

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**

**GIORDANA BUENO SANTOS**

**SUGESTÃO DE MELHORIAS AOS SERVIÇOS DE ENTREGA E MONTAGEM DE  
PRODUTOS NAS LOJAS LEBES**

São Leopoldo

2017

**Giordana Bueno Santos**

**SUGESTÃO DE MELHORIAS AOS SERVIÇOS DE ENTREGA E MONTAGEM DE  
PRODUTOS NAS LOJAS LEBES**

Artigo apresentado como requisito parcial para  
obtenção do título de Especialista, pelo MBA  
em Gestão Estratégica de Negócios da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –  
UNISINOS

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Ma. Juliana Wolfarth

São Leopoldo

2017

# SUGESTÃO DE MELHORIAS AOS SERVIÇOS DE ENTREGA E MONTAGEM DE PRODUTOS NAS LOJAS LEBES

Giordana Bueno Santos<sup>1</sup>  
Juliana Wolfarth<sup>2</sup>

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo principal compreender as necessidades dos consumidores em relação ao serviço de entrega e montagem de produtos das Lojas Lebes. O objetivo secundário é investigar como ocorrem esses processos internamente, como são realizadas as entregas, como é realizado o processo de agendamentos e montagens, qual a necessidade dos clientes diante desses processos e também qual a percepção dos clientes sobre esses processos. A pesquisa foi desenvolvida em quatro fases: (a) apresentar o atual processo de entrega e montagem de produtos nas Lojas Lebes; (b) mapear os pontos positivos e negativos desses processos; (c) compreender a percepção do consumidor Lebes através de pesquisa qualitativa em relação a esses serviços; (d) analisar os dados e identificar as lacunas. A partir dessas pesquisas constatou-se que as Lojas Lebes possuem várias lacunas em relação a esses processos, onde o número de reclamações de clientes em relação a esses serviços vêm crescendo. A pesquisa também evidencia a relevância acadêmica e dos desafios de compreender a percepção do consumidor Lebes em relação à qualidade da montagem e entrega de produtos e seus processos; apresenta a importância na qualidade de serviços e de manter o foco no cliente. A técnica utilizada para essa investigação foi o estudo de caso e as considerações finais apontam as sugestões de implementação de um aplicativo para que possam fornecer as melhorias necessárias para as lacunas encontradas ao longo desse estudo.

**Palavras-chave:** Pós Venda; Marketing de Serviços; Qualidade em Serviços.

## 1 INTRODUÇÃO

Quando se trata de produtos e segmentos comparáveis no ramo do varejo, a busca do diferencial deverá ser contínua, seja em produtos, ou seja, na estratégia da organização.

O negócio de qualquer organização precisa ser visto como um processo de satisfação do cliente, e não como um processo apenas. Conforme Futrell (2003, p. 19), “os clientes precisam acreditar que você se preocupa com eles e com o seu bem-estar”. A constante competição entre as empresas do varejo são frequentemente caracterizadas pela baixa diferenciação no quesito

---

<sup>1</sup> Aluna do MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Unisinos.

<sup>2</sup> Orientadora, Mestra em Design e Professora dos MBAs da Unisinos.

preço, e com isso, contribuiu para elevar a preocupação na qualidade de serviço prestada, onde estes estão muitas vezes, diretamente ligados aos produtos.

Com isso, faz-se necessário uma nova ótica por parte das empresas, onde as estratégias deverão estar voltadas para a conquista de valor do cliente e não somente em um processo de troca, dispondo-se de excelência nos serviços prestados, pois segundo Kotler e Armstrong (2007), clientes encantados permanecem fiéis e falam favoravelmente sobre a empresa.

É evidente que a importância no setor de serviços é crescente em nossa economia, porém, muitas empresas ainda não despertaram para tal, mesmo tratando-se de um fator estratégico muito importante. De acordo com o site G1 da Globo.com, Clara Velasco e Luísa Melo relatam que o setor de serviços é o segmento de maior peso na economia brasileira, ele responde sozinho por cerca de 70% do PIB.

Dentro desse contexto, para que uma organização possua qualidade na prestação de serviços, é necessário possuir empatia, saber ouvir seus clientes, identificar suas necessidades, anseios, desejos, procurar alternativas com agilidade voltadas à solução de problemas e possuir uma boa comunicação com seu cliente, somente desta forma, será então possível alcançar uma vantagem competitiva no mercado, ou seja, quando realmente a qualidade de serviços se tornarem um grande compromisso para as empresas. Desta forma, afirma Futrell (2003, p. 190), que “um serviço de alta qualidade ajuda a manter a empresa e seus produtos sempre presentes na mente dos clientes”.

Diversas empresas possuem certa dificuldade muitas vezes na qualidade em prestação de serviços, ou seja, de possuir a qualidade em todo processo de compra, durante e pós também. Não é diferente do que acontece atualmente nas Lojas Lebes, onde foi identificada pela autora desse estudo, e que também pertence ao time de Marketing das Lojas Lebes, a necessidade de realizar uma pesquisa relacionada aos serviços de entrega e montagem de produtos na empresa. Atualmente o setor de Pós Vendas está inserido na área de Marketing, como uma célula, composta por cinco atendentes e nota-se que esse setor recebe diariamente muitas reclamações (incidentes) de clientes referentes à entrega e montagem de produtos, onde atualmente no ranking de reclamações da empresa, esses itens sempre aparecem entre os três mais reclamados. Ainda no setor de CRM, onde possuem a gestão de relacionamento com clientes, essas reclamações também aparecem nas respostas de SMS que são enviados com ofertas à base de clientes, aonde o cliente aproveita essa oportunidade para demonstrar sua insatisfação. Além de tudo, nas Lojas Lebes não existe um padrão para a realização desses serviços, ou seja, algum conjunto de normas ou regras para constituir um bom funcionamento desses processos.

Desta forma, a partir do exposto acima, esta pesquisa justifica-se pela importância na investigação quanto à qualidade de serviços prestados pelas Lojas Lebes, possuindo o objetivo principal de compreender as necessidades do consumidor em relação ao serviço de entrega e montagem de produtos na mesma, investigando como ocorrem esses processos internamente, como é realizado as entregas; como é realizado o processo de agendamentos e montagens; qual é a necessidade dos clientes diante desses processos; qual a percepção dos clientes sobre esses processos.

Com isso, o objetivo principal será respondido através de quatro objetivos específicos:

- Apresentar as Lojas Lebes e seu processo de serviços de entrega e montagem nas Lojas Lebes;
- Mapear os pontos positivos e negativos do serviço de entrega e montagem nas Lojas Lebes;
- Compreender a percepção do consumidor em relação ao serviço de entrega e montagem nas Lojas Lebes;
- Sugerir melhorias no processo de serviço de entrega e montagem nas Lojas Lebes.

Em uma primeira etapa, foi realizado o levantamento da literatura sobre marketing de serviços e foco no cliente. Em um segundo momento, foi realizado um estudo de caso, onde possibilitou a geração de *insights* exploratórios para as possíveis tomadas de decisões, voltadas à solução do problema que será abordado.

Na sequência, foi realizada uma pesquisa qualitativa com sete clientes das Lojas Lebes, para compreender a percepção dos mesmos, onde todos esses levantamentos nos apontaram questões críticas quanto à qualidade nos serviços prestados pelas Lojas Lebes, relacionados a entrega e montagem de produtos.

Ao final, serão apresentados os resultados deste estudo, bem como, apresentar uma discussão para confrontar a análise teórica com os achados empíricos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica desta pesquisa possui como propósito expor através da teoria as questões que pretendemos fortalecer com a pesquisa realizada. Num primeiro momento são abordadas as teorias relacionadas a Marketing de Serviços, com o objetivo de afirmar o papel do marketing nas organizações, bem como o que são serviços e a importância na qualidade em

prestação de serviços. Para isso, contamos com autores como Morgado, Gonçalves e Futrell, entre outros. Em um segundo momento, são abordadas as teorias relacionadas a Foco no Cliente, bem como compreender o que é satisfação de clientes, como retê-los e entender o que é necessário para possuir excelência em serviços. Para esta segunda parte, contamos com alguns autores como Morgan e Hunt entre outros citados.

## 2.1 MARKETING DE SERVIÇOS

### 2.1.1 Marketing

Cada vez mais as empresas estão percebendo que o marketing está diretamente ligado às estratégias da organização, ou seja, que se trata de uma ferramenta importante para alavancar as vendas de produtos e serviços.

Na visão de Grönroos (2000, p. 242-3):

O objetivo do marketing é identificar e estabelecer, manter e melhorar e, quando necessário, terminar relacionamentos com clientes (e outras partes), para que os objetivos relacionados a variáveis econômicas e a outras de todas as partes sejam cumpridos. Isso é possível por meio de uma troca mútua e do cumprimento de promessas.

No entanto, para Futrell (2003, p. 35), traz sua teoria, onde o grande objetivo desta área em uma organização é de identificar as necessidades e desejos dos clientes, afim de que possam ser supridas, e de forma que a empresa se torne mais rentável:

A começar na década de 1950, o foco das atividades de vendas passou das vendas em si para o marketing. A partir do momento em que o mundo dos negócios percebeu que o marketing tinha uma importância vital para o sucesso da empresa, um pensamento empresarial inteiramente novo - uma nova filosofia - começou a se desenvolver. O conceito de marketing envolve três convicções fundamentais:

- Todo o planejamento e todas as operações da empresa devem estar orientadas para o cliente.
- A meta da empresa deve ser o volume de vendas com rentabilidade e não apenas o volume de vendas em si.
- Todas as atividades de marketing da empresa devem ser coordenadas em âmbito organizacional.

O conceito de marketing é uma filosofia segundo a qual a satisfação dos desejos dos clientes é a justificativa econômica e social para a existência de uma empresa. Consequentemente, todas as atividades da empresa devem se voltar para a identificação dos desejos dos clientes e para a satisfação desses desejos, de uma forma rentável.(FUTRELL, 2003)

A seguir, sob a ampla visão de Kotler (2001) o profissional de marketing exerce um papel fundamental, onde eles são responsáveis por segmentar desejo, anseios e vontades, identificarem cada perfil de cliente, bem como projetar novas ações, novos produtos e serviços para que possam atender as demandas de consumidores cada vez mais exigentes. Além disso, o profissional de marketing deverá saber o momento de promover o produto/serviço certo, no local certo, na hora certa e para o cliente certo.

Na visão de Morgado e Gonçalves (2001, p. 61):

Melhor do que definições, um panorama do trabalho e das funções de marketing é dado também por Kotler:

“O trabalho do profissional de marketing começa muito antes da fabricação do produto da empresa e continua muito depois de sua venda estar consumada. O profissional de marketing envolve-se no estudo das necessidades e desejos do consumidor, desenvolvendo conceitos de produtos dirigidos à satisfação de necessidades insatisfeitas, testando a validade desses conceitos, projetando as características dos produtos, desenvolvendo a embalagem e a marca do produto, estabelecendo preços, tendo em vista obter um retorno razoável sobre o investimento, montando a distribuição regional, nacional ou internacional, criando comunicação de marketing eficaz para permitir que o público saiba da disponibilidade do produto, comprando a mídia mais eficaz para as mensagens comerciais, controlando as vendas, verificando a satisfação do consumidor e revisando os planos mercadológicos com base nos resultados. O profissional de marketing é um pesquisador do mercado, um psicólogo, um sociólogo, um economista, um comunicador e um advogado, reunidos em um só”.

Na ótica de Futrell (2003, p. 37), entende-se que o marketing deverá superar as expectativas dos clientes, ou seja, entregar o que de fato eles esperam de um produto ou serviço:

O pessoal de marketing ajuda também a garantir que os clientes fiquem satisfeitos com a compra. O marketing fornece ao mercado mais do que meramente um produto necessário. Ele ajuda a gerar vendas, ao oferecer a qualidade de serviço que os clientes esperam.

O serviço de primeira qualidade compensa porque cria clientes genuínos - clientes contentes por terem escolhido determinado produto, pois podem contar com aquela organização e seu serviço. Clientes genuínos são como mensalidades - estão sempre bombeando receita para os cofres da empresa.

É o desempenho do serviço que cria clientes genuínos: clientes que compram mais e que influenciam outros, no sentido de comprar. Portanto, o serviço de qualidade ajuda a organização a maximizar suas vendas. (FUTRELL, 2003)

Numa visão geral, afirmando as teorias dos autores citados, o marketing vem cada vez mais adquirindo espaço dentro das organizações, a fim de proporcionar mais inteligência competitiva, definir estratégias de acordo com as demandas de mercado, bem como identificar ameaças da concorrência e com isso entregar mais qualidade aos seus clientes. Além disso, as empresas precisam entender que o papel do setor de marketing é um dos fatores fundamentais para a entrega de um serviço de qualidade.

Aliás, o marketing é responsável por identificar, controlar e gerir todo o processo de compra do cliente, ou seja, desde a primeira interação que ele tem com a empresa até a compra do produto, mas para isso, o cliente só terá sua decisão de compra se perceber algum valor agregado na organização, ou seja, quais são as vantagens de produtos e serviços e quais são os seus diferenciais.

### **2.1.2 Serviços**

Segundo Zeithame, Bitner e Gremler (2014, p. 4), “nos termos mais simples possíveis, serviços são atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa”. Para Futrell, (2003, p. 190), “o serviço ao cliente é feito a partir de qualquer trabalho ou atividade útil ou profissional para uma pessoa, família ou organização”.

Sabe-se que o setor de serviços movimenta cada vez mais a economia e que também não basta somente vender um produto para um determinado consumidor e sim “vender” a ele os serviços agregados que há por trás desses produtos. Com isso, é necessário adotar novas táticas e com elas novas estratégias que venham atender as expectativas desses clientes, ou seja, o marketing de serviços é necessário para que as empresas se destaquem no mercado e para que os consumidores percebam esses valores agregados na hora de escolher de quem comprar.

Por este motivo, torna-se importante esse estudo se fazendo necessário identificar, compreender e analisar os serviços relativos à montagem e entrega de produtos nas Lojas Lebes, aonde esses serviços vêm mostrando algumas falhas, e somente após entender as lacunas desses processos, é que poderemos sugerir melhorias que irão contribuir para a diminuição desses GAPs e também para que a Lebes adquira um melhor posicionamento perante o mercado nesse quesito.

### **2.1.3 Mix do Marketing de Serviços**

O mix do marketing de serviços são ferramentas estratégicas para que as empresas possuam uma visão cada vez mais ampla de seus clientes e de suas exigências. Principalmente no ramo varejo, essas variáveis são bastante utilizadas, onde são adaptáveis e se moldam a real necessidade dos clientes de acordo com suas demandas.

De acordo com Morgado e Gonçalves (2001, p. 61-2):



O marketing mix (ou o composto de marketing) foi popularizado por E. Jerome McCarthy e adotado pelos teóricos e pelo mercado como sendo os “quatro pés” (produto, praça, preço e promoção) e é o “conjunto de variáveis controláveis que a empresa pode utilizar para influenciar as respostas dos consumidores”. Além dessa visão mais estratégica, os quatro pés podem ser vistos como uma lista de possibilidades que estão ao alcance do marketing para permitir a implementação dos movimentos e ações da empresa junto ao mercado e, de certa forma, resumem todo o trabalho que a área pode fazer.

De maneira simplista, pode-se dizer que o trabalho da área de marketing se resumiria ao constante ajuste dos quatro pés, buscando “adaptar a empresa ao ambiente em mutação, enquanto vai ao encontro das necessidades e desejos dos consumidores e da variedade de objetivos e metas corporativos”.

O conceito de marketing mix foi desenvolvido e se popularizou voltado para a indústria. No varejo, esse conceito também tem sido amplamente utilizado, algumas vezes chamado de *mix varejista*, porém é costume agregar a ele outros dois pés, um para apresentação de loja (*presentation*) e outro para pessoal (*people*).

Diante de um cenário globalizado, com constantes modificações e competições entre mercados, as organizações são impulsionadas a praticarem novas estratégias com o foco no atingimento das expectativas de seus consumidores e também para que possam se manter no mercado. Elas ainda deverão buscar um padrão de excelência nos seus produtos e serviços prestados, levando em consideração que os clientes se tornam cada vez mais exigentes.

A partir disso, numa forma mais ampla e atual, no segmento de serviços costuma-se trabalhar com 7Ps:

A nosso ver, os novos Ps propostos já estão integrados aos 4 originais: embalagem, percepção, processos e palpabilidade fazem parte do P de produto, e o lucro está no P de preço; as pessoas permeiam todos os 4 Ps, especialmente os funcionários da organização que precisam receber atenção especial por meio do marketing interno, e endomarketing, mais ainda da comunicação interna. (AMBROSIO, 2007, p.17)

Dentre todos os componentes do mix de marketing, podemos afirmar que é através da qualidade em serviços prestados e em todo o seu processo, onde a organização possui a oportunidade de superar as expectativas de seus clientes, e desta forma, as Lojas Lebes deverão preocupar-se não somente com a entrega de seus produtos, mas sim, com a qualidade agregada junto a eles e na qualidade do seu marketing interno.

#### **2.1.4 O Produto e seu Componente de Serviços**

O consumidor muitas vezes busca valores agregados aos produtos adquiridos e desta forma ainda é avaliado previamente a empresa em que este será adquirido. Conforme Futrell

(2003, p. 38), “o produto é um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis, incluindo embalagem, cor e marca, além dos serviços e até mesmo a reputação da empresa vendedora.”

Ainda na ótica de Futrell (2003, p. 343):

Os compradores geralmente acreditam que uma empresa deve proporcionar bom nível de atendimento aos clientes quando eles compram alguma coisa. Estes são alguns dos itens esperados:

Produto: o produto comprado não apresenta defeitos.

Preço: valor justo pelo preço.

Distribuição: o produto está disponível quando e onde foi prometido e é necessário.

Promoção: informações corretas e honestas em anúncios, dos vendedores e nos rótulos do produto.

Transação: tratada de forma correta, rápida e profissional desde a primeira vez.

Depois da venda: garantia respeitada, consertos ou trocas feitas de boa vontade; informações escritas ou representantes da empresa disponível para explicar como montar, instalar ou usar o produto.

Para esta pesquisa, podemos afirmar através da visão de Futrell, que os itens esperados pelos clientes que deveriam proporcionar bom nível de atendimento como distribuição, transação e depois da venda, são pontos a serem melhorados nas Lojas Lebes, onde é nesses processos o apontamento de GAPs.

### **2.1.5 Qualidade em Serviços**

De acordo com Zeithame, Bitner e Gremler (2014, p.16):

Serviço de qualidade ao cliente - o suporte diário e constante às ofertas de uma companhia - é um fator essencial à criação de identidade de marca e à conquista do derradeiro sucesso. Esse serviço inclui responder perguntas, receber pedidos, lidar com questões envolvendo contas e reclamações, marcar compromissos, além de outras atividades semelhantes. Essas funções essenciais são capazes de construir ou destruir os relacionamentos com os clientes. A qualidade da atenção dispensada ao cliente tem o poder de causar expressivo impacto na identidade da marca em empresas de serviços, produtos ou bens de consumo. Em função de sua importância ao gerar impressões e relacionamentos duradouros com o cliente, o serviço ao cliente é por vezes chamado de “porta da frente”, ou “cara” da organização.

Para que se tenha eficácia no marketing de serviços é necessário que as estratégias e tarefas estejam bem alinhadas e de alguma forma bem estruturadas e integrada para que as lacunas da qualidade em serviços sejam imperceptíveis.

Para as Lojas Lebes, possuir qualidade em seus serviços prestados será uma oportunidade de reforçar a identidade de sua marca para com seus clientes, e desta forma, alcançar ao sucesso esperado.

### **2.1.6 A Lacuna do Cliente**

As lacunas entre clientes e empresas aparentemente não são assuntos abordados com frequência pelas organizações, porém é importante essa abordagem para que sejam identificadas as expectativas dos clientes quanto aos serviços esperados e prestados.

Segundo Zeithame, Bitner e Gremler (2014, p. 35):

A lacuna do cliente é a diferença entre as expectativas e as percepções do cliente. As expectativas do cliente são os padrões ou pontos de referência que ele traz consigo para a experiência do serviço, ao passo que as percepções são avaliações subjetivas das experiências do serviço.

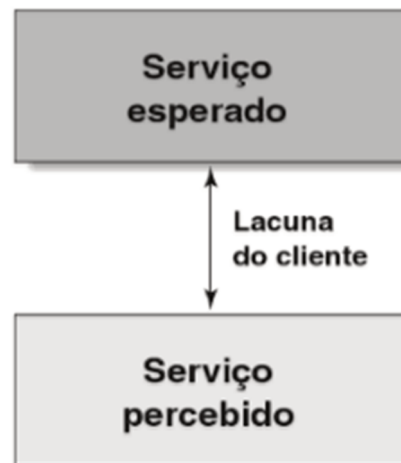
As expectativas do cliente muitas vezes consistem naquilo que ele acredita que deve acontecer ou que acontecerá. O preenchimento da lacuna entre o que os clientes esperam e o que eles percebem é um aspecto essencial na execução de serviços de qualidade.

Como a satisfação e o foco no cliente são cruciais à competitividade entre empresas, qualquer companhia interessada em gerar serviços de qualidade precisa começar com uma ideia clara sobre seus clientes.

As fontes das expectativas dos clientes são fatores controlados pelo mercado (como precificação, propaganda, promessas de venda), bem como fatores sobre os quais o profissional de marketing tem limitada capacidade de interferir (necessidades pessoais íntimas, comunicação boca a boca e ofertas competitivas). Em um cenário ideal, as expectativas e as percepções seriam idênticas: os clientes perceberiam que o que receberam é exatamente o que eles esperavam e deveriam receber.

Entendemos que esses conceitos abordados pelos autores, são GAPs existentes entre as expectativas e percepções. De uma forma geral, o objetivo do marketing de serviços é diminuir esta distância.

Figura 1 - A lacuna do cliente



Fonte: ZEITHAML; JOBITNER; GREMLER, 2014.

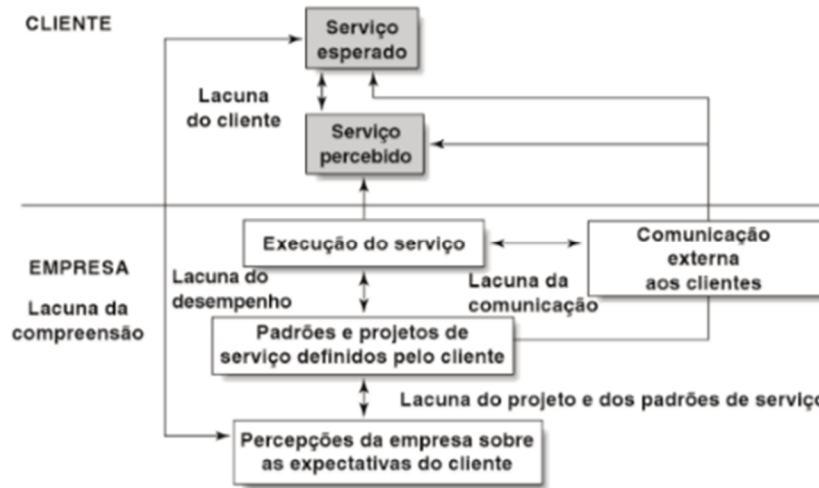
Ainda, segundo Zeithame, Bitner e Gremler (2014, p. 36-45), ainda citar outros modelos de lacunas pertinentes ao marketing de serviços:

- Lacuna da empresa - a lacuna da compreensão do cliente, onde é a diferença entre as expectativas do cliente para com o serviço e a compreensão que a empresa tem dessas expectativas;
- Lacuna da empresa - a lacuna do projeto e dos padrões de serviço, ou seja, um dos temas recorrentes nas empresas prestadoras de serviço é a dificuldade sentida na tradução das expectativas dos clientes em especificações de qualidade que os funcionários consigam entender e executar.
- Lacuna da empresa - a lacuna do desempenho do serviço, a empresa precisa ter sistemas, processos e pessoas disponíveis para garantir que a execução do serviço alcance (ou mesmo supere) os projetos e padrões existentes. Pode então ser definida como a diferença entre o desenvolvimento de padrões de serviço designados pelo cliente e o real desempenho do serviço pelos funcionários da empresa.
- Lacuna da empresa - a lacuna da comunicação é a diferença entre as comunicações envolvendo a execução do serviço e as comunicações externas da empresa prestadora.

O modelo mostrado pelos autores trata-se de um processo de melhoria na qualidade, onde aborda o entendimento da essência e da dimensão da lacuna do cliente. Diante da

necessidade de a organização reter seus clientes, deverá incluir essa visão e métodos a fim de aperfeiçoarem suas estratégias.

Figura 2 - A lacuna do cliente



Fonte: ZEITHAML; JOBITNER; GREMLER, 2014.

Diante de todas as lacunas expostas, entre empresa e cliente, fica evidente que muitas organizações ainda não identificaram esses GAPs em seus processos, e talvez ainda não possuam a preocupação de identificá-los, de compreender a expectativa de seus clientes e de se adaptarem a essas realidades. A partir disso, torna-se relevante este estudo, onde poderemos identificar as necessidades, anseios e desejos dos clientes das Lojas Lebes em relação aos seus serviços, iniciando um processo de melhoria em qualidade e diminuindo as lacunas em relação aos processos de montagem e entregas de produtos.

## 2.2 FOCO NO CLIENTE

### 2.2.1 Satisfação do Cliente

Além de adquirir novos clientes é importante também mantê-los satisfeitos, pois tendem a realizar novos negócios com a empresa. A satisfação de um cliente não se define apenas pela ação de compra, mas sim pela experiência que ele vive, e com isso a satisfação pode ser composta por vários fatores.

Segundo Zeithame, Bitner e Gremler (2014, p. 79), esta frase, dita por Richard Oliver, conceituado especialista, autor e pesquisador com uma longa carreira na área de satisfação do cliente, traduz o desafio de definir um dos conceitos mais básicos relacionados ao cliente.

Satisfação é a manifestação da realização do cliente. Ela é a compreensão de que uma característica de um produto ou um serviço, ou de que o produto ou serviço propriamente dito oferece um nível prazeroso de realização relacionada ao consumo.

Em outras palavras, satisfação é a avaliação do cliente para um produto ou serviço em termos de ele atender às expectativas e necessidades desse cliente. O fracasso em atender a essas necessidades e expectativas é entendido como a causa da insatisfação com o produto ou serviço.

Além da noção de realização diante do conhecimento de que as necessidades de uma pessoa foram atendidas, a satisfação também pode ser relacionada a outros tipos de sentimentos, dependendo do contexto ou do serviço. Por exemplo, a satisfação pode ser vista como contentamento - uma reação passiva que os clientes associam a serviços, sobre os quais eles nem sempre refletem, ou a serviços que recebem rotineiramente. É possível que a satisfação também seja vinculada ao sentimento de prazer por serviços que fazem o cliente se sentir bem, ou com um sentimento de felicidade. Para os serviços que surpreendem positivamente o cliente, satisfação pode significar encantamento. Em algumas situações, nas quais a eliminação de algo negativo leva à satisfação, o cliente manifesta um sentimento de alívio. Por fim, a satisfação é relacionada a sentimentos de ambivalência, em que há uma mescla de experiências positivas e negativas envolvendo o produto ou serviço. (ZEITHAME, BITNER e GREMLER, 2014)

A satisfação do cliente está ligada intrinsecamente às suas expectativas, tanto nos produtos, como em seus serviços, ou seja, um processo de excelência irá proporcionar a felicidade do cliente. Todo serviço prestado que é positivo, gera encantamento. A qualidade de serviços se torna ainda mais relevante, pois fará parte da experiência de compra vivida pelo cliente e desta forma, será decisivo se a empresa quer ganhar ou perder um cliente.

### **2.2.2 Retenção de Clientes**

Segundo Futrell (2003, p. 344):

A satisfação do cliente também tem que ver com as expectativas atendidas. A satisfação do cliente refere-se a sentimentos em relação à compra, a satisfação percebida com a compra é a sensação do cliente em relação a qualquer diferença entre

o que é esperado e a experiência real da compra. Se o cliente estiver satisfeito, aumentam as probabilidades de ele voltar a comprar no futuro. Se ficarem satisfeitos com compras repetidas, os clientes tendem a continuar comprando do mesmo vendedor.

Ainda, de acordo com a visão do autor, o cliente espera que suas expectativas sejam atendidas, ou seja, a qualidade no atendimento e nos serviços é fundamental, onde essa fidelização integra o processo de retenção dos clientes.

### **2.2.3 Marketing de Relacionamento**

De acordo com Futrell (2003, p.42):

O marketing de relacionamento é a criação de fidelidade e retenção de clientes. As organizações usam combinações de produtos, preços, distribuição, promoções e serviços para alcançar essa meta. O marketing de relacionamento baseia-se na ideia de que clientes importantes precisam de atenção contínua.

Uma organização que utiliza marketing de relacionamento não está buscando apenas uma venda ou uma transação. Ela tem em vista um cliente importante para quem gostaria de vender agora e no futuro. A empresa deseja demonstrar para o cliente que tem capacidade para atender suas necessidades da melhor maneira possível, particularmente se uma relação de compromisso puder ser formada. A meta da empresa é obter clientes e, mais importante, reter, ou conservar, esses clientes. O marketing de relacionamento com os clientes oferece o segredo para reter clientes.

Para Morgan e Hunt (1994, p. 22), “o marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem-sucedidas”.

Para Porter (1993, p. 14),

[...] o marketing de relacionamento é o processo pelo qual as duas partes – o comprador e o provedor – estabelecem um relacionamento efetivo, eficiente, agradável, entusiástico e ético, que é pessoal, profissional e lucrativamente recompensador para as duas partes.

Segundo Crescitelli (2003, p. 28), o marketing de relacionamento é considerado um dos conceitos centrais dentro da teoria de marketing. A própria concepção de marketing tem evoluído ao longo do tempo, acompanhando o desenvolvimento do mercado e dos processos de gestão.

Através da visão dos autores, fica evidente que o marketing de relacionamento é responsável por criar uma ligação entre a empresa e seus clientes, onde possuem como objetivo

a criação de valor na relação estabelecida entre empresa e cliente, e com isso tornar os clientes fiéis à marca.

#### **2.2.4 Serviços Excelentes e Satisfação do Cliente exigem Tecnologia**

De acordo com Futrell (2003, p. 345) “oferecer bons serviços aos clientes no mercado competitivo atual não é suficiente - os serviços precisam ser excelentes. Isso muitas vezes exige o uso de tecnologia e automação”.

É importante salientar que a tecnologia nos dias atuais está cada vez mais ligada estrategicamente à vários setores das organizações, como: marketing, vendas, pós-venda e outros. Desta forma, vale afirmar que todo e qualquer processo já existente na organização que assuma uma nova forma de automação através de novas tecnologias, trará mais competitividade à empresa perante o mercado, visando a fidelização do consumidor final.

No ponto de vista das organizações, através da tecnologia e da automação de processos, é possível reduzir custos e retrabalhos, se obtém maior produtividade e agilidade nas demandas previstas, bem como maior qualidade nos processos no que afeta na percepção do cliente final.

Para os serviços de entrega e montagem de produtos das Lojas Lebes e também de qualquer empresa, é necessário envolver a tecnologia, uma vez que está ligada diretamente em agilidade, assertividade e qualidade.

#### **2.2.5 Qualidade em Serviços**

Sabemos que a qualidade em serviços é um dos elementos mais importantes dentro das percepções dos clientes, mas para isso se faz necessário que sejam entendidas e trabalhadas pelas empresas a partir do ponto de vista do cliente. Para tal, é importante citarmos quais são os fatores relevantes que compõem essa visão e percepção de qualidade pelos clientes.

De acordo com Zeithame, Bitner e Gremler (2014, p. 87):

As pesquisas feitas sobre o assunto sugerem que os clientes não percebem a qualidade de modo unidimensional; ao contrário, eles julgam a qualidade com base em fatores diversos, relevantes ao contexto. As dimensões da qualidade do serviço foram identificadas no trabalho pioneiro de Parasuraman, Valari e Zeithaml e Leonard Berry. As pesquisas desse grupo identificaram cinco dimensões específicas da qualidade do serviço aplicáveis a diversos contextos de serviços.

\*Confiabilidade é a capacidade de executar o serviço prometido de forma confiável e precisa.



\*Responsividade é a disposição de ajudar os clientes e fornecer o serviço imediatamente.

\*Segurança é o conhecimento e a cortesia dos funcionários, e sua capacidade de inspirar confiança e certeza.

\*Empatia é a atenção individualizada dispensada aos clientes.

\*Tangíveis constituem a aparência das instalações físicas, do equipamento, dos funcionários e dos materiais de comunicação.

Para Zeithame, Bitner e Gremler (2014), essas dimensões representam como os consumidores organizam as informações sobre a qualidade dos serviços em suas mentes. Essas dimensões ainda são aplicáveis aos serviços do varejo e de negócios, e a lógica sugere que sejam relevantes do mesmo modo para serviços internos.

Contudo, algumas vezes os clientes recorrem a todas as dimensões para determinar as percepções sobre a qualidade do serviço, em outras não; isso dependerá do tipo de serviço e da dimensão percebida.

De acordo com o contexto apresentado, a possibilidade de o consumidor deixar de comprar nas Lojas Lebes em função de seus GAPs na qualidade em serviços, ganha destaque no ambiente de varejo e sugere a necessidade da Lebes desenvolver novos processos visando mais qualidade e agilidade.

Ainda podemos afirmar que, o quesito qualidade em serviços pode ser o que melhor fixa a imagem da loja na mente do consumidor, pela possibilidade de diferenciação em relação a outros varejistas e, conseqüentemente, pela entrega de experiências e soluções de consumo mais influentes.

Desse modo, o principal objetivo da pesquisa qualitativa neste estudo é compreender a percepção do consumidor em relação ao serviço de entrega e montagem de produtos nas Lojas Lebes, e com isso, entender quais são suas expectativas em relação a esses processos.

### **3 MATERIAIS E MÉTODOS**

Para Fonseca (2002), *methodos* significa organização, e logos, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

A presente pesquisa é de natureza descritiva, qualitativa e exploratória, e enquadra-se em um estudo de caso, onde esta modalidade é amplamente usada nas ciências biomédicas e sociais (GIL, 2007, p. 54)

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

### **3.1 UNIDADE DE ANÁLISE**

Conforme Lebes (2017), a empresa atende pela razão social Drebes & Cia Ltda e foi fundada em 1956 na cidade de São Jerônimo (RS), por Otélio Drebes. A pequena empresa familiar de poucos funcionários que comercializava gêneros alimentícios cresceu e se solidificou, tornando-se uma das maiores redes varejistas do Rio Grande do Sul, com mais 3 mil funcionários e cerca de 1 milhão de clientes ativos.

Hoje, com um pouco mais de 60 anos de história, a rede está presente em 105 municípios gaúchos e catarinense com mais de 150 filiais. Ao longo do tempo, a Lebes ampliou sua área de atuação e disponibilizam hoje de uma grande variedade de itens no setor de moda, móveis, eletrodomésticos, eletroeletrônicos, cama mesa e banho, calçados, serviços financeiros como Saque Fácil, Seguro Prestamista e Empréstimo Pessoal.

Além das 150 lojas a empresa conta ainda com uma Indústria de confecção, New Free, que produz mais de 1 milhão de peças por ano vendidas exclusivamente nas Lojas Lebes. As Lojas Lebes é uma empresa familiar com modelo de gestão que tem foco nos resultados, para isso acredita no desenvolvimento de líderes em todos os níveis. Oferece diversas ferramentas de crescimento e aprendizagem, com disseminação de práticas de liderança, comunicação e motivação. A diretoria atua de forma muito próxima, acompanhando o desenvolvimento da equipe, estando sempre presente nos treinamentos e encontros mensais. Os méritos alcançados pelos colaboradores são formalmente premiados e enaltecidos, com

reconhecimento direto dos executivos da diretoria, que participam pessoalmente dos momentos com os funcionários.

A missão das Lojas Lebes é proporcionar às pessoas a realização de seus sonhos, através da aquisição de mercadorias, bens e serviços de qualidade, a preços e condições diferenciadas, com competitividade, rentabilidade e crescimento sustentável da empresa, ao mesmo tempo em que busca a plena satisfação de seus clientes e colaboradores, estreita o relacionamento com seus fornecedores e se integra de maneira responsável nas comunidades onde atua.

Sua visão consiste em ser reconhecida por colaboradores, fornecedores, e principalmente pelos seus clientes, como uma das maiores e mais importantes referências no varejo, estabelecendo ações que se identifiquem com a sociedade.

E seus valores são a ética e honestidade em todas as suas ações; a satisfação de seus clientes e colaboradores, e a parceria com seus fornecedores.

Por fim, para esta pesquisa, foram coletados dados no setor de Pós-Venda das Lojas Lebes, situado na matriz, onde está localizada na cidade de Eldorado do Sul – RS.

### **3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS**

A tabela a seguir indica as técnicas de coleta de dados, de acordo com cada um dos objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico foi comprovado através de relatórios extraídos no setor de Pós-Venda, onde foi possível identificar como é o atual processo no serviço de entrega e montagem de produtos nas Lojas Lebes. Para o segundo objetivo específico, sua comprovação deu-se através de relatórios, também extraídos no setor de Pós-Venda, onde obtivemos a relação de incidentes registrados por clientes, no período de janeiro a setembro de 2017, onde havia diversas reclamações sobre as entregas e montagem de produtos, e desta forma, nos possibilitou o mapeamento dos pontos negativos nesses processos. E para o terceiro objetivo específico, foi realizada uma pesquisa qualitativa, através de entrevistas realizadas com alguns clientes das Lojas Lebes, que já tiveram de certa forma uma experiência com esses serviços. Assim, foi possível compreender suas percepções quanto a estes processos.

TABELA 1 - OBJETIVOS

<b>Objetivo específico</b>	<b>Técnica</b>	<b>Fonte dos dados</b>
1. Apresentar as Lojas Lebes e seu processo de serviços de entrega e montagem nas Lojas Lebes	Análise de documentos	- Relatórios Pós-Vendas - Organograma fluxo de entregas e montagens - Sistema operacional
2. Mapear pontos positivos e negativos do serviço de entrega e montagem nas Lojas Lebes	Análise de documentos	- Relatórios de incidentes
3. Compreender a percepção do consumidor em relação ao serviço de entrega e montagem nas Lojas Lebes	Entrevistas	- Entrevista com clientes

Fonte: Elaborado pela autora

Para a realização das entrevistas foi elaborado um roteiro, o qual procurou buscar os pontos destacados no Quadro nº 1 e também permitiu a exploração de cada uma das perguntas com novos questionamentos, seguindo a dinâmica própria do método de entrevistas.

### 3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para os objetivos 1 e 2, foi utilizado a técnica da análise de documentos, onde foram extraídos dados quantitativos através de arquivos particulares das Lojas Lebes. Esses dados tratam do atual processo nos serviços de entrega e montagens de produtos.

No entanto, para o objetivo 3 foram analisados os dados qualitativos através da técnica de análise de conteúdo. Estes dados foram coletados através de entrevistas estruturadas e respondidas pessoal e individualmente, com duração de, em média, 15 minutos cada uma.

Segundo Creswell (2003), a técnica de triangulação pode ser usada para validar os dados por meio da comparação entre fontes de dados distintas, examinando-se a evidência dos dados e usando-os para construir uma justificativa para os temas.

Através da comparação das diversas fontes e análises de dados, torna-se evidente que as Lojas Lebes possuem um GAP em relação aos seus serviços de entrega e montagem de produtos, uma vez que, a comparação dos relatos através de relatórios e entrevistas são muito similares.

### 3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Esta pesquisa foi elaborada com base no estudo de caso em uma empresa atuante no ramo varejo, onde possui seu segmento em móveis, moda e serviços. O objetivo do estudo foi entender as necessidades do consumidor Lebes, em relação aos seus serviços, mais especificamente entrega e montagem de produtos. A pesquisa revelou em uma amostra, informações que nos apontaram como a Lebes está em relação a estes serviços.

Certas limitações da pesquisa devem ser mencionadas, onde a investigação deste estudo foi realizada através de entrevistas exploratórias com uma pequena amostra de clientes e também através de relatórios internos da empresa, onde num futuro próximo estes dados não necessariamente serão os mesmos. Ainda, salientamos que os dados coletados se referem unicamente a esta empresa e não pode ser generalizado para outras deste ou outro setor.

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 APRESENTAR AS LOJAS LEBES E SEU PROCESSO DE SERVIÇOS DE ENTREGA E MONTAGEM NAS LOJAS LEBES**

Segundo o site oficial da empresa, atualmente as Lojas Lebes possuem 150 Lojas no físico, atuando em 105 cidades no estado do Rio Grande do Sul, no entanto, internamente na empresa, seja no setor de Pós-Venda ou em Lojas, não foi encontrado nenhum fluxo padrão para a entrega de montagens de produtos dos seus serviços.

Em uma conversa informal com a gestora e coordenadora do setor de Pós-Venda, localizado na matriz em Eldorado do Sul, identificamos que esses processos não são claros e não há em um único lugar documentado onde possua todas as informações em seus detalhes. Ainda por elas, foram relatadas várias formas que as Lojas realizam esses processos. Junto a isso, foi realizado uma busca no sistema operacional da empresa, bem como pesquisas em relatórios, documentos e fluxogramas de Pós-Venda, onde foram encontradas as informações a seguir.

Em algumas Lojas, após o cliente realizar uma compra, o gerente ou consultor de vendas realiza o agendamento de entrega e montagem ao cliente; já em outras Lojas, após o cliente realizar uma compra, o gerente ou consultor de vendas, passa ao cliente os contatos de montadores para que ele mesmo faça o contato e agende sua entrega e montagem; e ainda em outras, Lojas, após o cliente realizar uma compra, o gerente ou consultor de vendas entre em

contato com o montador ou responsável pela entrega e solicita que estes entrem em contato com o cliente que realizou a compra.

Os montadores geralmente são residentes de cada cidade onde possui Lojas Lebes e são terceirizados pela mesma. Não foi identificado também se estes montadores são qualificados nas atividades que exercem.

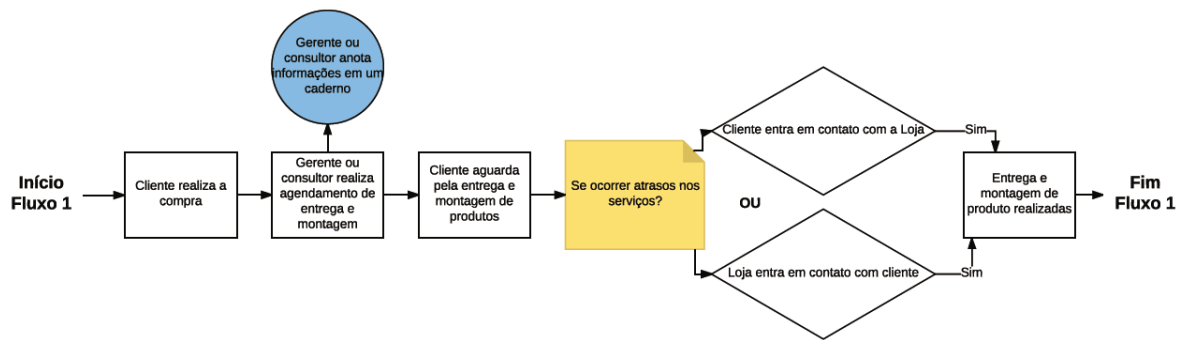
Para incremento de dados nessa pesquisa, foi entrado em contato com a gerente de uma das Lojas da rede, afim de coletar mais informações e entender melhor de fato como acontecem esses processos no PDV. Por ela, foi relatado alguns processos pontuais de sua Loja:

Como trata-se de uma gerente experiente, foi confirmado através dela que a rede de Lojas não possui um processo padrão em relação a esses serviços, onde cada Loja em sua cidade executa de uma forma diferente de acordo com os processos criados por cada gerente; na sua Loja em específico possuem três montadores, onde esses foram contratados pelo famoso “boca a boca” na cidade; na sua Loja possuem um caderno para controle das Notas Fiscais de montagens que são emitidas, logo, estas são divididas entre os três montadores diariamente; os montadores possuem um prazo de dois dias para realizarem as montagens, porém ainda há relatos pela gerente onde os clientes entram em contato com a Loja para comunicar que o mesmo não ocorreu dentro do prazo estabelecido; os montadores não possuem uniforme padrão, são terceirizados e não possuem identificação que trabalham pela Lebes, muitas vezes ocasionando um certo desconforto em visitas nas casas dos clientes; os montadores não possuem um veículo padrão para realizarem essas entregas, muitas vezes ocorrem através de motos ou carros; segundo a gerente foi relatado que alguns clientes ligam após a montagem para reclamarem do mau atendimento e pela “bagunça” deixada em suas casas pelos montadores; o frete desta Loja em específico fica disponível aos clientes somente pela parte da manhã, em função de falta de mão de obra e com isto ocasiona o descontentamento por parte dos clientes; cada cliente efetua o pagamento do seu frete; os freteiros também são contratados através de “boca a boca” na cidade e através de relatos pela gerente, não são profissionais responsáveis.

Abaixo podemos exemplificar três fluxos diferentes adotados pelas Lojas para a realização desses serviços.

No fluxo a seguir, a empresa tem o exemplo em que o gerente ou consultor realiza o agendamento de entrega e montagem de produto ao cliente, e desta forma anota as informações desses serviços em um caderno na Loja.

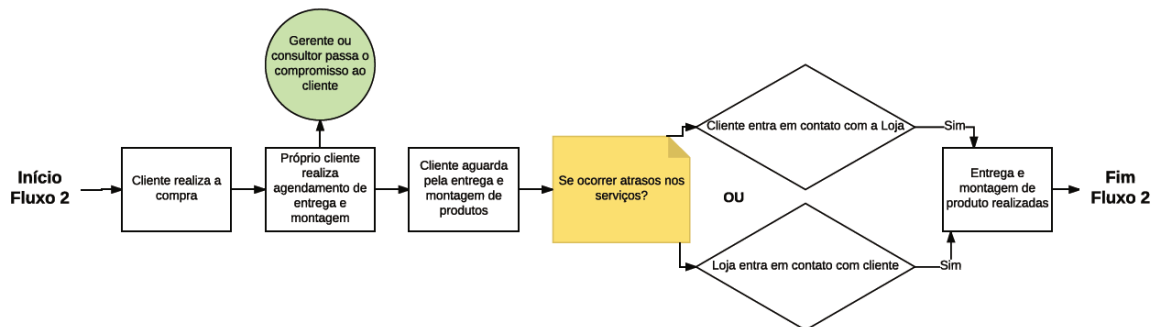
Figura 3- Fluxo 01



Fonte: Elaborado pela autora

Em um outro exemplo abaixo, a empresa tem um fluxo em que o próprio cliente realiza o seu agendamento de entrega e montagem, onde o gerente ou consultor fornece os contatos dos prestadores desses serviços, passando assim, o compromisso ao cliente.

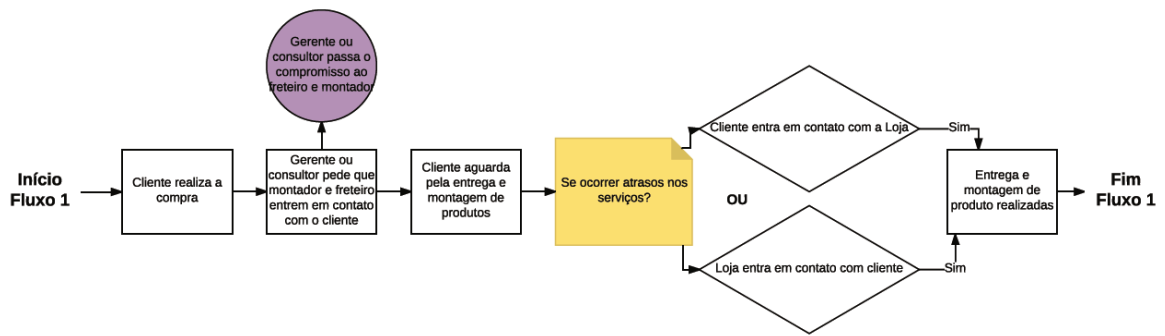
Figura 4 - Fluxo 02



Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, a empresa tem um terceiro fluxo, em que o gerente ou consultor solicita que os prestadores desses serviços entrem em contato com o cliente para realizarem os agendamentos, passando assim, o compromisso a eles.

Figura 5 - Fluxo 03



Fonte: Elaborado pela autora

A partir dos fluxos demonstrados acima, podemos identificar a necessidade da criação de novos processos para desta forma, melhorar a qualidade em relação a esses serviços.

## 4.2 MAPEAR PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO SERVIÇO DE ENTREGA E MONTAGEM NAS LOJAS LEBES

O setor de Pós Venda da empresa é o responsável por receberem todas as notificações de clientes, referente aos serviços de entrega e montagem de produtos, bem como dúvidas, sugestões ou reclamações. Estes são chamados de incidentes, onde ficam armazenados na ferramenta em nuvem, chamada RightNow.

Os dados a seguir foram coletados através de um relatório extraído da plataforma RightNow do setor de Pós-Venda, voltada à solução de clientes, onde esses dados correspondem a relatos de janeiro a setembro de 2017.

Nesta plataforma é possível visualizar os relatos de cada cliente nos incidentes registrados, onde esses podem entrar por vários canais como:

- Portal do Cliente/Fale Conosco: este canal é disponibilizado através do site da Lebes, onde o cliente pode registrar dúvidas e reclamações;
- E-mail: neste canal eles possuem quatro endereços de e-mails, onde são disponibilizados aos clientes através da revista mensal das Lojas físicas e também pelas transações realizadas via *e-commerce*;
- Telefone: contato do SAC, onde possui o número disponível aos clientes na revista mensal;
- WhatsApp: contato do SAC, onde possui o número disponível aos clientes na revista mensal;



- Facebook: através do perfil das Lojas Lebes nesta rede social, o cliente poderá ter uma interação online referente suas dúvidas e reclamações.

Nos relatórios extraídos, obtivemos 300 incidentes no período de janeiro a setembro deste ano, onde em relação a esses serviços, foi possível perceber alguns GAPs relacionados à “agendamento de montagem”, “reclamação montagem”, “cobrança montagem”, “mercadoria não recebida”, “dúvida na entrega”, “informação” prazo de entrega”, “falta de contato com a Loja”, “mal atendimento”, “atraso na montagem”, “montagem não realizada”, “montagem errada”, “solicitação de montador”, “montador não recebe pagamento”, “problemas e avarias na montagem”, “montagem atrasada”, “montagem mal feita”, “falta de contato para montagem”, “falta de contato com a Loja”, “montador não apareceu”, “mais de três semanas sem a entrega”, “faltou peças nos móveis”, cobrança de frete”, entre outros.

A empresa tem alguns exemplos pontuais e mais detalhados em que o cliente aguardou sua entrega por mais de um mês, onde a Loja sequer entrou em contato para passar algum retorno sobre seu produto. Em outros casos, em uma montagem de cozinha, o montador danificou o armário da pia, mostrando dessa forma a falta de comprometimento no serviço prestado. Ainda tivemos casos de montagens não terem sido concluídas, onde faltaram peças para que pudessem ser realizadas, mostrando um problema de comunicação entre Loja e montador.

Com isso, foram identificados muitos pontos negativos em relação a esses serviços: processos falhos, falta de comunicação, pouco comprometimento da empresa e dos prestadores de serviços, onde a imagem da empresa e seus serviços prestados ficam comprometidos perante o cliente.

### **4.3 COMPREENDER A PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR EM RELAÇÃO AO SERVIÇO DE ENTREGA E MONTAGEM NAS LOJAS LEBES**

Através das entrevistas realizadas com sete clientes das Lojas Lebes e que tiveram uma experiência com entrega e montagem de produtos, iremos destacar aqui alguns pontos importantes. As entrevistas foram realizadas com alguns clientes da região carbonífera, como cidades de Charqueadas e São Jerônimo e também realizadas com clientes da região metropolitana de Porto Alegre, como a cidade de Sapucaia do Sul.

Durante as entrevistas, que tiveram duração máxima de 15 minutos cada, os clientes foram induzidos de forma que o entrevistador pudesse obter uma visão 360° desses processos.

Na primeira abordagem, de uma forma geral, alguns entrevistados relataram que havia desorganização por parte do montador, onde essa experiência foi classificada como péssima.

Quanto aos produtos chegarem no prazo esperado, tivemos relatos que o processo foi falho, onde numa primeira experiência de compra tiveram atraso na entrega e também em uma segunda compra, o consumidor relata que no momento de retirar seu produto na loja, não o localizaram.

No quesito da montagem ter sido realizada no prazo combinado, tivemos relatos onde o consumidor não foi previamente avisado de que teria a visita do montador, onde este também não se identificou no momento da visita, e como a “dona” da casa não estava, simplesmente não realizou a montagem com os outros moradores presentes no local. Após o ocorrido, este cliente entrou em contato para realizar o novo agendamento da montagem, não recebendo nenhuma informação da Loja após a visita do montador. Outros clientes relataram que tiveram atraso de um mês na montagem, e que os montadores eram desprovidos de gentileza e competência.

No ponto da entrevista onde foi questionado quanto ao serviço de montagem, ou seja, se haviam atendido às suas necessidades, tivemos comentários que as experiências não foram tão boas, e também algumas sugestões para que os montadores pudessem receber mais orientações e treinamentos por parte da Lebes, e desta forma, poderiam disponibilizar um atendimento padrão.

Em outros comentários, foi exposto que o atendimento pelo montador foi ruim, onde tiveram problemas em cobrança de instalação fora do valor da compra, onde não se teve uma comunicação alinhada com a empresa com o serviço de montagens.

Em outros momentos foram relatados, que os móveis haviam sido montados totalmente fora de esquadro, onde possuíam várias reclamações a respeito da má montagem.

Ainda, instigando os entrevistados foi revelado que muitas vezes com as falhas desses serviços eles tiveram que recorrer com ajuda a outros meios como o Reclame Aqui, (Reclame Aqui é um site brasileiro de reclamações contra empresas sobre atendimento, compra, venda, produtos e serviços. É um serviço gratuito, tanto para os consumidores postarem suas reclamações quanto para as empresas responderem a elas) e também ao PROCON (Programa de Proteção e Defesa do Consumidor é uma fundação presente em diversos estados e municípios brasileiros com personalidade jurídica de direito público).

Relatam também que, estão procurando saber mais sobre seus direitos como consumidores para que não sejam “passados para trás” muitas vezes por empresas que não são honestas na prestação de serviços.

Na visão de alguns entrevistados, os problemas que existem em geral nas empresas em relação à entrega de produtos, e não somente nas Lojas Lebes, geralmente está ligado à falta de planejamento das empresas, que não possuem uma boa e clara estratégia em suas logísticas e até mesmo acabam prometendo prazos de entrega que não possuem condições de cumprir. E que na verdade, se a empresa contrata serviços terceirizados como freteiros e montadores ainda continuam sendo problemas da empresa, pois é a imagem dela que está em questão.

Outro problema citado por eles, o que também agrava as dificuldades de entrega e montagem de produtos é um atendimento de Pós-Venda ruim, deixando o cliente ainda mais perdido e atrasando a solução do problema.

A partir das análises de coletas dos dados acima, foi possível compreender a percepção do consumidor em relação aos serviços de entrega e montagem nas Lojas Lebes e identificar alguns de seus GAPs quanto aos seus processos.

## **5 DISCUSSÃO**

Através dos resultados encontrados, da pesquisa realizada nas Lojas Lebes, se faz necessário algumas sugestões de melhorias para que os GAPs identificados nos processos de serviços da entrega e montagem de produtos, diminuam.

Inicialmente, o ideal seria que as Lojas Lebes realizassem um projeto piloto com apenas uma amostra de Lojas da rede, onde os resultados obtidos através dos novos processos que serão sugeridos neste capítulo sejam mensuráveis.

Os benefícios das ações sugeridas são de que as Lojas Lebes obtenham:

- Aumento do número de atividades desses serviços completadas por dia;
- Melhora no cumprimento dos acordos de serviços prometidos aos clientes;
- Otimização de Montadores / Freteiros / Lojas;
- Redução de visitas onde o cliente não se encontra em casa;
- Redução de Km percorridos por dia;
- Redução de cancelamento “na porta do cliente”;
- Redução de incidentes em relação à esses serviços;
- Engajamento por parte dos montadores e freteiros;
- Satisfação do cliente.

A partir disto, se faz necessário a criação de processos automatizados, onde geraria maior agilidade, otimização e maior qualidade nesses serviços, desta forma, as Lojas Lebes iriam dispor de um gerenciamento com uma visão 360° desses processos.

Através da implantação de um aplicativo inteligente, onde seriam interligadas à plataforma de serviços no sistema de Pós-Vendas, as Lojas Lebes possuiriam todo o controle desses processos, onde todas as atividades seriam mensuradas em tempo real para cada recurso de campo.

Desta forma, teríamos os seguintes processos para cada visão:

**Matriz:**

- Possuiria os dados dos montadores e freteiros por Lojas (toda rede), aonde seria indicada a disponibilidade de cada um, bem como sua localização em tempo real; previsão de horários disponíveis para os próximos serviços;
- Possuiria o controle de todas as entregas já realizadas da rede em geral, bem como um *feedback* de avaliação de cada cliente;
- Treinamento para utilização do aplicativo.

Desta forma, teríamos aqui um padrão nos serviços terceirizados como montadores e freteiros por Lojas, bem como um controle maior desses processos pela matriz. Neste caso, quando surgisse alguma dúvida ou reclamação de clientes no setor de Pós Venda, este estaria habilitado para passar e orientar o cliente de forma ágil e correta, munidos de todas as informações necessárias e em tempo real. Ainda, futuramente se espera que diminua o número de dúvidas e incidentes de clientes registrados pelo Pós Venda.

**Lojas:**

- Possuiria dados dos montadores e freteiros da sua Loja, aonde seria indicada a disponibilidade de cada um, bem como sua localização em tempo real; previsão de horários disponíveis para os próximos serviços;
- No momento em que a Loja contratar esses serviços, no momento que inseridos os dados dos clientes no sistema, o aplicativo localizaria o montador e freteiro que estariam disponíveis e mais próximos da região residente daquele cliente;
- Possuiria o controle de todas as entregas já realizadas, bem como um *feedback* de avaliação de cada cliente;
- Treinamento para utilização do aplicativo.

Com isso, a Loja possuiria todo o controle de seus processos quanto a esses serviços, tornado-se mais ágil e possuindo uma imagem mais fidedigna perante seus clientes.

Neste caso, quando surgisse alguma dúvida de clientes, a Loja em questão estaria habilitada para passar e orientar o cliente de forma ágil e correta, munida de todas as informações necessárias e em tempo real.

**Cientes:**

- O aplicativo ficaria disponível para que o cliente acompanhe a entrega dos seus produtos, bem como teria acesso ao nome de montador, freteiros e a previsão de chegada de ambos em sua residência;
- Nas avaliações o cliente poderá avaliar o serviço prestado pelos montadores e freteiros;
- Receberiam treinamento rápido (por parte da Loja) para utilização do aplicativo;
- No aplicativo teria disponível ao cliente todas as informações e dúvidas pertinentes aos processos de montagem e entrega de produtos;
- Em caso da entrega e montagem não ter sido realizada no dia esperado, o cliente receberá pelo aplicativo uma nova data de agendamento.

Assim sendo, os clientes teriam outra percepção em relação às Lojas Lebes, onde a empresa estaria de fato mostrando sua preocupação com o cliente para que ele possua a melhor experiência de compra.

**Montadores:**

- Receberiam através do aplicativo as montagens a serem realizadas, bem como o prazo máximo a serem executadas; ainda teriam acesso aos dados e endereço para as montagens, bem como o produto que foi comprado pelo cliente;
- Os montadores deverão tirar uma foto do produto montado e enviar a Loja de origem para a validação do processo;
- Seriam comissionados através dos feedbacks, onde se definiria uma escala de notas para os valores de comissão;
- Receberiam treinamento pela Lebes;
- Receberiam uniformes com identificação das Lojas Lebes;
- Receberiam treinamento para utilização do aplicativo.

- Para cada Loja seria realizado um estudo de acordo com a população da cidade, bem como potencial de compra e carteira de clientes, para a definição e contratação de montadores necessários, para que a demanda seja devidamente atendida.

Desta forma, diminuiria o GAP em relação ao atraso na montagem de produtos, à falta de treinamento para o atendimento ao cliente e ainda assim diminuiria o GAP em relação aos produtos mal montados e as avarias citadas pelos clientes. Com isso, também aumentaria de fato a satisfação do cliente.

Ainda com os treinamentos e uniformes fornecidos aos montadores, o engajamento deles aumentaria, através do sentimento por estarem sendo valorizados pela empresa em questão.

#### **Freteiros:**

- Receberiam através do aplicativo os fretes a serem realizados, bem como o prazo máximo a serem executados; ainda teriam acesso aos dados e endereço para as entregas, bem como o produto que foi comprado pelo cliente;
- Os freteiros deverão através de o aplicativo confirmar a entrega do produto à Loja de origem, assim que realizada;
- Receberiam treinamento pela Lebes;
- Receberiam uniformes com identificação das Lojas Lebes;
- Receberiam treinamento para utilização do aplicativo;
- Para cada Loja seria realizado um estudo de acordo com a população da cidade, bem como potencial de compra e carteira de clientes, para a definição e contratação de freteiros necessários, para que a demanda seja devidamente atendida.

Assim, diminuiria o GAP em relação ao atraso na entrega de produtos e à falta de treinamento para o atendimento ao cliente. Com isso, também aumentaria de fato a satisfação do cliente.

Ainda com os treinamentos e uniformes fornecidos aos freteiros, o engajamento deles aumentaria, através do sentimento por estarem sendo valorizados pela empresa em questão.

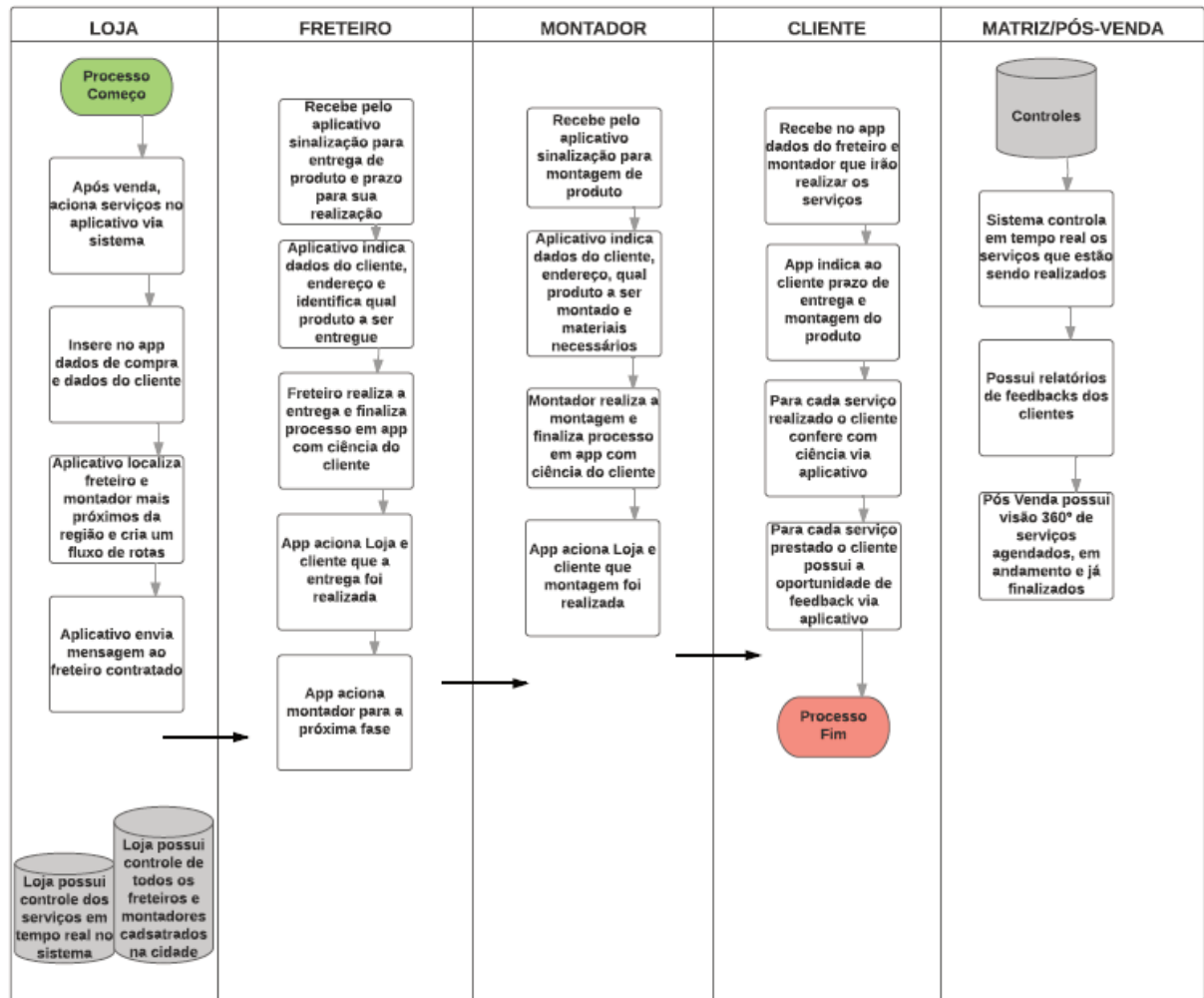
Para esses novos processos, as Lojas Lebes deverão possuir esses novos fluxos documentos no setor de Pós-vendas e nas Lojas disponíveis na intranet. A equipe de implantação do aplicativo deverá prestar treinamento para a rede de Lojas.

Ainda, para aumentar o engajamento da equipe e de todos os envolvidos, é sugerido a criação da seguinte política:

- Em caso de produtos montados de forma errada e avarias: cliente ganhará um novo;
- Em caso de atraso na entrega: o frete será gratuito e terá um percentual de desconto sob o valor do produto ao cliente.

O fluxo a seguir nos mostra o modelo ideal em processos, bem como uma sequência de tarefas estruturadas com uma comunicação ampla e em tempo real entre matriz, Lojas e prestadores de serviços, onde através de um sistema integrado possuiriam o controle de entregas e montagens agendadas, em andamento e já realizadas.

Figura 6 - Fluxo 04

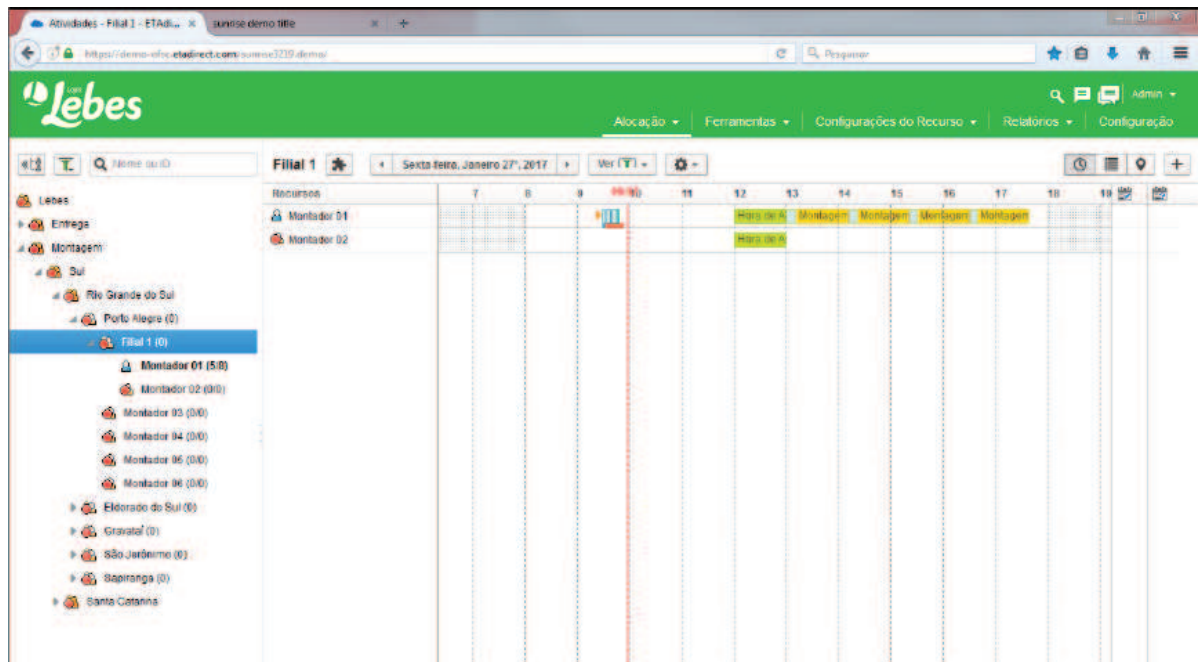


Fonte: Elaborado pela autora

As imagens a seguir, nos mostram como seriam na empresa, alguns processos de entrega e montagem de produtos via aplicativo.

Figura 7 - Atividades de montadores

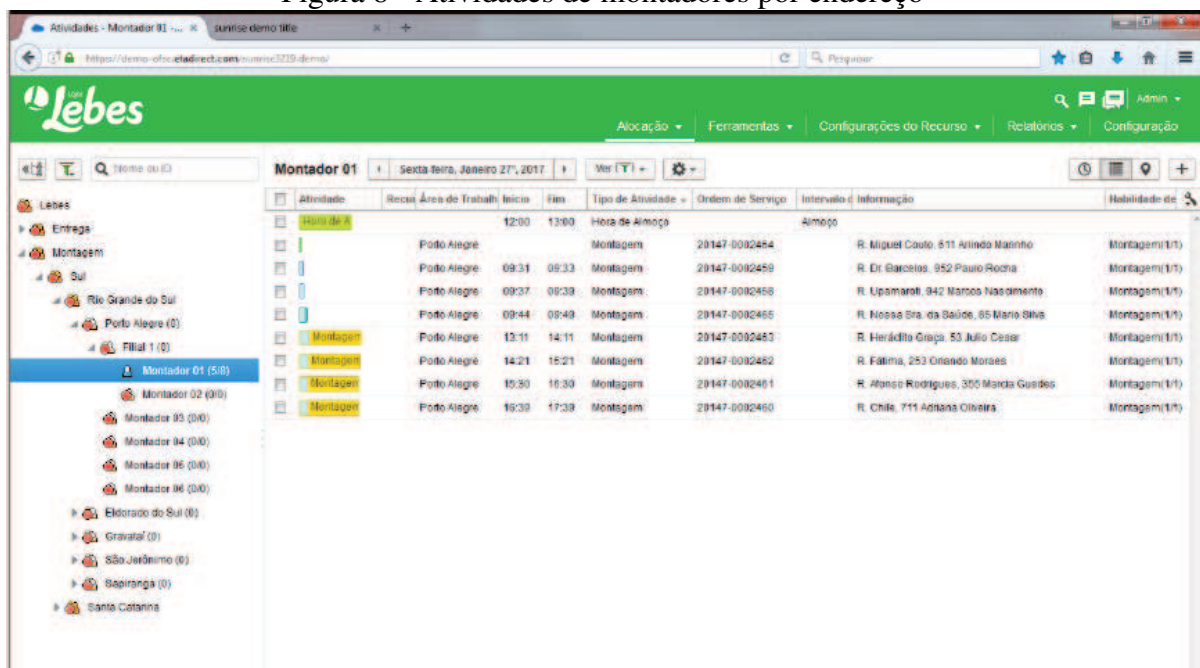




Fonte: Arquivo Lojas Lebes

Na figura acima, a empresa tem um exemplo de como seria o aplicativo, onde teriam o controle de montadores em tempo real, onde também mostraria a filial de acesso, bem como número de montadores, região de atendimento, hora de atendimento e montagens já realizadas por montador.

Figura 8 - Atividades de montadores por endereço



Fonte: Arquivo Lojas Lebes

Na figura acima, a empresa tem um exemplo de como seria em tempo real as montagens sendo realizadas por endereço do cliente, cidade, bem como a hora que estaria sendo realizada. Nesta tela do aplicativo também estaria especificado a ordem de serviço (OS) para controle da Loja, montadores e matriz.

Figura 9 - Detalhes atividades por montadores

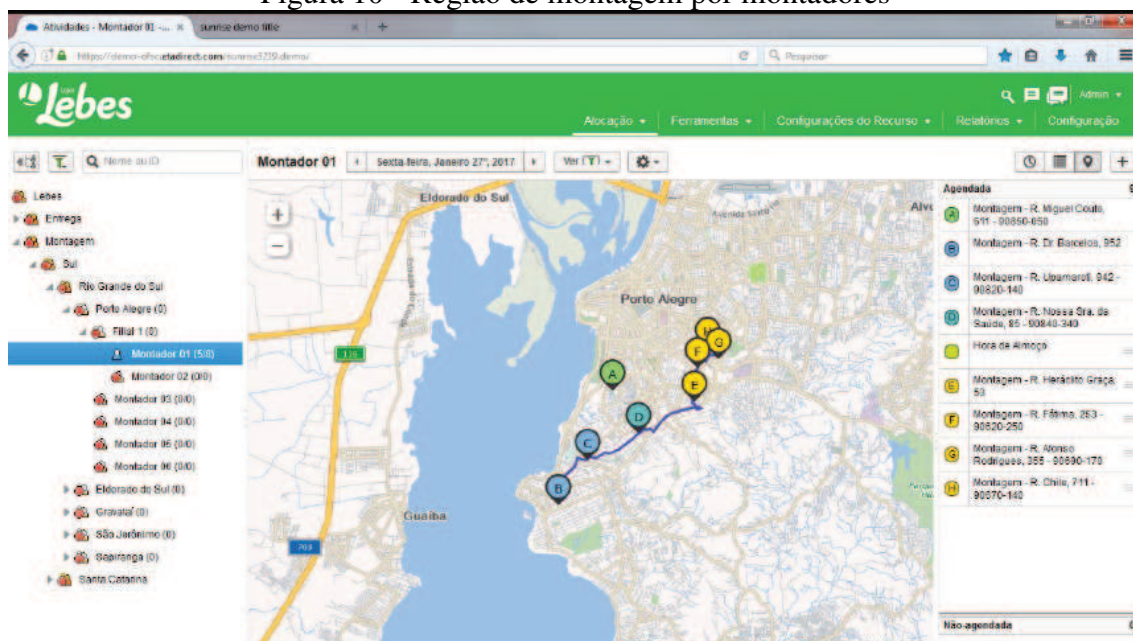
The screenshot displays a web application interface for 'Lebes'. The main content area is titled 'Detalhes da atividade (Montador 01)'. It contains several form fields and tabs. The form fields are organized as follows:

- Top Section:**
  - Type of Activity: Montagem
  - Type of Mobile: Estante
  - Name: Julio Cesar
  - Order of Service: 20147-0002453
  - Area of Work: Porto Alegre
  - Ability of Work: Montagem(1/1)
  - Status of Activity: Não Iniciado
  - Position in Route: Depois Hora de Almoço
  - Duration: 1 h 00 min
  - Service Window: 11:15 - 15:15
  - SLA End: 27/01/17 18:00
  - Start-End: 13:11 - 14:11
  - Time Interval: (dropdown)
- Client Information Section (Tabs):**
  - Informação do cliente:**
    - Address: R. Heróides Graça, 50
    - Bar: Partenon
    - City: Porto Alegre
    - CEP/Postal Code: (empty)
    - State: RS
    - Account Number: (empty)
    - Sub Type: (dropdown)
  - Informação de serviço:**
    - Service Hours: Hawaii
    - Message Language: Inglês
    - Send day before confirmation alert: (checkbox)
    - License: 0
    - E-mail: (input field)
    - Telephone: (input field)
    - Cellular Telephone: (input field)
  - Equipment:** (empty)
  - Required Equipment:** (empty)
  - Planned Resources:** (empty)
  - Mensagens:** (empty)
  - Histórica:** (empty)
  - Links:** (empty)
- Buttons:**
  - Cancelar, Suspender, Trajetas, Sliver (top right)
  - Fechar (bottom left)
  - OS (bottom right)
  - Escrever, Ligar (next to E-mail and Telephone fields)

Fonte: Arquivo Lojas Lebes

Nesta figura, a empresa teria os detalhes das entregas por montadores, bem como: tipo de móvel, dados do cliente, ordem de serviço, cidade de montagem, status da atividade, duração do tempo de montagem, bem como equipamentos que seriam utilizados para a montagem.

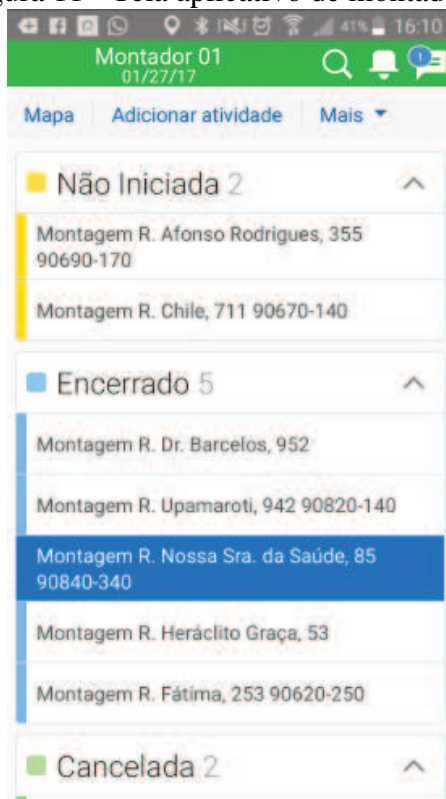
Figura 10 - Região de montagem por montadores



Fonte: Arquivo Lojas Lebes

A figura acima nos mostra o mapa de montagem de cada montador, bem como a agenda de endereços a serem ainda visitados para a realização da montagem.

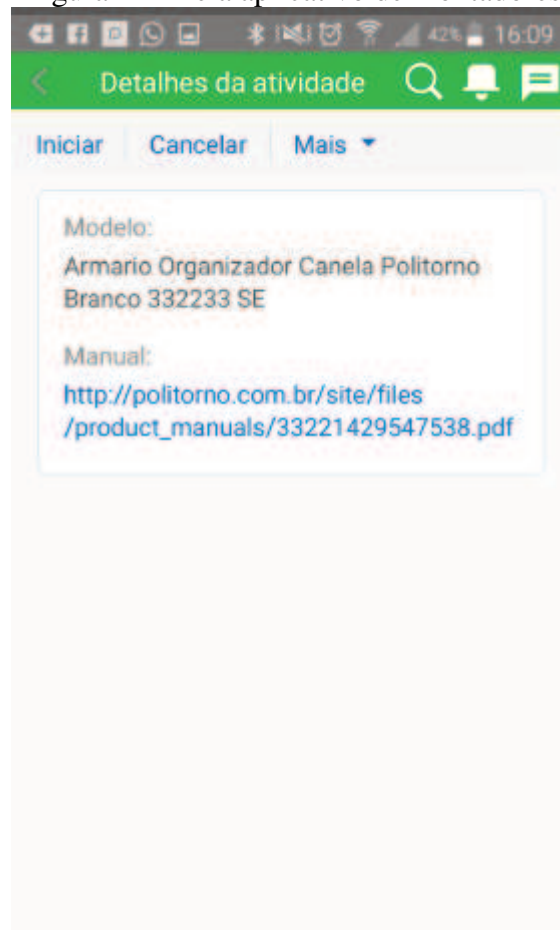
Figura 11 - Tela aplicativo de montadores



Fonte: Arquivo Lojas Lebes

A empresa tem como exemplo na figura acima, como os montadores teriam controles de sua montagem em seus *smartphones*, onde teriam as informações pertinentes a montagens agendadas, já realizadas e canceladas. Através do aplicativo os montadores teriam acesso ao mapa com o endereço da montagem, como forma de facilitar a logística.

Figura 12 - Tela aplicativo de montadores



Fonte: Arquivo Lojas Lebes

Ainda na tela do aplicativo dos montadores, eles teriam alguns detalhes da atividade, bem como o tipo de móvel a ser montado e também um manual disponível em PDF para auxiliá-los a realizarem suas montagens.

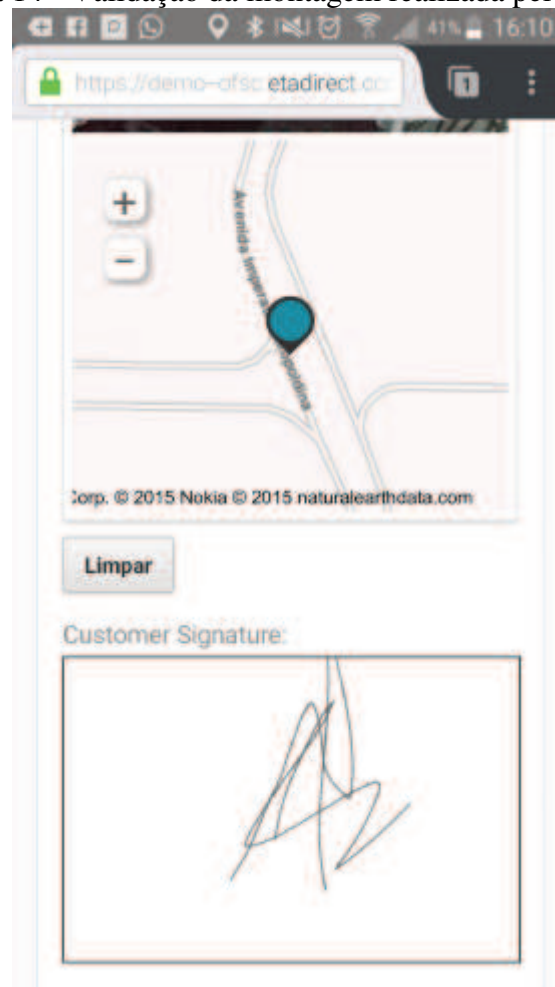
Figura 13 - Validação da montagem realizada



Fonte: Arquivo Lojas Lebes

Para que os montadores possam completar suas atividades, seria anexado por eles uma foto ao aplicativo para finalizar a atividade, desta forma, o controle de qualidade da montagem seria maior.

Figura 14 - Validação da montagem realizada pelo cliente



Fonte: Arquivo Lojas Lebes

Para finalizar o serviço de montagem o cliente deverá assinar, através do aplicativo, se a montagem estará de acordo com o esperado, assegurando que o serviço foi realizado em conformidade.

## 6 CONCLUSÃO

O objetivo principal deste estudo foi compreender as necessidades dos consumidores em relação ao serviço de entrega e montagem de produtos das Lojas Lebes, investigando como ocorrem esses processos internamente, como é realizado as entregas, como é realizado o processo de agendamentos e montagens, qual a necessidade dos clientes diante desses processos e também qual a percepção dos clientes sobre esses processos.

Os resultados alcançados nessa pesquisa, podem contribuir para a melhor compreensão sob a ótica do consumidor Lebes quanto à qualidade da entrega e montagem de produtos em

diversos aspectos, bem como auxiliar a empresa na criação de novas estratégias e processos para que possam atuar positivamente nos GAPS encontrados.

O primeiro componente estudado foi como era o processo de serviços de entrega e montagem nas Lojas Lebes, onde foi constatado, através de pesquisas em relatórios internos da empresa, no setor de Pós-Vendas, que não havia nenhum fluxo padrão, ou sejam, não possuíam nenhum processo documentado que pudessem auxiliar Lojas, matriz e clientes. Ainda foi identificado nesses processos, fluxos diferentes adotados pelas Lojas sem nenhuma orientação formal da empresa, acarretando muitas vezes em desordem que eram percebidas pelos clientes. Essas informações foram confirmadas pelos gestores da área de Pós-Venda e também de um dos gerentes de Loja, em uma conversa informal, respectivamente.

O segundo componente estudado foram os pontos positivos e negativos do serviço de entrega e montagem nas Lojas Lebes, onde foi constatado que os pontos negativos se sobressaíram, e que através de relatórios dos incidentes no setor de Pós-Vendas, foi identificado um alto índice de reclamações de clientes quanto às falhas nos processos de montagens e entregas dos produtos.

O terceiro componente estudado foi a percepção do consumidor em relação ao serviço de entrega e montagem nas Lojas Lebes, onde através de uma pesquisa qualitativa com sete consumidores Lebes, foi possível identificar que havia um descontentamento em relação a esses serviços.

Enfim, a pesquisa constatou que as Lojas Lebes possuem muitos GAPS em relação a esses serviços e que devem ser vistos com maior urgência por parte da empresa, visto que as reclamações podem aumentar e interferir na construção da marca e na sua imagem.

Com as ações sugeridas neste estudo, é possível que as Lojas Lebes adquiram uma percepção de valor agregado ao seu cliente, bem como um melhor posicionamento da marca em relação a esses serviços, onde com isso o aumentariam sua base de clientes, resultando em um incremento maior de venda.

Através das sugestões para a melhoria desses processos as Lojas Lebes também poderão garantir maior credibilidade na entrega e montagem desses serviços, conquistando ainda mais os seus clientes.

Ainda como sugestão para estudos futuros, deve-se ampliar o número amostral de Lojas afim de serem identificados GAPS por região em seus detalhes e também ampliar o número amostral de entrevistas com clientes, para que se possa ter uma visão mais ampla referente a percepção deles quanto aos serviços e processos.

Outro objetivo de pesquisa interessante seria com a concorrência no varejo, afim de que se possa identificar como esses processos são realizados, através de uma técnica de benchmarking, onde a empresa poderá ir em busca das melhores práticas de outras empresas e desta forma poderá auxiliar para um desempenho superior.

## 7 REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de Marketing**: um roteiro para a ação. Ed. Pearson Education. 2007. 1 edição.

CRESCITELLI, Edson. **Marketing de relacionamento**: um estudo sobre as relações entre vendedores varejistas e fabricantes de eletrodomésticos. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

CRESWELL, J. W. **Research design**: qualitative, quantitative and mixed methods approaches. California: Sage, 2003.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede; Trad. Marina Barbieri Campomar e Jonathan Hogan. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

\_\_\_\_\_; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006



\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos.** 5.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

LEBES. Site Institucional. Disponível em: <<https://www.lebes.com.br>> Acesso em: 5 nov. 2017.

MORGADO, Maurício Gerbaudo; GONÇALVES, Marcelo Neves. **Varejo Administração de Empresas Comerciais.** 3.ed. São Paulo: SENAC, 2001.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VELASCO, Clara; MELO, Luísa. Setor de serviços volta a crescer e ajuda na recuperação da Economia. In: Portal G1. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/setor-de-servicos-volta-a-crescer-e-ajuda-na-recuperacao-da-economia.ghtml>> Acesso em: 5 nov. 2017.

ZEITHAML, Valarie A.; JOBITNER, Mary; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente.** 6.ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

**APÊNDICE A - TÍTULO**

ROTEIRO DA ENTREVISTA PARA COLETA DE DADOS
<b>1.</b> De uma forma geral, como foi sua experiência com a entrega e montagens de produtos nas Lojas Lebes?
<b>2.</b> O(s) produto(s) chegaram em sua residência no prazo combinado? Sim? Não? Por quê?
<b>3.</b> A montagem foi realizada no prazo combinado? Sim? Não? Por quê?
<b>4.</b> O serviço de montagem atendeu suas necessidades? Sim? Não? Por quê?

Quadro nºx: Roteiro de coleta de dados

Fonte: elaborado pela autora