claramente a importância dessa classe social no consumo de vários produtos, demonstrando sua importância estratégica para determinados segmentos.

Tabela 2.2: Renda disponível por faixa de renda para mercados específicos Fonte: (IBGE-2003).

| Faixas de Renda Familiar RS mês | % Mercado | | | | | |
|------------------------------------|---------------|------------------|----------------------|---------------|---------------|---------------|
| | Alimentos | Gas Domestico | Eletrodo- méstico | Remédios | Vestuário | Educação |
| Mais de 4.000 | 19,5% | 12,4% | 24,3% | 24,9% | 27,0% | 54,0% |
| Mais de 2.000 a 4.000 | 24,8% | 15,7% | 22,9% | 21,1% | 23,0% | 25,4% |
| Mais de 1.200 a 2.000 | 19,4% | 18,7% | 19,4% | 19,2% | 19,2% | 11,1% |
| Mais de 600 a 1.200 | 18,8% | 28,9% | 20,1% | 21,2% | 19,7% | 6,9% |
| Até 600 | 17,5% | 24,3% | 13,2% | 13,5% | 11,0% | 2,6% |
| Total | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |
| Mais de 2.000 | 44,3% | 28,2% | 47,2% | 46,1% | 50,0% | 79,4% |
| Até 2.000 | 55,7% | 71,8% | 52,8% | 53,9% | 50,0% | 20,6% |

Segundo Day (2001), as organizações orientadas ao mercado “conhecem profundamente seus mercados-alvo e buscam, de forma obsessiva, as coisas as quais os clientes dão mais valor”. Por isso, entender as características e peculiaridades do consumidor de baixa renda é essencial para o desenvolvimento e implementação de estratégias de sucesso.

“Apesar de individualmente a renda do consumidor do segmento mais baixo da população não ser grande, o potencial deste mercado é elevado. Esse potencial pode ser observado, por exemplo, pelos inúmeros casos de sucesso de grandes empresas que comercializam produtos destinados à população de baixa renda e pela posse de bens eletrônicos em vários países do mundo” (Prahalad; Hammond, 2002).

Além de um grande potencial de consumo agregado, o consumidor de baixa renda tende a pagar mais pelos produtos. Isso ocorre basicamente por dois fatores: a dificuldade de realizar uma compra mensal maior obriga o consumidor de baixa renda a fazer compras mais frequentes e em embalagens menores que tendem a ser mais caras; e geralmente esse consumidor não tem acesso a grandes redes varejistas, comprando os produtos em pequenas lojas de bairro que têm um menor poder de barganha e conseqüentemente maiores preços.

Consumidor de Baixa Renda no Brasil

Segundo Barki (2005) existem nuances sócio-econômicas e culturais que caracterizam o comportamento da baixa renda no Brasil e que devem ser observadas pelas empresas que pretendam servir esse mercado, tais como:

- **Valores e conservadorismo** – a população de baixa renda adota comportamentos muito mais conservadores quando comparados à atitude mais liberal da elite brasileira.

- **Gosto pela fartura** - o gosto acentuado pela fartura pode ser observado em diferentes contextos: Nos lares, reflete-se na abundância de alimentos, como por exemplo, ao receber amigos em casa; enquanto nas lojas, no alto volume e quantidade dos produtos expostos, o que ajuda a transferir uma imagem de loja generosa e de preços baixos para o consumidor.

- **Baixa auto-estima** - pelo fato de serem pobres, os consumidores de baixa renda sentem-se inferiorizados e percebem que são considerados como cidadãos de “segunda classe”. O camuflado, mas intenso preconceito racial, agrava esse sentimento.

- **Dignidade** - essa população mostra uma enorme preocupação na manutenção da sua dignidade e em não ser confundida como “marginal” ou desonesta. O consumidor de baixa renda sente enorme desconforto com práticas rotineiras adotadas pelo comércio, como funcionários muito próximos, bolsas lacradas, portas giratórias, exigência de comprovantes de renda e residência. Ele percebe esses procedimentos como insinuações de falta de confiança.

- **Preferência por lojas da vizinhança** - no caso de varejo alimentar, um critério fundamental que determina a escolha da loja é a proximidade física. Obviamente, preço é importante, mas o consumidor inclui no preço do produto o custo do deslocamento para lojas maiores. Além disso, o pequeno varejo consegue diferenciar-se e trazer uma proposta de valor mais atraente aos consumidores de baixa renda, seja porque está mais presente, seja porque seu sortimento está adequado, tanto no balanço de marcas líderes, quanto no tamanho de embalagens que se ajustam ao bolso desses consumidores.

- **Flexibilidade no crédito** – muitos consumidores de baixa renda não participam do mercado formal de trabalho e têm uma maior inconstância em seus rendimentos, sem dia certo para receber o pagamento pelos seus serviços. O intenso relacionamento entre o pequeno varejo e

o cliente tem fortes desdobramentos do ponto de vista do crédito, mais flexível e mais ajustado às irregularidades de rendimento desse segmento.

- **Fidelidade a marcas** - Os consumidores da baixa renda também demonstram uma forte preferência e fidelidade por marcas conhecidas e pouco espaço para experimentação, já que o limitado orçamento doméstico inibe o risco associado a novos produtos.

- **O paradoxo do poder e frustração no processo de compra** - com poucas alternativas de entretenimento, visitas a lojas representam uma fonte de lazer. No processo de compra os consumidores demonstram muito prazer e revelam também um sentimento de “poder”. Por outro lado, o seu limitado orçamento provoca constantes frustrações.

- **Exclusivo versus Inclusivo** - uma diferença de comportamento entre a classe baixa e a população de maior renda está no sentimento de exclusivo x inclusivo. Enquanto a classe alta gosta de produtos feitos sob medida que ofereçam uma imagem de exclusividade para que o indivíduo se sinta único, o consumidor de classe baixa busca produtos que ofereçam a idéia de inclusão, de um sentimento de pertencimento. Este consumidor já se sente excluído e o consumo é uma forma de sentir-se parte integrante da sociedade.

- **Contato Face a Face** - a cultura popular brasileira valoriza fortemente o contato face a face. Alguns exemplos de locais onde as pessoas estão interagindo o tempo todo são o bar, o jogo de futebol, o cabeleireiro, a feira, a praia, o parque, casamentos, festas religiosas, ensaios de escolas de samba, construção e mutirão. Esses exemplos representam um conjunto de eventos e situações nas quais as pessoas têm contato e tornam-se muito importantes num processo de formação de opinião. Ao se comunicar com essas pessoas é importante considerar essa lógica do contato face a face, de formação de opinião.

- **Redes de Contato** - um canal bastante interessante, criativo, e muito forte no mercado popular, é o porta a porta. Empresas como a Avon e Yakult, por exemplo, usam esse canal e se beneficiam das relações face a face. Muitas vezes as pessoas pensam: “eu vou comprar esse produto porque é com você, porque eu te conheço, é mais caro com você do que no supermercado, mas eu estou te ajudando”. Assim, a idéia de usar essas redes de relacionamento para comercializar é poderosa e muitas empresas beneficiam-se dela.

Cap. 03

Comércio Varejista

O comércio existe desde a época das cavernas, mas naquele tempo, ele era feito através de trocas. Só mais tarde é que foram inventadas as moedas. Uma das primeiras moedas, usadas como referência de valor foi o sal, depois se utilizou às conchas, até chegar na moeda que conhecemos. Com esse desenvolvimento o comércio se expandiu, já na Idade Média os mascates e ambulantes, como eram conhecidos naquela época, levavam produtos de um lugar ao outro, suprimindo as necessidades de inúmeras populações.

Com o surgimento das feiras livres, o comércio deixa de ser itinerante e se estabiliza em regiões mais povoadas, dando origem aos grandes centros urbanos. Esse processo evoluiu tanto que depois de muitos séculos, chegamos ao tempo dos shopping centers e dos cartões de crédito.

“... a medida que o comércio crescia, maior era também o número de pessoas no mundo, a necessidade de novos produtos, novas tecnologias... Esse conjunto de pessoas e necessidades é a base do comércio hoje. É o Mercado Consumidor”. (SESC, 2001).

3.1 Comércio no Brasil

No Brasil colonial a economia girava em torno da agricultura, ficando o setor de comércio com um papel secundário e sem prestígio. Porém na ocasião da independência, em 1822, já havia no país fortes redes inglesas de comércio. Em meados do século passado, era o comércio que fazia crescer as cidades.

“Grande parte da pequena burguesia era composta de marinheiros ou portugueses, dos quais alguns, desde a época colonial, se vinham mostrando capazes de ascender, pela sua perseverança, da condição de donos de pequenas casas de especiarias e até da de mascates à abastada classe dos comerciantes - pai e avós de futuros estadistas" (SESC, 2001).

Muitos fazendeiros de São Paulo, no início do século XX, haviam se tornados também industriais e comerciantes. Nas décadas seguintes, a imigração povoou as fachadas das lojas paulistas com sobrenome de dezenas de nacionalidades. O comércio conquistou lugar crescente na vida econômica e social. Cresceu com ele. Em 1985, a cidade, com 6,5% da população? do país, tinha 12,5% (464 mil) empregados no comércio e 8,4% (60 mil) dos estabelecimentos comerciais, que concentravam 16% do valor da receita de todo o comércio brasileiro.



Figura 3.1 Casas comerciais da Rua 15 de Novembro em 1892. (SESC; 2001).

Até pouco mais de um século atrás, todas as funções de São Paulo se concentravam num triângulo cujos vértices eram balizados pelos conventos de São Francisco, São Bento e Carmo. Segundo Toledo “*São Paulo é uma acrópole que abrigou a cidade em seus três primeiros séculos de existência*”. Até a Segunda Guerra mundial, escritórios, consultórios, bancos, hotéis, restaurantes, cinemas e o comércio praticamente não saíram do Triângulo.



Figura 3.2 - Largo São Bento, ponta do Triângulo central de São Paulo onde termina a Rua São Bento, 1908 (SESC, 2001).

Braço (1993) nos relata que a primeira loja de departamentos de São Paulo concorria com a casa Alemã, instalada ao lado, na rua Direita. O Mappin venceu a disputa quando atravessou o Viaduto do Chá e foi estabelecer-se no limite do Novo Centro, em moderno edifício da praça Ramos de Azevedo, em frente ao Theatro Municipal. A Segunda Guerra Mundial acabou de liquidar a loja concorrente.



Figura 3.3 Mappin foi para a Praça Ramos de Azevedo em 1939. (SESC; 2001).

Os mascates: origem do comércio popular

Os primeiros imigrantes árabes que vieram para o Brasil desembarcaram no Rio ou em Santos. Vieram para cá em busca de emprego, embora pobres, poucos foram os que após o desembarque optaram pela agricultura. A conhecida miséria da população rural e o sistema de compra vinculado ao proprietário da terra repeliram esses imigrantes desse tipo de setor. Assim a opção de trabalho das primeiras levas de imigrantes foi o comércio.

“Os imigrantes árabes tinham origens as mais diversas: vinham do Líbano, da Síria, da Turquia, do Iraque, do Egito ou da Palestina. Assim, constituíam-se de povos diferentes, que, com suas respectivas organizações políticas, compartilhavam fundamentos comuns: a língua, ou os dialetos derivados do árabe, e a cultura”. (Mott, 2000).

Na década de 30, na cidade de São Paulo, eles se concentravam nos Distritos da Sé e Santa Ifigênia, ou seja, entre as ruas 25 de Março, da Cantareira e Avenida do Estado; no Rio de Janeiro, ocorreu um processo de concentração semelhante nas áreas cobertas pelas ruas da Alfândega, José Maurício e Buenos Aires.

Quando chegaram os árabes, já existiam mascates portugueses e italianos, tanto em São Paulo quanto no Rio de Janeiro. Entretanto, a mascateação se tornou uma marca registrada da imigração árabe.

O nome Mascate vem de um porto da Península Arábica (Ásia), e em português significa mercador, ambulante que percorre as ruas e estradas a vender objetos manufaturados, panos, jóias, etc. - Mascateação ação de mascatear.

Segundo Mott (2000) esses imigrantes trouxeram inovações que, desde aquela época foram traços marcantes do comércio popular:

- Redefiniram as condições de lucro;
- Introduziram as práticas da alta rotatividade;
- Introduziram as práticas da alta quantidade de mercadorias vendidas;
- Criaram a idéia das promoções;
- E das liquidações.

Evolução do Comércio

Segundo a Federação do Comércio do Estado de São Paulo – Fecomercio – (2006) que reúne 148 sindicatos patronais dos setores comércio e serviços; comércio varejista; agentes autônomos; comércio armazenador; turismo e hospitalidade de São Paulo. São aproximadamente 600 mil empresas, principalmente, de pequeno porte. O peso destes setores em São Paulo corresponde a cerca de 40% do mercado nacional de varejo e serviços, o que representa algo em torno 10% do PIB brasileiro e geram cerca de 5 milhões de empregos.

Desde 1938, ano de sua criação, a Federação tem como principal objetivo incentivar o crescimento empresarial, defendendo a livre iniciativa e estimulando o desenvolvimento das micro e pequenas empresas. Atua como aglutinadora dos interesses das empresas de comércio e serviços, focando sua ação em produtos e serviços voltados para a geração de negócios em nichos específicos de mercado.

A entidade preside os Conselhos Regionais do SESC (Serviço Social do Comércio) e do SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio) no estado, na figura do seu presidente o senhor Abram Szajman, empresário do setor. A entidade conquistou importantes vitórias, como a criação do Simples Paulista, o aperfeiçoamento do Projeto de Lei que instituiu o Código de Defesa do Consumidor, a redução de multas fiscais e a ampliação de prazos de recolhimentos de tributos.

Dados do Comércio SP:

Números dos setores de comércio e serviços em São Paulo: Fonte: Ministério do Trabalho – RAIS (Relação Anual das Informações Sociais):

Total do Estado:

Comércio – 266.173 estabelecimentos / 1.476.745 empregados

Serviços – 256.114 empresas / 4.549.761 empregados

Na Região Metropolitana (RM):

Comércio – 113.852 estabelecimentos / 770.282 empregados

Serviços – 125.319 empresas / 2.769.547 empregados

Só na Capital:

Comércio – 79.438 estabelecimentos / 537.303 empregados

Serviços – 95.466 empresas / 2.187.977 empregados

3.2 Características do Varejo

Varejo nos dias de hoje assume um papel cada vez mais importante na economia globalizada. Segundo Levy e Weitz (2000), varejo são atividades de negócios que adicionam valor a produtos ou serviços comercializados para consumidores denominados finais. Ao contrario do que as pessoas pensam o Varejo não é apenas a venda de produtos em lojas como também é a venda de serviços de hospedagem, restaurantes, clinicas e necessariamente essas vendas não são feitas dentro de lojas. Parente contribui relatando que as atividades varejistas podem ser realizadas também pelo telefone, pelo correio, pela internet, e também na casa do consumidor”(Parente,2000).

Varejo conceitualmente é uma orientação de gerenciamento que foca a determinação das necessidades do mercado em que atua Levy e Weitz (2000)

Esta atividade também pode ser explicada a partir da descrição de Kotler (1998) que diz que o varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Qualquer organização que utiliza esta forma de venda seja ela fabricante, atacadista ou varejista, está praticando varejo. Não importa a maneira pela qual os bens ou serviços são vendidos (venda pessoal, correio, telefone ou máquina automática), ou onde eles são vendidos (loja, rua ou residência).

Com todas estas definições apresentadas pelos autores pode se concluir que o varejo tem como objetivo principal a comercialização de produtos e ou serviços a consumidores denominados finais, seja ela qual for a natureza do negócio ou o lugar onde será praticado.

O que fazem os Varejistas

Em um mundo onde as transformações acontecem rapidamente, e a mudança no perfil dos consumidores sugere um refinado preparo para atendê-los, é preciso além tudo estar atentos as novas realidades, a novas tendências, é preciso conhecer seus clientes, seu hábitos, suas preferências, seus costumes, um varejista cada vez mais necessita de ferramentas que o auxilie em suas decisões. Segundo Levy e Weitz (2000), “o varejista é quem negocia é quem vende produtos e serviços para o uso pessoal ou familiar aos consumidores”.

No canal de distribuição é o último e lida diretamente com os consumidores ligando-os com os fabricantes. O canal de distribuição é formado por fabricantes que produzem e vendem os produtos aos atacadistas, por sua vez os atacadistas compram e vendem aos varejistas enquanto os varejistas direcionam todos os esforços para satisfazerem as necessidades dos consumidores finais.

Os varejistas negociam produtos, serviços, condições para pagamentos, prazos e também criam estratégias que tornam os produtos mais atrativos, agregam serviços que serão vendidos aos consumidores e aumentam seu valor com o desenvolvimento de um mix de produtos bem diversificado permitindo aos consumidores a possibilidade de escolha e a satisfação por encontrar o que precisa entre uma seleção de grandes marcas. É comum para o varejo comprar grandes quantidades e diluir em lotes pequenos, ou seja, o varejo compra uma quantidade bem volumosa de determinados produtos com o objetivo de reduzir custos e depois oferecem estes produtos em quantidades menores, elaboradas para atender aos consumidores de forma individual, tendo sempre disponível um estoque que o atenda (Levy e Weitz 2000)

O autor descreve as principais atividades de um varejista em um negócio tradicional em que;

Os varejistas obtêm o capital de instituições financeiras; compram mercadorias e serviços; desenvolvem sistemas de informações de contabilidade e gerenciamento para controlar operações; gerenciam depósitos e sistemas de distribuição e criam e desenvolvem novos produtos, assim como são responsáveis pelas atividades de marketing, como publicidade, promoções, gerenciamento da equipe de vendas e pesquisa de mercado (Levy e Weitz.2000).

Tipos de Varejistas

Para atender as mais variadas necessidades de consumo, numa economia em que as facilidades de acesso aos canais de vendas são necessárias visto que a disposição de tempo do consumidor para a prática de compra é muito menor, e para atender a essa demanda os varejistas ao longo dos anos vem se especializando nas mais variadas áreas de seguimentos.

Segundo Levy e Weitz (2000), existem muitos varejistas desde de os que atuam nas ruas vendendo alimentos ou utilidades até as grandes empresas, cada um sobrevive e se desenvolve atendendo as mais variadas necessidades dos consumidores. E para satisfazer a essas necessidades surgem os diferentes seguimentos de varejo, específicos a cada consumo.

A classificação entre os varejistas esta relacionada ao tipo de “mercadoria vendida, a variedade e sortimento de mercadorias, o nível de atendimento ao cliente e o preço da mercadoria”. Os varejistas são classificados em varejo de mercadorias (lojas de conveniências, supermercados, hipermercados e supercenters); varejo de serviços (transporte aéreo, bancos, hotéis, clinicas, restaurantes, locações e muitas outras).

A diferença entre estes tipos de varejo descreve Levy e Weitz (2000) é que varejo de serviços tem como o objetivo principal o comércio de serviços, e não o de mercadorias. Os serviços são intangíveis, não podem ser vistos, não podem ser tocados, ou seja, trata-se de desempenho e ações ao invés de objetos, já no comércio de produtos existe uma produção e armazenamento de determinados bens que é vendido para o varejo e só então comprado pelo consumidor final, enquanto os fornecedores de serviços criam e entregam o serviço ainda com o cliente consumindo simultaneamente.

As instituições varejistas podem ser classificadas por vários critérios. Parente (2000) caracteriza as empresas de acordo com o tipo de propriedade, e também são classificadas em dois sistemas: Varejo com Loja e Varejo sem Loja. Os varejistas com loja estão classificados em três espécies: Varejo alimentar, Varejo Não alimentar e Varejo de Serviços. Os varejistas sem lojas estão identificados com os seguintes tipos: *Marketing* Direto, Venda Direta, Máquina de Venda Automática e Varejo Virtual.

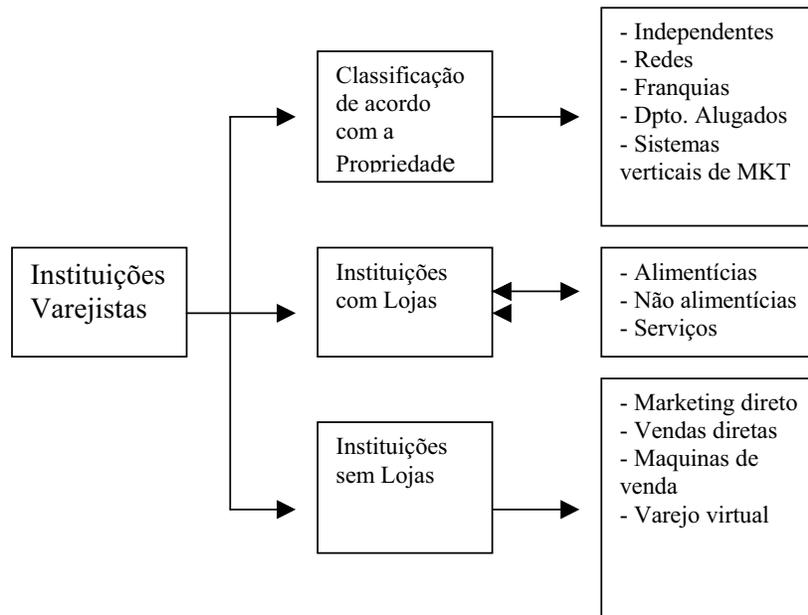


Figura 3.5 - classificação das Instituições varejistas (Parente, 2000).

Por tipo de propriedade

Dependem do tipo da Loja e podem se classificadas como:

Independentes: trata-se de empresas pequenas, com a administração familiar e em geral tem pouco desenvolvimento tecnológico. Empresas que assim caracterizam tem grandes dificuldades para ser competitivo devido a limitação de recursos e ao baixo poder de barganha com seus fornecedores.

Redes: Quando existe mais de uma loja operada por uma mesma direção, à medida que este número de lojas aumenta, poder de barganha com os fornecedores aumenta de forma igual. Também é neste grupo de empresas, onde a economia de escala proporciona maior facilidade em propaganda, mais investimentos na área de tecnologia bem como a distribuição e logística. Por outro lado este tipo de empresa sofre com as dificuldades no controle das operações e adequações necessárias ao tipo de mercado em que esta ou vai atuar.

Franquias: é um relacionamento contínuo e integrado entre franqueador e franqueado que possibilita ao franqueado a condução de um determinado negócio de acordo com um padrão de

procedimentos e marcas que são definidos pelo franqueador. Este tipo de varejo se caracteriza pela utilização de uma marca registrada e licenciada para utilização para franqueados que pagam *royalties*; o franqueador proporciona um sistema operacional e de marketing para o desempenho das atividades e também garante exclusividade para operação de certas regiões.

Alugadas: são lojas especializadas que operam dentro de uma outra loja, este modelo de varejo é muito comum em grandes lojas, que por falta de competência adequada para gerenciar em determinados seguimentos que exigem alto grau de especialização, permitem assim a instalação de outras lojas. Alugando um departamento para uma especializada a loja garante a satisfação de seus clientes. O gerenciador do departamento alugado paga uma porcentagem das vendas obtidas, e é também o responsável por todo o investimento inicial bem como as atividades operacionais do negócio, e impreterivelmente deve obedecer a procedimentos operacionais (*ibid*).

Instituição com lojas

Existem muitos modelos e formatos de lojas, que diferem se para atender as mais diferentes necessidades dos mercados, e se dividem em:

Varejo de alimentos

Bares; conhecidos também como botecos, lancheiras e cates, com uma importância considerável na distribuição de bebidas. É comum servirem lanches, bebidas e uma limitada linha de mercearia. No Brasil existem cerca de 600 mil bares (Censo ACNielsen 2003 - Estrutura do varejo brasileiro).

Mercearias; também denominadas de armazéns, em geral pequenas lojas que oferecem uma linha de produtos básicos, e se localizam nas regiões em que o potencial de mercado é muito pequeno.

Padarias; são estabelecimentos denominados pequenos com uma linha de produtos mais desenvolvida, um atendimento mais pessoal, e atende especialmente as necessidades de conveniência.

Minimercados; Normalmente presente nos bairros de classe baixa, este tipo de varejo dispõe de uma linha de produtos similar aos das mercearias e um sistema de auto-serviço e com um único *check out*.

Lojas de conveniência; modelo comum dos Estados Unidos, com grande presença no Brasil, sua localização é principalmente em postos de gasolina, seu atendimento é personalizado e funcionam 24 hrs.

Supermercados; Lojas de porte médio, essencialmente com vendas de alimentos e com grande variedade de produtos. Existem muitas redes no Brasil que operam um grande número de loja.

Superloja; Esta classificação destaca grandes supermercados, de cerca de 4 mil m² e aproximadamente 30 *check outs*, e apresentam uma vasta linha de perecíveis, e uma grande linha de produtos não alimentícios.

Hipermercados; São as grandes lojas de auto-serviço, com uma variedade de cerca de 50 mil itens entre alimentícios e não alimentícios. Essas grandes lojas possuem em média 10 mil m² tem um grande poder de barganha que possibilita a venda de produtos a preços mais baixos além de maior conforto para o consumidor e maior conveniência por encontrar tudo o que precisa em um único lugar e com uma seleção de grandes marcas. Este seguimento é diferenciado pelo maior destaque que dá aos produtos não alimentícios com uma maior área e uma maior variedade.

Atacadistas; Grandes lojas que normalmente vendem para o varejo (consumidor final) como também para o atacado (comerciantes), suas instalações são despojadas, com poucas variedades de serviços e preços baixos (*ibid*).

Varejo não Alimentício

Lojas especializadas: Concentram suas vendas em brinquedos, calçados, confecções, móveis, matérias para construção, livros. Normalmente atuam em determinados seguimentos, se especializando e desenvolvendo com maior profundidade em algumas linhas de produtos. Há uma variedade muito grande nos tipos e formatos de lojas que atendem desde a classe A até a classe D nas mais variadas necessidades. As dimensões das lojas variam de acordo com a sua atuação.

Lojas de departamentos: Grandes lojas (500 a 1000 m²) que apresentam uma variedade de produtos bastante desenvolvida oferecem muitos serviços e estão estruturadas com bases departamentais. Cada departamento é visto como uma unidade de negócio, e as decisões de compra, venda e promoção são tomadas pelo próprio gestor do departamento, bem como a análise de resultados é avaliada no nível de cada departamento. É comum loja de departamento oferecerem produtos que englobam eletrodomésticos, móveis, brinquedos, ferramentas, utilidades e também confecções, calçados, cama, mesa e banho.

Magazines: Entendida como pequenas lojas de departamento com linhas limitadas (cerca de 300m²) e que predominantemente trabalha com eletrodomésticos, móveis, brinquedos, ferramentas. Por tratar –se de uma loja com pequena área de vendas não permite uma divisão dos departamentos e gestão também não é desenvolvida de forma departamental.

Lojas de desconto: Com maior sucesso no Estados Unidos as lojas de desconto operam com uma versão inovadora e mais eficiente do que a loja de departamento. Tradicionalmente adota o auto serviço e foca em um seguimento muito sensível a preço. No Brasil este formato é bem representado pela área de não alimentício dos hipermercados(*ibid*).

Varejo de serviços

Consiste na prestação de serviços como atividade principal do varejo, é o caso dos salões de beleza, clínicas médicas, e academias. Diferente do varejo de produtos, no varejo de serviços os consumidores não adquirem o bem, mas sim seus benefícios. Os serviços ao contrário dos produtos não podem ser tocados, não podem ser armazenados, não podem ser fabricados e depois consumidos, pois a produção e consumo estão interagindo entre si, e também podem variar dependendo do dia do prestador (*ibid*).

Varejo sem loja

Consiste na disposição de produtos e serviços por meios que permitem os consumidores a comprarem sem precisarem sair de suas casas. Com uma tecnologia cada vez mais avançada e com mudanças constante nos costumes dos consumidores este varejo esta crescendo de forma explosiva e os principais tipos deste varejo são:

Marketing direto: Os varejistas comunicam suas ofertas com a utilização de catálogos, revistas, jornais, rádio, televisão ou Internet, e os consumidores fazem os pedidos por correio, telefone ou computador. É caracterizado como *marketing* interativo entre vendedor e consumidor, e é adequado especialmente para aqueles que querem maior conveniência e que dispõem de muito pouco tempo para comprar.

Venda direta: Trata-se da venda direta ao consumidor, onde muitas vezes as apresentações são feitas em sua própria casa, ou no escritório, por telefone, oferecendo não apenas conveniência como também maior facilidade no processo de escolha. Este modelo está sendo muito explorado pelas empresas de cosméticos, que atendem através de suas consultoras.

Máquinas automáticas de venda(*vending machines*): É um sistema de varejo que utiliza-se de máquinas para a venda de produtos ou serviços aos consumidores finais. No Brasil muito utilizado para venda de refrigerantes, café, sucos e concentram-se em locais de grande circulação, funcionam 24 horas e não precisa de vendedores (*ibid*).

Varejo Virtual: Com as mudanças tanto para o varejo como para a vida das pessoas, surgem novos hábitos de consumo. É crescente o número de vendas do varejo denominado sem loja, e o que mais representa este crescimento é o varejo virtual que acentua como uma grande tendência global. O volume de vendas pela Internet tem consolidado o varejo eletrônico como um importante canal de vendas. Hoje sem barreiras de tempo e espaço o consumidor aumenta “as alternativas de escolha e o nível e controle de suas decisões de compra”, e é possível fazê-la de qualquer parte do planeta (*ibid*).

Existem várias formas de comercialização de bens e serviços para o consumidor final, como existe também uma enorme complexidade no assunto classificação do varejo, onde cada modalidade está separada pelo propósito único de atender as necessidades dos mais diferentes perfis e classes de consumidores.

Classificação da Super Varejo:

Esta classificada em como uma Organização com lojas e sem lojas, estruturadas em Rede, gestão centralizada e unificada, são lojas de Varejo não Alimentício, organizadas em

Departamentos com foco na venda de produtos, que também oferece aos seus clientes alguns serviços opcionais.

O papel da Tecnologia da Informação no Varejo

A cada tempo que passa as empresas precisam buscar novas diferenciais que garantam vantagens competitivas e que possibilite sua permanência no mercado intensamente globalizado, que se apresenta com constantes transformações, entrada de novos produtos, serviços, fazendo com que as empresas se preocupem cada vez mais com a maneira em que vai empregar seus recursos para obterem um diferencial competitivo.

A empresas estão obrigadas a repensarem em suas vantagens que já foram consagradas no passado e estão provavelmente ultrapassadas no presente e principalmente para o futuro, uma vez que não mais garante sua sobrevivência (D'Emídio 2007).

No cenário atual, onde grandes indústrias transnacionais estão invadindo o território brasileiro aumentando sempre mais a competitividade e ditando de certa forma a maneira de trabalhar, obrigando muitas vezes as empresas já existentes a mexerem em toda sua estrutura e para que não se sucumbam a essa invasão é preciso estar atento as mudanças, é preciso desenvolver meios de trabalho que proporcione maior força para combater a esses novos entrantes e aos grandes modelos já instalados no país, e a Tecnologia da informação tem importância fundamental neste embate. Parente (2000), explica que os dirigentes varejistas gastavam muito tempo em atividades de rotinas, e ficavam distantes de seu foco.

A Tecnologia da Informação (TI), tem auxiliado com a liberação desse tempo proporcionando mais disponibilidade para a formulação das decisões e estratégias. Também tem propiciado melhores métodos para a gestão, reduzindo os custos e aumentando a qualidade do atendimento das necessidades dos consumidores.

O'Brien (2006) cita a importância da TI para o desenvolvimento de habilidades que melhoram a performance e aumenta a competitividade, ou seja, a TI como um suporte de operações para o dia a dia, e as razões fundamentais para a sua aplicação são:

- ✓ Auxilia os processos e operações.

- ✓ Auxilia na tomada de decisões dos funcionários e gerentes.
- ✓ Auxilia na construção das estratégias que buscam vantagem competitiva.

Diante de toda essas transformações, a informação ganha importância, uma vez que é preciso prever as necessidades, desenvolver produtos e serviços segundo os desejos dos clientes, conectar as informações ao longo da cadeia de suprimentos, desenvolver novos nichos de mercado, avaliar cenários futuros e acompanhar a concorrência. No contexto atual a informação é uma ferramenta indispensável para a sobrevivência das organizações. Na conhecida “Era da informação”, a patrimônio das organizações não está concentrada no seu ativo contábil, mas sim na sua capacidade de manipular e utilizar a informação (D Emídio, 2007).

A Tecnologia da Informação (TI) em empresas varejistas ao longo de muitos anos foi considerada apenas uma ferramenta de suporte com objetivos de desenvolver processos automatizados, considerada muitas vezes como uma despesa adicional, que não influenciava nos objetivos e metas da empresa. Na atual conjuntura, as empresas varejistas precisam rever sua utilização, já que a TI proporciona a coleta, armazenamento e utilização da informação nas organizações criando vantagem competitiva.

O uso da tecnologia da informação no varejo deve estar focado em transformar os dados de vendas em informação que auxiliaram nas tomadas de decisões. Atualmente, nota-se que grande parte das decisões tomadas pelos varejistas brasileiros é baseada em suposições, e tendo-se em vista o crescente ambiente competitivo do setor, é crucial que tais decisões sejam baseadas em critérios mais objetivos. Muitas empresas estão preocupadas em criar sistemas que capturem dados sobre suas vendas, porém poucos varejistas estão efetivamente conseguindo transformar esses dados em informação que sustente a tomada de decisão.

Ao estudar os investimentos em TI nas empresas varejistas nas últimas décadas, constatou-se que os mesmos têm sido cada vez maiores, apesar dos grandiosos investimentos em TI, não se pode afirmar que tais organizações estão efetivamente trabalhando as informações com o propósito de obter vantagem.

Pode-se medir o grau de orientação de uma organização à informação através das práticas de tecnologia da informação, práticas de gerenciamento da informação e comportamentos e valores de informação.

O benchmarking como importante ferramenta na avaliação de oportunidades e ameaças

É muito comum empresas atuarem em seguimentos semelhantes entre si com diferentes propósitos, diferentes técnicas e práticas e naturalmente uma se sobressai a outra. Diante de tantas diferenças o *Benchmarking*, se tornou uma técnica muito utilizada como comparação em busca da melhor prática desenvolvida. Tal processo segundo Maximiliano (2006) consiste em buscar as melhores práticas da administração para ganhar vantagem competitiva, essa busca pode ser feita não apenas em concorrentes diretos como também em empresas de seguimentos diferentes ou até mesmo em dentro da própria empresa com outros departamentos ou em outras filiais.

O *benchmarking* segundo Maximiliano(2004) pode ser compreendido em cinco etapas:

1. Planejamento; definição das melhores práticas a serem copiadas. Nesta etapa o objetivo é a definição da pesquisa, e compreende na seleção do produto ou processo a ser comparado com outra empresa que tem a melhor prática no que é correspondente. Também é definido nesta etapa a empresa referente bem como os métodos para a obtenção dos dados interessantes.

2. Análise; etapa de coleta, estudo e interpretação dos dados do *benchmarking*. Nesta etapa é muito importante a análise de o por que o marco referencia é melhor, qual a base de sua superioridade e por fim é possível ser copiadas e implementadas?

3. Integração; etapa da definição das modificações de produtos ou processo que foi comparado em propósito do *benchmarking*.

4. Ação; etapa em que implementa a modificação, é o estágio em que as seguintes atividades são realizadas:

- ✓ Colocação em prática dos resultados do *benchmarking*.
- ✓ Avaliação continua da implementação.

- ✓ Modificações.
- ✓ Comunicação sobre o progresso obtido.

5. Maturidade; etapa de aprimoramento contínuo baseado nas melhores práticas, esta etapa também é caracterizada pelo interesse de outras empresas pelo processo ou produto que foi copiado.

Varejo no Brasil

O varejo no Brasil na última década do século XX sofreu muita influência com o surgimento dos grandes varejistas globais como Carrefour, Wall Mart e alguns mais, junto com estas grandes empresas vieram novas técnicas de gestão, aumentando assim cada vez mais a concorrência no mercado nacional obrigando as empresas brasileiras a passarem por mudanças evolutiva que pudessem garantir sua permanência. Muitas empresas grandes e pequenas de varejo brasileira neste período desapareceram, a muitas destas faltaram conhecimentos suficientes para identificar as oportunidades bem como as ameaças, e não evoluindo foram “engolidas” por concorrentes mais bem preparados com maior competência gerencial e maior competitividade (Parente, 2000).

Destaca-se a importância que o varejo vem conquistando no Brasil e também no restante do mundo, muitas transformações estão acontecendo desde de o modelo original de varejo, alias do modelo original não se tem mais quase nada, hoje as inovadoras empresas estão adotando modernas tecnologias de informação e de gestão, e sua relevância para a economia e cada vez maior. No Brasil o varejo sofre transformações muito rápidas, intensificando ainda mais a competitividade, e muitos destes modelos atuais de varejo deixaram de existir bem como os originais modelos e como eles muitas empresas também desapareceram e muitas outras surgiram.

Cap. 4

Metodologia

Com o passar dos anos, o entendimento referente à qualidade tem sido melhorado na totalidade das partes que têm interesse na organização. Com essa evolução do SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade há a convergência para as metodologias denominadas *TQS Total Quality System* (Sistema da Qualidade Total), que tem seu enfoque na excelência organizacional como um todo.

4.1 - FNQ “Fundação Nacional da Qualidade”

Procura-se neste trabalho a análise de resultados referente à melhoria da gestão, pautado nos critérios de excelência do PNQ. Na descrição da FNQ (2007), Prêmio busca promover:

- *Ampla entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade e;*
- *Ampla troca de informações sobre métodos e sistemas da gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias.*

Segundo FNQ (2007), na década de 80, o governo norte americano identificou que havia a necessidade de incentivo quanto a busca de um conjunto de conceitos no sentido de orientar as empresas, já que o crescimento da indústria japonesa estava em franco crescimento. Com isso foi elaborado um estudo (*Mackinsey*) nas empresas que eram

consideradas como as melhores em excelência. Nasceu em 1986 o MBNQA – *Malcolm Baldrige National Quality Award*, sendo o prêmio nacional de excelência na gestão dos Estados Unidos.

Ainda segundo FNQ (2007), os prêmios de qualidade nacionais e internacionais possuem quatro grandes objetivos aqui apresentados em ordem de importância:

- Estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social de um país;
- Fornecer para as organizações um modelo referencial para um contínuo aperfeiçoamento;
- Conceder reconhecimento público e notório à excelência da qualidade da gestão para organizações de Classe Mundial;
- Divulgar as práticas de gestão bem sucedidas, com vista ao benchmarking.

Os critérios de excelência do PNQ, tentar ajuizar, em termos de gestão e tecnologia, o que há de mais avançado encontradas em organizações líderes de Classe Mundial. Os fundamentos da excelência do PNQ expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e que são demonstrados na prática.

Para o FNQ (2007), esses fundamentos são:

- Visão sistêmica;
- Aprendizado organizacional;
- Proatividade;
- Inovação;
- Liderança e constância de propósitos;
- Visão de futuro;
- Foco no cliente e no mercado;
- Responsabilidade social;

- Gestão baseada em fatos;
- Valorização das pessoas;
- Abordagem por processos; e
- Orientação para resultados.

4.2 - Critérios de excelência e os autores da Qualidade

Deming (1997), defendia que os estilos de administração precisavam passar por uma alteração radical. Nesta transformação haveria a necessidade de um ponto de vista exterior, ao qual ele chamava de sistema de saber profundo.

O sistema de saber profundo defendido por Deming, é composto por quatro partes, todas elas interdependentes, mas com grande interação entre si.

- Estimativa de um sistema;
- Conhecimento da variação;
- Teoria do conhecimento; e
- Psicologia.

A estimativa de um sistema apresentada por Deming, pode ser lida como visão sistêmica, que segundo FNQ (2007), é o “entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo”, ou seja, Deming preconizava que a visão da empresa precisava ser estratégica, ou de longo prazo, para os *stakeholders*, internos ou externos ganhassem.

Segundo Marques (2004), o saber profundo possui relação direta com o modelo do PNQ conforme relação explicitada na figura 5.1 a seguir:

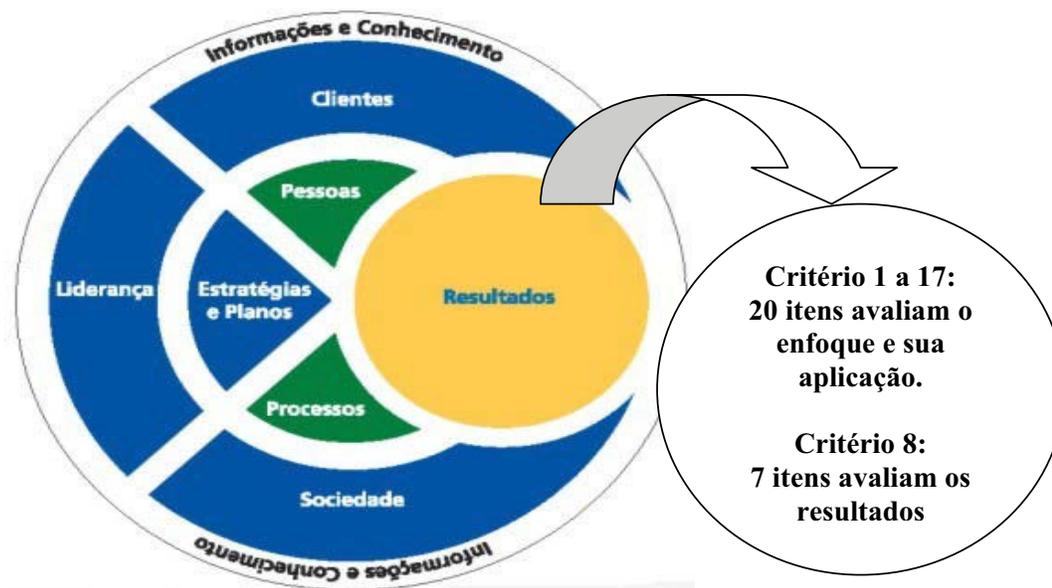


Figura 4.1 - Modelo de Excelência do PNQ (FNQ, 2007).

| PARTES DO “SABER PROFUNDO” DE DEMING | ELEMENTOS DO MODELO DO PNQ |
|---|--|
| Visão geral do que é um sistema | A própria concepção do modelo que representa um organismo vivo e o fundamento da visão sistêmica |
| Elementos da teoria da Variabilidade | Critério voltado aos resultados organizacionais e os fundamentos decisões baseadas em fatos e foco nos resultados |
| Elementos da teoria do Conhecimento | Critério informações e conhecimento e os fundamentos inovação e aprendizado organizacional. |
| Elementos de Psicologia | Critérios liderança, pessoas, sociedade e Clientes e os fundamentos liderança e constância de propósitos, valorização das pessoas, responsabilidade social e ética, foco no cliente e no mercado, inovação e aprendizado organizacional. |

Quadro 4.1 – Relação entre o saber profundo e o modelo do PNQ, Marques (2004)

Dentre as várias contribuições de excelência do modelo PNQ, três delas são observadas por Deming (1990).

A primeira é relativa ao preceito PNQ sobre Abordagem por processos, gerenciais ou de produção. Enfoque este que é partilhado também por Juran (1990).

A segunda, ao ciclo que ficou popularizado como PDCA, que é o método de melhoria contínua. As suas fases são:

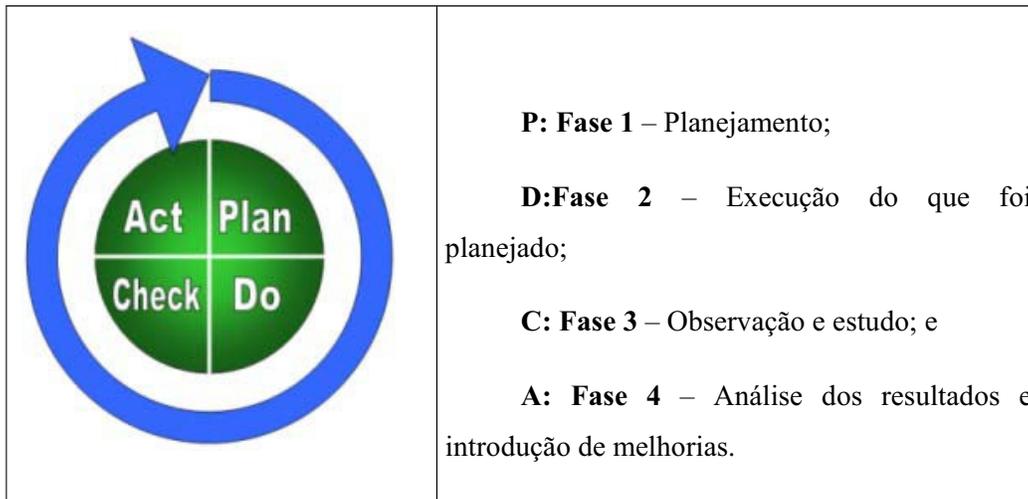


Figura 4.2 – Ciclo PDCA, Deming (1990)

Nota-se que na fase observação e estudo há uma convergência com o modelo PNQ em relação ao fundamento “foco no resultado”.

A segunda contribuição é observada por Deming em seus 14 princípios, onde se pode notar a preocupação do autor em que a empresa faça a adoção e instituição da liderança, incorporada à forma do modelo.

Da mesma forma que Deming, Juran (1990), Feigenbaum (1994) e Ishikawa (1993) têm o mesmo pensamento. O primeiro descreve que existe a necessidade de ser dada ênfase aos resultados a serem alcançados, já que toda organização depende deles. Já o segundo autor quando relata sobre conceitos da moderna gestão empresarial pela qualidade.

Juran (1990), descreve sua trilogia que são os três processos básicos de gerenciamento da qualidade, que vem de encontro aos critérios de excelência do FNQ. Essa trilogia pode ser observada no quadro 4.2

| Trilogia de Juran | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">Melhoria da qualidade</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Reconheça as necessidades de melhoria. 2 Transforme as oportunidades de melhoria numa tarefa de todos os trabalhadores. 3 Crie um conselho de qualidade, selecione projetos de melhoria e as equipes de projeto e de facilitadores. 4 Promova a formação em qualidade. 5 Avalie a progressão dos projetos. 6 Premie as equipas vencedoras. 7 Faça publicidade dos seus resultados. 8 Reveja os sistemas de recompensa para aumentar o nível de melhorias. 9 Inclua os objetivos de melhoria nos planos de negócio da empresa. | <p style="text-align: center;">Planejamento da qualidade</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Identifique os consumidores. 2 Determine as suas necessidades. 3 Crie características de produto que satisfaçam essas necessidades. 4 Crie os processos capazes de satisfazer essas características. 5 Transfira a liderança desses processos para o nível operacional. <p style="text-align: center;">Controle da qualidade</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Avalie o nível de desempenho atual. 2 Compare-o com os objetivos fixados. 3 Tome medidas para reduzir a diferença entre o desempenho atual e o previsto. |

Quadro 4.2 – Trilogia de Juran

O terceiro autor preconiza o conceito de que a qualidade está nas pessoas que compõem as organizações, este preceito está incorporado ao modelo de excelência do PNQ por meio da adoção da valorização das pessoas.

Senge (1990) descreve cinco novos componentes de aprendizagem. Marques (2004) relata que organizações de excelência, não nasceram excelentes, ou seja, aprenderam continuamente. Este conceito é incorporado ao modelo PNQ por meio da adoção do fundamento aprendizado organizacional.

Drucker (2001) relata “Hoje o valor é criado pela produtividade e pela inovação”. Este conceito o PNQ absorve através do fundamento inovação.

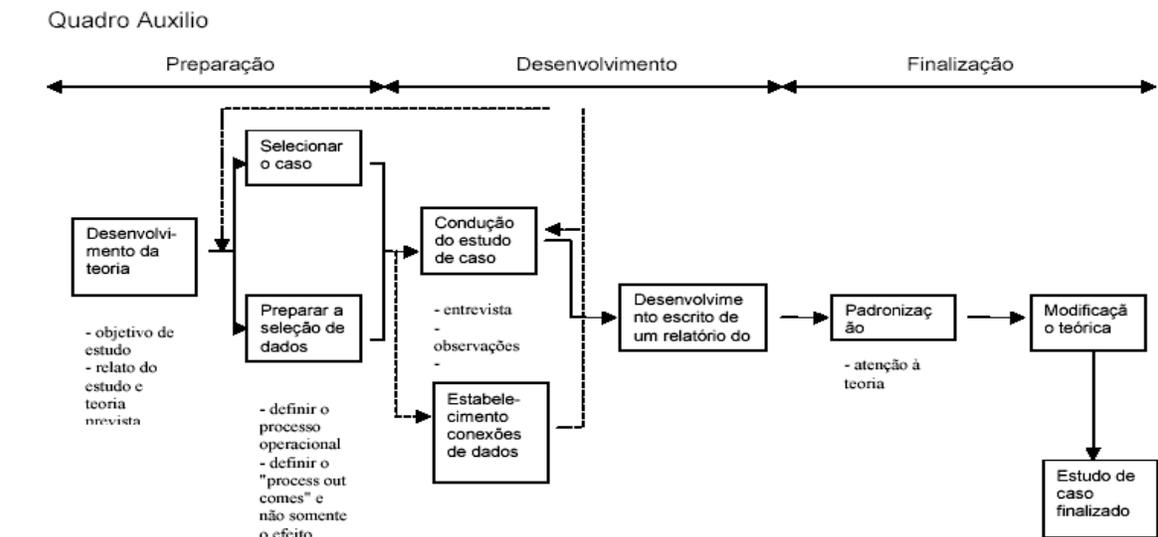
Praticamente todos os autores concordam que a agilidade organizacional é de grande importância, e que a antecipação dos interessados, e as respostas rápidas também são fundamentais. Nota-se que o FNQ adota esses conceitos no princípio agilidade.

4.3 Método

Quanto à composição da pesquisa optou-se pela metodologia conhecida como estudo de caso, baseada nos trabalhos de YIN (2005). Para ele o estudo de caso é um dos caminhos para a realização de pesquisa de ciência social. E, em geral, estudos de caso são as estratégias preferidas quando as questões "como" ou "por que" estão presentes, quando o investigador tem um pequeno controle sobre os eventos, e quando o foco é no fenômeno contemporâneo entre alguns contextos na vida real.

Segundo YIN (2005), o estudo de caso requer um plano ou projeto de pesquisa. Coloquialmente, um projeto de pesquisa é um plano de ação para obter daqui para lá, onde "aqui" pode ser definido como um conjunto inicial de questões à serem respondidas, e "lá" são algumas conclusões (respostas) destas questões.

A estrutura geral da pesquisa esta demonstrada na Figura 4.3:



Quadro1 :Etapas relevantes para elaboração de um Estudo de

Figura 4.3 - Estrutura Geral da Pesquisa, Yin (2005).

Ainda segundo YIN (2005), o estudo de caso e os experimentos não representam uma "prova", e a meta do investigador é expandir e generalizar (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

Segundo YIN, (2005) a evidência para estudos de caso podem vir de seis fontes: documentos, registros arquivais, entrevistas, observação direta, observação participante, e artefatos físicos.

A técnica utilizada será por coleta de dados documentais e da aplicação de questionários e observação direta dos acontecimentos, sendo a participação do autor passiva referente ao questionamento. Enfim, a conclusão da pesquisa será após a análise dos dados.

Metodologia

A elaboração da dissertação passou por três estágios:

1. Pesquisa de caráter documental e bibliográfico:
 - Foram pesquisados autores na área de qualidade, qualidade em Serviços, Planejamento Estratégico, Varejo, Critérios de Excelência e Competitividade.
 - Buscou-se também pesquisar em teses, dissertações e artigos informações que dessem embasamento teórico ao tema.
 - Através do site institucional da Organização, revistas e artigos especializados, foram coletadas informações práticas do dia-a-dia operacional e estratégico do Super Varejo.
 - Através do site institucional, livros e manuais foram levantadas informações teóricas sobre a FNQ – Fundação Nacional da Qualidade.
2. Trabalho de campo:
 - Contato por e-mail e telefone com a organização Super Varejo para primeiro contato e esclarecimentos de objetivos.
 - Encontro na “Eletropaulo Campinas” vendedora do Prêmio Nacional da Qualidade, que em parceria com a FNQ ministra palestra e visita pela

empresa para divulgar os conceitos de excelência em gestão das empresas vencedoras.

- Elaboração dos questionários de avaliação de gestão segundo os critérios de excelência da FNQ - P.N.Q.
- Aplicação de questionário, embasado no modelo de avaliação de gestão da FNQ, em 10 gerentes da rede Super Varejo;
- Observação pessoal nas lojas, enquanto os gerentes respondiam ao questionário.

3. Análise dos dados obtidos.

- Elaboração da revisão bibliográfica;
- Tabulação dos questionários: foi feita uma média ponderada, considerando o peso de cada item (tabela F.N.Q) pela abrangência escolhida em cada pergunta, chegou-se a totais parciais para cada critério e no final a uma posição final com o total de pontos da empresa. Esse total reflete o nível de maturidade da organização de acordo com os critérios de excelência da FNQ
- Elaboração através das pesquisas do perfil da Organização, organogramas e avaliação dos critérios de excelência que foi feito a partir dos dados levantados nas pesquisas e observação pessoal nas lojas enquanto ocorria a aplicação dos questionários.
- Análise e conclusões da pesquisa.

4.4 - Metodologia FNQ

Perfil da Organização

De acordo com a FNQ (2007) para se analisar a organização é preciso conhecê-la, dentro das informações necessárias para avaliação deve constar:

- Descrição da Organização;
- Concorrência e Ambiente Competitivo;
- Aspectos Relevantes;
- Histórico da Busca da Excelência;
- Organogramas.

Sistemas de Pontuação

O sistema de pontuação da FNQ para o Prêmio Nacional da Qualidade procura determinar o estágio de maturidade da Gestão da Organização sob dois aspectos, processos gerenciais e resultados organizacionais.

Com relação aos processos gerenciais são avaliados fatores: Enfoque, Aplicação, Aprendizado e Integração. Os Resultados Organizacionais são avaliados os fatores Relevância, Tendência e Nível Atual. Cada fator está subdividido como mostra o quadro 5.3.

| | | |
|--------------------------------------|--|---|
| 1. PROCESSOS GERENCIAIS | 1.1 FATOR ENFOQUE | -Adequação; -Proatividade; |
| | 1.2 FATOR APLICAÇÃO | - Disseminação; Continuidade; |
| | 1.3 FATOR APRENIZADO | - Refinamento; |
| | 1.4 FATOR INTEGRAÇÃO | - Coerência; -Inter-relacionamento; - Cooperação; |
| 2. RESULTADOS ORGANIZACIONAIS | 2.1 FATOR RELEVÂNCIA 2.2 FATOR TENDÊNCIA 2.3 NÍVEL ATUAL | |

Quadro 4.3 – Sistema de Pontuação x Nível de maturidade FNQ (FNQ, 2007).

Tabela 4.1 Pontuação de Processos Gerenciais. (FNQ, 2007).

| 0% | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|--|---|---|--|---|---|
| ENFOQUE | ENFOQUE | ENFOQUE | ENFOQUE | ENFOQUE | ENFOQUE |
| As práticas de Gestão são inadequadas aos requisitos do item ou não estão relatadas. | As práticas de Gestão apresentadas são adequadas para algum(ns) requisito (s) do item. | As práticas de Gestão apresentadas são adequadas para muitos requisitos do item. | As práticas de Gestão apresentadas são adequadas para quase todos requisitos do item. | As práticas de Gestão apresentadas são adequadas para a maioria dos requisitos do item. | As práticas de Gestão apresentadas são adequadas para todos os requisitos do item. |
| O atendimento aos requisitos é reativo | O atendimento a algum (ns) requisito (s) é proativo. | O atendimento a muitos requisitos é proativo. | O atendimento a maioria dos requisitos é proativo. | O atendimento a quase todos os requisitos é proativo. | O atendimento a todos os requisitos é proativo. |
| APLICAÇÃO | APLICAÇÃO | APLICAÇÃO | APLICAÇÃO | APLICAÇÃO | APLICAÇÃO |
| As práticas de gestão apresentadas não estão disseminadas. | As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas em algumas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. | As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas em muitas das áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. | As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas na maioria das áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. | As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas em quase todas as áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. | As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas em todas as áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. |
| Uso não relatado. | Uso continuado em algumas práticas de gestão apresentadas. | Uso continuado em muitas das práticas de gestão apresentadas. | Uso continuado na maioria das práticas de gestão apresentadas. | Uso continuado em quase todas as práticas de gestão apresentadas. | Uso continuado em todas as práticas de gestão apresentadas. |
| APRENDIZADO | APRENDIZADO | APRENDIZADO | APRENDIZADO | APRENDIZADO | APRENDIZADO |
| Não há melhorias sendo implantadas; e as práticas de gestão apresentadas não demonstram evidências de refinamento. | Há melhorias sendo implantadas; ou algum (as) práticas de gestão apresentadas são refinadas. | Muitas práticas de gestão apresentadas são refinadas. | A maioria das práticas de gestão apresentadas são refinadas. | Quase todas as práticas de gestão apresentadas são refinadas e espelham o estado-da-arte da gestão. | Todas as práticas de gestão apresentadas são refinadas. E espelham o estado-da-arte, pelo menos uma apresenta uma inovação de ruptura representando um novo benchmark. |
| INTEGRAÇÃO | INTEGRAÇÃO | INTEGRAÇÃO | INTEGRAÇÃO | INTEGRAÇÃO | INTEGRAÇÃO |
| As práticas de gestão apresentadas não são coerentes com as estratégias e objetivos da organização. | Quase todas as práticas de gestão apresentadas não são coerentes com as estratégias e objetivos da organização | Todas as práticas de gestão apresentadas não são coerentes com as estratégias e objetivos da organização; quase todas as práticas de gestão apresentadas estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, quando apropriado. | Todas as práticas de gestão apresentadas não são coerentes com as estratégias e objetivos da organização; quase todas as práticas de gestão, havendo cooperação entre quase todas as áreas da organização na sua implementação, quando apropriado. | Todas as práticas de gestão apresentadas não são coerentes com as estratégias e objetivos da organização; quase todas as práticas de gestão apresentadas estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, quando apropriado. | Plena integração das práticas de gestão; as áreas da organização trabalham em harmonia entre si e com as partes interessadas pertinentes, construindo parcerias e obtendo elevada sinergia. |

Tabela 4.2 - Pontuação Resultados Organizacionais. (FNQ, 2007).

| 0% | 20% | 40% | 60% | 80% | 100% |
|---|--|--|---|--|--|
| RELEVÂNCIA | RELEVÂNCIA | RELEVÂNCIA | RELEVÂNCIA | RELEVÂNCIA | RELEVÂNCIA |
| Não foram apresentados resultados relevantes. | Algum (ns) resultados relevantes foram apresentados. | Muitos resultados relevantes foram apresentados. | A maioria dos resultados relevantes foi apresentada. | Quase todos os resultados relevantes foram apresentados. | Algum (ns) resultados relevantes foram apresentados. |
| TENDÊNCIA | TENDÊNCIA | TENDÊNCIA | TENDÊNCIA | TENDÊNCIA | TENDÊNCIA |
| Tendências desfavoráveis para todos os resultados apresentados ou impossibilidade de avaliação de tendências (insuficiência de dados) | Tendência favorável em algum(ns) dos resultados apresentados. | Tendências favoráveis em muitos dos resultados apresentados. | Tendências favoráveis na maioria dos resultados apresentados. | Tendências favoráveis em quase todos os resultados apresentados. | Tendências favoráveis em todos os resultados apresentados. |
| NÍVEL ATUAL | NÍVEL ATUAL | NÍVEL ATUAL | NÍVEL ATUAL | NÍVEL ATUAL | NÍVEL ATUAL |
| Nenhuma informação comparativa pertinente é apresentada | O nível atual de todos os resultados apresentados é inferior às informações comparativas pertinentes; ou o nível atual de somente algum(ns) resultados apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes. | O nível atual de muitos resultados apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes. | O nível atual da maioria dos resultados apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes. | O nível atual de quase todos os resultados apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes; e a organização avaliada é líder do mercado ou do setor de atuação ou é referencial de excelência em algum resultado apresentado. | O nível atual de todos os resultados apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes; e a organização é referencial de excelência em algum resultado apresentado. |

Cap.05

Resultados e Discussão

Esse trabalho foi desenvolvido em uma empresa hipotética “Super Varejo S/A” que é baseada em uma empresa real. Devido a confiabilidade dos dados, a empresa não autorizou a divulgação pública das suas informações.

5.1 Perfil Da Organização

Fundado há mais de 50 anos, no estado de São Paulo, com um faturamento previsto para este ano de mais de R\$ 2 bilhões o Super Varejo é considerado uma das maiores redes de varejo do país.

- ⇒ **Razão Social:** Super Varejo S/A;
- ⇒ **Caracterização de Sociedade:** Sociedade anônima de capital fechado, previsão para abrir o capital em 2009;
- ⇒ **Ramo de Atuação:** Comércio Varejista;
- ⇒ **Faturamento 2007:** aproximadamente R\$ 2.5 bilhões.
- ⇒ **Número de Lojas:** Conta atualmente com 395 pontos de venda;
- ⇒ **Localização Geográfica:** Atualmente o Super Varejo está presente em mais de 300 municípios de sete Estados do Brasil.

⇒ **Mix de Produtos:** Atualmente as principais vendas de produtos do Super Varejo se concentram na seguinte distribuição:

- 22% Marrom – Eletroeletrônicos (TVs, DVDs, Videocassetes, etc.);
- 24% Móveis;
- 26% Branca – Eletrodomésticos (Geladeiras, freezers, microondas, etc.);
- 28% Outros (Brinquedos, Hobby e lazer, cama / mesa / banho, etc).

⇒ **Perfil clientes: Sexo (%)**

- | | |
|--------------------------|------|
| - Feminino | 51,4 |
| - Masculino | 43,9 |
| - Outros/Pessoa Jurídica | 4,7 |

⇒ **Perfil clientes: faixa salarial (%)**

- | | | |
|---------------------------------|-----------------|-------------|
| - Até R\$ 262 | Classe E | 3,1 |
| - De R\$ 263 a R\$ 496 | Classe D | 9,9 |
| - De R\$ 497 a R\$ 1.064 | Classe C | 39,4 |
| - De R\$ 1.065 a R\$ 1.770 | Classe B2 | 20,0 |
| - De R\$ 1.771 a R\$ 2.943 | Classe B1 | 15,7 |
| - De R\$ 2.944 a R\$ 5.554 | Classe A2 | 11,1 |
| - Acima de R\$ 5.555 | Classe A1 | 0,4 |

⇒ **Ticket Médio de Compras**

- | | |
|-----------------------|------------|
| - Lojas Convencionais | R\$ 336,65 |
| - Site de Compras | R\$ 390,00 |

⇒ **Vendas a prazo: 80 %**

⇒ **Canais de distribuição/ Perfil do cliente:**

- Lojas Convencionais e Virtuais Classes C e D – homens/mulheres + de 25 anos.

- Lojas de Shopping Classes A e B
- Televendas Classe B
- Site na Internet – Classes A e B – homens/mulheres de perfil mais jovem, 20+.

⇒ **Centros de Distribuição:** O Super Varejo possui, atualmente, seis centros de distribuição para atender as demandas regionais do país.

⇒ **Principais fornecedores:** Americanflex, Arno, Black & Decker, Caloi, CCE, Claro, Color Visão, Dako, Electrolux, Estrela, Itatiaia, Latina, Movelar, Multibras, Nigro, Panex, Panasonic, Philips, Sony, Sundown, Tramontina, Vivo, Walita.

⇒ **Poder de Inserção no Mercado:** Entre os cinco maiores do varejo nacional, e entre as 03 maiores redes de comércio eletrônico do país.

⇒ **Principais concorrentes:** Casas Bahia, Ponto Frio, Magazine Luíza, A Insinuante, Lojas Cem.

⇒ **Nº Colaboradores / Funcionários diretos:** aproximadamente 9.000.

⇒ **Perfil funcionários:** 51% homens, e 49% mulheres.

⇒ **Cargos de chefia:** 70% homens, e 30% mulheres.

⇒ **Faixa Etária dos funcionários:**

| | |
|----------------------|-----|
| - Acima de 46 anos | 8% |
| - Abaixo dos 25 anos | 62% |
| - Entre 36 e 45 anos | 30% |

⇒ **Escolaridade**

| | |
|----------------------------|-----|
| - Universitário Incompleto | 8% |
| - Universitário Completo | 4% |
| - 2º Grau ou Menos | 88% |
| - Pós-Graduação | 0% |

⇒ **Movimentação de pessoal no ano de 2007**

| | |
|--------------------------|-----|
| - Funcionários admitidos | 10% |
|--------------------------|-----|

- Funcionários demitidos 9%
- Funcionários promovidos 4%

⇒ **O que os funcionários mais valorizam**

- Remuneração e Benefícios 12%
- Desenvolvimento Profissional 65%
- Qualidade de Vida 20%
- Estabilidade 3%

⇒ **Remuneração**

- Diretoria – abaixo da média (100 melhores para se trabalhar, Exame,2007).
- Demais Cargos – abaixo da média (100 melhores para se trabalhar, Exame,2007).

⇒ **Clima Organizacional:** Nível de descontração – neutro.

⇒ **Principais formas de contratação:**

- Recrutamento Interno.
- Banco de Currículos.
- Consultorias Agências de Emprego.

⇒ **Nível de satisfação dos funcionários:**

- Com os Chefes (Credibilidade, respeito, imparcialidade) - acima da média.
- Com a Empresa (Orgulho) - na média.
- Com os Colegas (Camaradagem) - na média.

⇒ **Presença em listas “*great place to work*” :** (Melhores Empresas para se trabalhar, Exame, 2007).

- 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007.

5.2 Histórico da busca pela Excelência:

1957 - A história do Super Varejo começa a cinquenta anos quando os sócios fundadores abriram a primeira loja.

1966 – Expansão o Super Varejo possui agora uma loja com 500m².

1968 - Informatização dos processos de cobrança da loja.

1969 – Aquisição da primeira rede com três lojas.

1977 - Super Varejo diversifica suas atividades, criando o Grupo SV Veículos Ltda.

1980 – Inauguração da primeira loja do Super Varejo em Minas Gerais.

1981 – Nova Filial é inaugurada em Uberaba. Inclusão da computação na empresa.

1982 – Inaugurada loja em Araguari.

1983 – Inauguradas mais oito lojas nos estados de São Paulo e Minas Gerais.

1985 – Compra de dois pontos de vendas no interior de SP.

1985 – Inaugurada mais uma concessionária Fiat. Aquisição de rede de cinco lojas e uma inauguração. Transferência do Escritório Central para novo prédio. Estruturação dos setores de Recursos Humanos e Serviço Social, com benefícios, treinamentos e seleção. Conversão de programas da linguagem Basic para Cobol.

1991 – Criou-se um novo ciclo de desenvolvimento, produtividade e lucratividade através do planejamento estratégico implementado na instituição. Neste mesmo ano foi criada também a “SV- Holding” do grupo, criada com intuito de preparar a empresa para a adoção de praças de governança corporativa, iniciando o processo de profissionalização e organização da estrutura societária.

1992 - Criou e desenvolveu o conceito de “Lojas Eletrônicas”: que visava a prestação de serviços, colocando à disposição dos clientes todos os produtos comercializados pela empresa através de fitas de vídeo, catálogos e pôsteres apresentados pelos vendedores, já que neste ano não existia multimídia e nem internet. Atualmente este tipo de loja passou a ser denominada “Loja Virtual”, onde não existem produtos em exposição e nem nos estoques. Ainda neste ano foi criado o Consórcio Nacional Super Varejo, uma empresa no segmento brasileiro de consórcios que atua fornecendo créditos para imóveis, eletroeletrônicos, automóveis e motocicletas de valores diversos.

1994 - Foi criada uma das principais estratégias de vendas do Super Varejo, uma promoção relâmpago onde são vendidos produtos específicos com preços muito abaixo dos praticados no mercado durante um único dia, com sua divulgação na data anterior, além disso, lançou uma gigantesca liquidação, que acontece todos os anos no primeiro sábado depois do Reveillon, a partir das 5 horas da manhã a “Liquidação Super Varejo”.

1995 - Criada a Super Varejo Factoring Fomento Mercantil Ltda, empresa de compra de direitos creditórios e prestação de serviços junto aos pequenos e médios fornecedores. Além disso, foi criado o “Varejão” o maior evento interno do Super Varejo, objetivando aproximar a equipe das unidades com a Diretoria e Lideranças da Administração Central.

1996 - Grande expansão para o Grupo Super Varejo. Foram adquiridos 23 pontos comerciais nos Estados do Paraná e Mato Grosso do Sul. A empresa passou de 55 para 78 lojas próprias no país. Neste ano também houve a criação do SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), objetivando criar um canal de comunicação direta entre cliente e empresa.

1997 - Foram inauguradas mais 13 lojas da rede, realizou-se a primeira emissão de “commercial papers”.

1998 - Grupo obteve captação inicial dos recursos de longo prazo voltado para sua expansão, vindos diretamente do BNDES.

1999 – A empresa diversifica seus canais de vendas, inaugurando, então, seu portal de vendas pela internet, o supervarejo.com e, no mesmo ano, o seu “Televendas” que consolidou o Super Varejo como empresa pioneira no comércio eletrônico nacional.

2001 – O Grupo Super Varejo instituiu o Super Varejo Cred, uma parceria do Super Varejo e uma instituição financeira tradicional, com o objetivo de financiar as vendas a prazo e ofertar novos produtos e serviços financeiros a seus clientes. Foi eleita pela Revista Exame como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Além disso, adquiriu cinco pontos comerciais de uma rede em São Paulo.

2002 – O Grupo Super Varejo iniciou a segunda etapa do planejamento estratégico visando a transformação cultural da organização onde a principal meta é fazer com que o Super Varejo seja o foco principal do cliente. Foram criados novos serviços para os clientes, como o Seguro Prestamista e os Seguros Super Varejo. Foi eleita novamente pela Revista Exame como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

2003 - Ano de expansão do Grupo com mais de 50 novas lojas, sendo 18 delas compradas da concorrência. Além disso, a empresa conquistou vários prêmios das mais sérias instituições empresariais do país, consolidando todo o esforço desenvolvido durante seus anos de atuação. Dentre eles estão: **1º lugar** como **“A melhor empresa para se trabalhar no país”**, pela revista **Exame**; revista **Carta Capital**: **1º lugar** no setor de varejo **“As mais admiradas do país”** (pesquisa feita pela consultoria Interscience) e prêmio **“Excelência em Qualidade no Comércio Eletrônico – BC3 2003”** (única loja do segmento a obter o conceito **“ouro”** em 10 critérios avaliados).

2004 – A Super Varejo comprou uma rede com 51 filiais pelo Rio Grande do Sul, expandindo seu número de estabelecimentos para 254. Além disso, neste ano o Super Varejo se tornou case de sucesso no Fórum Mundial de Varejo em Nova Iorque, gerando, assim, matéria exclusiva no jornal norte-americano *The New York Times*, retratando a grande projeção da rede. Ainda em 2004, devido à grande diversidade de atuação da empresa, e sua significativa representatividade no setor de varejo, o Grupo Super Varejo foi projeto de estudo na Universidade de Harvard, EUA.

2005 – Aquisição 100 lojas, totalizando na época, então, 354 pontos de vendas espalhados por sete Estados brasileiros. Ainda em abril, o Super Varejo lançou seu novo posicionamento de marca. Ainda em 2005, fechou parceria com uma das maiores seguradoras do mundo, a francesa Cardif, inaugurando, então, a Super VarejoSeg, uma *joint venture* criada para o fornecimento específico de seguros no varejo.

2006 - Super Varejo lança nova campanha para reforçar o conceito de Marketing lançado em 2005.

2007 – Crescimento em número de lojas chegando a 391, aumento em 18% do faturamento em relação ao ano anterior.

2008 – A previsão da empresa é continuar com o ritmo de crescimento acelerado e uma meta de aumento no faturamento em 40%.

5.3 Organogramas Super Varejo:

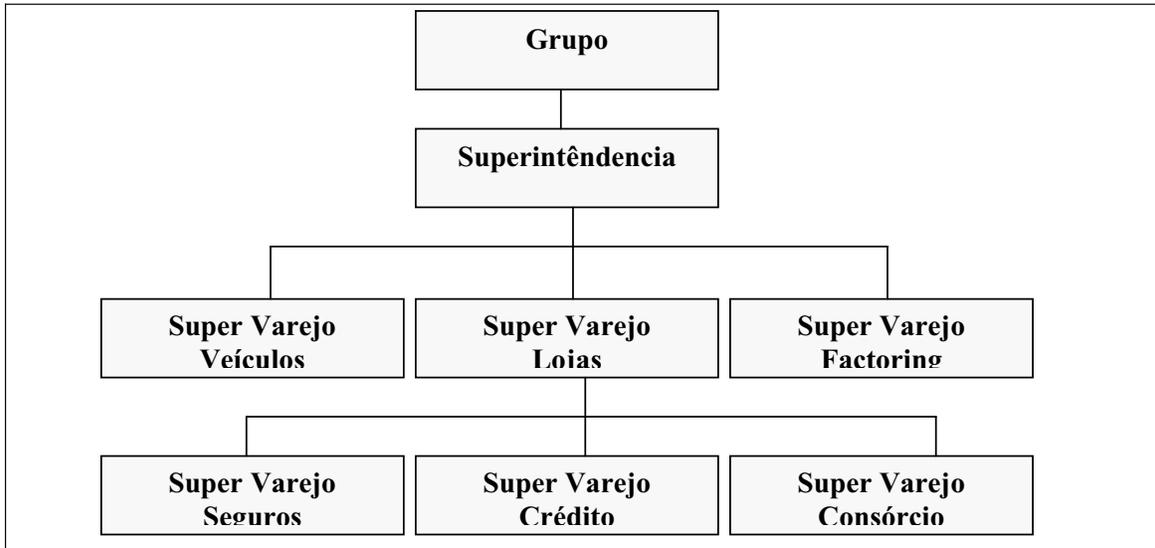


Fig. 5.1 – Organograma Grupo Super Varejo S/A (elaboração própria, 2008).

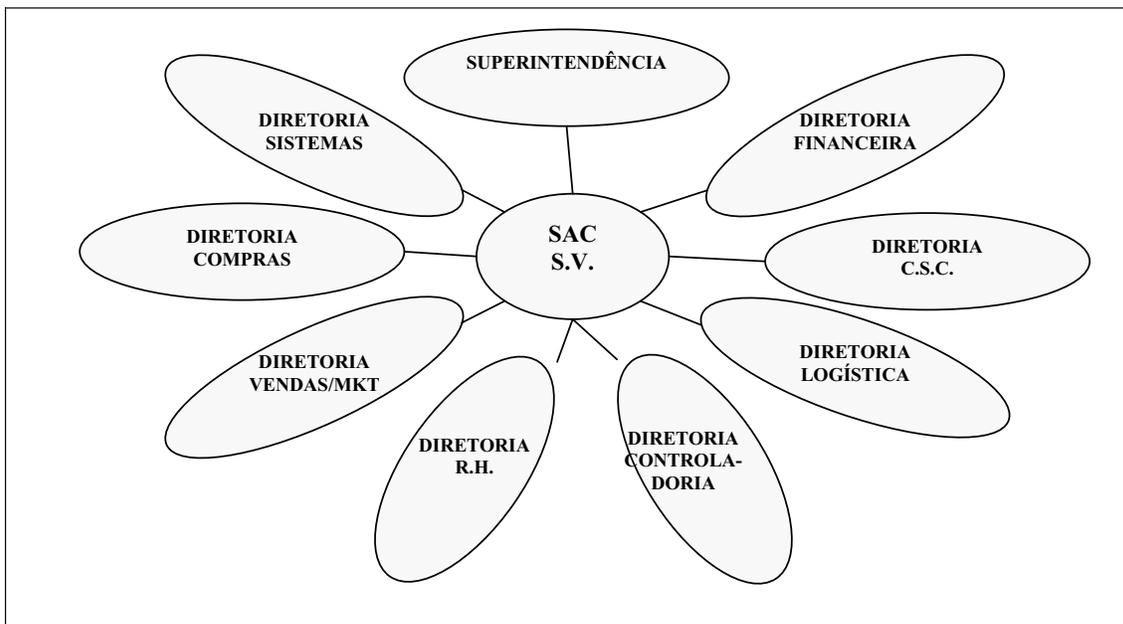


Fig. 5.2 – Organograma Super Varejo S/A (elaboração própria, 2008).

Organograma Recursos Humanos Super Varejo:

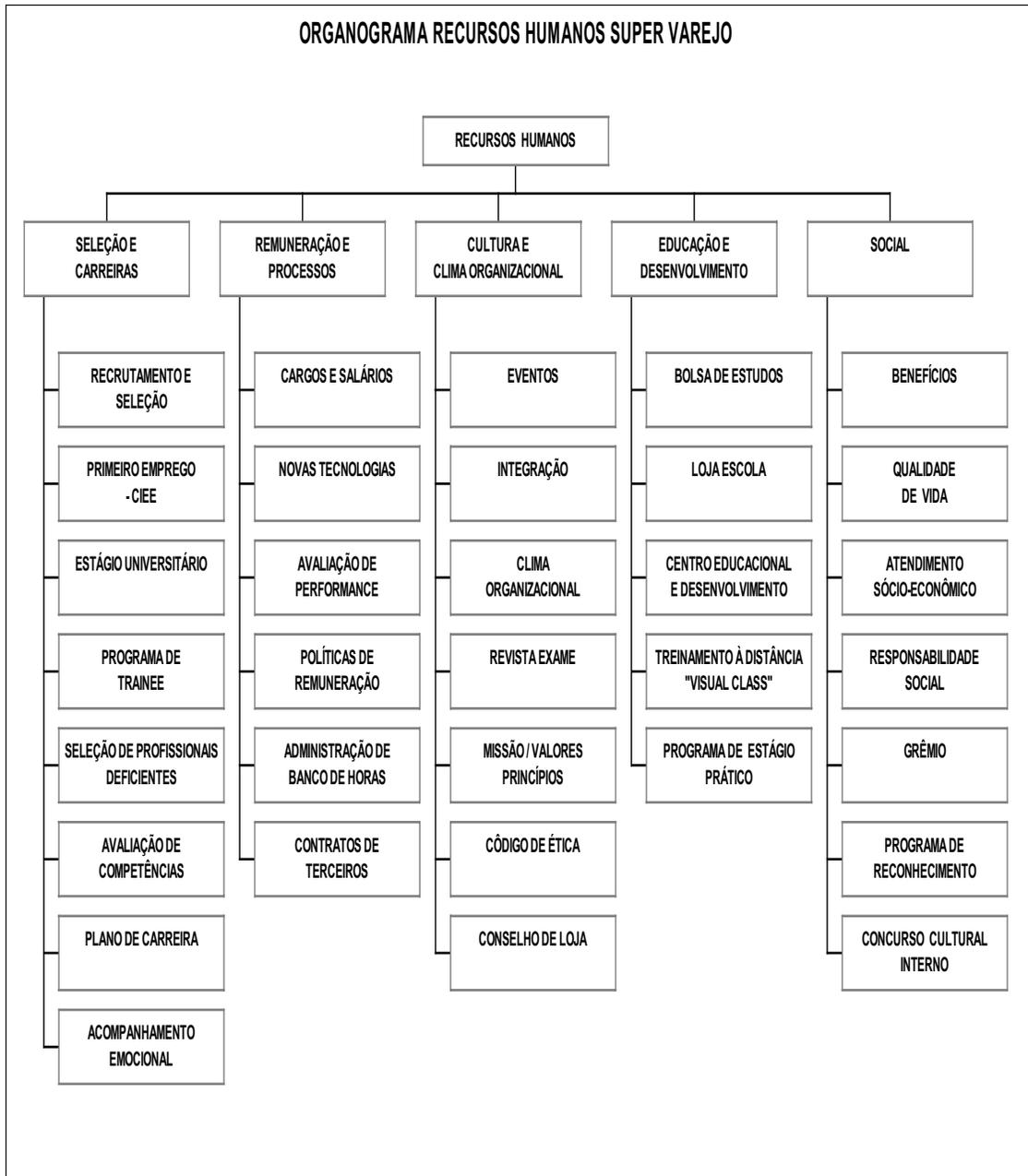


Fig. 5.3 – Organograma Recursos Humanos Super Varejo (elaboração própria, 2008).

5.4 Conclusões por Critérios

CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA

“Este Critério examina o Sistema de Liderança da Organização e o comprometimento pessoal dos membros da alta direção no estabelecimento, disseminação e atualização de valores e diretrizes organizacionais que promovam a cultura da excelência, considerando as necessidades de todas as partes interessadas. Também examina como a alta direção analisa criticamente o desempenho global da organização” (FNQ; 2007).

Aspectos de avaliação Liderança:

- Liderança Carismática

Um ponto de destaque na trajetória do Super Varejo é a liderança abrangente e carismática da alta direção que personifica os objetivos e as metas da empresa, focados no cliente e na parceria com os funcionários, buscando sempre os melhores resultados.

Segundo Salomão (2005) na avaliação da Harvard o estabelecimento de um estilo de gestão carismático não apenas para os clientes, mas principalmente para os empregados é um ponto fundamental do sucesso da empresa.

Buscando criar uma visão inovadora e descentralizadora da liderança o Super Varejo deu o ponto de partida para sua diferenciação em relação aos concorrentes, conseguindo destaque e crescimento em um segmento altamente competitivo.

- Decisões da Liderança:

Existe uma forte crença no trabalho em equipe aliada a uma visão gerencial sistêmica, onde todas as suas decisões da liderança buscam resguardar e atender as expectativas de todos os interessados, sem perder o foco no resultado.

- Interação da Liderança com as partes interessadas:

Além da possibilidade de contato direto com os líderes se estabeleceu como norma à obrigatoriedade de retorno a qualquer solicitação ou dúvida dos clientes externos e internos, mesmo que seja para justificar uma solicitação não atendida.

- Liderança e o desenvolvimento da Organização:

É uma organização bastante competitiva que tem tido destaque tanto pela forma de gestão como pelo crescimento acentuado nos últimos anos, tornou case de sucesso no Fórum Mundial de Varejo em New York, gerando, assim, matéria exclusiva no jornal norte-americano The New York Times, retratando a grande projeção da rede, foi alvo de pesquisa para elaboração de um case de estudo para a Harvard Business School e reportagens de destaque na imprensa nacional.

- Liderança e disseminação da cultura de excelência:

Apesar de existir claramente uma preocupação, por parte da liderança, em relação à qualidade e a busca de melhorias, essa busca é feita de forma mais intuitiva que padronizada. O grau de amadurecimento na busca da excelência está no estágio inicial.

CRITÉRIO 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS

“Este Critério examina o processo de formulação das estratégias de forma a determinar o posicionamento da organização no mercado, direcionar suas ações e maximizar seu desempenho, incluindo como as estratégias, os planos de ação e as metas são estabelecidos e desdobrados por toda a organização e comunicados interna e externamente. Também examina como a organização define seu sistema de medição do desempenho” (FNQ; 2007).

Aspectos de Avaliação Estratégias e Planos:

Gestão Estratégica Super Varejo:

Desde 1991, quando a nova superintendente assumiu a direção do grupo houve uma preocupação em redefinir claramente as diretrizes e objetivos organizacionais para que todos os funcionários conhecessem e aplicassem a nova filosofia da empresa, onde o cliente se tornou o centro das atenções e o motivo da organização existir.

Com essa visão estratégica voltada para o cliente, a alta direção do Grupo Super Varejo montou a Holding SV com intuito de preparar a empresa para a adoção de praças de governança corporativa, iniciando o processo de profissionalização e organização da estrutura societária.

Durante esta nova etapa de evolução foi implementada uma estratégia de administração na empresa que priorizava fatores diferenciados e essenciais para aproveitar e dinamizar ao máximo os recursos do grupo.

Dentre eles estão a descentralização do poder, o conselho de loja, rito de comunhão, café da manhã, seminário com participação dos cônjuges, encontro de funcionários, elaboração e disseminação da missão, valores, princípios (códigos de ética) do grupo, escritório central presente no campo, autonomia do negócio para os gerentes de loja (empreendedores), liberdade para os vendedores decidirem o preço e responsabilidade pela aprovação do crédito, gerentes e vendedores são remunerados levando-se em conta o volume de vendas, as margens obtidas e a eficiência na cobrança, todos os funcionários são remunerados de acordo com o lucro da empresa, alinhamento de todos os colaboradores aos objetivos da organização e recompensa pelos resultados obtidos, ferramentas de CRM ficam à disposição dos vendedores na loja para que possam fazer ações descentralizadas.

O posicionamento de inovação no atendimento ao cliente, soluções estratégicas e gestão de pessoas proporcionou destaque nacional e internacional para a organização.

Suas diretrizes são: busca da transparência e da verdade nas relações; ênfase na aprendizagem coletiva; ter o cliente como foco principal; busca do desenvolvimento sustentável e elevação do nível de consciência, através do processo educativo, envolvimento em projetos sociais, atrelados à produtividade individual.

Pontos Fortes:

- Forte identificação do público com a marca.
- Discurso nacionalista e motivador.
- Estar entre as 10 melhores empresas do país para se trabalhar.
- 395 lojas espalhadas pelo país.
- Diversificação dos canais de venda.
- Inovação administrativa.
- Funcionários estimulados a plano de carreira e crescimento dentro da empresa e participação nos lucros.
- Proporcionam aos funcionários bolsas de estudo, cheque maternidade e outros benefícios.
- Respeito pela concorrência.

Pontos Fracos:

- Sujeitos a Juros, aumentam a margem de consumo;
- Estabilidade não é 100%, depende da economia.
- Concorrência acirrada.
- Crescimento acelerado levando a distorções de atendimento entre as lojas e dificuldade de resposta rápida do suporte administrativo.
- Dificuldades de manter o padrão de qualidade prometido em todos os elos da cadeia.
- Dificuldade de adaptação ao diversos públicos alvos dependendo do canal de distribuição.

- Manter o nível de motivação dos funcionários devido ao excesso de responsabilidades individuais.
- Opção pelo processo de terceirização podendo gerar falhas no serviço prestado ao cliente, como por exemplo, na entrega e montagem de móveis.

- Comunicação Interna e externa:

Existe dentro do Super Varejo um sistema de Intranet onde qualquer funcionário pode ter acesso a qualquer informação do grupo. Para que exista maior transparência e controle todos podem entrar facilmente em contato com qualquer membro da hierarquia superior, inclusive existe uma linha direta com a superintendência e diretoria. O mesmo sistema funciona pelo SAC da empresa com os clientes externos.

Existem diversos instrumentos para favorecer a circulação das informações na empresa: Comunicação olho no olho, micro estratégico, internet, TV Super Varejo, cartas da superintendência, notícias do dia, intranet, código de conduta ética, departamento de comunicação, toró de palpites.

CRITÉRIO 3 – CLIENTES

“Este Critério examina como a organização identifica, analisa, compreende e se antecipa às necessidades dos clientes e dos mercados, divulga seus produtos, marcas e ações de melhoria, e estreita seu relacionamento com os clientes. Também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação a seus produtos e marcas” (FNQ; 2007).

Aspectos de avaliação Cliente:

- Postura com relação ao cliente

O objetivo do Super Varejo é proporcionar ao cliente total satisfação no ambiente de compras, contato com os produtos, atendimento, serviços financeiros, etc. Criando uma forte impressão de qualidade e fidelidade.

Para alcançar esses objetivos são utilizadas ferramentas de relacionamento buscando sempre uma diferenciação de tratamento para cada tipo de cliente, a empresa não utiliza um programa específico de CRM (*Customer Relationship Management*) por desejar ter liberdade na tomada de decisões para aprimoramento do relacionamento com o cliente.

Exemplos de áreas de atuação do departamento de Marketing :

- Programa de fidelização do cliente buscando o aumento do Ticket médio;
- Mala-direta: retorno de até 50% nas ações de comunicação dirigida;
- Valorização dos clientes fiéis à loja, com mais benefícios, mais dias para pagar, taxas diferentes em promoções especiais, consórcio sem taxa de adesão etc;
- Programa de ativação de clientes com prêmios para o vendedor;
- Concurso Cultural; Atualização Cadastral; Estratégias de Comunicação dirigida com Clientes; Estudos e análise de perfil; Metas de clientes.

Diferenciais Estratégicos de Marketing:

Existe por parte do departamento de Marketing uma preocupação em criar diferenciais buscando marcar sua estratégia de Marketing por propagandas institucionais para fortalecimento da marca e várias estratégias comerciais criativas que a diferenciam das demais concorrentes, é necessário ressaltar que na área varejista o Benchmarking é bastante utilizado e muitas dessas idéias foram adotadas por outras grandes redes varejistas, mudando apenas o nome e mantendo o conceito original.

CRITÉRIO 4 – SOCIEDADE

“Este Critério examina como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma sustentável, por meio da minimização dos impactos negativos potenciais de seus produtos e operações na sociedade e como a organização interage com a sociedade de forma ética e transparente” (FNQ; 2007).

Aspectos de avaliação Sociedade:

Comunidade:

Na missão e princípios de Planejamento Estratégico da Super Varejo existe um direcionamento claro com relação à comunidade, buscando que cada funcionário perceba a importância de criar e cultivar laços em busca de uma cidadania empresarial e responsabilidade social.

- *Lojas:* Por fazer parte da política da empresa a descentralização do poder e de ações, cabe ao gerente da unidade, junto a sua equipe, decidir e definir como participar e auxiliar a sua comunidade (instituições, escolas, redes públicas, etc.).

As formas de participação são: doações de produtos, serviços, equipamentos e outros recursos materiais; repasse de recursos financeiros a partir de solicitação; apoio às campanhas de saúde (vacinação, doação de sangue, etc), cursos, palestras e doação de cestas básicas.

Independente disto, as Lojas Virtuais possuem um centro promocional (espaço reservado para cursos e palestras) à disposição da comunidade. A própria loja oferece cursos gratuitamente a seus clientes e a comunidade. Desde o ano 2000 existe instalado, nestas lojas, Internet para uso inteiramente grátis da comunidade.

Postura Ética:

Observa-se que existe uma preocupação da direção de criar uma cultura que fortaleça o respeito as diferenças, começando pelo processo de Recrutamento e Seleção que tem como norma interna não fazer discriminação de cor, sexo, idade ou religião, chegando a optar pelas minorias étnica em caso de empate entre candidatos, além de uma política de inserção de portadores de necessidades especiais que antes da determinação da lei número 8.213/91 já era prática comum dentro da organização que busca não somente atrair e contratar como também dar formação a esses profissionais.

LINHA 0800

Esta linha garante a possibilidade de denúncia de qualquer ato de discriminação na empresa, tanto por parte do colaborador quanto do candidato a vagas. Os casos que por ventura surgirem neste sentido, são acompanhados pessoalmente pela superintendência da empresa e profissionais da área de humanas.

CRITÉRIO 5 – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

“Este Critério examina a gestão e a utilização das informações da organização e de informações comparativas pertinentes, bem como a gestão do capital intelectual da organização” (FNQ; 2007).

Aspectos de avaliação Informações e Conhecimento:

Conforme analisado nas questões acima a comunicação e a formação são de extrema importância para a organização. Redes internas e externas fazem com que a informação circule livremente por todas as áreas da organização.

Esse foi um dos pontos principais da estratégia de modernização tecnológica da organização, que trocou um sistema de gestão feito em casa por um ERP de mercado, a empresa conseguiu elevar as receitas em 10 pontos percentuais acima do previsto: os ganhos vão aumentar de 920 milhões de reais em 2003 para mais de 1,4 bilhão de reais em 2004. E a produtividade dos centros de distribuição deu um salto de 30% depois da migração.

O projeto de troca do sistema legado por um pacote de gestão integrado começou em 2001, mas só em 2004 contabilizou bons resultados. Até aquele ano, a Super Varejo convivia com um paradoxo tecnológico: se por um lado se sobressaía pelo pioneirismo - em 1992, já oferecia comércio eletrônico, quando nem se ouvia falar de internet no país -, por outro contava com um sistema de gestão arcaico, desenvolvido pela própria equipe de TI.

Foram avaliados pesos pesados do mundo do software empresarial, mas quem ganhou a disputa foi a empresa paulista Gemco, por oferecer um sistema de gestão específico para o mercado varejista. A troca do ERP puxou um grande projeto de modernização tecnológica na Super Varejo, com a atualização de toda a infra-estrutura de hardware, substituindo os mainframes por máquinas Unix com bancos de dados Oracle, e reestruturando a rede de comunicação.

CRITÉRIO 6 – PESSOAS

“Este Critério examina como são proporcionadas condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. Também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam a excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização” (FNQ; 2007).

Aspectos de avaliação Pessoas:

Estratégia de Recursos Humanos

Observa-se que a Organização busca criar uma estratégia de transformação do grupo, onde cada um se sente responsável e capacitado atingir os objetivos colocados, aplicando mecanismos e ferramentas para transformar a cultura organizacional de forma que cada funcionário se sinta de certa forma o administrador do negócio, desde a fase do planejamento, marketing, promoções, atendimento ao cliente, cobrança e pós-venda. consciente das vantagens e obrigações que advém dessa nova posição.

Treinamento e formação de Gerentes

Dentro dessa diretriz os gerentes são os principais pilares de sustentação, existindo dentro da organização uma preparação para que assumam as responsabilidades como “Donos da Loja ou Unidade”.

O Super Varejo busca a partir de treinamentos e ações garantir este desenvolvimento e perfil. Por exemplo, em cursos de desenvolvimento de liderança, promoções por desempenho, conselho de loja e supervisão através de gerência regional.

Treinamento e formação de colaboradores

Reconhecendo a necessidade de formar e treinar seus funcionários para que possam estar aptos a responder as exigências do dia a dia da loja e capazes de alcançar os resultados esperados a Super Varejo coloca a disposição de seus colaboradores várias ferramentas.

Entre elas estão o Centro Super Varejo de Educação e Desenvolvimento, Programa de trainee a gerentes de loja, Programa de trainee, Programa de treinamento para vendedores, Treinamento de produtos, Programa de treinamento à distância, Cursos externos, Programa gestão para a excelência, Loja Escola Super Varejo, Cursos no exterior, Plano de carreira, Recrutamento interno e Programa de bolsa de estudos.

Métodos de Reconhecimentos e Programas de Incentivo

A Super Varejo criou várias formas de destacar os funcionários que conseguem alcançar os padrões pré-estabelecidos buscando motivar a todos a seguirem esses exemplos. Os funcionários recebem participação no superavit do lucro de gestão, destaques em campanhas nacionais e regionais.

Benefícios oferecidos aos funcionários:

A Super Varejo há vários anos consecutivos recebe reconhecimento como uma das melhores empresas para se trabalhar, em pesquisa promovida pela revista Exame, por meio de questionários respondidos por funcionários das mais importantes organizações nacionais.

Um dos destaques é sua preocupação com as necessidades de seus funcionários. Essa visão humanista criou vários benefícios para seus colaboradores.

Entre eles se destaca: Reembolso de farmácia para casos de doenças crônicas ou graves/falecimento; Fundo mútuo; Aquisição de produtos com condições facilitadas; Convênio médico; Unimed país; Ticket restaurante; Seguro de vida; Bolsa de estudos; Flexibilização de horários para estudantes; Campanha de vacinação; Grêmio esportivo e serviço social; Super Varejo Previdência; Plano odontológico; Aquisição e construção da casa própria;

Além de aconselhamento de carreira; apoio às colaboradoras promovidas no plano de carreira; Cheque-mãe; Programa de participação nos resultados; Pagamento de bônus anual; Concurso cultural; Parceria com universidades; Parceria com o Senac; Campanha de natal.

CRITÉRIO 7 – PROCESSOS

“Este Critério examina os principais aspectos da gestão dos processos da organização, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a execução e entrega do produto, os processos de apoio e aqueles relacionados aos fornecedores, em todos os setores e unidades. Também examina como a organização administra seus recursos financeiros, de maneira a suportar sua estratégia, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos” (FNQ; 2007).

Aspectos de avaliação Processos:

A estratégia da Super varejo para atingir os objetivos dentro da cadeia de suprimentos foi à definição pelo departamento Logístico de seis processos principais dentro do modelo de negócio da empresa. Cada processo é responsável pela aplicabilidade de conceitos e funcionam de forma sistêmica (dependentes), somando para o resultado final.

1º Processo: Promoção

- Planejamento antecipado das promoções;

- Definição de metodologia de análise de efetividade de promoções;
- Adequação das compras promocionais de acordo com histórico de promoções e metas da empresa.

2º Processo: Reposição

- Padronizar e automatizar o processo de reposição;
- Otimizar o estoque na cadeia de abastecimento (lojas e CDs);
- Obter melhor balanceamento dos estoques na Empresa;
- Reduzir perda de vendas por falta de produtos;
- Reduzir capital empregado em estoque sem giro;
- Eliminar a Atividade Operacional da Loja;
- Trabalhar compra por demanda

3º Processo: Giro

- Padronizar o processo de monitoramento do desempenho dos produtos, com definições de métricas e indicadores;
- Definir uma metodologia de análise e classificação dos produtos quanto ao desempenho;
- Sistematizar o processo de análise, automatizando a captura e processamento de informações para diagnóstico;
- Promover ações a partir do diagnóstico, visando: Ganho de performance (vendas e margem) e Racionalização do sortimento.

4º Processo: Mix de Produtos

- Normalizar os processos de inclusão e exclusão de itens na linha de produtos do Super Varejo;

- Manter o desempenho logístico do sortimento, sob os aspectos de cobertura, nível de serviço e custo total;
- Minimizar a obsolescência (acúmulo de itens com baixo desempenho);
- Minimizar o impacto financeiro da inclusão / exclusão de itens;
- Minimizar a proliferação de itens com características similares para o Consumidor.

5º Processo: Vitrine

- Definir políticas de giro e venda de mostruários;
- Reduzir obsolescência dos estoques investidos nas lojas;
- Administrar e sistematizar de forma mais eficiente os mostruários da empresa.

6º Processo: Fornecedores:

- Efetuar análises que avaliem a eficiência dos fornecedores quanto ao atendimento dos pedidos e os prazos de entrega;
- Formar parcerias nos processos de compras para máxima redução de estoques;
- Participar com processo de ganha-ganha entre empresa/fornecedor.

A empresa acredita que para alcançar seu objetivo de fidelização do cliente é necessário que todos os participantes da cadeia de suprimentos estejam satisfeitos. Para isso buscou desenvolver parcerias com os fornecedores para que a satisfação seja recíproca.

A organização utiliza um sistema de comunicação integrada denominado NEOGRID principalmente em relação à emissão de pedidos.

Outra característica de negociação é que apesar de possuir um grande número de fornecedores cadastrados a maior parte das compras é realizada junto a um número pequeno de fornecedores, 70% das compras são feitas com 15% da lista de fornecedores.

CRITÉRIO 8 – RESULTADOS

“Este Critério examina a evolução do desempenho da organização em relação a clientes e mercados, situação financeira, pessoas, fornecedores, processos relativos ao produto, sociedade, processos de apoio e processos organizacionais. Examina também os níveis de desempenho em relação às informações comparativas pertinentes” (FNQ; 2007).

Aspectos de avaliação Resultados:

⇒ Evolução no faturamento.

- Entre 2001 e 2004, as vendas quase triplicaram, chegando à marca de R\$ 1,45 Bilhão.
- Ano de 2005 obteve um faturamento de cerca de R\$ 2 bilhões.
- Ano de 2006 o faturamento passou para R\$ 2.184 bilhões.
- Fechou 2007 com um faturamento de R\$ 2.8 bilhões.

A Super Varejo vem conseguindo lugar de destaque na mídia, que vem acompanhando suas estratégias e confirmando o desempenho e crescimento da empresa.

- Em 1992, o Super Varejo tornou-se a "7ª Rede de Departamentos do País", segundo dados da revista Balanço Anual.
- No ano seguinte, classificou-se entre as 20 "Melhores Empresas do Brasil".
- A Super Varejo também ocupa o 3º lugar entre as "Empresas Mais Admiradas do País", de acordo com uma pesquisa da consultoria InterScience
- A Super Varejo figura entre as 10 primeiras do Brasil, há 8 anos, no Guia Exame das Melhores Empresas para se trabalhar.
- Em 2005 foi eleita pela Revista Exame como a melhor organização do setor de varejo e a terceira melhor para mulheres trabalharem.
- Ainda em 2005, sua diretora superintendente, foi eleita uma das 12 maiores lideranças em excelência empresarial das Américas, pela Revista América Economia.

5.5 Análise final dos critérios de Qualidade FNQ

Um dos pontos forte na gestão do Super Varejo é sua liderança. Com personalidade carismática, além de um profundo conhecimento do seu segmento, a superintendente conseguiu ao longo desses anos à frente da empresa trazer para o varejo as mais modernas ferramentas da administração utilizadas na área da indústria e serviços.

Criou-se um planejamento estratégico para cinco anos com etapas claras e metas a serem atingidas por todos da organização. Tendo como diretriz o cliente como foco a empresa apostou na capacidade empreendedora de seus funcionários para fazer de cada loja uma unidade autônoma, geradora e transmissora de idéias.

A FNQ destaca o Aprendizado Organizacional como a capacidade da organização de aprender com ela mesma. Para o segmento do varejo, que diante da concorrência acirrada necessita a cada dia criar novas formas de atrair o cliente, esse foco no funcionário como responsável por todo ciclo de venda, com autonomia para inovar na tentativa de alcançar suas metas, é bastante adequado.

Porém essa estratégia exige uma equipe preparada tanto técnica como psicologicamente e essa é a maior dificuldade para quem lida com comércio, pois vai contra a grande maioria dos profissionais da área. Vale destacar, que em cargos de gerência e suporte esse perfil se profissionalizou, mas o vendedor de varejo ainda carrega o estigma de amadorismo e, em sua maioria, enxerga a função como trampolim até encontrar outra ocupação. Apostar em um ótimo processo de recrutamento e seleção é o modo mais efetivo de ter um vendedor que realmente vai se dedicar ao seu trabalho e se motivar para atingir as metas.

Com relação à disseminação da cultura de excelência, ela não está totalmente sistematizada, mas percebe-se que existe por parte de todos os gerentes que responderam ao questionário uma busca intuitiva desse patamar de qualidade.

Existe na Super Varejo uma preocupação grande em definir estratégias e criar formas de implementação eficaz.

Dois pontos se destacam como objetivos principais, o aumento no número de lojas para alcançar pelo menos o segundo lugar no seu segmento e a criação de diferenciais para atrair o cliente para suas lojas. Essa aposta na inovação se deve à distância em número de lojas e faturamento das Casas Bahia, primeira em seu segmento de vendas no varejo. A Super Varejo analisou que no atual cenário é mais eficiente não tentar concorrer diretamente, e em termos de inovação ela consegue se destacar.

O que os gerentes apontaram em seus questionários foi à dificuldade de lidar com o rápido crescimento da rede, que exige respostas muito rápidas do suporte tanto administrativo como operacional, mas que devido à expansão eles não estão preparados para disponibilizar.

A Super Varejo apesar de ter a maioria de suas lojas localizadas no interior do Estado de São Paulo, consegue que sua marca seja conhecida através de uma estratégia de marketing focada na mídia televisiva e em promoções em programas com altos índices de audiência. Seu site de venda e-commerce é outro ponto forte na divulgação da sua imagem.

A empresa coloca o relacionamento com cliente como fator fundamental de sucesso, mas o tipo de estratégia de horizontalização, tendo a terceirização de quase todos os seus serviços, causa muitas vezes a insatisfação do cliente com relação a prazo de entrega, montagem e disponibilidade de produtos.

Em relação a sistemas de informação a empresa utiliza um programa de gestão integrada, além de intranet e um canal de televisão fechado para treinamentos. Os vendedores possuem acesso ao banco de dados da empresa, para contato com os clientes tanto ativos como inativos.

Sendo premiada como a melhor empresa para se trabalhar durante vários anos a Organização se orgulha do relacionamento direto entre todas os níveis hierárquicos, além de vários benefícios e promoções que cativam e fidelizam os funcionários, em um segmento onde a fidelidade é exceção.

-

5.6 Tabulação dos Resultados do Questionário de análise de Excelência

A FNQ utiliza uma Tabela de pontuação para determinar a relevância de cada critério em relação ao processo de busca de excelência:

Tabela 5.3 – Pontuação P.N.Q (FNQ, 2007)

| Nº | CRITÉRIOS E ITÉNS | Pontuação Máxima |
|-----------|---|------------------|
| 1. | LIDERANÇA | 110 |
| | 1.1 Sistemas de liderança | 40 |
| | 1.2 Cultura de Excelência | 40 |
| | 1.3 Análise do desempenho da organização | 30 |
| 2. | ESTRATÉGIAS E PLANOS | 60 |
| | 2.1 Formulação das Estratégias | 30 |
| | 2.2 Implementação de estratégias | 30 |
| 3. | CLIENTES | 60 |
| | 3.1 Imagem e conhecimento de mercado | 30 |
| | 3.2 Relacionamento com clientes | 30 |
| 4. | SOCIEDADE | 60 |
| | 4.1 Responsabilidade socioambiental | 30 |
| | 4.2 Ética e desenvolvimento social | 30 |
| 5. | INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS | 60 |
| | 5.1 Informações da organização | 20 |
| | 5.2 informações comparativas | 20 |
| | 5.3 Ativos intangíveis | 20 |
| 6. | PESSOAS | 90 |
| | 6.1 Sistemas de trabalho | 30 |
| | 6.2 Capacitação e desenvolvimento | 30 |
| | 6.3 Qualidade de vida | 30 |
| 7. | PROCESSOS | 110 |
| | 7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio | 50 |
| | 7.2 Processos de relacionamento com fornecedores | 30 |
| | 7.3 Processos econômicos financeiros | 30 |
| 8. | RESULTADOS | 450 |
| | 8.1 Resultados econômico-financeiros | 100 |
| | 8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado | 100 |
| | 8.3 Resultados relativos à sociedade | 60 |
| | 8.4 Resultados relativos à pessoas | 60 |
| | 8.5 Resultados processos principais do negócio e processos de apoio | 100 |
| | 8.6 Resultados relativos aos fornecedores | 30 |
| Σ | TOTAL DE PONTOS | 1000 |

Tabulação Resultados Super Varejo S/A

Seguindo os critérios de pontuação colocados na tabela acima, foram elaborados e aplicados questionários (em apêndice) com perguntas de múltipla escolha que analisavam a realidade da Super Varejo S/A, em cada um dos critérios de excelência da FNQ.

Cabe aqui uma observação no que diz respeito ao objeto de estudo, no caso a Super Varejo S/A analisada pelos critérios de excelência da FNQ.

Quando estudamos a cronologia da Qualidade no Brasil e no mundo percebe-se claramente uma divisão quanto a sua aplicação prática, ou seja, desde o início da Revolução Industrial quando houve as primeiras aplicações e estudos sobre produtividade, padronização e conseqüentemente qualidade, até o final do século XX, o foco sempre foi o segmento Industrial, portanto a maioria do material de pesquisa das Instituições em busca da Qualidade é direcionada para a área de manufatura.

Quando se toma por base os critérios de excelência da FNQ para análise de uma organização voltada para o varejo, é preciso observar a falta de variáveis importantes que não são levadas em conta devido a diferenças fundamentais nos dois segmentos, principalmente em relação ao relacionamento com o cliente que é fundamental no caso do varejo. Essa relação pessoal que só ocorre na frente de loja, ainda é uma variável que não é levado em conta nos critérios de avaliação de Excelência da FNQ, podendo com isso deturpar resultados obtidos através desse método.

Segue abaixo a tabulação dos resultados obtidos com a aplicação dos questionários.

Critério 1- Liderança:

- 1.1 Sistemas de Liderança – 96% de aceitação.
- 1.2 Cultura de Excelência – 89,5% de aceitação.
- 1.3 Análise de Desempenho da Organização – 68 %

Dentro dos itens analisados no critério de Liderança o nível de aceitação foi de 86%.

Critério 2- Estratégias e Planos:

2.1 Formulação de Estratégias – 84,6% de aceitação.

2.2 Implementação de Estratégias – 95% de aceitação.

Dentro dos itens analisados no critério de Estratégias e Planos o nível de aceitação foi de 89,8%.

Critério 3- Clientes:

3.1 Imagem e Conhecimento de Mercado – 67,6% de aceitação.

3.2 Relacionamento com clientes – 62,6% de aceitação.

Dentro dos itens analisados no critério de Clientes o nível de aceitação foi de 65,3%.

Critério 4- Sociedade:

4.1 Responsabilidade Sócio-ambiental – 56% de aceitação.

4.2 Ética e Desenvolvimento Social – 92,6% de aceitação.

Dentro dos itens analisados no critério de Sociedade o nível de aceitação foi de 74,2%.

Critério 5- Informações e Conhecimento:

5.1 Informações da Organização – 92,5% de aceitação.

5.2 Informações Comparativas – 82,5% de aceitação.

5.3 Ativos Intangíveis – 65% de aceitação.

Dentro dos itens analisados no critério de Informações e Conhecimento o nível de aceitação foi de 80%.

Critério 6- Pessoas:

- 6.1 Sistemas de Trabalho – 71,3% de aceitação.
- 6.2 Capacitação e Desenvolvimento – 75% de aceitação.
- 6.3 Qualidade de Vida – 90% de aceitação.

Dentro dos itens analisados no critério de Pessoas o nível de aceitação foi de 78,8%.

Critério 7- Processos:

- 7.1 Processos Principais do Negócio e Processos de Apoio – 54% de aceitação.
- 7.2 Processos de Relacionamento com Fornecedores – 80% de aceitação.
- 7.3 Processos Econômico-Financeiros – 90% de aceitação.

Dentro dos itens analisados no critério de Processos o nível de aceitação foi de 71%.

Critério 8- Resultados:

- 8.1 Resultados Econômico-Financeiros – 83,3% de aceitação.
- 8.2 Resultados Relativos aos Clientes e ao Mercado – 74,7% de aceitação.
- 8.3 Resultados Relativos a Sociedade – 86% de aceitação.
- 8.3 Resultados Relativos às Pessoas – 70% de aceitação.
- 8.3 Resultados dos Processos Principais e dos Processos de Apoio a Decisão – 80% de aceitação.
- 8.3 Resultados Relativos aos Fornecedores – 61,3% de aceitação.

Dentro dos itens analisados no critério de Pessoas o nível de aceitação foi de 77,8%.

5.7 Pontuação Final Super Varejo:

A partir da tabulação dos dados levantados com a aplicação dos questionários se obteve a seguinte pontuação:

Tabela 5.4 - Pontuação Super Varejo a partir dos critérios da P.N.Q (FNQ, 2007)

| Nº | CRITÉRIOS E ITÉNS | Pontuação MÁXIMA | Pontuação OBTIDA |
|-----------|---|------------------|------------------|
| 1. | LIDERANÇA | 110 | 94,7 |
| | 1.1 Sistemas de liderança | 40 | 38,5 |
| | 1.2 Cultura de Excelência | 40 | 35,8 |
| | 1.3 Análise do desempenho da organização | 30 | 20,5 |
| 2. | ESTRATÉGIAS E PLANOS | 60 | 53,9 |
| | 2.1 Formulação das Estratégias | 30 | 25,4 |
| | 2.2 Implementação de estratégias | 30 | 28,5 |
| 3. | CLIENTES | 60 | 39,2 |
| | 3.1 Imagem e conhecimento de mercado | 30 | 20,3 |
| | 3.2 Relacionamento com clientes | 30 | 18,8 |
| 4. | SOCIEDADE | 60 | 44,5 |
| | 4.1 Responsabilidade sócio-ambiental | 30 | 16,8 |
| | 4.2 Ética e desenvolvimento social | 30 | 27,8 |
| 5. | INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS | 60 | 48,0 |
| | 5.1 Informações da organização | 20 | 18,5 |
| | 5.2 informações comparativas | 20 | 16,5 |
| | 5.3 Ativos intangíveis | 20 | 13,0 |
| 6. | PESSOAS | 90 | 70,9 |
| | 6.1 Sistemas de trabalho | 30 | 21,4 |
| | 6.2 Capacitação e desenvolvimento | 30 | 22,5 |
| | 6.3 Qualidade de vida | 30 | 27,0 |
| 7. | PROCESSOS | 110 | 78,0 |
| | 7.1 Processos principais do negócio e processos de apoio | 50 | 27,0 |
| | 7.2 Processos de relacionamento com fornecedores | 30 | 24,0 |
| | 7.3 Processos econômicos financeiros | 30 | 27,0 |
| 8. | RESULTADOS | 450 | 350,1 |
| | 8.1 Resultados econômico-financeiros | 100 | 83,3 |
| | 8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado | 100 | 74,7 |
| | 8.3 Resultados relativos à sociedade | 60 | 51,8 |
| | 8.4 Resultados relativos à pessoas | 60 | 42,0 |
| | 8.5 Resultados processos principais do negócio e processos de apoio | 100 | 80,0 |
| | 8.6 Resultados relativos aos fornecedores | 30 | 18,4 |
| Σ | TOTAL DE PONTOS | 1000 | 779,2 |

Cap. 6

Conclusão e Trabalhos Futuros

A partir do que foi levantada na pesquisa bibliográfica, e no trabalho de campo pode-se observar que apesar de na sua maioria as empresas associadas a FNQ estarem no segmento industrial e prestação de serviços os seus critérios de excelência ultrapassam barreiras e demonstram ser bastante úteis também no diagnóstico de organizações varejistas.

Analisando-se individualmente seus critérios de excelência percebe-se no diagnóstico uma excelente ferramenta de análise e busca de melhoria. Além de promover uma cultura de aprendizado contínuo dentro da organização.

No caso da Super Varejo esta análise identificou vários pontos positivos, mas também identificou pontos que se não tratados podem levar a empresa a perder competitividade.

Os resultados são significativos, e levam a acreditar que a união de um planejamento estratégico bem elaborado e bem implementado, foco nos clientes, funcionários valorizados e tratados com respeito, e um sistema de gestão integrado e descentralizado, demonstra ser uma receita adequada e eficiente para a área de varejo, que exige resposta rápida, flexibilidade, e excelente atendimento para ser competitiva.

Finalmente, ao comparar os critérios de excelência da FNQ para a Super Varejo pode-se verificar que suas formas de Gestão estão adequadas e na mesma direção que as melhores empresas do país e do mundo.

A pontuação geral da Super Varejo foi de 779 pontos de um total de 1.000 pontos máximos.

Comparando com as faixas de pontuação global da FNQ (FNQ, 2007, p.46) “que são indicativos do nível de maturidade alcançado pela gestão de uma organização. A soma da pontuação dos 24 itens dos critérios gera a pontuação global da organização, expressa por um valor de 0 a 1000 que e enquadra em faixas de pontuação de 1 a 9”.

Faixa 8 – de 751 a 850 pontos

“Enfoques muito refinados, alguns inovadores, proativos, com uso continuado e muito bem disseminados pelas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. O aprendizado promove fortemente a inovação. As práticas entre itens e critérios são na maioria integradas. Tendências favoráveis em todos os resultados, sendo referencial de excelência em muitas áreas, processos e produtos”.

6.1 Trabalhos Futuros

Recomenda-se para trabalhos futuros uma visão quantitativa dos resultados obtidos pelos critérios de gestão de excelência. Verificando em termos de resultados financeiros da empresa a real vantagem da aplicação de critérios de excelência em organizações de varejo. Além disto, analisar neste setor as opções de estratégias de verticalização e horizontalização em comparação com a liquidez da empresa.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALBRECHT, Karl, **Revolução nos Serviços – Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes** – São Paulo: Pioneira, 1992.

BARKI, Edgard Elie Roger. **Estratégias de empresas varejistas direcionadas para a baixa renda: Um estudo exploratório**. 2005, 143p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas. São Paulo.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CARAVANTES, Geraldo R., CARAVANTES, Cláudia B., BJUR, Wesley E., **Administração e Qualidade – A superação dos Desafios** - São Paulo: Ed. Makron, 1997.

CARVALHO, Denise, **Quem precisa da liderança? - Com a Casas Bahia na dianteira, a dúvida é saber quem ocupará o segundo lugar -- uma posição com muitos pretendentes.** - Revista Exame, Editora Abril, 12/07/2007, disponível Portal Exame, <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0897/negocios/m0133416.html>, acessado em 02/09/2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6.ed. São Paulo: Campus, 2000, 700p.

DAY, R.; BODUR, M. **Consumer Response to Dissatisfaction with services and intangibles**. Advances in Consumer Research; 2001. Vol. 5 issue 1.

DEMING, W.E. **A Revolução da Administração**. Tradução de Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Ed. Marques Saraiva, 1990.

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

DRUCKER, Peter, **Survey: The Near Future – The Next Society**. The Economist Print Edition, November, 2001. Disponível em <http://www.economist.com/printedition>. Acesso 25.03.2007

FECOMERCIO, **Federação do Comércio do Estado de São Paulo**, São Paulo: disponível em <http://www.fecomercio.com.br/cgi>, acesso 05/05/07.

FEIGENBAUM, A.V. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Ed Makron Books, 1994

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade, **Crítérios de Excelência 2007 – O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e para o aumento da competitividade** – São Paulo, FNQ, 2007, disponível em www.fnq.org.br acesso em 09/04/2007.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade, **Prêmio Nacional da Qualidade 2007 – Instruções para Candidatura** – São Paulo, FNQ, 2007, disponível em www.fnq.org.br acesso em 09/04/2007.

FREI, Frances X., PINHO, Ricardo Reisen, **Magazine Luiza: Building a Retail Model of "Courting the Poor"** HBS - Harvard Business School, Oct 19,2005, disponível Harvard Business on line, <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/home.jhtml> , acessado em 10/05/2007.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Tradução: João Ferreira Bezerra De Souza. Rio De Janeiro: Qualitymark. 357 p. 1992.

GIANESI, Irineu G.N., CORRÊA, Henrique Luiz, **Administração Estratégica de Serviços – Operações para a satisfação do cliente** – São Paulo: Ed. Atlas,1994.

HAMPTON, David R.. **Administração Contemporânea**; McGraw-Hill; 2ª edição; São Paulo, 1983.

I.B.G.E., **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas**, Rio de Janeiro: disponível no site <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2002/default.shtm>, e http://www.ibge.gov.br/brasil_em_sintese/default.htm acesso em 07/05/2007.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de Qualidade total à maneira Japonesa**, Rio de Janeiro: Ed. Campus (1993)

JURAN, J.M. **Juran Planejando para a Qualidade**, Traduzido por João Mario Csillag e Cláudio Csillag. São Paulo: Ed. Pioneira, 1990

KAPLAN, S R. NORTON P. D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.344.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: ed. Prentice Hall, 1998. 8ª edição.

LEITE, F. C. L.. **Gestão do conhecimento científico no contexto acadêmico: proposta de um modelo conceitual**. Universidade de Brasília, Brasília, Brasil, 2006.

LEVY, Michel; WEITZ, Barton A. “**Administração de Varejo**”, Editora Atlas. SP. 2000.

MAÑAS, A.V. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Érica Ltda, 1999.

MARQUES, Ricardo André, **Avaliação dos Resultados da utilização dos critérios de Excelência do PNQ em instituições de P&D.**, Dissertação de mestrado - Unicamp, São Paulo, 2004.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru, **Teoria Geral da Administração – Da Revolução Urbana à Revolução Digital** - São Paulo: Ed. Atlas, 4ª edição, 2004.

MEIR, Roberto. **O CDC – Código de Defesa do Consumidor - e o atendimento “made in Brazil”**, Consumidor Moderno, ano VII, nº 55, Março 2002, página 58. Editora Atlas. SP. 2000.

O`BRIEN, James A.; “**Sistemas de informações e as decisões gerencias na era da Internet**” 2º ed, editora Saraiva 2006.

PARENTE, Juracy, **Varejo no Brasil Gestão e Estratégia**, São Paulo, Editora Saraiva, 2000. p. 25

PORTER, Michael E., **Competição – On Competition: Estratégias Competitivas Essenciais** – Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 5ª edição, 1999.

PRAHALAD, C. K./ HAMMOND, A.: **Serving the world's poor, profitably**, Harvard Business, 2002. Review, 80(9): 48.

RHEY, William L., GRZYNA, Frank M., **Market Research for Quality in Small Business**. Quality Progress, Ohio, v. 34, nº 1, Janeiro de 2001, páginas 31-37.

SALOMÃO, Alexa, **5 lições do Magazine Luiza, segundo Harvard - Estudo da Harvard Business School mostra por que a empresa se transformou na rede de varejo de eletrodomésticos que mais cresce no Brasil**, Revista Exame, 29/11/2005, disponível Portal Exame, <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0857/negocios/m0078722.html>, acessado em 02/06/2007.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SESC-SP, **Memórias do Comércio – Comércio de São Paulo - São Paulo**: disponível em <http://www.sescsp.com.br/sesc/hotsites/memoriasdocomercio/comerciosp/home.htm> , acesso em 06/01/07, 13:43Hs.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999. 526p.

SOUZA, J. **A modernização seletiva: uma reinterpretação do dilema brasileiro**- Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2002.

TEBOUL, J. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Tradução: Heloisa Martins Costa. Rio de Janeiro: Qualitymark. 292 p. Título original: La dynamique qualite, 1991.

WRIGHT, Erik Olin, **Class Counts: Comparative Studies in Class Analysis**, Cambridge, Cambridge University Press, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso-planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005, p.205.

Anexo I

Resultados da Super Varejo em relação aos principais Concorrentes e Setor de Comércio Varejista no ano de 2005:

| DESCRIÇÃO | SUPER VAREJO | PONTO FRIO | CASAS BAHIA | LOJAS CEM | SETOR COMÉRCIO VAREJISTA |
|--|--------------|------------|-------------|-----------|--------------------------|
| Posição entre as 500 maiores empresas | 173 | 68 | 15 | 314 | --- |
| Vendas (US\$ milhões) | 848,8 | 1.879,3 | 5.774,7 | 487,4 | 50.028,6(soma) |
| Crescimento em vendas (%) | 34,2 | 12,4 | 28,2 | -1,2 | 10,7 (média) |
| Lucro líquido ajustado (US\$ milhões) | 17,0 | 23,7 | 85,9 | 21,8 | 509,2 (soma) |
| Lucro líquido legal (US\$ milhões) | 21,8 | 27,0 | 97,7 | 27,4 | 649,0 (soma) |
| Ações na bolsa | Não | Sim | Não | Não | --- |
| Patrimônio líquido ajustado (US\$ milhões) | 125,2 | 306,5 | 2.025,7 | 214,0 | 8.127,7 (soma) |
| Patrimônio líquido legal (US\$ milhões) | 124,8 | 305,7 | 2.021,4 | 213,8 | 8.080,9 (soma) |
| Rentabilidade do patrimônio ajustado (%) | 13,0 | 7,4 | NA | 9,3 | 5,4 (média) |
| CCL (US\$ milhões) | 24,2 | 46,5 | 1.387,2 | 187,1 | 3.217,3(soma) |
| Liquidez geral (no índice) | 1,0 | 1,1 | 2,0 | 3,5 | 1,4 (média) |
| Endividamento geral (%) | 70,6 | 55,8 | 41,2 | 25,7 | 59,6 (média) |

| | | | | | |
|--|-------|-------|---------|-------|----------------|
| Endividamento LP (%) | 8,8 | 6,9 | 0,1 | 0,0 | 12,3 (média) |
| Riqueza criada (US\$ milhões) | 257,7 | 417,2 | 1.038,0 | NI | 7.421,0 (soma) |
| Número de empregados | 9.700 | 8.225 | 56.019 | NI | 418.615(soma) |
| Riqueza criada por empregado (US\$ mil) | 33,2 | 53,4 | 23,2 | NI | 1.936,5 (soma) |
| Ebitda (US\$ milhões) | 50,0 | 98,6 | NI | 22,1 | 1.177,8 (soma) |
| Salários (US\$ milhões) | 75,9 | 77,2 | 549,1 | NI | 2.430,4 (soma) |
| Impostos s/vendas (US\$ milhões) | 206,9 | 449,6 | 1.024,9 | 123,0 | 5.810,7 (soma) |
| Margem das vendas (%) | 2,0 | 1,3 | 1,5 | 4,5 | 1,6 (média) |
| Giro do ativo (no. índice) | 2,0 | 2,7 | 1,7 | 1,7 | 2,9 (média) |
| Liquidez corrente (no. índice) | 1,1 | 1,1 | 2,0 | 3,5 | 1,6 (média) |
| Variação dos investimentos no imobilizado (%) | 75,4 | 27,6 | NI | 8,7 | 36,9 (média) |

Dados 2005 – Setor de Varejo não comestível - Revista Maiores e Melhores (2007)

Anexo II

Resultados da Super Varejo em relação aos principais Concorrentes e Setor de Comércio Varejista no ano de 2006:

| DESCRIÇÃO | SUPER VAREJO | PONTO FRIO | CASAS BAHIA | LOJAS CEM | Setor COMÉRCIO VAREJISTA |
|--|--------------|------------|-------------|-----------|--------------------------|
| Posição entre as 500 maiores empresas | 152 | 69 | 17 | 296 | --- |
| Vendas (US\$ milhões) | 1.044,1 | 1.971,0 | 5.630,2 | 526,1 | 53.829,9 (soma) |
| Crescimento em vendas (%) | 23,1 | 4,9 | -2,5 | 8,0 | 13,9 (média) |
| Lucro líquido ajustado (US\$ milhões) | -10,7 | 15,4 | 52,3 | 19,6 | -47,1 (soma) |
| Lucro líquido legal (US\$ milhões) | -6,5 | 37,2 | 89,9 | 25,6 | 140,9 (soma) |
| Ações na bolsa | Não | Sim | Não | Não | --- |
| Valor de mercado (Atual em R\$ milhões) | --- | --- | --- | --- | --- |
| Patrimônio líquido ajustado (US\$ milhões) | 104,5 | 320,1 | 2.052,4 | 223,0 | 7.798,8 (soma) |
| Patrimônio líquido legal (US\$ milhões) | 102,0 | 317,4 | 2.035,8 | 222,3 | 7.676,1 (soma) |
| Rentabilidade do patrimônio ajustado (%) | -10,2 | 4,6 | 2,5 | 8,2 | 3,3 (média) |
| Rentabilidade do patrimônio legal (%) | -6,4 | 11,2 | 4,4 | 10,7 | 3,3 (média) |
| CCL (US\$ milhões) | 17,0 | 113,8 | 1.402,3 | 196,3 | 2.840,9 (soma) |

| | | | | | |
|--|--------------|--------------|------------------|------------------|-----------------------|
| Liquidez geral (no. índice) | 0,9 | 1,3 | 1,9 | 3,1 | 1,4 (média) |
| Endividamento geral(%) | 78,6 | 60,3 | 43,1 | 29,1 | 66,6 (média) |
| Endividamento LP (%) | 18,2 | 4,7 | 1,0 | 0,1 | 16,6 (média) |
| Riqueza criada (US\$ milhões) | 351,0 | 414,4 | 1.008,0 | <u>NI</u> | 5.978,2 (soma) |
| Número de empregados | 9.309 | 8.672 | 50.067 | <u>NI</u> | 357.194 (soma) |
| Riqueza criada por empregado (US\$ mil) | 39,5 | 49,0 | 19,0 | <u>NI</u> | 1.497,2 (soma) |
| Ebitda (US\$ milhões) | 28,5 | 43,3 | <u>NI</u> | 21,6 | 955,7 (soma) |
| Salários (US\$ milhões) | 127,9 | 104,8 | 663,0 | <u>NI</u> | 2.463,2 (soma) |
| Impostos s/vendas (US\$ milhões) | 242,6 | 442,3 | 1.030,2 | 130,1 | 5.634,5 (soma) |
| Margem das vendas (%) | -1,0 | 0,8 | 0,9 | 3,7 | -0,5 (média) |
| Giro do ativo (no. índice) | 2,1 | 2,4 | 1,6 | 1,7 | 2,9 (média) |
| Liquidez corrente (no. índice) | 1,1 | 1,3 | 1,9 | 3,1 | 1,5 (média) |
| Varição dos investi/os no imobilizado (%) | 63,7 | 23,4 | <u>NI</u> | 14,8 | 40,7 (média) |

Dados 2006 – Setor de Varejo não comestível - Revista Maiores e Melhores (2007)

Anexo III

Faixas de pontuação global da FNQ (2007) com indicativo do nível de maturidade alcançado pela gestão da organização. A soma da pontuação dos 24 itens dos critérios gera a pontuação global, expressa por um valor de 0 a 1000 que se enquadra numa das seguintes faixas:

Anexo C - Faixas de Pontuação Global

| Faixa | | Estágio da Organização | |
|-------------|-----------|------------------------|---|
| Nº | Pontuação | | |
| 1000 PONTOS | 9 | 851 - 1000 | Enfoques altamente refinados, inovadores, proativos, totalmente disseminados, plenamente integrados e com uso continuado. Tendências favoráveis em todos os resultados. Desempenho igual ou superior aos referenciais pertinentes para quase todos os indicadores. Liderança reconhecida como "referencial de excelência" na maioria das áreas, processos ou produtos. |
| | 8 | 751 - 850 | Enfoques muito refinados, alguns inovadores, proativos, com uso continuado e muito bem disseminados pelas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Forte integração. Tendências favoráveis em todos resultados. Desempenho igual ou superior aos referenciais pertinentes para quase todos os resultados, sendo referencial de excelência em muitas áreas, processos ou produtos. |
| | 7 | 651 - 750 | Enfoques adequados para os requisitos de todos os itens, sendo a maioria refinada. Quase todos os requisitos são atendidos de forma proativa. Uso continuado em quase todas as práticas, disseminadas pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Existem algumas falhas na sinergia entre áreas e/ou partes interessadas, afetando eventualmente a integração. Quase todos resultados apresentam tendência favorável e nenhum apresenta tendência desfavorável. Desempenho superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados, sendo considerado líder do ramo e referencial de excelência em algumas áreas, processos ou produtos. |
| 500 PONTOS | 6 | 551 - 650 | Enfoques adequados para os requisitos de todos os itens, sendo alguns refinados e a maioria proativos, bem disseminados pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Uso continuado em quase todas as práticas. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização, existe inter-relacionamento entre as práticas de gestão, mas ainda existem algumas falhas na sinergia entre áreas e/ou partes interessadas, afetando bastante a integração. Quase todos os resultados apresentam tendência favorável. O desempenho é igual ou superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados, podendo ser considerado líder do ramo. |
| | 5 | 451 - 550 | Enfoques adequados para os requisitos de quase todos os itens, sendo vários deles proativos, disseminados pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Uso continuado em quase todas as práticas. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização, existem algumas lacunas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão, e existem muitas falhas na sinergia entre áreas e/ou partes interessadas, afetando a integração. A maioria dos resultados apresenta tendências favoráveis. Desempenho é igual ou superior aos referenciais pertinentes para alguns resultados. |
| | 4 | 351 - 450 | Enfoques adequados para os requisitos da maioria dos itens, sendo alguns proativos, disseminados na maioria das áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Uso continuado na maioria das práticas. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização, mas existem muitas lacunas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão. São apresentados alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação dos enfoques. Alguns resultados apresentam tendências favoráveis. Início de uso de informações comparativas. |
| | 3 | 251 - 350 | Enfoques adequados aos requisitos de alguns itens, sendo os mesmos basicamente reativos, estando disseminados em algumas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Existem muitas incoerências entre as práticas de gestão e as estratégias assim como existem muitas lacunas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão. Alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação dos enfoques são apresentados e algumas tendências favoráveis. |
| 250 PONTOS | 2 | 151 - 250 | Os enfoques se encontram nos primeiros estágios de desenvolvimento, existindo lacunas significativas na aplicação da maioria deles. Começam a aparecer alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação de enfoques implementados. |
| | 1 | 0 - 150 | Estágios muito preliminares de desenvolvimento de enfoques para os requisitos dos Critérios, não tendo sido iniciada a aplicação. Ainda não existem resultados relevantes decorrentes de enfoques implementados. |

Nota: Estes descritivos são apenas uma referência, pois a análise da organização pode compreender, em alguns casos, uma mescla entre as definições de diferentes faixas do estágio das organizações.

Apêndice A

Questionário de avaliação dos critérios de excelência para a Super Varejo:

Para preenchimento do questionário abaixo foram utilizados os seguintes critérios:

| ABRANGÊNCIA | PESO (%) |
|----------------------|---|
| TODAS ÀS VEZES | = 100% de capacidade para o item analisado. |
| QUASE TODAS ÀS VEZES | = ou > que 75% de capacidade para o item analisado. |
| MAIORIA DAS VEZES | = ou > que 50 e < que 75% de capacidade para o item analisado. |
| MUITAS VEZES | = ou > que 25 e < que 50% de capacidade para o item analisado. |
| ALGUMAS VEZES | > que 0 e < que 25% de capacidade para o item analisado. |

CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA

Aspectos de avaliação liderança:

| ITENS DE ANÁLISE | | QUESTÕES |
|------------------|--------------------------------------|------------|
| 1.1 | Sistemas de liderança | de 01 a 06 |
| 1.2 | Cultura de Excelência | de 07 a 10 |
| 1.3 | Análise do desempenho da organização | Tabela |

1 - A liderança na organização é exercida de forma a permitir que decisões sejam tomadas visando atender as necessidades de todas as partes interessadas?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------|------------------------|
| Todas às vezes (8) | Quase todas às vezes (2) | Maioria das vezes (....) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------|------------------------|

2 - A liderança na organização é exercida de forma a permitir que as decisões sejam, comunicadas visando atender as necessidades de todas as partes interessadas?

| | | | | |
|----------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|
| Todas às vezes (7) | Quase todas às vezes (.2.) | Maioria das vezes (.1.) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|

3 - A liderança na organização é exercida de forma a permitir que as decisões sejam implementadas visando atender as necessidades de todas as partes interessadas?

| | | | | |
|-----------------------|-------------------------------|--------------------------|-----------------------|------------------------|
| Todas às vezes (9.) | Quase todas às vezes (....) | Maioria das vezes (1.) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|-----------------------|-------------------------------|--------------------------|-----------------------|------------------------|

4 - A alta direção interage com todas as partes interessadas?

| | | | | |
|------------------------|-------------------------------|----------------------------|-----------------------|------------------------|
| Todas às vezes (10.) | Quase todas às vezes (....) | Maioria das vezes (....) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|------------------------|-------------------------------|----------------------------|-----------------------|------------------------|

5 - A alta direção demonstra comprometimento com todas as partes interessadas?

| | | | | |
|-----------------------|------------------------------|----------------------------|-----------------------|------------------------|
| Todas às vezes (9.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (....) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|-----------------------|------------------------------|----------------------------|-----------------------|------------------------|

6 - A alta direção busca oportunidades para o desenvolvimento da organização?

| | | | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Todas às vezes (10.) | Quase todas às vezes (....) | Maioria das vezes (....) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|-------------------------------|

7 - Os valores e as diretrizes organizacionais, definidos para promover a cultura de excelência estão disseminados na organização.

| | | | | |
|------------------------|-----------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|
| Todas às vezes (.1.) | Quase todas às vezes (.8) | Maioria das vezes (.1.) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|------------------------|-----------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|

8 - Os valores e as diretrizes organizacionais, definidos para promover o atendimento às necessidades das partes interessadas, estão disseminados na organização.

| | | | | |
|-----------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Todas às vezes (9) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (....) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|-----------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|-------------------------------|

9 - A organização possui métodos para o estabelecimento de padrões de trabalho para as principais práticas de gestão.

| | | | | |
|------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Todas às vezes (.8) | Quase todas às vezes (.2.) | Maioria das vezes (....) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|-------------------------------|

10 - O desempenho global da organização é analisado criticamente considerando os resultados dos indicadores de desempenho global.

| | | | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| Todas às vezes (.8.) | Quase todas às vezes (. .) | Maioria das vezes (.2.) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|-------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|-------------------------------|

11 – Tabela de indicadores gerenciais: Indicar com (X) os indicadores utilizados na organização:

| INDICADORES DE DESEMPENHO GERENCIAIS | SIM | NÃO |
|--|------------|------------|
| 1 - Capacidade de planejamento | 9 | 1 |
| 2 - Capacidade de coordenação e controle das atribuições | 2 | 8 |
| 3 - Articulação e participação política-técnica | 4 | 6 |
| 4 - Capacidade de negociação | 8 | 2 |
| 5 - Cumprimento de compromissos | 10 | 0 |
| 6 - Relacionamento interpessoal | 7 | 3 |
| 7 - Apoio institucional às ações | 9 | 1 |
| 8 - Condições materiais | 7 | 3 |
| 9 - Recursos humanos | 8 | 2 |
| 10 - Conhecimento técnico-institucional | 6 | 4 |
| 11 - Frequência nas reuniões de trabalho | 10 | 0 |
| 12 - Pontualidade nas reuniões | 2 | 8 |
| 13 - Outros | 0 | 0 |
| TÉCNICO/OPERACIONAIS | SIM | NÃO |
| 1 - Atendimento aos colegas | 6 | 4 |
| 2 - Atendimento aos superiores | 10 | 0 |
| 3 - Atendimento aos clientes externos | 8 | 2 |
| 4 - Cooperação | 7 | 3 |
| 5 - Resultado geral do trabalho (qualidade) | 7 | 3 |
| 6 - Volume de trabalho (quantidade) | 10 | 0 |
| 7 - Cumprimento de prazos | 10 | 0 |
| 8 - Responsabilidade no exercício do cargo | 7 | 3 |
| 9 - Relacionamento interpessoal | 2 | 8 |
| 10 - Conhecimento técnico-institucional | 6 | 4 |
| 11 - Frequência nas reuniões de trabalho | 10 | 0 |
| 12 - Condições das instalações físicas, equipamentos. | 7 | 3 |
| 13 - Reconhecimento pelo trabalho | 7 | 3 |
| 14 - Remuneração compatível | 4 | 6 |
| 15 – Frequência e pontualidade | 8 | 2 |

CRITÉRIO 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS

Aspectos de avaliação:

| ITENS DE ANÁLISE | | QUESTÕES |
|------------------|---------------------------|------------|
| 2.1 | Formulação de Estratégias | de 01 a 04 |
| 2.2 | Cultura de Excelência | de 05 a 11 |

1 - A organização possui um processo de formulação de estratégias que considera as necessidades de todas as partes interessadas?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.8.) | Quase todas às vezes (. .) | Maioria das vezes (.2.) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

2 - A organização possui um processo de formulação de estratégias que permite direcionar suas ações?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.8.) | Quase todas às vezes (. .) | Maioria das vezes (.2.) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

3 - A organização possui um processo de formulação de estratégias que permitem maximizar o seu desempenho?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.8.) | Quase todas às vezes (.2.) | Maioria das vezes (..) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|------------------------|---------------------|----------------------|

4 - As estratégias são desdobradas em planos de ação por toda a organização?

| | | | | |
|-----------------------|----------------------------|------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.10.) | Quase todas às vezes (. .) | Maioria das vezes (..) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|-----------------------|----------------------------|------------------------|---------------------|----------------------|

5 – Existe o envolvimento de toda força de trabalho na implementação das estratégias Organizacionais?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.6.) | Quase todas às vezes (.2.) | Maioria das vezes (.2.) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

6 - Os principais indicadores de desempenho possuem metas alinhadas às estratégias?

| | | | | |
|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|
| Todas às vezes (9.) | Quase todas às vezes (.1 .) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|

7 - As estratégias são comunicados à força de trabalho visando o estabelecimento de compromisso mútuo?

| | | | | |
|-------------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|
| Todas às vezes (.10.) | Quase todas às vezes (. .) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|-------------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|

8 - Os planos de ação são comunicados à força de trabalho visando o estabelecimento de compromissos mútuos?

| | | | | |
|------------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|
| Todas às vezes (10.) | Quase todas às vezes (. .) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|------------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|

9 - As metas são comunicados à força de trabalho visando o estabelecimento de compromissos mútuos?

| | | | | |
|-------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|
| Todas às vezes (.10.) | Quase todas às vezes (.0 .) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|-------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|

10 - Os indicadores utilizados na medição do desempenho da organização permite monitorar as suas estratégias e operações no nível Gerencial?

| | | | | |
|------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|
| Todas às vezes (.8.) | Quase todas às vezes (.2 .) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|

11 - Os indicadores utilizados na medição do desempenho da organização permitem monitorar as suas estratégias e operações no nível Técnico-operacional?

| | | | | |
|------------------------|-------------------------------|---------------------------|---------------------|------------------------|
| Todas às vezes (.6.) | Quase todas às vezes (.2 .) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (2.) | Algumas vezes (....) |
|------------------------|-------------------------------|---------------------------|---------------------|------------------------|

CRITÉRIO 3 – CLIENTES

Aspectos de avaliação:

| ITENS DE ANÁLISE | | QUESTÕES |
|------------------|----------------------------------|------------|
| 3.1 | Imagem e Conhecimento de Mercado | de 01 a 08 |
| 3.2 | Relacionamento com o cliente | de 09 a 12 |

1 - A organização possui critérios para segmentar o mercado?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|-------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.6.) | Quase todas às vezes (. .) | Maioria das vezes (.2.) | Muitas vezes (2.) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|-------------------|----------------------|

2 - A organização possui critérios definir seus clientes-alvo?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.6.) | Quase todas às vezes (.2.) | Maioria das vezes (.2.) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

3 - A organização possui critérios para agrupar seus clientes?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.9.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

4 - As necessidades dos clientes são identificadas considerando a segmentação de mercado?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.8.) | Quase todas às vezes (.2.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

5 - As necessidades dos clientes são identificadas considerando os grupos de clientes definidos?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.8.) | Quase todas às vezes (.2.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

6 - Os produtos e marcas da organização são divulgados aos clientes de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva.

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.8.) | Quase todas às vezes (.2.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

7 - Os produtos e marcas da organização são divulgados e ao mercado, de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva.

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.7.) | Quase todas às vezes (.2.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (.1...) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------|----------------------|

8 - As ações de melhoria da organização são divulgados aos clientes de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva.

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.6.) | Quase todas às vezes (. .) | Maioria das vezes (4. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------|

9 - As solicitações, sugestões e reclamações dos clientes são recebidas por meio de canais de relacionamento adequados?

| | | | | |
|-----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.10.) | Quase todas às vezes (.0.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|-----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

10 - As solicitações, sugestões e reclamações dos clientes são tratadas de maneira rápida e eficaz.

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------|---------------------|
| Todas às vezes (.5.) | Quase todas às vezes (. .) | Maioria das vezes (.4.) | Muitas vezes (.1...) | Algumas vezes (.0.) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------|---------------------|

11 – Existem ferramentas para avaliar a satisfação dos clientes?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.8.) | Quase todas às vezes (.2.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

12 - As informações obtidas com os clientes são utilizadas para promover ações de melhoria?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.8.) | Quase todas às vezes (.2.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

CRITÉRIO 4 – SOCIEDADE

Aspectos de avaliação:

| ITENS DE ANÁLISE | | QUESTÕES |
|------------------|---------------------------------|------------|
| 4.1 | Responsabilidade Socioambiental | de 01 a 06 |
| 4.2 | Ética e desenvolvimento Social | de 07 a 09 |

1 - A organização identifica os aspectos inerente aos impactos sociais e ambientais de seus produtos, processos e instalações sobre os quais tenha influência?

| | | | | |
|------------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|
| Todas às vezes (. .) | Quase todas às vezes (. .) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (10..) |
|------------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|

2 - A organização trata os impactos sociais e ambientais de seus produtos, processos e instalações sobre os quais tenha influência?

| | | | | |
|-----------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|
| Todas às vezes (..) | Quase todas às vezes (.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (.10.) |
|-----------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|

3 - A organização estimula o comportamento ético com todas as partes interessadas?

| | | | | |
|------------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|
| Todas às vezes (.8.) | Quase todas às vezes (.2.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|------------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|

4 - A organização busca assegurar relacionamentos éticos com todas as partes interessadas.

| | | | | |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|-----------------------|------------------------|
| Todas às vezes (.7.) | Quase todas às vezes (.2.) | Maioria das vezes (. 1.) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|------------------------|------------------------------|----------------------------|-----------------------|------------------------|

5 - As pessoas da força de trabalho são conscientizadas em questões relativas à preservação ambiental?

| | | | | |
|-----------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|
| Todas às vezes (..) | Quase todas às vezes (.4.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (.6..) | Algumas vezes (....) |
|-----------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|

6 - As pessoas da força de trabalho são conscientizadas em questões relativas à desenvolvimento social?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.6.) | Quase todas às vezes (.4.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

7 - A organização zela pela equidade étnica na sua força de trabalho?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.9.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

8 - A organização zela pela equidade sexual na sua força de trabalho?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.8.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (.1.) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

9 - A organização zela pela equidade social na sua força de trabalho?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.8.) | Quase todas às vezes (. .) | Maioria das vezes (.2.) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

10 - A organização evita o uso do trabalho infantil?

| | | | | |
|-----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.10.) | Quase todas às vezes (.0.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|-----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

11 - A organização promove ações sociais visando atender as necessidades da comunidade e da sociedade.

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.7.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (.2..) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

CRITÉRIO 5 – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Aspectos de avaliação:

| ITENS DE ANÁLISE | | QUESTÕES |
|------------------|----------------------------|------------|
| 5.1 | Informações da Organização | de 01 a 03 |
| 5.2 | Informações Comparativas | de 04 a 06 |
| 5.3 | Ativos intangíveis | de 07 a 09 |

1 - A organização possui métodos para identificar as informações sistematizadas necessárias para apoiar as operações diárias?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.9.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

2 - A organização possui métodos para identificar as informações sistematizadas necessárias para apoiar a tomada de decisão?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.7.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (2...) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

3 - A organização possui métodos para organizar as informações sistematizadas necessárias para apoiar as operações diárias?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.9.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

4 - A organização possui métodos para organizar as informações sistematizadas necessárias para apoiar a tomada de decisão?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.8.) | Quase todas às vezes (. .) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (.2..) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

5 - As informações necessárias estão disponibilizadas à força de trabalho.

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.9.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

6 - A organização identifica os ativos que compõem o seu capital intelectual visando se diferenciar e aumentar o valor agregado dos seus produtos e serviços.

| | | | | |
|-----------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------|------------------------|
| Todas às vezes (5.) | Quase todas às vezes (.) | Maioria das vezes (. 1.) | Muitas vezes (4....) | Algumas vezes (....) |
|-----------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------|------------------------|

7- A organização possui métodos para se manter atualizada em relação às tecnologias e conhecimentos relacionados ao seu capital intelectual.

| | | | | |
|------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|
| Todas às vezes (. .) | Quase todas às vezes (.3 .) | Maioria das vezes (.2.) | Muitas vezes (..5.) | Algumas vezes (....) |
|------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|

8 - A organização utiliza informações comparativas pertinentes para tomada de decisão?

| | | | | |
|------------------------|-------------------------------|----------------------------|-----------------------|------------------------|
| Todas às vezes (.8.) | Quase todas às vezes (.1 .) | Maioria das vezes (.1 .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|------------------------|-------------------------------|----------------------------|-----------------------|------------------------|

9 - A organização utiliza informações comparativas pertinentes para promoção de melhorias em produtos, processos e práticas de gestão?

| | | | | |
|------------------------|-------------------------------|---------------------------|------------------------|------------------------|
| Todas às vezes (.7.) | Quase todas às vezes (.1 .) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (..2..) | Algumas vezes (....) |
|------------------------|-------------------------------|---------------------------|------------------------|------------------------|

CRITÉRIO 6 – PESSOAS

Aspectos de avaliação:

| ITENS DE ANÁLISE | | QUESTÕES |
|------------------|-------------------------------|------------|
| 6.1 | Sistemas de trabalho | de 01 a 11 |
| 6.2 | Capacitação e desenvolvimento | de 12 a 17 |
| 6.3 | Qualidade de Vida | de 18 a 25 |

1 - A organização do trabalho e a estrutura de cargos são definidas e implementadas para promover a resposta rápida?

| | | | | |
|------------------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|
| Todas às vezes (. .) | Quase todas às vezes (. 8 .) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (.1 .) | Algumas vezes (.1..) |
|------------------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|

2 - A organização do trabalho e a estrutura de cargos são definidas e implementadas para promover a iniciativa?

| | | | | |
|-------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|
| Todas às vezes (.9 .) | Quase todas às vezes (.1 .) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|-------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|

3 - A organização do trabalho e a estrutura de cargos são definidas e implementadas para promover a criatividade?

| | | | | |
|-------------------------|-------------------------------|----------------------------|-----------------------|------------------------|
| Todas às vezes (.6 .) | Quase todas às vezes (.1 .) | Maioria das vezes (.3 .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|-------------------------|-------------------------------|----------------------------|-----------------------|------------------------|

4 - A organização do trabalho e a estrutura de cargos são definidas e implementadas para promover a inovação?

| | | | | |
|------------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|
| Todas às vezes (. .) | Quase todas às vezes (. .) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (.8..) | Algumas vezes (.2..) |
|------------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|

5 - A organização do trabalho e a estrutura de cargos são definidas e implementadas para promover a cooperação?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|---------------------|
| Todas às vezes (.1.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (.6..) | Algumas vezes (.2.) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|---------------------|

6 - A organização do trabalho e a estrutura de cargos são definidas e implementadas para promover comunicação eficaz?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.6.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (.3.) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

7 - A organização possui formas de remuneração que estimulam a obtenção de melhores resultados?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.7.) | Quase todas às vezes (. .) | Maioria das vezes (.3.) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

8 -A organização possui formas de incentivo que estimulam a obtenção de melhores resultados?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.9.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

9 - A organização possui formas de remuneração que estimulam a promoção da cultura de excelência?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|--------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.5.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (.4.) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|--------------------|----------------------|

10 - A organização possui formas de reconhecimento que estimulam a promoção da cultura de excelência?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|--------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.5.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (.3.) | Muitas vezes (.1.) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|--------------------|----------------------|

11 - A organização possui formas incentivo que estimulam a promoção da cultura de excelência?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.6.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (.3..) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

12 - A força de trabalho é capacitada para atender as suas necessidades?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.7.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (.2..) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

13 - A força de trabalho é capacitada para atender as necessidades da organização?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.6.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (.3..) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

14 - A força de trabalho é capacitada para atender as necessidades de desenvolvimento da cultura da excelência?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.4.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (.5..) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

15 - A força de trabalho é desenvolvida para atender as suas necessidades?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.6.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (.3.) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

16 - A força de trabalho é desenvolvida para atender as necessidades da organização?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.7.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (.2.) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

17 - A força de trabalho é desenvolvida para atender as necessidades de desenvolvimento da cultura da excelência?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.3.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (.6..) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

18 - A organização identifica os perigos relacionados à saúde?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|------------------------|
| Todas às vezes (.8.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (.1..) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|------------------------|

19 - A organização identifica os perigos relacionados à segurança?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|
| Todas às vezes (.9.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|

20 - A organização identifica os perigos relacionados à ergonomia?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------|------------------------|
| Todas às vezes (.7.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (.2...) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------|------------------------|

21 - A organização trata os riscos relacionados à saúde?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|------------------------|
| Todas às vezes (.6.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (.3..) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|------------------------|

22 - A organização trata os riscos relacionados à segurança?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|------------------------|
| Todas às vezes (.8.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (.1..) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|------------------------|

23 - A organização trata os riscos relacionados à ergonomia?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.7.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (.2..) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|

24 - A organização identifica os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas?

| | | | | |
|-----------------------|----------------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|
| Todas às vezes (.10.) | Quase todas às vezes (. .) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|-----------------------|----------------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|

25- A organização trata os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|
| Todas às vezes (.9.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|

CRITÉRIO 7 – PROCESSOS

Aspectos de avaliação:

| ITENS DE ANÁLISE | | QUESTÕES |
|------------------|--|------------|
| 7.1 | Processos Principais do Negócio e Processos de Apoio | de 01 a 05 |
| 7.2 | Processos de Relacionamento com os Fornecedores | de 06 a 07 |
| 7.3 | Processos Econômico-Financeiros | de 08 a 09 |

1 - Os processos administrativos são projetados a partir de requisitos traduzidos das necessidades das partes interessadas pertinentes?

| | | | | |
|------------------------|-------------------------------|---------------------------|------------------------|------------------------|
| Todas às vezes (. .) | Quase todas às vezes (.1 .) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (..8..) | Algumas vezes (.1..) |
|------------------------|-------------------------------|---------------------------|------------------------|------------------------|

2 - Os processos operacionais são projetados a partir de requisitos traduzidos das necessidades das partes interessadas pertinentes?

| | | | | |
|------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Todas às vezes (.5.) | Quase todas às vezes (.1 .) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (.4...) |
|------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------|

3 - Os processos administrativos são gerenciados por meio de indicadores de desempenho que medem se os requisitos desses processos estão sendo atendidos?

| | | | | |
|------------------------|------------------------------|---------------------------|------------------------|------------------------|
| Todas às vezes (. .) | Quase todas às vezes (. .) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (..8..) | Algumas vezes (.2..) |
|------------------------|------------------------------|---------------------------|------------------------|------------------------|

4 - Os processos operacionais são gerenciados por meio de indicadores de desempenho que medem se os requisitos desses processos estão sendo atendidos?

| | | | | |
|------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Todas às vezes (.7.) | Quase todas às vezes (.1 .) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (.2.) |
|------------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|

5 - Os processos de apoio são gerenciados por meio de indicadores de desempenho que medem se os requisitos desses processos estão sendo atendidos.

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.7.) | Quase todas às vezes (. .) | Maioria das vezes (3.) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|------------------------|---------------------|----------------------|

6 - A organização possui métodos para selecionar fornecedores?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.7.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (.2..) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

7 - A organização possui métodos para medir o desempenho dos fornecedores com base nos requisitos de fornecimento?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.5.) | Quase todas às vezes (.3.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (.2..) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

8 - O plano orçamentário é gerenciado de modo a assegurar a utilização adequada dos recursos?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.9.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

9 - A organização utiliza parâmetros adequados para gerenciar o seu desempenho econômico-financeiro?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.7.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (. .) | Muitas vezes (.2..) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

CRITÉRIO 8 – RESULTADOS

Aspectos de avaliação:

| ITENS DE ANÁLISE | | QUESTÕES |
|------------------|--|------------|
| 8.1 | Resultados Econômico-Financeiros | de 01 a 03 |
| 8.2 | Resultados Relativos aos Clientes e ao Mercado | de 04 a 06 |
| 8.3 | Resultados Relativos a Sociedade | de 07 a 9 |
| 8.4 | Resultados Relativos às Pessoas | de 10 a 11 |
| 8.5 | Resultados dos Processos Principais do Negócio e dos Processos de Apoio a Decisão. | de 12 a 14 |
| 8.6 | Resultados Relativos aos Fornecedores | de 15 a 16 |

1 - Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos clientes são relevantes?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.8.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (.1.) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

2 - Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos mercados são relevantes?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.6.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (.3.) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

3 - Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos clientes permitem avaliar a tendência e a existência de referenciais comparativos pertinentes?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.6.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (.2.) | Muitas vezes (.3..) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

4 - Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos mercados permitem avaliar a tendência e a existência de referenciais comparativos pertinentes?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.4.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (.5.) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

5 - Os resultados dos principais indicadores relativos ao desempenho econômico-financeiro são relevantes?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.9.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (..) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|------------------------|---------------------|----------------------|

6 - Os resultados dos principais indicadores relativos ao desempenho econômico-financeiro permitem avaliar a tendência e a existência de referenciais comparativos pertinentes?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|------------------------|----------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.4.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (..) | Muitas vezes (..5..) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|------------------------|----------------------|----------------------|

7 - Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos às pessoas são relevantes?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.9.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (..) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|------------------------|---------------------|----------------------|

8 - Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos às pessoas permitem avaliar a tendência e a existência de referenciais comparativos pertinentes?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|------------------------|--------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.6.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (..) | Muitas vezes (3..) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|------------------------|--------------------|----------------------|

9 - Os resultados dos principais indicadores de desempenho dos processos são relevantes?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.5.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (4.) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|------------------------|---------------------|----------------------|

10 - Os resultados dos principais indicadores de desempenho dos processos permitem avaliar a tendência e a existência de referenciais comparativos pertinentes?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|------------------------|----------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.5.) | Quase todas às vezes (. .) | Maioria das vezes (..) | Muitas vezes (.5...) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|------------------------|----------------------|----------------------|

11 - Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos fornecedores são relevantes?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.7.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (.2.) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

12 - Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos à sociedade são relevantes?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.5.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (.4.) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

13- Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos processos de apoio e organizacionais são relevantes?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.7.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (.2.) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|

14 - Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos fornecedores permitem avaliar a tendência e a existência de referenciais comparativos pertinentes?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|---------------------|
| Todas às vezes (.6.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (.2.) | Muitas vezes (....) | Algumas vezes (.3.) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|---------------------|

15 - Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos à sociedade permitem avaliar a tendência e a existência de referenciais comparativos pertinentes?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------|
| Todas às vezes (.4.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (.2.) | Muitas vezes (.3...) | Algumas vezes (.2...) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------|

16 - Os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos processos de apoio e organizacionais permitem avaliar a tendência e a existência de referenciais comparativos pertinentes?

| | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------|----------------------|
| Todas às vezes (.5.) | Quase todas às vezes (.1.) | Maioria das vezes (.2.) | Muitas vezes (.4...) | Algumas vezes (....) |
|----------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------|----------------------|

.

Apêndice B

Tabulação do questionário de avaliação dos critérios de excelência para a Super Varejo:

CRITÉRIO 01- LIDERANÇA

| ITENS DE ANÁLISE | QUESTÕES | P.M | P.O |
|--|------------|-----|------|
| 1.1 Sistemas de liderança | de 01 a 06 | 40 | 38,5 |
| 1.2 Cultura de Excelência | de 07 a 10 | 40 | 35,8 |
| 1.3 Análise do Desempenho da organização | Tabela | 30 | 20,5 |
| Pont.Máxima (P.M) / Pont.Obtida (P.O) | | 110 | 94,7 |

| 1. LIDERANÇA | | QUESTÕES | | | | | | | | | | |
|--------------|----------------|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------|
| ALTERNATIVAS | ABRANGÊNCIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | TAB. |
| TODAS | 100% | 8 | 7 | 9 | 10 | 9 | 10 | 1 | 9 | 8 | 8 | SIM |
| QUASE TODAS | =>75% e <100% | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 8 | 1 | 2 | 0 | 191 |
| MAIORIA | => 50% e <75% | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | |
| MUITAS | => 25% e < 50% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | NÃO |
| ALGUNS | > 0% e <25% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 89 |
| SOMATÓRIA | | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 280 |

| TABULAÇÃO: LIDERANÇA | | QUESTÕES | | | | | | | | | | |
|----------------------|------------|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| ALTERNATIVAS | PERCENTUAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | TAB. |
| TODAS | 1,00 | 5,3 | 4,7 | 6,0 | 6,7 | 6,0 | 6,7 | 1,0 | 9,0 | 8,0 | 8,0 | SIM |
| QUASE TODAS | 0,75 | 1,0 | 1,0 | 0,0 | 0,0 | 0,5 | 0,0 | 6,0 | 0,8 | 1,5 | 0,0 | 68,2% |
| MAIORIA | 0,50 | 0,0 | 0,3 | 0,3 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,5 | 0,0 | 0,0 | 1,0 | |
| MUITAS | 0,25 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | NÃO |
| ALGUNS | 0,00 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 31,8% |
| SOMATÓRIA | | 6,3 | 6,0 | 6,3 | 6,7 | 6,5 | 6,7 | 7,5 | 9,8 | 9,5 | 9,0 | 20,5 |

CRITÉRIOS 02 - ESTRATÉGIAS E PLANOS

| ITENS DE ANÁLISE | QUESTÕES | P.M | P.O |
|---------------------------------------|------------|-----|------|
| 2.1 Formulação das Estratégias | de 01 a 06 | 30 | 25,4 |
| 2.2 Implementação das Estratégias | de 07 a 11 | 30 | 28,5 |
| Pont.Máxima (P.M) / Pont.Obtida (P.O) | | 60 | 53,9 |

| 02 - ESTRATÉGIAS E PLANOS | | QUESTÕES | | | | | | | | | | |
|---------------------------|----------------|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| ALTERNATIVAS | ABRANGÊNCIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| TODAS | 100% | 8 | 8 | 8 | 0 | 6 | 9 | 10 | 10 | 10 | 8 | 6 |
| QUASE TODAS | =>75% e <100% | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| MAIORIA | => 50% e <75% | 2 | 2 | 0 | 10 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| MUITAS | => 25% e < 50% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| ALGUNS | > 0% e <25% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SOMATÓRIA | | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |

| TABULAÇÃO: ESTR. E PLANOS | | QUESTÕES | | | | | | | | | | |
|---------------------------|------------|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| ALTERNATIVAS | PERCENTUAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| TODAS | 1,00 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 0,0 | 3,0 | 4,5 | 6,0 | 6,0 | 6,0 | 4,8 | 3,6 |
| QUASE TODAS | 0,75 | 0,0 | 0,0 | 0,8 | 0,0 | 0,8 | 0,4 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,9 | 0,9 |
| MAIORIA | 0,50 | 0,5 | 0,5 | 0,0 | 2,5 | 0,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| MUITAS | 0,25 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,3 |
| ALGUNS | 0,00 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| SOMATÓRIA | | 4,5 | 4,5 | 4,8 | 2,5 | 4,3 | 4,9 | 6,0 | 6,0 | 6,0 | 5,7 | 4,8 |

CRITÉRIOS 03 - CLIENTES

| ITENS DE ANÁLISE | QUESTÕES | P.M | P.O |
|---------------------------------------|------------|-----|------|
| 3.1 Imagem e Conhecimento de Mercado. | de 01 a 08 | 30 | 20,3 |
| 3.2 Relacionamento com Clientes | de 09 a 12 | 30 | 18,8 |
| Pont.Máxima (P.M) / Pont.Obtida (P.O) | | 60 | 39,2 |

| 3. CLIENTES | | QUESTÕES | | | | | | | | | | | |
|--------------|----------------|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| ALTERNATIVAS | ABRANGÊNCIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| TODAS | 100% | 6 | 6 | 9 | 8 | 8 | 8 | 7 | 6 | 10 | 5 | 8 | 8 |
| QUASE TODAS | =>75% e <100% | 0 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| MAIORIA | => 50% e <75% | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 |
| MUITAS | => 25% e < 50% | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| ALGUNS | > 0% e <25% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SOMATÓRIA | | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |

| TABULAÇÃO: CLIENTES | | QUESTÕES | | | | | | | | | | | |
|---------------------|------------|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| ALTERNATIVAS | PERCENTUAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| TODAS | 1,00 | 2,3 | 2,3 | 3,4 | 3,0 | 3,0 | 3,0 | 2,6 | 2,3 | 7,5 | 3,8 | 6,0 | 6,0 |
| QUASE TODAS | 0,75 | 0,0 | 0,6 | 0,3 | 0,6 | 0,6 | 0,6 | 0,6 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 1,1 | 1,1 |
| MAIORIA | 0,50 | 0,4 | 0,4 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 1,5 | 0,0 | 0,0 |
| MUITAS | 0,25 | 0,2 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,1 | 0,4 | 0,0 | 0,2 | 0,0 | 0,0 |
| ALGUNS | 0,00 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| SOMATÓRIA | | 2,8 | 3,2 | 3,7 | 3,6 | 3,6 | 3,6 | 3,3 | 2,6 | 7,5 | 5,4 | 7,1 | 7,1 |

CRITÉRIOS 04 - SOCIEDADE

| ITENS DE ANÁLISE | QUESTÕES | P.M | P.O |
|---------------------------------------|------------|-----|------|
| 4.1 Responsabilidade Socioambiental | de 01 a 06 | 30 | 16,8 |
| 4.2 Ética e Desenvolvimento Social | de 07 a 11 | 30 | 27,8 |
| Pont.Máxima (P.M) / Pont.Obtida (P.O) | | 60 | 44,5 |

| 4. SOCIEDADE | | QUESTÕES | | | | | | | | | | |
|--------------|----------------|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| ALTERNATIVAS | ABRANGÊNCIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| TODAS | 100% | 0 | 0 | 8 | 7 | | 6 | 9 | 8 | 8 | 10 | 7 |
| QUASE TODAS | =>75% e <100% | 0 | 0 | 2 | 2 | 4 | 4 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| MAIORIA | => 50% e <75% | 0 | 0 | 0 | 1 | 6 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 |
| MUITAS | => 25% e < 50% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| ALGUNS | > 0% e <25% | 10 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SOMATÓRIA | | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |

| TABULAÇÃO: SOCIEDADE | | QUESTÕES | | | | | | | | | | |
|----------------------|------------|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| ALTERNATIVAS | PERCENTUAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| TODAS | 1,00 | 0,0 | 0,0 | 4,0 | 3,5 | 0,0 | 3,0 | 5,4 | 4,8 | 4,8 | 6,0 | 4,2 |
| QUASE TODAS | 0,75 | 0,0 | 0,0 | 0,8 | 0,8 | 1,5 | 1,5 | 0,5 | 0,5 | 0,0 | 0,0 | 0,5 |
| MAIORIA | 0,50 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,3 | 1,5 | 0,0 | 0,0 | 0,3 | 0,6 | 0,0 | 0,0 |
| MUITAS | 0,25 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,3 |
| ALGUNS | 0,00 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| SOMATÓRIA | | 0,0 | 0,0 | 4,8 | 4,5 | 3,0 | 4,5 | 5,9 | 5,6 | 5,4 | 6,0 | 5,0 |

CRITÉRIOS 05 - INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

| ITENS DE ANÁLISE | QUESTÕES | P.M | P.O |
|---------------------------------------|------------|-----|------|
| 5.1 Informações da Organização | de 01 a 03 | 20 | 18,5 |
| 5.2 Informações Comparativas | de 04 a 06 | 20 | 16,5 |
| 5.3 Ativos Intangíveis | de 07 a 09 | 20 | 13,0 |
| Pont.Máxima (P.M) / Pont.Obtida (P.O) | | 60 | 48,0 |

| 05 - INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO | | QUESTÕES | | | | | | | | |
|---------------------------------|----------------|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| ALTERNATIVAS | ABRANGÊNCIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| TODAS | 100% | 9 | 7 | 9 | 8 | 9 | 5 | 0 | 0 | 7 |
| QUASE TODAS | =>75% e <100% | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 3 | 8 | 1 |
| MAIORIA | => 50% e <75% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 |
| MUITAS | => 25% e < 50% | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 4 | 5 | 1 | 2 |
| ALGUNS | > 0% e <25% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SOMATÓRIA | | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |

| TABULAÇÃO: INF. E CONHECI/O | | QUESTÕES | | | | | | | | |
|-----------------------------|------------|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| ALTERNATIVAS | PERCENTUAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| TODAS | 1,00 | 6,0 | 4,7 | 6,0 | 5,3 | 6,0 | 3,3 | 0,0 | 0,0 | 4,7 |
| QUASE TODAS | 0,75 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,0 | 0,5 | 0,0 | 1,5 | 4,0 | 0,5 |
| MAIORIA | 0,50 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,3 | 0,7 | 0,3 | 0,0 |
| MUITAS | 0,25 | 0,0 | 0,3 | 0,0 | 0,3 | 0,0 | 0,7 | 0,8 | 0,2 | 0,3 |
| ALGUNS | 0,00 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| SOMATÓRIA | | 6,5 | 5,5 | 6,5 | 5,7 | 6,5 | 4,3 | 3,0 | 4,5 | 5,5 |

CRITÉRIOS 06 - PESSOAS

| ITENS DE ANÁLISE | QUESTÕES | P.M | P.O |
|---------------------------------------|------------|-----|------|
| 6.1 Sistemas de Trabalho | de 01 a 11 | 30 | 21,4 |
| 6.2 Capacitação e Desenvolvimento | de 12 a 17 | 30 | 22,5 |
| 6.3 Qualidade de Vida | de 18 a 25 | 30 | 27,0 |
| Pont.Máxima (P.M) / Pont.Obtida (P.O) | | 90 | 70,9 |

| 06 - PESSOAS | | QUESTÕES | | | | | | | | | | | | |
|--------------|----------------|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| ALTERNATIVAS | ABRANGÊNCIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| TODAS | 100% | 0 | 9 | 6 | 0 | 1 | 6 | 7 | 9 | 5 | 5 | 6 | 7 | 6 |
| QUASE TODAS | =>75% e <100% | 8 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| MAIORIA | => 50% e <75% | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 |
| MUITAS | => 25% e < 50% | 1 | 0 | 0 | 8 | 6 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| ALGUNS | > 0% e <25% | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| SOMATÓRIA | | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |

| TABULAÇÃO: PESSOAS | | QUESTÕES | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|------------|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| ALTERNATIVAS | PERCENTUAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| TODAS | 1,00 | 0,0 | 2,5 | 1,6 | 0,0 | 0,3 | 1,6 | 1,9 | 2,5 | 1,4 | 1,4 | 1,6 | 3,5 | 3,0 |
| QUASE TODAS | 0,75 | 1,6 | 0,2 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,2 | 0,0 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,4 | 0,4 |
| MAIORIA | 0,50 | 0,0 | 0,0 | 0,4 | 0,0 | 0,0 | 0,4 | 0,4 | 0,0 | 0,0 | 0,4 | 0,4 | 0,0 | 0,0 |
| MUITAS | 0,25 | 0,1 | 0,0 | 0,0 | 0,5 | 0,4 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,3 | 0,1 | 0,0 | 0,0 | 0,4 |
| ALGUNS | 0,00 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| SOMATÓRIA | | 1,7 | 2,7 | 2,2 | 0,5 | 0,9 | 2,2 | 2,3 | 2,7 | 1,8 | 2,0 | 2,2 | 3,9 | 3,8 |

CONTINUAÇÃO CRITÉRIOS 06 - PESSOAS

| | | QUESTÕES | | | | | | | | | | | | |
|--------------|----------------|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| ALTERNATIVAS | ABRANGÊNCIA | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | |
| TODAS | 100% | 4 | 6 | 7 | 3 | 8 | 9 | 7 | 6 | 8 | 7 | 10 | 9 | |
| QUASE TODAS | =>75% e <100% | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | |
| MAIORIA | => 50% e <75% | 0 | 3 | 2 | 6 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| MUITAS | => 25% e < 50% | 5 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | 1 | 2 | 0 | 0 | |
| ALGUNS | > 0% e <25% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| SOMATÓRIA | | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | |

| TABULAÇÃO | | QUESTÕES | | | | | | | | | | | | |
|--------------|------------|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| ALTERNATIVAS | PERCENTUAL | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | |
| TODAS | 1,00 | 2,0 | 3,0 | 3,5 | 1,5 | 3,0 | 3,4 | 2,6 | 2,3 | 3,0 | 2,6 | 3,8 | 3,4 | |
| QUASE TODAS | 0,75 | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,3 | 0,0 | 0,3 | |
| MAIORIA | 0,50 | 0,0 | 0,8 | 0,5 | 1,5 | 0,0 | 0,0 | 0,4 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | |
| MUITAS | 0,25 | 0,6 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,1 | 0,0 | 0,0 | 0,3 | 0,1 | 0,2 | 0,0 | 0,0 | |
| ALGUNS | 0,00 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | |
| SOMATÓRIA | | 3,0 | 4,1 | 4,4 | 3,4 | 3,4 | 3,7 | 3,3 | 2,8 | 3,4 | 3,1 | 3,8 | 3,7 | |

CRITÉRIOS 07 - PROCESSOS

| ITENS DE ANÁLISE | QUESTÕES | P.M | P.O |
|--|------------|------------|-------------|
| 7.1 Processos Principais do Negócio e Processos de Apoio | de 01 a 05 | 50 | 27,0 |
| 7.2 Processos de Relacionamento com Fornecedores | de 06 a 07 | 30 | 24,0 |
| 7.3 Processos Econômico Financeiros | de 08 a 09 | 30 | 27,0 |
| Pontuação Máxima (P.M) / Pontuação Obtida (P.O) | | 110 | 78,0 |

| 07 - PROCESSOS | | QUESTÕES | | | | | | | | |
|------------------|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ALTERNATIVAS | ABRANGÊNCIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| TODAS | 100% | 1 | 5 | 0 | 7 | 7 | 7 | 5 | 9 | 7 |
| QUASE TODAS | =>75% e <100% | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 3 | 1 | 1 |
| MAIORIA | => 50% e <75% | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| MUITAS | => 25% e < 50% | 8 | 0 | 8 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 |
| ALGUNS | > 0% e <25% | 1 | 4 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SOMATÓRIA | | 10 |

| TABULAÇÃO: PROCESSOS | | QUESTÕES | | | | | | | | |
|----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ALTERNATIVAS | PERCENTUAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| TODAS | 1,00 | 1,0 | 5,0 | 0,0 | 7,0 | 7,0 | 10,5 | 7,5 | 13,5 | 10,5 |
| QUASE TODAS | 0,75 | 0,0 | 0,8 | 0,0 | 0,8 | 0,0 | 1,1 | 3,4 | 1,1 | 1,1 |
| MAIORIA | 0,50 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 1,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| MUITAS | 0,25 | 2,0 | 0,0 | 2,0 | 0,0 | 0,0 | 0,8 | 0,8 | 0,0 | 0,8 |
| ALGUNS | 0,00 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| SOMATÓRIA | | 3,0 | 5,8 | 2,0 | 7,8 | 8,5 | 12,4 | 11,6 | 14,6 | 12,4 |

CRITÉRIOS 08 - RESULTADOS

| ITENS DE ANÁLISE | QUESTÕES | P.M | P.O |
|--|------------|------------|--------------|
| 8.1 Resultados Econômico-Financeiros | de 01 a 03 | 100 | 83,3 |
| 8.2 Resultados Relativos aos Clientes e ao Mercado | de 04 a 06 | 100 | 74,7 |
| 8.3 Resultados Relativos a Sociedade | de 07 a 08 | 60 | 51,8 |
| 8.4 Resultados Relativos às Pessoas | de 09 a 10 | 60 | 42,0 |
| 8.5 Res.Proc.Principais e dos Proc.de Apoio a Decisão | de 11 a 14 | 100 | 80,0 |
| 8.6 Resultados Relativos aos Fornecedores | de 15 a 16 | 30 | 18,4 |
| Pontuação Máxima (P.M) / Pontuação Obtida (P.O) | | 450 | 350,1 |

| 08 - RESULTADOS | | QUESTÕES | | | | | | | |
|------------------|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ALTERNATIVAS | ABRANGÊNCIA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| TODAS | 100% | 8 | 6 | 6 | 4 | 9 | 4 | 9 | 6 |
| QUASE TODAS | =>75% e <100% | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| MAIORIA | => 50% e <75% | 1 | 3 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| MUITAS | => 25% e < 50% | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 5 | 0 | 3 |
| ALGUNS | > 0% e <25% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SOMATÓRIA | | 10 |

| TABULAÇÃO: RESULTADOS | | QUESTÕES | | | | | | | |
|-----------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ALTERNATIVAS | PERCENTUAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| TODAS | 1,00 | 26,7 | 20,0 | 20,0 | 13,3 | 30,0 | 12,0 | 27,0 | 18,0 |
| QUASE TODAS | 0,75 | 2,5 | 2,5 | 2,5 | 2,5 | 2,5 | 2,3 | 2,3 | 2,3 |
| MAIORIA | 0,50 | 1,7 | 5,0 | 0,0 | 8,3 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| MUITAS | 0,25 | 0,0 | 0,0 | 2,5 | 0,0 | 0,0 | 3,8 | 0,0 | 2,3 |
| ALGUNS | 0,00 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| SOMATÓRIA | | 30,8 | 27,5 | 25,0 | 24,2 | 32,5 | 18,0 | 29,3 | 22,5 |

| CONTINUAÇÃO 08 - RESULTADOS | | QUESTÕES | | | | | | | |
|-----------------------------|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ALTERNATIVAS | ABRANGÊNCIA | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| TODAS | 100% | 5 | 5 | 7 | 5 | 7 | 6 | 4 | 5 |
| QUASE TODAS | =>75% e <100% | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| MAIORIA | => 50% e <75% | 4 | 0 | 2 | 4 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| MUITAS | => 25% e < 50% | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 4 |
| ALGUNS | > 0% e <25% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 | 0 |
| SOMATÓRIA | | 10 |

| TABULAÇÃO: RESULTADOS | | QUESTÕES | | | | | | | |
|-----------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| ALTERNATIVAS | PERCENTUAL | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| TODAS | 1,00 | 15,0 | 15,0 | 17,5 | 12,5 | 17,5 | 15,0 | 6,0 | 7,5 |
| QUASE TODAS | 0,75 | 2,3 | 0,0 | 1,9 | 1,9 | 1,9 | 1,9 | 1,1 | 1,1 |
| MAIORIA | 0,50 | 6,0 | 0,0 | 2,5 | 5,0 | 2,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| MUITAS | 0,25 | 0,0 | 3,8 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 1,1 | 1,5 |
| ALGUNS | 0,00 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| SOMATÓRIA | | 23,3 | 18,8 | 21,9 | 19,4 | 21,9 | 16,9 | 8,3 | 10,1 |