

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

LUIZ ANTONIO FARINA DIAS

**O PAPEL DA LIDERANÇA NO PROCESSO DE
SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES
NAS ORGANIZAÇÕES COMERCIAIS – UM
ESTUDO DE CASO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção como requisito parcial à obtenção do título de *Mestre em Engenharia de Produção*

Orientadora: Prof. Dra. Rita de Cássia M. Trindade Stano

Itajubá – 2005

DIAS, Luiz Antonio Farina

D541p O papel da liderança no processo de satisfação e fidelização de clientes nas organizações comerciais: um estudo de caso / Luiz Antonio Farina Dias. -- Itajubá: UNIFEI, 2005.

p.; 28 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Itajubá, 2005.

Orientadora: Prof. Dr. Rita de Cássia M. Trindade Stano

1. Liderança 2. Clientes – Satisfação 3. Cliente – Fidelização
I.Stano, Rita de Cássia M. Trindade. II. Universidade Federal de Itajubá
III.Título

CDU 65.012.4: 658.89

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

LUIZ ANTONIO FARINA DIAS

**O PAPEL DA LIDERANÇA NO PROCESSO DE
SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES
NAS ORGANIZAÇÕES COMERCIAIS – UM
ESTUDO DE CASO**

Dissertação aprovada por banca examinadora em Março de 2005, conferindo ao autor o título de *Mestre em Engenharia de Produção*.

Banca Examinadora:

Profª. Rita de Cássia M. Trindade Stano, Dr.

Prof. Alceu Antonio da Costa, Dr.

Prof. Dagoberto Alves de Almeida, Dr.

Itajubá, 2005

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por ter me amparado durante toda a trajetória do curso, me iluminando e conduzindo em frente.

À Universidade Federal de Itajubá, pela oportunidade de participar do programa de mestrado em Engenharia de Produção.

À minha orientadora, Dra. Rita de Cássia Stano, pela confiança em mim depositada, pela maneira como me orientou na construção da dissertação e por ter me conduzido a este momento.

Ao professor Dagoberto Alves de Almeida, cujas disciplinas, reforçaram meu interesse pelo tema desenvolvido e pelas valiosas contribuições ao longo da construção desta dissertação.

À todos professores do Departamento de Engenharia de Produção, funcionários e colegas de curso, pela atenção, presteza e apoio a mim dedicado.

À minha mulher Beth e meus filhos, Rafael e Henrique, pela compreensão da minha ausência e por todo apoio e incentivo que me deram nesta empreitada.

A meus pais, Antonio e Otília, que sempre me incentivaram e me ajudaram na vida.

Aos proprietários da Casa Joka, Georges e Meire, funcionários e clientes, por acreditarem e colaborarem com este trabalho.

Aos meus companheiros do Senac pela força e auxílio a mim dispensado sempre que precisei.

Aos meus amigos, Antonio Augusto, Anderson, Vander, Jaqueline, Cristina, Simone e Vera, pela prova de amizade que foi de grande importância.

Quero também expressar meus agradecimentos ao meu sogro Esper Kallás que, infelizmente não está mais conosco compartilhando deste momento, para o qual ele muito colaborou com seu incentivo, sabedoria e experiência.

E finalmente, meus agradecimentos profundos ao professor Carlos Eduardo Sanches da Silva por ter viabilizado a realização deste sonho, com seu apoio e auxílio constante, características, aliás, notadas por todos que passam pelo programa.

SUMÁRIO

Agradecimentos	<i>iii</i>
Sumário	<i>v</i>
Resumo	<i>vii</i>
Abstract	<i>viii</i>
Lista de Quadros	<i>ix</i>
Lista de Tabelas	<i>x</i>
Lista de Figuras	<i>xi</i>
Lista de Gráficos	<i>xii</i>
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Objetivo	2
1.1.1 Objetivos Específicos	2
1.2 Questões Norteadoras	3
1.3 Justificativa	3
1.4 Estrutura do Trabalho	7
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
2.1 A Questão da Liderança	8
2.1.1 Teorias sobre Liderança	12
2.1.1.1 Teoria dos Traços de Personalidade	12
2.1.1.2 Teoria Comportamental	12
2.1.1.3 Teoria Contingencial de Liderança	14
2.1.1.4 Teoria Situacional	14
2.1.1.5 Liderança Estratégica	17
2.1.1.6 Liderança Gerencial	19
2.1.1.7 Liderança Visionária	20
2.1.1.8 Liderança Carismática	27
2.1.2 O Novo Trabalho do Líder	28
2.1.3 Empowerment	37
2.1.4 Liderança e Gerência nas Organizações	39
2.1.4.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades	42
2.1.4.2 Teoria da Motivação e Higiene	43
2.1.4.3 Teoria X e Y	44
2.1.4.4 Teorias Avançadas de Motivação	46
2.1.4.5 Teoria ERG	46
2.1.4.6 Teoria de Necessidades de McClelland	47
2.2 Organizações Comerciais	48
2.2.1 O Comércio Varejista	48
2.2.1.1 Tipos de Lojas de Varejo	49
2.2.1.2 Características do Comércio Varejista	50
2.3 A Liderança no Processo de Satisfação e Fidelização de Clientes	52
2.3.1 O Perfil do Cliente	52
2.3.2 Comportamento do Cliente	53
2.3.3 Necessidades e Desejos dos Clientes	56
2.3.4 Satisfação do Cliente	57
2.3.5 Fidelização de Clientes	60
2.4 Sucessão Familiar nas Organizações	64

3. FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA	67
3.1 Técnicas para Coleta de Dados	68
3.2 Universo da Pesquisa	72
3.2.1 O Comércio em Itajubá	72
3.2.2 A Empresa	72
3.2.2.1 A Sucessão Familiar na Casa Joka	74
4. APRESENTAÇÃO DO CASO	76
4.1 Entrevistas com Proprietários da Empresa	76
4.1.1 Primeira Entrevista com Proprietários da Empresa	78
4.1.2 Segunda Entrevista com Proprietários da Empresa	80
4.2 Análise das Entrevistas com a Direção da Casa Joka	83
4.2.1 Análise Estatística de Dados da Pesquisa – Casa Joka	85
4.2.1.1 Qualidade no Relacionamento – Funcionários	92
4.2.1.2 Questionário 04 – Gerência	110
4.2.1.3 Pesquisa: Satisfação e Fidelização de Clientes – Casa Joka	117
4.2.2 Análise da Pesquisa: Satisfação e Fidelização de Clientes – Casa Joka	126
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	130
5.1 Conclusões	130
5.2 Recomendações	134
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	135
ANEXO A – Questionário Aplicado nos Funcionários da Casa Joka	140
ANEXO B – Questionário Aplicado nos Gerentes da Casa Joka	144
ANEXO C – Questionário Aplicado nos Clientes da Casa Joka	146

RESUMO

Esta dissertação propõe, através de uma pesquisa exploratória, o estudo do papel dos líderes no segmento do comércio varejista. Procurou-se, junto à bibliografia encontrada, identificar as teorias clássicas de liderança, os tipos existentes, como agem e como implicam no processo administrativo de uma organização. No estudo sobre comércio, levantou-se, além da parte histórica e a sua evolução natural, as dificuldades do setor na atualidade, a questão da competitividade, a adequação aos avanços tecnológicos, as variações do mercado consumidor e também como se comporta o cliente de hoje. A pesquisa teve como fonte de estudo de campo, para o desenvolvimento da metodologia quali-quantitativa, a empresa Casa Joka, do ramo comercial, onde foram utilizadas as técnicas de entrevistas e questionários com os proprietários, funcionários e clientes, com base na revisão bibliográfica desenvolvida. Com o material coletado e estudado, foi possível delinear a forma de liderança do empresário do comércio, para este caso específico, seu comportamento com relação aos funcionários e clientes e como se comporta na busca de satisfação e fidelização deste cliente.

Palavras chave: Liderança; Comércio; Satisfação; Fidelização; Cliente; Sucessão.

ABSTRACT

This dissertation suggests, through an exploratory research, the study of the role of the leader in the retail segment. Based on the bibliography found, the classical theories of leadership, the existing types, how they act, and how they interfere in the managing process of an organization were identified. In the study of commerce, in addition to its historical aspect and natural evolution, we have also considered the current difficulties of the sector competitiveness, adequacy to technological advancements consumer market changes and the behavior of today's consumer. The research used ' Casa Joka' a retail shop as its field study for the development of its qualitative and quantitative methodology interview techniques and a list of questions to be answered by the owners, employees and customers were used according the bibliography studied. The material collected and studied, made it possible to outline the leadership characteristics of a businessman in commerce, his behavior in relation to employees and customers and attitudes to client satisfaction and fidelity.

Key-words: Leadership; Business; Satisfaction; Fidelity; Customer, Succession

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Teoria Comportamental	13
Quadro 2.2 – Tipos de Liderança: Características	26

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.1 – Comércio: mão de obra empregada	4
Tabela 1.2 – Arrecadação de ICMS por setores de atividade e município	5
Tabela 2.1 – Dados gerais do comércio varejista	51
Tabela 4.1 – Tempo de trabalho na Casa Joka	87
Tabela 4.2 – Estado civil dos Funcionários da Casa Joka	88
Tabela 4.3 – Sexo dos Funcionários da Casa Joka	89
Tabela 4.4 – Relação sexo e escolaridade dos Funcionários	90
Tabela 4.5 – Relação estado civil e escolaridade dos Funcionários	90
Tabela 4.6 – Relação tempo da empresa e escolaridade dos Funcionários	91
Tabela 4.7 – Relação tempo da empresa e estado civil dos Funcionários	91
Tabela 4.8 – Frequência de compra de clientes	119
Tabela 4.9 – Compras regulares de Clientes	120
Tabela 4.10 – Comparação de preços por Clientes da Casa Joka	121
Tabela 4.11 – Problemas com atendimento de clientes da Casa Joka	121
Tabela 4.12 – Avaliação da Casa Joka por Clientes	123

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Características específicas da liderança	15
Figura 2.2 – Papel do Líder Estratégico	19
Figura 2.3 – Papel do Líder Visionário	24
Figura 2.4 – Fatores Influenciadores do Comportamento de Compra do Consumidor	54
Figura 2.5 – Pirâmide dos Fatores Influenciadores do Comportamento de Compra do Consumidor	57
Figura 3.1 – Fluxograma da Pesquisa	71

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 – Análise estatística das idades de Funcionários e Gerentes da Casa Joka	86
Gráfico 4.2 – Comparação das idades de Funcionários e Gerentes da Casa Joka por Seção	86
Gráfico 4.3 – Comparação entre as idades de Funcionários e Gerentes da Casa Joka	87
Gráfico 4.4 – Gráfico do tempo de trabalho na Casa Joka	88
Gráfico 4.5 – Estado civil dos Funcionários da Casa Joka	88
Gráfico 4.6 – Sexo dos Funcionários da Casa Joka	89
Gráfico 4.7 – Nível de escolaridade dos Funcionários – Casa Joka	89
Gráfico 4.8 – Qualidade no relacionamento entre Funcionários	92
Gráfico 4.9 – Qualidade no relacionamento Gerência / Direção	94
Gráfico 4.10 – Estilo de liderança: Gerência / Direção	95
Gráfico 4.11 – Perspectivas na carreira dos Funcionários	97
Gráfico 4.12 – Processo de gestão	99
Gráfico 4.13 – Fatores motivacionais	101
Gráfico 4.14 – Relacionamento entre Funcionários e clientes	103
Gráfico 4.15 – Relacionamento entre Funcionários e clientes	105
Gráfico 4.16 – Envolvimento entre funcionários e clientes	107
Gráfico 4.17 – Perspectiva na carreira dos Funcionários	109
Gráfico 4.18 – Processo participativo da Gerência	111
Gráfico 4.19 – Aspectos comportamentais da Gerência	112
Gráfico 4.20 – Aspectos comportamentais da Gerência	114
Gráfico 4.21 – Relação entre Gerência e clientes	115
Gráfico 4.22 – Perspectiva na carreira da Gerência	116
Gráfico 4.23 – Tempo de Clientes	119
Gráfico 4.24 – Frequência de compra de Clientes	120
Gráfico 4.25 – Compras regulares de Clientes	120
Gráfico 4.26 – Comparação de preços por Clientes da Casa Joka	121
Gráfico 4.27 – Problema com atendimento de Clientes da Casa Joka	122
Gráfico 4.28 – Motivos para compra por Clientes – Casa Joka	122
Gráfico 4.29 – Avaliação do atendimento por Clientes – Casa Joka	123
Gráfico 4.30 – Avaliação de Preços por Clientes – Casa Joka	124
Gráfico 4.31 – Avaliação de variedade de produtos por Clientes – Casa Joka	124
Gráfico 4.32 – Avaliação do horário de funcionamento por Clientes – Casa Joka	124
Gráfico 4.33 – Avaliação da forma de pagamento por Clientes – Casa Joka	125
Gráfico 4.34 – Avaliação da localização por Clientes – Casa Joka	125
Gráfico 4.35 – Interação dos proprietários com os Clientes – Casa Joka	125

1 Introdução

Na pesquisa desenvolvida, foi possível se comprovar a importância da liderança em todo processo organizacional e, através do estudo empreendido sobre as teorias e abordagens de liderança, observa-se as evoluções dos tipos e, como a motivação é tratada pelo líder empresarial, principalmente nos dias atuais onde a competitividade está cada vez maior e mais exigente.

Foram estudadas as teorias dos traços, a comportamental, contingencial e a situacional, além das mais recentes abordagens de liderança que, conforme constatado na literatura, surgiram com base nas teorias citadas, ao longo dos estudos empreendidos por parte de pesquisadores contemporâneos a partir das obras de grandes nomes de períodos anteriores, através de críticas sobre uns e discordâncias sobre outros, em um exercício produtivo e evolutivo quanto às alterações naturais do comportamento observadas até a atualidade.

Conforme se observou no decorrer da pesquisa, o comércio exerce um papel fundamental para a economia do país, pelos números que apresenta assim como no campo social através do número expressivo de empregos que gera. Verificou-se ainda, a preocupação do líder varejista com o aprimoramento da sua relação com o seu cliente, procurando atender suas necessidades e manter-se antenado a ele. A forma de conduzir a empresa, os seus colaboradores e, principalmente, o tratamento dispensado aos clientes, no sentido de mantê-los fiéis, em um território de alta competitividade, ficou evidenciado.

Questões estratégicas, como o processo de se passar a direção do negócio para os herdeiros naturais, de uma maneira estruturada e criteriosa, surgiram na pesquisa com relevância, por se tratar de tema corrente dentro do segmento, aliás, dentro da própria empresa estudada. O processo de sucessão familiar, sempre foi um tópico polêmico no meio empresarial, principalmente, no segmento de comércio, onde a maioria das empresas deste segmento possui características de empresa familiar, administradas no seu dia a dia pela própria família e, sempre na dependência do fundador que, no caso, é o chefe da família.

A bibliografia a respeito da sucessão familiar, inerente no estudo sobre o comércio, nos evidenciou a turbulência comum neste processo, como as empresas perdem no momento de transição por não se prepararem com antecedência e, pôde-se comparar com o trabalho que vem sendo feito na empresa estudada, Casa Joka, com auxílio profissional, maturidade e com

foco na integridade da empresa, de uma forma racional, não deixando que o seu cliente, há muito conseguido, se ressinta com o processo.

A pesquisa retrata ao seu final, o papel do líder empresarial do ramo do comércio, sua importância, seu comportamento com colaboradores, fornecedores, clientes e, como se desenvolveu até os dias atuais, frente às necessidades dos seus clientes e a sua própria necessidade de se manter no segmento com mais técnica e mais profissionalismo, deixando uma contribuição para os estudiosos do assunto e também uma modesta contribuição para trabalhos futuros sobre o tema.

1.1 Objetivo

A pesquisa tem como objetivo, analisar o exercício da liderança existente no segmento empresarial do comércio e, como esta liderança impacta no processo da captação e principalmente, na satisfação e fidelização de sua clientela, através de um estudo de caso.

1.1.1 Objetivos Específicos

- Identificar o nível de satisfação e fidelização de clientes, no comércio, dentro do universo estudado.
- Identificar o papel do líder empresarial na interação com o cliente interno e externo.
- Analisar, sob o enfoque da liderança, como o empresário da empresa comercial, se comporta na busca da otimização de resultados junto a seus clientes.

1.2 Questões Norteadoras

Frente ao objetivo do trabalho proposto, cabem na pesquisa, os seguintes questionamentos:

- Como se define, no ponto de vista Liderança o empresário do comércio no universo de pesquisa?
- Por que a satisfação e a fidelização do cliente está aumentando em importância?
- Como o estilo de liderança, da empresa comercial, pode ser fator condicionante na retenção da clientela?

1.3 Justificativa

As empresas do setor de comércio exercem um papel relevante no cenário econômico quanto no cenário social no país. Esta afirmação se deve aos números relevantes apresentados por este segmento, no que diz respeito à movimentação financeira e ao significativo número de mão de obra utilizada pelo setor.

Segundo Ashley (2002), existe um grande número de autores que defendem a idéia de que a empresa desenvolve uma espécie de papel social ao criar oportunidades de emprego, pagar salários, adotar condições de trabalho mais favoráveis e também por contribuir com o bem-estar público ao pagar seus impostos de forma correta. Porém existem as críticas feitas por estes mesmos autores com relação aos erros cometidos pelos líderes e administradores empresariais, ao contratarem trabalhadores desqualificados e desempregados para o trabalho que, embora possa contribuir com a diminuição do desemprego, impacta na qualidade do serviço oferecido.

Com relação ao expressivo número de empregos diretos criados pelo segmento do comércio varejista, pode-se observar no quadro abaixo, referente à microrregião de Itajubá, cenário da pesquisa, que o setor é representativo para o setor social da região e tem a própria cidade de Itajubá como a mais representativa e importante da região.

A microrregião de Itajubá é composta por dezesseis cidades e, conforme dados extraídos junto ao Sebrae, do ano de 2000, verifica-se que Itajubá contribui com quase 80% do número total de empregos gerados pelo segmento varejista dentro da microrregião.

Comércio-número de empregados					
Microrregião de Itajubá	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
Brazópolis	121	23	0	0	144
Consolação	20	0	0	0	20
Cristina	94	0	0	0	94
Delfim Moreira	67	22	0	0	89
Dom Viçoso	4	0	0	0	4
Gonçalves	41	0	0	0	41
Itajubá	2437	1274	427	204	4342
Maria da Fé	153	17	0	0	170
Marmelópolis	20	0	0	0	20
Paraisópolis	300	94	0	0	394
Pedralva	116	0	0	0	116
Piranguçu	18	0	0	0	18
Piranguinho	49	17	0	0	66
S.J.Alegre	22	0	0	0	22
Sapucaí Mirim	101	0	0	0	101
Wenceslau Braz	5	0	0	0	5
Total	3568	1447	427	204	5646

Tabela 1.1 Comércio – Mão de obra empregada. Fonte: SEBRAE (2000)

Abaixo, o Quadro 1.2 mostra a relevância do segmento no cenário econômico, onde são apresentados os números referentes à arrecadação do imposto sobre circulação de mercadoria e serviço, na microrregião de Itajubá e que mostra também o destaque da cidade de Itajubá com relação aos demais municípios.

Os números apresentados foram elaborados pelo Centro de Estatística e Informações (CEI) da Fundação João Pinheiro, através de dados da Secretaria do Estado da Fazenda.

Micro Região Itajubá	Indústria de Transformação	Agropecuária	Indústria Extração de Minerais	Indústria da Construção	Comércio	Serviços	Outras Atividades	Total
Brasópolis	561054	11260	0	0	173023	14	5	745656
Consolação	4100	0	8211	0	5111	0	0	17422
Cristina	32753	0	0	0	50650	344	0	83747
D. Moreira	374336	2805	8844	0	31291	6889	0	424165
Dom Viçoso	15566	0	0	0	6674	503	0	22743
Gonçalves	12936	0	314	0	30628	392	0	44270
Itajubá	14739389	0	13904	14976	5659242	364488	138	20792137
Maria da Fé	68771	0	0	0	75381	17667	0	161819
Marmelópolis	24860	0	0	0	13422	0	0	38282
Paraisópolis	15962962	0	3398	0	520775	373425	820	16861380
Pedralva	31644	0	0	0	91088	39	0	122771
Piranguçu	29894	0	0	0	13237	33973	0	77104
São J. Alegre	11065	0	205	0	16742	255	0	28267
S. Mirim	218918	0	614	0	451738	300	0	671570
W. Brás	59997	0	1059	0	4725	0	0	65781

(R\$1,00 – Valores Correntes)

Tabela 1.2 – Arrecadação de ICMS por setores de atividade e município – MG 1999.
Fonte: Minas Gerais. Secretaria do Estado da Fazenda (1999).

Já, segundo Hersey e Blanchard (1986), o sucesso de uma organização se dá, devido a uma característica que as organizações decadentes não apresentam: um processo eficaz de liderança, e citam Peter Drucker ao dizer que os líderes empresariais são fundamentais e determinantes para qualquer empresa, porém, escassos. Isto é evidenciado pelos números e estatísticas apresentadas pelo setor, nos últimos anos, quanto à mortalidade e sobrevivência das empresas. Apenas um terço das empresas conseguem permanecer em atividade ao fim de cinco anos.

A pesquisa se justifica também pelo fato do cliente estar cada vez mais escasso devido à concorrência agressiva, e se mostrando mais exigente no que diz respeito à qualidade, preço e atendimento. “A satisfação do cliente é central no processo de acesso ao desempenho passado e de predição do sucesso financeiro futuro, havendo urgente necessidade em transcender velhas maneiras de fazer negócios e encontrar novas maneiras de, eficientemente, adquirir e reter clientes” (ANDERSON e FORNELL, 1994).

O mercado consumidor, nos últimos anos apresentou um grande amadurecimento, motivado pelas alterações, tanto do cenário político como no cenário econômico. Os efeitos da globalização, processo mundial e irreversível, além do controle da inflação existente no cenário econômico, trouxeram ao consumidor uma maior consciência e também uma maior exigência com relação aos quesitos: preço, qualidade, variedade. Com este novo conceito, a

competitividade do mercado fez com que se estabelecesse uma busca pela sobrevivência (MIETTO, 1997).

Asanome apud Bolt (1996), aponta para a crise existente no processo de liderança, que, podem apresentar como causa, o fator de treinamento e o de desenvolvimento. A preparação de executivos tornou-se fundamental às empresas, na busca de melhor liderança frente às mudanças existentes no momento atual.

Kotler (1996), aponta para a necessidade das empresas em estarem mais atentas quanto à perda de clientes, saber o motivo dessa perda através de mecanismos que possam mostrar as causas e, agir rapidamente no sentido de reparos em pontos falhos. A retenção do cliente é benéfica à empresa no que diz respeito aos seus ganhos, como também é menos oneroso do que conseguir um cliente novo.

A retenção do cliente, sobretudo daquele cliente tradicional e fiel à empresa, é fruto da normalidade e comportamento dessa empresa. E, como o percentual de empresas familiares no ramo de comércio varejista é expressivo, o processo, inevitável, de sucessão familiar, deve ser bem conduzido pelo seu líder, de forma profissional e natural. A harmonia e estabilidade da família irão dar o equilíbrio necessário para a gestão dos negócios, não impactando na continuidade da empresa.

Deve-se considerar que, liderança, continua sendo, ou melhor, está ainda mais, despertando interesse dos estudiosos do tema, empresários de segmentos diversos e também da classe acadêmica. Liderança é hoje, tema imprescindível em estudos ligados à área de administração e, aos referentes ao desenvolvimento de uma organização, devido ao fato de que os resultados positivos ou negativos alcançados dependem, em grande parte, do tipo de relacionamento entre líderes e liderados.

Segundo Ângelo (1997), está faltando a participação da universidade na preparação de executivos para o varejo. O foco dinâmico da economia é, atualmente, a área de serviços na qual se inclui o varejo. Contudo, a universidade ainda está se dedicando mais à indústria, aos projetos industriais e assim por diante, como se a indústria fosse a parte mais relevante de uma economia moderna, o que não é mais correto. Falta à universidade dar abertura às empresas varejistas para que consigam se expressar a respeito do perfil do profissional que ela está formando e do perfil que está sendo demandado pelo mercado varejista.

Mediante as características deste segmento, com suas peculiaridades, com sua complexidade e, conforme Ratto (2004), devido à competitividade existente no setor, exigindo de seus líderes e administradores um crescente preparo e uma verdadeira valorização

profissional, se justifica empreender um estudo focado no desenvolvimento e evolução dos líderes do segmento do comércio de varejo.

1.4 Estrutura do Trabalho

O trabalho apresenta a análise do comportamento da liderança, dentro do segmento de comércio varejista e, de que forma e, com que intensidade, esta liderança impacta no processo de fidelização de clientes. No trabalho proposto, é estudada a performance do líder, representado, pelo empresário varejista.

No primeiro capítulo, apresenta-se a introdução do trabalho, além do objetivo que originou a pesquisa, os objetivos secundários, as questões norteadoras e a justificativa do estudo.

O segundo capítulo traz a fundamentação teórica, que dá sustentação e embasamento à referida pesquisa. É apresentado um estudo sobre os variados conceitos de liderança, através de trabalhos dos mais destacados autores e, de abordagens mais recentes sobre o tema. Apresenta também um levantamento bibliográfico sobre o segmento de comércio de varejo, de sua origem, até os dias atuais, fazendo um cruzamento das teorias de liderança, com o líder contemporâneo, no segmento estudado.

No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia utilizada no trabalho e, também o universo da pesquisa, detalhando os passos para a coleta de dados, junto à empresa escolhida para o estudo. Neste capítulo, é feita a apresentação da empresa, sua história, a evolução e, as perspectivas para o futuro.

O quarto capítulo trata dos resultados, a partir da análise dos dados obtidos, onde se delinea as características do líder varejista, dentro do universo abordado e, como a questão da retenção da clientela tem sido tratada dentro do segmento.

Encerrando, apresenta-se as avaliações, conclusões e as recomendações para trabalhos futuros com a temática da liderança no segmento de comércio de varejo.

2. Fundamentação Teórica

2.1 A Questão da Liderança

A liderança, sempre despertou a atenção de estudiosos ao longo dos anos e, como se trata de um tema complexo, também foi definida de formas distintas por vários autores, quanto ao estilo, comportamento e características. Existe ainda divergência, entre os autores que se dedicaram ao tema liderança, sobre a época de seu surgimento.

Segundo Gruber (2001), existem autores que apontam o ano de 1300, como o ano do surgimento do termo liderança, porém, outros afirmam que desde a época de Platão, o estudo dos líderes políticos já era desenvolvido.

E assim, foi se desenvolvendo, surgindo as abordagens com base nos traços, onde se procurou definir a liderança como uma característica que nascia com a pessoa. Posteriormente, tem-se a abordagem comportamental, onde o líder era definido pela sua eficácia, ou seja, era definido não por como ele era e sim, pelo que, e como fazia. E, na metade do século passado, surgiu a abordagem contingencial, em que os líderes deveriam ser preparados para essa liderança e que, o ambiente deveria ser propício para que ele pudesse ser eficaz.

O líder precisa, então, ter uma postura, que conduza seu grupo de comandados, a terem participação no processo administrativo da empresa e, no seu processo de condução, gerando um estímulo na equipe e também um maior comprometimento.

O comércio, entre todas as atividades econômicas, é a que considera de maneira mais intensa, as relações humanas, não se restringindo somente ao processo de troca de produtos, mas também, a transferência de idéias, expectativas e planos das pessoas. O líder do segmento comercial varejista, precisa ser um profissional que saiba combinar as tensões inerentes da atividade com lucidez e racionalidade na solução dos problemas pertinentes ao ramo, considerando ao mesmo tempo, as expectativas dos seus clientes, bem como, a satisfação oferecida.

A atividade comercial de varejo, independentemente do porte da empresa, é importante para o desenvolvimento do processo produtivo, além de gerar crescimento para a economia de todo país. O papel do empresário do comércio, no âmbito social, é relevante e se constitui em outro benefício do setor, devido ao elevado número de empregos diretos e indiretos que proporciona e, pela formação de um contingente de profissionais no setor.

Um ponto importante a ser observado pelos líderes empresariais do comércio, nos tempos atuais, refere-se ao ambiente fortemente competitivo, que faz com que o setor, através da ação mais contundente de seus líderes, se transforme em empresários mais atentos ao desenvolvimento do seu negócio, tratando de aprimorar o tratamento de seus clientes, manter seu grupo de funcionários sempre motivado e focado nos seus clientes.

A motivação da equipe de funcionários pode ser definida como sendo o ponto vital para o sucesso da empresa, pois cabe aos líderes do setor varejista oferecer esta motivação por meio de treinamentos, incentivos, comportamento favorável e um ambiente propício para o trabalho, no sentido ou, com o objetivo de dar plenas condições para que estes funcionários dispensem um atendimento de alto nível aos clientes, mantendo-os com elevado grau de satisfação e, conseqüentemente, fiéis à empresa, independentemente do assédio, por parte da concorrência, que os mesmos sofrem cada dia mais.

‘A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: A república de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos desde essa época procuram lidar com esse problema’ (BERGAMINI, 1997).

Hersey e Blanchard (1986) definem a liderança como sendo o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou um grupo para a realização de um objetivo em uma determinada situação. A preocupação com as pessoas na realização de tarefas por parte da liderança tende a ter origem nas escolas administração científica e relações humanas.

A Escola de Administração Científica teve início no começo do século e, conforme Queiroz (1996), na escola da Administração Científica o planejamento ficava á cargo dos líderes, enquanto a execução era tarefa destinada aos empregados. Os líderes não se preocupavam com o lado humano do grupo, tendo como objetivo específico fazer com que a eficiência no trabalho, por parte dos trabalhadores, fosse constante. O incentivo dado aos trabalhadores era tão somente pela remuneração.

Segundo Hersey e Blanchard (1986) “na teoria da Administração científica ou clássica, a função do líder era, obviamente, a de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atender aos objetivos da organização. O líder concentrava-se nas necessidades da organização e, não nas da pessoa”.

Segundo Queiroz (1996), na escola das Relações Humanas, a partir da experiência de Hawthorne, implementada por Elton Mayo, o trabalhador passou a ser visto como um ser social e, a questão da satisfação passou a ter considerável importância na busca por resultados. Sendo assim, surgiu a figura do líder que passou a acompanhar as necessidades dos trabalhadores, como pessoas, procurando entendê-los e avaliar suas reais necessidades e aflições, chegando-se nas necessidades da organização por consequência.

A eficácia da experiência de Hawthorne se deu a partir do ponto em que os funcionários passaram a ter maior envolvimento no processo decisório, onde ficou demonstrado que, com essa interação entre eles e a empresa, os resultados foram mais positivos (KWASNICKA, 1995).

Ao contrário dos líderes voltados para a produção, os líderes voltados ao homem, enquanto empregado, apresentam tendência a agir de forma mais democrática.

Hersey e Blanchard (1986), concluíram que os estudos e escritos sobre a Liderança começaram a partir do conflito entre as duas escolas: a da Administração Científica e a das Relações Humanas.

Segundo Chiavenato (2000), a liderança é importante para qualquer tipo de organização humana, com destaque para as empresas e seus respectivos departamentos. O líder precisa conhecer as pessoas, sua natureza e saber conduzi-las. Define liderança como:

- Liderança como um fenômeno de influência interpessoal:

“Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

– Liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo:

“Liderança é um processo contínuo de escolha que permite à empresa caminhar em direção a sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas. O grupo tende a escolher como líder à pessoa que pode lhe dar maior assistência e orientação para que alcance seus objetivos”. O líder, nesse sentido, é um tomador de decisões para o grupo.

– **Liderança como uma relação funcional entre líder e subordinada:**

“O líder surge como um meio para a consecução dos objetivos desejados por um grupo. Assim, o líder é um estrategista que sabe indicar os rumos para as pessoas”.

– **Liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de Variáveis da situação:**

“Liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação”. Assim a liderança é a conjugação das características do líder, subordinados e da situação.

Kouzes e Posner (1997), definem liderança como:

“A arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas. Nessa definição, uma palavra se destaca: querer. Sem ela, o significado de liderança seria bastante alterado, provocando o desaparecimento de conceitos como escolha, motivação interna e aspirações. A liderança, nesse caso, implicaria algo menos que o envolvimento voluntário da parte dos seguidores”.

Já Robbins (1988), define liderança como sendo a capacidade de influência sobre um grupo para a realização de metas, seja através de uma maneira formal, pela posição na organização ou, pela informal, surgida naturalmente.

A liderança, independentemente de pessoas, lugares, situações, está sempre presente em um processo de tomada de decisão, em um grupo ou organização (ASANOME, 2001).

Segundo Hersey e Blanchard (1986), em algum momento da vida o processo de liderança está sendo desenvolvido, seja em uma empresa, em um hospital, numa escola ou, em família, onde, neste processo alguém estará procurando influenciar outro indivíduo ou, um grupo.

Devido a importância do tema e a preocupação em se estudar cada vez mais o assunto, várias teorias surgiram como definição ou distinção de liderança.

2.1.1 Teorias Sobre Liderança

2.1.1.1 Teoria dos Traços de Personalidade

Conforme Chiavenato (2000), o líder apresenta características próprias, de personalidade, determinantes na ação de influenciar o comportamento de alguém ou de um grupo de pessoas:

Traços físicos; Traços intelectuais; Traços sociais; Traços relativos à tarefa.

Estas teorias de traços, uma das mais antigas no estudo da liderança, são combatidas e até desacreditadas pelas falhas que apresentam, dentre elas, o fato de ignorar fatores situacionais. Gruber (2001), aponta para o fato da abordagem baseada nos traços não apresentar utilidade, por não conseguir através da combinação de características, identificar com clareza os líderes e os não-líderes, ou os eficazes e os não-eficazes.

Ainda segundo Gruber (2001), a teoria dos traços, depois de alguns anos no esquecimento, voltou a ter papel importante na década de 1980, nos estudos dos traços relacionados com o sucesso em situações organizacionais específicas, além do estudo de líderes corporativos e seu desenvolvimento com subordinados.

2.1.1.2 Teoria Comportamental

Sob a orientação de Kurt Lewin, o fundador da psicologia social, White e Lippitt desenvolveram uma pesquisa de comportamento com os estilos de liderança: Democrática, Autocrática e Liberal, na execução de tarefas pré-determinadas.

Liderança Autocrática – O líder autocrático, possui característica centralizadora, impondo suas decisões ao grupo de forma autoritária, sem manifestar desejo de consultar os subordinados, gerando um ambiente de trabalho tenso e sem iniciativa.

Liderança Democrática – O líder democrático, também chamado de participativo, incentiva seu grupo a participar das decisões, compartilhando com eles a responsabilidade de liderança. A característica deste estilo de liderança é a de gerar um ambiente de trabalho cordial, e produtivo, mesmo com a ausência do líder.

Liderança Liberal – (laissez-faire) – Neste estilo de liderança, toda autoridade e autonomia são dadas aos comandados e, cabe ao grupo, toda decisão, estabelecimento de metas, sem controle algum por parte do líder.

Aspectos	Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Liberal
Tomada de Decisões	O líder decide e fixa as diretrizes, sem nenhuma participação do grupo	Diretrizes discutidas e decididas pelo grupo com orientação do líder.	Liberdade total ao grupo na tomada de decisões sem intervenção do líder.
Programação dos Trabalhos	O líder determina providências para execução de tarefas sem explicação.	O líder orienta o grupo para determinação de objetivos e ações.	O líder tem participação limitada.
Divisão do Trabalho	O líder determina a tarefa a cada um	O grupo decide com liberdade a divisão de tarefas e tem autonomia na escolha de companheiros.	O grupo escolhe companheiros e tem autonomia para divisão do trabalho.
Comportamento do líder	O líder é dominador nos elogios e críticas ao grupo.	O líder é objetivo nos elogios e críticas	O líder age quando solicitado.

Quadro 2.1 Teoria Comportamental. Fonte: Chiavenato (1999).

O grupo, sob a liderança autocrática, apresentou alta produtividade, mas com problemas de relacionamento entre os subordinados. No grupo cuja liderança era a democrática, o resultado em relação à produção não foi maior que o apresentado pelo grupo da liderança autocrática, porém, com qualidade superior. O ambiente de trabalho mostrou-se cordial entre subordinados e líder. O pior resultado foi o apresentado pelo grupo de liderança liberal, com baixa produtividade e má qualidade (CHIAVENATO, 2000).

Segundo Asanome (2001), a Liderança Autocrática apresenta alguns pontos positivos e pode ser empregada com sucesso com empregados novos, e até em caso de disciplina com subordinados. A liderança democrática é fundamental para se estabelecer trabalho em equipe e na promoção de mudanças. Até a liderança Liberal apresenta bons resultados quando empregada em grupos altamente qualificadas e experientes.

Já Robbins (1998) diverge da teoria comportamental pelo fato de estar faltando levar em consideração os fatores situacionais. Ele afirma que as mudanças podem alterar situações e que os estilos de liderança não acompanham este processo.

2.1.1.3 Teoria Contingencial de Liderança

Para Fred E. Fiedler, segundo Hersey e Blanchard (1986), dependendo da situação, vários estilos de liderança podem ser eficazes ou não. Portanto, dada a situação, o que existe é o estilo mais eficaz de liderança. Segundo o modelo Contingencial de liderança, três variáveis determinam se uma situação é favorável ao líder:

- Suas relações pessoais com os membros do grupo referem-se a relação interpessoal existente entre a liderança e subordinados.
- O grau estruturação da tarefa que o grupo deve realizar - a liderança é positiva dependendo do tipo de trabalho a ser desenvolvido: rotineiro e os que exigem criatividade.
- O poder e a autoridade que sua posição lhe confere - Se refere ao volume de autoridade atribuído ao líder devido a sua posição na organização.

2.1.1.4 Teoria Situacional

Segundo Hersey e Blanchard (1986) o líder deve ter a capacidade de observar seu ambiente e poder detectar as particularidades e sua realidade. A eficácia de seu estilo de liderança se dará na proporção da adaptabilidade frente às necessidades do ambiente. O líder deve ser flexível e saber direcionar seu comportamento em relação às necessidades apresentadas pelos liderados.

A liderança situacional parte do pressuposto de que a liderança eficaz é uma função envolvendo as variáveis: estilo do líder, a presteza por parte do liderado e a situação. Segundo Robbins (1998), os seguidores que aprovam ou não o líder e independentemente do que ele faça, a liderança será eficaz dependendo das ações dos seus seguidores. Hersey e Blanchard apud Robbins (1998) consideram duas dimensões do comportamento de um líder:

- Comportamento de tarefa: adotado para definir as funções dos membros de seu grupo e detalhar as atribuições que cada membro deverá executar.
- Comportamento de relacionamento: adotado para se obter o relacionamento pessoal entre líderes e os membros do grupo.

E, após a mensuração: alta e baixa para as duas dimensões, combinam com as características específicas de liderança, conforme Figura 2.1:



Figura 2.1 – Características específicas da liderança.

- Direção (S1) (alta tarefa e pouco voltado para o relacionamento)- Com ênfase no comportamento diretivo, o líder dá instruções sobre o quê e como fazer.
- Treinamento (S2) (alta tarefa e muito voltado para o relacionamento) - Além do comportamento diretivo, o líder explica as decisões e dá oportunidade para esclarecimentos.
- Apoio (S3) (baixa tarefa e muito voltado para o relacionamento) – O líder partilha com os seguidores as tomadas de decisão além da ampla comunicação.
- Delegação (S4) (baixa tarefa e pouco voltado para o relacionamento) – O líder não oferece direcionamento e apoio aos seguidores.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), “maturidade é a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento”.

A presteza por parte dos seguidores, que vem a ser a capacidade e a disposição de realizar uma determinada ação pode ser divididas em quatro estágios:

P1- Pouca capacidade e insegurança para desenvolverem uma determinada ação.

P2 – Pouca capacidade, mas com motivação e disposição para realizar tarefas.

P3 – Boa capacidade, mas com pouca disposição para realizar tarefas.

P4 – Boa capacidade e muita disposição para as tarefas.

Conforme Hersey e Blanchard (1986), a liderança situacional é utilizada na avaliação do grau de maturidade dos seguidores, e seus líderes devem ajudar seus seguidores a amadurecer até o limite da capacidade.

Para a Liderança Situacional, os seguidores com baixa maturidade devem ser submetidos a uma liderança mais firme para que se possa conseguir uma determinada produtividade. Com os seguidores com maior índice de maturidade a liderança deverá ser menos controladora, deixando os seguidores mais livres em suas ações.

Os conceitos da liderança situacional são aplicados e válidos em toda situação que se pretende exercer influência sobre o comportamento de alguém ou de algum grupo, podendo ser aplicados em contextos distintos de organizações.

Segundo Robbins (1998), não existe uma totalidade no que diz respeito ao apoio à teoria da liderança situacional, por parte dos pesquisadores, sendo que alguns apresentam apoio parcial à teoria e outros já não encontram respaldo para suas pressuposições.

Já Chiavenato (2000), diz que a Teoria da Liderança Situacional é mais atrativa ao administrador devido à capacidade de adequação da situação a um modelo de liderança ou o contrário. O líder é aquele que, sob condições contrárias, é capaz de ajustar a um determinado grupo de pessoas. A teoria Situacional de Liderança tem participação nos estudos e no terreno da teoria administrativa.

2.1.1.5 Liderança Estratégica

Segundo Rowe (2002), Liderança Estratégica é a capacidade de influenciar uma pessoa ou um grupo de pessoas a tomar, de forma voluntária, decisões que façam a viabilidade da organização aumentar em longo prazo, na mesma proporção que possam manter a estabilidade financeira em curto prazo.

Ireland e Hitt (1999) apud Rowe (2002), definem liderança estratégica como: “a capacidade de prever, imaginar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outras pessoas para dar início às mudanças que proporcionarão um futuro viável para a empresa”.

Conforme Rowe (2002), os líderes precisam ter amplo conhecimento de que as pessoas em quem estão confiando têm condições para tomada de decisões e ações necessárias, principalmente quando não se pode controlar e monitorar este grupo.

O que foi mencionado por Rowe, pode ser completado por Guillot (2004), que compara a formação do líder estratégico como a de uma pirâmide, com a evolução a partir da base. Os líderes estratégicos vão acumulando sabedoria e experiência com o decorrer do tempo, além de reforçarem conceitos importantes como a ética e demais códigos de postura e comportamento.

A liderança Estratégica considera a habilidade de influenciar subordinados e superiores, além de presumir que o líder tenha domínio sobre o processo de estratégia emergente, que é considerada mais importante que o processo de planejamento estratégico por vários autores (MINTZBERG, 1997 apud ROWE, 2002). As decisões tomadas de forma voluntária pelos gerentes e funcionários no dia a dia da organização determinam a estratégia emergente, que os líderes estratégicos utilizam para garantia de viabilidade de suas organizações.

Rowe (2002), cita vários autores quanto ao comportamento na liderança estratégica, como Ireland e Hitt (1999) que mencionam o comportamento ético nos líderes estratégicos.

Têm expectativas otimistas com relação à performance de superiores, subordinados e deles próprios e alternam o uso de conhecimento explícito e tácito em relação ao indivíduo e a organização (NONAKA, 1994; NONAKA e TAKEUCHI, 1995).

Não são comuns na maioria das organizações e se encarregam de supervisionar ações operacionais de rotina e estratégicas em longo prazo (HAMBRICK, 1989; SCHENDEL, 1989).

Utilizam controles estratégicos e financeiros, além de implementarem estratégias para efeito imediato e preservação das metas de longo prazo com objetivo de garantir a viabilidade organizacional (HOSKISSON e HITT, 1994).

Conforme Rowe (2002), os líderes estratégicos são preocupados com a viabilidade organizacional em longo prazo e com a estabilidade financeira imediata e, para tal, tomam decisões que visam gerar a maximização do retorno sobre o investimento, criando valor para a organização.

De acordo com Guillot (2004), a liderança estratégica tem a função de tomar decisões, independentemente do tempo, do esperado e também do contingente envolvido. O importante na liderança estratégica e, não apenas importante, mas, é obrigatória a concepção de planos que sejam coerentes com a organização, que não venham a comprometê-la e que também sejam do aceite e entendimento dos colaboradores. Ainda segundo Guillot (2004), o plano a ser implementado se constitui na estratégia e, cabe então ao líder estratégico, organizar e levar este plano adiante com firmeza e decisão, envolvendo todos na organização de maneira convincente e comprometida nos objetivos a serem alcançados. Segundo o autor, o líder estratégico deve possuir visão e conhecimento para pensar, criar e desenvolver planos que agreguem valor a sua organização e, por consequência, a todos envolvidos no processo organizacional.

Segundo Asanome (2001), a liderança estratégica tem a responsabilidade de gerar mudanças e inovações nos negócios com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento da organização e de seus colaboradores.

O líder estratégico se constitui em um agente de mudança na organização, com seu papel descrito na Figura 2.2.

Para Kouzes e Posner (1997), a implementação de mudanças e os desafios ao estabelecido, motivam os líderes, fazendo com que possam mostrar habilidades e capacidades, gerando benefícios para a organização.

Asanome (2001), aponta as quatro características básicas dos líderes estratégicos:

- Pensamento Estratégico: É a capacidade de visualizar perspectivas de longo prazo, trabalhando as informações necessárias para a realização das ações, com comprometimento de sua equipe .
- Planejamento e Organização – Consiste em, após identificada a atividade a ser realizada, dividir todo o conjunto em tarefas gerenciáveis, além de mensurar e aprovar os recursos necessários para a realização.

- Inovação – É a capacidade de detectar tendências e novos processos de mudança, buscando meios e oportunidades de implementação para a realização da missão.
- Empreendedorismo – A liderança empreendedora é aquela que tem a capacidade de detectar uma visão estratégica para a organização e parte para a ação, assumindo os riscos necessários do novo desafio, criando valor a partir das oportunidades.

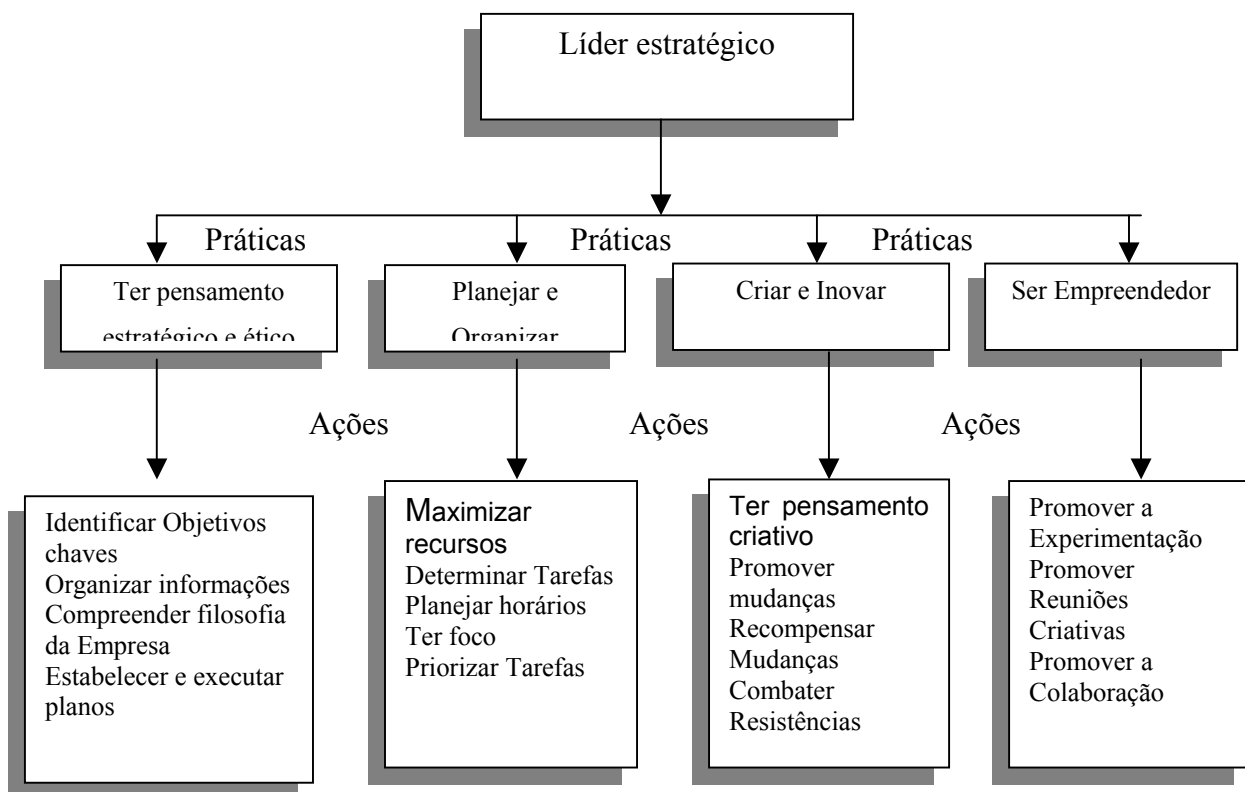


Figura 2.2 – Papel do líder estratégico. Fonte: Asanome (2001).

2.1.1.6 Liderança Gerencial

A liderança Gerencial considera o trabalho um processo que gera interação entre pessoas e idéias, com o objetivo de se definir estratégias e tomadas de decisão. Os líderes gerenciais não têm empatia e no envolvimento com outras pessoas não se deixam envolver emocionalmente (ZALEZNIK, 1997 apud ROWE, 2002).

A liderança Gerencial apresenta a característica de desenvolver o controle financeiro de maneira conservadora, sem riscos, porém, inibindo qualquer ação de criatividade e inovação gerando performances decadentes em longo prazo (ROWE, 2002).

O líder gerencial se limita a garantir que os procedimentos operacionais sejam cumpridos, valendo-se de um processo de pensamento linear, sem agregar novas ações no processo de administração. Limitam-se a fazer o que tem de ser feito e que é determinado pelos ambientes interno e externo da organização (TRIGG, 1996; CHILD, 1992; MINTZBERG et al, 1998 apud ROWE, 2002).

“Um líder gerencial não é ruim e as organizações necessitam desse tipo de liderança. É possível, entretanto, que um número excessivo de organizações seja comandado por esses líderes e que eles não criem valor. Líderes gerenciais vão, na melhor das hipóteses, conservar o valor. Podem, porém, provocar redução no valor em longo prazo, se o seu estilo predomina na organização.”

2.1.1.7 Liderança Visionária

Conforme Nanus (2000), a liderança pode ser caracterizada da seguinte maneira:

“Os líderes assumem o controle, fazem com que as coisas aconteçam, sonham e depois traduzem esses sonhos em realidade. Os líderes atraem o compromisso voluntário dos seguidores, energizando-os, e transformam as empresas em novas entidades, com maior potencial de sobrevivência, crescimento e excelência. A liderança eficaz energiza uma empresa para maximizar a sua contribuição para o bem estar de seus membros e da sociedade da qual faz parte. Se os gerentes são conhecidos por suas habilidades de solucionar problemas, os líderes são conhecidos por serem mestres em projetar e construir instituições; eles são os arquitetos do futuro das organizações”.

Segundo Nanus (2000), Liderança Visionária é a capacidade de criação de uma visão realista do futuro para uma organização. Essa visão, quando detectada e colocada em prática de maneira coerente, gera estímulos para o futuro.

Ainda segundo Nanus (2000), as organizações, na atualidade, não podem funcionar sem a liderança visionária devido a fatores comuns a todas, como: as constantes mudanças tecnológicas; a diversificação da mão de obra; a competitividade gerada pela complexidade da economia; e a necessidade e exigência dos clientes.

Nanus (2000), diz que para ser um líder eficaz neste cenário de constantes mudanças, ele deve ter as seguintes características:

- Bom nível de relacionamento com os gerentes e trabalhadores quando estes necessitam de orientação e incentivo.
- Se relacionar de forma hábil e constante com o ambiente externo (clientes, fornecedores, investidores), que possa ser de importância para seu desenvolvimento.
- Prospectar o futuro, se preparando para alterações nas necessidades da clientela e das evoluções tecnológicas e econômicas que incidirão na empresa.

A liderança visionária pode ser definida através de quatro papéis fundamentais:

– Indicador de Direção

O líder, ao detectar um ponto importante e estratégico para a empresa, deve articular ações voltadas ao objetivo, caracterizando a visão.

O indicador de direção, para ser eficiente, deve ter a capacidade de estabelecer caminhos confiáveis, que os seguidores entendam como positivo e de sucesso para a organização. A colaboração por parte dos seguidores vai depender de como foi sucedido como indicador de direção.

- Agente de Mudança

O líder, para ser eficaz como agente de mudança, deve ter a capacidade de prever ações que poderão acontecer exteriormente, avaliar estas ações e o que poderia representar diretamente para sua empresa, visualizar as mudanças e impulsionar toda a equipe no sentido de imprimi-las.

Posteriormente à visão, o líder, para realizá-la, deve pensar estrategicamente; definindo metas; reorganizando sua equipe de colaboradores, através de contratações e treinamentos necessários; tomando decisões estratégicas com relação a investimentos e orientando a tomada de decisão.

- Porta – Voz

O líder , como porta-voz, deve saber se comunicar de maneira clara e objetiva; criar e manter um bom nível de relacionamento interno e externo como meio de se conseguir apoio e segurança para realização de suas visões.

– Treinador

Cabe ao líder, como orientador, conseguir de seus seguidores total apoio e comprometimento com a missão a ser alcançada.

Para o sucesso na tarefa de treinador, o líder deve ser claro nas orientações quanto aos procedimentos, bem como deve contribuir para o aprendizado e crescimento dos seguidores, com respeito e, conseqüentemente, gerando confiança.

O líder, na condição de treinador, deve, por fim, distribuir as pessoas por grupos e por tarefas, definindo as metas a serem alcançadas e as expectativas da empresa quanto a elas.

Segundo Zaleznik apud Rowe (2002), a liderança visionária não é muito bem aceita pelas organizações devido ao risco que podem oferecer, além de serem apontados como provocadores de agitação no ambiente de trabalho, e de constantemente estarem em posição de risco, buscando transações e negócios arriscados.

Os líderes visionários, quando no comando de uma organização, podem transformar o ambiente de trabalho, no que diz respeito a relacionamento humano, em um ambiente tenso e até desestruturado, implicando na parte motivacional dos seguidores, podendo gerar bons ou maus resultados para a empresa.

O estudo deste tema, “liderança”, apresenta sempre opiniões e conceitos divergentes entre grupos de estudiosos, conforme mencionou-se anteriormente e, com relação ao que Zaleznik mencionou acima sobre a liderança visionária, Robbins (1998), cita Nanus, que apresenta versão bem positiva sobre o líder visionário, apontando-o como essencial para as organizações da atualidade, que atuam em um ambiente de intensa evolução tecnológica, com um contingente de colaboradores de diferentes níveis culturais, porém de competência comprovada, além da variedade de necessidades da clientela atual, em face à característica competitiva do meio empresarial.

Com relação ao que Zaleznik coloca sobre o ambiente de trabalho constituído pelos líderes visionários, tenso e desestruturado, outros autores, entre eles, Robbins, citam que, se as visões forem repassadas e implementadas de maneira clara e de forma objetiva, o grupo de colaboradores ganha energia e motivação para o trabalho, em um ambiente contaminado pela vontade de crescimento e aprendizado contínuo.

Conforme Asanome (2001), a liderança visionária tem como papel, definir um objetivo e compartilhar com sua equipe a visão, de maneira clara e objetiva, gerando motivação e empenho na realização.

A visão é definida por Kouzes e Posner (1997), como: *“Uma direção estratégica. É onde queremos chegar no futuro. A visão é que determina o destino de uma organização. Ou seja, a visão é uma imagem ideal e singular do futuro”*.

Identificam os quatro atributos da visão que estabelecem a orientação futura:

- Orientação Futura: A capacidade de estarem com o pensamento sempre adiante, de antecipar o futuro e ter uma visão de longo prazo.
- Imagens Mentais: Os líderes visionários devem criar seu próprio processo mental de criação de imagens e de antever o futuro em um sentido cognitivo.
- Idealização: As visões representam a determinação de um ideal, que revelam as prioridades necessárias para a condução das ações em longo prazo.
- Singularidade - É a capacidade de se ter uma visão particular na organização, sem perder o senso de coletividade.

O líder visionário deve ter a capacidade de antever o futuro e poder avaliar os resultados frente o desejável. As três características específicas do papel do líder visionário são:

- Foco na orientação futura
- Desenvolvimento da visão
- Ter comprometimento

A Figura 2.3 mostra a representação do papel do líder visionário:

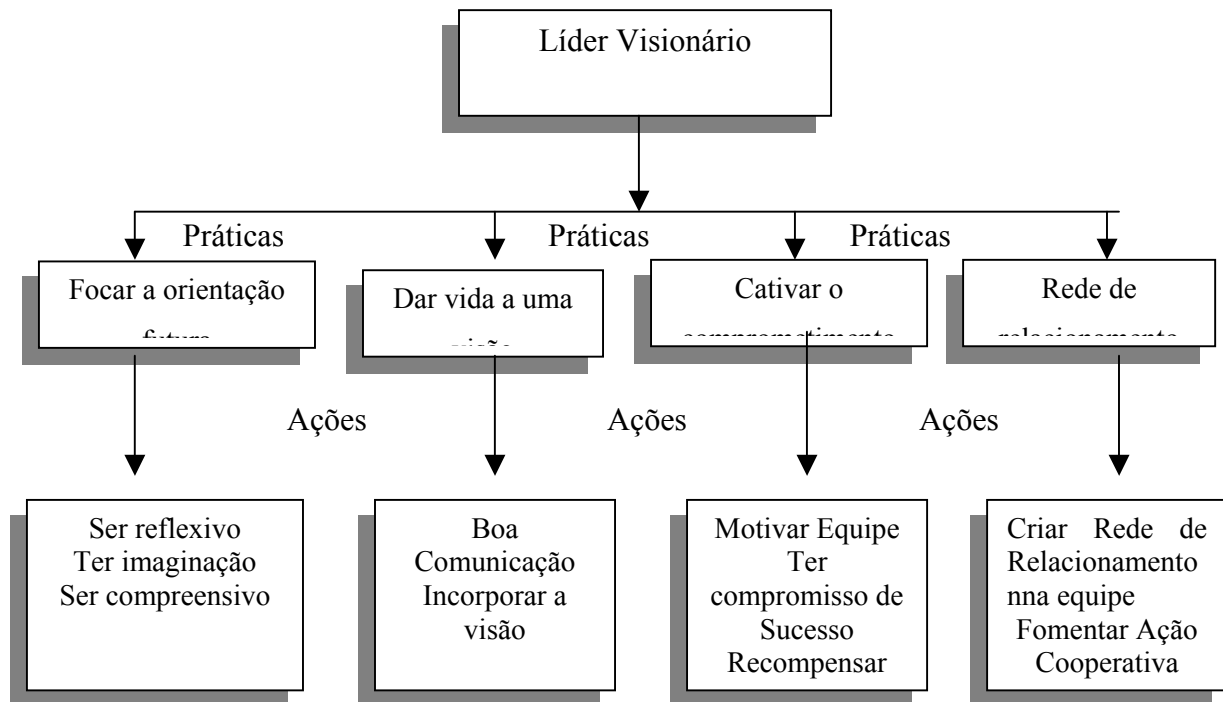


Figura 2.3 – Papel do Líder Visionário. Fonte: Asanome (2001)

- Orientação Futura - Desenvolve a capacidade de pressentir uma possibilidade para novas oportunidades, com a sensibilidade quanto ao tempo, contexto e compatibilidade da organização. Os líderes devem saber entender as características pessoais dos seres humanos, ser compreensivos quanto aos valores e potencialidades da empresa, e vislumbrar, com coerência, um futuro compatível com a missão estabelecida pela empresa.
- Desenvolvimento da Visão - A capacidade de comunicação, aos seguidores, da visão do futuro, de forma clara e objetiva, para que todos possam conhecer sua importância. Cabe ao líder, em sua empresa, ser seguro na comunicação de idéias e visões aos seguidores e subordinados, para que gere segurança e credibilidade na equipe.
- Ter Comprometimento - A capacidade de obter o compromisso de toda a equipe para a ação. Conforme Senge (1998):

“A prática da visão compartilhada envolve as habilidades de descobrir “imagens do futuro“ compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar da mera aceitação. Ao determinar essa disciplina, os líderes aprendem como é contraproducente tentar ditar uma visão, por melhores que sejam as suas intenções.”

Senge (1990), diz que nas organizações de hoje a participação efetiva das pessoas é pequena, sem comprometimento, onde a grande maioria apenas segue a visão, em estado de aceitação.

Ainda segundo Senge (1990), embora não se apresente um número muito grande com relação a participação efetiva e o comprometimento, hoje existe mais critério para se buscar pessoas para a organização, escolhendo-se seguidores não tão passivos, e sim com condições de apresentar subsídios e valores para participação e que apresentem bom nível de comprometimento.

- Rede de Relacionamentos – A expectativa por parte dos seguidores e pessoas ligadas a equipe, é que seus líderes tenham a capacidade de se expressar com eficácia e de forma objetiva quanto as metas e direcionamentos necessários para o sucesso da organização, promovendo a interação de seus subordinados diretos e demais colaboradores. Segundo Kouzes e Posner (1997), a rede de relacionamentos viabiliza a ligação de pessoas que venham a auxiliar, fornecer informações e contribuir com a formação de associações estratégicas.

Os líderes, para obterem resultados satisfatórios, dentro de sua empresa, precisam criar redes de relacionamento com pessoas que apresentem elevada capacidade profissional e também que mostrem talento. Outro ponto fundamental é o poder de união com liderados, além do poder de dependência que é fomentado entre estes liderados.

O Quadro 2.1 apresenta as características da Liderança estratégica, visionária e gerencial:

Líderes estratégicos	2 Líderes visionários	3 Líderes gerenciais
<p>Combinam, em sinergia, liderança gerencial e liderança visionária.</p> <p>Enfatizam o comportamento ético e decisões baseadas em valores</p> <p>Supervisionam responsabilidades operacionais (rotineiras) e estratégicas (longo prazo)</p> <p>Formula estratégias para impacto imediato e manutenção de metas de longo prazo para garantir a sobrevivência, e o crescimento em longo prazo.</p> <p>Possuem expectativas grandes e otimistas quanto à performance de seus superiores, pares, subordinados e deles próprios</p> <p>Valem-se de controle estratégico e financeiro, dando ênfase ao estratégico.</p> <p>Utilizam e alternam o uso de conhecimento tácito e explícito em relação ao indivíduo e à organização</p> <p>Usam padrões de pensamento linear e não linear</p> <p>Suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho</p>	<p>São proativos, mudam o que as pessoas pensam ser desejável, possível e necessário.</p> <p>Trabalham para aprimorar estratégias e novas abordagens para problemas antigos: ocupam cargos de alto risco</p> <p>Preocupam-se com idéias relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva</p> <p>Sentem-se alienados de seu ambiente de trabalho, a percepção que têm de si próprios não é vinculada ao trabalho</p> <p>Influenciam atitudes e opiniões das pessoas dentro da organização</p> <p>Preocupam-se em garantir o futuro da organização, por meio do desenvolvimento e gerenciamento de pessoas</p> <p>Ligados à complexidade, à ambigüidade e à sobrecarga de informações: comprometidos com tarefas multifuncionais.</p> <p>Sabem menos do que os especialistas de sua área funcional</p> <p>São mais propensos a tomar decisões baseadas em valores</p> <p>Estão mais dispostos a investir em inovações e em capital humano e a criar e manter uma cultura eficiente</p> <p>Enfatizam o conhecimento tácito e desenvolvem estratégias como uma forma comum de conhecimento tácito que incentiva a realização de um objetivo</p> <p>Valem-se de pensamento não linear</p> <p>Suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho</p>	<p>Conservadores, adotam atitudes passivas em relação às metas; metas surgem da necessidade, e não de desejos e sonhos.</p> <p>Consideram o trabalho um processo facilitador que envolve a integração de idéias e pessoas, que interagem para definir estratégias</p> <p>Relacionam-se com pessoas segundo as funções delas no processo de tomada de decisão</p> <p>Acreditam ser conservadores e reguladores do <i>status quo</i>; a percepção que têm de si próprios é vinculada à organização.</p> <p>Influenciam os atos e as decisões das pessoas com quem trabalham</p> <p>Envolvem-se em situações e contextos característicos de atividades do dia-a-dia</p> <p>Preocupam-se com áreas funcionais de responsabilidade</p> <p>São especialistas na sua área funcional</p> <p>Estão menos propensos a tomar decisões baseadas em valores</p> <p>Adotam postura de preço mínimo em curto prazo a fim de aumentar a performance financeira</p> <p>Concentram-se em gerenciar a troca e a combinação de conhecimento explícito e garantem o cumprimento de procedimentos de operação</p> <p>Valem-se de pensamento linear</p> <p>Acreditam em determinismo, isto é, as escolhas que fazem são determinadas pelo ambiente externo e interno.</p>

Quadro 2.2 – Tipos de liderança: Características. Fonte: Rowe (2002).

2.1.1.8 Liderança Carismática

Conforme Longaray e Giesta (1999), os líderes carismáticos possuem uma capacidade elevada para, de uma maneira particularmente convincente, transmitir suas visões, que gera entre os seus seguidores, confiança e respeito. Possuem também, muita facilidade e poder de convencimento em sua comunicação. Outra característica é a capacidade de detectar uma visão segura e saber analisar com exatidão os pontos positivos e as ameaças de uma estratégia.

Para Mendes (1996), o carisma é uma palavra de difícil definição. Carisma se trata de algo intangível, que não pode ser tocado, porém se torna facilmente visível quando se está diante de alguém que o possui. Em um estudo sobre liderança, considerou-se a definição dada por alguns autores e estudiosos que chamam carisma de liderança nata. Também se encontram definições como: charme, magnetismo pessoal e como é encontrado no dicionário Aurélio, força mágica, oriunda de poderes divinos ou do mal.

Segundo Robbins (1998), a análise que melhor define as características do líder carismático, foi feita por Conger e Kanungo na McGill University, que mostra a determinação em se atingir metas prospectadas com o objetivo de maior lucro; os líderes carismáticos são comprometidos com a meta a ser atingida, assumindo riscos, custos financeiros e impondo a si próprios, sacrifícios para realizar as metas; são considerados 'diferentes' quanto ao seu comportamento, e taxados de saírem das normas; também possuem a característica de agirem como agentes de mudança, porém de forma contundente, e não como continuístas do sistema atual; a autoconfiança e perseverança são características marcantes dos líderes carismáticos, o que os tornam admirados pelos seus seguidores. Os líderes carismáticos, possuem habilidade em influenciar seus seguidores, que, sob seu comando, trabalham com mais motivação, não se opondo a esforços extras.

Porém, segundo Robbins (1998), os líderes carismáticos, podem trazer problemas para sua empresa, devido a seu estilo arrogante, que os tornam incapazes de ouvir outras pessoas e também pela autoconfiança excessiva, que muitas vezes o impelem a tomar decisões precipitadas, sem uma análise mais apurada.

2.1.2 O Novo Trabalho do Líder

Na visão de Senge (1990), as organizações demandam uma nova estrutura de liderança, saindo da forma individualista, com pessoas guiando seguidores e equipes, e adotando uma forma sistêmica, mais complexa.

“Nas organizações que aprendem, os líderes são projetistas, regentes e professores. Eles são responsáveis por construir organizações onde as pessoas expandem continuamente suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões, e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados – ou seja, eles são responsáveis pela aprendizagem” (SENGE, 1990).

O Líder Como Projetista : Quer dizer que o líder tem como tarefa, projetar os processos de aprendizagem, com os quais as pessoas, nas organizações, irão trabalhar produtivamente com os problemas que enfrentam e desenvolver domínio nas disciplinas de aprendizagem.

O Líder Como Regente : O líder como regente, possui o ideal de realização de uma visão, não de maneira individualista,mas, junto com seus seguidores,com o objetivo de atender as necessidades da organização.

O Líder como Professor: O líder como professor, tem como papel, ajudar as pessoas a terem uma visão da realidade de forma mais apurada, além de ajuda-las a verem a realidade de outra forma, focando mais no propósito e na estrutura sistêmica.

A liderança, para a realização de suas atividades e desempenho de seus papéis, precisa contar com algumas habilidades e, de acordo com Senge (1990), existem cinco áreas de habilidades que precisam ser estudadas e aplicadas:

A Construção da Visão Compartilhada - O líder pode ter interesse em defender suas idéias, ter seu ponto de vista com relação a uma determinada ação, mas tem que ter o cuidado de permitir que os outros se expressem também, sendo importante a concepção da visão em conjunto e a participação com todos.

Dominio Pessoal – O líder precisa ter conhecimento do caminho a ser trilhado, dando rumo e direção aos seguidores. Precisa também ter atitudes criativas.

Modelos Mentais – O líder tem que equilibrar reflexão e inquirição, para conseguir compreender os outros e manter-se propenso á influências.

Aprendizagem em Equipe – Cabe ao líder, incentivar este procedimento, que será a base de evolução da organização.

Pensamento Sistêmico – O líder precisa saber as inter-relações, ver que tudo está interligado e, entender a complexidade das organizações.

Com base no trabalho de autores de importância reconhecida sobre o tema da pesquisa e, trazendo para o contexto do trabalho, as posições dos autores, dentro de uma visão mais atual e, até comprovada da pertinência das adequações elaboradas frente aos conceitos tradicionalistas de liderança, será visto como o papel do líder se apresenta diante do cenário atual e, qual a sua dimensão e significância para o meio empresarial que, conforme alguns autores e pesquisadores, está necessitando cada vez mais de líderes.

Para Wilhelm apud Gruber (2001), existe um conjunto de características determinantes da liderança:

A inteligência se constitui na mais importante característica da liderança, pois gera a capacidade de enxergar mais além e mais rápido como também, permite um raciocínio mais eficaz. Os líderes mais eficazes apresentam um teor mais elevado de energia, empregada no exercício das suas funções, como também na busca de desenvolvimento pessoal e atualização de seus conhecimentos.

A capacidade de visualizar o ponto a ser atingido e a maneira com que transmite aos seguidores as visões, permitindo assim, situar estes seguidores dentro do processo de realização dessas visões, é outra característica do processo de liderança eficaz.

Outra característica atribuída aos líderes é a de servir de referência, fazendo com que seus seguidores conquistem seu valor próprio mediante a eficácia do relacionamento com seus respectivos líderes.

Para se atingir uma liderança eficaz, Gruber (2001), aponta alguns comportamentos que são indispensáveis aos líderes:

- **Empatia** – È a capacidade que possuem os líderes de destaque de conseguirem se colocar no lugar de uma outra pessoa ou, um grupo de pessoas. A empatia possibilita que o líder compreenda as atitudes de seus liderados, que consiga antever suas intenções e ao mesmo tempo passar esta interação com o grupo, possibilitando uma ação com mais previsibilidade com sua equipe.
- **Coerência** - A coerência por parte dos líderes, facilita o comprometimento dos comandados e, esta forma de comportamento gera credibilidade e confiança a todo grupo de seguidores.
- **Persuasão** - Todo líder eficaz apresenta forte poder de persuasão que, utilizam seus argumentos de maneira convincente na busca de realizações do seu grupo de comandados. Constitui-se numa forte ferramenta de liderança.
- **Liderança por exemplo** - Se refere à exigência por parte dos seguidores, de uma forma correta e exemplar de conduta de seus líderes, quase se constituindo em um padrão de comportamento.
- **Comunicação** - O líder eficaz deve ter facilidade de se comunicar com seus subordinados. Essa característica possibilita o entendimento de instruções, viabilizando os resultados.

Conforme Covey (1994), a liderança baseia-se em princípios e, estes líderes apresentam características decorrentes dos princípios primordiais para a concepção da liderança do futuro:

- Os líderes estão sempre em condição de aprendizado e desenvolvendo sua capacidade de realização. Desenvolvem suas habilidades com energia natural e, sempre mantendo a força e motivação para o crescimento espontaneamente.
- Uma característica dos líderes do futuro é a forma como encaram seu trabalho, considerando-o como parte principal da vida, tratando-a como uma missão.
- Estão sempre em estado de plena euforia, irradiando energia ao seu grupo e a todos que o cercam. Possuem o temperamento alegre, transmitindo a todo tempo, otimismo e entusiasmo.
- Tratam a todos com respeito, nunca se colocando em estado de superioridade, fazendo com que se permita um clima de confiança e gerador de novas oportunidades e crescimento.

- Outra característica dos líderes do futuro é a de terem o poder de flexibilidade frente às mudanças, além de saber planejar com cuidado as ações futuras. Possuem, facilidades e maneiras próprias de se comunicar com as pessoas e comandados, de forma simples, cordial e objetiva. Comemoram as vitórias e conquistas dos outros de maneira sincera. Têm capacidade e humildade para aceitar críticas e elogios.
- São seguros e, devido a sua criatividade, energia, inteligência e acima de tudo de sua coragem de correr riscos, estão sempre se lançando em desafios em busca de crescimento.
- Têm facilidade em delegar poderes, visando resultados, visto que confiam na capacidade de seus parceiros e seguidores, sem sentirem-se ameaçados diante de alguém que se desponte ou se sobressaia.

È importante para a pesquisa citar o estudo de outros pesquisadores sobre características e habilidades de lideranças seja pelo enfoque, ou seja, pela sustentação das citações anteriormente apresentadas.

Para De Pree (1994), a liderança apresenta as seguintes características e atributos necessários:

- Integridade – O líder tem que se manter dentro de uma linha de conduta que não o comprometa junto a seus subordinados e a organização.
- Vulnerabilidade – Dar a chance de seus subordinados mostrarem sua capacidade de desenvolvimento e iniciativa.
- Discernimento – Saber raciocinar e perceber situações com sabedoria e justiça.
- Consciência – Ter a capacidade de entender as necessidades e preocupações de seus liderados.
- Coragem – O líder tem que ter a capacidade de sair de situações de conflito com honestidade e justiça.
- Amplitude – Dentro das expectativas da organização, permitir que todos do grupo possam dar suas opiniões e contribuições.
- Presença – Estar presente quando de dúvidas, problemas e ser paciente com todos.
- Previsibilidade – O líder deve saber até que ponto pode caminhar, sem se deixar levar pelos excessos e abusos.

Com seus estudos sobre o processo de liderança, Goodwin (1999) aponta algumas características que devem ser potencializadas pelo líder eficaz:

- Utilizar os seus erros como fonte de aprendizado, não tomando os fracassos ou falhas, como meio de derrota e sim, com equilíbrio e tranqüilidade.
- O líder deve chamar para si próprio, a responsabilidade por suas falhas e, seus decorrentes transtornos, como também pelos erros cometidos pelos seus subordinados.
- A autoconfiança é outra característica essencial para o exercício da liderança, que gera credibilidade e confiança para toda equipe.
- O líder deve ter confiança na sua equipe de trabalho e, agir sempre demonstrando otimismo.
- O líder deve ser flexível ao lidar com seus subordinados e, não fazer valer sempre seu ponto de vista.
- Saber observar, discutir as idéias e avalia-las, para então partir para a execução com segurança.

Kotler (1998) relaciona as características que, de acordo com seus estudos, considera como primordiais para os líderes verdadeiros:

- Saber ouvir com atenção;
- Ajudar as pessoas a entenderem o significado e dimensão de seu trabalho;
- Assumir os riscos das ações e, com segurança, estar sempre partindo para frente, sem passividade;
- O líder que busca a eficácia e crescimento deve estar sempre querendo aprender com, humildade e diante das análises de seus próprios erros e sucessos alcançados;
- Deve ter metas ambiciosas para a organização, desafiando, em alguns momentos, o curso normal da situação.

E, segundo Winblad (1999), os líderes empresariais, de sucesso, devem apresentar as características:

- Ter sempre vontade de correr riscos, sem medo, porém, com responsabilidade;
- Ter sempre pensamento positivo, não temendo o fracasso;
- Devem ter confiança, acima de tudo, em si próprios, para ultrapassar barreiras novas em busca do desenvolvimento e crescimento;
- Devem ter boa capacidade de comunicação;
- Ter poder de decisão, sendo firmes e persuasivos, sem ser autoritários e inibidores;
- Devem ter honestidade intelectual, reconhecendo suas deficiências, e procurando melhorar, através de contratações de subordinados, que venham suprir suas limitações .

Como pode se perceber com a pesquisa sobre liderança, são muitos os pontos considerados para se chegar a um conjunto de características necessárias e imprescindíveis ao seu desenvolvimento e, através dos estudos de vários autores, na pesquisa, pontos como a proatividade, a maneira racional de antever e planejar uma ação que venha ser benéfica para a organização e, principalmente, a comunicação eficaz que envolve e motiva os seguidores, são comuns a quase todos os autores.

Os líderes, no desenvolvimento de sua função, são definidos como pessoas que possuem características que os destacam e os colocam em posição de referência na organização. São pessoas que possuem a capacidade de enxergar o caminho a ser dado à organização e, a maneira a ser adotada para a realização da visão. São possuidores de inteligência, poder de comunicação, honestidade e demonstram carinho pelos que o cercam, adotando a condição de professores ao partilhar seus conhecimentos na busca de resultados (MELÉNDEZ,1996).

Os atributos básicos da liderança, independente do grande número de estilos existentes, são relacionados por Gruber (2001), conforme divisão estabelecida por Decrane Júnior (1996):

a) Caráter: Para a existência de uma liderança de sucesso e eficaz, são necessárias, a honestidade, a justiça, a ética e fidelidade. Os líderes são pessoas que tratam com igualdade a todos na organização, não fazendo distinção quanto a diferenças de nível hierárquico. São humildes e compreensivos para com seus subordinados ou concorrentes, se colocando aberto a aprender com eles em situações adversas, na administração ou em uma negociação. Outra característica é a pró-atividade em relação a busca de resultados e de ações que determinem o sucesso no atingimento de metas pré estabelecidas.

b) Visão: Para atingir o sucesso, os líderes empresariais, conseguem fazer com que seus seguidores se empenhem na tarefa de atingir a visão, que é apresentada de maneira clara, através de uma comunicação objetiva e segura.

È função do líder, acompanhar o desempenho de seus seguidores nas atividades individuais e de grupo dentro da organização, mantendo-os sempre alinhados e comprometidos com as metas traçadas com foco na visão. Este comportamento de ajuda e acompanhamento gerará estímulo para o trabalho, como também imputará autonomia aos seguidores na realização de suas tarefas.

Segundo Bateman e Snell (1998), o líder deve estar atento com relação às mudanças ambientais e possíveis alterações de percurso que poderão indicar a necessidade de alteração da visão, além de saber avaliar se a visão não retrata apenas suas necessidades pessoais e, que não leves em conta as necessidades do mercado, representadas pelo contingente de interessados.

c) Comportamento: O líder, para ser bem sucedido em sua missão, deve adotar medidas de comportamento, que o farão se posicionar, junto aos seus seguidores, de maneira correta e condizente com a situação. Esse líder deve:

- Motivar a todos para que a ação seja cumprida, através de atitudes de estímulo, não permitindo que a inércia faça com que o grupo esmoreça e impeçam o atingimento de metas.
- Gerar a mudança e não esperar, passivamente, as alterações que implicarão na organização.
- Avaliar as pessoas com base no seu potencial e pontos de destaque.

- Ter constantemente o pensamento positivo, sempre buscando de forma efetiva as oportunidades em cada ação implementada dentro da organização, encorajando e estimulando as pessoas envolvidas.
- Utilizar, de maneira constante, a comunicação para estimular, corrigir e aprender, gerando um ambiente de consenso e de crescimento.
- Ter o desejo de proporcionar oportunidades a qualquer seguidor que manifestar interesse em crescer e adquirir responsabilidade.

d) Confiança: O líder, para ser bem sucedido, tem que ter confiança em si próprio, de uma maneira satisfatória, que o possibilite se lançar em ações empreendedoras e motivando os seus seguidores para o mesmo, visando atingir suas metas pré-estabelecidas, correndo riscos controlados, sem colocar a organização em situação de desconforto.

Compete ao líder, incentivar sua equipe, dando autonomia (empowerment), frente à confiança no trabalho e competência de seus seguidores, apoiando idéias e projetos, reconhecendo iniciativas reais de trabalho.

O líder de sucesso não se sente ameaçado com o destaque e pró-atividade de seus seguidores, muito pelo contrário, tecem elogios e comentários de incentivo, gerando aumento de autoconfiança e estímulo a todos na organização.

É função do líder, estabelecer um nível satisfatório de relacionamento, e de maneira que este processo seja sentido por seus subordinados e seguidores, devido a atitudes sinceras de interesse em conhecê-los melhor, saber de seus problemas, aflições e aspirações, através de palavras ou ações, enfim, interagindo de maneira desinteressada e sincera, criando assim, um vínculo promissor entre liderança e comandados, resultando no sucesso e desenvolvimento da organização.

Compete ao líder administrar os conflitos inerentes ao processo de interações e que envolvem pessoas, embora com o mesmo objetivo, porém, com pensamentos divergentes. Estes conflitos não representam problema para os líderes, para o grupo, muito menos para a organização, mas sim uma fonte de crescimento que deve ser conduzida com imparcialidade e isenção pelo líder formal. Nesses momentos surgem, em geral, novas lideranças, quando um ou mais membros do grupo se manifestam no sentido de solucionar o problema.

O líder deve para ser bem sucedido precisa gozar de credibilidade pessoal. Os valores, hábitos e competências pessoais e administrativas geram confiança e segurança junto aos comandados. Esta credibilidade pessoal e administrativa, motiva e gera entusiasmo no grupo, facilitando na conquista de resultados e no comprometimento (GRUBER, 2001).

Para Meléndez (1996), a liderança, para ser bem sucedida, precisa apresentar as seguintes características:

Entusiasmo - O líder, para ser eficaz, precisa ter entusiasmo pela sua atividade, seu negócio e pela busca do atingimento de suas metas e compromissos pré-estabelecido

Clareza das Metas – O líder eficiente consegue transmitir com objetividade e clareza o que quer fazer, como quer e, também passar a importância da ação a ser executada aos pares e comandados. O bom líder tem a característica de saber negociar

Perseverança – O líder de sucesso é aquele que tira ensinamentos de seus fracassos, não desiste no primeiro momento e também são compreensivos com as falhas de seus subordinados, não utilizando o método de punições e sim os auxiliando a tirar proveito e ensinamento nos momentos de insucesso.

Gentileza – O líder possui uma forma cortês e educada de tratar a todos, nas instruções, e até nos momentos de se chamar atenção por algum erro, como também para os elogios.

Honestidade – É a característica que faz o bom líder ter a confiança do grupo, dos concorrentes e clientes.

Renovação Contínua – O processo constante de auto-avaliação para se empreender melhorias e correções, é dever de todo líder.

Autoconhecimento – O líder deve ter conhecimento e dominar com profundidade o alvo da ação para conseguir credibilidade junto aos seguidores, além de ter consciência de seus pontos fortes e de suas fraquezas.

2.1.3 Empowerment

Empowerment é o processo onde os líderes promovem a divisão de poderes e responsabilidades com os subordinados, gerando, em consequência, um aumento instantâneo na confiança, por parte desses funcionários, da capacidade de trabalho e de desempenho de suas funções. Este processo transforma o grupo de comandados em pessoas proativas, mais empenhadas em suas tarefas em busca da realização da missão e, mais criativas.

O *empowerment* é proporcionado a partir da iniciativa da liderança em dar mais importância e poder aos funcionários, transformando-os em pessoas mais participativas, mais liberadas para o trabalho, além de demonstrar confiança em seu poder de participação em projetos mais arrojados e significativos (BATEMAN e SNELL, 1998).

Conforme Bennis, citado por Gruber (2001), o empowerment é o efeito do trabalho de líderes eficazes e, pode ser notado através de alguns pontos:

- Significado - Os seguidores devem ter a real dimensão de que seu papel é relevante para a organização, e saber que possuem significativa participação no processo, independente do tamanho.
- Competência – O aprendizado e o conhecimento são valorizados pela liderança, assim como seus subordinados. Para os líderes, não existe fracasso e sim falhas que geram crescimento para ações posteriores e, que trazem ganhos para a organização.
- Comunidade – É a resultado da confiança existente entre líderes e seguidores, que proporcionam o trabalho em equipe, transformando os problemas individuais em problemas menores, superando as diferenças dentro das organizações.
- Entusiasmo – Cabe ao líder eficaz, passar aos seus subordinados, entusiasmo e energia para o cumprimento da missão. A presença de um líder faz com que o ambiente de trabalho seja estimulante, motivador e, agradável. Os seguidores devem ser estimulados a vir de encontro aos objetivos da organização, fazendo com que se sintam envolvidos pelos seus interesses.

No estudo da liderança, nem sempre é dada a atenção devida às habilidades necessárias para se lidar com pessoas. A empatia e o carisma são características que as pessoas apresentam de forma natural, e não são adquiridas. O carisma traz resultados importantes para seus possuidores, principalmente, ao se trabalhar e comandar equipes. Já a empatia é importante para que o líder consiga que sua equipe seja fiel e desenvolva seu trabalho com lealdade.

Segundo Bennis (1996), existem quatro geradores de confiança por parte dos líderes dentro de uma organização:

- 1- Constância: O líder não muda o curso de trabalho estipulado, mantendo seus subordinados no caminho previamente planejado, apesar dos fatos inesperados que venham a urgir.
- 2- Coerência: O líder eficaz mantém uma linha de conduta fiel a sua maneira de pensar, conhecida pelos seus pares e subordinados, não agindo de maneira contrária e, conseqüentemente criando um clima de desconfiança no grupo.
- 3- Confiabilidade: Cabe aos líderes eficazes e confiáveis, apoiar seus subordinados nos momentos de precisão e mostrar sua presença nas horas necessárias.
- 4- Integridade: Os líderes demonstram ser justos e honestos, cumprindo seus compromissos dentro do esperado, gerando credibilidade dentro de sua organização.

Conforme Gruber (2001), os líderes apresentam facilidade e poder em conseguir a mobilização de seus subordinados, quando conseguem entender as suas necessidades e desejos, em relação à missão. Os líderes devem ter, de forma consistente, a capacidade de trabalhar com compromisso e até paixão, por lidarem, na organização, com pessoas. O contrário dessa forma de comportamento traz, para seu grupo, uma liderança ineficiente para a organização.

O líder tem a função de transformar a organização, encorajando e estimulando seus subordinados a inovar, a criar, a se entregarem de forma responsável ao risco e conseguirem ver um pouco mais á frente, sempre levando o presente em consideração.

Além das características estudadas e apresentadas, ainda pode-se mencionar outras, cuja conotação se volta mais para o aspecto gerencial onde, através da posição de pesquisadores do tema, pode-se entender e comparar as diferenças existentes entre líderes e gerentes, em uma organização.

2.1.4 Liderança e Gerência nas Organizações

O trabalho, que tem como proposta estudar a liderança dentro de um contexto empresarial, especificamente, o de comércio de varejo, faz-se necessário tratar das gerências e seu comportamento nas organizações e, verificar como se distinguem dos líderes hierárquicos.

Conforme o posicionamento de uma parte dos estudiosos de liderança organizacional, existe uma diferença significativa de nível entre os líderes e os gerentes, dentro da hierarquia de uma organização onde, os líderes se encontram em um nível bem acima dos gerentes e, enquanto cabe aos líderes, o papel de diretor estratégico das ações, aos gerentes, cabe a função de desenvolver e controlar a operação determinada.

E, segundo Botelho (1992), as diferenças de comportamento entre os líderes e gerentes, são motivos de estudos há muito tempo e, já na maneira de interpretar a jornada de trabalho, se percebe a diferença. Os gerentes entendem a jornada diária de trabalho como sendo uma tarefa penosa a ser executada e, os líderes já vêem o seu trabalho de maneira otimista, onde as oportunidades favoráveis à organização surgem de forma natural. Para os gerentes, as regras e normas são vitais para o desenvolvimento de suas funções e, já para os líderes, a sua capacidade pessoal e o seu grupo de trabalho representa o apoio necessário para trabalhar.

Na forma de comunicação, fica evidenciada outra distinção entre os líderes e os gerentes. Os gerentes utilizam a comunicação básica com seus seguidores, o suficiente para que as ações de rotina sejam executadas dentro da normalidade, enquanto os líderes entendem que a boa comunicação é muito mais que uma simples forma de determinação de tarefa, ela representa troca de conhecimento e crescimento mútuo.

Ainda, conforme Botelho (1992), os gerentes se constituem em funcionários com a função de acompanhar e ter o processo sob controle, onde não desenvolvem ações que vão além da função pré-estabelecida e, também não praticam o exercício da criatividade por considerarem a rotina menos desgastante e arriscada. Os líderes, por sua vez, se mostram pessoas pró-ativas, com visão mais ampla, não se limitando com as ações ao seu redor, além

de serem favoráveis à criatividade e procurarem disseminar este espírito na sua equipe, por entenderem que a inovação e a mudança são benéficas para a organização.

Com as diferenças apontadas entre os estilos e comportamento dos líderes e gerentes e, embora seja reconhecido a importância dos gerentes em uma empresa, Botelho (1992), considera, frente a realidade atual do mercado, que a liderança seja prioritária dentro de uma organização. E, corroborando com a posição de Botelho, cita-se Gomes (1998), que, menciona o fato de que os funcionários de uma empresa não estão ligados a ela diretamente e, sim, a seus companheiros mais próximos e, principalmente aos seus gerentes diretos que, são as pessoas com quem se comunicam, expressam seus problemas, angústias e alegrias. Se, este funcionário não encontrar neste gerente o apoio e reconhecimento de seu valor, como um verdadeiro líder, ele vai embora para outro lugar que o reconheça e que o motive, fazendo, muitas vezes, a empresa deixar bons funcionários, com valores e princípios, irem para a concorrência.

A afirmação de Gomes é relevante, pois é normal em uma empresa, principalmente quando de um porte um pouco maior, o funcionário estar quase que exclusivamente sob o controle do seu gerente direto, não tendo muito acesso aos líderes da organização e, se falta neste gerente, o olhar agudo de líder, este mesmo funcionário tende a se desmotivar e terminar precocemente seu ciclo promissor na empresa. É importante mencionar Bennis (1996), que ao falar de gerentes e líderes, diz que enquanto o gerente tem o foco no sistema, os líderes olham para as pessoas e, que as empresas tem como maior problema, o fato de serem mais gerenciadas do que lideradas.

Robbins (1998), relaciona, a partir de um estudo desenvolvido por Henry Mintzberg na década de sessenta, os papéis que os gerentes desempenham nas organizações e que são divididos em três grupos:

- Papeis Interpessoais – Que mostra a ação do gerente como sendo considerada de destaque e de referência na organização, além do papel de líder natural e elemento estratégico para o relacionamento interno.
- Papeis Informacionais - Aqui os gerentes atuam como o elemento que capta as informações necessárias ao grupo e tem a missão de transmiti-las a todos na organização.
- Papéis Decisórios - Cabe aos gerentes decidir sobre ações organizacionais de maneira decisiva para as mudanças necessárias e também decidir sobre ações corretivas em momentos críticos.

Cabe ao líder empresarial, na busca da transformação e estímulo de seus subordinados, para o desempenho de suas funções, com espírito de equipe e criatividade, proporcionar condições reais a essa motivação, através de incentivos com regras pré-estabelecidas e passadas a todos de maneira clara, gerando um ambiente de confiança na equipe e evitando problemas ou decepções futuras. As metas a serem atingidas pelo grupo, devem ser coerentes com a realidade da empresa, se tornando em fontes reais de motivação. O líder deve procurar estabelecer as regras para os planos de incentivo e motivação, visando conseguir um bom desempenho da equipe, mas, não se esquecendo do desempenho individual de subordinados (MIETTO, 1997).

Segundo Ratto (2004), conseguir manter as pessoas em um alto nível de motivação, desenvolvendo seu trabalho com real interesse e, principalmente, trabalhando com espírito de equipe, se constitui em um grande desafio para os líderes de empresas nos dias de hoje.

Conforme Ratto (2004), a motivação pode ser conseguida de maneiras diversas, e variam de uma pessoa para outra, dependendo de fatores como, o momento e também das circunstâncias, porém, o reconhecimento por um trabalho realizado como esperado e, uma compensação correspondente, servem como importantes agentes motivacionais para funcionários.

E o autor relaciona alguns princípios básicos a serem seguidos pelos líderes de empresas, para que a motivação de sua equipe de funcionários seja mantida e traga, conseqüentemente, melhoria de resultados:

- Promover a comunicação aberta e direta entre os diferentes níveis hierárquicos, e manter sempre o processo de comunicação disponível para todos na empresa.
- Trazer o grupo sempre informado sobre o desenvolvimento das operações da empresa, sem utilizar meios que venham a esconder ou enganar sobre problemas ocasionais.
- Estabelecer metas e objetivos compatíveis com a realidade da empresa e da própria equipe.
- Estabelecer uma forma de reconhecimento do desempenho individual e do grupo de funcionários, quando do cumprimento de metas ou de ações benéficas para a empresa, assim como estabelecer premiações para os responsáveis.
- Manter uma estratégia de treinamento e ações facilitadoras de desenvolvimento para os funcionários.

Para Robbins (1998), ao se discutir sobre motivação de colaboradores, três teorias, que foram desenvolvidas a quase duas décadas: “Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow”, “Teoria da Motivação e Higiene de Herzberg” e “ Teorias X e Y de McGregor”, tem que ser mencionadas. Estas teorias, embora hoje sejam questionadas com relação a sua validade, ainda são utilizadas por lideranças empresariais no estudo e entendimento do processo motivacional de pessoal, além de terem servido de base para os estudos atuais.

Conforme Bergamini (1997) e Chiavenato (2000), com base na Hierarquia de Necessidades de Maslow, a motivação de um contingente de subordinados em uma empresa, sobretudo nas empresas comerciais, onde este grupo atua diretamente com seus clientes e consumidores, está acima da questão de ganhos de ordem financeira. Há de se considerar, a busca por status, privilégios, poder e auto-realização. Assim, para se conseguir uma equipe sempre em alto nível de motivação, é preciso que, além dos estímulos reforçadores de atitudes como, elogios, prêmios e outras recompensas do gênero, se crie um ambiente salutar de trabalho, com espírito desafiador, onde os funcionários possam desenvolver seu potencial e poder de criatividade em busca da auto-realização.

2.1.4.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Segundo Chiavenato (2000), Abraham Maslow, criou a teoria da motivação, organizando as necessidades humanas de acordo com sua importância e influência. As cinco necessidades descritas e organizadas por Maslow são:

Necessidades Fisiológicas: São as necessidades consideradas de menor importância na escala de Maslow, e tratam das necessidades de alimento, repouso, sexo entre outras.

Necessidades de Segurança: São importantes para o comportamento humano devido ao estado de dependência entre empregado e empresa. Tratam da segurança contra o físico, privação e estabilidade.

Necessidades Sociais: As necessidades sociais se manifestam a partir da satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança e, estão relacionadas com amizade, aceitação pelos companheiros, de afeto e amor. Quando não satisfeitas as necessidades sociais, pode gerar no indivíduo resistência e hostilidade com relação aos companheiros e aos demais que o cercam.

Necessidades de Estima: Relacionam-se com a avaliação que o indivíduo faz de si mesmo, com a auto-estima e autoconfiança, além da aprovação de terceiros, que gera *status*, prestígio e respeito. A não satisfação destas necessidades pode provocar sintomas de fraqueza, desânimo e também produzir sentimento de inferioridade.

Necessidade de Auto-Realização: Representam as necessidades mais importantes no grupo das cinco necessidades apontadas por Maslow, e estão relacionadas com o autodesenvolvimento e crescimento.

Robbins (1998), diz que após a satisfação de uma necessidade por um indivíduo, a subsequente, dentro da escala das necessidades, passa a ser perseguida. Então se um líder ou administrador deseja motivar alguém, ele deve verificar em que estágio, na escala da hierarquia, a pessoa se encontra, para a partir deste ponto passar a agir no processo motivacional.

De acordo com Bateman e Snell (1998), as necessidades de auto-realização, são as mais notadas dentro do conjunto organizacional, que se oferecerem uma estrutura com os recursos de acordo para o desenvolvimento do trabalho, as potencialidades e talentos das pessoas aparecem de maneira natural.

2.1.4.2. Teoria da Motivação e Higiene

Frederick Herzberg, a partir de resultados de pesquisas conduzidas com pessoas, distinguiu duas categorias de fatores que implicam no comportamento delas em relação ao local de trabalho.

Fatores Higiênicos: São fatores que pouco representam, em peso, para a satisfação das pessoas, pois quando não são encontrados, ou encontrados em níveis baixos, geram grande insatisfação, porém se são encontrados em alta escala, não geram satisfação, ou seja, apenas evitam a insatisfação por parte das pessoas. Os fatores higiênicos mais importantes para os trabalhadores são: salário, tipo de liderança recebida, condições do ambiente de trabalho, regulamentos da empresa, entre outros.

Fatores Motivacionais: Estão relacionadas com o cargo e com o que as pessoas executam em seu trabalho. Os fatores motivacionais, que envolvem sentimentos de auto-realização e reconhecimento pelas lideranças e chefias, quando em alta escala, provocam muita satisfação, e quando são pequenos, apenas evitam a satisfação (CHIAVENATO, 2000).

Herzberg, concluiu em suas pesquisas, que o contrário de satisfação, não significa insatisfação, e que ao se eliminar aspectos insatisfatórios de um trabalho, não o torna satisfatório na maioria das vezes. Assim, segundo Herzberg, quando não se tem ‘satisfação’, se tem a ‘não - satisfação’ (ROBBINS, 1998).

Segundo Bateman e Snell (1998), a teoria da Motivação e Higiene, de Herzberg, apesar das críticas recebidas, contribui ainda hoje com os administradores. Na questão das recompensas, ele aponta a necessidade de não se considerar apenas as recompensas ligadas aos fatores higiênicos, como fator motivacional para os empregados. Outro ponto importante da teoria de Herzberg é o fato de ter servido de base para as teorias posteriores.

O que fica evidenciado, conforme observado também por Lopes e Regis Filho (2004), é a divergência entre as duas teorias: A teoria das necessidades de Maslow e a teoria da motivação e higiene de Herzberg, que, enquanto a primeira afirma que para uma pessoa atingir níveis mais elevados na escala de necessidades, ele precisa satisfazer as necessidades anteriores e assim sucessivamente, a segunda, de Herzberg, diz que embora as pessoas não consigam satisfazer as necessidades de motivação e higiene, não estarão desmotivadas para perseguir outros fatores motivadores e seguir no seu desenvolvimento.

2.1.4.3 Teoria X e Y

Segundo Robbins (1998), Chiavenato (2000), Douglas McGregor, pesquisador do Instituto de Tecnologia de Massachusetts, dividiu em dois segmentos, a maneira de focar o ser humano, sendo uma de maneira negativista, e a outra de forma positivista: Teoria X e teoria Y, respectivamente, após analisar a maneira como as lideranças e gerencias tratavam seus empregados.

Na Teoria X, com base na forma negativista de focar as pessoas, os líderes e gerentes consideram:

1. Os empregados não gostam de trabalhar; são preguiçosos.
2. Não querem assumir responsabilidades; preferem ser dirigidos.
3. São resistentes às mudanças, por temerem pela sua segurança .
4. São dependentes e precisam ser controlados pelas chefias.

A Teoria X revela um estilo mais baseado na força, na rigidez e com características autocráticas, onde a empresa visa, através do controle das pessoas, de seus comportamentos, atingir os resultados esperados. A Teoria X tem na sua concepção, as características da Administração Científica de Taylor e da Teoria Clássica de Fayol. A Teoria X não leva em consideração a vontade das pessoas, nem suas opiniões, fazendo valer apenas o que a empresa deseja.

Na Teoria Y, as concepções relativas às pessoas, se opõem às da Teoria X, são mais atuais, e revelam uma característica mais participativa nas organizações. As concepções positivistas da Teoria Y são:

1. As pessoas sentem prazer no trabalho, se tornando uma tarefa agradável, parecendo um descanso ou outra ação satisfatória.
2. As pessoas apresentam condições de assumir responsabilidades. Elas poderão exercer o autocontrole, mediante as condições organizacionais apresentadas e se sentirão mais comprometidas com a empresa.
3. A aceitação e procura de atitudes de responsabilidade, pelas pessoas.
4. A possibilidade de se tomar decisões novas, como também desenvolver sua criatividade em benefício da organização, é uma prerrogativa para todo o grupo.

O estilo desenvolvido na Teoria Y é mais voltado para o democrático, onde as chances de crescimento e desenvolvimento são oferecidas pelas chefias e lideranças.

A Teoria Y está baseada nos valores do homem, mais humanista e favorável ao crescimento humano, enquanto a Teoria X, está baseada em controles ao trabalho dos empregados, de forma rígida, onde o salário representa o único estímulo das pessoas.

2.1.4.4 Teorias Avançadas de Motivação

Como mencionado anteriormente, as teorias até agora apresentadas, são muito conhecidas, e deram sua contribuição, porém, com o desenvolvimento das pesquisas e estudos a respeito de motivação humana, elas deixaram o foco das análises, fazendo com que surgissem uma linha contemporânea de teorias sobre a motivação das pessoas e sua relação com o ambiente de trabalho (ROBBINS, 1998).

2.1.4.5 Teoria ERG

Clayton Alderfer, de Yale, desenvolveu estudos empíricos, trabalhando a partir da Teoria das Necessidades de Maslow, chegando à sua hierarquia de necessidades: Teoria ERG.

Os três grupos de necessidades que constituem a Teoria ERG são: Existenciais, de Relacionamento e de Crescimento. As necessidades Existenciais (Existence) tratam dos desejos considerados básicos para a existência das pessoas, e que Maslow relacionou em necessidades fisiológicas e de segurança. As Necessidades de Relacionamento (Relatedness), incluem também, parte das necessidades sociais citadas por Maslow, que vem tratar do relacionamento com pessoas e dos sentimentos. As necessidades de crescimento (Growth) trabalham com as características da auto-realização, que trata da realização pessoal e da capacidade de motivação através da criatividade.

A Teoria ERG, ao contrário da hierarquia das necessidades de Maslow, é mais flexível, menos rígida, e diz que uma necessidade pode estar sendo trabalhada mesmo que necessidades anteriores não tenham sido atendidas (ROBBINS, 1998; BATEMAN e SNELL, 1998).

Concluí-se que, para os administradores e líderes, as duas teorias: ERG e de Maslow, são de grande valia para clarear os métodos a serem empregados na motivação das pessoas, como recompensa, punições e principalmente no que diz respeito ao crescimento das pessoas nas organizações.

2.1.4.6 Teoria de Necessidades de McClelland

Segundo Bateman e Snell (1998), David McClelland, psicólogo americano da Universidade de Harvard, classifica três necessidades, que entende como sendo as mais importantes para os líderes e administradores, por considerar que elas predominam no comportamento das pessoas em seu ambiente de trabalho:

Necessidade de Realização: Trata do desejo de realização de metas, de se obter êxito e sucesso e de procurar sempre executar tarefas de forma melhor que antes. As pessoas com características realizadoras procuram por tarefas com grau de dificuldade compatível com sua capacidade de execução, se sentindo motivados a conseguir o êxito.

Necessidade de Afiliação: As pessoas com necessidade de afiliação perseguem a estima dos outros. Preferem a aceitação de terceiros ao desempenho propriamente e, conforme afirmam, Lopes e Regis Filho (2004), os seguidores manifestam o desejo de que se mantenha o perfeito relacionamento nas organizações, gerando um ambiente salutar e propício para o desenvolvimento de suas atividades, além da intensa necessidade da aprovação e aceitação por parte dos demais, reforçando a afirmação de Bateman e Snell (1998). Ainda, segundo Lopes e Regis Filho (2004), as pessoas que apresentam a característica ou necessidade motivadora de afiliação, são importantes para a organização, pelo fato de se tratarem de pessoas com maior facilidade para trabalhar em equipe e para assumirem controle e coordenação de grupos.

Necessidade de Poder: Caracteriza-se pelo desejo de controlar as pessoas. As pessoas com estas necessidades têm como fonte motivadora, a posição de destaque, o comando, e buscam o cenário de competição nas empresas.

Como apresentado, é grande o número de teorias e estudos sobre motivação de seguidores, com a missão de, através delas, se conseguir extrair mais das pessoas, com eficácia, satisfação e sem que as partes envolvidas, organização e funcionário, levem vantagens um sobre o outro. Compete, neste contexto, aos líderes empresariais, terem a sensibilidade de identificar, frente ao seu contingente de colaboradores, às condições de sua empresa, quanto a estrutura organizacional, qual a forma mais adequada, ou a abordagem

mais pertinente, para que se possa atingir um estágio considerável de motivação, satisfação e, valorização das pessoas no ambiente de trabalho.

2.2 Organizações Comerciais

2.2.1 O Comercio Varejista

Segundo Chalmers (1965), o comércio tem origem na mesma época da existência do homem como ser social. A consciência do homem, de que seria impossível viver em conflito, se apropriando forçosamente de tudo aquilo que lhe fosse necessário, passando a arquitetar o sistema de troca, onde poderia satisfazer suas necessidades, obtendo algo necessário em troca de uma mercadoria disponível. Esse processo fez surgir à figura do mascate, figura com dom único de valorizar produtos tanto para aquisição, como para vende-los a terceiros.

A loja de varejo teve sua origem no Japão, no final do século XVII, indo logo após para a Europa Ocidental. Apesar das mudanças ocorridas neste segmento, ao longo de seus três séculos, os estabelecimentos varejistas mais tradicionais, ainda se baseiam nas hipóteses de que as compras efetuadas no varejo oferecem a condição de escolha livre, de poder de decisão, além de proporcionar lazer e contato com a atualidade. Este tradicionalismo e modo de ver o comércio de varejo, no entanto, não é aceito pelos varejistas atuais (DRUCKER, 1999).

Historicamente, o varejo tem sido tratado como fator de intermediação, ou meio de ligação entre os produtores de bens, destacando-se a agropecuária e a indústria de transformação, e o consumidor final, através dos pontos de venda (CENTRO INTERNACIONAL DE TECNOLOGIA DO COMÉRCIO, 2002).

Segundo Kotler (1996), o varejo engloba todas as atividades que compõem a venda de bens e serviços aos consumidores finais. Existem várias formas de se fazer um bem ou serviço chegar a estes consumidores, porém, as lojas de varejo são as mais significativas no processo e, cujo volume de vendas vêm da ação varejista.

2.2.1.1 Tipos de Lojas de Varejo

Lojas de Departamentos

Este tipo de loja possui, pela sua característica, grandes áreas de trabalho, em geral, em torno de 20.000 metros quadrados. Trabalha com variada linha de produtos, como, roupas masculinas, femininas, infantis, móveis, brinquedos, eletrodomésticos, acessórios, etc., dispostas em departamentos separados. Outra característica das lojas de departamento é a oferta de serviços aos seus clientes como, crédito diferenciado, atendimento feito por profissionais mais bem preparados e treinados, serviço de entregas, entre outros.

Lojas de Especialidades

As lojas de especialidades demandam espaço menor de vendas, geralmente em torno de 500 metros quadrados e, comercializam roupas femininas, roupas masculinas, calçados, jóias, produtos esportivos, tecidos, etc. Uma característica deste tipo de loja se refere ao fato de possuírem público alvo definido.

Supermercados

Caracterizam-se pelo auto-serviço, pela possibilidade de oferecerem preços mais baixos, pela maior variedade de mercadorias, incluindo-se alimentos prontos, roupas, perfumes, eletrodomésticos, entre outros, e também pelo fato de possuírem grandes instalações físicas com baixo custo.

Supercentros

Este tipo de varejo baseado em loja, resulta da combinação de lojas de departamentos com supermercados, e normalmente com grandes áreas de vendas. Apresentam grande variação de produtos, como de eletrodomésticos a alimentos. Atraem um volume alto de consumidores, devido ao conforto e funcionalidade nas compras, apesar de alguns questionamentos por parte de analistas da área, quanto a viabilidade de compras nos

supercentros, para os idosos e a questão dos jovens disporem de tempo para suas compras nestas lojas tão grandes.

Lojas de Conveniência

As lojas de conveniência ocupam, em geral, áreas pequenas de venda e são encontradas basicamente em postos de gasolina, onde comercializam produtos de consumo imediato, como cigarros, pão, leite e doces. O diferencial destas lojas é o fato de abrirem todos os dias e com horário além do normal, o que viabiliza a compra de última hora.

2.2.1.2 Características do Comércio Varejista

O varejo representa a integração de funções da atividade comercial como, procura e seleção de produtos, aquisição de mercadorias, distribuição, a comercialização e a entrega. Uma característica importante do setor do comércio varejista, é o de ser um forte absorvedor de mão - de- obra. Devido ao novo padrão de concorrência e, frente às necessidades dos consumidores, esta mão- de- obra, antes considerada menos qualificada e preparada que a absorvida pelo setor industrial, vem sendo admitida com mais critério, exigindo-se maior qualificação (CENTRO INTERNACIONAL DE TECNOLOGIA DO COMÉRCIO, 2002).

Outra característica do setor é a forte suscetibilidade à política econômica. As vendas respondem rapidamente às mudanças dos indicadores de renda dos consumidores.

Com a globalização da economia, o Brasil passa por um momento de transformação, devido às novas demandas da sociedade. Este processo exige uma adequação tecnológica, bem como no modelo de gestão empresarial, para se enfrentar a concorrência natural.

O setor de comércio apresenta a característica de não possuir uma tipologia adequada para a definição do setor, que tem características próprias e diferenciadas do ponto de vista acadêmico e analítico, englobando diversas atividades distintas. Sendo assim, não se apresenta uma classificação única para o setor, tanto no meio acadêmico quanto nos órgãos oficiais públicos ou classistas.

A década de 90 marcou um período de intensas mudanças para o setor de comércio, mas estas mudanças resultaram em números positivos e satisfatórios, conforme a Pesquisa Anual do Comércio do IBGE – 2002.

Ano	N.º Empresas (Em 1.000)	Estabelecimentos (Em 1.000)	Pessoas Ocupadas Em 1.000.000)	Receita Total (R\$1.000.000.000)
1990	680,6	739,2	4,1	283,3
1996	1.060,1	1.141,9	4,8	411,2
2000	1.125,7	1.182,5	5,4	453,0
Varição 2000/1990 (%)	65,4	59,8	31,7	59,9
Empresas com até 19 Pessoas Ocupadas				
1990	658,4	677,8	2,2	93,4
1996	1.039,7	1.087,2	3,2	138,3
2000	1.100,8	1.121,6	3,5	141,0
Varição 2000/1990 (5)	67,2	65,5	60,6	51,0
Empresas com 20 ou mais Pessoas Ocupadas				
1990	22,2	61,5	1,9	190,0
1996	20,4	54,7	1,6	272,9
2000	24,9	59,9	1,9	312,0
Varição 2000/1990 (%)	12,2	-2,6	0,0	64,2

Tabela 2.1 Dados Gerais do Comércio Varejista. Fonte IBGE (2002)

O comércio de varejo, apesar da reestruturação dos modelos de gestão e no aprimoramento do relacionamento com fornecedores, ainda se caracteriza por alguns fatores, conforme especialistas do setor, como a predominância do sistema de gestão familiar, a informalidade nas operações, endividamento acentuado por parte de algumas empresas, elevado *turnover*, concorrência por parte de lojas especializadas operando a nível local, alteração no foco do negócio e notada concentração de negócios nas regiões sul e sudeste.

A busca pelo consumidor, trouxe ao empresário varejista, uma necessidade por uma adequação de suas estratégias de negócios, sem fazer com que haja um modelo ideal e formatado de varejo, e sim, apontando como a melhor alternativa, aquela que busca aprimorar seu negócio, sem buscar por formulas de redução de seus preços e lucros, visando uma lucratividade financeira e não operacional.

2.3 A Liderança no Processo de Satisfação e Fidelização de Clientes

2.3.1 O Perfil do Cliente

O Brasil é um país que conta hoje com aproximadamente 180 milhões de habitantes e, esse contingente de pessoas gera um mercado de consumo capaz de promover a movimentação de até US\$240 bilhões por ano. Em função desses números expressivos, fica evidente a necessidade de se impor uma reestruturação do varejo, no sentido de fazer com que as lideranças empresariais deste segmento, venham entender melhor quem e como são seus clientes, podendo assim estar preparado para atender esta demanda que tende somente a crescer.

A alta competitividade existente hoje no mercado, fazendo com que haja uma disputa pelo mesmo cliente, tem gerado problemas e inquietações para o varejista, fazendo com que os mesmos tenham que correr em busca de atualização e informação.

O contingente de jovens do país é muito grande e, deve ser visto com atenção neste processo de mudanças por parte dos líderes varejistas, pelo fato de estarem em sintonia com as transformações, de serem hoje, mais bem informados e estarem constantemente em busca de novidades. Em 2010, o contingente de jovens será de aproximadamente 25% da população, divididos em classes sociais que, como hoje, determinará o estágio da vida, que esses jovens, entrarão no mercado de trabalho, apesar de que mesmo antes de começar a trabalhar, o jovem já exerce influência no processo de consumo familiar.

Outro segmento que merece toda atenção, no que se refere a comportamento de mercado, é o segmento das crianças que, ao contrário de épocas anteriores, está participando ativamente do processo de consumo, determinando o que vai consumir com independência. CENTRO INTERNACIONAL DE TECNOLOGIA DO COMÉRCIO, 2002).

2.3.2 Comportamento do Cliente

Sheth et al, (2001) definem comportamento do cliente como sendo a atividade física e mental realizada por clientes que, neste estudo, trata como sendo bens de consumo. As atividades mentais estão ligadas ao processo de avaliação da qualidade dos produtos ou serviços enquanto as atividades físicas envolvem o ato de ir até as lojas e manter contato com vendedores.

Kotler (1998), relaciona os fatores que influenciam o comportamento de compra do cliente e que, devem ser levados em conta pelos líderes de empresas de comércio, por se tratarem de importantes indicadores, capazes de identificar estratégias e direcionamentos na empresa:

- **Fatores Culturais:** O comportamento dos clientes é fortemente influenciado por fatores culturais como, cultura, subcultura e classe social. Os desejos dos clientes, e consequentemente seu comportamento, são frutos da cultura em que nasceu, cresceu, e que lhe atribui interesses e gostos peculiares.

As subculturas, entre outras, trata dos grupos raciais e regiões geográficas e seus indicadores nas necessidades e processo de aquisição de produtos. Os idosos se constituem em uma subcultura merecedora de atenção por estudiosos, devido ao seu número expressivo e particularidades no processo consumidor.

A classe social é outro fator cultural importante no comportamento de pessoas no mercado, e são determinadas por fatores como, renda, área residencial, nível de educação e ocupação profissional. A classe social indica a preferência por marca, produto e preço, em áreas como vestuário, móveis e outras, além de apresentarem uma característica de homogeneidade dentro das suas especificações (classe alta, media, baixa).

- **Fatores Sociais:** Estes fatores mostram como os clientes se comportam dentro de seus respectivos grupos de referência e, como as influências das pessoas comuns a esses grupos traçam o comportamento no processo de aquisição de bens e serviço.

A família se constitui na organização de consumo mais complexa da sociedade, onde os papéis dos maridos, esposas e filhos concentram a atenção de estudiosos, com o intuito de se visualizar onde se concentra o poder e a sinalização do consumo familiar.

Os papéis e posições sociais se constituem também em outro ponto de segregação de consumidores. As pessoas se comportam no mercado consumidor dependendo de seu papel ou posição nos grupos a que pertence ao longo de sua vida, seja na família, clube e trabalho. As pessoas, no processo de compra, vão adquirir produtos e serviços pertinentes ao seu posto na sociedade.

- **Fatores Pessoais:** Os clientes se baseiam nas características pessoais: idade; ocupação; situação econômica; estilo de vida e personalidade, para decidir sobre suas compras. São fatores que direcionam os componentes de cada grupo até de uma maneira bem definida e, com isso muitas vezes fazendo com que algumas empresas se foquem para um determinado setor específico.

Segundo Sheth et al (2001), o conhecimento do comportamento do consumidor, é importante para o desenvolvimento e o sucesso da empresa, principalmente no que se refere ao atendimento eficaz do exigente cliente.

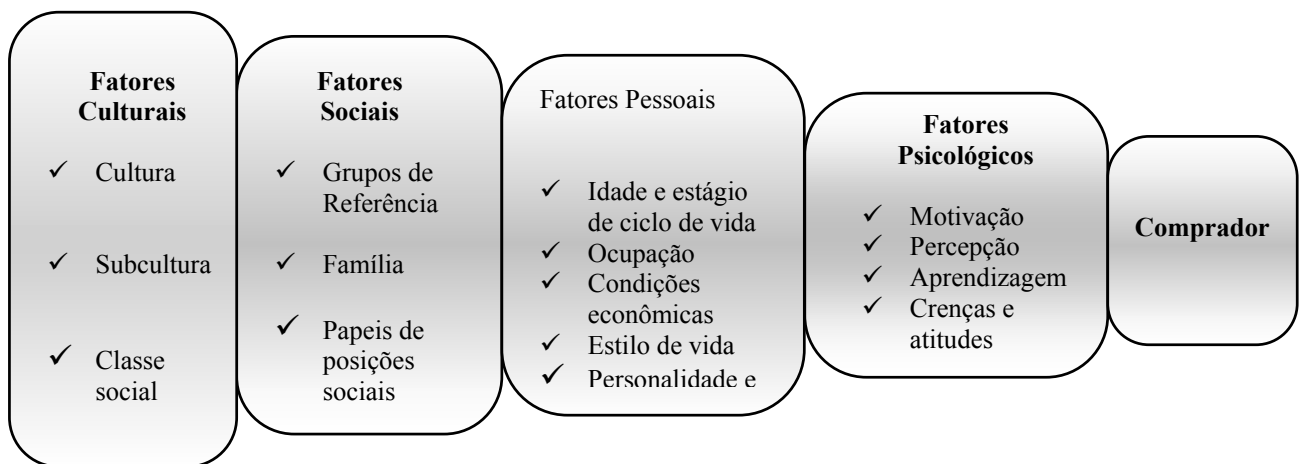


Figura 2.4 Fatores Influenciadores do Comportamento de Compra do Consumidor.

Fonte: Kotler (1998).

Sola (2004), aponta para as mudanças de comportamento dos consumidores e, as conseqüências para o empresário, devido a uma contingência do mercado em que estão inseridos; dinâmico e, em um processo evolutivo muito acentuado:

- A participação da mulher no mercado de trabalho, numa escala muito maior, processou toda uma reestruturação nas tarefas e papéis entre os membros das famílias, que até pouco tempo, delegava aos homens a responsabilidade de comprar os bens de consumo para a casa. Assim, o mercado tem hoje, entre seus clientes e direcionadores de tendências, um contingente mais participante e que exige, qualidade, preço, bom atendimento, tanto ou mais que os homens.
- Outro ponto importante, no processo de mudança de comportamento dos consumidores, é o envelhecimento da população, fruto da expectativa de vida maior. Este consumidor consiste em uma geração mais exigente, devido à experiência adquirida ao longo dos anos.

Segundo publicação feita pelo IBGE (2002), as mudanças comportamentais, citadas anteriormente, se justificam pelos números:

- A taxa de crescimento da população apresentou uma queda de 2,2% em 1980 para 1,3% em 1996.
- Com relação a expectativa média de vida do brasileiro, verificou-se uma alteração positiva, indo de 61,88 anos para 66,97 anos no período de 1980 e 1999.
- A população economicamente ativa do Brasil é composta por 41,3% de mulheres.

Um fator importante, que marcou o cenário de mudanças, foi o surgimento em 1991, do código de defesa do consumidor. Com a chegada deste instrumento para o consumidor, as empresas tiveram que rever seus métodos de atendimento aos seus clientes, atentando para um processo operativo mais correto, visando a atender as necessidades e expectativas de sua clientela.

Com este conjunto de mudanças ocorridas, observa-se uma geração de consumidores com mais experiência, com maior nível de informação, cientes de seus direitos e, que passam a exigir mais do empresário do segmento de comércio.

2.3.3 Necessidades e Desejos dos Clientes

Os clientes desempenham no mercado três papéis: comprar, pagar e usar os produtos. O usuário é a pessoa que faz uso do produto adquirido, ou a pessoa que se beneficia de um serviço; O pagante é aquele que paga pelo produto ou serviço adquirido; O comprador é quem participa do ato da compra do produto ou serviço. Os três papéis citados podem ser desempenhados por pessoas diferentes, bem como por uma única pessoa (SHETH, et al, 2001).

A existência da necessidade de um determinado produto gera a motivação do cliente, seja o usuário, o pagador ou o comprador, para consegui-lo.

Necessidade é a situação de carência por parte de um cliente, que o move no sentido de reverter essa situação. Desejo é a ação do cliente em buscar produtos ou serviços que venham a proporcionar-lhe algo que esteja acima do mínimo necessário. Os desejos aparecem a partir da realização das necessidades (SHETH, et al, 2001).

As necessidades e desejos por parte dos seres humanos, são muitas e, sua tendência é aumentar de uma forma sintomática, fruto de uma busca constante que motiva esse ser humano a ter mais, a precisar de mais, a consumir mais. Dantas (2001), relaciona a Hierarquia das Necessidades de Maslow, com as necessidades dos clientes, mostrando que é fundamental que se compreenda a hierarquia de satisfação do cliente, que se conheça as suas necessidades e, conseqüentemente seu nível de motivação. Em primeiro lugar – produtos que funcionem, relacionados com as necessidades fisiológicas. Em segundo - serviços básicos confiáveis, relacionados com os produtos e serviços essenciais, relacionados com as necessidades de segurança. Em terceiro lugar – a interação humana que facilita a seleção e o uso dos produtos e serviços existentes, relacionado com as necessidades sociais. Em quarto lugar – novas soluções comerciais desenvolvidas, antecipadamente, pelo fornecedor, relacionadas com as necessidades de estima. Por último – o vínculo permissivo com o cliente, com características de uma associação, relacionado com as necessidades de auto-realização.

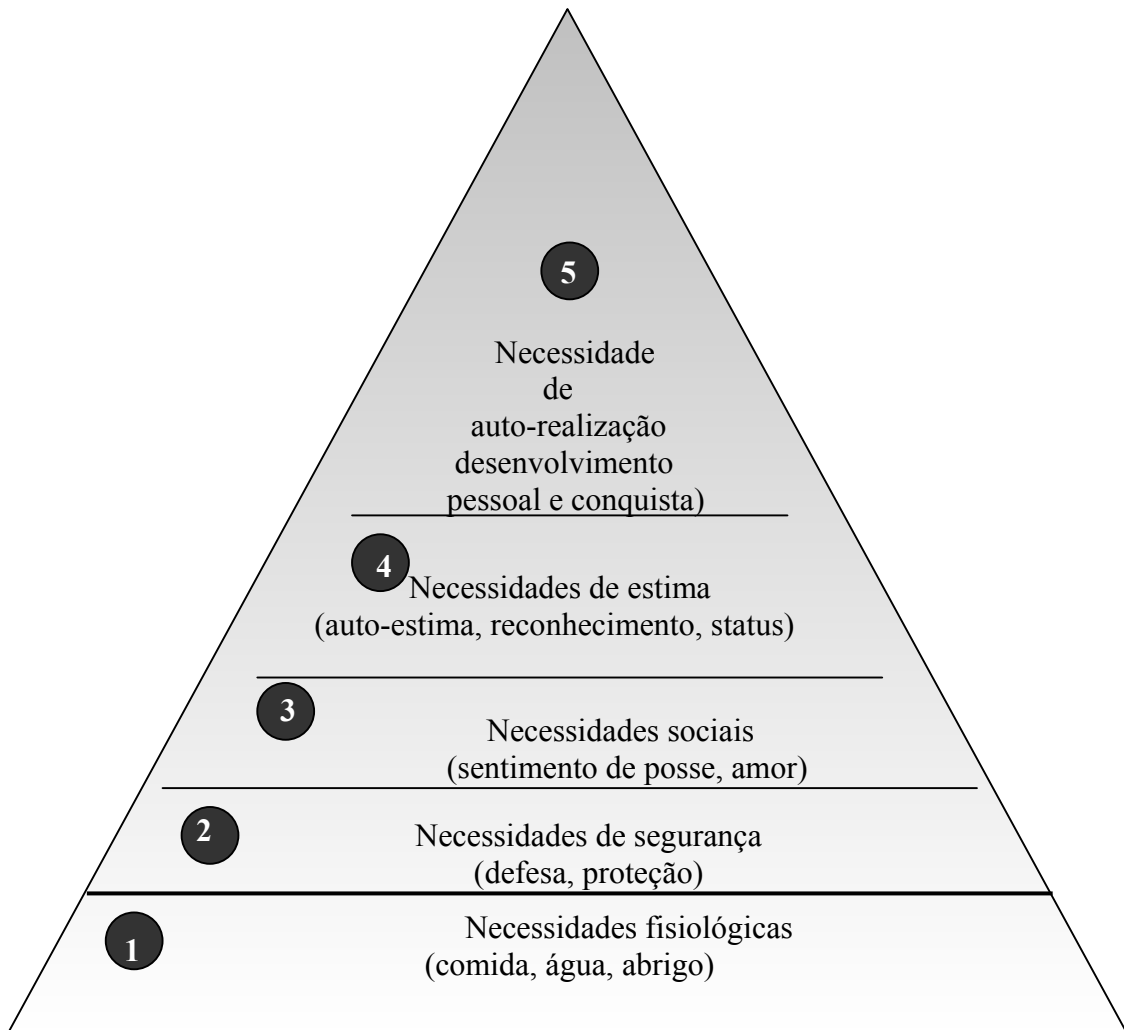


Figura 2.5 – Pirâmide dos Fatores Influenciadores do Comportamento de Compra do Consumidor

Fonte: Kotler (1998).

2.3.4 Satisfação do Cliente

Segundo Hoffman (2001), a satisfação do cliente se dá quando o serviço percebido, ou o efeito causado por um produto está acima do que era esperado. Essa satisfação pode ser obtida com a diminuição da expectativa ou, com o aumento da percepção.

A satisfação obtida por um produto ou serviço prestado está ligada à sua qualidade, que será percebida por quem consumir este produto. A qualidade técnica de um produto não terá valor, nem vai gerar satisfação, se esta qualidade não for percebida pelo cliente. É necessário que a empresa tenha conhecimento das reais necessidades e expectativas do cliente, para que possa gerar satisfação na oferta de um produto ou serviço (DANTAS, 2001).

Ainda, segundo Dantas (2001), os clientes se comportam de duas maneiras quando, numa transação ou aquisição de algum produto, ficam insatisfeitos: reclamam, questionam e fazem valer seus direitos ou, simplesmente vão embora sem falar e reclamar de nada. No primeiro caso, o cliente oferece à empresa, uma boa oportunidade de retratação e, ainda de se manter o cliente. Já no segundo caso, fica bem mais difícil. As reclamações devem ser encaradas como algo positivo e salutar para o desenvolvimento de uma empresa, desde que encaradas como oportunidades de imediata reparação.

Sheth et al (2001), dizem que as empresas, através de seus líderes e funcionários, passaram a dedicar um melhor tratamento a seus clientes, entendendo que assim teriam mais sucesso em seus negócios. A razão dessa mudança de comportamento se deve, em parte, às considerações de Peter F. Drucker, que apontou como a razão de ser de um negócio, é criar uma clientela que adquira seus produtos, bem como manter esses clientes satisfeitos, trazendo por consequência ganhos e lucros. Outro agente motivador a essas mudanças, se deve a Theodore Levitt, professor da Harvard Business School, que argumenta que uma empresa existe em uma sociedade porque esta empresa atende as necessidades das pessoas, e com isso obtém ganho financeiro, porém, a partir do momento que os clientes começarem a ficar insatisfeitos, poderão se afastar dessa empresa, podendo até levar ao seu fechamento.

Para Bacon e Pugh (2003), existe um campo onde, os líderes empresariais das áreas de varejo e serviços conseguem se diferenciar, com objetivo de oferecer o “algo mais” a seus clientes, maximizando seus resultados. Este campo de atuação é o do “comportamento”.

A postura adotada, de comportamento, deve ser tal, que faça com que o cliente reconheça, na empresa, um comportamento diferenciado e incomparável, promovendo o aumento da interação com a clientela e, conseqüentemente, favorecendo no processo de fidelização entre as duas partes. Este comportamento, com característica de tratamento superior ao cliente, embora seja um diferencial competitivo, não consegue, sem contar com outras formas de vantagens, criar sustentabilidade. O cliente, além da vantagem do ótimo atendimento e a atenção a ele dispensada, quer também contar com diversificação de produtos, preço compatível, boa localização e comodidade, entre outras.

Segundo os autores, a forma de comportamento dispensada aos clientes, como fator de diferenciação, pode ser positiva ou negativa.

Diferenciação Negativa: Bacon e Pugh (2001) mencionam o fato de que a diferenciação de comportamento pode ser uma arma contra a própria empresa. De acordo com os autores, estes são alguns pontos destacados que levam à diferenciação comportamental negativa:

- Incapacidade de solucionar alguma reclamação de clientes em tempo desejável;
- Falta de comunicação com o cliente da empresa, seja no pós-venda ou para contatos de cortesia;
- Falta de interação com o cliente, deixando de torna-lo especial;
- Inflexibilidade frente às necessidades dos clientes.

Diferenciação Positiva: A diferenciação positiva é aquela que torna sólida a relação do cliente com a empresa, onde, estes mesmos clientes, ao se depararem com condições similares de produtos e vantagens, em um concorrente, levarão em consideração a forma como são tratados e considerados, esquecendo a concorrência. O cliente, ao ser considerado peça importante para a empresa e tratado de forma solidária e respeitosa, se torna fiel, evidenciando a diferenciação de comportamento positiva.

Bacon e Pugh (2003) ainda relacionam outros pontos que mostram a relação próxima com os clientes sendo importantes para se desenvolver uma diferenciação comportamental positiva:

- Quando o cliente percebe que houve interesse em conhecê-lo e aprender sobre ele, bem como conhecer suas necessidades e desejos.
- Quando o cliente se sente importante para a empresa e merecedor de atenção diferenciada.
- Quando o cliente percebe uma distinção no tratamento dispensado a ele, deixando a impressão de um tratamento personalizado, único e especial.
- E também quando o cliente percebe que a empresa lhe dedica uma forma de tratamento que vai além do esperado, no atendimento de suas necessidades.

Os líderes empresariais, na busca da forma diferenciada de comportamento, junto aos seus clientes, se utilizam, em primeiro lugar, de um modelo de atendimento de qualidade superior, onde os clientes vão poder distinguir a forma de tratamento frente ao usualmente oferecido. Este modelo se constitui na diferenciação comportamental operacional.

Outra maneira de diferenciação de comportamento positiva é a diferenciação interpessoal, que trata de pontos relevantes da comunicação entre funcionários, em especial, os da linha de frente, e os clientes, envolvendo elementos básicos como: saber ouvir; tratar com respeito; ter paciência e ser sensível aos desejos do cliente. Neste processo, é necessário que se tenha um comportamento e um comprometimento dos funcionários para com a empresa, no sentido de se viabilizar o atendimento diferenciado.

Para se obter este desempenho, pode-se recorrer a um treinamento específico, além de se tomar cuidados ao se contratar o efetivo. Cabe salientar, que para a diferenciação interpessoal, é necessário que se tenha também, um ambiente de trabalho adequado para reter pessoas com condições de encantar os clientes.

2.3.5 Fidelização de Clientes

O papel do líder varejista, neste mercado competitivo, contando com uma demanda cada vez mais consciente dos seus direitos e, com o poder de escolha devido também ao acesso crescente da informação, é o de procurar aprimoramento no seu negócio, criar, inovar, acompanhar a evolução do mercado e, acima de tudo, oferecer um serviço melhor, que satisfaça às necessidades do seu cliente. Dunne et al, (2001), colocam que o empresário varejista, precisa olhar com atenção para sua empresa e fazer com que ela tenha condição de atrair e reter a clientela, que é a razão de ser do seu negócio e também de sua sobrevivência.

Segundo Sheth et al (2001), a fidelidade dos clientes, demonstrada pelo ato de comprar em uma determinada empresa sempre, ou pelo menos na maioria das vezes em que busca por algum produto ou serviço, se deve a um conjunto de fatores, representados em parte pelos produtos ou serviços que a empresa tem a oferecer e, a forma como os clientes são “trabalhados” para obter esses produtos.

Qualidade dos Produtos: O fator qualidade é fundamental para uma empresa, pois o cliente atual, frente a concorrência já citada, busca por produtos que venham satisfazer nos quesitos, durabilidade, acabamento, aparência, dentre outros. Assim, é importante que o empresário varejista, escolha, pesquise e avalie seus fornecedores, e adquira produtos com um bom padrão de qualidade, o que fará com que a clientela desenvolva uma relação de lealdade com sua loja.

Diversificação: Este também se constitui em um fator de suma importância para uma empresa de varejo, e pode ser entendida por pontos distintos. O cliente tem necessidade de encontrar uma certa variedade de produtos ao fazer suas compras porque o fator comparação, para ele, é importante e ajuda no processo. Outro ponto que o empresário de comércio deve ficar atento é com relação à numeração, cores e modelos dos produtos, notadamente no comércio de produtos de vestuário. E é exatamente nesta categoria de mercadorias que os clientes sentem uma natural necessidade de variedade nos produtos.

A diversificação de artigos, na mesma loja é hoje considerada uma relevante vantagem, pois o cliente, por uma série de motivos como tempo, segurança e conforto, procura e fica satisfeito quando pode fazer suas compras em um único lugar. A lealdade deste cliente será mais facilmente conseguida devido a estas vantagens.

Preço do Produto: O cliente, ao comprar, quer um produto de qualidade, que atenda sua expectativa e, com um preço baixo. Este preço baixo não representa o único ou, o principal referencial no processo da compra. O cliente não visa o preço mais baixo e, sim, o preço melhor que puder conseguir e que seja compatível com o produto que está comprando. A sensação de uma compra que atenda sua necessidade, aliada ao sentimento de ter pago um preço justo garantem a satisfação e a segurança na empresa.

É importante ressaltar a visão de Sheth et al (2001) é, quando diz que o cliente procura por bons preços e, que quer sentir segurança de ter feito bom negócio. Ele espera que a loja tenha sido honesta e que não o tenha explorado, na compra. Esta relação de confiança contribui com a fidelidade deste cliente.

Atendimento: O cliente quando entra em uma loja para comprar, espera, como já foi falado anteriormente, ser bem atendido e, esse atendimento satisfatório começa com uma boa equipe de vendedores, capazes de informações precisas sobre os produtos e auxílio nas compras. O bom atendimento em uma empresa de varejo se nota também quando a solução de problemas, como a troca de um produto defeituoso, a troca ou reparo de uma peça com limite de garantia vencido ou problemas quanto a pagamentos, é dada de maneira cordial e eficiente. Esse fator, atendimento ao cliente e pronta solução de problemas, conquistam a lealdade deste cliente.

Conveniência: Outro fator que atrai e torna o cliente assíduo na empresa é a facilidade que ele encontra para chegar até ela, a facilidade de estacionamento, principalmente se a empresa oferece esse serviço. O cliente espera também, facilidade e desembaraço para comprar e efetuar os acertos e, assim não perder muito tempo com filas e morosidades.

Personalização: È um fator que vem a coroar o atendimento dispensado aos clientes. Se existe um procedimento que encanta um cliente, é a maneira cortês e agradável com que o vendedor o trata no interior da loja, durante sua visita ou durante suas compras, deixando a sensação de um atendimento único e personalizado, que, o trará novamente para outras compras.

Conforme Xavier et al (2001), a satisfação do cliente exerce papel fundamental em segmentos caracterizados pela alta competitividade, onde a diferença entre o cliente satisfeito e o cliente completamente satisfeito influi na fidelidade deste cliente. Para a empresa é muito mais viável economicamente manter os seus clientes, do que conquistar novos clientes para substituir os que ela perdeu. Portanto, cabe ao líder empresarial, entender que a satisfação do cliente é diretamente responsável para a fidelidade deste para com a empresa.

Segundo Wellington (1998), clientes satisfeitos e fiéis querem ser valorizados, querem desenvolver uma relação mais duradoura com a empresa onde compra. Eles querem um tratamento diferenciado, que os coloquem como clientes verdadeiramente fiéis. O empresário deve procurar saber o que este cliente está querendo e criar um perfil de satisfação através de contatos pessoais, pesquisas com questionários e então buscar formas de agregar mais valor ao serviço prestado.

Ainda segundo a autora, é mais simples e vantajoso economicamente, manter um cliente na empresa do que atrair um cliente novo, além do que, a tendência é de que os clientes fiéis costumam gastar mais. A fidelidade dos clientes é fruto então dos valores agregados, da relação diferenciada com este cliente e da satisfação frente às expectativas. Esse processo pode ser avaliado através de resultados como: a taxa de retenção observada; elevação das vendas e receitas; diminuição dos gastos com atração de clientes; e retenção de funcionários por consequência da satisfação no emprego, fruto da melhoria nos ganhos.

Conforme Sola (2004), valor, é o ponto mais forte para o empresário de comércio varejista utilizar na missão de satisfazer seus clientes. Quando o empresário consegue agregar valor no atendimento de sua clientela, ele está garantindo a volta deste mesmo cliente para sua empresa e, conseqüentemente, tornando-os clientes fiéis.

Valor, para o cliente, consiste na diferença entre os benefícios gerados pela compra de um produto e, os custos que o mesmo terá que assumir para obtê-los. O sucesso no processo de captação e, principalmente, de reter os clientes em sua empresa, vai depender das maneiras e atitudes adotadas para criar, comunicar e transmitir estes valores para sua clientela.

Conforme Sola (2004), existem diferentes conceitos sobre fidelização e retenção de clientes e, alguns autores estabeleceram uma relação direta entre retenção de clientes, frequência e repetição de compras. A autora cita dois deles, que através de suas obras, definiram a fidelidade de clientes. O primeiro é, Oliver, R.L. que no seu livro, “Whence consumer loyalty?, Journal of Marketing”, definiu fidelidade como sendo a união da preferência pela marca, da comparação das vantagens da marca frente aos concorrentes e, a intenção de comprar na empresa, mesmo diante da concorrência existente.

A outra definição, foi apresentada por Jill Griffin, na obra “Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros”, onde segundo ela, o cliente fiel é aquele que:

- Compra com regularidade na empresa;
- Não se limita em comprar somente uma determinada linha de produtos da empresa e sim, sendo um cliente da empresa e não de um produto específico.
- O cliente fiel é aquele que faz questão de sugerir a empresa e seus produtos para outras pessoas, se tornando um fiel agente de divulgação ;
- Mesmo com o apelo da concorrência, permanece fiel à empresa.

Mediante ao já exposto, sobre o processo de fidelização da clientela, concordo com a autora quando ela diz que para se conseguir um cliente fiel por muitos anos, é preciso vencer etapas, que vai desde o momento em que este cliente passa a conhecer a empresa, em seu primeiro contato. Em seguida, as etapas de aumento no nível de relacionamento entre a empresa e o cliente, até às etapas finais, que proporcionarão a conquista dos defensores da marca da empresa. O líder empresarial, hoje, com a dinâmica do mercado e o leque de concorrentes existentes precisa estar atento, sobretudo, na eficiência de seu serviço para com este cliente duramente conseguido.

O cliente fiel tem a característica de ser mais vantajoso e mais lucrativo para a empresa devido ao fato de comprar e pagar pelo produto, mesmo sabendo que é mais caro que em outra loja, pois a sua fidelidade não está presa somente ao preço e sim, a um conjunto de

valores adquiridos. Este cliente é um agente de divulgação da empresa e, um parceiro constante que contribui para a captação de novos clientes.

Portanto, o líder varejista, precisa, de forma constante, conhecer seus clientes, suas necessidades, para poder estabelecer suas estratégias, com eficiência e manter o relacionamento, vital no processo.

2.4 Sucessão Familiar nas Organizações

As empresas familiares predominam em todo o mundo. Geralmente iniciam suas atividades, após, amigos, casais, irmãos, terem uma idéia, muitas vezes fruto de experiências anteriores, convivência com o negócio dos pais, ou até mesmo movidos por necessidades financeiras (KLEIN, 2001).

Ainda, segundo Klein (2001), as empresas familiares são responsáveis pela metade do produto interno bruto dos Estados Unidos, além de gerarem emprego para a metade da força de trabalho do país. Na Europa, as empresas familiares, figuram mais entre as de pequeno e médio porte, sendo que em alguns países, representam a maioria dentre as de grande porte. Na Ásia, nas economias mais desenvolvidas, com exceção da China, também são dominantes, o mesmo verificado na América Latina.

“Não se deve esquecer que a empresa familiar está muito distante da figura de uma sociedade anônima, propriedade democraticamente dividida entre sócios que na maioria das vezes nem mesmo se conhecem. Ela é patrimônio da família ou então se integra no patrimônio familiar, fazendo parte dele, muitas vezes a parte maior, mesmo assim sujeitando-se às regras que orientam os” negócios de família “. Esta constatação, que não é nada mais do que o óbvio, é que sugere o desafio maior que põe diante da empresa familiar, uma vez que, esta também sendo uma constatação do que é evidente, não existem donos que se empobreceram para enriquecimento da empresa, mas sim empresas que se empobreceram para que seus donos pudessem ser ricos” (GONÇALVES, 2000).

Conforme Vidigal (2002), dados do IEF-Instituto da Empresa Familiar, organização que tem como objetivo, ajudar os negócios de estrutura familiar, no Brasil, as empresas familiares do setor de agrobusiness representam 12%, as do setor de indústria representam 34% e, as de comércio e serviço 54%. Há cerca de quatro milhões de negócios familiares no

Brasil, sendo que desse universo, a maioria já está sendo administrada pela segunda geração da família. Ainda segundo Vidigal, de cada 100 negócios familiares, 30 chegam à segunda geração e apenas cinco conseguem chegar à terceira.

Bernhoeft (1989), diz que “o processo sucessório na empresa familiar é assunto relevante e ao mesmo tempo delicado”. Em geral, são poucos os empresários que se preocupam com o processo sucessório em suas empresas, adiando o assunto sempre para ‘amanhã’, como achando que esse dia esteja muito longe e, que possa esperar mais para se preocupar. É devido a esse comportamento, que os problemas nas empresas acontecem, pois esse momento delicado e difícil de ser conduzido, tem que começar a ser desenvolvido em todas as suas etapas, com antecedência.

A forma de criação dos filhos e a maneira como a família é beneficiada ao longo dos anos, no que diz respeito ao seu crescimento do padrão de vida e social, são para os empresários, motivos geradores de conflitos, uma vez que as empresas familiares começam suas atividades dentro de um padrão modesto de vida, com limitações de gastos para os familiares, porém, com o decorrer dos anos, a família vai se tornando mais abastada e, os filhos crescendo vendo as coisas melhorarem de uma forma, para eles, sem dificuldade e, sem se prepararem para a eventual sucessão ou até mesmo para a vida (LODI, 1987).

Scheffer (1993), aponta como um ponto importante no processo de sucessão da empresa, o fato do empresário e fundador não conseguir detectar ou aceitar sua saída da empresa e, conseqüentemente dar início à preparação de seu sucessor, muitas vezes devido ao seu estilo de liderança, a centralização das ações e decisões e também pelo próprio andamento natural do negócio, que exige sua presença no dia-a-dia. Ainda, segundo Scheffer, existem três pontos que tornam o processo muitas vezes difícil e tumultuado: A divergência entre sucessor e sucedido, sobre o negócio da empresa; A rivalidade entre membros da família pela liderança administrativa dos negócios; E, por último, o despreparo da família, sobretudo do seu líder, com relação ao processo de sucessão familiar.

Neves (2001) menciona que, em geral, há uma tendência do fundador da empresa familiar, após ter estabelecido o seu sucessor, em permanecer por mais alguns anos, até mesmo pensando em assegurar algum tipo de vínculo empresarial ou por outros motivos particulares, o que gera desconforto ao sucessor, pelo fato de impedir que ele possa introduzir mudanças na gestão e também por se firmar como líder. Uma outra dificuldade apontada por Neves, no processo de sucessão é o da resistência por parte dos funcionários, em reconhecer a liderança dos sucessores.

Já Lodi (1989), diz que muitos empresários, no processo sucessório e na posição de sucedido, não conseguem se afastar das decisões da empresa, de maneira efetiva, concentrando poder e tomando a frente nas ações, devido á insegurança no seu sucessor, o que motiva os conflitos entre eles. Assim, concordo quando Klein (2001), diz que é importante saber distinguir as múltiplas faces do fundador e líder de uma empresa familiar: o de líder da empresa e o de pai ou avô de um novo profissional que está começando sua carreira em uma empresa familiar.

Uma das principais recomendações, no processo de sucessão em uma empresa familiar, é o de se criar um conselho de administração, que não necessariamente precisa ser formado somente por pessoas da família. É importante a presença do fundador e também a de um executivo, não da família, que terá total isenção em casos em que os laços familiares interferirem em decisões importantes para a empresa (VIDIGAL, 2002).

3. Fundamentação Metodológica

Para a realização dessa pesquisa qualitativa, utilizou-se do método de estudo de caso, com propósitos exploratórios.

O estudo de caso é o método mais utilizado quando a pesquisa leva o investigador a questões do tipo ‘como’ e ‘por quê’ e, também quando este mesmo investigador está diante de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real Yin (1994). Segundo Bryman (1989), na pesquisa de cunho qualitativo, o foco deve ficar na posição da pessoa investigada. Bryman, aponta as seguintes características para a pesquisa qualitativa:

- O pesquisador observa os fatos sob a ótica de alguém interno à organização.
- A pesquisa busca um maior entendimento do contexto da situação, dentro do ambiente estudado .
- A pesquisa se concentra no processo dos acontecimentos e como se desenvolveram os fatos ao longo dos tempos.
- A pesquisa qualitativa apresenta a característica de ser mais desestruturada, o que dá a ela mais flexibilidade.
- Outra característica da pesquisa é a variedade de instrumentos empregados na busca por elementos e dados.

O estudo de caso com propósito exploratório, para Marconi e Lakatos (1996), se trata de uma pesquisa empírica que visa, através das suas técnicas, estabelecer um problema, ou questões, que contribuam para desenvolver a investigação com mais precisão e clareza.

Para o desenvolvimento da pesquisa, conforme citado anteriormente, optou-se pelo método do estudo de caso, onde, contou-se com a empresa Casa Joka, na cidade de Itajubá, para aplicação dos métodos e técnicas necessárias ao atingimento dos objetivos propostos, como demonstrado na figura 3.1. Conforme Bryman (1989) destacou sobre a característica da utilização de variadas técnicas de obtenção de elementos, aplicou-se na referida empresa esse procedimento na coleta de dados.

3.1 Técnicas para Coleta de Dados

Segundo Marconi e Lakatos, (1996), os métodos e as técnicas que o pesquisador irá usar na sua pesquisa, podem ser escolhidos já no início do seu trabalho na dissertação, na formulação do problema e, no momento da delimitação do universo a ser estudado.

Para a escolha desses métodos e técnicas, o pesquisador deverá selecionar aqueles que venham a facilitar na coleta de dados, que sejam pertinentes aos objetivos e, que não venham a trazer nenhum tipo de transtorno com as pessoas no ambiente escolhido para o trabalho.

Para uma coleta satisfatória de elementos na pesquisa, que venha proporcionar uma maior margem de informações ao investigador, não se deve trabalhar com um método ou uma técnica apenas. A combinação de técnicas, na maioria dos casos, é benéfica e necessária para se obter os resultados esperados. Para Yin (1994), a parte prática de coleta de dados se divide em dois grupos:

- **Documentação Indireta:** Neste grupo, pode-se lançar mão da pesquisa documental e bibliográfica. Neste caso, utilizou-se da pesquisa bibliográfica sobre o tema, para, conforme Marconi e Lakatos (1996), obter-se maior número de informações, conhecimento e conhecer os trabalhos desenvolvidos e as publicações relativas ao assunto. Recorreu-se a livros, teses, dissertações, artigos, revistas, boletins e informativos de entidades de classe e órgãos governamentais.

- **Documentação Direta:** O grupo da documentação direta se subdivide em duas partes: a observação direta intensiva e a observação direta extensiva.

- **Observação Direta Intensiva:** É composta pelas técnicas de observação e entrevistas.

- **Entrevista:** Consiste no encontro de duas pessoas com a finalidade de uma obter informações da outra, que venham a contribuir com o processo de coleta de dados em um determinado estudo ou pesquisa. As entrevistas podem ser: Padronizadas ou Estruturadas; Despadronizadas ou não Estruturadas; Painel (MARCONI e LAKATOS, 1996).

A técnica de entrevista utilizada na pesquisa foi a não estruturada não dirigida, onde a pessoa que está sendo investigada tem mais liberdade para detalhar uma determinada questão, devido a sua característica mais informal. A técnica de entrevista foi escolhida por sua característica permitir uma interação maior entre as partes envolvidas.

A partir dos dados colhidos na bibliografia selecionada e das observações realizadas, foi preparada a entrevista (roteiro em anexo) com os proprietários da empresa Casa Joka, com o objetivo de se colher mais elementos para o estudo. Acertou-se as data de onze de novembro de 2003 e oito de março de 2004, ambas fora das dependências da loja, por sugestão dos referidos empresários.

- Observação Direta Extensiva: Para a realização da observação direta extensiva, utiliza-se as seguintes técnicas: questionário; formulário; medida de opinião e de atitudes; testes; sociometria; análise de conteúdo; história de vida; pesquisa de mercado.

Nessa pesquisa, das técnicas citadas para a observação direta extensiva, foi utilizada a de questionário, que conforme Marconi e Lakatos (1996), é um instrumento para coletar dados, constituído de perguntas ordenadas que devem ser respondidas pelo informante, por escrito e sem a presença do pesquisador.

Foram aplicados questionários para os gerentes de seções da empresa (Anexo B), com dois grupos de questões, um grupo para coleta de dados pessoais e funcionais como: idade, estado civil, tempo de serviço na empresa., outro grupo de questões para se obter informações quanto ao desempenho, estilo de liderança, relacionamento com comandados, proprietários e clientes. Também foi aplicado questionário para os funcionários de todas as seções (Anexo A), com grupos de questões elaboradas para se obter informações sobre: liderança, relacionamento com chefias, colegas e clientes, além das questões para coleta de dados pessoais, como aplicados aos gerentes. E, um outro questionário foi elaborado e destinado aos clientes, selecionados com ajuda da empresa. O questionário aplicado aos clientes (Anexo C) teve o objetivo de se extrair informações quanto ao desempenho dos gerentes, funcionários e proprietários e, a relação quanto à satisfação e fidelização de clientes.

A empresa Casa Joka conta com o número total de 112 funcionários, entre gerentes de seção, atendentes, pessoal administrativo, manutenção, guardas, vigias, motoristas e serviços gerais. Para a pesquisa, em relação à aplicação dos questionários aos funcionários, concentrou-se somente no grupo com acesso ao público, ou seja, gerentes, atendentes e pessoal de crediário. Responderam, 10 gerentes de seção e 46 funcionários entre atendentes de balcão e crediário.

O emprego do questionário, tanto para os funcionários, como para o grupo de clientes, se justificou pelo número relativamente expressivo de funcionários e, principalmente para o de clientes. E esta técnica contribui também para que funcionários e clientes selecionados disponham de mais liberdade e tempo para as respostas, conforme Marconi e Lakatos (1996). Os questionários direcionados aos gerentes e funcionários da empresa foram aplicados na primeira quinzena de abril de 2004 e os questionários voltados aos clientes, no período compreendido entre a segunda quinzena de abril e a primeira quinzena de maio de 2004.

No questionário aplicado aos funcionários, 4 questões não foram respondidas por 2 funcionários e 9 questões não foram respondidas por 1 funcionário, totalizando 17 questões sem resposta. Obteve-se, no total, 46 respondentes com 35 questões aplicadas para cada funcionário, totalizando: 1610 questões. No questionário aplicado aos gerentes de seção, apenas 1 questão não foi respondida por 1 funcionário. Obteve-se, no total, 10 respondentes com 16 questões aplicadas para cada gerente, totalizando: 160 questões. Pelo número de questionários aplicados, considerou-se como insignificante o número de questões sem resposta. Um dado importante, para a pesquisa, é de que não houve abstenção total de respostas por parte de nenhum funcionário selecionado para contribuir com a coleta de dados.

Para obtenção de dados junto aos clientes da empresa estudada, aplicou-se a técnica de questionário, onde este mesmo cliente dispunha de total isenção de identificação e tempo para as respostas, cabendo a ele próprio determinar o dia para recolhimento do referido questionário ou remessa do mesmo.

Obteve-se o retorno de 47 questionários respondidos num universo de 65 encaminhados, o que, após testado, deu a constatação de ser uma amostra em termos numéricos, satisfatória.

O questionário aplicado aos clientes (Anexo C) foi previamente apresentado à direção da empresa, que também contribuiu para o acesso ao seu universo de clientes, sem ter participação na escolha dos escolhidos para as respostas.

Foi apresentado a cada respondente, um questionário composto de 7 questões, sendo as cinco primeiras, questões com quatro alternativas de respostas e, as duas últimas, questões com sete itens a serem apontados, tendo a sétima questão sete alternativas com quatro opções para resposta.

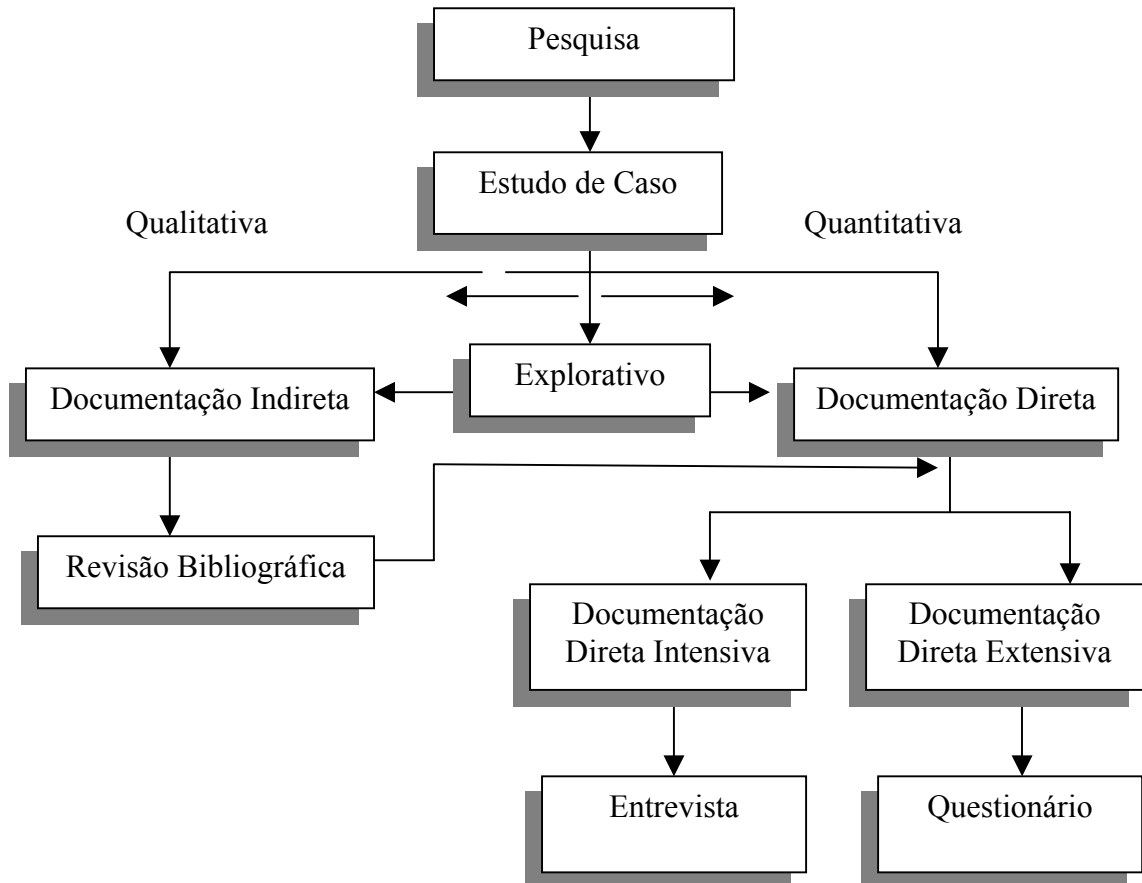


Figura 3.1 – Fluxograma da Pesquisa

3.2 Universo da Pesquisa

A pesquisa tem como campo de realização, a cidade de Itajubá – Sul de Minas Gerais.

3.2.1 O Comércio em Itajubá

Itajubá é uma cidade com um comércio bastante atuante e que atende, inclusive, as necessidades dos consumidores das cidades vizinhas, de menor porte, em função da proximidade com estes municípios.

O setor comercial da cidade viveu nos últimos vinte anos, uma grande transformação, com aumento de pontos comerciais e remodelação de parte das empresas existentes, efeitos atribuídos à iniciativa pioneira de modernização, estruturação e visão da empresa em estudo.

O comércio de Itajubá apresenta como característica peculiar, o fato de ter uma forte participação da colônia libanesa no segmento, o que fez com que ao longo dos últimos anos, o aumento do setor, se devesse à chegada de outros comerciantes vindos do Líbano com parentes radicados aqui, que os acolheram dando assim seqüência ou criação de novos estabelecimentos diferenciados.

Itajubá conta hoje com duas entidades de classe, com boa estrutura, para auxiliar e dar suporte ao comércio não só da cidade como também a toda região: A Associação Comercial e Industrial e a Câmara de Dirigentes Lojistas, além dos serviços do PROCOM do município.

3.2.2 A Empresa

Na pesquisa, tem-se como instrumento de Estudo de Caso, a Empresa Casa Joka, estabelecida na cidade há 46 anos, tendo sido fundada no mês de agosto de 1957 pelo Sr. Georges Mikael. Kallás, libanês radicado na cidade há 48 anos. A empresa iniciou suas atividades com apenas uma funcionária, passando a contar, após sete anos, com a Sra. Meire Kallás, sua esposa, quando de seu casamento com o empresário Georges. A Casa Joka começou no comércio de Itajubá, comercializando tecidos (parte produzida na própria cidade na época), grinaldas, bolsas e malas.

Esta Empresa, conta hoje com 112 empregados distribuídos nas suas seções: Masculina, Feminina, Infantil, Móveis, Eletrodomésticos, Brinquedos, Móveis para Escritório, Provedora de Internet, Salão de Artes, além do pessoal administrativo e de suporte técnico.

A Casa Joka, em cada uma das seções que possui, trabalha com as empresas fornecedoras de maior destaque e com maior prestígio junto aos consumidores, além de ter sempre em seu estoque, uma variedade de produtos, condizente com o porte da empresa.

A empresa estudada, situada no centro comercial da cidade, oferece aos seus clientes, além de variada forma de pagamento, através de cartões da empresa e comerciais, a segurança de um sistema de crediário próprio.

A empresa, hoje, sediada na Av. Cel. Carneiro Jr. 300, já passou por outros dois endereços anteriormente, sendo o endereço atual de propriedade própria. Como dito anteriormente, o Empresário Georges, foi um dos imigrantes acolhidos por outro compatriota já estabelecido na cidade, no caso, seu irmão Esper Kallás, comerciante tradicional na região e um dos responsáveis pelo desenvolvimento da atividade comercial na cidade, hoje aposentado.

O Empresário Georges tem hoje cinco filhos, sendo que dois atuam diretamente na empresa e outro externamente, com a incumbência de manter contato direto e constante com empresas fornecedoras, efetuar compras para a loja, agilizando assim o processo de manutenção de estoque.

A Casa Joka, passa por um processo muito comum às empresas familiares, em especial no ramo de comércio, foco da pesquisa, que é o processo de sucessão familiar. Esse processo, geralmente não é executado com profissionalismo pela maioria dos profissionais do comércio, redundando em insucessos e até mesmo em insolvência de empresas tradicionais e com uma história de sucesso em tempos anteriores.

No caso da Casa Joka, o processo de sucessão vem sendo conduzido, já há algum tempo, e de forma organizada e estruturada, com demonstração de uma liderança efetiva á frente da empresa.

3.2.2.1 A Sucessão Familiar na Casa Joka

No processo de sucessão da Casa Joka, já é certa a criação do conselho administrativo, que será ouvido pela administração e, será soberano em ações estratégicas da empresa. O conselho de administração será composto, em sua formação básica, pelos acionistas e fundadores da empresa.

A empresa em estudo está adotando um comportamento, que vai de encontro ao citado por Bernhoeft (1989), ou seja, está se preparando com antecedência e de maneira estruturada, para o inevitável momento da entrega aos sucessores, do controle do negócio familiar.

Os estudos dos autores citados na fundamentação teórica nos fazem refletir sobre os problemas que podem afetar o comportamento dos funcionários das empresas envolvidas no processo de sucessão e, a conseqüente interferência na clientela, que podem sentir a queda no atendimento, as mudanças de comportamento, colocando em risco a manutenção de um cliente de muitos anos e fiel á empresa.

Bernhoeft (1989), aponta para a necessidade do sucessor se identificar com o negócio da empresa e, por conseqüência se interessar por ele, além de manter um relacionamento saudável com o sucedido e, ter a condição de saber separar família, propriedade e administração. Além dessa identificação e visão do negócio da família, o sucessor, segundo Lodi (1987), deve buscar uma boa formação acadêmica, pois conforme o autor, a universidade, além de agregar conhecimentos técnicos, oferecidos pelos mestres, também vai fazer com que esse futuro empresário adquira o poder de análise e entenda o que é o trabalho em equipe, através do convívio com colegas. A passagem por outras organizações, antes de assumir os trabalhos na empresa da família, é, ainda segundo Lodi (1987), de extrema valia, pois vai gerar o amadurecimento do futuro profissional, que muitas vezes, ao invés de gestor dos negócios, age mais como um visionário na empresa.

No caso da empresa focada na pesquisa, o que Lodi afirma acima, se aplica de forma integral, visto que os filhos diretamente envolvidos no processo de sucessão familiar, já estão na empresa há algum tempo, passando por estágios diferentes, de forma gradativa, além de terem tido a preocupação de se prepararem academicamente, antes de iniciarem suas atividades na empresa.

Drucker (1999) coloca que muito poucas empresas familiares tem sobrevivido ao seu fundador e, que essas mesmas empresas e seus proprietários não tem seguido os preceitos básicos de um processo sucessório: a empresa e a família vão sobreviver e ter desenvolvimento satisfatório se a família servir a empresa e não o contrário, o que faria as duas sucumbirem. Na administração de empresas familiares, o foco deve ser a empresa e não a família.

4. Análise dos Dados e Resultados da Pesquisa

Neste capítulo, serão apresentados os resultados encontrados na pesquisa, a partir da análise feita dos resultados das entrevistas com os proprietários da empresa escolhida como estudo de caso, no trabalho, das respostas dos questionários direcionados aos funcionários da empresa Casa Joka, e também das respostas dadas aos questionários direcionados aos clientes da empresa.

4.1 Entrevistas com Proprietários da Empresa

A primeira entrevista aconteceu no dia onze de Novembro de 2003, realizada em duas etapas, iniciando-se, no primeiro momento, nas dependências da empresa e concluindo-se na residência dos proprietários, num total de quatro horas e meia de uma conversa aberta e rica de informações devido à boa vontade e prazer por parte dos entrevistados em falar de sua empresa.

A segunda entrevista aconteceu no dia oito de Março de 2004 e, por sugestão do empresário Georges, foi realizada em sua fazenda, no período da tarde. O encontro aconteceu na empresa, conforme combinado anteriormente, seguindo para a fazenda de onde retornou-se somente por volta de dezoito horas. Foram quatro horas de entrevista, sem nenhuma interferência ou interrupção, onde o Sr. Georges colaborou de forma muito positiva para a pesquisa, através de sua presteza nas respostas e até mesmo pelos detalhes oferecidos.

O roteiro básico elaborado para as duas entrevistas foi desenvolvido com o intuito de auxiliar o processo e ser apresentado, em linhas gerais, aos entrevistados.

-Roteiro da Primeira Entrevista:

- Como nasceu a Casa Joka
- Estilo de administração
- Processo administrativo e relação empresa/ funcionário
- Comunicação na empresa
- Divisão de trabalho na empresa
- Recursos humanos
- Projetos futuros (inovações, crescimento, sucessão).
- O cliente (captação, manutenção, satisfação)

-Roteiro da Segunda Entrevista:

- Benefícios para funcionários (plano de saúde; vale transporte; ticket Refeição; etc).
- Períodos críticos ao longo da existência da empresa.
- Divisão de trabalho entre membros da família, na loja.
- Critério para entrada de filhos na loja. Processo de sucessão familiar.
- Saída de recursos da loja para outras atividades da família.
- Benefícios para clientes (cartão de crédito próprio, cartão Visa/ Credicard/ outros).
- Logística negociação com fornecedores.
- Metas futuras da empresa (expansão do negócio.).
- Processos visando a fidelização de clientes (investimento, pesquisa)
- Posição da empresa em relação à sucessão.
- Elementos sobre a relação do povo árabe com o comercio.

4.1.1 Primeira Entrevista com Proprietários da Empresa

Na primeira reunião com os proprietários da Casa Joka, ficou bem delineado o estilo de trabalho, a situação atual da loja após os estágios de crescimento, a história evolutiva da Empresa frente aos problemas, mudanças conjunturais, e, principalmente a forma profissional das lideranças na administração, condução e visão de futuro da empresa. A entrevista, conforme mencionado no capítulo anterior, foi de característica desestruturada e, na oportunidade contou com uma participação mais efetiva da Sra. Meire Esper Kallás, esposa do Sr. Georges, que de uma maneira bem minuciosa, discorreu sobre a origem da empresa, da evolução, do nascimento dos filhos, do processo administrativo e, como se desenvolve a relação: Empresa-Funcionários; Empresa- Clientes e Empresa- Família.

Segundo relato na reunião, a administração vigente se desenvolve de uma maneira horizontal, onde a comunicação interna é favorecida pelo organograma constituído com poucos estágios hierárquicos, sendo composto: acionistas, gerentes, funcionários.

A comunicação citada tem como ponto importante, a reunião que é feita toda segunda – feira às dezoito horas, com a presença da direção, acionistas e dos gerentes de cada seção. A reunião se desenvolve no último andar, em uma sala de conferências, confortavelmente construída para este tipo de ação, culminando com um lanche aos participantes. Nesta reunião se discute as estratégias para a semana, o problema de cada setor, as reivindicações, idéias, como também são discutidos as planilhas com os resultados alcançados pelos gerentes e suas respectivas seções. Este procedimento, embora de uma maneira mais simples, já era coordenado na empresa.

É realizado, na loja, um controle diário de vendas em cada setor, e, como ferramenta de motivação existe um processo de premiação mensal, em dinheiro, agindo como se fosse uma remuneração por comissão. Esta premiação se dá quando do alcance de metas estipuladas, pela direção, entre as seções, sendo que os funcionários com maior índice de vendas de cada setor são premiados e, o gerente da seção com maior volume de vendas recebe a premiação em dobro. Conforme a Sra. Meire coloca, este procedimento estimula uma saudável competição entre os funcionários e, suas respectivas seções.

O horário de funcionamento da loja é de 8:30 às 21:00 horas, e com jornadas de 6 horas para os funcionários, exceto para os gerentes, que tem uma carga horária maior. A contratação de novos funcionários é feita somente pela Sra. Meire, sem a participação dos gerentes, que, por outro lado tem autonomia para tomar atitudes punitivas e até demitir, na sua

seção, por motivos disciplinares ou de rendimento adverso. Não existe resistência quanto à contratação de pessoas com algum grau de parentesco com outro funcionário na empresa.

Neste ano, a loja abriu a oportunidade para a participação de estagiários do curso de psicologia, de uma Universidade da cidade, no processo de seleção de funcionários. Estes estagiários iniciam o processo a partir da análise de currículos, eliminando os candidatos fora do perfil exigido, ficando para a Sra. Meire, a análise e a decisão final. Um ponto destacado na entrevista foi o da forma de se contratar para períodos de maior demanda, como natal, o que se dá com pelo menos três meses de antecedência, para a perfeita adaptação na empresa e, para que haja tempo suficiente para os treinamentos.

As compras da loja são feitas pelos proprietários, com a participação dos gerentes e alguns funcionários, com exceção das compras das seções de brinquedos e cama, mesa e banho, que são feitas pelas respectivas gerencias. As compras, como um todo, são agendadas com antecedência junto aos fornecedores e, em alguns casos de compras e participações em feiras comerciais fora de Itajubá, a direção leva também um gerente ou um funcionário.

A preocupação com o cliente, segundo os proprietários, faz com que sejam feitas pesquisas constantes com relação á vários pontos: atendimento, qualidade de produtos, variedade, etc, além da adequação e preparo para com a clientela situada na faixa etária acima de 60 anos, clientela esta que cresceu junto com a empresa e hoje tem necessidades específicas. No último ano, a Casa Joka idealizou uma pesquisa onde os clientes responderam a seguinte pergunta: **O que você espera da Casa Joka para o próximo ano?** As fichas com as respostas, depositadas em uma urna, serviram também para um amplo sorteio de brindes.

Nas reuniões, foi passado também o estudo que a loja está fazendo com relação a sua abertura também aos domingos, que por sinal, esta foi uma das reivindicações dos clientes, na pesquisa interna, mencionada anteriormente. A questão familiar está sendo um dos fatores bloqueadores para tal procedimento. A direção da Casa Joka está pensando, caso a loja venha á funcionar aos domingos, em contratar universitários, que serão treinados, para a tarefa de atendimento aos clientes.

Outro ponto passado na entrevista foi o do trabalho que a Casa Joka vem realizando com a Fundação Dom Cabral, denominado PAEX-parceiros para a excelência O programa teve início em fevereiro deste ano e é voltado para acionistas e gerentes. Com uma média de quatro jornadas por mês, o programa aborda os temas: gestão de pessoas; processos; sucessão familiar; finanças; controle de resultados, além das medições para análise de estratégias através da “AGM” - avaliação geral mensal.

4.1.2 Segunda Entrevista com Proprietários da Empresa

Para a segunda entrevista, com o objetivo de se colher mais dados para a pesquisa, com os proprietários da empresa, foi elaborada a pauta e, de maneira formal, colocado o objetivo da mesma e a forma com que seria tratada a tabulação das respostas, bem como o comprometimento de total discrição por parte do pesquisador com relação ao uso das informações colhidas.

O objetivo desta entrevista foi o de se levantar, junto ao empresário, seu comportamento, como líder empresarial do setor de comércio, e como desenvolve essa liderança com funcionários, fornecedores, família e também com sua clientela. A conversa, foi proveitosa e ofereceu ao pesquisador, elementos sobre a forma com que atravessou períodos mais agudos na administração da empresa, da maneira como trata com seus colaboradores, das metas para o futuro, além de como vê o cliente de sua loja e o que ele representa para a empresa. Na entrevista, o empresário mostrou como está trabalhando a questão da sucessão familiar da empresa.

Apesar de toda a formalidade aparente, a entrevista se deu num clima de muita cordialidade e de muita boa vontade por parte do entrevistado, que em todas questões a ele direcionadas, procurou ser o mais claro e detalhista possível, o que muito ajudou no trabalho, pela riqueza de dados oferecidos. Nesta segunda entrevista, cujo teor da pauta, foi mais de cunho administrativo e com objetivo de se colher dados de caráter estratégico, o pesquisador contou somente com a presença do Sr. Georges Mikael Kallás.

Em primeiro lugar, o Sr. Georges discorreu sobre os períodos, considerados por ele, como críticos e de dificuldades. O período entre 1968 até 1982, embora tenha sido importante como fator de sustentação e afirmação da empresa, marcou uma época de oscilações da economia e de incertezas para a população. Neste período, o Sr. Georges deu um salto importante em sua trajetória empresarial, tendo conseguido adquirir o terreno onde está construída a loja atualmente. Foi também, nesta época, que ele deu início à construção de sua residência atual e também ficou marcado por ter sido a época de sua primeira viagem ao Líbano, para rever a família.

A década de 1982 a 1992 ficou marcada pelo Sr. George, como um período de grande turbulência, com planos econômicos oscilantes e inconstantes, fruto das mudanças de governo, e que trouxeram alterações de desempenho e alguma instabilidade. O ano de 1992 foi um ano marcante para a empresa, pois foi o ano que o Sr. Georges concluiu a obra da loja,

resultando em um momento de relativo aperto, pois todo o capital da empresa estava concentrado na obra e os compromissos com pagamentos de duplicatas aumentavam, afinal, conforme o próprio empresário, os clientes não poderiam sentir falta de produtos nas suas compras, e migrarem para a concorrência.

Um ponto de destaque, na entrevista, foi o de que a Casa Joka sempre enfrentou os planos econômicos, as mudanças de governo, as adversidades e momentos de instabilidades, com otimismo e trabalho. Os empresários da empresa, através de um estilo de liderança que emana otimismo com responsabilidade e elevado espírito empreendedor, sempre procuraram se enquadrar nos variados momentos citados acima, não se deixando abater e, até mesmo, segundo o Sr. Georges, tirar proveito das adversidades, ao contrário da concorrência.

Passou-se, em seguida, a falar da relação empresa-funcionários e como se dá essa relação. O empresário salientou sobre o clima cortês e amigável na loja, do respeito entre ambas as partes, das expectativas da empresa nos funcionários e as contrapartidas oferecidas a eles. A jornada na loja é de 36 horas semanais, divididas em turnos. Os funcionários, de menor faixa salarial, recebem da empresa, como reforço de orçamento, uma cesta básica mensal. A empresa firmou um convênio médico com a Unimed para todos os funcionários, além de convênio com farmácia.

A Casa Joka oferece aos seus funcionários, desconto especial nas compras efetuadas na loja e também um preço melhor nos produtos da lanchonete existente no interior da loja, um local agradável, destinado para lanches dos clientes e também, onde os funcionários da empresa se encontram para lancha e fazer seu intervalo.

Mediante a forma justa de tratamento aos funcionários, imposta pela loja, da pontualidade nos pagamentos, do cumprimento de todas suas obrigações legais, a empresa não vive envolvida com ações e reclamações trabalhistas. Segundo o Sr. Georges fez questão de mencionar, houve apenas uma reclamação na esfera trabalhista, com ganho de causa da empresa.

Outro ponto citado pelo empresário na entrevista é o de que a empresa não tem problemas em relação à faltas e licenças médicas com os funcionários, fazendo com que a estrutura operacional da loja não sofra alterações e abalos. O índice de absenteísmo na empresa é, segundo o próprio Sr. Georges, insignificante, o que corrobora as informações quanto ao investimento e preocupação com seus colaboradores.

Alguns funcionários, ao longo da existência da empresa, optaram por sair da loja com o objetivo de ter seu próprio negócio, tendo recebido por parte dos dirigentes da Casa Joka, total apoio e incentivo, numa demonstração de reconhecimento e espírito democrático de liderança empresarial.

Com relação às metas da empresa para o futuro, o empresário citou o incremento que será dado a provedora de internet da empresa, que segundo ele, até hoje apresentou resultado não tão satisfatório. Também faz parte dos planos da empresa, uma remodelação no lay out das seções, renovação de equipamentos, de maneira a atender ao cliente com mais conforto e funcionalidade.

A empresa, conforme relato de seu proprietário, na entrevista, nunca teve nenhum tipo de problema com fornecedores, nem mesmo com representantes comerciais, por manter sempre uma relação de respeito e honestidade para com todos, conseguindo assim vantagens, comprometimento e uma relação de confiança, importante para a empresa. O Sr. Georges disse na entrevista, algo que chamou atenção: “ *em caso de dúvida, numa relação com cliente e fornecedor, prefiro decidir contra mim* “.

A postura da empresa, com relação aos clientes da loja, foi enfatizada pelo empresário, que destacou a preocupação da empresa em oferecer produtos com qualidade, variedade e com preços compatíveis. O cliente da Casa Joka dispõe de facilidades de pagamento, através de crediário próprio, oferecido pela própria empresa, além das facilidades quanto à forma de pagamento, aceitando o uso de cartões comerciais e o da própria empresa. O empresário Georges mencionou a linha de conduta da empresa, que ao longo dos anos, sempre procurou agir com honestidade, gerando um estado de confiança com fornecedores, clientes internos, comunidade e órgãos governamentais, além, e principalmente, com os clientes da loja, procurando encantá-los e torná-los fiéis.

O líder empresarial, conforme o Sr. Georges deve manter sempre a preocupação com seus clientes internos e ter, constantemente, a equipe em harmonia, motivada para o trabalho, satisfeita com a forma de tratamento, salários justos e pagos em dia, e a perspectiva de crescimento na empresa e segurança.

A participação dos filhos na administração ou em outro setor da empresa, segundo relato do empresário, se deu mediante convite dos pais, de forma natural e imparcial, para todos os cinco filhos. Dos filhos, três aceitaram por livre e espontânea vontade, iniciando suas atividades, em setores distintos na empresa, sendo que, uma filha, já casada, atua pela empresa como agente de compras e contatos com fornecedores, na cidade de São Paulo. Os

outros dois filhos, que optaram em não participar das atividades da empresa, permaneceram na cidade de São Paulo, um como médico e outro como consultor empresarial.

Embora nem todos os filhos tenham optado por trabalhar na empresa, o empresário colocou que, as partes de cada filho, no que diz respeito à divisão patrimonial da empresa, são iguais.

A sucessão na empresa se constitui hoje, no maior objetivo a ser alcançado pelos líderes da empresa, que tem conduzido o processo de maneira profissional, e para tal, contrataram os serviços especializados da Fundação Dom Cabral, com o projeto PAEX, no ano anterior. A empresa, no processo de sucessão, considera alguns pontos como primordiais para se obter resultados positivos, dentre eles, o fato de noras e genros não terem participação direta na empresa, ficando somente para os filhos a missão de suceder a família nos negócios da família. A atitude se deve à preocupação em conservar o clima familiar entre os filhos e evitar possíveis conflitos entre eles, desestabilizando a empresa e a família. Conforme adiantou o Sr. Georges, na entrevista, com o processo de sucessão que está sendo implementado, será constituído um conselho diretor, para dar suporte às ações da empresa, onde ele será um dos membros, deixando a administração direta da loja, para a nova diretoria que está se formando.

4.2 Análise das Entrevistas com a Direção da Casa Joka

Nas duas entrevistas realizadas com os proprietários da empresa estudada, Casa Joka, pôde-se notar, a princípio, a vontade e até o orgulho por parte dos empresários, Georges e sua esposa Meire, em falar da empresa, da sua história e das ações futuras que estão implementando.

A comunicação interna na empresa, é favorecida pela sua característica de não possuir um organograma complexo, fazendo com que não haja barreiras entre os níveis hierárquicos existentes. Comprova-se este dado, pela própria presença da Sra. Meire, que tem sua mesa de trabalho na seção feminina da empresa, o que facilita seu contato com funcionários e clientes todos os dias, nos turnos da manhã e tarde. Quanto ao Sr. Georges, o mesmo acontece. Ele possui sua sala, no quarto andar, na ala administrativa, mas é comum vê-lo andando pela empresa, na lanchonete, conversando com funcionários e com clientes. As reuniões citadas,

na entrevista, mostram a característica de liderança estratégica praticada, conforme visto com Hambrick (1989) e Schendel (1989) que dizem que estes líderes acompanham de forma sistemática os resultados de rotina e também os resultados estratégicos de sua empresa. Segundo Gruber (2001), a facilidade de comunicação com funcionários em uma empresa, viabiliza atingir os resultados.

A empresa, conforme relatado, adota o sistema de premiação em caso de cumprimento das metas estabelecidas, onde os gerentes das seções e seus respectivos funcionários são premiados em dinheiro. Este procedimento, conforme, Ratto (2004), exerce grande motivação no grupo, fazendo com que seu trabalho esteja sempre evoluindo e, a empresa, conseqüentemente, também se desenvolvendo.

Além do ponto citado, das premiações, observa-se, ao longo das entrevistas, que existem mais fatores motivacionais, utilizados pelos líderes da empresa, como, a autonomia dada para os gerentes em suas seções quanto ao uso de criatividade, relação com funcionários, participação nas compras da seção, o que Bateman e Snell (1998), citam como sendo o *empowerment*, que é o reconhecimento e poder dado pelos líderes, numa demonstração de confiança nos funcionários, que gera comprometimento e maior desempenho no grupo.

Também, voltando a Chiavenato (2000), observa-se as teorias de motivação, em especial, a de Maslow, que a empresa estudada, atende, conforme deixou de forma clara, nas entrevistas, através dos salários justos e pagos em dia, dos benefícios oferecidos, do ambiente salutar e agradável de trabalho, da segurança de um emprego, das perspectivas de crescimento e, das amizades conquistadas e o carinho e reconhecimento obtido.

A visão estratégica dos proprietários, também chama a atenção e, ao detalhar as reformas e mudanças no interior da loja, o estudo para ampliação do horário de atendimento aos clientes, incluindo os domingos e, principalmente frente ao processo de sucessão que estão implementando de forma profissional na empresa, mostra conforme visto com Asanome (2001) as características do líder estratégico, que tem: pensamento estratégico e consegue visualizar bons investimentos ou ações de desenvolvimento em longo prazo, são inovadores e, acima de tudo, empreendedores.

As características dos empresários da Casa Joka, embora tenham, de acordo com a literatura utilizada, características de uma liderança estratégica, também apresentam, de acordo com Nanus (2000), traços de comportamento de liderança visionária, que segundo o autor, se caracterizam pelo estilo de manter bom relacionamento com os funcionários, fornecedores e clientes e, pela prospecção do futuro, procurando, com segurança, o desenvolvimento.

A preocupação com a clientela e, sua satisfação, faz com que a empresa, através das ações implementadas pelos empresários, como treinamentos constantes para os funcionários, a busca constante por inovações e, a atenção com o cliente de forma direta e por pesquisas internas, com o objetivo de entender seus anseios.

Na entrevista com o Sr. Georges ficou evidenciado a sua preocupação com o cliente da loja e a procura, de sua parte, em cumprir o papel do líder varejista eficaz, segundo mencionado por Sheth et al (2001), que relacionam alguns pontos que os empresários precisam estar atentos na busca da satisfação do exigente cliente e, sua fidelização, como: o atendimento, a variedade e qualidade de produtos, preço justo, entre outros.

Um ponto marcante da entrevista foi a capacidade demonstrada de adaptação a situações distintas e adversas, ao longo dos anos e, o entusiasmo demonstrado pelos negócios, que contagia e dá segurança a todos na empresa. Esta característica pode-se ver em Covey (1994), na literatura estudada.

4.2.1 Análise Estatística de Dados da Pesquisa – Casa Joka

A partir dos dados coletados junto aos funcionários da empresa estudada, Casa Joka, pôde-se avaliar o quadro, quanto aos aspectos: idade, escolaridade, estado civil, sexo e quanto ao tempo de trabalho, na empresa.

Conforme os Gráficos a seguir, através dos números e gráficos, identifica-se uma superioridade de funcionários do sexo feminino, com média de idade para funcionários de aproximadamente, 32 anos e, para gerentes de aproximadamente, 39 anos.

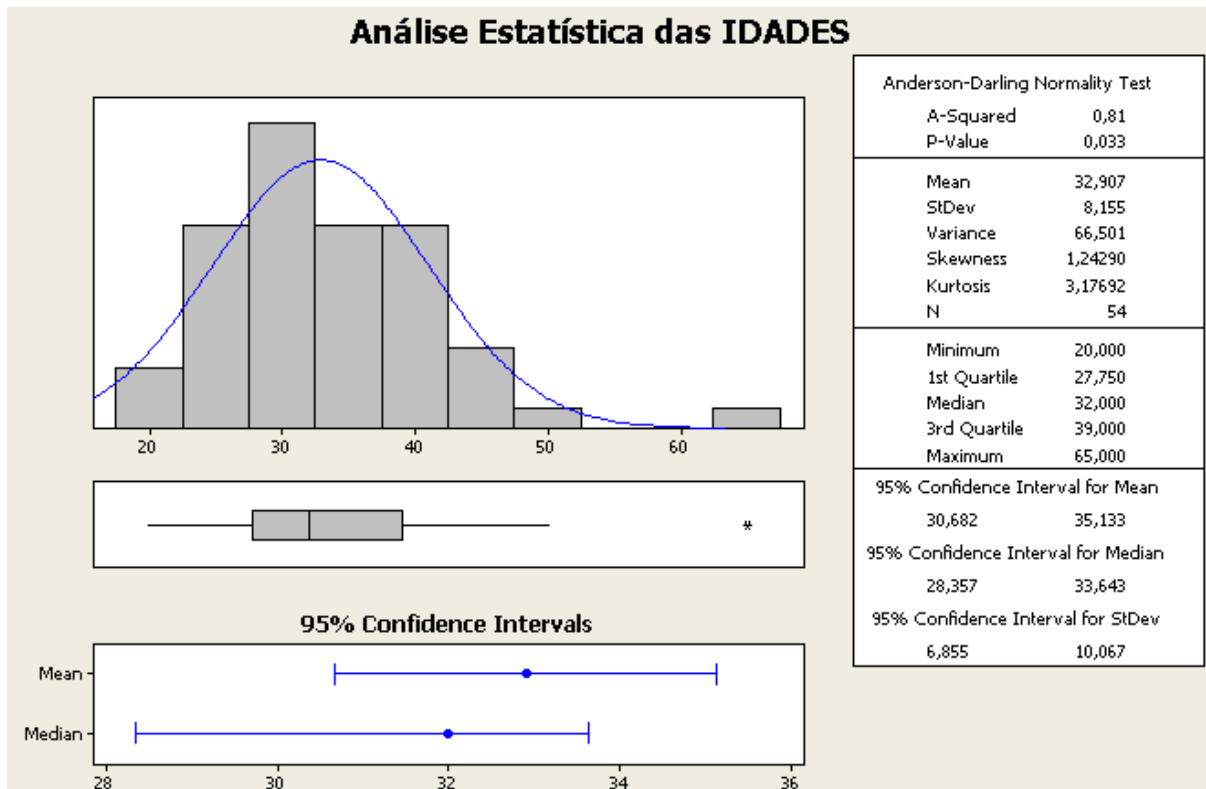


Gráfico 4.1 – Análise Estatística das Idades de Funcionários e Gerentes da Casa Joka

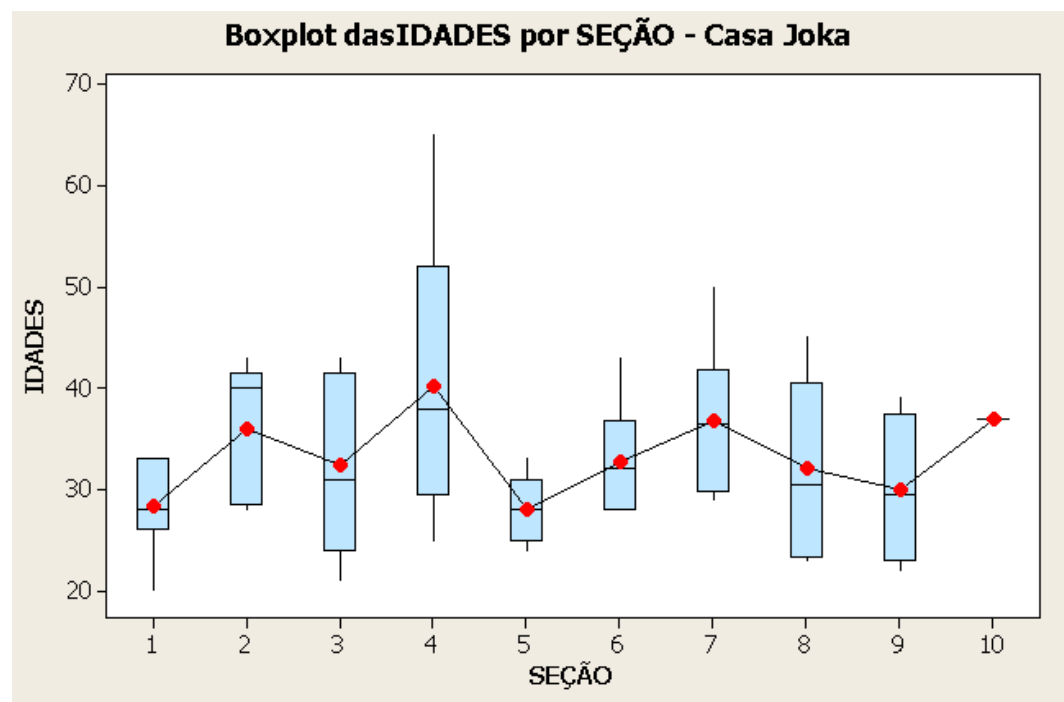


Gráfico 4.2 – Comparação das Idades de Funcionários e Gerentes da Casa Joka por Seção.

Não há evidência estatística suficiente para dizer que as idades sejam diferentes por setor, ou seja, estatisticamente a idade média dos setores é igual.

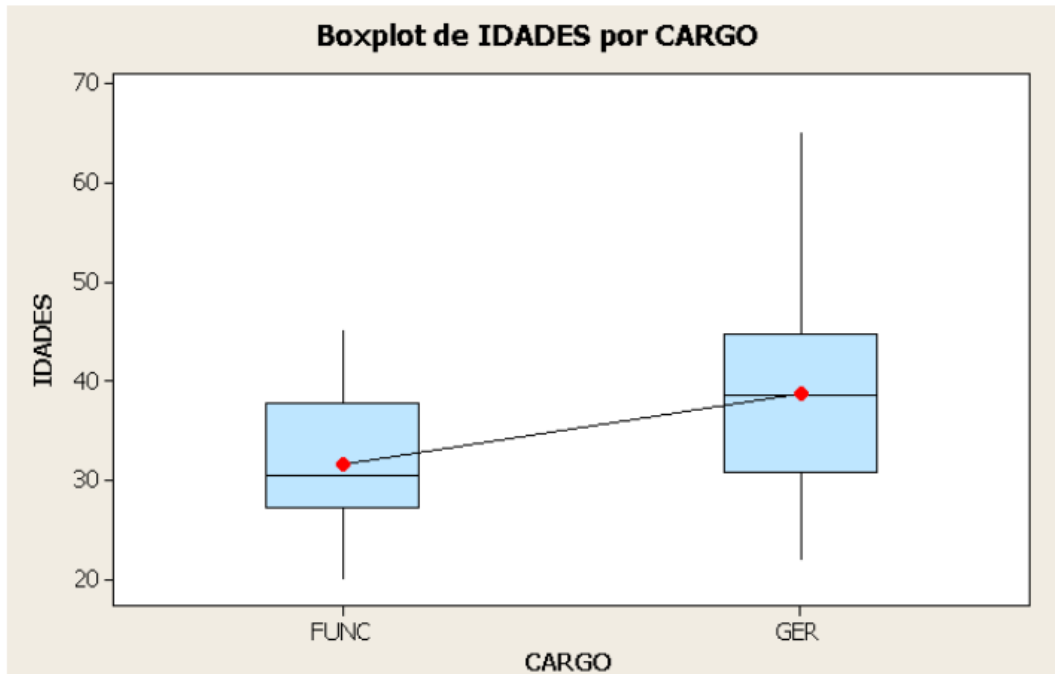


Gráfico 4.3 – Comparação entre as Idades de Funcionários e Gerentes da Casa Joka.

Há evidência estatística suficiente para afirmar que a idade média dos gerentes é diferente da idade média dos funcionários.

TEMPO DE TRABALHO NA CASA JOKA				
FUNCIONÁRIOS				
CLASSE (Anos)	F.Simples	F.Acum.	F%	Fac%
< 1	6	6	13,0%	13,0%
1 a 5	16	22	34,8%	47,8%
5 a 10	13	35	28,3%	76,1%
10 a 15	4	39	8,7%	84,8%
15 a 20	3	42	6,5%	91,3%
> 20	4	46	8,7%	100,0%
	46		100,0%	

Tabela 4.1 – Tempo de Trabalho na Casa Joka.

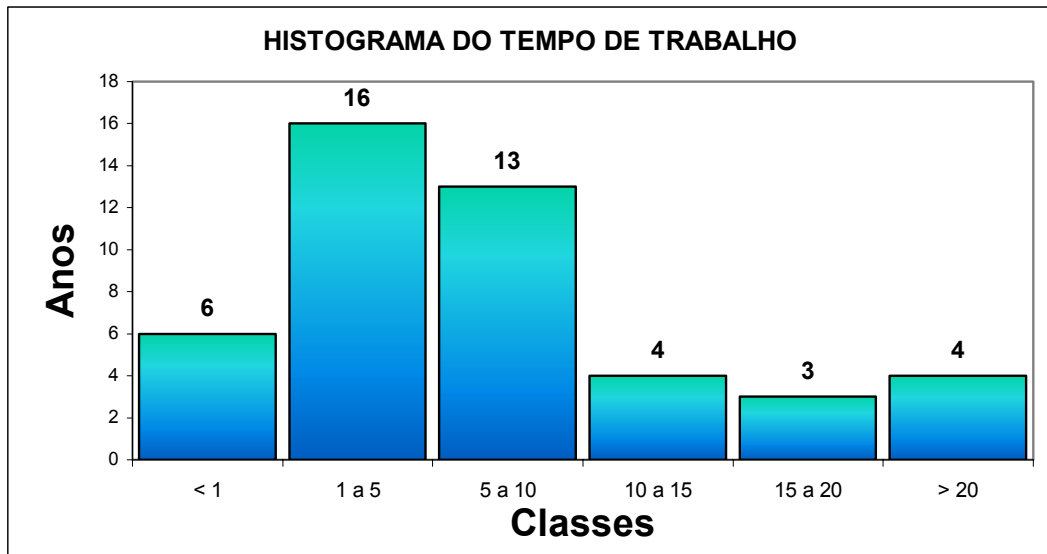


Gráfico 4.4 – Gráfico do Tempo de Trabalho na Casa Joka.

ESTADO CIVIL		
	FI	FR%
SOLTEIRO	17	37,0%
CASADOS	26	56,5%
SEPARADO	3	6,5%
VIÚVO	0	0%
	46	

Tabela 4.2 – Estado Civil dos Funcionários da Casa Joka

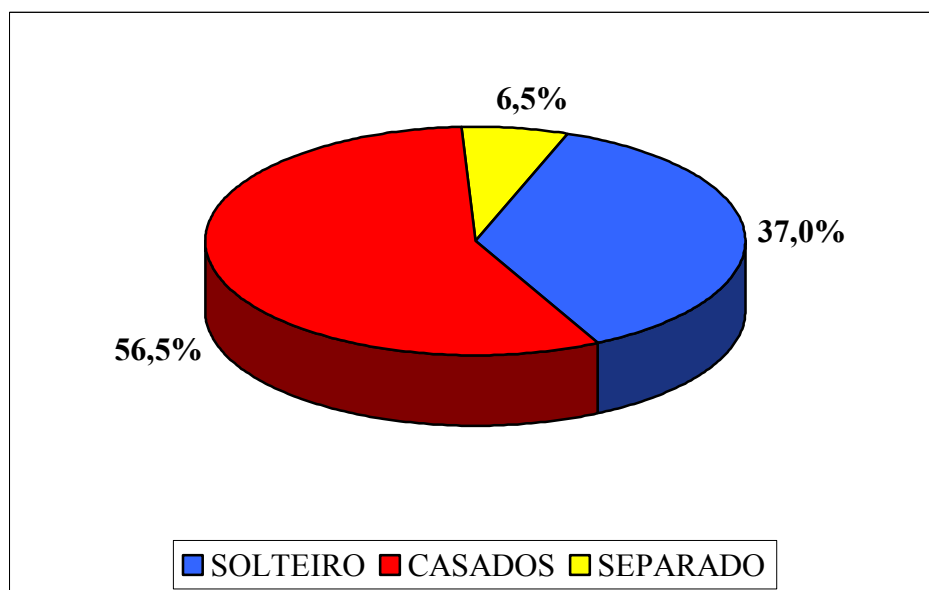


Gráfico 4.5 – Estado Civil dos Funcionários da Casa Joka.

SEXO DOS FUNCIONÁRIOS		
MASCULINO	6	13,0%
FEMININO	40	87,0%
	46	

Tabela 4.3 – Sexo dos Funcionários da Casa Joka

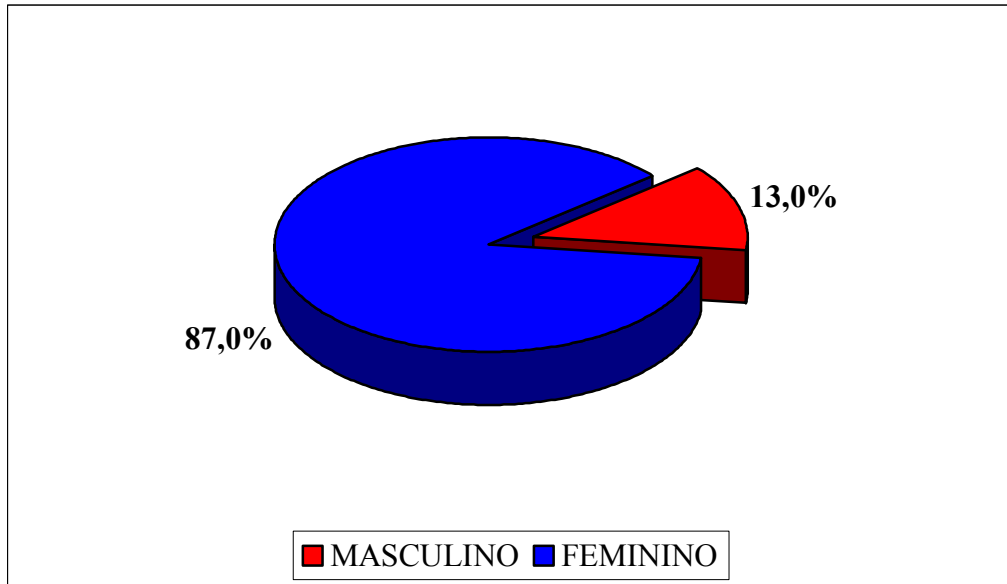


Gráfico 4.6 – Sexo dos Funcionários da Casa Joka

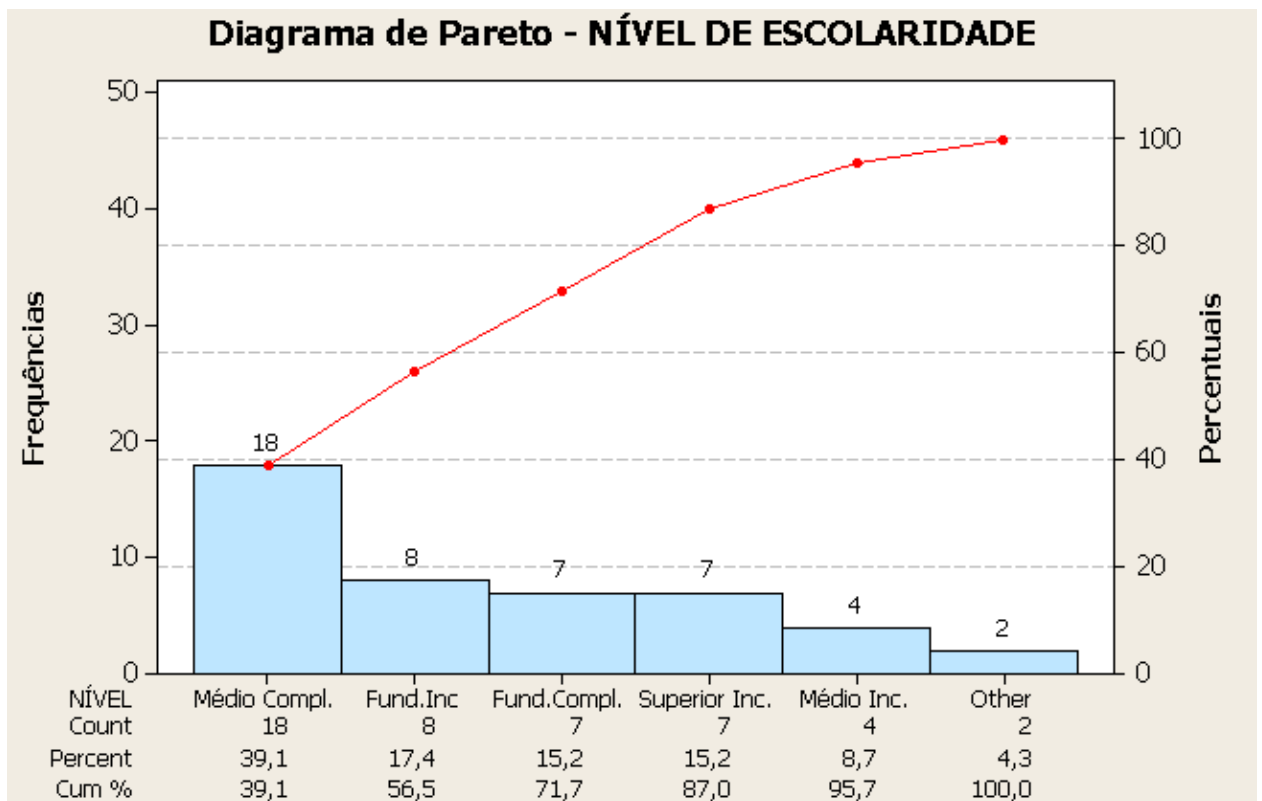


Gráfico 4.7 – Nível de escolaridade dos funcionários

Aplicação do Teste do Qui-Quadrado à Pesquisa Casa Joka:
1) Sexo e Escolaridade

SEXO	ESCOLARIDADE				
		FUNDAMENTAL	MÉDIO	SUPERIOR	TOTAL
MASCULINO	fo	4	3	1	8
	fe	2,07	4,00	1,93	
	χ^2	1,788	0,250	0,445	
FEMININO	fo	10	24	12	46
	fe	11,93	23,00	11,07	
	χ^2	0,311	0,043	0,077	
TOTAL		14	27	13	54

Tabela 4.4 – Relação sexo e escolaridade de Funcionários

Legenda: Fo=frequência observada; fe=freqüência esperada; χ^2 =valor do qui-quadrado

Chi-Sq = 2,915; DF = 2; P-Value = 0,233

Não há evidência estatística de que haja uma relação entre a escolaridade e o sexo do funcionário.

2) Estado Civil e Escolaridade

ESTADO CIVIL	ESCOLARIDADE				
		FUNDAMENTAL	MÉDIO	SUPERIOR	TOTAL
SOLTEIRO	fo	2	10	6	18
	fe	5,04	8,64	4,32	
	χ^2	1,834	0,214	0,653	
CASADO	fo	12	14	6	32
	fe	8,96	15,36	7,68	
	χ^2	1,031	0,120	0,367	
TOTAL		14	24	12	50

Tabela 4.5 Relação estado civil e escolaridade dos Funcionários

Legenda: Fo=frequência observada; fe=freqüência esperada; χ^2 =valor do qui-quadrado

Chi-Sq = 4,220; DF = 2; P-Value = 0,121

Não há evidência estatística de que haja uma relação entre a escolaridade e o Estado civil do funcionário. As opções *separado* e *viúvo* foram excluídos por não apresentarem frequências em todas as células.

3) Escolaridade e Tempo de Empresa

TEMPO DE EMPRESA	ESCOLARIDADE				
		FUNDAMENTAL	MÉDIO	SUPERIOR	TOTAL
Menos de 5 anos	fo	6	14	3	23
	fe	5,96	11,50	5,54	
	χ^2	0,000	0,543	1,162	
Mais de 5 anos	fo	8	13	10	31
	fe	8,04	15,50	7,46	
	χ^2	0,000	0,403	0,862	
TOTAL		14	27	13	54

Tabela 4.6 – Relação tempo da empresa e escolaridade dos Funcionários

Legenda: Fo=frequência observada; fe=frequência esperada; χ^2 =valor do qui-quadrado

Chi-Sq = 2,972; DF = 2; P-Value = 0,226.

Não há evidência estatística suficiente para afirmar que existe uma relação entre o tempo de empresa e a escolaridade do funcionário.

4) Estado Civil e Tempo de Empresa

TEMPO DE EMPRESA	ESTADO CIVIL			
		SOLTEIRO	CASADO	TOTAL
Menos de 5 anos	fo	12	18	30
	fe	10,59	19,41	
	χ^2	0,188	0,103	
Mais de 5 anos	fo	6	15	21
	fe	7,41	13,59	
	χ^2	0,269	0,147	
TOTAL		18	33	51

Tabela 4.7 – Relação tempo da empresa e estado civil dos funcionários

Legenda: Fo=frequência observada; fe=frequência esperada; χ^2 =valor do qui-quadrado

Chi-Sq = 0,706; DF = 1; P-Value = 0,401

Não há evidência estatística suficiente para afirmar que existe uma relação entre o tempo de empresa e o estado civil dos funcionários. As opções “viúvo” e “separado” foram excluídos por apresentarem frequência observada nula.

4 4.2.1.1 Qualidade no Relacionamento – Funcionários

Através do Questionário 2, obteve-se dados referentes á qualidade no relacionamento entre funcionários da empresa. Os dados foram obtidos com as respostas 1,4,5 e8 do questionário 2, com as questões:

Q-1- O ambiente de trabalho na Casa Joka, no dia a dia

Q-4- O seu relacionamento com colegas de sua seção de trabalho

Q-5- O seu relacionamento com demais colegas da loja;

Q-8- A comunicação da direção com os funcionários

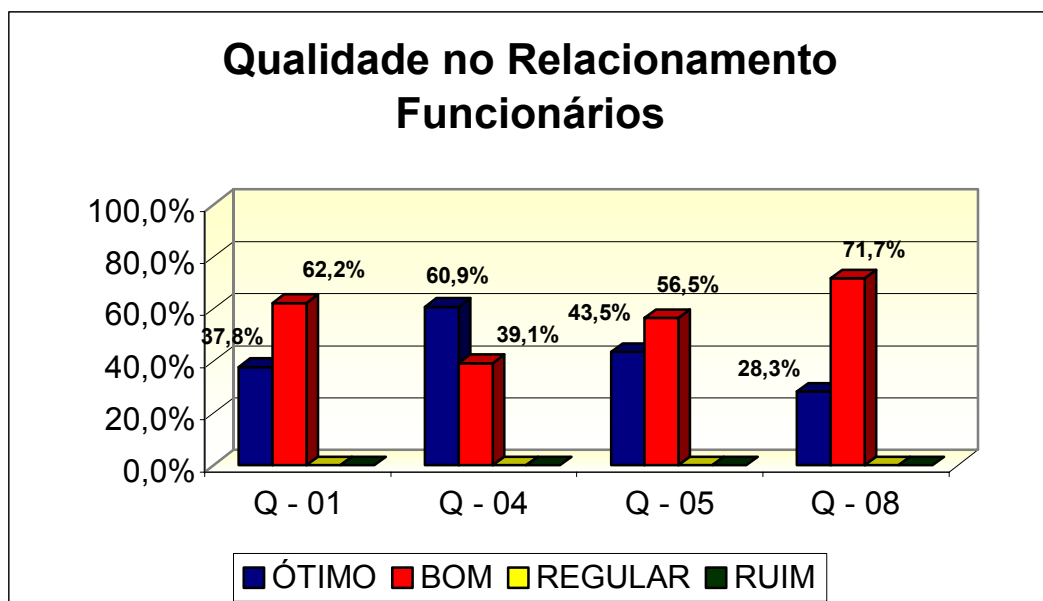


Gráfico 4.8 – Qualidade no relacionamento entre funcionários

Neste grupo de questões, procurou-se identificar o grau de relacionamento entre os colaboradores da empresa, além de identificar como é o ambiente de trabalho na Casa Joka.

O ambiente de trabalho na empresa, segundo as respostas dos funcionários, é bom, com um percentual de 62,2% e ótimo com 37,8%, demonstradas como Q-01 no gráfico. Este resultado aponta para o que Chiavenato considerou como características dos líderes democráticos, ou seja, proporcionam um ambiente cordial e agradável para se exercer seu trabalho.

O relacionamento entre colegas da própria seção de trabalho, no gráfico representado por Q-04, apresentou um resultado positivo, com 60,9% considerando como ótimo e 39,1% como bom. Ainda no gráfico, apresenta-se os resultados da questão Q-05, que trazem as respostas relativas ao grau de relacionamento com os demais colegas da empresa e, que ao contrário da questão anterior, apontou 56,5% para bom e 43,5% como sendo ótimo este tipo de relacionamento, ou seja, deixa transparecer que não há uma forte relação entre o conjunto de funcionários da empresa, podendo ser entendida pelas dimensões da empresa e também pelas diferenças de horário de trabalho.

A questão, representada no gráfico como Q-8, também apresentou um resultado favorável, colocando a comunicação da empresa como boa, com um percentual expressivo de 71,7% e com 28,3% considerando como ótima esta mesma comunicação. Com relação aos números acima observados, concorda-se com Gruber (2001), citado anteriormente na fundamentação, sobre a importância da comunicação na empresa e, que o líder eficaz deve ter habilidade em se comunicar com seus subordinados, gerando um ambiente saudável e de fácil compreensão na empresa. Também recorre-se a Rato (2004), que mencionou sobre a importância da boa comunicação entre todos níveis hierárquicos, de forma clara e aberta.

Qualidade no relacionamento- Gerência/ Direção

Com as respostas extraídas no questionário 2, através das questões Q-2 e Q-3, pôde-se verificar o estágio do relacionamento existente na empresa estudada e, ao mesmo tempo mensurar a relação deste nível de relacionamento com a performance e o desenvolvimento entre os funcionários com sua gerência imediata, como também com a direção da empresa, que irá impactar no objetivo final da pesquisa, que é o reflexo no relacionamento com a clientela.

As questões 2 e 3 do questionário 2, que estão com seus resultados demonstrados no Gráfico 4.9, são:

Q-2- O seu relacionamento com a gerência de sua seção;

Q-3- O seu relacionamento com a direção da loja;

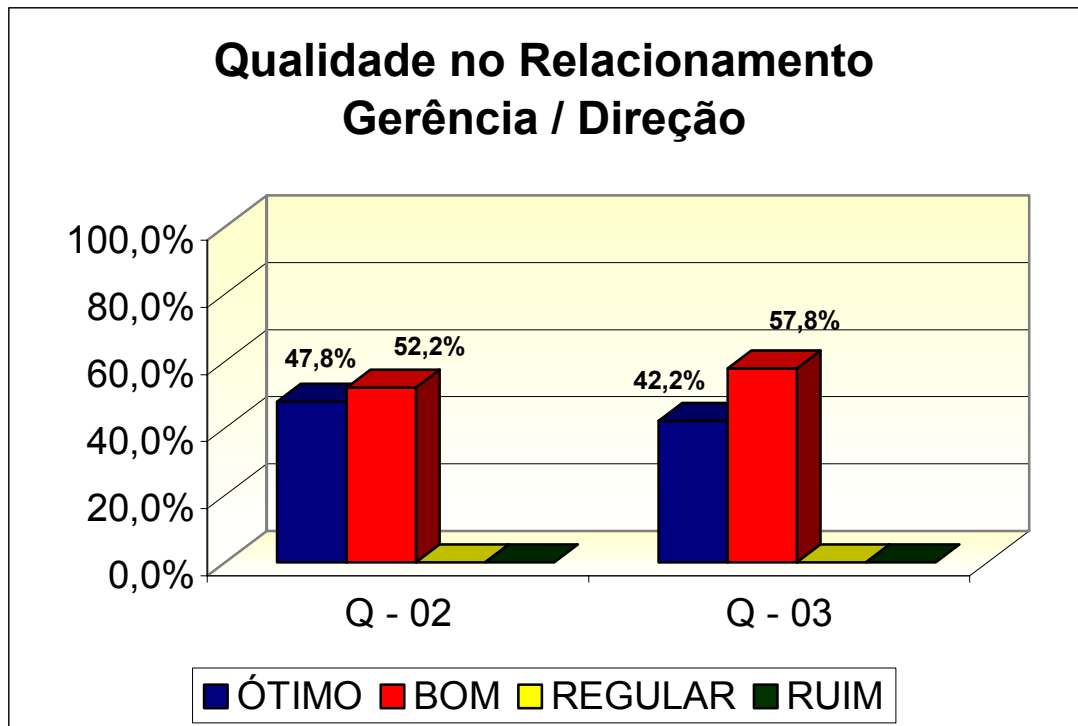


Gráfico 4.9 – Qualidade no relacionamento Gerência / Direção

O relacionamento dos funcionários com a gerência de sua seção, representado no gráfico como Q-02, apresentou um resultado satisfatório, com 52,2% indicando como sendo bom e 47,8% para ótimo.

Para as respostas relativas ao relacionamento dos funcionários com a direção da empresa, representadas no mesmo gráfico como Q-03, as respostas apresentaram resultado bem parecido, com 57,8% respondendo como sendo bom este relacionamento e, 42,2% com respostas considerando ótimo o relacionamento com a direção.

Na pesquisa estudou-se autores que apresentaram princípios e características de comportamento de lideranças, que são mencionados frente aos resultados acima apresentados, como De Pree (1994), Godwin (1999) e Covey (1994), como a necessidade de se dar oportunidade aos funcionários de mostrar sua capacidade e, chegar a cargos mais representativos na empresa, tal como na empresa estudada e seus gerentes que obtiveram essa

chance frente aos resultados apresentados ao longo de seu trabalho. A confiança que se deve ter nos seguidores e o otimismo constante na empresa, no negócio e na equipe. E também com relação ao respeito que deve ser uma constante entre as pessoas de comando e, principalmente as da direção para com todos os funcionários, gerando um ambiente de trabalho baseado na segurança e conseqüentemente favorável a bons resultados.

Estilo de Liderança – Gerência/ Direção

Para se estudar e ter, em números, o estilo utilizado de liderança dentro da empresa em estudo, trabalhou-se com as questões Q-06 e Q- 07:

Q-06- O estilo de liderança da gerência de sua seção è;

Q-07- O estilo de liderança da direção é.

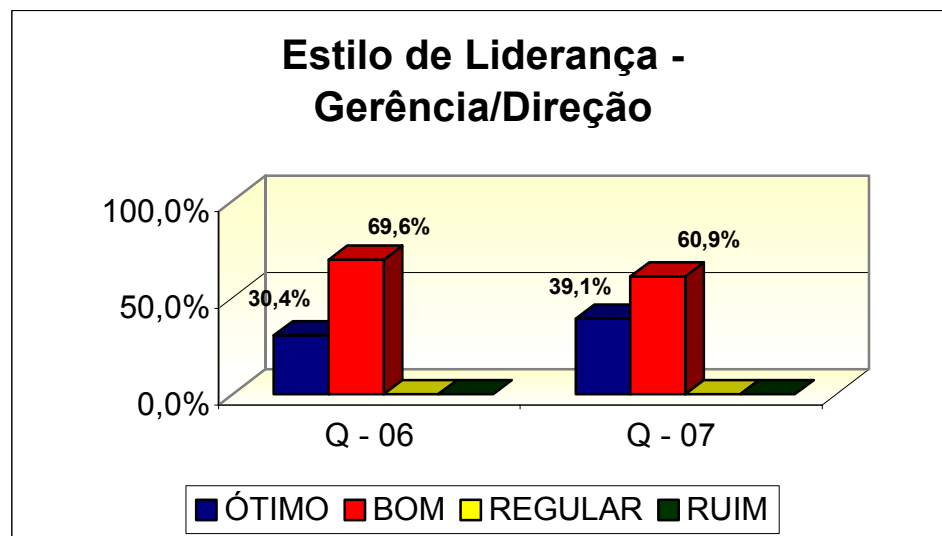


Gráfico 4.10 – Estilo de liderança: Gerência / Direção

Os resultados obtidos com as questões Q-06 e Q-07, apresentaram um certo equilíbrio, evidenciando uma homogeneidade de comportamento quanto á forma de interação com os comandados, seja através da chefia imediata ou a gerência de seção, seja através da direção da empresa. O estilo de liderança da gerência de seção apresentou 69,9% com índice bom e 30,4% com índice ótimo, sem apontamentos depreciativos como regular e ruim. Com relação ao estilo de liderança da direção da empresa, os resultados foram: 60,9% com índice bom e 30,1% com índice ótimo, sem resultados atribuídos para as categorias regular e ruim.

Alguns autores apresentados na pesquisa, como Meléndez (1996) e Bennis (1996), apontaram como sendo essencial para um estilo mais atual de liderança, fatores como a honestidade e integridade, responsáveis pela confiança e credibilidade junto ao grupo. Conforme descrito por Asanome (2001), quanto a estilos de lideranças, pôde-se observar e concordar quanto às características dos líderes estratégicos. Segundo os estudos de Asanome, referenciados na pesquisa, estes líderes são empreendedores, possuem a característica de criar e inovar adotam em sua administração o planejamento e a organização e, possuem uma postura ética dentro da organização, com colaboradores, fornecedores e clientes. Em confronto com o obtido junto às entrevistas com os proprietários da Casa Joka, verifica-se de maneira proeminente a tendência para este estilo de liderança.

Perspectivas na Carreira - Funcionários

No questionário 2, aplicado aos funcionários da empresa em estudo, foi pesquisado através da questão Q- 09, qual era a opinião do grupo sobre as perspectivas de seu crescimento profissional, que de uma forma sintetizadora, apresentaria a visão de futuro como profissional, na empresa.

Para que se pudesse colher essa informação frente ao grupo de funcionários da Casa Joka, ofereceu-se os a questão Q- 09.

Q- 09 – As perspectivas de seu crescimento profissional na Casa Joka são ?

Os colaboradores responderam utilizando as categorias de respostas: ótimo, bom, regular e ruim, onde possibilitou que o pesquisador avaliasse o nível de satisfação atual em seu ambiente de trabalho e conseqüentemente uma projeção de seu futuro profissional na empresa.

A partir dos dados colhidos, construiu-se o Gráfico 4.11, que mostra como os funcionários entendem sua profissão e, como se consideram algum tempo depois, no mesmo ramo ou não.

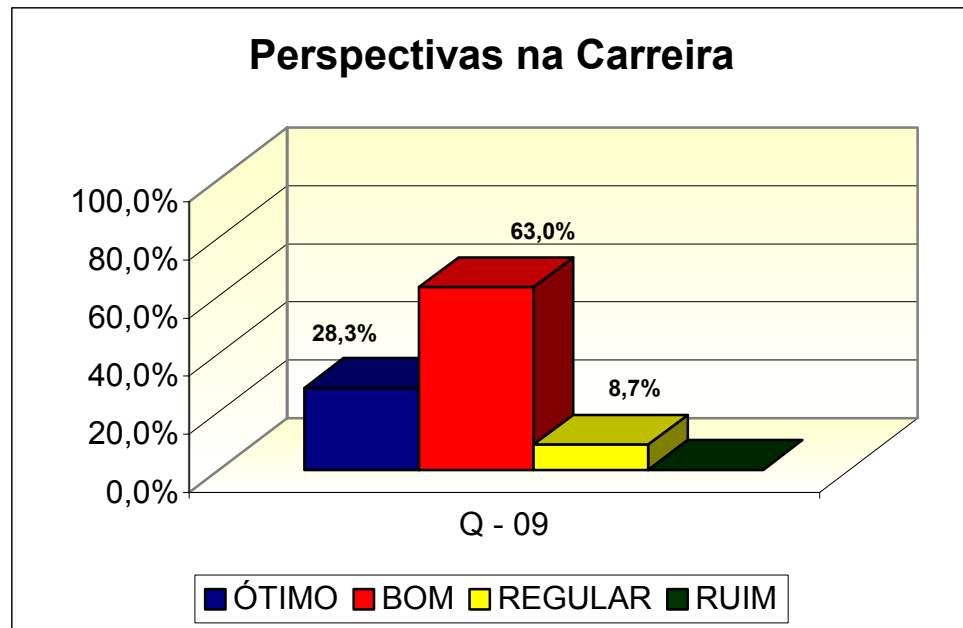


Gráfico 4.11 – Perspectiva na carreira dos Funcionários

Os funcionários da empresa, mediante suas respostas, mostraram que consideram como sendo boas as perspectivas na carreira, dentro da empresa em estudo, com 63,0 % das respostas coletadas. 28,3% indicaram como ótimas estas perspectivas e 8,7% responderam de forma menos favorável, considerando regulares as chances de crescimento profissional dentro da Casa Joka, não tendo havido nenhuma resposta com a característica de ruim.

As respostas para esta questão nos levam ao que Rato (2004) apontou anteriormente na fundamentação, onde o autor coloca da necessidade de reconhecimento de desempenho individual e do grupo de colaboradores da empresa, por parte dos líderes, como um ponto fundamental na motivação e, conseqüentemente, como geradora de aspirações profissionais. Também, neste estudo, citou-se Bergamini (1997) e Chiavenato (2000) que, com base na hierarquia de necessidade de Maslow, mostram a necessidade por parte dos funcionários, de buscar um lugar de mais destaque na empresa, privilégios, poder e auto-realização.

No caso da empresa pesquisada, através dos dados colhidos nas entrevistas, verificou-se uma correlação entre as citações dos autores mencionados, com o perfil do quadro de funcionários e a respectiva ascensão aos postos hierárquicos da loja e também frente as respostas dos próprios funcionários.

Funcionários e Empresa - Processo Participativo / Gestão

Através das questões, Q- 10, Q-11, Q- 14 e Q-15, do Questionário 2,

Q-10 – Há estabelecimento de metas a serem atingidas ?

Q-11 – Você tem oportunidade de participar do processo de estas metas?

Q-14 – Você tem oportunidade de acesso, para sugestões e colocações com sua gerência de seção?

Q-15 – Você tem acesso a direção (proprietários) para sugestões, dúvidas e informações?

Obteve-se respostas, por parte dos funcionários, que retratam como se desenvolve a relação das gerências e direção com o grupo de colaboradores, no que diz respeito ao processo de gestão na empresa e, como é vista pelos funcionários, a oportunidade de participação efetiva nos projetos de desenvolvimento, nas metas estabelecidas e, até indo de acordo com os questionamentos dos itens anteriores, como tem sido o comportamento adotado pelas lideranças e chefias no sentido de valorizar e motivar o corpo de funcionários da empresa.

O objetivo das questões acima citadas, também foi o de comparar os dados passados pela direção da empresa, quando do momento das entrevistas feitas, com as respostas coletadas na aplicação do referido questionário, passando, em seguida, para a análise e observação do manancial de informações extraídas da pesquisa realizada junto a vários autores e estudiosos do tema, chegando a um ponto comum, onde se poderia, como objeto do trabalho, se determinar, ou, identificar o comportamento do líder empresarial do ramo comercial, neste cenário. Estas questões trazem informações quanto ao nível de importância e comprometimento do efetivo com os destinos da empresa e os destinos deste mesmo efetivo na própria organização.

As respostas das quatro questões geraram o Gráfico 4.12:

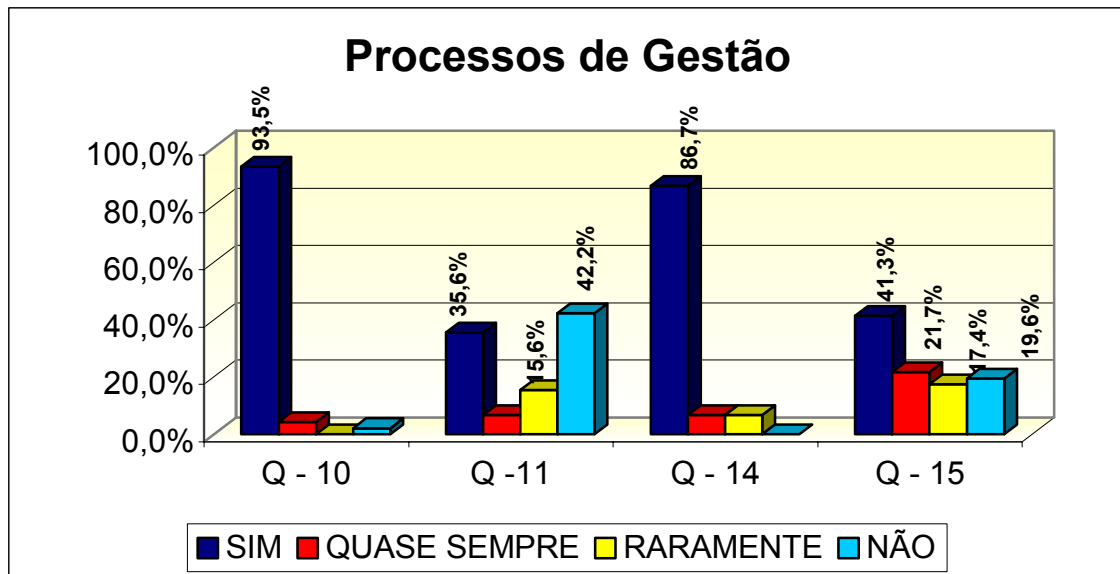


Gráfico 4.12 – Processo de Gestão

Para a questão, Q-10, houve quase uma unanimidade das respostas, onde 98,5% dos funcionários responderam que existe estabelecimento de metas pela empresa e, conseqüentemente, com resultados irrelevantes para as outras respostas: quase sempre, raramente e não.

Já para as respostas da questão Q-11, os funcionários se dividiram de maneira bem distinta. 35,6% responderam que sim, ou seja, participam de maneira efetiva no processo de elaboração das metas. 15,6% disseram que raramente tem oportunidade de participar deste processo, porém, 42,2% responderam que não participam da elaboração das metas estratégicas da empresa. As respostas: quase sempre, não foram consideradas por terem apresentado números irrelevantes.

A questão Q-14, apresentou um resultado bem representativo e positivo. Os funcionários, com 86,7%, disseram que tem oportunidade de opinar sobre assuntos de trabalho junto aos gerentes de sua seção. Os números da questão Q-14, através das respostas dadas pelos colaboradores da empresa estudada, confirmam autores como De Pree (1994), Kotler (1998) e Rato (2004), estudados no trabalho, que discorrem sobre a necessidade de se haver uma ampla comunicação entre todos os níveis hierárquicos na empresa, dando chance para que todos dêem sua colaboração, de maneira democrática, em prol da organização.

Já com a questão Q-15, as respostas dadas pelos respondentes, mostraram uma divisão de opiniões, onde 41,3% dos funcionários responderam sim, que tem acesso à direção da empresa e que podem opinar e se comunicar com os proprietários. 21,7% disseram que quase sempre tem essa oportunidade. Porém, 17,4% responderam que raramente e 19,6% disseram que não tem acesso aos membros da direção da empresa, que se justificam devido a alguns fatores como, a existência das gerências de seções, que são uma espécie de interface entre a direção e funcionários e também devido à intensa movimentação na empresa.

Funcionários – Empresa – Fatores Motivacionais

Através das respostas das questões Q-12, Q-13, Q-16, Q-17, Q-18 e Q-19, obteve-se dados relativos aos aspectos motivacionais da empresa, como os funcionários avaliam o quesito motivação, que conforme a literatura estudada, é papel importante do desenvolvimento da liderança de uma empresa e, implica no seu resultado operacional de forma direta e incisiva, pois vai impactar no resultado junto aos clientes, que conforme a proposta da pesquisa, vai determinar o nível da fidelidade conseguida.

As questões desse tópico pesquisado:

Q-12-A Casa Joka premia seus funcionários quando as metas são atingidas?

Q-13- A Casa Joka usa de ameaças ou punições na busca do atingimento dessas metas?

Q-16- Existe colaboração por parte da gerência e direção para o desenvolvimento de seu trabalho?

Q-17- Existe colaboração entre colegas?

Q-18- A direção da Casa Joka oferece programas de treinamento interno e externo para se desenvolvimento?

Q-19- Você acredita que os treinamentos oferecidos são eficazes e de boa qualidade?

Estas questões auxiliaram na busca de respostas para os questionamentos da pesquisa, como a interação do líder empresarial com seus colaboradores e a conseqüente conquista de resultados com a clientela.

Mediante os resultados alcançados nas respostas dos respondentes, chega-se ao Gráfico 4.13:

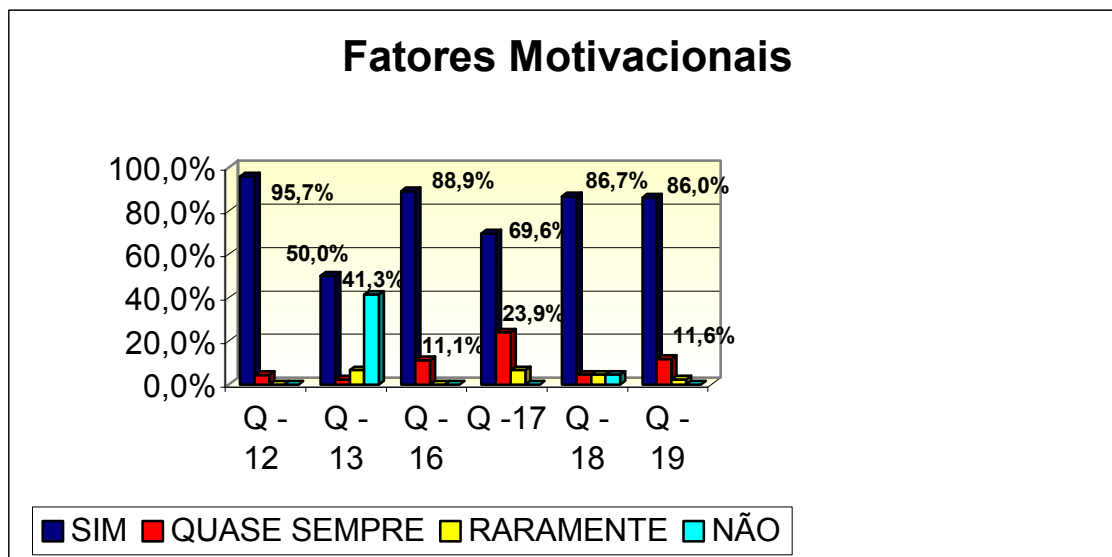


Gráfico 4.13 – Fatores motivacionais

Segundo 95,7% dos funcionários, através da questão Q-12, a empresa usa do método de premiação para os funcionários, quando conseguem alcançar as metas pré-estabelecidas, porém na questão Q-13, obteve-se um resultado que mostra uma postura, por parte da empresa, de utilizar métodos punitivos com os funcionários frente ao insucesso no atingimento das metas. 50,0% dos respondentes responderam que a empresa utiliza métodos punitivos e ameaças para chegar aos seus objetivos e, contrariamente a este grupo, 41,3% responderam que não. As respostas para: quase sempre e raramente não foram consideradas devido à insignificância numérica oferecida. Estas duas questões e, suas respostas, levam ao que encontrou-se no estudo sobre teorias e estilos de liderança. Asanome (2001), aponta para a eficácia da liderança autocrática e, sua conseqüente aplicação, quando de grupos mais recentes na empresa ou em casos de indisciplina, que, em caso de um tratamento menos contundente, poderão gerar instabilidade e baixa de produtividade, além de proliferar o problema. Já a liderança democrática é citada pela autora como sendo fundamental para se chegar ao trabalho em equipe e também para se conseguir fácil participação e empenho nas mudanças empreendidas pela chefia direta ou pela direção da empresa. O modelo liberal de liderança, embora combatido pela sua característica mais desprovida de comprometimento e gerador de uma certa insubordinação entre os comandados, também, segundo ainda Asanome, apresenta seus pontos positivos, principalmente quando se está trabalhando com um grupo

com boa experiência na empresa e com bom nível de qualificação. Também, conforme Rowe (2002), os líderes estratégicos possuem a característica de tomar atitudes visando a maximização de resultados e, fazendo uma analogia com os resultados obtidos acima, pôde-se entender que as punições são estratégias para se melhorar resultados e as premiações, são formas estratégicas de reconhecimento.

Com relação às questões Q-16 e Q-17, os resultados colhidos com os funcionários foram satisfatórios. Na Q-16, 88,9% dos respondentes disseram sim, que encontram apoio e sustentação por parte da gerência e da direção da empresa, contra 11,1% de respostas para o item: quase sempre, o que vem de encontro ao que Bennis (1996) aponta no estudo, que cabe ao líder eficaz, passar confiança aos colaboradores, apoiando e se mostrando presente nas horas de necessidade. A Q-17, apresentou 69,6% de respostas, sim, existe um ambiente de colaboração entre os funcionários da empresa, contra 23,9% de respondentes que disseram que quase sempre existe este apoio, confirmando Mietto (1997) que diz, que o líder deve proporcionar um ambiente de equipe e colaboração entre os funcionários.

Outro ponto gerador de motivação no grupo, foi levantado através das questões Q-18 e Q-19, onde os resultados foram expressivos e positivos, com índices de 86,7% para a Q-18 e 86,0% para Q-19 com respostas, sim, ou seja, a Casa Joka, oferece aos seus funcionários, treinamentos internos e externos, com o objetivo de favorecer o desenvolvimento e aprimoramento das técnicas essenciais para o trabalho e, estes programas de treinamento são bem aceitos por apresentarem boa qualidade. Com relação a este tópico, volta-se ao que apresentou Ratto (2004), que cita este procedimento como princípio básico para o líder, na busca por motivação e conseqüentemente otimização de resultados. Ainda, pode-se citar, Bacon e Pugh (2003), que na pesquisa, citou a necessidade de treinamento específico para os funcionários da empresa, visando o melhor atendimento e o melhor entendimento por parte daquele que está diante do cliente, em entendê-lo de maneira diferenciada e eficaz, gerando o esperado por parte do empresário: cliente satisfeito e fiel e, funcionário mais motivado devido aos resultados alcançados. Segundo a literatura e os próprios diretores da empresa estudada, o treinamento deve ser constante.

Funcionários e clientela

Através do Questionário 03, pôde-se estudar, junto aos funcionários da empresa estudada na pesquisa, a relação existente entre estes funcionários e a clientela da Casa Joka, onde de posse dos dados colhidos, pôde-se comparar as respostas com as informações fornecidas pelos diretores da empresa quando das entrevistas realizadas com os mesmos e, também com as respostas dadas pelos clientes, em questionário aplicado a eles.

No primeiro grupamento de questões, contendo Q-01, Q-02 e Q-03 :

Q-01- Existem clientes que preferem que você os atenda?

Q-02-Você tem preferência por clientes (jovens,idosos, crianças,etc.)?

Q-03- Você interfere na escolha dos clientes?

analisou-se o comportamento dos funcionários com os clientes da empresa, focando mais a maneira específica de um atendimento direto, como este funcionário vê o cliente e como o classifica no universo de clientes da Casa Joka. Com as respostas das questões Q-01, Q-02 e Q-03, construiu-se o Gráfico 4.14:

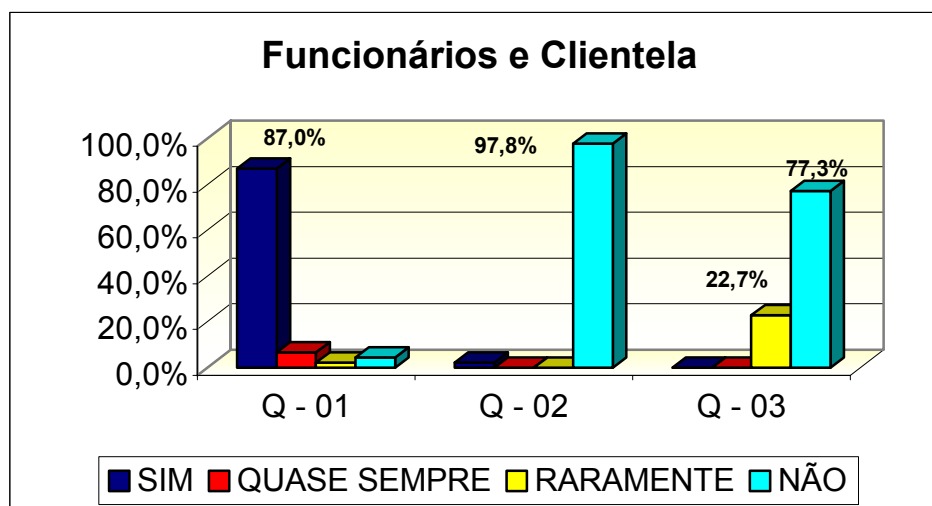


Gráfico 4.14 – Relacionamento entre funcionários e clientes

A questão Q-01, apresentou um resultado positivamente expressivo, com 87,0% dos respondentes dizendo que sim, que existem clientes que preferem ser atendidos por eles, demonstrando uma perfeita interação entre funcionário e cliente na empresa. Este número

comprova o que Sheth et al (2001) colocam sobre os pontos que fazem o cliente se tornarem fiéis a uma determinada empresa, destacando, neste caso, o bom atendimento dispensado ao cliente, com conhecimento da sua função, dos produtos que está oferecendo, da prontidão em orientá-los e na solução de problemas advindos da negociação, de forma rápida e cortês. Este bom atendimento, ainda conforme Sheth, gera a personalização, que traz o encantamento do cliente, tornando-o fiel e quase dependente de um determinado vendedor que, conseqüentemente torna-o fiel a empresa. Cabe salientar neste tópico, a questão, já discutida, dos programas de treinamentos oferecidos, que além da preparação técnica, motivam os colaboradores.

Quanto à questão Q-02, o resultado foi praticamente unânime, onde os funcionários, com 97,8% responderam que não fazem distinção entre clientes, o que demonstra o comprometimento e o respeito para com a clientela em geral.

A questão Q-03, onde se procurou avaliar a inferência do vendedor da empresa, no momento do atendimento aos clientes, apresentou um resultado que mostra que, embora exista uma elevada interação entre os clientes e funcionários da empresa, os mesmos, apesar de orientarem e prestarem um atendimento esmerado deixam que os clientes tenham liberdade de escolha. 77,3% dos respondentes disseram que não interferem na escolha dos clientes, com 22,7% respondendo que raramente fazem algum tipo de intervenção. Esta postura, refletida nos números do gráfico com as três questões, mostram a qualidade do atendimento dispensado aos clientes e o nível de preparo dos colaboradores da empresa em estudo.

Com as questões, Q-04, Q-05 e Q-06 :

Q-04- Você já foi criticada à direção por algum cliente?

Q-05- Você já foi elogiada à direção por algum cliente?

Q-06- Você já teve atrito com algum cliente?

formou-se o segundo grupamento de perguntas, com o objetivo de colher dados, com as respostas dos funcionários da empresa, relativos ao relacionamento com os clientes e as evoluções e conseqüências no âmbito pessoal e profissional, originadas desta relação. Através das respostas obtidas, neste conjunto, pôde-se traçar o Gráfico 4.15, além de analisar, frente a fundamentação teórica, a combinação das informações fornecidas pelos funcionários com os resultados das entrevistas realizadas com os proprietários, com as contribuições dos clientes e com os autores estudados na fundamentação mencionada.

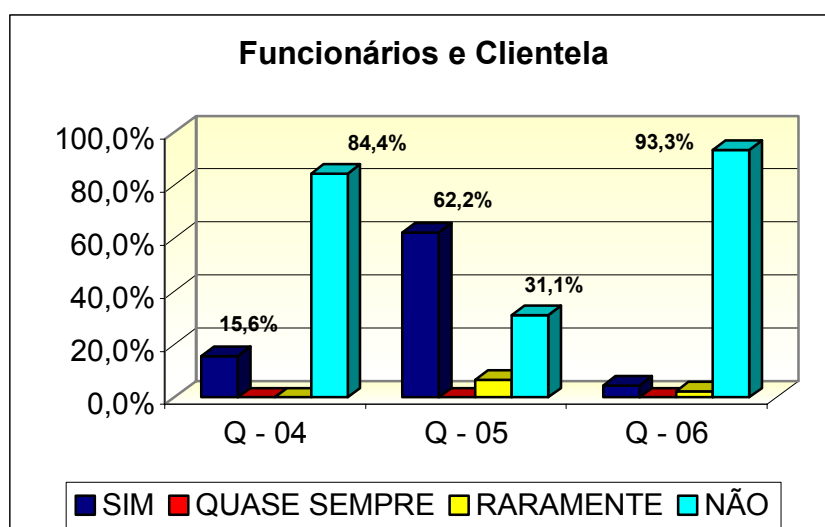


Gráfico 4.15 – Relacionamento entre Funcionários e clientes

Como pode-se ver no gráfico, o resultado obtido com as respostas, Q-04, Q-05 e Q-06, foi satisfatório, demonstrando se tratar de um grupo comprometido com a clientela da empresa, com uma postura profissional, além de demonstrar um profissionalismo por parte da gerência e também da direção da empresa estudada em propiciar elementos e condições para que se atinja o referido resultado.

Na questão Q-04, os funcionários disseram, com 84,4% das respostas, que nunca foram criticados por clientes, contra apenas 15,6% respondendo que a direção da empresa já recebeu críticas de clientes com relação ao seu trabalho ou relativo a algum incidente ocorrido durante um atendimento. Confirmando esta posição, têm-se a questão Q-05, que retrata o reconhecimento, com aproximadamente a mesma proporção da questão Q-04, por parte da clientela, frente a postura e desenvolvimento na função dos funcionários. 62,2% dos respondentes disseram já ter sido elogiados e terem tido seu trabalho reconhecido por clientes da loja. 31,1% colocaram que desconhecem esta atitude por parte de clientes. Os índices, raramente e quase sempre apresentaram números insignificantes e não representativos para a pesquisa. A questão Q-06, foi, deste grupamento, a questão que apresentou o resultado mais positivo e com índices mais expressivos. 93,3% dos funcionários apontaram que nunca tiveram nenhum tipo de atrito ou situação de controvérsia com clientes da empresa. Os demais índices do questionário apresentaram resultados sem representatividade.

Os números obtidos neste conjunto de questões, Q-04, Q-05 e Q-06, atestam o que apresentam Bacon e Pugh (2003) no estudo teórico, que a diferenciação positiva, através de um atendimento que supere o esperado, o interesse real pelos desejos e necessidades dos clientes, gera a satisfação plena deste cliente e torna-o leal à empresa.

Com o objetivo de analisar o envolvimento dos clientes com os funcionários da empresa, frente ao processo evolutivo da negociação, focando mais pelo lado pessoal e, pesquisar através das questões, Q-07, Q-08 e Q-09, o nível de aproximação que existe entre as duas partes, aplicou-se este conjunto de perguntas, que compõem o terceiro grupamento do questionário 03:

Q-07- Os clientes costumam falar de seus problemas particulares com você durante o atendimento?

Q-08- Você faz comentários sobre sua vida particular com os clientes?

Q-09- Existem momentos que você se desanima durante um atendimento?

As questões acima foram elaboradas para a análise do envolvimento entre funcionários e clientes, como já mencionado e, as respostas destas questões irão complementar os resultados da proposição do grupamento anterior, que trata da relação da clientela com o efetivo da empresa e, que culmina na satisfação e maior comprometimento dos clientes com a empresa. As respostas, que apresentaram o nível de profissionalismo e postura ética no trabalho, além de mostrar os limites de comportamento no desenvolvimento da tarefa de atender um cliente, que muitas vezes vê no atendente, um amigo ou até mesmo alguém com quem dividir certas confidências, fruto da relação criada com o tempo de relação.

Este grupamento forneceu o Gráfico 4.16:

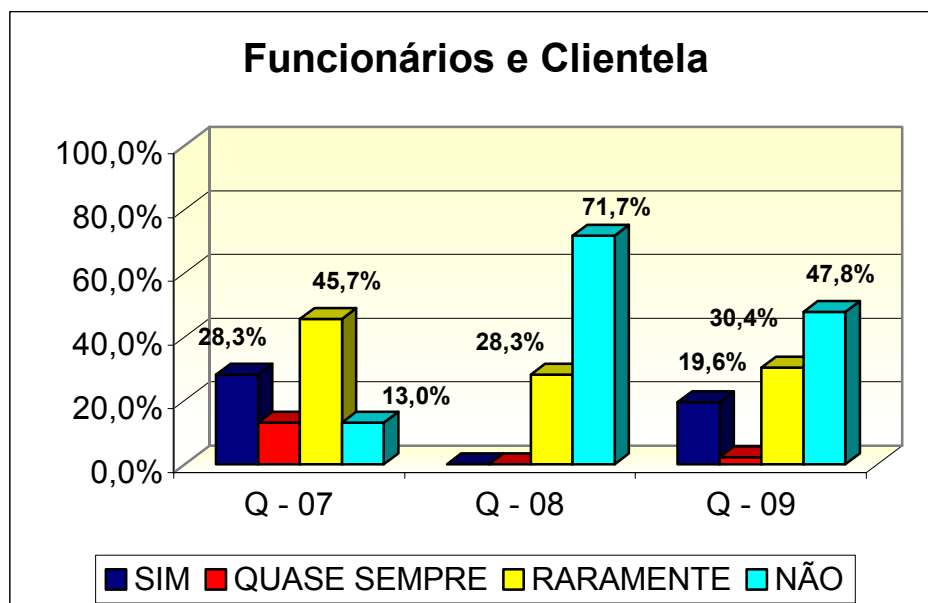


Gráfico 4.16 – Envolvimento entre funcionários e clientes

Os resultados da questão Q-07, mostram um certo equilíbrio nas respostas, onde 28,3% dos funcionários disseram que sim, que os clientes costumam se abrir com eles e falar de seus problemas particulares e passando do papel de clientes para o de amigos quando do momento das compras ou das visitas à loja, evidenciando o que Bacon e Pugh (2003) colocam quando trata da diferenciação de comportamento positiva que os clientes buscam no ato de comprar ou procurar por produtos no mercado. O autor ressalta a necessidade dos funcionários, principalmente os de linha de frente das organizações comerciais, que tem maior contato com a clientela, de saber ouvir estes clientes, ter paciência, sempre tratar a todos com respeito e, acima de tudo ter sensibilidade na comunicação com o cliente que, espera por este diferencial. 45,7% dos funcionários responderam que raramente os clientes o procuram para tratar de assuntos particulares durante o atendimento, o que deixa parecer se tratar das respostas dos funcionários com menor tempo na função, pelo menos, na empresa estudada, o que impede de ter criado uma maior rede de relacionamento com a clientela da empresa. Os outros dois índices, quase sempre e não, apresentaram números iguais na pesquisa. 13,0% dos funcionários disseram que não são interpelados por clientes para conversas que não sejam ligadas ao aspecto profissional, porém, 13,0%, responderam que quase sempre, em um atendimento na loja, os clientes iniciam algum tipo de conversa de cunho pessoal, o que já denota se tratar de um grupo de funcionários com seus clientes mais fiéis.

A questão Q-08, ao contrário da questão anterior, apresentou números mais incisivos, que, conforme o colocado por Bacon e Pugh (2003), que diz que os clientes esperam um tratamento acima da média, respeitoso e que o faça se sentir importante para a empresa, demonstram, apesar do atendimento de boa qualidade, postura respeitosa e profissionalismo. 71,7% dos funcionários disseram que não fazem comentários sobre seus problemas particulares com os clientes, comportando-se com profissionalismo e ética durante o processo de atendimento, limitando-se aos comentários técnicos e ligados à venda. 28,3% responderam que raramente fazem algum comentário de cunho pessoal com clientes. Não houve respostas para os demais índices do questionário.

Os resultados da questão Q-09, embora não tenham sido bem determinantes, mostraram o comprometimento dos funcionários para com os clientes e o nível de profissionalismo existente no dia a dia na empresa em estudo. 47,8% dos respondentes afirmaram que estão sempre de bem no seu trabalho, conservando a vontade de servir da melhor maneira seus clientes, porém, de forma contrária, 19,6% dos funcionários disseram que sim, que sentem desânimo diante de situações adversas durante o atendimento a determinados clientes e, 30,4% responderam que raramente perdem a motivação diante de um cliente na empresa. Os resultados da questão Q-09, confirmam o que foi citado pelos proprietários da empresa, na entrevista e, também pelo apontado pelos próprios funcionários no questionário 02, com relação aos programas de treinamentos oferecidos e pelo ambiente de colaboração existente, que reflete no desempenho do grupo e por consequência no atendimento dos clientes.

Fechando o Questionário 03, formulou-se a Questão Q-10:

**Q-10- Você pensa na possibilidade de sair da Casa Joka para outro
emprego ou para uma atividade própria?**

O objetivo da questão foi o de avaliar o funcionário da empresa quanto ao seu estado de motivação e, com ela poder reforçar a informação fornecida anteriormente, no questionário 02, além de comparar com as respostas anteriores, do questionário 03. Com os números colhidos, construiu-se o Gráfico 4.17:

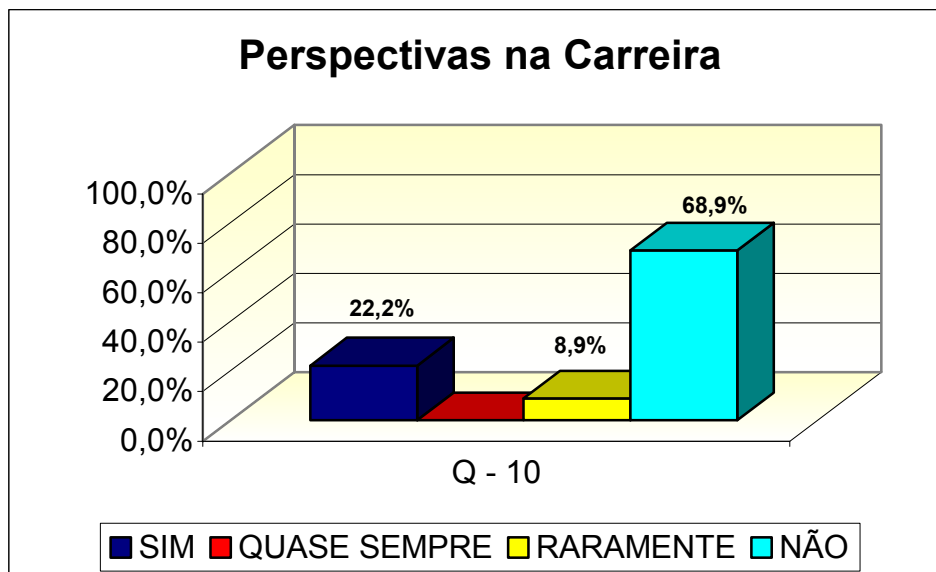


Gráfico 4.17 Perspectiva na carreira dos funcionários

Na questão Q-10, pôde-se ver que 68,9% dos funcionários não planejam deixar a empresa, o que confirma o que foi dito pelos proprietários da empresa com relação ao ambiente de trabalho e também com relação às boas perspectivas de crescimento, conforme obtido no questionário 02. Estes resultados refletem, como já mencionado e analisado, a estrutura da empresa no estágio atual, o comportamento da direção e o nível motivacional dos funcionários. De acordo com Chiavenato (2000), a teoria da motivação e higiene, de Herzberg, cita pontos como o modo de reconhecimento por parte das chefias e lideranças, estilo de liderança na empresa, honestidade e comportamento ético dos líderes, colocações que dizem respeito aos resultados encontrados, conforme números dos questionários e colocações dos líderes da empresa. Pelos resultados, pôde-se atestar que os funcionários da empresa estudada se sentem satisfeitos, seguros e motivados em continuar trabalhando. 22,2% dos funcionários, ao contrário do grupo anterior, já consideram a possibilidade de sair da empresa para um outro emprego ou para uma atividade própria. As outras duas modalidades de respostas: raramente e quase sempre, tiveram resultados irrelevantes para a pesquisa.

Embora Bergamini (1997) e Chiavenato (2000) coloquem que a motivação de um funcionário, notadamente os de empresas comerciais, que atua de forma direta com os clientes, esteja acima de ganhos de ordem material, há de se considerar a postura da empresa neste aspecto, que oferece salários justos, pagamentos em dia, prêmios, além de benefícios que são agregados a estes salários. Esta postura da empresa ficou evidenciada nas entrevistas

com os seus diretores e confirmada pelos números observados nos questionários destinados aos seus funcionários.

4.2.1.2 Questionário 04 - Gerência

Através do questionário Q-04, pôde-se analisar junto aos gerentes da empresa, aspectos similares aos estudados com os funcionários, ou seja, seu volume e forma de participação no processo administrativo, o comportamento com os clientes, internos e externos, o nível de motivação encontrado e as perspectivas de crescimento na loja.

Gerência – Processo Participativo

O primeiro grupamento de questões direcionado aos gerentes de seções da empresa foi composto pelas questões: Q-01, Q-02 e Q-05:

Q-01- Você tem participação na escolha de funcionários para trabalhar em sua seção?

Q-02- Você procura criar atrativos, como disposição de produtos, lay out, etc.,no sentido de melhorar o desempenho de sua seção?

Q-05- Você participa de reuniões gerenciais na Casa Joka?

Com estas questões, obteve-se dados sobre a forma de participação dos gerentes, como a função é vista pela direção, no que diz respeito à autonomia e, como se situa no desenvolvimento operacional da empresa. Esta análise se justifica pelo fato de ser este profissional, a interface entre a direção e funcionários e também por ser o elo de sustentação dos funcionários na seção de trabalho, o que vai refletir no bom trabalho com o maior objeto, o cliente.

Mediante os números encontrados, construiu-se o Gráfico 4.18:

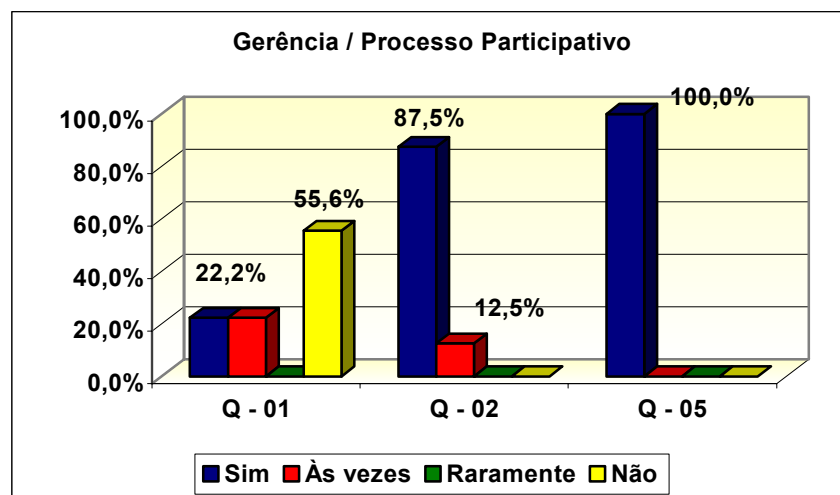


Gráfico 4.18 – Processo participativo da Gerência

A questão Q-01, apresentou resultados que mostram o controle exercido pela direção da empresa com relação aos temas ligados a administração. A autonomia dada aos gerentes da empresa não prevalece quando da necessidade de se contratar novos funcionários para uma determinada seção, onde cabe aos proprietários conduzir o processo da escolha. Este processo se confirma, a partir do que foi relatado nas entrevistas, onde nos foi passado pelos membros da direção que a eles pertence esta tarefa e inclusive, que estão dando oportunidade a estagiários do curso de psicologia, de uma faculdade da cidade, de participar do processo seletivo inicial.

Na questão Q-02, os números obtidos foram mais representativos, com 87,5% dos gerentes respondendo que sim, que por iniciativa própria, procuram desenvolver melhorias nas suas respectivas seções. Este resultado confirma o que Mintzberg, através de Robbins (1998), identificou como a atitude empreendedora dos gerentes, que de forma proativa implementam e supervisionam ações na sua área de trabalho, visando melhorias da seção e, conseqüentemente o desenvolvimento da empresa. Por outro lado, no caso da empresa estudada, discorda-se de Botelho (1992), quando coloca que os gerentes se prendem em normas e procedimentos e vêem seu dia a dia como uma rotina. Segundo o autor, os gerentes se consideram como possuidores de uma função, com uma tarefa específica e que têm como fonte motivadora, o salário e a posição na organização, ao contrário do verdadeiro líder, que já enxerga mais longe e proporcionado a oportunidade dos seguidores de serem criativos e buscarem também sua auto-realização. Na questão Q-02, pôde-se, através dos números e, a partir dos conceitos estudados, verificar a condição dada pelos líderes da Casa Joka aos seus

gerentes, de desenvolverem a liderança natural junto aos seus respectivos grupos de funcionários.

A questão Q-05, apresentou, de forma unânime, que os gerentes participam do processo decisório e gerencial da empresa, com 100% de respostas para sim, que são chamados para reuniões regulares com a direção da empresa para avaliações de desempenho e tomadas de decisões.

Com as questões, Q-03 e Q-04, estudou-se os aspectos comportamentais dos clientes na empresa, com os seus clientes internos e externos.

Q-03- Você já teve algum tipo de atrito com funcionários da loja?

Q-04- Você já teve algum tipo de atrito com cliente na loja?

Este grupamento de questões forneceu dados relativos a forma de comportamento adotado pelos gerentes, com seus funcionários de seção e com seus clientes, avaliando os métodos de busca de comprometimento e maneira de interpretar e resolver problemas com o cliente externo.

Os números fornecidos nos deram origem ao Gráfico 4.19:

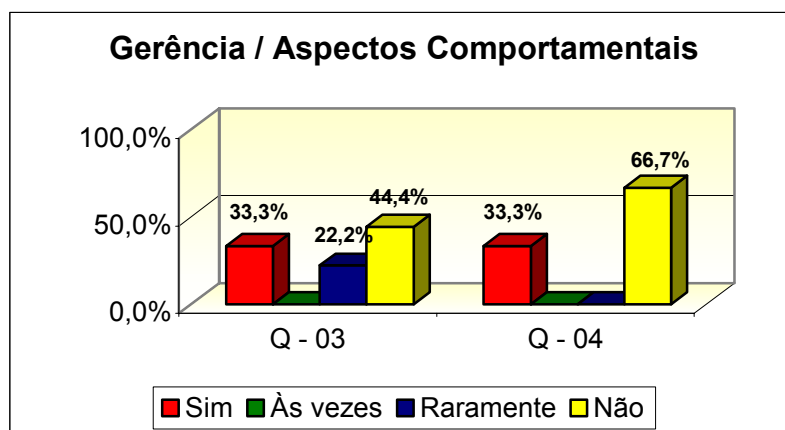


Gráfico 4.19 – Aspectos comportamentais da Gerência

A questão Q-03, apresentou resultado conflitante onde 33,3% dos gerentes afirmaram já terem tido algum tipo de divergência com os funcionários de sua seção. 22,2% responderam que raramente se depararam com este tipo de problema e, 44,4% disseram que não tiveram problemas e atritos com funcionários. Segundo Gruber (2001), cabe aos gerentes, acompanhar e proporcionar condições ao grupo, para que sejam seguidos os padrões de

comportamento e execução de funções na empresa. O processo de se acompanhar o desenvolvimento e cumprimento destes padrões de comportamento se denomina disciplina e, muitas vezes, a cobrança desta disciplina pode gerar atritos com o grupo.

A questão Q-04, trouxe resultados parecidos com os da questão Q-03. 33,3% dos gerentes da loja responderam que sim, que já tiveram atrito com clientes da empresa e 66,7% disseram que não tiveram contratemplos com os clientes. Pôde-se avaliar a situação referente à resposta positiva, de que não se indispuseram com clientes, como fruto do trabalho interno de treinamentos oferecidos pela empresa, conforme mencionado anteriormente no questionário dos funcionários e nas entrevistas com proprietários, como também pelo fato dos gerentes estarem na função já há um tempo suficiente para conhecerem os pormenores e situações difíceis da função. Com relação às respostas negativas, avaliou-se como fruto da grande exigência do mercado consumidor, como visto neste estudo, que faz muitas vezes este mesmo cliente extrapolar querer impor aos gerentes da seção, situações e soluções descabidas, colocando este profissional em momentos de instabilidade.

Através das questões, Q-06 e Q-07, formou-se o grupamento destinado a estudar os aspectos que motivam os gerentes no exercício da função na empresa estudada.

Q-06- Nas reuniões da loja você tem liberdade para questionamentos e sugestões?

Q-07- Você tem participação nas compras e inovações de sua seção?

Com as questões acima, pôde-se ter acesso a números referentes ao comportamento organizacional existente na empresa quanto a abertura proporcionada pela direção, para que os gerentes de seções possam colocar, de forma direta, seus problemas e necessidades e, mensurar o nível de democracia e autonomia dada pelos proprietário, fatores estes, determinantes no processo de motivação necessária para o cargo. Também, como a empresa se posiciona, com relação aos gerentes, na aquisição de mercadorias para a loja, bem como nas inovações implementadas por eles, nas suas respectivas seções.

Com os resultados obtidos, construiu-se o Gráfico 4.20:

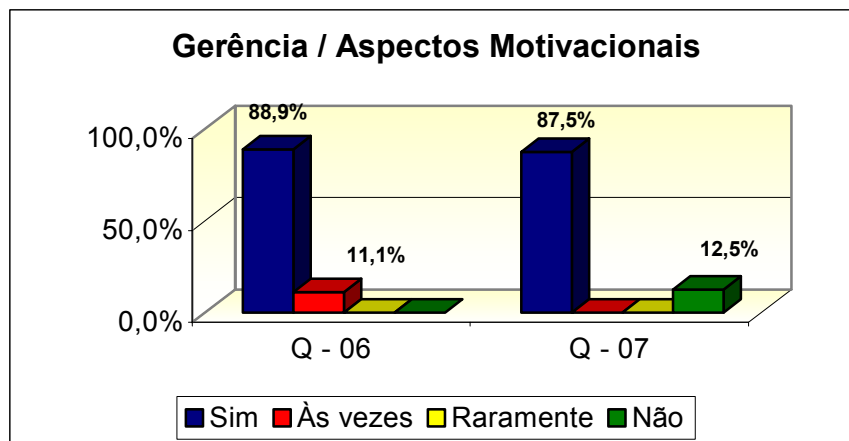


Gráfico 4.20 – Aspectos comportamentais da Gerência

As respostas para as duas questões, foram incisivas, e não deixaram dúvidas quanto ao positivo fator motivacional existente na empresa, quando se trata da participação dos gerentes nas decisões de desenvolvimento e operacional.

Para a questão, Q-06, 88,9% dos gerentes responderam afirmativamente, ou seja, nas reuniões da empresa, eles têm participação efetiva, podendo fazer considerações e sugestões com relação aos problemas e iniciativas a serem tomadas nas suas seções. As demais respostas não apresentaram resultados relevantes.

A questão Q-07, forneceu resultado semelhante, com 87,5% dos gerentes respondendo que sim, que participam de forma ativa nas compras regulares da Casa Joka, tendo as demais respostas apresentado índices irrelevantes para a pesquisa.

Os pontos abordados e, os resultados obtidos com as questões aplicadas aos gerentes, nos levam a confirmar o que aponta Decrane Júnior (1996), que diz que cabe ao líder da empresa, estimular a equipe, incentivando e dando autonomia aos funcionários diretos, dando apoio às idéias e projetos. O gerente, tendo apoio em suas iniciativas, adquire maior autoconfiança e conseqüente motivação para o desenvolvimento de seu trabalho, como para orientar seus subordinados. Também Bergamini (1997) e Chiavenato (2000), colocam como agente motivacional, a criação por parte dos líderes empresariais, de uma condição satisfatória para que os seus seguidores possam desenvolver suas características e poderes criativos e, com isso, se sentirem motivados e terem condições de retransmitirem aos demais funcionários na organização. Bateman e Snell (1998), nesta pesquisa, citam o *empowerment*, como o processo proporcionado pela liderança, que proporciona mais autonomia e poder aos funcionários estratégicos, numa prova de reconhecimento e confiança e, que gera um natural comprometimento do gerente e, por conseqüência, da equipe. Ainda pôde-se observar, com os

resultados observados nas questões Q-06 e Q-07, que a empresa, mediante seu comportamento para com o corpo gerencial, atende a uma das cinco necessidades que compõem a teoria das necessidades de Maslow, conforme visto através de Chiavenato (2000).

Outro grupamento de questões formado, foi o composto pelas questões, Q-08 e Q-09, destinado ao estudo do comportamento dos gerentes com a clientela da empresa.

Q-08- Os clientes fazem reclamações e/ou sugestões na sua seção?

Q-09- Em caso de problemas com clientes, você soluciona na própria seção?

Os resultados obtidos com as questões acima, deram o Gráfico 4.21:

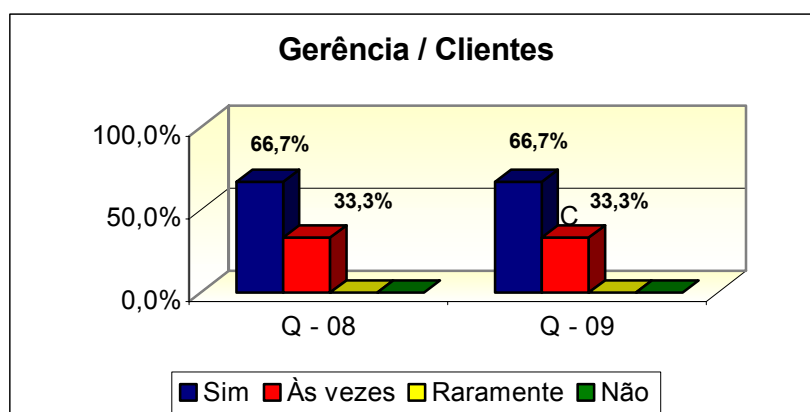


Gráfico 4.21 – Relação entre Gerência e clientes

Pôde-se ver através dos números obtidos, que as questões Q-08 e Q-09, apresentaram o mesmo resultado e cujas respostas, nos deram um quadro positivo quanto à maneira como o profissional gerente da empresa estudada é visto pelo cliente desta empresa e como a direção oferece poder, autoridade e autonomia a este profissional. Tanto para a questão Q-08 como para a Q-09, obteve-se 66,7% para resposta sim, os clientes reclamam de algum serviço ou produto para o gerente, na própria seção e, estas reclamações são solucionadas por eles mesmos. 33,3% dos gerentes responderam que, às vezes recebem diretamente dos clientes algum tipo de reclamação ou sugestão e, que também, às vezes podem ou tem condição de resolver na própria seção os problemas que aparecem.

As respostas favoráveis do questionário se devem ao tratamento dispensado aos funcionários, especialmente aos gerentes, pela direção da empresa, conforme já visto pelos questionários anteriores e também pelos dados das entrevistas feita com os membros da direção. Já as respostas menos favoráveis, se justificam pelos clientes com acesso aos proprietários e que questionam diretamente com eles e também pela complexidade das questões, que muitas vezes foge da alçada dos gerentes da empresas.

Encerrando o estudo referente aos gerentes, foi aplicada a questão Q-10, onde se procurou avaliar o nível de satisfação em trabalhar na empresa e até mesmo a fidelidade para com ela.

Q-10- Você pensa na possibilidade de sair da Casa Joka para outro emprego ou atividade própria?

Com o que foi colhido ao longo do questionário 04, aplicado aos gerentes, pôde-se ver o nível de participação no processo administrativo, a autonomia dada pela direção, a motivação existente no quadro de gerentes e a forma de interagir com os clientes. Como uma conclusão do questionário 04, elaborou-se a questão Q-10, como se fosse uma conclusão e uma avaliação final dos gerentes com relação ao seu trabalho, seus colegas de empresa, seus patrões, o ambiente geral de trabalho e as perspectivas para o futuro, como profissional do comercio varejista.

A questão Q-10 , através dos números provenientes das respostas dos gerentes respondentes, gerou o Gráfico 4.22:

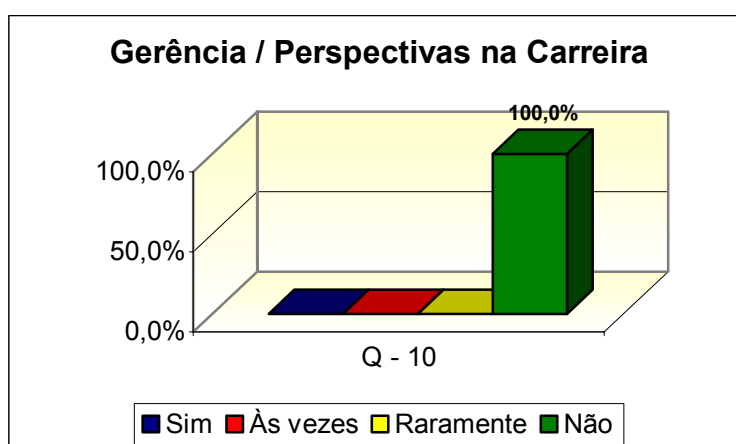


Gráfico 4.22 – Perspectiva na carreira da Gerência

Como pôde-se observar pelo gráfico, as respostas dadas pelos gerentes da empresa Casa Joka, foram conclusivas, com todos respondendo: não, que não pensam em sair da empresa. Obteve-se 100,0% das respostas para o índice não.

O resultado da questão Q-10, mostra com clareza a satisfação do funcionário-gerente em permanecer no quadro funcional da empresa e vem de encontro às teorias de motivação, estudadas anteriormente. A teoria das necessidades de Maslow. Segundo Chiavenato (2000); a Teoria Y, de Douglas McGregor, segundo Chiavenato (2000) e Robbins (1998) e a teoria ERG de Clayton Alderfer, que estudou-se através de Robbins (1998) e Bateman & Snell (1998), são observadas no comportamento gerencial, que têm, de forma natural, as necessidades relacionadas por Maslow; as necessidades existenciais, de relacionamento e as necessidades de crescimento da teoria ERG e as concepções positivistas da teoria Y que diz do prazer no trabalho, a liberdade para tomadas de decisão e de desenvolvimento da sua criatividade, além da condição de assumir responsabilidades, frente as condições oferecidas pela organização, gerando maior comprometimento e satisfação e por consequência, a fidelidade do gerente da empresa que estudou-se na pesquisa.

4.2.1.3 Pesquisa: Satisfação e Fidelização de Clientes – Casa Joka

Questão:

Quantos clientes devem ser entrevistados para se testar a hipótese de que o tempo médio de fidelidade do cliente a CASA JOKA é superior a cinco anos e com isso obter um resultado que valide a pesquisa através de resultados fidedignos e concludentes.

Para a realização da pesquisa com os clientes da empresa estudada e a consequente aplicação do questionário, utilizou-se de um teste piloto (pré - teste) onde após se obter o desvio padrão chegou-se ao número ideal de clientes que deveriam ser submetidos ao questionário.

Hipóteses:

HO: Tempo médio de fidelidade \leq 5 anos;

H1: Tempo médio de fidelidade $>$ 5 anos.

Para fazer uma estimativa do Desvio Padrão do Tempo Médio de Fidelidade, serão utilizados dados da amostra pré-existente. Tal amostra nos apresentaria um desvio padrão de 5,4 anos.

Utilizando-se a estimativa de 5,4 anos para o desvio padrão pode-se simular o tamanho de amostra necessário para se testar a hipótese de que o tempo médio de fidelidade é maior que 5 anos.

Desse modo, entre todos os possíveis clientes da empresa, serão sorteados (aleatoriamente) 47 para responderem a um questionário proposto, com o objetivo de investigar o nível de satisfação e de fidelização dos clientes.

O questionário (Anexo C), aplicado aos clientes da empresa estudada, conforme citado no capítulo 3 – Fundamentação Metodológica, foi desenvolvido a partir da análise sobre a pesquisa bibliográfica empreendida como também com base nas entrevistas com os proprietários e nos resultados dos questionários impostos aos funcionários e gerentes da empresa.

O período de aplicação do referido questionário foi entre a segunda quinzena de abril e a primeira quinzena de maio, onde obteve-se um tempo médio de dez dias de retorno. O material elaborado foi previamente submetido à análise dos proprietários e também o critério de escolha dos respondentes. Foram encaminhados 65 questionários e obteve-se o retorno de 47 com respostas, que foram tabuladas e confrontados com os demais resultados, gerando os dados e gráficos apresentados a seguir.

Questão 1: Há quanto tempo você é cliente da CASA JOKA?

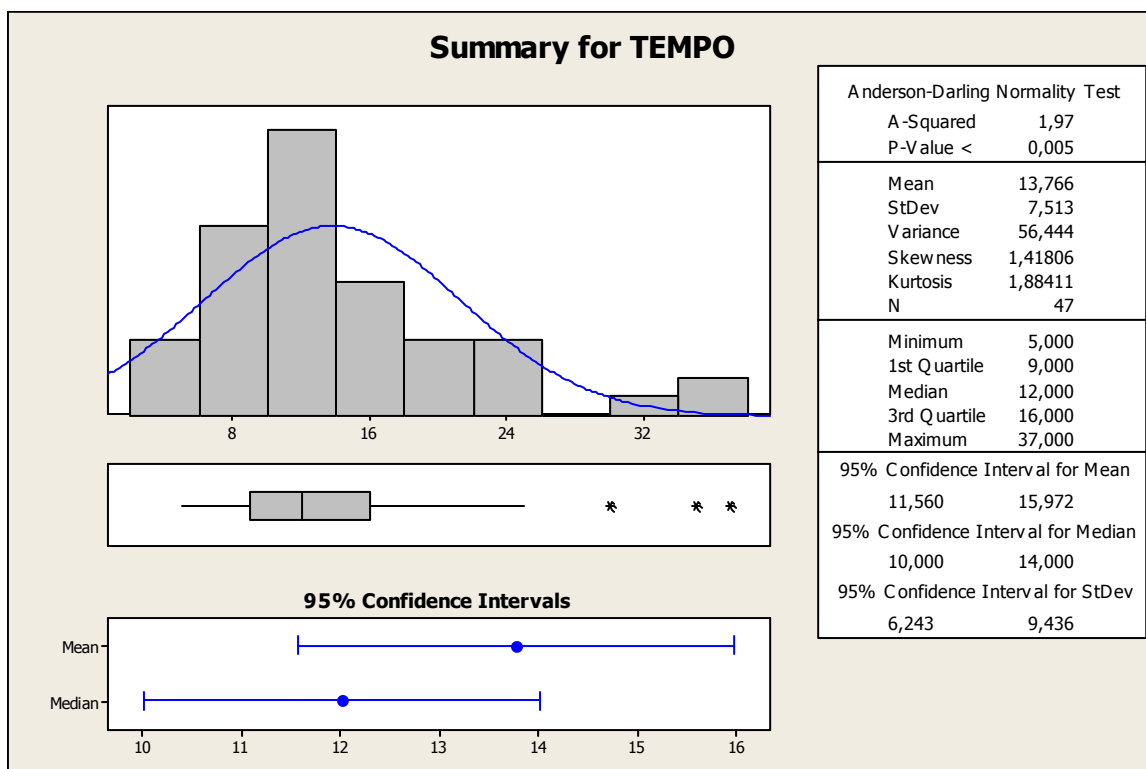


Gráfico 4.23 – Tempo de clientes

A análise precedente revela que o tempo médio dos clientes é de 13,766 e mediana de 12 anos, com desvio padrão de 7,513, um pouco maior que o desvio padrão estimado (5,4).

Freqüência de Compra

Questão 2: Você compra na Casa Joka com que freqüência?

Mensalmente	Trimestralmente	Semestralmente	Uma Vez Por Ano
13	11	10	13

Tabela 4.8 - Freqüência de compra de Clientes

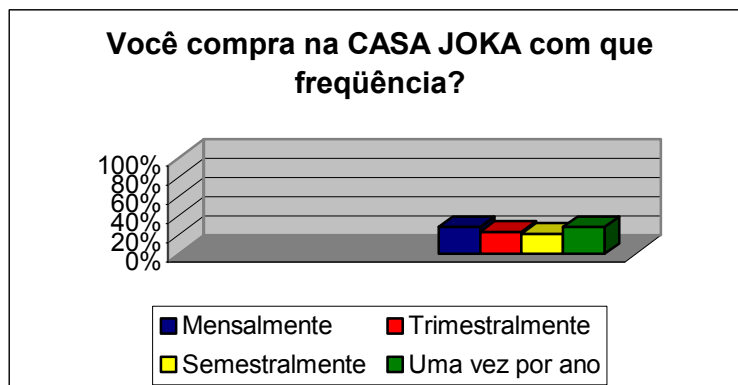


Gráfico 4.24 – Frequência de compra de Clientes

Questão 3: Você compra com regularidade em outra loja?

Sim	Raramente	Às Vezes	Não
33	03	10	01

Tabela 4.9 – Compras regulares de Clientes

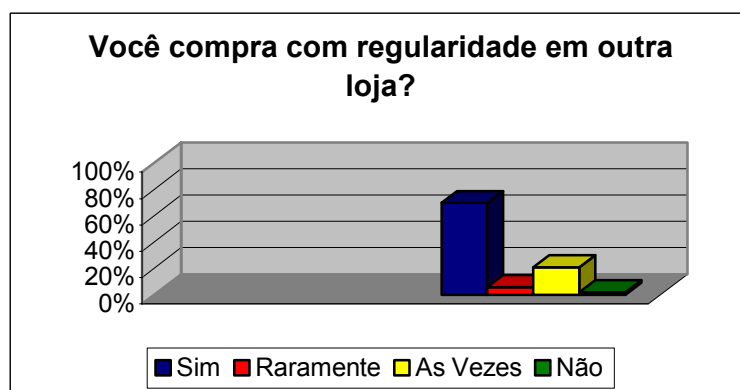


Gráfico 4.25 – Compras regulares de Clientes

Questão 4: Antes de comprar na Casa Joka você vai a outra loja para comparar produtos ou preços?

Sim	Raramente	Às Vezes	Não
23	07	10	06

Tabela 4.10 – Comparação de preços por Clientes da Casa Joka

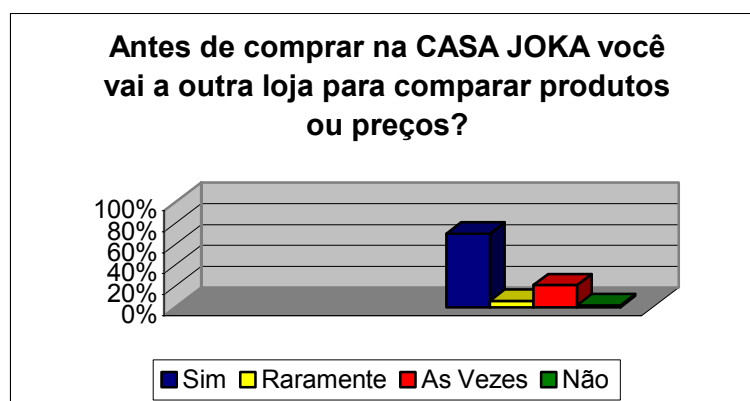


Gráfico 4.26 – Comparação de preços por clientes da Casa Joka

Problemas com Atendimento

Questão 5: Você já teve ou tem problema na Casa Joka com relação a atendimento?

Sim	Raramente	Às Vezes	Não
02	02	01	42

Tabela 4.11 – Problemas com atendimento de clientes da Casa Joka

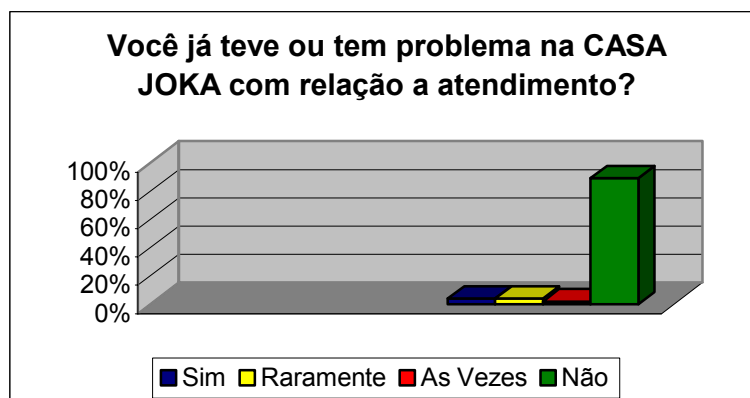


Gráfico 4.27 – Problema com atendimento de Clientes da Casa Joka

Questão 6 – Motivação para Comprar na Casa Joka

Atendimento- 66% - 31 pessoas

Preço - 9% - 4 pessoas

Variedade de Produtos - 89% - 42 pessoas

Horário de Funcionamento - 70 % - 33 pessoas

Forma de Pagamento - 38 % - 18 pessoas

Localização - 62 % - 29 pessoas

Interação com Proprietários - 9 % - 4 pessoas

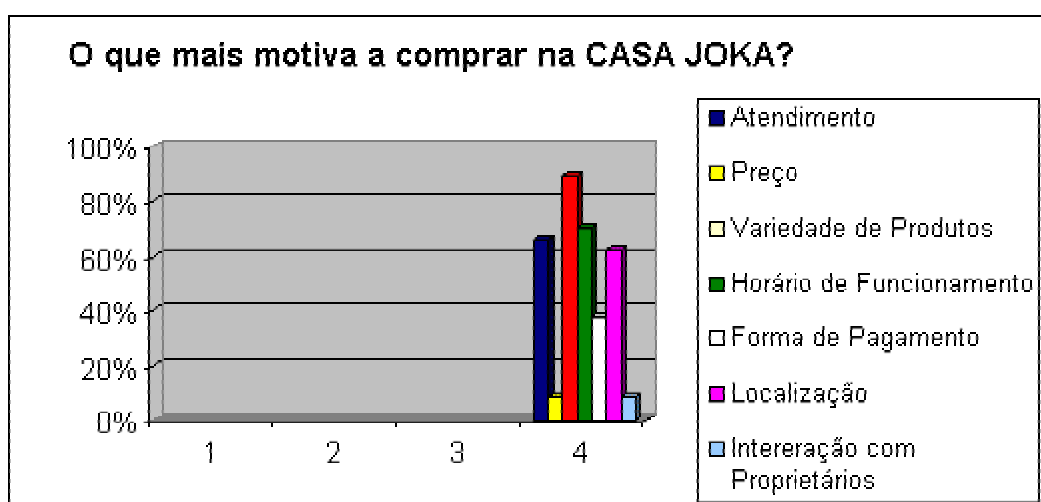


Gráfico 4.28 – Motivos para compra por clientes – Casa Joka

Questão 7– Critérios de Qualidade da Casa Joka

Questões (1 A 7): Qual a sua avaliação da Casa Joka em relação à:

	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM
▪ Atendimento	26	21		
▪ Preço	04	15	25	01
▪ Variedade de Produtos	25	22		
▪ Horário de Funcionamento	37	10		
▪ Forma de Pagamento	21	12	11	03
▪ Localização	30	15	02	
▪ Interação com Proprietários	10	14	12	01

Tabela 4.12 – Avaliação da Casa Joka por Clientes

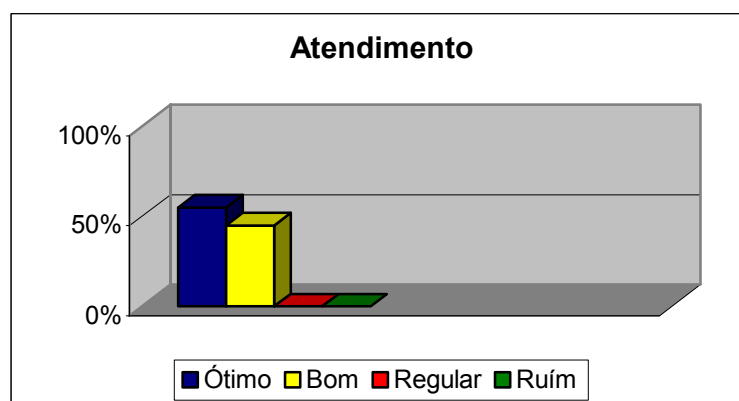


Gráfico 4.29 – Avaliação do atendimento por Clientes – Casa Joka - Questão 7-1

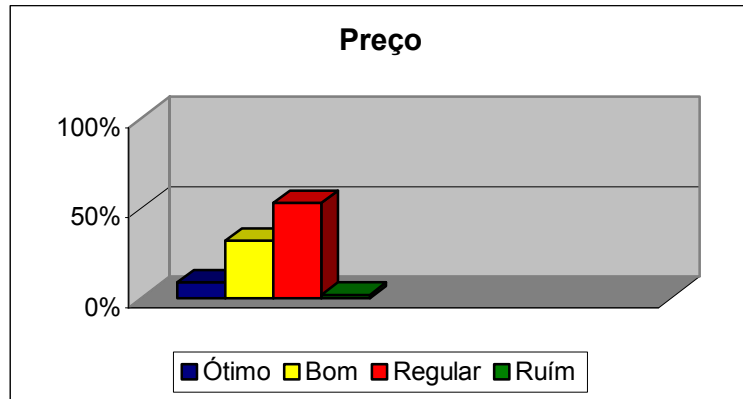


Gráfico 4.30 Avaliação de preços por Clientes – Casa Joka
- Questão 7-2

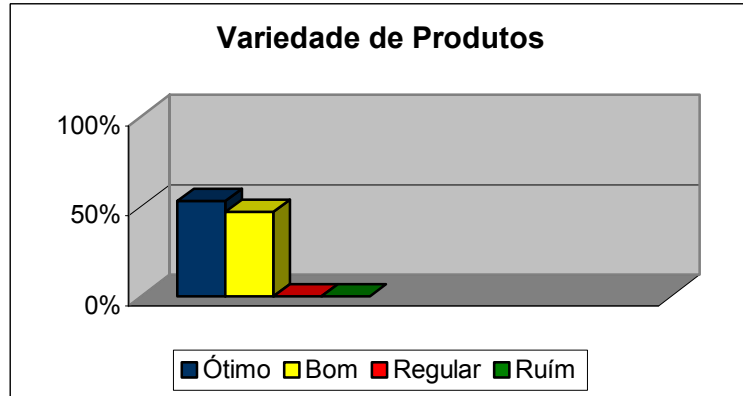


Gráfico 4.31 – Avaliação de variedade de produtos por Clientes
– Casa Joka – Questão 7-3

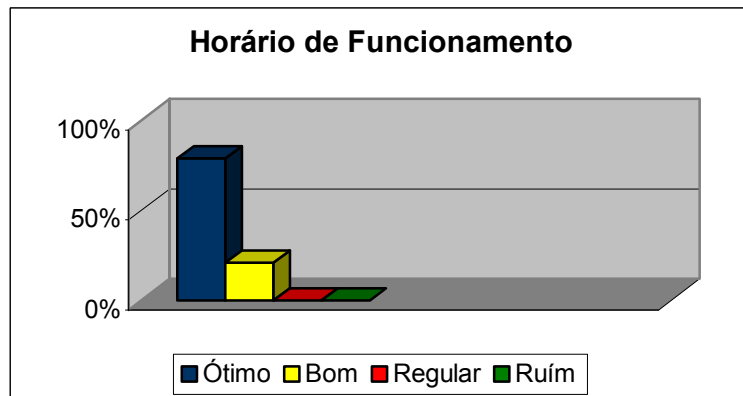


Gráfico 4.32 – Avaliação do Horário de funcionamento por Clientes
– Casa Joka – Questão 7-4

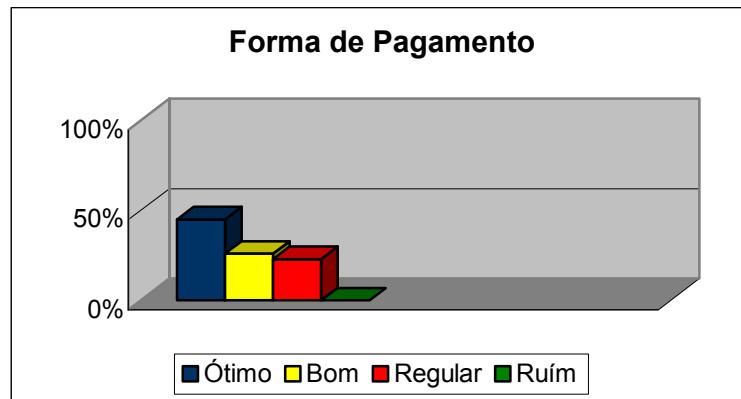


Gráfico 4.33 – Avaliação da forma de pagamento por Clientes
– Casa Joka – Questão 7–5

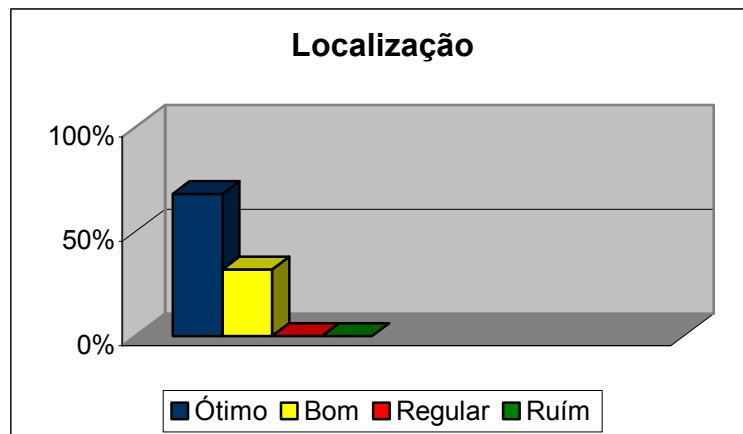


Gráfico 4.34 – Avaliação da localização por Cliente – Casa Joka – Questão 7– 6

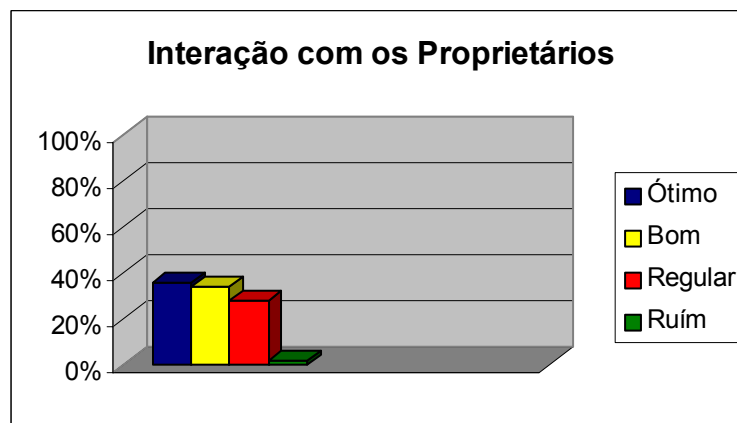


Gráfico 4.35 – Interação dos proprietários com os clientes
– Casa Joka – Questão 7–7

4.2.2 Análise da Pesquisa: Satisfação e Fidelização de Clientes - Casa Joka

Como verificou-se nos resultados obtidos na primeira questão, Q-01, onde se pesquisou sobre a quanto tempo o entrevistado era cliente da empresa Casa Joka, a média entre os entrevistados foi de 13,7 anos, evidenciando a condição de fidelidade à empresa, dentro do universo pesquisado.

Para verificar as razões desta constância por parte dos clientes, caracterizando inicialmente uma fidelização para com a loja estudada, direciona-se outras questões, onde pôde-se analisar a frequência de compras, o comportamento dos clientes com relação ao mercado, além de considerações sobre pontos específicos da empresa.

Na questão, Q-02, onde se procurou averiguar a frequência das compras, o resultado foi bem diversificado, com as respostas para: mensalmente, trimestralmente, semestralmente e uma vez por ano, apresentando praticamente o mesmo número de respostas, o que mostra que a empresa, para alguns clientes, é a fonte constante de solução de suas necessidades básicas e, para outros, é onde se recorre para as compras pontuais, como datas comemorativas, natal e outras.

A questão, Q-03, ao contrário da questão anterior, já nos deu resultado mais incisivo. 70,0% dos clientes entrevistados, disseram que compram com regularidade em outras lojas. 6,0% responderam que raramente, 21,0% disseram que às vezes procuram outra loja e 2,0% responderam que não compram em outro lugar. Estes números justificam a afirmação da CDL/BH (2002), que apontam para a alta competitividade existente no setor e, segundo, Sheth et al (2001), os clientes de hoje estão mais exigentes quanto aos fatores determinantes da permanência do cliente em uma loja: a qualidade dos produtos oferecidos, a variedade, o preço cobrado pelo produto, a localização da loja e a conveniência para o cliente chegar até ela, o atendimento e outros pontos que favoreçam ou não o cliente cada dia mais consciente de seu poder e importância. Sendo assim, entende-se que pode ser e, ver mais adiante, que algum ou alguns desses fatores podem estar faltando na empresa ou, estarem inferiores que os encontrados na concorrência, que está bem próxima e atenta ao mercado.

Na questão, Q-04, onde os clientes foram chamados a responder com relação à comparação de produtos e preços com os de outras lojas, quando de suas compras na Casa Joka, os resultados obtidos foram representativos e até corroboram os resultados da questão anterior. Aproximadamente 50,0% dos respondentes disseram sim, que comparam preços e produtos com outras lojas antes de comprar, 15,0% disseram que raramente adotam esse

procedimento, já 21,0% dos clientes responderam que às vezes fazem essa comparação e, apenas 4,0% responderam que não usam esse tipo de procedimento quando vão comprar algum produto.

Os resultados observados na questão, Q-04, são, segundo a literatura, normais em um mercado competitivo, porém, Sola (2004), aponta para a necessidade do líder varejista de agregar valor no processo de satisfação de seus clientes e com isso, conquistar cada vez mais a sua fidelidade. O valor, segundo a autora, significa a diferença entre os benefícios gerados pela compra de um determinado produto e, os custos assumidos para sua aquisição. Ainda conforme, Sola (2004), existem diferenças nos conceitos atribuídos a fidelização e retenção de clientes. A autora cita, Oliver, R.L, que, em seu livro: “Whence consumer Loyalty?, journal of Marketing”, definiu fidelidade como sendo a união de fatores como, a preferência pela marca, da comparação com outros pontos de venda e a intenção de comprar na empresa, apesar do apelo da concorrência.

Outra citação da autora, refere-se a Jill Griffin, que considera o cliente fiel, aquele que, compra sempre na empresa, sugere a empresa, seus produtos e serviços a outras pessoas e apesar da concorrência, permanece fiel à empresa.

Na questão, Q-05, os clientes foram inquiridos sobre a questão específica do atendimento. A questão foi proposta para que pudesse analisar o nível do atendimento que a empresa estudada, Casa Joka, dispensa aos seus clientes, quando de suas compras ou visitas. O resultado obtido foi amplamente conclusivo e positivo, pois se observou quase uma unanimidade. 89,0% dos clientes entrevistados responderam que não, que nunca tiveram algum tipo de problema relativo a atendimento, na Casa Joka. Sómente 4,0% dos clientes entrevistados disseram já ter tido problemas nesse aspecto na loja. O mesmo percentual de 4,0% para os que responderam, raramente e, 2,0% disseram que às vezes tem esse problema.

Os números da questão, Q-05, confirmam a posição de Bacon e Pugh (2003), que citam os fatores de diferenciação comportamental positiva, como sendo estratégias importantes na satisfação e retenção de seu cliente. Um dos fatores mais importantes se trata de um modelo de atendimento que seja de qualidade bem superior ao usualmente oferecido e, que então cause o impacto positivo e a constante satisfação do cliente.

A questão, Q-06, foi formulada aos clientes, para que pudesse verificar quais, dentre os sete itens apresentados, os que mais os motivam a comprar na empresa ou, conseqüentemente, quais os pontos fortes e atrativos da empresa estudada, que evidenciam sua preferência.

Os itens inseridos na questão, para a avaliação dos entrevistados, foram: Atendimento, Preço, Variedade de Produtos, Horário de Funcionamento, Forma de Pagamento, Localização e, Interação com Proprietários.

Como citado anteriormente, para a conquista e manutenção da clientela por uma empresa, sobretudo as empresas do ramo de comércio varejista, o líder empresarial do comércio de varejo precisa ficar atento quanto aos fatores, considerados preponderantes à satisfação e fidelização do cliente, citados por Sheth et al (2001). Por isso, as questões foram impostas aos clientes e, as respostas apresentaram dados que reforçam toda a bibliografia estudada para o desenvolvimento deste estudo. O cliente está hoje, muito convencido do que quer, conhecedor de seus direitos e, frente ao universo competitivo existente, está muito exigente.

Conforme o gráfico construído, através das respostas dadas, pôde-se ver que, 66,0% dos clientes, ou seja, 31 dos 47 que responderam o questionário proposto, disseram que o atendimento dispensado pela empresa estudada, é o fator que mais os atraiem a comprar nela. O fator preço, bem ao contrário, apresentou o resultado de 9,0% de preferência dos clientes, ou o referente a 4 respondentes apenas. O item mais citado pelos clientes, como o fator mais forte, que os levam a comprar na Casa Joka, foi o da variedade de produtos, com 89,0% das respostas dadas. O segundo item mais citado pelos clientes, na pesquisa, foi o referente ao horário de funcionamento, que teve 70,0%, correspondente a 33 clientes colocando como o motivo maior para comprar na Casa Joka. A forma de pagamento praticada na empresa, obteve 38,0% das indicações dos clientes, não representando o ponto principal de preferência, porém, se configurando em um ponto facilitador e motivador para que se compre na empresa. Um fator que, obteve boa indicação por parte dos clientes, foi o correspondente à localização da empresa, com 62,0% das indicações, ao contrário do item, interação com os proprietários, que teve somente, 9,0% das respostas dos clientes, por não considerarem este fator como sendo representativo na motivação em comprar na empresa.

Na questão, Q-07, solicitou-se aos clientes, que fizessem uma avaliação relativa aos itens desenvolvidos na questão, Q-06, com quatro escalas de valores: ótimo, bom, regular e ruim. Pôde-se confirmar, a partir dos números obtidos, que os itens: atendimento, variedade de produtos, horário de funcionamento e localização, representam os maiores fatores motivacionais para as compras na empresa Casa Joka, não tendo recebido dos clientes, nenhuma indicação para regular e ruim. O preço dos produtos, segundo os clientes, representa o ponto menos atrativo da empresa, que teve apenas 9,0% das indicações como sendo ótimo,

32,0% apontando como bom 53,0% como sendo regular e, 2,0% disseram ser ruim o fator preço da Casa Joka.

O horário de funcionamento da empresa, que abre às 8,30 h e fecha às 21,00h, foi o fator que obteve o melhor resultado, tendo 79,0% dos clientes apontando como ótimo e, 21,0% considerando bom, confirmando, Sheth (2001), que cita a conveniência, ou seja, a facilidade de chegar até a loja, os horários, o estacionamento e outros pontos facilitadores para os clientes. A localização da empresa, reforçando o item anterior, da conveniência, também obteve números positivos. 68,0% dos clientes disseram ser ótimo e, 32,0%, bom.

Outros pontos considerados motivadores para a escolha da empresa para compras, segundo os clientes, foram: o atendimento e a variedade de produtos, que apresentaram resultados semelhantes. O atendimento aos clientes recebeu, 55,0% para ótimo e 45,0% para bom. A variedade de produtos, obteve, 53,0% para ótimo e, 47,0% para bom.

Os números oferecidos pelos clientes da empresa, através das respostas do questionário para análise e avaliação de satisfação e fidelização de clientes, veio a corroborar os pontos abordados pelos escritores na pesquisa feita, sobre o papel da liderança no comércio de varejo e as teorias por eles defendidas.

5. Conclusões e Recomendações

5.1 Conclusões

Esta dissertação foi construída a partir do interesse do pesquisador em estudar o tema liderança que, segundo o próprio desenvolvimento da pesquisa, confirmou a complexidade do assunto, mencionada por vários estudiosos.

O tema proposto foi abordado, na pesquisa, dentro do cenário, também complexo, do comércio varejista, onde, através do estudo implementado junto a vários autores e estudiosos e, contando com outras ferramentas adotadas pela metodologia, pôde-se identificar como o líder empresarial do ramo de comércio de varejo, se comporta na busca por resultados pertinentes e determinantes do seu sucesso e de sua empresa, como a satisfação de seu cliente e a conseqüente fidelização desse cliente para com a sua empresa.

Conclui-se que, na empresa utilizada para o estudo de caso, Casa Joka, o nível de fidelização de seus clientes é bem representativo, apresentando, através do questionário submetido a um grupo de 65 clientes e com 47 respondentes, a média de 13,7 anos como cliente da empresa, o que, pode-se considerar como sendo um resultado que mostra que a empresa tem atendido às expectativas de seus clientes, apesar do cenário de dificuldades encontradas pelos empresários do comércio no momento atual, frente ao grau elevado de concorrência e também pela exigência do mercado consumidor, conforme a literatura encontrada.

Embora tenha concluído que o cliente da empresa estudada é fiel e sempre efetua suas compras na empresa, conclui-se também, pelos resultados oferecidos pela pesquisa, que estes mesmos clientes também compram em outras lojas e comparam preço antes de comprar, numa demonstração de que nem todos os fatores determinantes das compras dos clientes, conforme Sheth et al (2001), são superiores aos da concorrência e, para tal, as lideranças da empresa em estudo, Casa Joka, precisam, segundo Dunne et al (2001), estar cada vez mais atento ao seu negócio e ao comportamento de seus clientes. Deve-se ressaltar, conforme pôde-se ver com Bacon e Pugh (2003) que, a fidelidade é fruto da satisfação sentida pela clientela quando suas necessidades são atendidas através do comportamento diferenciado por parte da empresa no atendimento pessoal e, por pontos não menos importantes como, localização,

variedade entre outros. E como se pôde concluir, no questionário aplicado aos clientes, o nível de satisfação dos clientes da Casa Joka, è bom, motivado principalmente por fatores considerados “diferenciais” como a localização da loja, o seu horário de funcionamento, sendo a única empresa do ramo que permanece aberta ao público até as 21:00 h, de segunda-feira até sábado. O atendimento também mereceu por parte dos respondentes, pontuações entre ótimo e bom assim como a variedade dos produtos, outro ponto considerado como fator de satisfação entre os clientes.

Para se atingir resultados em uma organização, a liderança que está a sua frente, exerce papel central e, com base na literatura utilizada, viu-se a importância da interação dos líderes com seus colaboradores e com seus clientes, sendo que em ambos os casos, o líder eficaz deve sempre estar aberto a ouvir, entender e conquistar, cada vez mais, a confiança dos funcionários e a lealdade dos clientes. Neste caso, no estudo da liderança atuando na área do comércio de varejo, verificou-se que os líderes na empresa estudada apresentam características consideradas mais atuais e proativas, com perfil de agentes motivacionais para seus colaboradores e estratégico para com seus clientes.

A conclusão se justifica também devido aos resultados obtidos com os questionários aplicados aos funcionários, gerentes da empresa e, também com os dados levantados na entrevista feita com seus proprietários. Verificou-se que os funcionários se sentem seguros com o trabalho, possuem perspectivas boas na sua função, gozam de bom relacionamento com as gerências e também com a direção e, contam com benefícios estimuladores enquanto funcionários. Estes pontos revelam que o papel do líder estrategista, motivador e democrático, é desempenhado na Casa Joka. A preocupação com a garantia da satisfação do cliente, a busca constante por inovações e soluções criativas, e, a aproximação com este cliente, vistos na entrevista feita com os proprietários, além dos números colhidos nos questionários aplicados à própria clientela, nos mostram o papel do líder empresarial com características estratégicas, que usam a estratégia como base para o desenvolvimento, que são éticos, sabem planejar e procuram se organizar para a execução do planejado. São criativos e procuram constantemente inovar em sua empresa em prol da satisfação do cliente e, são empreendedores, sempre procurando o desenvolvimento da empresa de forma responsável e segura, que, como também, se constitui em outra virtude ou característica do líder eficaz, ou seja, a de se passar segurança ao grupo.

Com o estudo empreendido na fundamentação teórica, onde percorreu-se as obras e trabalhos de vários autores e estudiosos tradicionais e de renome frente ao tema desenvolvido e, com os resultados do trabalho, de maneira mais direta, através da metodologia empregada, conclui-se que a liderança da empresa comercial estudada, atua de forma positivista, com pensamento estratégico e focado no aprimoramento de seu negócio, de maneira coerente e racional. De acordo com autores como: Bennis (1996), Gruber (2001), Meléndez (1996), Ratto (2004), Goodwin (1999), Senge (1990), Kouzes e Posner (1997), Bergamini (1997), Robbins (1998), Chiavenato (2000), entre outros, pôde-se ver que os líderes da empresa se empenham em proporcionar um ambiente de trabalho harmonioso, agradável sob todos os aspectos, e seguro, tanto sob o ponto de vista econômico como pessoal. Também conclui-se que existe a perseverança e vontade de crescer sempre, utilizando para isso a busca por inovações, o aprendizado constante para todos, seja através de treinamentos, consultorias, como por meio da participação em eventos e congressos relativos ao negócio da empresa. A motivação dos funcionários, conseguida pelos pontos já relacionados, aliada à motivação natural, passada pelos proprietários, no dia a dia, devido à característica sempre positiva e otimista com relação à empresa, representa um fator importante de desenvolvimento e, que por conseqüência, vai refletir nos resultados positivos junto aos clientes.

De forma mais direta, com os clientes, pode-se concluir também que a liderança da empresa se apresenta como sendo até certo ponto, visionária, devido ao fato de antever o futuro de maneira realista, conforme visto através de Nanus (2000), e que se justifica, neste caso, pela preocupação demonstrada pelo cliente, pela busca do “algo mais”, pela atenção dispensada ao conforto geral de sua clientela e pelos projetos para o futuro que os líderes já começam a arquitetar.

Desta forma e, por tudo o que foi estudado, analisado e avaliado na pesquisa, conclui-se que os líderes da empresa estudada, dentro do aspecto situacional, apresentam uma característica voltada para o “estratégico”, que conforme Rowe (2002), combinam em sinergia, a liderança visionária e a liderança gerencial. No aspecto comportamental, pôde-se ver a inclinação clara para o estilo “democrático” de comportamento, que, pela própria característica estratégica, dos líderes, como citado anteriormente, já se justifica, pois o estrategista possui, como meio de atuação, a promoção de cooperação entre o grupo, através de comunicação franca e clara com os colaboradores.

Assim, finalizando, verificou-se que o líder da empresa estudada, ao longo da construção dessa dissertação, tem como alimento constante de sua característica estratégica, a necessidade de manutenção dos níveis de satisfação de seu cliente e, por conseqüência,

manter esse mesmo cliente cada vez mais fiel à empresa, o que hoje é considerado vital para qualquer organização, visto que a concorrência está aí e, a cada dia mais forte, além do nível de exigência do consumidor estar maior, devido à maior gama de informação e oferta. Outra característica percebida na liderança da Casa Joka, que, segundo Kouzes e Posner (1997), é específica dos líderes estratégicos, diz respeito ao processo de mudanças e inovações através de constantes desafios a que se submetem, gerando motivação não somente a si próprios, como a todo grupo de colaboradores.

Pode-se concluir também que, embora a empresa estudada tenha apresentado resultados satisfatórios na pesquisa, no aspecto motivacional, junto aos funcionários e gerentes, salientamos que o processo de sucessão empreendido na empresa é focado, conforme mostrou a literatura, nos filhos que se identificaram e optaram por ela, de maneira natural, conforme apontado por Bernhoeft (1989). Assim, conclui-se que apesar da carreira segura e confortável dos gerentes, existe um limitador hierárquico que faz com que estes mesmos gerentes não possam ter expectativas superiores ao da gerência, cabendo aos filhos assumirem o controle e os destinos da organização.

Conforme visto sobre a liderança estratégica, desenvolvida num processo democrático, na empresa estudada, pode-se concluir que a trajetória dos seus empresários e os problemas enfrentados desde a criação, além das adversidades vividas nos quase 50 anos de existência, contribuíram para a formação do estilo dos empresários ou, pelo menos, pode-se entender que, conforme Meléndez (1996), as adversidades e problemas vividos geraram características como, a perseverança e o entusiasmo.

No que se refere aos clientes e sua relação de fidelidade com a empresa, conclui-se que, pelo que foi visto e estudado na pesquisa bibliográfica e a partir dos resultados levantados com a aplicação dos questionários aos funcionários, além das informações e relatos oferecidos pelos empresários, nas entrevistas concedidas, o modelo de liderança mais aberto, mais focado na comunicação e com espírito empreendedor seja o mais eficaz e adequado frente às características do mercado na atualidade, onde os clientes querem mais, sabem o que querem e, acima de tudo, têm como exigir, frente ao imenso número de ofertas a sua volta. Sendo assim, conclui-se que o líder com as características de um visionário, que consegue enxergar além de seu tempo, ser proativo e ágil, com as características de um líder gerencial, que está sempre focado no financeiro e na administração de recursos, e por consequência, o estratégico, que como já foi anteriormente mencionado, concentra as características dos estilos encontrados na linha situacional, do visionário e do gerencial.

A atenção com as variações e inovações do mercado, aliado às estratégias adotadas internamente, com vistas a adequação necessária para satisfazer e, principalmente manter o seu cliente, se constituem na tarefa prioritária do líder empresarial de varejo, pois, um ponto falho ou inferior ao da concorrência pode ser o determinante de possíveis perdas de clientela, como aliás, pôde-se ver com o item “preço”, da Casa Joka, que na pesquisa junto aos clientes, apresentou um resultado considerado muito ruim, não se constituindo em atrativo para compras na empresa.

5.2 Recomendações

Terminada esta etapa, o da construção desta dissertação para o programa de mestrado, admite-se que foi de extremo enriquecimento pessoal, todo o estudo realizado junto a uma bibliografia consistente e desafiadora, pois mostra que os temas, liderança e comércio varejista são bastante amplos e complexos e, portanto merecedores de estudos posteriores, por parte de entidades de classe, organizações governamentais do setor e, principalmente pelo meio acadêmico, através de programas de mestrado e doutorado.

Conforme visto no decorrer do trabalho, a liderança, embora alguns autores afirmem se tratar de assunto merecedor de estudos já há muito tempo e estar até desgastado, se constitui em tema atual e alvo de pesquisas devido ao nível de complexidade e importância no processo administrativo e gerencial de organizações de diversas áreas.

Com relação ao cenário de comércio, especificamente o de varejo, pôde-se avaliar as preocupações existentes quanto ao momento de intensa concorrência, aos entraves econômicos do segmento e com as questões relativas aos funcionários e o seu processo de motivação no trabalho, que impactam no atendimento da clientela cada vez mais exigente.

Assim, confirma-se a importância em se dedicar mais atenção aos temas expostos, pela evolução constante a que são submetidos e, pela vasta contribuição que os pesquisadores do meio acadêmico poderiam dar ao segmento de comércio varejista, através dos estudos dedicados às inúmeras vertentes que os referidos assuntos oferecem.

Referências Bibliográficas

ADIZES, Ichack. **Os ciclos de vida nas organizações:** como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.

ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes. A Customer satisfaction research prospectus. In: RUST, Roland T., OLIVER, Richard L. (eds.). **Service quality:** new directions ins theory and practice. Califórnia: Sage, 1994.

ANGELO, Cláudio Felisoni de. As qualificações dos administradores varejistas no Brasil. 1997. **Revista de Administração**, São Paulo, v.32, n.2, p.74-79, abr.jun. 1997.

ASANOME, Cleusa Rocha. **Liderança sem seguidores:** um novo paradigma. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

ASHLEY, P. A. **Ética e responsabilidade social dos negócios.** São Paulo: Saraiva, 2002.

BACON, T. R.; PUGH, D.G. **Comportamento do cliente.** São Paulo: Atlas, 2003.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração:** construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BENNIS, W. **A formação do líder.** São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília W. O desafio da liderança. In: BERGAMINI, Cecília; CODA, W. Roberto (orgs.). **Psicodinâmica da vida organizacional:** motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares, sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** São Paulo: Nobel, 1989.

BOLT, James. Desenvolvendo líderes tridimensionais. In: HESSENBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro.** São Paulo: Futura, 1996.

BOTELHO, E.F. **Administração inteligente:** a revolução administrativa. São Paulo: Atlas, 1992

BRYMAN, Alan. **Research methods and organization studies.** London: Routledge, 1989.

CAMPOS, Wagner E. **Chefia:** sua técnica, seus problemas. 13.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1986.

CENTRO INTERNACIONAL DE TECNOLOGIA DO COMÉRCIO; CAMARA DE DIRIGENTES LOGISTAS. **Radiografia do estágio atual do varejo brasileiro.** Belo Horizonte: CITC; CDL, 2002.

CHALMERS, Ruy B. **Manual brasileiro de promoção de vendas**. Rio de Janeiro: S.n.;2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DANTAS, Edmundo Brandão. **Satisfação do cliente: um confronto entre a teoria, o discurso e a prática**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

DE ÂNGELO, F. Cláudio. As qualificações dos administradores varejistas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v.32, n.2, p.74-79, Abr./Jun. 1997.

DECRANE JÚNIOR, A. C. Um modelo constitucional de liderança, In: PETER F DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 5.ed. São Paulo: Futura, 1996.

DE PREE, M. **Liderar é uma arte**. São Paulo: Best Seller, 1994.

DRUKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Publifolha, 1999.

DUNNE, Patrick; et al. **Marketing as melhores práticas**. São Paulo: Artmed, 2001.

FERREIRA, Cláudio César. **Fatores de administração que interferem na longevidade de organizações do setor de móveis da região metropolitana de Curitiba - PR**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

GOMES, M. T. Será que você é um líder? **Revista Você S. A. ;** São Paulo, n.1, abr. 1998.

GONÇALVES, Sergio de Castro. **Patrimônio, família e empresa: um estudo sobre as transformações no mundo da economia empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

GOODWIN, D. K. Dez lições ensinadas por presidentes. In: PETER F DRUCKER FOUNDATION (org.). **De líder para líder**. São Paulo: Futura, 1999.

GRUBER, Lucianne S. **Liderança: habilidades e características do líder numa organização bancária: um estudo de caso**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

GUILLOT, W. Michael. **Liderança estratégica**. S.l: Air and Space Power International, 2004.

HAMBRICK, D. Guest's editions introduction: putting top managers back in the strategic picture. **Strategic Management Journal**, v.10, n. spec., p.5-15, 1989.

HERSEY, P; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: E.P.U., 1986.

HOFFMAN, Jonas A. Desejos dos consumidores: um olhar sobre os determinantes da satisfação. **Revista de Administração**, São Paulo, v.39, n.1, p.42-52, jan./mar. 2004.

HOFSTEDE, Geert. Motivation leadership, leadership, and organization: do american theories apply abroad. **Organizational Dynamics**, v.9, n.1, p.42, Summer 1980.

HOSKISSON, R.E.; HITT, M. A. **Downscoping taming the diversified firm**. New York: Oxford University, 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Indicadores IBGE 2002. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/comercio/pmc/default.shtm>. Acesso em: 23 jan.2003.

JULIATTO, L. Dante, POSSAMAI, Osmar, QUEIROZ, H. Alexandre. Modelo para ações colaborativas entre empresas de pequeno porte. In: ENCONTRO NACIONAL DOS ESTUDANTES DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21, 2001, Salvador. **Anais...** Salvador: FTC, 2001.

KLEIN, Edson. **Sucessão em empresas familiares: estudo de caso da Empresa Galeazzi & CIA Ltda**. 2001. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. 10.ed. São Paulo: Futura, 2001.

KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KWASNICKA, E. Lacava. **Teoria geral da administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LONGARAY, A. André; GIESTA, C. Lílian. Pressupostos para uma direção eficaz: a teoria da liderança revisitada. In: ENCONTRO NACIONAL DOS ESTUDANTES DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19, 1999, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UFRJ, 1999.

LOPES, Mônica Cristina; REGIS FILHO, Gilsée Ivan. A motivação humana no trabalho: o desafio da gestão em serviços de saúde pública. **Revista de Administração**, São Paulo, v.39, n.1, p. 62-75, jan./mar. 2004.

LOVEJOU, William S. Integrated operations: a proposal for operations management teaching and research. In: ANNUAL MEETING OF THE PRODUCTION AND OPERATIONS MANAGEMENT, 7, 1996 Mar. 30 – Apr. 02. Indianapolis. **Proceedings...** Indianapolis, 1996.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

MELÉNDEZ, S. E. Uma visão “de fora” da liderança. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. 5.ed. São Paulo: Futura, 1996.

MENDES, Maria Luiza. Você tem carisma?. Revista Exame. São Paulo. Maio, 1996

MIETTO, Dimas de Paula. Motivando a força de vendas: estudo de caso. **Revista de Administração**, São Paulo, v.32, n.2, p. 90-93, abr./jun. 1997.

MINAS GERAIS. SECRETARIA DO ESTADO DA FAZENDA. **Indicadores econômicos**. Belo Horizonte: SEF/MG, 1998.

MONTGOMERY, Douglas C.; RUNGER, George C. **Estatística aplicada e probabilidade para engenheiros**. 2.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

NAKANO, Davi N; FLEURY, Afonso C. C. Métodos de pesquisa na engenharia de produção. In: ENCONTRO NACIONAL DOS ESTUDANTES DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 16, 1996, Piracicaba. **Anais...** Piracicaba, UNIMEP, 1996.

NANUS, Burt. **Liderança visionária**. Rio de Janeiro: Campus, 2000

NEVES, Newton J. O Patrões demitidos por justa causa. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/artigosd2.htm>. Acesso em: 30 nov. 2001.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v.5, n.1, p.14-37, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge creating company**. New York: Oxford University, 1995.

QUEIROZ, Simone Hering de. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. 1986. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1986.

RATTO, Luiz. **Comercio: um mundo de negócios**. Rio de Janeiro: Senac, 2004 .

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: L T C, 1998.

ROWE, W. Glenn. Liderança estratégica e criação do valor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.42, n.1, p.7-19, jan./mar. 2002.

SCHEFFER, A. B. B. **Sucessão em empresas familiares:** dificuldades e ações preventivas. 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1993.

SCHENDEL, D. Introduction to the special issue on strategic leadership. **Strategic Management Journal**, v.10, n. spe., p. 1-3, 1989.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina:** arte, teoria e prática da organização da aprendizagem. 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Indicadores estatísticos.** Belo Horizonte: SEBRAE, 2000.

SHETH, Jagdish N.; et al. **Comportamento do cliente.** São Paulo: Atlas, 2001.

SOLA, Márcia. Pesquisa detalhada sobre o perfil dos consumidores é a chave para retenção de clientes. Disponível em: http://www.sincomavi.org.br/artigo_sola.htm. Acesso em: 12 mar. 2004.

VIDIGAL, Antonio C. **A sobrevivência da empresa familiar no Brasil.** São Paulo: Instituto da Empresa Familiar, 2002.

WELLINGTON, Patrícia. **Estratégias Kaizen para atendimento ao cliente.** São Paulo: Educator, 1998.

WINBLADD, A. Segredos de liderança em gestão de capital de risco. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION (org.). **De líder para líder.** São Paulo: Futura, 1999.

XAVIER, Paulo A; et al. Qualidade em serviços: a recuperação dos serviços. In: ENCONTRO NACIONAL DOS ESTUDANTES DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21, 2001, Salvador. **Anais...** Salvador: FCT, 2001.

YIN Robert K. **Case study research:** design and methods. 2.ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

Anexo A – Questionário Aplicado nos Funcionários da Casa Joka

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ Programa – Mestrado em Engenharia de Produção

Este questionário tem por objetivo coletar dados a serem utilizados na pesquisa para dissertação de mestrado que estou desenvolvendo na UNIFEI, com o tema “O papel da liderança no processo de satisfação e fidelização de clientes – Um estudo de caso”, onde estamos trabalhando com a Casa Joka como estudo de caso. Portanto peço a colaboração de todos vocês em responder este questionário, que muito irá contribuir com meu trabalho.

Desde já, agradeço
Luiz Antonio Farina Dias

Questionário 1

1- Nome:

2- Idade:

3- Sexo: Masc.() Fem.()

4- Escolaridade: Ens. Médio Incomp. () Ens. Médio Comp. ()
 Ens. Fund. Incomp. () Ens. Fund. Comp. ()
 Ens. Sup. Incomp. () Ens. Sup. Comp. ()

5- Estado Civil : Solteiro() Casado() Separado() Viúvo()

6- Tempo de Trabalho na Casa Joka :

Menos de 1 ano () 1 a 5 anos () 5 a 10 anos() 10 a 15 anos()
15 a 20 anos () Mais de 20 anos ()

QUESTIONÁRIO 02 – FUNCIONÁRIOS E EMPRESA

	ÓTIMO	BOM	REG.	RUIM
1- O ambiente de trabalho na Casa Joka no dia a dia é:				
2- O seu relacionamneto com a gerência de sua seção é:				
3- O seu relacionamento com a direção (proprietários) da loja é:				
4- O seu relacionamento com colegas de sua seção de trabalho é:				
5- O seu relacionamento com demais colegas da loja é:				
6- O estilo de liderança da gerência de sua seção é:				
7- O estilo de liderança da direção (proprietários) é:				
8- E a comunicação da direção com os funcionários é:				
9- As perspectivas de seu crescimento profissionais na Casa Joka são:				

QUESTIONÁRIO 02 – FUNCIONÁRIOS E EMPRESA

	SIM	QUSE SEMPRE	RARAMENTE	NÃO
10- Há estabelecimento de metas a serem atingidas?				
11- Você tem oportunidade de participar do processo de determinação destas metas?				
12- a Casa Joka premia seus funcionários quando as metas são atingidas?				
13- A Casa Joka usa de ameaças ou punições na busca do atingimento dessas metas?				
14- Você tem oportunidade de acesso para sugestões e colocações com sua gerência de seção?				
15- Você tem acesso a direção (proprietários) para sugestões, dúvidas e informações?				
16- Existe colaboração por parte da gerência e direção para o desenvolvimento de seu trabalho?				
17- Existe colaboração entre colegas?				
18- A direção da Casa Joka oferece programas de treinamento interno e externo para seu desenvolvimento?				
19- Você acredita que os treinamentos oferecidos são eficazes e de boa qualidade?				

QUESTIONARIO 03- FUNCIONÁRIOS E CLIENTELA

	SIM	QUASE SEMPRE	RARAMENTE	NÃO
1- Existem clientes que preferem que você os atenda?				
2- Você tem preferência por clientes (jovens, idoso, criança, etc...)?				
3- Você interfere na escolha do cliente ?				
4- Você já foi criticada à direção por algum cliente				
5- Você já foi elogiada á direção por um cliente?				
6- Você já teve atrito com algum cliente?				
7- Os clientes costumam falar de seus problemas particulares com você durante o atendimento?				
8- Você faz comentários sobre sua vida particular com os clientes?				
9- Existem momentos que você se desanima durante um atendimento?				
10- Você pensa na possibilidade de sair da Casa Joka para outro emprego ou para uma atividade própria?				

Anexo B – Questionário Aplicado nos Gerentes da Casa Joka

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

Programa – Mestrado em Engenharia de Produção

Este questionário tem por objetivo coletar dados a serem utilizados na pesquisa para dissertação de mestrado que estou desenvolvendo na UNIFEI, com o tema “ O papel da liderança no processo de satisfação e fidelização de clientes – Um estudo de caso”, onde estamos trabalhando com a Casa Joka como estudo de caso. Portanto peço a colaboração de todos vocês em responder este questionário, que muito irá contribuir com meu trabalho.

Desde já, agradeço
Luiz Antonio Farina Dias

QUESTIONÁRIO 04 – GERÊNCIA

Nome :

Seção :

	SIM	AS VEZES	RARAMENTE	NÃO
1- Você tem participação na escolha de funcionários para trabalhar em sua seção?				
2- Você procura criar atrativos, como disposição de produtos, Lay out, no sentido de melhorar o desempenho de sua seção?				
3- Você já teve algum tipo de atrito com funcionários da loja?				
4- Você já teve algum tipo de atrito com cliente na loja?				
5- Você participa das reuniões gerenciais na Casa Joka?				
6- Nas reuniões da loja você tem liberdade para questionamentos e sugestões?				
7- Você tem participação nas compras e inovações de sua seção?				
8- Os clientes fazem reclamações e/ou sugestões na sua seção?				
9- Em caso de problemas com clientes você soluciona na seção, ou repassa para a direção?				
10- Você pensa na possibilidade de sair da Casa Joka para outro emprego ou atividade própria?				

Anexo C -Questionário Aplicado nos Clientes da Casa Joka

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PESQUISA SOBRE SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DA CASA JOKA

1-Há quanto tempo você é cliente na Casa Joka?

.....

2-Você compra na Casa Joka com que frequência?

Mensalmente	Trimestralmente	Semestralmente	Uma Vez Por Ano

3-Você compra com regularidade em outra loja?

Sim	Raramente	As Vezes	Não

4-Antes de comprar na Casa Joka você vai a outra loja para comparar produtos ou preços?

Sim	Raramente	As Vezes	Não

5-Você já teve ou tem problema na Casa Joka com relação a atendimento?

Sim	Raramente	As Vezes	Não

6- O que mais motiva você a comprar na Casa Joka?

- Atendimento
- Preço
- Variedade de Produtos
- Horário de Funcionamento
- Forma de Pagamento
- Localização
- Interação com Proprietários

7- Qual a sua avaliação da Casa Joka em relação à:

	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUÍM
▪ Atendimento				
▪ Preço				
▪ Variedade de Produtos				
▪ Horário de Funcionamento				
▪ Forma de Pagamento				
▪ Localização				
▪ Interação com Proprietários				