

**PRIORIZAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM MARCAS DE MODA FEMININA**
*PRIORITIZED CRITICAL SUCCESS FACTORS IN LADIES'S FASHION BRANDS*Heitor Quintella^a; Nino F. Araújo^b^a Universidade Federal Fluminense (UFF) - Niterói, RJ, Brasil – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção^b Universidade Federal Fluminense (UFF) - Niterói, RJ, Brasil – Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente (LATEC)

Resumo

Este artigo busca estudar a priorização dos fatores críticos de sucesso em marcas de moda feminina com o objetivo de melhorar a qualidade de atendimento do sistema gerencial. O objetivo é disponibilizar às empresas de moda feminina informações que possam subsidiar a capacitação de seus funcionários de forma a contribuir para a melhoria dos resultados da organização. O referencial teórico utilizado são os fatores críticos de sucesso de Rockart. O instrumento utilizado foi: o KOLMOGOROV-SMIRNOV para apurar a ordem de priorização dos fatores críticos de sucesso segundo a visão dos respondentes.

Palavras-chave: Fatores Críticos de Sucesso; Treinamento; Valor Agregado; Economia de Experiências

Abstract

This article seeks to examine the prioritization of critical success factors in women's fashion brands as a way to improve service quality management system. The goal is to provide companies womenswear information that can support the training of its employees to contribute to the improvement of the organization's results. The theoretical reference used are the critical success factors of Rockart. The instrument used was: the Kolmogorov-Smirnov test to determine the order of prioritization of critical success factors in the view of respondents.

Key-words: Critical Success Factors; Training; Value and Experience Economy

1 Introdução

A forma de um indivíduo expressar seu comportamento de consumo está ligada ao seu grau de envolvimento no consumo de produtos como símbolo. O papel da imagem que um indivíduo tem de si mesmo serve como motivador de comportamento humano no mercado (Grubb, 1967).

A moda é um processo muito complexo que opera em vários níveis. Em um extremo está o macro, fenômeno que afeta muitas pessoas simultaneamente. Do outro, ela exerce efeito muito pessoal no comportamento individual. As decisões de compra do consumidor são frequentemente motivadas pelo desejo dele ou dela de estar na moda. (Solomon, 1996).

O grau de envolvimento pessoal é o fator condicionador para o tipo de comportamento do processo decisório que será seguido. Segundo Engel *et al* (1995), o ponto de partida para o envolvimento de uma pessoa está intimamente ligado às suas motivações no que tange suas necessidades, metas e valores. Portanto, este processo é ativado quando se percebe o quanto um objeto está sendo um instrumento de significado para suas necessidades, metas e valores.

Uma das razões pelas quais as organizações buscam cada vez mais excelência em serviços ou produtos é a competitividade. Com a globalização, há uma competição (cada vez mais acirrada entre as empresas) que, juntamente com o alto grau de exigência de consumidores, exige que, além de se viabilizarem financeiramente, as empresas apresentem qualidade no atendimento e diferenciação.



De acordo com Zeithaml (1988), da importância de se procurar medir qualidade e valor percebidos pelos clientes e sua interdependência com a satisfação resultam benefícios mercadológicos à atividade empresarial, traduzidos em termos de lealdade do consumidor, particularmente relevantes em um período atual de intensa competição.

A literatura sobre a avaliação da qualidade diz que as expectativas dos clientes desempenham um papel importante na avaliação de um serviço e que, para a empresa, é de total importância compreender as necessidades dos clientes para conseguir oferecer serviços que satisfaçam ou superem as suas expectativas.

A teoria sobre o valor percebido pelo cliente envolve uma relação de interdependência da qualidade, custo, sacrifício, satisfação e tem consequências sobre seu comportamento e sua lealdade.

Satisfazer as necessidades do consumidor é um objetivo estratégico das empresas. O reconhecimento desse princípio básico de gestão vem tornando cada vez mais importante o monitoramento da satisfação do consumidor como forma de avaliar o desempenho global das organizações quer visem lucro ou não.

2 SITUAÇÃO PROBLEMA

2.1 Hipótese

A priorização dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) promove um aumento na qualidade do serviço percebida pelo sistema gerencial.

2.2 Questões-chave

1. O treinamento da equipe de vendas é um FCS que aumenta a qualidade do serviço percebida pelo sistema gerencial?
2. A qualidade dos produtos é um FCS que aumenta a qualidade do serviço percebida pelo sistema gerencial?
3. O valor agregado dos produtos é um FCS que aumenta a qualidade do serviço percebida pelo sistema gerencial?
4. A economia de experiências é um FCS que aumenta a qualidade do serviço percebida pelo sistema gerencial?

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Economia de Experiências

Todas essas ideias inovadoras relacionadas ao conceito de **Economia de Experiência** apareceram de forma

sistematizada em 1998, com a publicação de dois trabalhos revolucionários no campo dos negócios: de um lado, o livro *A sociedade dos sonhos*, do dinamarquês Rolf Jensen, e de outro, o estudo intitulado *Economia de Experiência*, dos americanos James Gilmore e Joseph Pine. Em síntese, o surgimento dessas duas obras representou uma das mais drásticas mudanças na maneira como até então era percebida a origem das demandas nos consumidores.

Em primeiro lugar, Rolf Jensen – um dos mais importantes estudiosos dos hábitos de consumo da humanidade – introduziu no pensamento contemporâneo um conceito extremamente visionário: a sociedade dos sonhos.

Segundo Jensen (1999), a Sociedade dos Sonhos significa uma mudança fundamental no paradigma da produção industrial e da oferta de serviços, isto é, um fenômeno comportamental que anuncia novas necessidades e tendências de mercado, nas quais o componente emocional assume uma posição central na lógica do consumo. De acordo com ele, os produtos e serviços tendem a adaptar-se às demandas provenientes dos “desejos do coração”, e não mais às demandas dos pensamentos racionais, sendo chegado o momento de se ofertar “acontecimentos exclusivos e eternamente memoráveis” pela sua forma, pelo seu sentido e pela emoção vivenciada.

Segundo Pine et Gilmore (1998), alguns economistas têm acumulado experiências com serviços, mas as experiências são ofertas econômicas distintas, tão diferentes dos serviços, quanto os serviços são dos bens. Portanto, a experiência não é uma construção amorfa, ela é uma oferta tão real quanto um serviço, um bem ou uma mercadoria.

No modelo organizacional atual, o momento de transição de uma empresa que vende serviço e passa a vender experiência não é fácil, contudo esta não pode deixar de agregar valor ao ingressar num novo cenário de valor econômico. Portanto, a dúvida não é se ela deve ingressar nesse novo cenário, e sim, quando e como fazê-lo.

Segundo Jensen (2002) atualmente, os conceitos de produção e promoção ainda estariam centrados na tecnologia e excelência em serviços. Contudo, na Sociedade dos Sonhos de Jensen (2002) ou na Economia de Experiência de Pine et Gilmore (1998) a prestação de serviços abriria espaço para a venda de experiências únicas e memoráveis, marcadas pela emoção. O afeto no atendimento e na prestação de serviços tomaria o lugar da padronização. O lúdico, o sonho, a criação serão elementos chave desta nova sociedade, onde o coração será mais importante do que a mente.

De acordo com Jensen (2007), a chamada Economia da Experiência ou Sociedade dos Sonhos seria uma tendência mundial no sentido de humanizar a demanda, a oferta e a prestação de serviços na sociedade da informação



atualmente vivenciada, “entraremos na sociedade dos sonhos, onde o consumo será muito mais emocional do que racional. E ainda, as empresas terão que agregar seus valores e sua história aos produtos se quiserem ‘fisgar o coração do cliente’. Para Jensen (2002), a Sociedade dos Sonhos será aquela onde a capacidade de criação e o entusiasmo contarão mais do que a hierarquia ou o próprio produto.

O autor contempla também a questão do envolvimento dos funcionários como sendo um grande fator contribuinte para o sucesso de determinadas empresas, ou seja, a criatividade e o apelo emocional terão valor inestimável num futuro bem próximo.

De acordo com Beni (2003), diante das tendências de longo prazo em um processo cada vez mais crescente de globalização, haverá uma passagem da “economia de serviços” para a “economia de experiência”.

Pine et Gilmore (1998) definem então uma matriz de autenticidade, que vai do Falso-Falso ao Real-Real, passando por Real-Falso e Falso-Real. Muitas vezes algumas experiências podem ter classificações diferentes dependendo do posicionamento da marca.

“Você pode enganar todas as pessoas por algum tempo, você pode enganar algumas pessoas por todo o tempo, mas você não pode enganar todas as pessoas o tempo todo” (Pine et Gilmore 1998).

3.2 Fatores Críticos de Sucesso

No atual mundo empresarial, de complexidade crescente, há uma notória necessidade por parte dos gerentes de cada vez mais acesso às informações relacionadas ao seu papel na empresa e às suas responsabilidades particulares. Contudo, há um método capaz de determinar precisamente as informações necessárias: o método dos Fatores Críticos de Sucesso (*Critical Success Factors* – CSF). Fatores críticos de sucesso definem as áreas de *performance* que são essenciais para a organização completar sua missão. Assim, qualquer atividade ou iniciativa que a organização toma, deve assegurar consistente alta *performance* nessas áreas; caso contrário, a organização pode não completá-la, de acordo com Caralli (2004). Segundo o mesmo autor Bullen et Rockart (1981) proveram um sumário de definições de FCS:

- Áreas-chaves de atividades nas quais os resultados favoráveis são absolutamente necessários para alcance das metas;
- Áreas-chaves aonde tudo deve funcionar bem para o negócio prosperar;
- Fatores que são críticos para o sucesso da organização;

- Áreas-chaves de atividades que devem receber constante e cuidadosa atenção da gerência; e
- Um número relativamente pequeno de assuntos verdadeiramente importantes, nos quais um gerente deve focar sua atenção.

De acordo com Forster et Rockart (1989), a definição de fatores críticos de sucesso é utilizada há bastante tempo: Aristóteles expressou a ideia de que os líderes deviam criar poucas e simples metas para suas organizações e ressaltou que as organizações que assim o fizeram, obtiveram melhores resultados do que as que não o fizeram. Da mesma forma, o Barão Von Clausewitz, escrevendo ao *staff* sobre os princípios da guerra, definiu um deles como sendo a “concentração de forças”: segundo ele, os “maus generais” pulverizavam suas forças pelo campo de batalha, enquanto os “bons generais”, de forma a garantir a vitória, concentravam suas forças nas poucas batalhas críticas que precisavam ser vencidas. Forster et Rockart (1989) citam ainda que Peter Drucker, no início da década de 70, em seu livro *The Effective Executive*, citava que os executivos de sucesso focavam seu tempo e energia num pequeno número de problemas críticos ou oportunidades.

Segundo Caralli (2004), o conceito da identificação e aplicação dos FCS para os problemas de negócios não é um revolucionário novo campo de trabalho, tendo sido apresentado na literatura gerencial por D. Ronald Daniel em seu artigo *Management Information Crisis*. Daniel, apud Rockart (1978), sugeriu que, para ser efetivo e evitar o excesso de informações, o sistema de informações de uma organização deve estar focado nos fatores que determinam o sucesso da organização. John Fralick Rockart, diretor do *Center for Information Systems Research da Sloan School of Management – Massachusetts Institute of Technology* – expandiu o trabalho de Daniel no desenvolvimento dos fatores críticos de sucesso: em seu estudo, Rockart (1978) citou a existência de quatro diferentes abordagens para determinar as necessidades de informação dos executivos: método por produto, abordagem nula, método de indicadores-chaves e método de estudo completo.

Os sistemas indispensáveis para prover as informações que não estão disponíveis são então listados e priorizados. Conforme Rockart (1978), todas estas abordagens têm vantagens e desvantagens: no método por produto, o processamento é rápido, mas gera isolamento das informações que podem ser necessárias aos executivos. A abordagem nula dá flexibilidade e agilidade num ambiente mutável e diversificado, mas põe muito foco na relação com as pessoas e subestima o controle gerencial da organização. O método de indicadores-chaves é objetivo, quantificável e capaz de ser armazenado em bases computacionais, mas usualmente resulta em indicadores com forte foco financeiro somente. O método de estudo completo permite



identificar lacunas, mas é caro, demorado e a quantidade de informações geradas é excessiva. Com base nesta análise, Rockart (1978) propõe a utilização de uma quinta abordagem, na tentativa de resolver alguns dos problemas arrolados acima, intitulada “Fatores Críticos de Sucesso” ou FCS. Tendo sido apresentado ao meio empresarial por Rockart, no artigo intitulado “*Chief Executives Define Their Own Data Needs*” da Harvard Business Review, em 1979. O método dos FCS está sendo cada vez mais utilizado pelas organizações. Rockart define os Fatores Críticos de Sucesso como algumas áreas de atividade chave, cujos resultados favoráveis são absolutamente necessários para os gerentes atingirem seus objetivos. Resultados satisfatórios nestas áreas irão assegurar uma *performance* competitiva de sucesso tanto para os indivíduos como para os departamentos e organizações. Devido à criticidade destas áreas de atividade, os gerentes devem ter as informações apropriadas que os permitam determinar se os acontecimentos estão indo suficientemente bem em cada área. O método desenvolvido por Rockart é um método empírico baseado em entrevistas, que provê técnicas estruturadas que podem ser usadas por entrevistadores na identificação dos FCS e na determinação das informações necessárias aos gerentes.

A maioria dos gerentes utiliza o conceito de FCS, mesmo que implicitamente. Uma vez explicitados os FCS, as prioridades gerenciais e a alocação de recursos, especialmente o tempo, poderão ser mais corretamente definidos. Segundo Rockart, a identificação dos FCS conduz os gerentes às informações que eles realmente necessitam. Os resultados obtidos a partir das entrevistas com os gerentes poderão ser utilizados no planejamento e construção de sistemas de informação gerenciais. Rockart considera este o principal propósito. Ele introduziu o conceito de FCS, inserindo-o na hierarquia dos conceitos de gerenciamento. As palavras “fatores críticos de sucesso” já tomaram seu lugar junto a outros termos básicos relativos ao gerenciamento de organizações. Tanto quanto metas e objetivos, os FCS aparecem em vários níveis na hierarquia gerencial, conforme mostrado na Figura 1.

3.3 TREINAMENTO

De acordo com Ulrich (2002), os profissionais de RH devem aprender como: reprojeter o trabalho do RH mediante novas tecnologias, equipes de reengenharia de processo e melhoria de qualidade; definir o valor do RH na criação de valor para a empresa; facilitar a execução de serviços comuns de RH e medir resultados de RH em eficiência (custo) e eficácia (qualidade).

Baptista, Lucheti e Poerner (2002) complementam que “mitos e crenças se formaram durante anos, onde profissionais de Treinamento e Desenvolvimento procuravam justificar sua incapacidade de mensurar resultados a partir de programas de treinamento”. Por outro lado, sabe-se que os tempos mudaram, e que cada vez mais estes profissionais necessitam ser avaliados e que somente sobreviverá o mais qualificado. Caso contrário, acabarão sendo substituídos por outros profissionais ou consultores externos.

Kirkpatrick apresentou seu modelo de avaliação de programas de treinamento, pela primeira vez em 1959, em uma série de artigos para o *Training and Development Journal*. Ele defendia que a única forma eficaz de avaliação de treinamento é a aplicação em sequência das avaliações de reação (*reaction*), aprendizagem (*learning*), comportamento (*behavior*) e resultados (*results*).

De acordo com Milioni (2000), bom seria elencar as necessidades de treinamento e sua importância para a organização e para o trabalho do treinando. E mais, para a gestão das expectativas da organização quanto a seus resultados e envolvimento dos treinandos e liderança. Portanto, o diagnóstico das necessidades de treinamento deverá apresentar as causas (origens da necessidade) do treinamento, os objetivos, no que se refere às mudanças de comportamento desejadas (consequências), seu desdobramento em indicadores e rastrear as relações de causa, efeito e consequências.

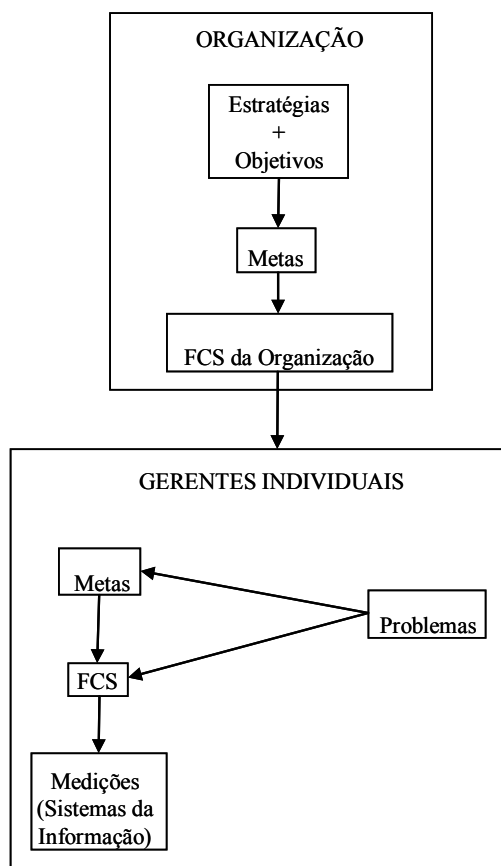


Figura 1. Hierarquia dos Conceitos de Gerenciamento

Fonte: Adaptado de BULLEN & ROCKART (1981) Adaptado



Complementando, segundo Costa (2004) de acordo com cada cultura organizacional, os públicos que recebem este relatório analítico de treinamento e desenvolvimento variam bastante. Contudo, contemplam, entre outros, os treinandos, o gestor solicitante do treinamento e seus superiores hierárquicos.

3.4 Qualidade de Serviços

Segundo Gianesi *et Corrêa* (1994), quando se fala de qualidade, uma das definições mais encontradas na literatura é a capacidade de satisfazer às necessidades dos clientes, logo, uma avaliação da qualidade feita pelo cliente durante ou após o término do processo de prestação do serviço que se dá através da comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado.

De acordo com Grönroos (1993), uma boa qualidade percebida é aquela obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, ou seja, à qualidade esperada. Por isso, o processo de avaliação da qualidade do serviço que o cliente faz está em função de suas expectativas (qualidade esperada) e de sua percepção do serviço (qualidade experimentada). A prestação do serviço é o principal responsável pela percepção do cliente. Durante este processo ocorre um “encontro de serviço”. Esse encontro é composto de vários momentos de interação que vão influenciar na percepção total da qualidade de um serviço. Esses momentos de contato entre o cliente e o fornecedor do serviço são chamados de “**momentos da verdade**”, e simbolizam estas interações comprador/fornecedor.

Para Carlzon (2005), o mais relevante na prestação do serviço acontece nestes momentos da verdade e eles não devem ser “deixados de lado”, ou seja, negligenciados. Segundo ele “a hora da verdade” é o momento em que o cliente entra em contato com o pessoal da linha de frente: é nessas ocasiões que ele forma sua imagem da empresa e é essa experiência que o faz voltar ou não a procurar os seus serviços.

Já para Albrecht (1998) “a hora da verdade” seria qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão de qualidade. Para ele: “a hora de verdade é como o átomo básico do serviço, a menor unidade indivisível de valor entregue ao cliente”.

Por isso, para Silva (2006), o ciclo de serviço é a sequência completa de momentos ou horas de verdade que um cliente experimenta para ter uma necessidade satisfeita. Os diferentes momentos de verdade têm impactos diferenciados na satisfação do cliente e, além disso, cada nível de satisfação acumulada em cada estágio do processo pode influenciar o nível de satisfação do cliente

nos estágios seguintes. Para tal, é necessário observar quais características são consideradas importantes pelos clientes em cada ponto de interação e quais momentos de verdade têm maior impacto na satisfação do cliente para que se possa estabelecer os momentos ou horas de verdade críticos ou fundamentais para a percepção do cliente a respeito do serviço prestado.

4 METODOLOGIA

Foi utilizado, como base para esta análise, o modelo desenvolvido por Rockart (1979) para a avaliação dos Fatores Críticos de Sucesso pelo sistema gerencial com relação à marca de moda feminina. As escolhas quanto à utilização do método hipotético dedutivo e à sistemática de trabalho foram desenvolvidas pelo método de orientação de Quintella (2000).

4.1 Alvos da Pesquisa

4.1.1 Universo

Pode-se considerar o universo desta pesquisa como sendo formado pelo sistema gerencial (gerentes, supervisores e diretores) das empresas de moda feminina, sendo principalmente nas áreas de operações, qualidade e atendimento aos clientes.

4.1.2 Amostra e População

Neste trabalho, estaremos adotando a amostragem não probabilística, que é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador.

Com relação ao sistema gerencial, será utilizada uma amostragem de 20 entrevistados, face ao número reduzido de marcas pesquisadas. O perfil das amostras utilizadas pode ser assim definido:

as sete marcas de mais renome em shoppings de Niterói, com o mesmo perfil de público, ou seja, mulheres da classe A, na faixa etária de 20 a 40 anos de idade.

A tabela 1 contempla a amostra nominal das marcas de moda feminina, bem como o número de respondentes por área de atuação no sistema gerencial.

4.1.3 Coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa é o questionário, sendo classificado como medianamente estruturado e não disfarçado. Os pesquisados responderam a perguntas fixas, sendo em quase sua totalidade respostas determinadas, e tiveram total conhecimento sobre os propósitos da pesquisa.



Tabela 1. Relação entre a amostra nominal e sistema gerencial

AMOSTRA	SISTEMA GERENCIAL		
	DIRETOR	SUPERVISOR	GERENTE
(A) ANIMALE	-	1	3
(B) BO.BÔ	-	-	2
(C) CHECKLIST	-	-	2
(D) DRESS TO	1	-	2
(E) ESPAÇO FASHION	1	1	1
(F) SHOP 126	1	-	2
(G) MARIA FILÓ	-	1	2

Fonte: Autor (2013)

Todos os participantes foram informados, na ocasião do contato inicial, que se tratava de uma pesquisa científica com propósitos acadêmicos. A objetividade das perguntas nos questionários da pesquisa foi fundamental para o sucesso da pesquisa, devido à facilidade que propiciava aos entrevistados para responder.

4.1.4 Limitação do Método

Não se pode assegurar que os dados obtidos por meio das entrevistas com o sistema gerencial reflitam a realidade. Distorções podem ter sido introduzidas por uma série de razões entre as quais podem estar:

- o tempo dedicado à resposta do questionário;
- o grau de motivação do entrevistado;
- a eventual influência do entrevistador sobre as respostas dos entrevistados, assim como a

apresentação e explicação dos itens, em alguns casos, podem ter influenciado no comportamento do respondente.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Método Estatístico

Nesse trabalho, para o tratamento dos dados, foram utilizadas as técnicas: o Teste Kolmogorov-Smirnov e a Lógica Paraconsistente.

A questão 1 foi formulada com o objetivo de proporcionar a ordenação dos 4 Fatores Críticos de Sucesso. Combinou-se tais fatores em 6 pares na qual o respondente de acordo com a sua percepção escolheu o fator crítico de maior importância.

A tabela 2 nos informa a quantidade e percentual de respostas obtidas por fator crítico da amostra.

Tabela 2. Tabulação da Questão 1

Fatores Críticos de Sucesso	Qtde Resp.= 20	
	Pontos	%
Referente a Hipótese		
1.1 – O treinamento da equipe de vendas é um FCS que aumenta a qualidade do serviço percebida pelo sistema gerencial?	48	40,0
1.2 – A qualidade dos produtos é um FCS que aumenta a qualidade do serviço percebida pelo sistema gerencial?	36	30,0
1.3 – O valor agregado dos produtos é um FCS que aumenta a qualidade do serviço percebida pelo sistema gerencial?	20	16,7
1.4 – A economia de experiências é um FCS que aumenta a qualidade do serviço percebida pelo sistema gerencial?	16	13,3
TOTAL DE PONTOS	120	100,0

Fonte: Autor (2013)



A questão 2 foi formulada com o objetivo de identificar as rejeições entre os 4 Fatores Críticos de Sucesso. Foram listados os fatores e solicitado aos respondentes a exclusão daqueles que fossem considerados não críticos para o sucesso. A tabela 3 indica as quantidades e percentuais que cada fator recebeu nessa questão.

Os valores obtidos de crença estão representados no Quadro Unitário no Plano Cartesiano conforme figura 2.

A questão 3 foi formulada com objetivo de identificar novos Fatores Críticos de Sucesso, além dos 4 apresentados. Os respondentes sugeriram a inclusão de mais 3 FCS conforme apresentados na tabela 4.

A tabela 5 refere-se ao total de pontos obtidos, usando a escala de 1 “discordo totalmente” até 7 “concordo totalmente”, para cada item da questão 4.

Tabela 3. Tabulação da Questão 2

Fatores Críticos de Sucesso	Sistema Gerencial	
	Qtde Resp.= 20	
Dentre os listados abaixo, você eliminaria algum(ns) FCS que aumenta a qualidade do serviço percebida pelo sistema gerencial?	Pontos	%
2.1 – O treinamento da equipe de vendas	0	0,0
2.2 – A qualidade dos produtos	1	5,0
2.3 – O valor agregado dos produtos	8	40,0
2.4 – A economia de experiências	3	15,0
2.5 - Não	8	40,0
TOTAL DE PONTOS	20	100,0

Fonte: Autor (2013)

Tabela 4 Tabulação da Questão 3 - Novos FCS

Fatores Críticos de Sucesso	Sistema Gerencial	
	Qtde Resp.= 20	
Na sua opinião, existe mais algum FCS que aumenta a qualidade do serviço percebida pelo sistema gerencial ? Qual (is)?	Pontos	%
1-Não há a necessidade de inclusão de novos FCS	14	70,0
2-Sim, Incluir FCS referente a liderança	3	15,0
3-Sim, Incluir FCS referente a conhecer a concorrência	1	5,0
4-Sim, Incluir FCS referente a promoções	1	5,0
5- Sim, mas não apresentaram sugestões	1	5,0
TOTAL DE PONTOS	20	100,0

Fonte: Autor (2013)



Tabela 5. Tabulação da Questão 4 – Resumo Geral

Fatores Críticos de Sucesso	Qtde Resp.= 20	
O uso dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) promove um aumento na qualidade do serviço percebida pelo sistema gerencial. (Questão 4)	Pontos	%
1 – O treinamento da equipe de vendas é um FCS que aumenta a qualidade do serviço percebida pelo sistema gerencial?	381	27,5
2 – A qualidade dos produtos é um FCS que aumenta a qualidade do serviço percebida pelo sistema gerencial?	232	16,7
3 – O valor agregado dos produtos é um FCS que aumenta a qualidade do serviço percebida pelo sistema gerencial?	367	26,4
4 – A economia de experiências é um FCS que aumenta a qualidade do serviço percebida pelo sistema gerencial?	407	29,4
TOTAL DE PONTOS	1387	100,0

Fonte: Autor (2013)

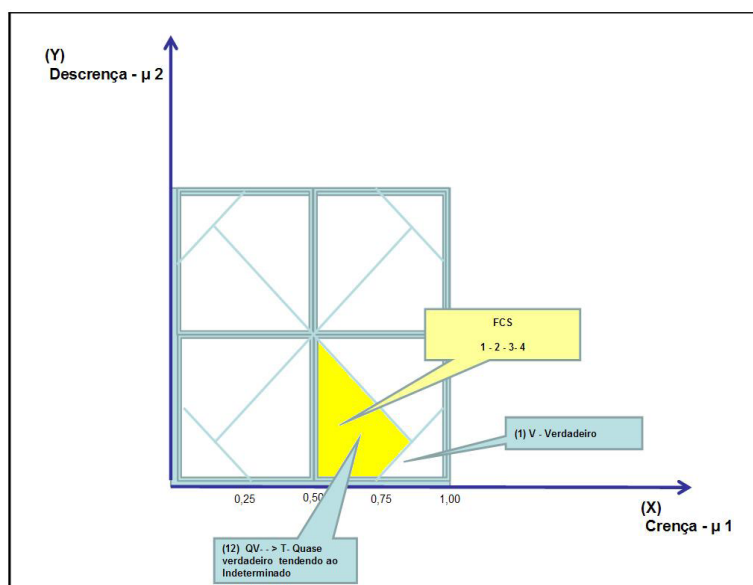


Figura 2. FCS Plotados no Quadro Unitário no Plano Cartesiano da Lógica Paraconsistente

Fonte: Autor (2013)

Deve ser observado que todos os FCS (1 – treinamento da equipe de vendas, 2 – qualidade dos produtos, 3 – valor agregado dos produtos e 4 – economia de experiências) obtiveram pontos para serem plotados na área do gráfico considerada quase verdadeira tendendo ao indeterminado.

Sucesso extraídos dos prognósticos de Porter. A aplicação do teste permitiu a ordenação dos Fatores Críticos de Sucesso, no entanto, atribuí-se as diferenças de pontuação entre eles ao acaso.

O quadro 1 mostra o grau de importância da utilização dos FCS para cada amostra.

5.2 Discussão e Análise dos Resultados

5.2.1 Análise das Questões

Na Questão 1, a tabulação e a aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov indicaram não haver diferenciação estatisticamente significativa entre os Fatores Críticos de

Na Questão 2, a tabulação dos dados indicou que, nenhum dos Fatores Críticos de Sucesso foi rejeitado acima do ponto de corte estabelecido. É importante destacar que esse índice tem sido considerado como significativo neste e em outros trabalhos de mesma natureza (Rocha, 2005, Siquara, 2003 e Toledo, 2000).



Amostra	Grau de importância da utilização dos FCS	
	Maior	Menor
A	treinamento da equipe de vendas	valor agregado dos produtos
B	treinamento da equipe de vendas	economia de experiências
C	economia de experiências	valor agregado dos produtos
D	treinamento da equipe de vendas	valor agregado dos produtos
E	economia de experiências	valor agregado dos produtos
F	qualidade dos produtos	economia de experiências
G	treinamento da equipe de vendas	qualidade dos produtos

Quadro 1. Grau de importância da utilização dos FCS por amostra

Fonte: Autor (2013)

Entretanto, ao analisar os dados separadamente é possível notar que os FCS com maior percentual de rejeição para a hipótese foi:

- FCS 3 – O valor agregado dos produtos é um FCS que aumenta a qualidade do serviço percebida pelo sistema gerencial?

Na Questão 3, é visto que os sistemas gerenciais consideram os Fatores Críticos de Sucesso apresentados satisfatórios para promover a Qualidade de Serviço Percebida, porém, esses sugeriram 3 novos FCS (liderança, conhecer a concorrência e referente a promoções) voltados à área de gestão com objetivo de complementar o trabalho.

Na Questão 4, a tabulação dos dados indicou não haver diferenciação estatisticamente significativa entre os Fatores Críticos de Sucesso que promovem a Qualidade de Serviço Percebida pelo sistema gerencial (teste de Kolmogorov-Smirnov). A Lógica Paraconsistente também foi utilizada e indicou que os FCS são verdadeiros, tendendo a indeterminação, conforme dados plotados no Quadro Unitário no Plano Cartesiano.

5.2.2 Solução do Problema

O problema de pesquisa foi apresentado através da seguinte pergunta:

- A priorização dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) promove um aumento na qualidade do serviço percebida pelo sistema gerencial?

Dessa maneira, a solução da questão que compõe o problema da pesquisa pode ser dada como; Sim, o uso dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) promove um aumento na qualidade do serviço percebida pelo sistema gerencial, e as questões-chave são:

- O treinamento da equipe de vendas é um FCS que aumenta a qualidade do serviço percebida pelo sistema gerencial?
- A qualidade dos produtos é um FCS que aumenta a qualidade do serviço percebida pelo sistema gerencial?
- O valor agregado dos produtos é um FCS que aumenta a qualidade do serviço percebida pelo sistema gerencial?
- A economia de experiências é um FCS que aumenta a qualidade do serviço percebida pelo sistema gerencial?
- Além desses apresentados, foram também sugeridos FCS voltados à área de gestão, sendo: incluir FCS referente à liderança; incluir FCS referente a conhecer a concorrência e incluir FCS referente a promoções.

5.2.3 Verificação da Hipótese

Nesse trabalho, os dados coletados foram submetidos ao teste de Kolmogorov-Smirnov e a Lógica Paraconsistente. Dessa maneira, foi possível analisar a hipótese do trabalho, indicando a situação (verdadeira ou falsa) e respondendo suas respectivas Questões-chave.

O quadro 2 apresenta o resultado dos testes de validação da hipótese e as respostas das questões-chave, além de todo relacionamento lógico.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões

Com a verificação da hipótese e as respostas dadas às questões-chave, foi possível analisar os resultados referentes



ao contexto do problema e, a partir dessa análise, fazer inferências sobre as percepções dos sistemas gerenciais da amostra.

HIPÓTESE	QUESTÃO-CHAVE	FERRAMENTA ESTATÍSTICA	VALIDAÇÃO DA HIPÓTESE	FERRAMENTA ESTATÍSTICA	VALIDAÇÃO DA HIPÓTESE
A priorização dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) promove um aumento na qualidade do serviço percebida pelo sistema gerencial.	1 – O treinamento da equipe de vendas é um FCS que aumenta a qualidade do serviço percebida pelo sistema gerencial?	teste de Kolmogorov-Smirnov	VERDADEIRA	Lógica Paraconsistente	Verdadeira tendendo à indeterminação
	2 – A qualidade dos produtos é um FCS que aumenta a qualidade do serviço percebida pelo sistema gerencial?	teste de Kolmogorov-Smirnov	VERDADEIRA	Lógica Paraconsistente	Verdadeira tendendo à indeterminação
	3 – O valor agregado dos produtos é um FCS que aumenta a qualidade do serviço percebida pelo sistema gerencial?	teste de Kolmogorov-Smirnov	VERDADEIRA	Lógica Paraconsistente	Verdadeira tendendo à indeterminação
	4 – A economia de experiências é um FCS que aumenta a qualidade do serviço percebida pelo sistema gerencial?	teste de Kolmogorov-Smirnov	VERDADEIRA	Lógica Paraconsistente	Verdadeira tendendo à indeterminação

Quadro 2. Hipótese, Questão-chave e Ferramenta Estatística

Fonte: Autor (2013)

Os fatores críticos de sucesso, como: o treinamento da equipe de vendas, a qualidade dos produtos, o valor agregado dos produtos e a economia de experiências, extraídos dos prognósticos de Porter e utilizados neste trabalho, foram considerados essenciais pelo sistema gerencial.

Foi observado um grande interesse pelo sistema gerencial, na utilização dos fatores críticos de sucesso com o intuito de priorizar as etapas de gestão das empresas em estudo.

6.2 Sugestões para Trabalhos Futuros

As investigações sobre os Fatores Críticos de Sucesso e a suas influências no sistema gerencial, não finalizam nessa dissertação. Diversos outros estudos poderiam ser mais aprofundados. Dentre as possibilidades, seguem:

- Uma análise detalhada sobre o papel e influência de cada FCS (o treinamento da equipe de vendas, a qualidade dos produtos, o valor agregado dos produtos e a economia de experiências) no cotidiano de uma empresa de moda feminina;
- Um estudo sobre a utilização da liderança, do conhecimento da concorrência e do efeito causado pelas promoções como Fator Crítico de Sucesso que conduz a empresa de moda feminina a uma melhor qualidade de atendimento;
- A utilização tanto dos FCS, quanto da Qualidade Percebida pelo sistema gerencial para o aumento de vendas numa marca de moda feminina;
- Um estudo sobre a importância e o emprego dos FCS pelo sistema gerencial, no cotidiano interno de uma marca de moda feminina (utilizando como foco do estudo a comunicação interna do sistema gerencial).



7 REFERÊNCIAS

- Albrecht, K. (1998), *Revolução nos Serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. São Paulo: Pioneira.
- Baptista, B. P., Lucheti, W. D. e Poerner, M. (2002), *Avaliação dos Resultados em Treinamento Comportamental: como o Investimento no Capital Humano Pode Retornar às Organizações*, Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Beni, M. C. (2003), *Globalização do turismo: megatendências do setor e realidade brasileira*. São Paulo: Aleph.
- Berry, Leonard L. *Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- Bullen, C.; Rockart, J. (1981), *A Primer on Critical Success Factors*. Working Paper, Alfred Sloan School of Management. Center for Information Systems Research, no. 69.
- Caralli, R. (2004) "The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management". CMU/SEI-2004-TR-010. Software Engineering Institute, Carnegie Mello, Julho.
- Carlzon, J.; Langerström, T. (2005), *A Hora da Verdade: O Clássico Sobre Liderança que Revolucionou a Administração de Empresas*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Costa, J. H. (2004), *Avaliando treinamento em vendas: um estudo da qualidade dos serviços prestados por organizações de Call Center, percebida por clientes da indústria de telecomunicações*. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão), Universidade Federal Fluminense, Niterói.
- Daniel, D. R. (1961), "Management information crisis". *Harvard Business Review*, (September.-October), 11 1 ff. 16.
- Drucker, P.F. (1996), *The Effective Executive*, HarperCollins Publishers Inc., New York, NY.
- Forster, N.; Rockart, J. (1989), "Critical Success Factors: An Annotated Bibliography". Working Paper no. 191. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology. June.
- Grönroos, C. (1993), *Marketing, gerenciamento e serviços : a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus.
- Grubb, E. L. (1967), *Consumer Self-concept, Symbolism, and Market Behavior: a Theoretical Approach*, *Journal of Marketing*, pp. 22-27.
- Gumesi, I. G.N.; Corrêa, H. L. (1994), *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas.
- Jensen, R. (1999). *The Dream Society*. McGraw Hill: New York
- Jensen, Rolf. *The dream society 2: heartstorm*. JP Boger, 2002.
- Kirkpatrick, D. L. (1998), *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Pub.
- Milioni, B. (2000), *Manual de Avaliação dos Resultados em Treinamento e Desenvolvimento*. São Paulo: Omega.
- Pine, J. and Gilmore, J. H. (1998), "Welcome to the Experience Economy", *Harvard Business Review*, July-August.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York, NY.
- Rocha, H. (2005), *Fatores Críticos de Sucesso de Start up de Veículos e a Qualidade (CMMI) no Desenvolvimento de Produtos no Sul Fluminense, 2005*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro.
- Rockart, J. F., "Chief Executives Define Their Own Data Needs", *Harvard Business Review*, vol. 57, No. 2, March/April, pp. 81-93.
- Rockart, J. (1978), *A New Approach to Defining the Chief Executive's Information Needs*. Working Paper no. 37. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology. May.
- Silva, R. (2006), *Qualidade e Liderança na Prestação de Serviços: uma avaliação usando escala SERVQUAL e LPI, 2006*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro.
- Solomon, M. R. (1996), *Consumer Behavior: buying, having and being*. ed.5. New Jersey: Prentice Hall.
- Siquara, L. (2003), "Fatores Críticos de Sucesso no Lançamento de Solventes Industriais". 2003, 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial). Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro.
- Toledo, R. (2000), *Critical Success factors in franchise start-up*. In: BALAS 2000 Business Association of Latin American Studies, 2000, San Diego. BALAS 2000. San Diego: BALAS, v. 1.
- Ulrich, D. (2002), *Campeões de Recursos Humanos*. São Paulo: Futura.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1988, April). *Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality*. *Journal of Marketing*, 52, 35-48.