



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas  
Públicas  
Departamento de Administração

**ADRIANO CASTRO ANDRADE**

**QUALIDADE NA RELAÇÃO ENTRE O VAREJO E O CLIENTE:  
ANÁLISE DE PERCEPÇÃO DOS CLIENTES DO SUPERMERCADO  
BELLAVIA – JARDIM BOTÂNICO**

Brasília/DF  
2019

**ADRIANO CASTRO ANDRADE**

**QUALIDADE NA RELAÇÃO ENTRE O VAREJO E O CLIENTE:  
ANÁLISE DE PERCEPÇÃO DOS CLIENTES DO SUPERMERCADO  
BELLAVIA – JARDIM BOTÂNICO**

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

Professor Orientador: Dr., José Márcio de Carvalho

Brasília/DF 2019

**ADRIANO CASTRO ANDRADE**

**QUALIDADE NA RELAÇÃO ENTRE O VAREJO E O CLIENTE:  
ANÁLISE DE PERCEPÇÃO DOS CLIENTES DO SUPERMERCADO  
BELLÁVIA – JARDIM BOTÂNICO**

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

Professor Orientador: Dr. José Márcio de Carvalho

## **AGRADECIMENTO(S)**

**Agradeço à família, amigos, companheiros e ao orientador no auxílio para a minha conclusão deste projeto e também para o fim de um ciclo de estudos na Universidade de Brasília.**

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1- idade dos clientes .....                         | 37 |
| Figura 2- Sexo dos respondentes .....                      | 38 |
| Figura 3- Volume de compras mensal.....                    | 39 |
| Figura 4 - Frequência de compras dos correspondentes ..... | 40 |
| Figura 5 - Média dos constructos .....                     | 49 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1– Qualidade dos serviços prestados pela empresa ..... | 41 |
| Tabela 2 - Qualidade da interface com o cliente .....         | 42 |
| Tabela 3 – Avaliação da produtividade da empresa.....         | 44 |
| Tabela 4 – Conhecimento da equipe de atendimento .....        | 45 |
| Tabela 5 – Avaliação do suporte tecnológico .....             | 46 |
| Tabela 6 – Conhecimento de mercado .....                      | 48 |

## RESUMO

O Varejo, especialmente o supermercadista, vem crescendo com o passar das décadas, e junto com esse crescimento vem também a exigência dos clientes, que passaram a se tornar cada vez mais seletivos em relação ao local em que fazem suas compras. Nesse contexto é importante que as empresas varejistas consigam obter vantagens competitivas para atrair e fidelizar esses clientes, de forma que a percepção dos mesmos em relação aos supermercados pode ser um fator preponderante para esse objetivo. Esta monografia visou analisar a qualidade da relação entre os clientes e o supermercado Bellavia, localizado em Brasília/DF, com base na percepção dos consumidores de lá. Utilizando um questionário auto administrativo que tinha como fatores a serem percebidos: a qualidade dos serviços, a qualidade da interface com o cliente, a produtividade dos funcionários, o conhecimento da equipe, o suporte tecnológico que a empresa possui e o conhecimento de mercado que poderia se traduzir em uma possível vantagem competitiva. Os resultados mostraram que no geral, os clientes estão satisfeitos e possuem uma boa percepção do supermercado estudado, mas com uma tendência de percepção baixa de qualidade no suporte tecnológico e no conhecimento do supermercado em relação aos concorrentes.

**Palavras-chave:** Varejo, Supermercados, Percepção do cliente, Relacionamento com cliente.

## **ABSTRACT**

Retail, especially the supermarket, has been growing over the decades, along with this growth comes the demand of customers, who have become increasingly selective in relation to where they shop. In this context, it is important that retailers can obtain competitive advantages to attract and retain these customers, so that their perception of supermarkets may be a preponderant factor for this purpose. This work aimed to analyze the quality of the relationship between customers and the Bellavia supermarket, located at Brasilia/DF, based on the perception of consumers there. Using a self-administered questionnaire that had as factors to be perceived: the quality of the services, the quality of the interface with the client, the productivity of the employees, the knowledge of the team, the technological support that the company possesses, and the market knowledge that could translate into a possible competitive advantage. The results showed that, in general, customers are satisfied and have a good perception of the supermarket studied, but with a tendency of low perception of quality in the technological support and knowledge of the supermarket in relation to competitors.

**Key words:** Retail, Supermarkets, Customer perception, Customer relations.



## Sumário

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>11</b> |
| 1.1 Contextualização.....   | 11        |
| 1.2 Formulação do problema .....  | 12        |
| 1.3 Objetivo geral.....   | 13        |
| 1.4 Objetivos Específicos.....  | 13        |
| 1.5 Justificativa .....   | 14        |
| <b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>                                     | <b>15</b> |
| 2.1 O varejo .....  | 15        |
| <b>2.1.1 Supermercados.....</b>   | <b>15</b> |
| 2.2 Gestão da qualidade do serviço.....                                 | 16        |
| <b>2.2.1 Satisfação do cliente .....</b>                                | <b>17</b> |
| 2.2.1.1 Modelos que medem a satisfação dos clientes de serviços.....    | 18        |
| <b>2.2.2 Empatia com o cliente .....</b>                                | <b>20</b> |
| <b>2.2.3 Cordialidade e simpatia com o cliente .....</b>                | <b>21</b> |
| 2.3 Qualidade da Interface com o cliente.....                           | 21        |
| <b>2.3.1 Da rapidez do atendimento .....</b>                            | <b>23</b> |
| 2.4 Produtividade .....   | 24        |
| <b>2.4.1 Motivação e produtividade.....</b>                             | <b>26</b> |
| 2.5 Conhecimento da equipe .....  | 27        |
| <b>2.5.1 Cultura Organizacional e aprendizagem organizacional .....</b> | <b>28</b> |
| 2.6 Suporte Tecnológico .....   | 30        |
| <b>2.6.1 Uso da Tecnologia no Varejo .....</b>                          | <b>31</b> |
| <b>2.6.2 A importância das redes sociais.....</b>                       | <b>32</b> |
| 2.7 O conhecimento do mercado .....                                     | 32        |
| <b>3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....</b>                            | <b>34</b> |
| 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa.....                             | 34        |
| 3.2 Caracterização da empresa .....                                     | 35        |
| 3.3 Participantes do estudo.....  | 35        |
| 3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....                    | 35        |
| 3.5 Procedimento de coleta e análise de dados .....                     | 36        |
| <b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>                                   | <b>37</b> |
| 4.1 Características do cliente .....                                    | 37        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.2 Qualidade dos serviços .....                                  | 41        |
| 4.3 Qualidade da interface com os clientes .....                  | 42        |
| 4.5 Conhecimento da equipe de atendimento.....                    | 45        |
| 4.6 Suporte tecnológico .....                                     | 46        |
| 4.7 Conhecimento do mercado .....                                 | 48        |
| 4.8 Avaliação geral dos resultados .....                          | 49        |
| <b>5 CONCLUSÃO .....</b>  | <b>52</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>54</b> |
| <b>APÊNDICE A – Questionário da pesquisa com Instruções .....</b> | <b>66</b> |

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Entre os segmentos que compõem o setor varejista, o supermercadista tem maior destaque na economia nacional (FERREIRA; VENÂNCIO; ABRANTES, 2009). Ainda segundo os autores, no início dos anos de 1980 esse segmento comercializava 75% dos produtos do setor varejista, passando para 82,6% no final daquela década, enquanto que no final dos anos de 1990, sua participação ampliou-se para 86,1% do volume total de vendas de bens de consumo diário, revelando a importância desse segmento (FERREIRA; VENÂNCIO; ABRANTES, 2009).

Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2018), o setor supermercadista brasileiro registrou faturamento de R\$ 353,2 bilhões em 2017, um crescimento nominal de 4,3% na comparação com 2016, ou seja, esse resultado representa 5,4% do Produto Interno Bruto (PIB). A ABRAS destaca ainda que o setor encerrou o ano 2017 com 89,3 mil lojas e 1, 822 milhão de funcionários diretos ante 1, 802 milhão registrado em 2016. Apesar da importância do varejo para país, Brito, Vieira e Espartel (2011) reiteram que não existe no Brasil um periódico cuja política editorial esteja voltada exclusivamente para temas relacionados ao varejo e, por isso, ainda é difícil contabilizar a produção nacional nessa área. Nesse contexto encontra-se o objeto deste estudo, o supermercado Bellavia, localizado na capital do Brasil, especificamente na região do Jardim Botânico, que será analisado sob a percepção dos clientes.

Essa relação da qualidade sob a percepção do cliente, é mencionada por Cerqueira, Lopes e Silva (2019), que para eles investir na melhor experiência do consumidor é um fator de extrema importância, e deste modo, nota-se que a busca por compreender as experiências do consumidor é uma tarefa fundamental para as pesquisas com foco no consumidor. Neste sentido, Morais et al., (2018) apontaram que varejistas de micro e pequeno porte poderiam obter melhor desempenho em volume de vendas, lucratividade e participação de mercado se investissem mais em serviços aos clientes, qualificação de funcionários, comunicação de marketing e em

sistema de avaliação de desempenho de canais. Além disso, Demo (2017) ressaltou uma evolução nos conceitos tradicionais de marketing dentro do escopo de relacionamento que propõe uma parceria entre a empresa e o cliente, por meio de oferta de valor personalizada, que culmine em benefícios mútuos e aumento da lucratividade. Assim, o fortalecimento entre cliente e empresa deve ser estudado em setores aonde a concorrência e a qualidade na prestação do serviço sejam um diferencial (DEMO, 2017).

Para Dalfovo et al. (2017) com o aumento do mercado consumidor e as constantes mudanças organizacionais, tornou-se importante para as empresas a ação de agir rapidamente de modo a se adaptar a um novo ambiente garantindo espaço e objetivando alcançar vantagem competitiva sustentável sobre suas concorrentes. Diante disso, Lira, Gomes e Cavalcanti (2019) defendem que altos índices de desempenho econômico são obtidos através da obtenção de recursos, habilidades e estratégias organizacionais, resultando em vantagem competitiva. Portanto, no setor supermercadista, os resultados e impactos da tomada de decisão implicam o tipo de respostas de um de seus principais *stakeholders*, os clientes (DALFOVO et al., 2017).

## **1.2 Formulação do problema**

A perspectiva de satisfação ou insatisfação se relaciona com o foco de ser possível ou não atender ao que os consumidores esperam dos produtos e serviços ofertados, visto que há na sociedade, constantemente, uma elevação de requisitos para que se alcance uma satisfação do consumidor (OELZE; MESQUITA; DIAS, 2015).

Segundo Alves e Goedert (2009) revelaram, muitas empresas brasileiras têm grandes dificuldades em permanecer no mercado competitivo e acabam por baixar suas portas prematuramente, principalmente no setor supermercadista. Vários fatores forçam os supermercados a adotarem uma política dinâmica e estratégica em seu ambiente, como o plano real, que resultou na comodidade do consumidor em relação ao preço sem precisar comprar muitos produtos de uma única vez como na época da inflação e a entrada da mulher no mercado de trabalho, que passou a ter menos tempo

para atividades de compras, forçando os supermercados a se adaptarem às novas exigências dos consumidores (ALVES; GOEDERT, 2009).

Para Souza, Gosling e Gonçalves (2013), as empresas estão operando com margens de lucro cada vez mais reduzidas, a concorrência está cada vez mais acirrada e os clientes estão muito mais exigentes que antigamente, tendo como exemplo a empresa de seu estudo, onde os clientes, ao se defrontarem com a mudança de um funcionário que os atendia, mostraram-se inicialmente insatisfeitos por terem que “começar” uma nova relação com o novo funcionário que iria atendê-los, demonstrando uma mudança de percepção do cliente em relação à ação da empresa.

Diante disso, nota-se que as organizações precisam direcionar seus recursos não apenas para garantir sua permanência no mercado, mas também para se diferenciar dos seus concorrentes. Com base na relação entre cliente e varejo, como é a percepção dos consumidores em relação aos supermercados?

### **1.3 Objetivo geral**

Esta monografia tem como objetivo analisar o nível de percepção dos clientes do Supermercado Bellavia em relação à qualidade dos serviços, processos e relacionamento com o cliente que o mesmo oferece.

### **1.4 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos deste projeto têm como foco: (i) identificar se a qualidade do serviço prestado vai de encontro com as expectativas dos clientes; (ii) caracterizar a qualidade da interface da empresa com seus clientes; (iii) apresentar a percepção dos clientes em relação à produtividade dos funcionários da empresa; (iv) verificar a existência de conhecimento por parte da sua equipe de atendimento; (v)

checar se existe suporte tecnológico eficiente; e (vi) identificar se a empresa possui conhecimento sobre as políticas de atuação dos seus concorrentes.

## **1.5 Justificativa**

Entender o nível de satisfação dos consumidores é um fator importante para compreender o desempenho das ações implementadas pelas organizações e traçar possíveis ações de melhoria (TONI et al., 2011). Neste sentido, Barbosa e Teixeira (2006) mediram a percepção de clientes de um supermercado, apontando entre outras conclusões, que programas de fidelização de clientes tendem a fazer com que os clientes passem a perceber a organização como seu local preferido para fazer compras. Porém como frisaram Moura et al. (2008), nota-se que muitas ações de *marketing* de relacionamentos existentes, não buscam a retenção do cliente baseada na satisfação com a prestação de serviços, e sim como uma espécie de troca, na qual o cliente precisa gastar uma determinada quantia para obter determinadas vantagens.

Portanto, este trabalho, justifica-se pela pertinência do estudo para o setor supermercadista, que detém grande representatividade no Brasil. Assim, faz-se necessário a ampliação dos estudos sobre a percepção do cliente, pois um aprofundamento sob esta temática além de permitir que os resultados sirvam de base para pesquisadores ou estudiosos da área de *marketing*, entre outras, também poderá servir de parâmetro para que responsáveis por outras empresas supermercadistas do mesmo ramo da empresa Bellavia, possam identificar e analisar as influências das atuações gerenciais do serviço prestado por sua empresa sob a ótica dos clientes.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 O varejo**

O varejo engloba todas as atividades relacionadas à venda direta de produtos e serviços aos consumidores finais, para uso pessoal, não relacionada a negócios, além disso, qualquer empresa que ofereça um produto ou serviço para o consumidor final está praticando varejo (KOTLER, 2000).

No Brasil, o varejo iniciou-se no final do século XIX, com o início da industrialização e o surgimento dos meios e vias de transporte, com a evolução histórica tanto do varejo brasileiro quanto o de outros países estando diretamente relacionada ao cenário em que se assenta a infraestrutura das cidades (LAS CASAS; GARCIA, 2007). Deste modo, Varotto (2018) concluiu que o varejo é um dos setores mais dinâmicos da economia brasileira, e que reflete as mudanças econômicas, sociais e de comportamento sofridas pela sociedade brasileira.

Para Oliveira, Toledo e Lopes (2013), os setores emergentes de serviços do varejo ganham representatividade em muitas economias que antes eram conhecidas pelo seu poder industrial, e passaram a captar e dominar grande parte da sua força de trabalho. Essa pesquisa corrobora com o trabalho de Motta e Silva (2006) no qual analisaram como o aumento da competição do varejo teve impacto na indústria, pois no passado, as indústrias utilizavam seu poder superior de barganha, em razão de seu tamanho e da força de suas marcas, para coagir os varejistas quando necessário, buscando atingir seus objetivos. Porém, na pesquisa no início dos anos 2000, verificou-se que os fabricantes reconhecem que as mudanças ocorridas na evolução do varejo provocaram novas formas de estratégias e estruturas que levam em consideração esse ambiente de negócios (MOTTA; SILVA, 2006).

#### **2.1.1 Supermercados**

Para Parente (2000), o supermercado é um espaço de varejo que oferece ao consumidor uma gama de produtos como frutas, peixes, pães, higiene, carne e etc. fechando um ciclo de produção e venda com o objetivo de prover o cliente final. Ainda, segundo Parente (2000), o desempenho de supermercados depende, grandemente, de sua localização, pois a maior parte das vendas de uma loja, vem de clientes que moram em uma área geográfica relativamente pequena em torno de uma loja.

Neste aspecto cria-se uma certa vantagem competitiva para supermercados de bairro, como abordado no trabalho de Queiroz, Souza e Gouvinhas (2008), a localização dos supermercados de bairro é bastante valorizada, influenciando os clientes a irem ao supermercado com maior frequência, além de observar que associações de pequenos supermercados de bairro têm se desenvolvido rapidamente, como decorrência das pressões exercidas pelos fornecedores do varejo nacional em relação a questões de logística; também como resultado da concorrência com as grandes redes, que possuem maior poder de barganha.

Por outro lado, hipermercados possuem vantagem competitiva como mostrado pelo trabalho de Andrade e Hoffman (2007), no qual mensuraram a percepção dos clientes em relação ao hipermercado, concluindo que o hipermercado por possuir um alto poder de barganha, além de maior variedade de produtos, e também geralmente possuindo uma melhor estrutura, pode resultar em satisfação como via de qualidade na percepção do cliente, gerando uma vantagem competitiva para a empresa. Assim, considerando os dois extremos supermercadistas, é possível perceber os desafios estratégicos para todos os tipos de supermercados. (ANDRADE & HOFFMAN, 2007; QUEIROZ, SOUZA E GOUVINHAS, 2008).

## **2.2 Gestão da qualidade do serviço**

Segundo o trabalho de Scalco, Oliveira e Fonseca (2014) qualquer empresa que negligencia o acompanhamento da qualidade de seus produtos e serviços corre sério risco de ter seu posicionamento competitivo de mercado ameaçado. Com isso, segundo Martins et al., (2012) para se manter no mercado cada vez mais competitivo,



empresas de todos os setores já aderiram à qualidade, seja ela de bens de consumo ou de serviços.

Gonçalves Filho et al. (2009) reiteraram o quão importante é para as organizações conhecerem claramente as implicações da logística nos serviços entregues a seu público-alvo, que variáveis são levadas em considerações em suas percepções de qualidade e quais são seus reais impactos nas intenções de compra e atitude desses clientes. Logo, o setor de serviços tem demonstrado interesse para a necessidade de canalizar esforços em mensurar a qualidade dos serviços, que, em última instância, perpassa pelo crivo do cliente, que, cada vez mais, se depara com inúmeras opções de compras tanto em termos de varejo quanto de serviços e produtos (TAMASHIRO et al., 2017).

Scalco, Oliveira e Fonseca (2014) em seu trabalho sobre a avaliação da qualidade de serviço na comercialização de frutas, utilizou o método SERVQUAL, no qual utiliza-se por base 5 principais dimensões para mensuração da qualidade: Tangibilidade (instalações, equipamento, pessoal envolvido, aparência dos produtos, material para comunicação); Confiabilidade (habilidade em realizar um serviço prometido de forma precisa); Capacidade de resposta (auxiliar o consumidor, e providenciar pronto atendimento); Seguridade (habilidade em transmitir confiança, cortesia e conhecimento); e Empatia (demonstrar cuidado e atendimento personalizado para o cliente). Na mesma linha, Pires, Nascimento e Abreu (2016) enfatizam que um dos setores de maior destaque no crescimento econômico nacional é o de serviços, o qual tem se evidenciado muitos estudos que tratam a qualidade de serviço, sendo possível identificar as características do serviço que influenciam positivamente a boa qualidade, e também outros que foram capazes de impactar negativamente a qualidade dos serviços na empresa objeto de seu estudo.

### **2.2.1 Satisfação do cliente**

Para Kotler (2000) a satisfação do cliente é o sentimento de prazer ou desapontamento que é resultado de uma comparação das expectativas do cliente com a performance do produto ou serviço, se a performance for abaixo da expectativa, o

cliente fica frustrado, se a performance fica acima, o clima fica satisfeito, e se a performance for muito acima, o cliente fica extremamente satisfeito.

Vieira (2010) , salientou a importância do “cumprir o que se promete” pela empresa, sendo um fator que obteve um impacto grande nos resultados de sua pesquisa, na qual essa premissa teve ênfase em termos de data de entrega (prazo), sistema de pagamento (boleto, transferência eletrônica, cartão de crédito) ou atendimento por e-mail, logo, é essencial, o investimento nesses quesitos por parte das organizações varejistas. Segundo Gallon et al. (2007), ao atuar de maneira eficaz nos atributos considerados relevantes para os clientes, os supermercados poderão oferecer maior satisfação para a clientela, no caso mais específico para supermercados, os fatores observados que estavam mais relacionados à satisfação dos clientes eram limpeza, segurança, estacionamento e mix de produtos. Já para Pazini e Teixeira (2018), o fator relacionado a aspectos físicos ratificou a importância de uma relação sincera e eficiente entre colaboradores e usuários para a satisfação desses últimos, sendo o aspecto físico influenciando fortemente a percepção de qualidade pelos serviços dos usuários na medida que o faz sentir-se acolhido e seguro.

Segundo Howat e Assaker (2013), a satisfação do cliente pode também ser interpretada no que tange o valor de percepção, pois se um cliente tem menos gastos de tempo e dinheiro graças a uma grande qualidade do serviço, ele terá uma percepção de valor alta, ou seja, quanto melhor a qualidade do serviço prestado, maior será o valor de percepção do cliente em relação à empresa. Enquanto que a insatisfação de um cliente pode ter reflexos negativos para a imagem da empresa, pois dificilmente um cliente que foi maltratado voltará a prestigiar a empresa, sendo que clientes insatisfeitos irão rapidamente para a concorrência deixando evidenciado como a propaganda negativa boca a boca pode ser prejudicial para a empresa (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015).

### ***2.2.1.1 Modelos que medem a satisfação dos clientes de serviços***

Existem alguns modelos que podem auxiliar na identificação da qualidade percebida pelo cliente, Tinoco e Ribeiro (2014) implementaram uma modelagem robusta, que consideram estatísticas relacionadas à qualidade percebida, emoções vivenciadas e desejos pessoais que podem representar adequadamente as relações causais que envolvem a satisfação de clientes de serviços. Essa abordagem, segundo Tinoco e Ribeiro (2014), permitiu confirmar a maioria das relações significativas entre determinantes da satisfação obtidas a partir da abordagem tradicional.

Lopes, Pereira e Vieira (2009) fizeram uma comparação entre os modelos americano e europeu que mensuram a satisfação do cliente e concluíram que o modelo americano é mais eficiente que o modelo europeu, pois o último possuiu uma complexidade exagerada devido à influência de mais variáveis. Ademais, os autores defenderam que é possível medir a satisfação do cliente por meio de um modelo mais simples, que envolve satisfação, lealdade e valor percebido, o que demanda amostra e questionário menores para que se obtenha um resultado com maior credibilidade (LOPES; PEREIRA; VIEIRA, 2009).

No modelo de Silva e Oprime (2015) o propósito era obter um método de gestão da satisfação de clientes em catorze passos, os quais possibilitam a gestão das informações necessárias ao controle de processos relacionados aos clientes, bem como dar suporte à espiral de melhoria dos produtos. Utilizando-se como passos que viabilizariam o modelo: determinação dos objetivos, planejamento do projeto da pesquisa, aplicação da pesquisa exploratória, elaboração do questionário, determinação da amostragem, aplicação da pesquisa, análise dos dados, apresentação dos resultados, comunicação interna, feedback aos clientes, ações devido à possíveis gaps identificados, revisão dos processos e procedimentos, e finalmente a adequação e finalização dos pontos críticos identificados (SILVA; OPRIME, 2015).

Com uma metodologia diferente, o estudo de Nunesmaia e Pereira (2012) analisou as emoções e a satisfação como variáveis dependentes das percepções de justiça em episódios de reclamação. Em síntese, os autores concluíram que a justiça processual relaciona-se com a satisfação e três emoções (raiva, desprezo, surpresa negativa), a justiça interpessoal relaciona-se também com a satisfação e três emoções (alegria, raiva, surpresa positiva) e a justiça distributiva se relaciona com a satisfação

e cinco emoções (interesse, desgosto, angústia, surpresa positiva e surpresa negativa) ( NUNESMAIA; PEREIRA, 2012).

### **2.2.2 Empatia com o cliente**

A empatia como componente afetivo e cognitivo, pode ser entendida como uma experiência na qual o indivíduo tem capacidade em ter consciência e responsabilidade em relação aos sentimentos de outras pessoas, ao mesmo tempo em que vivencia os estados afetivos que estariam em mais harmonia com a situação dos outros do que com a sua própria (SAMPAIO; MENEZES, 2011).

Para Domingues e Gouvêa (2012) a análise de empatia no varejo ficou focada de forma generalizada em como é o ambiente em que os consumidores realizam a compra, já Régis e Gomes (2010) enfatizaram que o funcionário que lida com o cliente deve compreender que as pessoas são diferentes e podem reagir de formas diversas a uma mesma situação, sendo necessário saber identificar o cliente que estão atendendo, tratando o mesmo sempre de forma compreensiva e empática, pois de acordo com Rosa e Akegawa (2016) muitas vezes o cliente é recebido por funcionários despreparados, sem o mínimo de conhecimento e sem treinamento de como lidar com ele, fazendo com que o consumidor se depare com uma situação que o leva a refletir sobre a qualidade do atendimento recebido pela empresa.

De acordo com Meira, Amaro e Almeida (2009) existe pouca empatia e qualidade do atendimento a portadores de deficiência, que apesar de muitas vezes terem recursos econômicos, possuem menores recursos cognitivos, e são segundo a pesquisa dos autores, negligenciados de forma geral pelos varejistas. Nesse sentido, a falta de zelo com cadeirantes em hipermercados em João Pessoa (PB) foi observada na pesquisa de Mano, Abreu e Silva (2015), que, entre outros problemas, existe a dificuldade de cadeirantes em passar pelos caixas de atendimentos devido ao tamanho das rodas, e há apenas um caixa preferencial em média por supermercado. Além disso segundo Amaro et al. (2008) quanto ao atendimento dos supermercados a portadores de deficiência visual, observaram certa negligência, entre outros aspectos, na questão das informações nas embalagens, na qual concluíram que não

adiantaria ter informações em braile nos produtos se a embalagem dos mesmos é amassada, riscada ou danificada durante os processos de compra de fornecedores ou estocagem.

### **2.2.3 Cordialidade e simpatia com o cliente**

A cordialidade e a simpatia podem ser um fator importante na percepção de como o cliente se sente em relação ao supermercado, e principalmente a simpatia no atendimento, entre outros fatores, acabou sendo um fator mais importante que o fator preço, para a satisfação de clientes de supermercados (LIMA et al., 2015). Neste sentido, Parente (2000) relatou que os consumidores estão sensíveis ao bom atendimento independente de seu poder aquisitivo.

Cardoso et al. (2013) apontaram que um dos principais critérios para a escolha de candidatos do processo de seleção de empacotadores em uma rede de supermercados é, interagir com simpatia com os clientes. Tal pertinência desse critério ficou evidente no estudo de Lopes et al. (2013) sobre o perfil do consumidor idoso, pois concluíram que atributos como simpatia das equipes, disponibilidade e agilidade no atendimento, além de serem valorizados por clientes jovens, também eram valorizados pelos idosos. Além disso, os autores afirmaram que os idosos valorizam mais a agilidade e a cordialidade no atendimento das operadoras de caixa, que são atributos comportamentais das equipes das lojas, do que o tempo de espera na fila (LOPES et al., 2013).

## **2.3 Qualidade da Interface com o cliente**

Segundo Fernandes e Santos (2008), se houver falha no processo de resposta da empresa para com o cliente quando ocorrer algum contratempo, podem existir consequências como a insatisfação do cliente, que frequentemente geram grande impacto na visão que outros possuem da empresa, como quando ocorre o boca a

boca negativo, além de outras consequências como troca de empresa. Rossini et al. (2017) também analisaram esse impacto em seu trabalho sobre o Risco Percebido em caso de OCP (Percepção de Outros Consumidores, em inglês), que é o efeito que um consumidor exerce sobre o outro no momento da compra, a partir de influências causadas mesmo quando não há interação entre ambos.

Para Laimer, Beux e Laimer (2012) as organizações precisam preparar seus recursos humanos para de que forma adequada, possam atender aos clientes com o propósito de que possa ser percebida e identificada a confiabilidade e a segurança quanto ao fornecimento do serviço, também questões relacionadas à responsabilidade da solução de problemas que podem aparecer. Segundo Pereira e Moreira (2015, p.128), “a qualidade da relação é a garantia de que o cliente se tornará fiel à empresa, pois a satisfação dele estará na junção da qualidade oferecida tanto no pré-atendimento quanto no pós-atendimento”, havendo respeito ao prazo de entrega e variedades nas condições de pagamento e preços.

Segundo Mattos e Silva (2019) manter funcionários motivados também ajuda nessa interface com o cliente. Os gerentes entrevistados acreditam que conseguem influenciar os seus funcionários tanto em relação ao comportamento deles no atendimento ao cliente quanto ao apoio que a empresa oferece aos seus empregados na forma de valorização de ideias e sugestões e autonomia necessária para entregar um serviço de qualidade ao cliente, assim os resultados obtidos pela pesquisa relataram que os gestores conseguem fazer com que seus funcionários sejam mais comprometidos com o negócio da empresa e avaliam que conseguem incentivá-los a vincular o trabalho à qualidade do atendimento prestado ao cliente (MATTOS; SILVA, 2019).

Ceribelli, Ceribelli e Merlo (2010) analisaram como o marketing de relacionamento foi positivo na interação cliente-empresa e como a implementação de um programa bem-sucedido de relacionamento com os clientes envolve muitas formas de cobrir todos os possíveis canais pelos quais o cliente tem contato com a empresa. Reiterando que para estreitar laços desenvolvidos entre a empresa e seus clientes, são necessárias 3 bases: Capacitação dos funcionários, de modo que o atendimento prestado seja excelente; um sistema de informações constantemente atualizado; e

contato direto e constante entre clientes e funcionários de nível gerencial (CERIBELLI; CERIBELLI; MERLO, 2010). Ainda sobre o marketing de relacionamento, Redin (2011) denomina como uma ferramenta que auxilia à empresa a ter uma relação mais próxima com o seu cliente, conhecendo suas preferências, potenciais, limites e cada particularidade do consumidor que frequenta sua loja, para que ele sinta ter um atendimento personalizado sempre, reiterando que grandes empresas, especialmente varejistas, tem interesse em investir na sua relação com o cliente, e pelo potencial em satisfazer as necessidades do mesmo.

### ***2.3.1 Da rapidez do atendimento***

Segundo Rinaldi, Morabito e Tashibana (2009), a rapidez no atendimento é um importante fator no trato com o cliente, principalmente em supermercados, e segundo essa pesquisa, gerentes de supermercados consideram fatores como altos preços e filas de espera grandes os principais motivos para uma diminuição da frequência dos clientes e, por consequência, um menor volume de vendas do estabelecimento, assim, deixando implícito que existe perda de oportunidade para o cliente quando este fica muito tempo na fila de espera. Para Garcia, Gonzalez e Mauadi (2010) em suas análises de consumidores de supermercado, perceberam sentimentos negativos por parte dos clientes sobre aspectos como a lentidão dos caixas e a presença de filas. Corroborando Rinaldi e Morabito (2016) observaram que a rapidez de atendimento desempenha um papel importante em relação às demais para o nível de exigência dos clientes no supermercado estudado. Neste sentido, Teixeira e Hernandez (2012) sugerem que a rapidez no atendimento tenha contribuído para a avaliação positiva do consumidor sobre sua eficiência na compra.

No aspecto de rapidez mais especificamente em relação aos caixas de supermercado, Prado e Marchetti (1997, p.59) afirmam que “os clientes com pouco volume de compras podem ser muito afetados caso tenham que esperar o registro de compras maiores pelo cliente à sua frente”, portanto, é importante para os dirigentes de supermercados garantirem uma melhor automação no atendimento, o que

agilizaria o processo de compra. Souza et al. (2015) sugerem que em períodos de maior fluxo de clientes, seja colocado um colaborador extra para empacotar as mercadorias, de modo que não ocorram aumentos consideráveis nos tempos de atendimento dos caixas, pois no supermercado analisado pelos autores, nos caixas rápidos, o operador do caixa é responsável por embalar as mercadorias, o que aumenta o tempo de espera do cliente.

Enquanto que Figueiredo e Rocha (2010) utilizaram a teoria das filas para tentar otimizar o número de caixas que devem ser utilizados para uma determinada demanda. Experimentando o método em determinada loja de varejo, que passou a trabalhar com dois tipos de caixas, caixas fixos (funcionários que trabalham apenas na função de caixa), e o sistema Agifila, na qual um funcionário deve verificar a cada 30 minutos a quantidade de clientes que aguardam na fila do caixa, assim os resultados, após a implementação do Agifila, as reclamações dos clientes quanto ao tempo de espera diminuíram consideravelmente (FIGUEIREDO; ROCHA, 2010).

## **2.4 Produtividade**

A produtividade foi definida tecnicamente por Byrne e Markham (1991) como a razão entre o *output* produzido e o *input* consumido, aonde o *output* é uma medida de trabalho realizado e o *input* é uma medida de insumo utilizado. Enquanto Tupy e Yamaguchi (1998) entendem a produtividade de uma unidade de produção como a relação entre as quantidades de seus produtos e insumos.

Segundo Mariano e Arraes (2011) vários fatores podem influenciar a produtividade de um trabalhador, e que indivíduos mais saudáveis e com maior nível educacional são mais produtivos, conseqüentemente obtendo maiores rendimentos, melhorando assim seu próprio bem-estar e dos demais componentes da organização. Para Souza e Filho (2015) tem-se a importância de implantar no supermercado a ginástica laboral para os funcionários, o que conseqüentemente acarretará maior produtividade, menor índice de estresse e de lesões e melhor relacionamento com os



clientes. Battisti, Guimarães e Simas (2005, p.65) afirmam que o “sedentarismo acaba afetando negativamente a produtividade do funcionário, pois pode fazê-lo vítima de doenças relacionadas ao peso.”

Na pesquisa de Oliveira et al. (2015), aonde ficou evidenciado como o estresse afetou a produtividade de uma empresa, recomendou-se que os gerentes tenham maior foco em relação à gestão de pessoas, que trata dos colaboradores de uma forma geral, procurando conhecer possíveis falhas, prevenindo novos problemas e tomar iniciativas que representem uma redução dos fatores que provocam o estresse no trabalho. Em concordância Braga (2013) enfatizou como as tensões no trabalho afetaram negativamente às operadoras de caixa de um supermercado, e ainda reiterou a importância de racionalizar a produção, administrar os custos, e se preocupar com a rentabilidade, porém sem que as operadoras de caixa abram mão da qualidade de vida no trabalho, o que eventualmente pode afetar a produtividade delas.

Patias et al. (2015) afirmaram que o excesso de rotatividade na equipe em supermercados também mostra uma alteração na produtividade dos membros, sendo possível inferir que os custos ocasionados pela rotatividade são significativos. Patias et al. (2015) ainda concluíram que além dos custos financeiramente mensuráveis identificados, a rotatividade em excesso pode causar problemas, como a queda na produtividade e a perda da qualidade no trabalho do colaborador, além de afetar empregados de alto rendimento, causando custos muitas vezes intangíveis.

Na mesma linha sobre rotatividade, Azevedo e Moura (2015) mencionaram que existe a necessidade de cada vez mais valorizar os recursos humanos da empresa, pois qualidade e produtividade só podem ser conseguidas com pessoas satisfeitas alocadas nos cargos, de acordo com as suas capacidades e potencialidades, sendo bem remuneradas. Gonzaga e Pinto (2014) corroboram com ambos autores ao afirmar que existe uma grande preocupação em geral com as razões por trás da baixa produtividade da mão de obra no país. Gonzaga e Pinto (2014) ainda reiteram que uma das possíveis causas dessa baixa produtividade é o excesso de rotatividade do trabalho, que resulta em baixo investimento em especializações laborais.

Com relação a performance na produtividade, Sá et al., (2018, p.73), “tem sido cada vez mais perceptível a presença das palavras produtividade e gerenciamento do

tempo nas organizações e na vida pessoal”. Sá et al. (2018) utilizaram o método GTD, o uso de um software que facilita o gerenciamento do tempo em prol da produtividade do trabalhador, seja em rotina de trabalho até projetos científicos.

#### **2.4.1 Motivação e produtividade**

Chiavenato (2009) explicou que no período industrial os principais fatores que influenciaram na produtividade eram capital e mão-de-obra, porém atualmente vivemos na era da informação, e tem-se a necessidade das organizações em investirem em pessoas, pois fatores para o sucesso estão ligados à rapidez da resposta do colaborador. Outros fatores que influenciam fortemente na motivação, e consequentemente na produtividade do trabalhador segundo Carvalho et al. (2013, p.30) são “salário, benefícios e remuneração, mas também condições físicas e psicológicas do trabalho, além de um ambiente de trabalho seguro.” Neste sentido, Ferreira et al. (2006) relataram que as empresas, procurando encontrar argumentos que rentabilizem a produtividade e o desenvolvimento organizacional, possuem uma necessidade crescente em identificar nos seus colaboradores aqueles que desenvolvem maiores índices de motivação e consequentemente consigam dar respostas mais eficazes face aos indicadores de performance organizacional.

Batiz, Fuentes e Anzardo (2009) expressaram que um trabalhador será mais produtivo na medida em que esteja satisfeito e motivado no trabalho, e essa satisfação e motivação dependem em grande parte das condições de trabalho em que ele desenvolve suas atividades e da forma como ele participa na busca e solução dos problemas, existindo uma relação entre produtividade, satisfação e motivação. Kassada, Lopes e Kassada (2011) afirmaram que para maior produtividade é necessário um ajuste entre as condições de trabalho e o homem sob os aspectos de praticidade, conforto físico e psíquico.

## 2.5 Conhecimento da equipe

Para Rodrigues (2002), a gestão do conhecimento como forma de inteligência competitiva, é uma contribuição singular para negócios quando usado como um sistema que ajuda a criar estratégia organizacional, alinhando os colaboradores em volta dos objetivos estratégicos da empresa. Santos e Bastos (2019), identificaram que o nível de maturidade em gestão do conhecimento de uma instituição pública é o primeiro passo para o aprimoramento das técnicas utilizadas, bem como dos avanços necessários para a institucionalização do conhecimento organizacional.

Pereira e Silva (2018) buscaram identificar capacitores que incentivam a criação de conhecimento organizacional dentro de uma empresa, frisando como um maior grau deste conhecimento pode resultar em melhores estratégias e novos modelos, incentivando a participação de todos os colaboradores, porém, segundo os autores, o desenvolvimento deste nivelamento de conhecimento pode esbarrar em barreiras como ambientes organizacionais aonde a pouca comunicação impera e não existe incentivo por parte de gerentes para aberturas de compartilhamento de ideias. Trierveiler, Sell e Pacheco (2015) encontraram evidências de que o conhecimento organizacional é um importante insumo na inovação de modelo de negócio de uma empresa, auxiliando na flexibilização da mesma em casos de necessidade e turbulência no mercado. Vasconcelos et al. (2012) identificaram vários fatores que influenciam a qualidade da expansão do conhecimento nas equipes, entre eles capacitação, comunicação transparente, disseminação dos valores, estímulos a ações que geram novos conhecimentos entre outros. Para Girardi, Souza e Girardi (2011) a qualidade da liderança é o fator preponderante para o desenvolvimento do conhecimento em uma organização, e que o perfil do líder é determinante para o êxito do processo, devendo este reunir um conjunto de valores, habilidades interpessoais, de comunicação, motivação, trabalho em equipe, mantendo clima organizacional favorável, atuando como facilitador agente de mudanças.

Enquanto que na prática da gestão do conhecimento em uma empresa familiar varejista, Ramos e Helal (2010, p.450) defendem que “a estrutura familiar auxilia com a gestão do conhecimento uma vez que valoriza um ambiente de compartilhamento de conhecimento e informações, além da criatividade e inovação”. Ramos e Helal

(2010) também deram ênfase ao fato de que independente do universo familiar, um fator que contribuiu para a gestão do conhecimento é o forte vínculo e fidelidade dos funcionários com a empresa. Sob esse prisma, Brito e Vergueiro (2011) afirmaram que além de melhorar a relação entre empregado e empresa, a gestão do conhecimento pode também aumentar e complementar outras práticas gerenciais, a exemplo da qualidade voltada para os clientes, enfatizando que a qualidade centrada nos clientes pode contribuir para a construção de uma base de conhecimento organizacional.

### ***2.5.1 Cultura Organizacional e aprendizagem organizacional***

Para Chiavenato (2010) a cultura organizacional é uma série de hábitos e valores que estão estabelecidos e enraizados por meio de normas, de forma que os colaboradores tenham esses valores compartilhados, o que os diferenciam de outras organizações. Desta forma, para que o gestor obtenha sucesso em conseguir que seus colaboradores absorvam bem o conhecimento necessário, é importante que a empresa tenha uma cultura organizacional sólida, de forma que a aprendizagem aconteça de forma mais natural (CHIAVENATO, 2010).

Baniski e Cieslak (2018) apontaram como um dos desafios para o sucesso da implementação da cultura organizacional em uma empresa a interação entre colaboradores de culturas diferentes. Tanto as pessoas como as organizações desenvolvem necessidades que fazem com que a competência em lidar com ambientes multiculturais esteja presente no cotidiano, exigindo dos profissionais, talento para a mobilidade, comunicação eficiente e adequação cultural (BANISKI; CIESLAK, 2018). Bertolini e Larentis (2019) externam esses desafios em seu trabalho, quando a organização se internacionaliza e expatria seus colaboradores para outros países nos quais eles necessitam de uma nova adaptação cultural. Para Bertolini e Larentis (2019, p.233) o fato de “se trabalhar com menos apoio do que no país-sede da empresa, de estar exposto a visões de mundo completamente diferentes” além de adquirir experiências dentro do período da expatriação trazem ao colaborador diferenciais enquanto desenvolvimento próprio, reforçando que nestes casos, existe

maior dificuldade no processo de aprendizagem, e a organização precisa gerenciar bem as complexidades dessas situações.

Wons et al. (2018) apresentaram 3 barreiras principais que dificultam a aprendizagem organizacional; primeiro a barreira individual (falta de tempo, confiança, mentalidade individualista, falta de profundidade nos relacionamentos); a barreira organizacional (falta de infraestrutura e recurso, ausência de cultura organizacional saudável, idioma, limites/distância física, conflitos de comunicação) e a barreira tecnológica (dificuldade no manuseio de ferramentas e sistemas e dificuldades em integrar e modificar os sistemas baseados em tecnologia). Wons et al. (2018, p.97) afirmaram que “as barreiras ao compartilhamento do conhecimento envolvem o indivíduo, a organização e o meio com o qual estes estabelecem relacionamentos”. Frisando que uma vez identificadas as barreiras, torna-se possível promover ações individuais e organizacionais para tentar solucionar as falhas no compartilhamento do conhecimento (WONS et al., 2018).

Analisando a aprendizagem organizacional de forma mais conceitual, Pawlovsky (2001) formulou 3 tipos de aprendizagem: cognitivo; cultural; e aprendizagem-ação, que na prática seria um lado instintivo do ser humano no que seria conhecer, sentir e agir. Bispo (2013, p.155) afirma “que esse campo de estudos ainda enfrenta dificuldades em avançar na compreensão de como ocorrem os processos de aprendizagem coletiva, sejam no nível de grupal, organizacional ou Inter organizacional.” Antonello e Godoy (2010) estabeleceram contribuições da aprendizagem em cinco grupos: Curvas de aprendizagem; Aprendizagem comportamental; Aprendizagem cognitiva; Aprendizagem pela ação e Aprendizagem social. Os trabalhos convergem ao concordar que existem diferentes conceitos em diferentes áreas para o que pode ser compreendido como aprendizagem organizacional, existindo muita dificuldade em conseguir criar um conceito único para a aprendizagem organizacional (ANTONELLO E GODOY, 2010; BISPO, 2013; PAWLOVSKY, 2001).

Para Silveira et al. (2015) a aprendizagem organizacional contribui para uma nova visão do trabalho, autonomia do sujeito, desenvolvimento de habilidades cognitivas entre outros que impulsionam o crescimento pessoal e profissional dos empregados. Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011) concluíram que, é essencial que os profissionais da gestão de pessoas não apenas conheçam os processos de

aprendizagem, mas também as demandas do mundo corporativo, de forma que possam suprir às necessidades de treinamentos internos, aumentando a confiança nos principais gestores da empresa.

## **2.6 Suporte Tecnológico**

Lunardi, Dolci e Massada (2010, p.7) mostraram que à medida que as capacidades tecnológicas evoluem, as empresas passam a utilizar cada vez mais o fator tecnologia para obter vantagem competitiva, “investir em Tecnologia da Informação tornou-se uma obrigação para muitas organizações, uma vez que a concorrência tem, em geral, gasto bastante em tecnologia”. Para Silva e Dacorso (2013), o aumento da concorrência e a formação de consumidores cada vez mais exigentes quanto à satisfação de seus anseios aumentaram os investimentos em conhecimento e tecnologia como fonte de criação de valor.

Segundo Stal (2010), em países emergentes como o Brasil, geralmente as empresas buscam desenvolver seu suporte tecnológico com algum atraso, frequentemente fazendo simulações do exterior pouco adaptadas, encontrando algumas dificuldades no momento de adequá-los à nossa realidade. Além disso, o autor reiterou que as capacidades de inovação das empresas brasileiras foram desenvolvidas internamente ou a partir de acordos com empresas estrangeiras através de licenciamentos e melhoradas por conta própria ou em parcerias com universidades (STAL, 2010). Em concordância com essa análise, Rodrigues, Macari e Simões (2009) ao fazerem sua pesquisa sobre a gestão de Tecnologia da Informação com executivos das 100 maiores empresas sediadas no Brasil, concluíram que a utilização principal de gerenciamento da Tecnologia da Informação por parte dos gestores é para fins de alinhamento de negócios. Além disso, Rodrigues, Macari e Simões (2009, p.503) afirmaram que a Tecnologia da Informação é gerida pela maioria dos executivos de TI no Brasil mais como “uma tentativa de sistema fornecedor de soluções do que como um sistema criador de inovações.”

### **2.6.1 Uso da Tecnologia no Varejo**

Segundo Webber, Vanin e Severo (2016, p.3378) é cada vez mais perceptível o uso do sistema de informação para facilitar os serviços no varejo, “e o crescente avanço da tecnologia está proporcionando novas formas de interação entre varejo e consumidores”. Com isso, o uso correto da tecnologia dá maior probabilidade das empresas do varejo em obterem ganho com fidelização, aumento nas vendas, novas experiências de compras e criação de novos canais de venda (WEBBER et al., 2016). Segundo Botelho e Guissoni (2016), os clientes podem usar aplicativos para encontrar os preços mais baixos ou ver o que os amigos estão comprando, tornando mais fácil a busca de opções alternativas e tornando-os mais sensíveis aos preços, reiterando que muitos consumidores têm acesso a uma variedade de ferramentas de mídia, que lhes dão acesso prático à informação e conteúdo que lhes interessam.

Nos supermercados, o suporte tecnológico se torna cada vez mais evidente, como na automação comercial, mencionado por Pick, Diesel e Sellito (2011) aonde o uso de equipamentos que emitem cupom fiscal acoplados a leitores de código de barra e suportados por sistemas de transferência eletrônica de fundos para efetuar o registro e o pagamento das vendas da mercadorias. O uso do sistema da informação foi um fator positivo para a empresa, o desempenho do estoque médio, do giro de estoques, percentual de faltas e do retorno de margem bruta: quanto mais uso do sistema, mais estes indicadores caíram, o que é considerado um bom resultado (PICK; DIESEL; SELLITO, 2011). Lunardi, Maçada e Becker (2012) observaram que o supermercado tem uma grande dependência em Tecnologia da Informação, e busca vantagem competitiva através dela, porém ela é mais um meio do que um fim, e no caso específico do supermercado observado, existia muita ênfase no hardware/software e pouca ênfase nas pessoas. Silvia e Teixeira (2002) verificaram que geralmente supermercados de grande porte utilizavam softwares de gestão mais integrados e computadores com maior capacidade de armazenar dados, de forma que agilizava a análise por área, produto entre outros, já para os supermercados médios e pequenos, observaram que o ambiente tecnológico é mais centralizado, limitando os acessos aos dados em um baixo nível de análise.

### **2.6.2 A importância das redes sociais**

Para adquirirem melhor desempenho em suas inovações, as empresas têm investido no desenvolvimento do relacionamento com o consumidor por meio das várias redes sociais, incentivando-os a participar da criação ou do crescimento da empresa (SERGIO et al., 2018). Segundo Ferreira et al., (2017) houve observação das relações entre organização e indivíduo nas redes sociais, o que trouxe como descoberta que as redes sociais estão sendo utilizadas por consumidores para mostrar seus pensamentos e atitudes em relação às organizações. No que tange as redes sociais como um canal de ouvidoria de reclamações, constatou-se no estudo de Rímoli e Melo (2018) sobre a gestão de reclamação online por 4 grandes empresas varejistas, que é necessário que essas empresas estabeleçam diretrizes, incluindo, conhecer todos os processos e sistemas que as empresas oferecem ao cliente, e que os funcionários estejam devidamente treinados para esses serviços. Rímoli e Melo (2018) ainda apontaram que existem certas falhas de comunicação entre a empresa e o cliente dentro do âmbito on-line.

### **2.7 O conhecimento do mercado**

Hunt e Morgan (1995) propuseram a teoria da vantagem comparativa da competição, na qual a base das organizações para tomada de decisão e “bússola” para como uma empresa deve se posicionar, precisa levar em consideração, informações sobre o ambiente na qual a empresa está inserida, clientes e recursos.

Para Oliveira, Pereira e Queiroz (2012) é imprescindível que as empresas passem a monitorar o ambiente externo de forma sistemática e que considerem as informações analisadas em suas estratégias, porém admite-se que é difícil operacionalizar esse processo, devido à dificuldade de obtenção de informação relativa a alguns agentes e fatores do ambiente de negócios, tal como a concorrência.



Segundo Leitão e Nassif (2012) o objetivo em obter essas informações parte do pressuposto de que as organizações, através dos seus dirigentes, interpretam o seu ambiente externo a partir de um conjunto de informações espalhadas e procuram montar um sentido sobre os processos para que possam tomar decisões.

Costa e Rocha (2012) sugeriram a análise de custos da concorrência como alternativa para tentar suprir essa dificuldade, utilizando um estudo que identifica elementos determinantes dos custos de empresas concorrentes, tendo como determinantes principais: produtos, clientes, fornecedores, equipamentos, qualidade entre outros. Costa e Rocha (2012) afirmaram que a análise do Balanço Social e Formulário de Referência das empresas concorrentes são importantes fontes pois oferecem uma enorme gama de informações.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Para este trabalho utilizou-se um questionário auto administrado. Segundo Cooper e Schindler (2003), este tipo de questionário possui algumas vantagens, como a praticidade para o respondente, que pode ter mais tempo para pensar em qual será sua resposta, além de auxiliar num maior anonimato e menor influência que poderia haver sobre ele caso o aplicador estivesse presente, além de não ser contraproducente para os funcionários do supermercado e ser de baixo custo para o aplicador.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Foi realizado uma pesquisa quantitativa e descritiva, que para Sousa, Driessnack e Mendes (2007) é uma pesquisa usada para descrever, diferenciar ou examinar associações, em vez de procurar relações diretas entre variáveis, grupos ou situações, não existindo tarefas aleatórias, grupos controles, ou manipulação de variáveis, já que esse modelo utiliza apenas a observação. É cada vez mais frequente a utilização destes recursos de descrição para complementar a apresentação de um fato, justificar ou referendar um argumento (REIS; REIS, 2002).

Para esta pesquisa foi utilizado o questionário de fonte primária pertencente à Larry J. Menor, Aleda V. Roth, Charlotte H. Mason, (2001): Agilidade na Banca de Retalho: Uma Taxonomia Numérica de Grupos de serviços estratégicos. Houve adaptações necessárias para que o questionário se adequa-se ao setor dos supermercados. Algumas alterações como a eliminação do indicador “ENTREGA”, pois no setor de supermercados essa ainda não é uma realidade ratificada.

Outras alterações foram necessárias como a mudança do uso de “site” para rede social, pois a empresa utiliza o Facebook, ao invés de um site oficial do supermercado.

### **3.2 Caracterização da empresa**

O Supermercado Bellavia é uma empresa varejista que existe há 2 anos, possuindo sede em 4 Regiões Administrativas do Distrito Federal, sendo a sede localizada no Jardim Botânico/DF a loja objeto de estudo, possuindo 45 funcionários diretos, somando gerentes e pessoal da limpeza, e gerando 200 empregos indiretos (ENTREVISTADO, 2019). Além dos serviços de supermercado, a empresa também oferece banco 24h, cafeteria e drogaria (ENTREVISTADO, 2019).

### **3.3 Participantes do estudo**

A população objeto do estudo foram os clientes do Supermercado estudado, selecionados de forma aleatória, durante o período entre 18 até 30 do mês de abril de 2019. A amostra do questionário engloba os moradores do Jardim botânico, acima de 18 anos, de ambos os sexos. Foram entregues 100 questionários e obteve-se retorno de 92 resultados, uma taxa de retorno bastante positiva.

### **3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Antes de disponibilizar o questionário para os clientes, foi realizado um pré-teste no qual contava com a presença do gerente do supermercado, dois graduandos da área de administração, além de uma especialista na área da língua portuguesa para que pudessem analisar as questões e validar o questionário. Depois das alterações devidas, decidiu-se que os indicadores definitivos seriam Qualidade de serviço, Qualidade da interface com o cliente, Produtividade da empresa, Conhecimentos da equipe de atendimento, Suporte tecnológico e Conhecimento do mercado. Quando se obteve o número satisfatório de questionários coletados, os mesmos serão usados para análise de dados e para que o projeto tenha continuidade.

### **3.5 Procedimento de coleta e análise de dados**

Foram aplicados 92 questionários para respondentes de variadas idades, de ambos os sexos, delimitando a frequência com que compram e o volume mensal com que compram no supermercado. Para fazer a análise dos resultados, foi escolhido uma análise de frequência dos fatores com base no trabalho de Larry, Aleda e Charlotte (2001), no qual os valores de suas frequências foram adaptados percentualmente e foram distribuídos em tabelas uni variadas através do programa Excel. Foi utilizado no questionário uma escala de 1 a 7, na qual o nível 1 é discordo totalmente, o 2 é discordo, o 3 é discordo parcialmente, o 4 é indiferente, o 5 é concordo parcialmente, o 6 é concordo e o 7 é concordo totalmente. Após isso foi utilizado um método de estatística descritiva para criar uma correlação média entre os constructos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

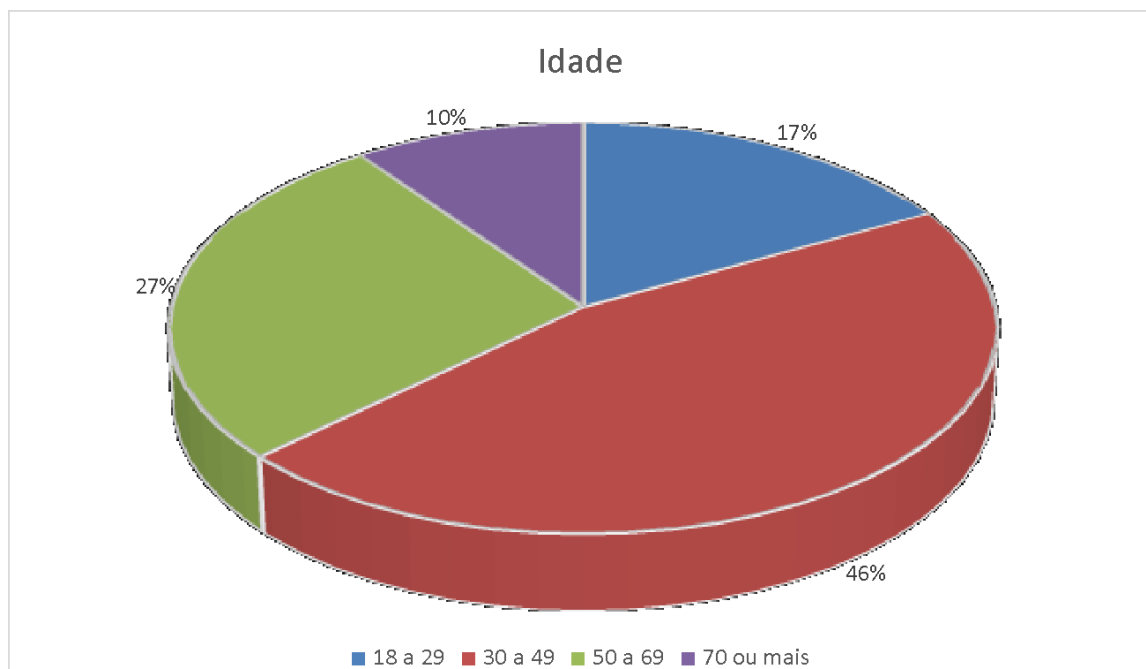
Neste subcapítulo debate-se os resultados dos questionários dos respondentes do Supermercado Bellavia.

### 4.1 Características do cliente

Neste capítulo discute-se os resultados dos questionários dos respondentes do supermercado estudado quanto às características do cliente.

Na Figura 1 analisou-se a porcentagem da idade dos consumidores do Supermercado Bellavia:

Figura 1- idade dos clientes



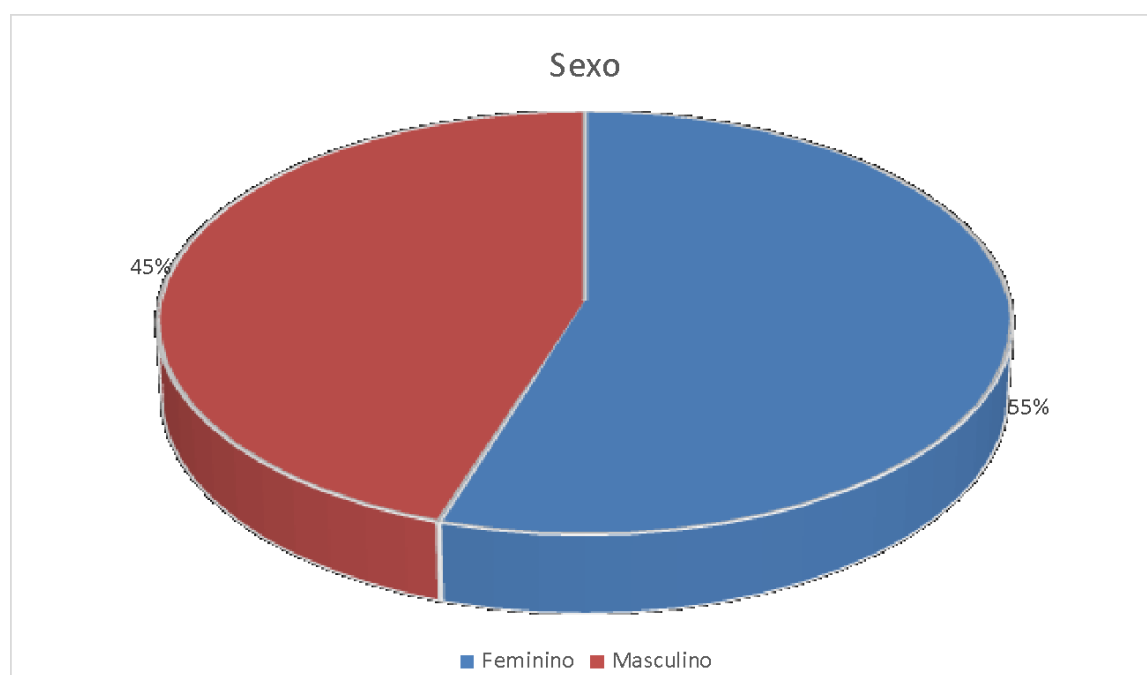
Fonte: Dados obtidos entre abril e maio de 2019

Constatou-se que a grande maioria dos consumidores possui a idade entre 30 a 49 anos, o que corresponde a 46%. Essa faixa de idade inclui adultos jovens, que

em muitos casos já estão estabilizados e possuem família, portanto é interessante para o supermercado atuar de forma que possa vender mais produtos focados não somente para este público-alvo, pois existem grandes probabilidades desse público-alvo ser o provedor de outros públicos com faixas de idade menores. O segundo grupo com maior número de clientes estão na faixa etária de 50 a 69 anos, o que é interessante para o supermercado focar também na simpatia do atendimento, pois segundo Lopes et al. (2013) os idosos dão muito valor para a cordialidade no atendimento. Com 17% de respondentes sendo entre 18 a 29 anos, apesar de não ser um número expressivo, é um público que utiliza muito as redes sociais, e segundo Ferreira et al. (2017) utilizam esses meios para expor seus pensamentos e atitudes em relação às organizações. Para finalizar, 10% dos respondentes estão acima dos 70 anos.

A Figura 2 mostra a porcentagem do sexo dos respondentes do Supermercado Bellavia:

Figura 2- Sexo dos respondentes



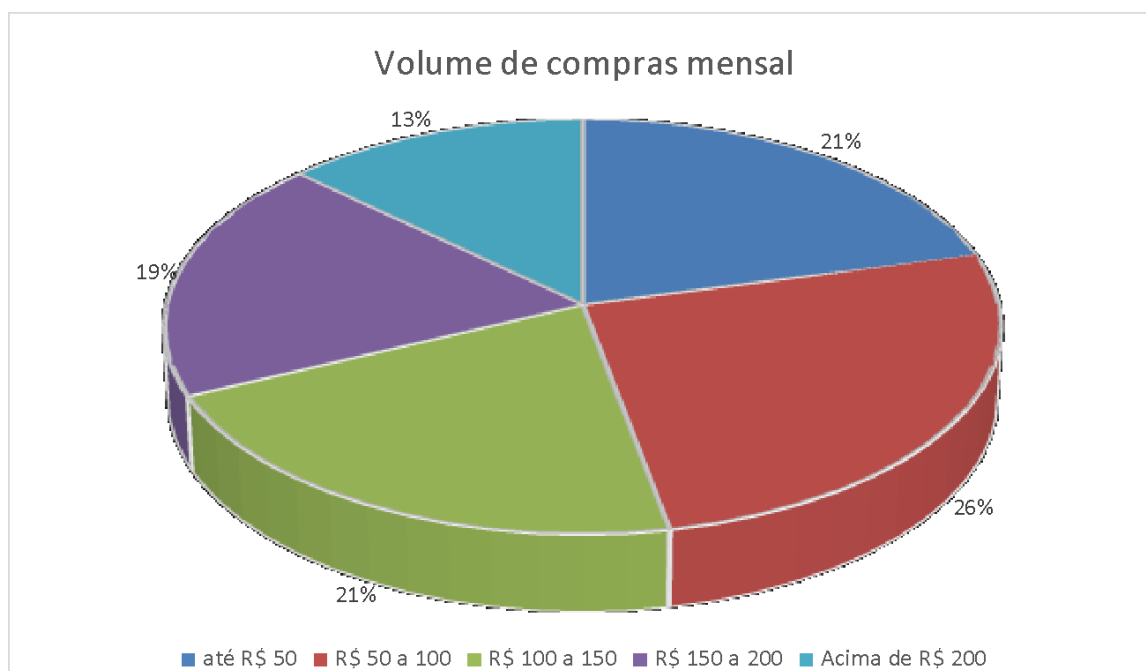
Fonte: Dados obtidos entre abril e maio de 2019

Os resultados mostraram que 55% dos entrevistados são do sexo feminino, o que indica ser interessante para o supermercado investir nesse público-alvo. De fato

a estrutura grande do supermercado permitiu que a mesma alocasse um espaço destinado com uma loja de manicure e pedicure para mulheres, então pode-se interpretar que o supermercado consegue indiretamente obter vantagens (com o dinheiro da locação) por ter uma grande clientela feminina, porém um dos pontos fracos observados no supermercado foi a limitação da oferta de alguns produtos destinados ao público feminino como esmaltes.

A Figura 3 apresenta os resultados e as análises referentes ao volume de compras mensal dos respondentes do Supermercado Bellavia:

Figura 3- Volume de compras mensal



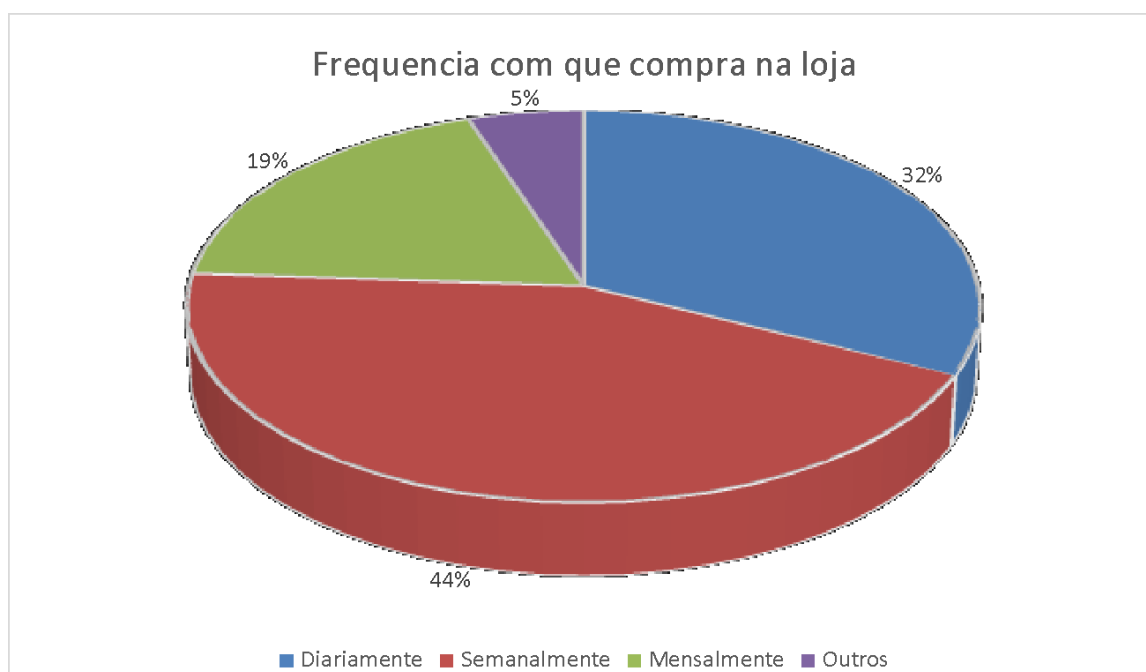
Fonte: Dados obtidos entre abril e maio de 2019

Este gráfico mostra que a maioria (26%) dos clientes consomem entre 50 a 100 reais mensais no supermercado estudado, tendo em vista que (21%) consomem até 50 reais mensais, não são considerados números muito positivos. O contexto atual em que se vive uma crise econômica no país, ajuda a explicar esse quadro, outra explicação é que a clientela pode ter uma percepção de que o supermercado seja um local para compras rápidas, ou compras de emergências. É interessante para o supermercado utilizar novas estratégias para atrair mais consumidores que gastem

um volume maior de compras ao mês, pois segundo o gráfico, apenas 13% dos respondentes consomem acima de 200 reais mensais.

A Figura 04 traz os dados referentes ao perfil dos clientes, ele mostra os dados da frequência com que os clientes compram no supermercado Bellavia:

Figura 4 - Frequência de compras dos correspondentes



Fonte: Dados obtidos entre abril e maio de 2019

A grande maioria dos respondentes faz compras semanalmente (44%), e 32% fazem compras diariamente, o que pode deixar implícito que em ambos os casos não são compras com volume muito grande, e sim mais dispersas. Apenas 19% fazem compras mensalmente no supermercado. Neste aspecto, como abordado no trabalho de Queiroz, Souza e Gouvinhas (2008), a localização dos supermercados de bairro é bastante valorizada, influenciando os clientes a irem ao supermercado com maior frequência, além de observar que associações de pequenos supermercados de bairros têm se desenvolvido rapidamente, como decorrência das pressões exercidas pelos fornecedores do varejo nacional em relação a questões de logística; também como resultado de concorrência com as grandes redes, que possuem maior poder de barganha.



## 4.2 Qualidade dos serviços

Na próxima tabela foi analisado como os clientes se sentem em relação à forma como os serviços do Supermercado Bellavia são entregues.

Tabela 1– Qualidade dos serviços prestados pela empresa

| Qualidade dos serviços   | Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo Parcialmente | Concordo fortemente |     |
|--|---------------------|-----------------------|-------------|-----------------------|---------------------|-----|
| A empresa apresenta um serviço cortês                              | 0%                  | 4%                    | 1%          | 12%                   | 41%                 | 42% |
| A empresa apresenta um serviço consistente                         | 0%                  | 2%                    | 1%          | 19%                   | 41%                 | 32% |
| A empresa fornece serviços de qualidade                            | 0%                  | 3%                    | 3%          | 11%                   | 50%                 | 31% |
| A empresa fornece serviços satisfatórios                           | 0%                  | 4%                    | 5%          | 28%                   | 21%                 | 42% |
| A empresa demonstra empatia com o cliente                          | 0%                  | 1%                    | 4%          | 21%                   | 33%                 | 40% |
| A empresa fornece serviços que podem ser considerados adequados    | 0%                  | 0%                    | 5%          | 12%                   | 44%                 | 39% |
| A empresa presta serviços que se encontram de acordo com a demanda | 0%                  | 4%                    | 2%          | 18%                   | 39%                 | 33% |

Fonte: Dados coletados entre abril e maio de 2019

Ao se estudar a tabela em relação à qualidade dos serviços prestados, constatou-se que predomina uma percepção positiva por parte dos respondentes em relação aos serviços prestados. Os destaques ficaram principalmente na pergunta “A empresa oferece um serviço cortês (41% concordando e 42% concordando fortemente) mostrando que a empresa tem por parte de seus colaboradores a capacidade em demonstrar simpatia e cordialidade para com os clientes, o que é um

fator importante para fidelização de clientes, já que a cordialidade e simpatia das equipes, segundo Lopes et al. (2013). Esta é uma característica que é valorizada por clientes jovens, também é valorizado pelos idosos. Outro destaque importante para os resultados foi o quesito “A empresa fornece serviços de qualidade”, com 81% dos respondentes concordando e concordando fortemente, o que segundo Howat e Assaker (2013) auxilia a empresa gerando uma percepção de valor alta por parte do cliente em relação aos serviços prestados.

No quesito “A empresa presta serviços que se encontram de acordo com a demanda”, houve uma mediação relativamente menor, e 8% dos respondentes discordando dessa afirmativa, mostra que a empresa ainda deixa um pouco a desejar na expectativa criada pelos clientes, criando-se um questionamento se é possível ou não atender ao que os consumidores esperam dos produtos e serviços ofertados, como mencionado por Oelze, Mesquita e Dias (2015). O trabalho de Scalco et. al (2014), ainda demonstra que negligenciar a expectativa do cliente pode colocar em risco o posicionamento competitivo da empresa.

### 4.3 Qualidade da interface com os clientes

Na próxima tabela foi analisado como os clientes se sentem em relação à qualidade da interface da empresa.

Tabela 2 - Qualidade da interface com o cliente

| Qualidade da Interface com o cliente                                | Discordo totalmente | Discordo | Discordo Parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo fortemente |
|---|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| A empresa tem rapidez para atender as demandas dos clientes         | 0%                  | 5%       | 5%                    | 2%          | 12%                   | 48%      | 28%                 |
| A empresa consegue esclarecer dúvidas dos clientes quando demandada | 0%                  | 3%       | 1%                    | 5%          | 8%                    | 43%      | 40%                 |

|   |    |    |    |    |     |     |     |
|---|----|----|----|----|-----|-----|-----|
| A empresa atende às demandas gerais dos clientes.                             | 0% | 2% | 3% | 4% | 22% | 30% | 39% |
| A empresa consegue lidar com reclamações de clientes                          | 0% | 1% | 3% | 1% | 11% | 41% | 43% |
| A empresa sabe lidar bem com seus erros de atendimento quando estes acontecem | 0% | 0% | 2% | 3% | 20% | 37% | 38% |
| No geral, a interação com o cliente é boa                                     | 0% | 0% | 1% | 1% | 12% | 45% | 41% |

Fonte: Dados coletados entre abril e maio de 2019

Na parte da qualidade da interface com o cliente, a empresa obteve repostas positivas para todos os quesitos, com destaque para a afirmação “A empresa consegue esclarecer dúvidas quando demandada”, com 83% dos respondentes concordando e concordando fortemente com essa afirmação, corroborando com Laimer, Beux e Laimer (2012) que enfatizam como é importante para as organizações terem colaboradores que consigam resolver questões relacionadas à solução de problemas, por exemplo. Outra afirmativa de destaque foi “a empresa consegue lidar com reclamações dos clientes”, que obteve 84% dos entrevistados concordando e concordando fortemente nesse quesito. Em contrapartida houve um desempenho mais fraco no quesito “A empresa atende às demandas gerais dos clientes”, o que pode mostrar algum limite do supermercado Bellavia em relação a fatores que inclusive independem da empresa. Em compensação 82% dos respondentes consideram que a empresa tem rapidez para atender as demandas dos clientes, o que mostra que existe uma empatia e boa vontade dos colaboradores em serem rápidos em tentar resolver as exigências dos clientes, mesmo que não obtenham o resultado demandado, demonstrando que os funcionários tem capacidade em ter consciência e responsabilidade em relação às necessidades dos clientes, no conceito de Sampaio e Menezes (2011).

#### 4.4 Produtividade da empresa

Na próxima tabela foi analisado como é a percepção dos clientes em relação à produtividade da empresa.

Tabela 3 – Avaliação da produtividade da empresa

| Produtividade da empresa  | Discordo totalmente | Discordo | Discordo Parcialmente | Indiferente | Concordo Parcialmente | Concordo | Concordo fortemente |
|---|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| O pessoal de atendimento da empresa pode ser considerado como produtivo       | 0%                  | 0%       | 2%                    | 3%          | 13%                   | 40%      | 42%                 |
| Existe confiabilidade nos serviços de venda prestados pela empresa            | 0%                  | 0%       | 0%                    | 4%          | 11%                   | 44%      | 41%                 |
| Os sistemas informatizados da empresa podem ser percebidos como adequados     | 0%                  | 2%       | 3%                    | 1%          | 19%                   | 43%      | 32%                 |
| As informações disponíveis via internet podem ser consideradas como adequadas | 0%                  | 3%       | 7%                    | 10%         | 22%                   | 30%      | 28%                 |
| São confiáveis os preços que a empresa anuncia                                | 0%                  | 2%       | 3%                    | 2%          | 19%                   | 38%      | 36%                 |
| Fazer compras na empresa pode ser considerado como fácil                      | 0%                  | 0%       | 2%                    | 3%          | 17%                   | 33%      | 45%                 |

**Fonte:** Dados coletados entre abril e maio de 2019

No quesito produtividade, houve saldo positivo para o supermercado Bellavia, com destaques para o quesito “ existe confiabilidade nos serviços de venda prestados pela empresa” (85%), e “ o pessoal de atendimento pode ser considerado como produtivo” (82%), o que indica que os colaboradores provavelmente estão motivados,

indo de acordo com Batiz, Fuentes e Anzardo (2009) ao afirmarem que um trabalhador será mais produtivo na medida em que esteja satisfeito e motivado no trabalho, e essa satisfação e motivação dependem em grande parte das condições de trabalho. Já o quesito “fazer compras na empresa pode ser considerado fácil” com 78% de aprovação, não tão alta como as mencionadas, pode se dever ao fato de no horário de pico, os clientes terem certa dificuldade com filas e estacionamento.

As outras afirmativas do constructo possuem aproximadamente as mesmas percentagens, o que denotam não serem o forte da empresa nessa área. Na questão sobre as informações disponíveis na internet, existe uma porcentagem relativamente alta de 10% de indiferença, pois este não é um canal muito utilizado ou explorado pelo Bellavia, servindo mais como um meio de descrição da organização do que um meio para fins de vendas, o que segundo Sergio et al. (2018) é uma desvantagem para a empresa, pois investir no desenvolvimento do relacionamento com o consumidor por meio das várias redes sociais pode ser um fator auxiliar em adquirir melhor desempenho em suas inovações.

#### 4.5 Conhecimento da equipe de atendimento

Na próxima tabela foi analisado como é a percepção dos clientes em relação ao conhecimento da equipe de atendimento.

Tabela 4 – Conhecimento da equipe de atendimento

| Conhecimento da Equipe de atendimento  | Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo fortemente |
|--|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| A equipe da empresa tem conhecimento técnico sobre os produtos que ela vende | 0%                  | 3%       | 2%                    | 4%          | 10%                   | 42%      | 39%                 |
| A equipe da empresa sabe esclarecer sobre os produtos que ela vende          | 0%                  | 4%       | 3%                    | 5%          | 11%                   | 37%      | 40%                 |
| Os funcionários sabem atender as   | 0%                  | 3%       | 3%                    | 0%          | 19%                   | 32%      | 43%                 |

**Fonte:** Dados coletados entre abril e maio de 2019

No constructo sobre conhecimento da equipe de atendimento, houveram resultados mais dispersos, com destaque para a afirmação “A equipe da empresa possui conhecimento técnico sobre os produtos que ela vende” com 81% de concordância. Indicando que existe uma preocupação na transmissão de conhecimento para a equipe, corroborando com o trabalho de Girardi, Souza e Girardi (2011), que afirmam como a qualidade da liderança é um fator preponderante para o desenvolvimento do conhecimento em uma organização. Na afirmação “A equipe da empresa sabe esclarecer sobre os produtos que ela vende”, mostra uma dispersão um pouco maior, o que pode ser interpretado como uma certa limitação dos funcionários em transmitir os seus conhecimentos para o cliente. Já na afirmação “Os funcionários sabem atender as demandas dos clientes” houveram resultados bons no geral, indicando que a empresa se preocupa com a qualidade voltada para o cliente, que segundo Ramos e Helal (2011), pode contribuir para a construção de uma base de conhecimento organizacional.

#### 4.6 Suporte tecnológico

Na próxima tabela foi analisado como é a percepção dos clientes em relação ao suporte tecnológico da empresa.

Tabela 5 – Avaliação do suporte tecnológico

| <b>Suporte tecnológico</b>  | <b>Discordo totalmente</b> | <b>Discordo</b> | <b>Discordo parcialmente</b> | <b>Indiferente</b> | <b>Concordo parcialmente</b> | <b>Concordo</b> | <b>Concordo fortemente</b> |
|---|----------------------------|-----------------|------------------------------|--------------------|------------------------------|-----------------|----------------------------|
| Os serviços de informações para os clientes podem ser considerados de qualidade elevada | 2%                         | 0%              | 3%                           | 5%                 | 20%                          | 31%             | 39%                        |
| A página da rede social da empresa  | 0%                         | 1%              | 5%                           | 10%                | 26%                          | 31%             | 27%                        |

|   |    |    |    |     |     |     |     |
|---|----|----|----|-----|-----|-----|-----|
| ajuda efetivamente o cliente  |    |    |    |     |     |     |     |
| A empresa oferece serviços que podem ser considerados inovadores                          | 0% | 3% | 4% | 8%  | 14% | 37% | 34% |
| A empresa oferece alternativas adequadas para verificar os preços dos produtos vendidos   | 0% | 0% | 1% | 13% | 13% | 33% | 40% |
| A equipe da empresa sabe lidar adequadamente com os sistemas de informação usados na loja | 0% | 0% | 2% | 5%  | 23% | 38% | 32% |

**Fonte:** Dados coletados entre abril e maio de 2019

Neste constructo, as afirmações apesar de positivas, também tiveram uma dispersão relativamente grande. Na questão “A equipe da empresa sabe lidar adequadamente com os sistemas de informação usados na loja”, recebeu 70% de respostas positivas, o que não é uma média tão alta se comparada às afirmações positivas de outros itens componentes do constructo, mostrando ainda uma necessidade por parte dos colaboradores em se desenvolverem melhor na área da empresa que lida com tecnologia. O quesito “a página da rede social da empresa ajuda efetivamente o cliente”, mostrou um alto índice de indiferença, como relatado no constructo anterior. Assim como no quesito “A empresa oferece alternativas adequadas para verificar o preço dos produtos vendidos”, com 13% de indiferença, talvez mais pelo fato da máquina leitora de preços ser um acessório comum na maioria dos supermercados e não ser um fator que faça tanta diferença na experiência do consumidor no supermercado. Esse constructo mostrou que a empresa pode investir mais em suporte tecnológico para obter uma maior otimização nos seus processos, pois como afirmaram Lunardi, Dolci e Massada (2010), investir em Tecnologia da informação tornou-se uma obrigação para muitas organizações, uma vez que a concorrência tem, em geral, gasto bastante em tecnologia.

## 4.7 Conhecimento do mercado

Na próxima tabela foi analisado como é a percepção dos clientes em relação ao conhecimento do mercado por parte dos colaboradores do supermercado.

Tabela 6 – Conhecimento de mercado

| Conhecimento de mercado  | Discordo totalmente | Discordo | Discordo parcialmente | Indiferente | Concordo parcialmente | Concordo | Concordo fortemente |
|--|---------------------|----------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|---------------------|
| O sistema de atendimento pode ser considerado como adequado                    | 0%                  | 1%       | 3%                    | 4%          | 11%                   | 38%      | 43%                 |
| A empresa demonstra conhecer como atuam suas concorrentes                      | 1%                  | 3%       | 4%                    | 5%          | 24%                   | 38%      | 25%                 |
| A empresa tem diferentes alternativas para interagir com os clientes           | 0%                  | 0%       | 0%                    | 2%          | 12%                   | 41%      | 45%                 |
| As alternativas de produtos para compras, podem ser consideradas satisfatórias | 2%                  | 3%       | 3%                    | 7%          | 24%                   | 31%      | 30%                 |
| A empresa sabe identificar claramente quais são as demandas dos clientes       | 0%                  | 2%       | 4%                    | 5%          | 19%                   | 35%      | 35%                 |

**Fonte:** Dados coletados entre abril e maio de 2019

Na última tabela que foi analisada, verifica-se que apareceram repostas positivas, mas ainda mais dispersas em relação a outros constructos. Com destaque para “A empresa tem diferentes alternativas para interagir com o cliente” com 86% de concordância. De fato, o supermercado Bellavia promove interações de diversas formas com os clientes, como sorteio de carros, e pelo segundo ano consecutivo, um evento envolvendo degustação de queijos e vinhos no qual consumidores sorteados e clientes que consumiram uma quantidade mínima no supermercado, puderam participar. Por outro lado, existe uma dispersão na afirmação “As alternativas de produtos podem ser consideradas satisfatórias”, foi observado que para muitos produtos existe pouca ou nenhuma variedade, limitando as possibilidades de escolha dos clientes de lá. Outro destaque pouco positivo foi a dispersão das respostas no

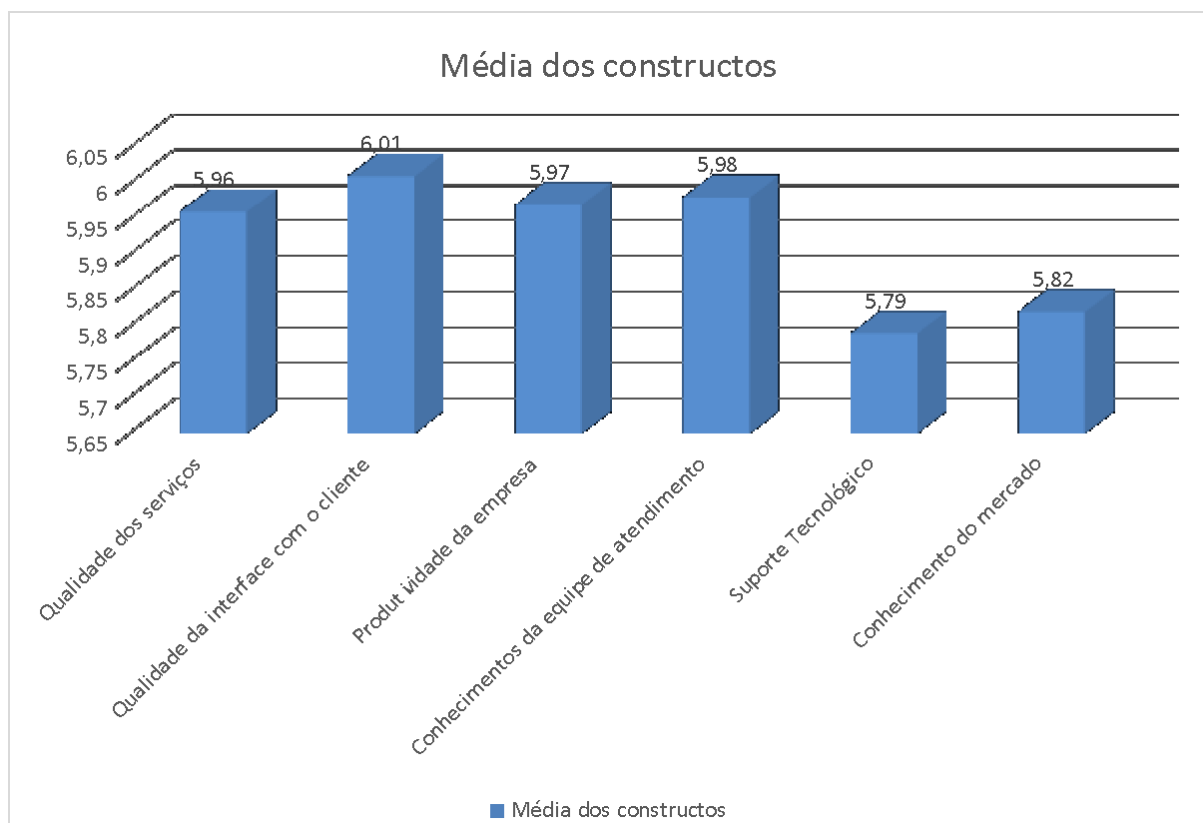


questito “A empresa demonstra conhecer como atuam suas concorrentes”, pois como afirmaram Bráulio, Pereira, Queiroz (2012), monitorar o ambiente externo é imprescindível para que a empresa possa obter informações relevantes para estabelecer suas estratégias.

#### 4.8 Avaliação geral dos resultados

Depois de fazer a média ponderada de todos os quesitos, e depois calcular a média entre as questões de cada constructo, chegou-se ao seguinte gráfico:

Figura 5 - Média dos constructos



Fonte: Dados obtidos em maio de 2019

Baseando-se na média dos constructos obtida usando a escala de 1 um a 7, verificou-se que a empresa possui no geral uma boa percepção por parte dos clientes. Os constructos mais bem avaliados e pontos fortes do supermercado Bellavia foram

a Qualidade da interface com o cliente (6,01), a Qualidade dos serviços (5,96), Conhecimentos da equipe de atendimento (5,98) e Produtividade da empresa (5,97). Os constructos restantes se destoaram um pouco do resto, suporte tecnológico (5,79) e Conhecimento de mercado (5,82) tiveram uma média um pouco abaixo e segundo os respondentes, foram considerados os pontos fracos do supermercado. No constructo com maior pontuação, qualidade da interface com o cliente, é um ponto forte para a empresa Bellavia, pois como salientou Pereira e Moreira (2015), a qualidade da relação é uma garantia de que o cliente se tornará fiel à empresa. Já ter uma qualidade de serviços com boa percepção pelos clientes, como foi o caso no constructo Qualidade dos serviços, reitera o trabalho de Tamashiro et al. (2017) ao exteriorizar que o setor de serviços tem demonstrado interesse para a necessidade de canalizar esforços para mensurar a qualidade dos serviços, que tem como objetivo a satisfação do cliente. O constructo conhecimento da equipe de atendimento também possuiu uma média satisfatória, indicando que a empresa provavelmente tem um ambiente que influencia positivamente na geração e absorção de conhecimento, causados por fatores como os mencionados por Vasconcelos et. al (2012) como capacitação, comunicação transparente, disseminação dos valores e estímulos a ações que geram novos conhecimentos.

Já o constructo Conhecimento de mercado foi considerado um ponto fraco segundo a avaliação, e mostra que o supermercado Bellavia não possui uma percepção tão clara de seus clientes em relação a esse tema, e que nesse quesito a empresa deixa a desejar estrategicamente em relação à atuação frente a competição, conforme discutido por Hunt & Morgan (1995) ao analisarem situações semelhantes.

O Suporte tecnológico foi o constructo com menor média, e possui algumas observações a serem feitas que explicam esse baixo desempenho, como rede social limitada e pouco informativa, máquinas de passar cartão com pane, e poucos dispositivos de leitores de preço, podendo gerar frustração aos clientes, sejam os que procuram interagir melhor com a empresa; os que querem efetuar o pagamento das compras utilizando cartão; ou os que necessitam utilizar os leitores de preços devido à ausência de etiqueta física de determinado produto por exemplo, sendo necessário o aumento do conhecimento em tecnologia como fonte de criação de valor conforma afirmam Silva e Dacorso (2013). Outro fator que também pode explicar esses resultados, é a existência de grandes empresas estruturadas entre a concorrência,

que possuem grande aporte tecnológico e investimentos estrangeiros. Para a empresa Bellavia obter uma pontuação nos quesitos suporte tecnológico e conhecimento de mercado requer um estudo mais profundo para encontrar estratégias que possam diferenciá-la neste mercado competitivo.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi verificar o nível de satisfação dos clientes em relação ao supermercado Bellavia do Jardim Botânico, com base em um questionário validado que utiliza constructos que servem de indicadores para essa relação entre supermercado e cliente. Os resultados mostraram que no geral a percepção dos clientes do supermercado é positiva.

O constructo com melhor média foi a Qualidade da interface com o cliente, o que mostra que a empresa possui empenho em manter uma relação aberta com o consumidor. O segundo melhor constructo avaliado foi o Conhecimento da equipe de atendimento, o que indica que o supermercado possui provavelmente uma cultura organizacional propícia a aprendizagem entre seus colaboradores. O constructo Produtividade da empresa também obteve um desempenho bem positivo, evidenciando uma confiança dos clientes em relação aos serviços da empresa e pela percepção do cliente de que os funcionários são produtivos, podendo significar que os mesmos estão satisfeitos em seus ambientes de trabalho.

Outro fator bem avaliado foi a qualidade de serviços. É muito importante para uma empresa do varejo cativar essa percepção nos clientes pois a concorrência nesse setor é muito grande. Os quesitos com mais destaque foram a satisfação do cliente e a cordialidade por parte do supermercado, o que pode servir como um bom *marketing* para a empresa.

Os constructos Conhecimento de mercado e Suporte tecnológico apesar de também terem tido uma percepção boa por parte dos clientes, acabaram tendo uma dispersão maior que os outros fatores e ficaram com uma média menor, provavelmente como reflexo da estrutura da empresa e pouco tempo no mercado.

No que tange as limitações do trabalho, e fazendo uma análise crítica da pesquisa, pode-se apontar alguns fatores que poderiam ter influenciado melhor nos resultados da pesquisa. Coletaram-se apenas 92 questionários, e uma quantidade acima dessa poderia ter dado uma profundidade estatística melhor para a pesquisa. Outra limitação foi com a quantidade de questões. Após ajustes, validou-se o atual questionário com 32 questões, quantidade menor que a do questionário original, pois uma quantidade muito grande de questões poderia causar desinteresse dos respondentes. Essa precaução veio com o custo em diminuir a quantidade de fatores

que poderiam ser analisados, apesar que para o caso específico de supermercados, a essência para as análises se manteve. A natureza do questionário auto administrado também não permite questões excessivamente elaboradas, e essa limitação acaba impedindo uma melhor compreensão das análises das respostas. Por fim, por motivos de locomoção, o questionário foi aplicado em apenas um supermercado Bellavia, o que acabou sendo um outro fator que impediu maior número de respondentes.

Recomenda-se aos próximos interessados em se manter neste campo de estudo, ampliar a quantidade de supermercados para pesquisa, e não apenas uma franquia, mas também outras. Além de expandir o universo das análises, podendo fazer paralelos entre as vantagens e desvantagens que supermercados de bairro possuem em relação à gigantes varejistas. Recomenda-se também utilizar uma metodologia diferente, como a qualitativa/descritiva e também exploratória. Fazendo entrevistas e coletando dados com maior riqueza de detalhes, o que junto dos dados obtidos neste trabalho, auxiliariam uma interpretação melhor da percepção dos clientes em relação aos supermercados.

Em relação à empresa analisada, recomenda-se, baseado nos dados obtidos através dos questionários, um investimento maior na informatização dos processos, visto que o constructo suporte tecnológico obteve uma média menor. Investimento em novas máquinas de cartão de crédito e máquinas leitoras de preços, além de ampliar e melhorar a interação com o cliente de forma virtual, com uma página na internet mais ativa e informativa, pois os consumidores atualmente estão muito presentes no mundo virtual. Sugere-se também uma atenção maior da empresa para o ambiente externo, focando em uma análise das interações dos concorrentes com seus clientes. Aspectos promocionais, custos operacionais, produtos disponíveis e possíveis diferenciais dos concorrentes que poderiam servir de base para o supermercado Bellavia avaliar novas estratégias de posicionamento no mercado.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Convenção 2018 – Abras Essencial**; Disponível em: < [http://static.abras.com.br/pdf/coletiva\\_rank.pdf](http://static.abras.com.br/pdf/coletiva_rank.pdf)>. Acesso em: 29 maio 2019.

AGUIAR, Danilo R. D. ; FIGUEIREDO, Adelson Martins. **Poder de Mercado no Varejo Alimentar: uma análise usando os preços do estado de São Paulo**. Revista de Economia e Sociologia Rural , Piracicaba, ano 2011, v. 49, n. 04, p. 967-990, jan. 2012.

ALVES, Danillo Mulati ; GOEDERT, Adriano Rogério. **SATISFAÇÃO DOS CONSUMIDORES EM RELAÇÃO AO PONTO DE VENDA NOS SUPERMERCADOS DE NOVA ESPERANÇA, PR**. Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, Brasília, ano 2019, v. 14, n. 1, p. 1-23, 19 nov. 2008.

AMARO, Luiz Eduardo da Silva et al. **EM QUE POSSO AJUDAR? O VAREJO E OS PORTADORES DE DEFICIÊNCIA VISUAL**. III Encontro de marketing da ANPAD, Curitiba, ano 2008, p. 1-13, maio 2008.

ANDRADE, Marcos Antonio Ribeiro ; HOFFMANN, Valmir Almir Emil. **MARKETING DE VAREJO: AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO NA PERCEPÇÃO DO CLIENTE E VANTAGEM COMPETITIVA EM UM HIPERMERCADO**. Gestão e Regionalidade, Vale do Itajaí, ano 2007, v. 23, n. 66, p. 1-13, 15 fev. 2007.

ANTONELLO, Claudia Simone ; GODOY, Arilda Schmidt. **A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma Visão Multiparadigmática**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, ano 2010, v. 14, n. 2, p. 310-332, abr. 2010.

AZEVEDO, Carla Kattielli Junqueira ; MOURA, Marcelino Franco. **FATORES QUE PODEM INFLUENCIAR NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO DE CASO EM REDE DE SUPERMERCADOS DE UBERLÂNDIA**. Congresso nacional de excelência em gestão , Curitiba, ano 2015, p. 1-20, 13 ago. 2015.

BANISKI, Gislaiane Martinelli ; CIESLAK, Rubens. **A INTERCULTURALIDADE E SUA INFLUÊNCIA NA GESTÃO DO CONHECIMENTO: A EXPERIÊNCIA DA VOLVO DO BRASIL**. Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, ano 2018, v. 8, p. 70-85, 13 ago. 2018.

BARBOSA, D. C. S.; TEIXEIRA, D. J. **Percepção da imagem organizacional: um estudo com consumidores de um supermercado**. Organizações Rurais &

Agroindustriais, v. 8, n. 2, p. 1-1, 2006.

BATIZ, Eduardo Concepción; FUENTES, Andréia dos Santos; ANZARDO, Olga Elena Licea, **A postura no trabalho dos operadores de checkout de supermercados: uma necessidade constante de análises**. ano 2009. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=396742035011>>. Acesso em 29 maio de 2019.

BATTISTI, Heloisa Helena ; GUIMARÃES, Adriana Coutinho A.; SIMAS, Joseani Paulini Neves. **Atividade física e Qualidade de Vida de Operadores de Caixa de Supermercado**. R. bras. Ci e Mov., João Pessoa, ano 2006, v. 13, n. 1, p. 71-78, 26abr. 2006.

BERTOLINI, Ana Virgínia Alberici Giordani; LARENTIS, Fabiano. **Expatriação e Processos de Aprendizagem Organizacional: um estudo de casos múltiplos**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, [S.l.], v. 18, n. 2, p. 213-239, apr. 2019. ISSN 1677-7387. Disponível em: <<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/2577>>. Acesso em: 29 may 2019.

BISPO, MARCELO DE SOUZA. **Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: contribuições de silvia gherardi**. Revista de Administração Mackenzie , São Paulo, ano 2013, v. 14, n. 6, p. 132-161, 25 jul. 2013.

BOTELHO, DELANE; GUISSONI, LEANDRO. **VAREJO: COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO**. Rev. adm. empres., São Paulo , v. 56, n. 6, p. 596-599, dez. 2016 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003475902016000600596&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902016000600596&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 29 maio 2019.

BRAGA, Juliana C. M. et al. **Tensões no trabalho: estudo com operadores de caixa de uma rede mineira de supermercados**. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 15-30, 2013. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/476>>. Acesso em: 8 mar. 2016.

BRITO, G. F.; VERGUEIRO, W. C. S. **Qualidade centrada nos clientes e conhecimento organizacional: aplicação em serviços de informação**. Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia. V. 07, n 01, 2012.

BRITO, Eliane Pereira Zamith; VIEIRA, Valter Afonso; ESPARTEL, Lélis Balestrin. **A pesquisa na área do varejo: reflexões e provocações**. Rev. adm. empres., São Paulo , v. 51, n. 6, p. 522-527, Dec. 2011 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902011000600002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902011000600002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 29 maio 2019.

BYRNE, Patrick M. ; MARKHAM, William J. **Improving quality and productivity in the logistics process**. Chicago: Council of Logistics Management, 1991.

CARDOSO, Lucila Moraes et al . **Recrutamento e seleção de empacotadores em**

**uma rede de supermercados.** Est. Inter. Psicol., Londrina , v. 4, n. 1, p. 110-117, jun. 2013 . Disponível em:  
<[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2236-64072013000100009&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2236-64072013000100009&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 29 maio 2019.

Carvalho JF, Martins EPT, Lúcio L, Papandréa PJ. **Qualidade de Vida no Trabalho e Fatores Motivacionais dos Colaboradores nas Organizações.** Educação em Foco, 2013; ed. 07, 21-31. Ano 09. [acesso: 07 jan. 2016. Disponível em:  
<[http://unifia.edu.br/revista\\_eletronica/revistas/gestao\\_foco/artigos/ano2013/setembro/qualidade\\_motivacao](http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2013/setembro/qualidade_motivacao)> Acesso em: 29 de maio de 2019.

CERIBELI, H. B.; CERIBELI, R. F.; MERLO, E. M. **Implementando um programa de relacionamento com o cliente: um estudo de caso no varejo brasileiro.** Revista de Estudos Sociais, v. 1, n. 23, p. 73-88, 2010.

CERQUEIRA, Alana Vitória Lacerda ; LOPES, Evandro Luiz; SILVA, Jussara Goulart da Silva. **No Backstage do Marketing da Experiência: A Ótica dos Gestores na Aplicação de Estratégias de Branding por Meio de Ações de Patrocínio e Desenvolvimento de Projetos e Eventos.** FUTURE STUDIES RESEARCH JOURNAL : FIA BUSINESS SCHOOL, São Paulo, ano 2019, v. 11, n. 1, p. 25-47, 21 out. 2018.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos.** 9 . ed. São Paulo: Campus, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas.** 4 . ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

Costa, S. A. da, & Rocha, W. **Determinantes de custos de concorrentes: Identificação a partir de informações públicas.** Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI, ano 2014, v.01, n.01, p. 4–24.

COSTA, A. S. C.; SANTANA, L.C.; TRIGO, A.C. **Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações.** Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu, v.2, n. 2,p. 155-172, 2015.

DALFOVO, M. S.; MACHADO, M. M.; GONÇALVES, A.; MACHADO, V. Z. **Capacidades Dinâmicas e Legitimidade dos Clientes em Supermercados. Perspectivas em Gestão & Conhecimento,** v. 7, n. 2, p. 23-43, 2017.

Donald R. Cooper e Pamela S. Schindler. **MÉTODOS DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO.** 7. ed.Porto Alegre: Bookman,2003. 261 p.

DEMO, Gisela et al . **Desenvolvimento e Validação de Uma Escala de Relacionamento Com Clientes de Companhias Aéreas.** BBR, Braz. Bus. Rev., Vitória , v. 15, n. 2, p. 105-119, abr. 2018 . Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1808-23862018000200105&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-23862018000200105&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 29 May 2019.



Domingues O, Gouvêa MA. **Qualidade percebida em atividades de gerenciamento por categoria em supermercados**. Revista de Gestão, ano 2012; v.19,n.4, p. 589-608.

FERNANDES, Daniel Von der Heyde; SANTOS, Cristiane Pizzutti dos. **As conseqüências comportamentais da insatisfação dos clientes**. Rev. adm. contemp., Curitiba , v. 12, n. spe, p. 147-174, 2008. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552008000500007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552008000500007&lng=en&nrm=iso)>. acesso em: 29 Maio 2019.

FERREIRA, Aristides et al . **Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti)**. Comport. Organ. Gest., Lisboa , v. 12, n. 2, p. 187-198, 2006 . Disponível em <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0872-96622006000200004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0872-96622006000200004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 29 maio 2019.

FERREIRA, Marco Aurélio Marques; VENANCIO, Michele Moutinho; ABRANTES, Luiz Antônio. **Análise da eficiência do setor de supermercados no Brasil**. Econ. Apl., Ribeirão Preto , v. 13, n. 2, p. 333-347, Junho 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-80502009000200007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-80502009000200007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 29 maio 2019.

FERREIRA, Ana Cristina et al. **A pesquisa sobre redes sociais e comportamento do consumidor no Brasil**. Revista Gestão & Tecnologia, [S.l.], v. 17, n. 2, p. 186-213, ago. 2017. ISSN 2177-6652. Disponível em: <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/1146>>. Acesso em: 29 maio 2019.

FIGUEIREDO, Danielle D.; ROCHA, Silvana H. **Aplicação da Teoria das Filas na Otimização do Número de Caixas: Um Estudo de Caso**. Disponível em: <<http://www.cesumar.br/pesquisa/periodicos/index.php/iccesumar/article/view/1300/1113>> Acesso: 19 de junho de 2011.

GALLON, A. V.; SILVA, T. P.; HEIN, N.; OLINQUEVITCH, J. L. **Avaliação da importância dos atributos e a satisfação dos clientes de supermercados do Médio Vale do Itajaí – SC**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 10, n. 27, p. 150-160, 2008.

GARCIA, S. F. A.; GONZALEZ, S.; MAUAD, T. **Análise do comportamento de compra de três segmentos de consumidores nos supermercados**. Revista Brasileira de Marketing, v. 9, n. 1, p. 17-39, 2010.

GIRARDI, Dante Marciano; SOUZA, Irineu Manoel de; FREITAS GIRARDI, Júlia. **O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, p. 65-76, abr. 2012. ISSN 2175-8077. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n32p65>>. Acesso em: 29 maio 2019.

GONÇALVES FILHO, C. et al. **Mensurando a qualidade de serviços logísticos e intenções comportamentais de varejistas: um estudo empírico na indústria de**

**refrigerantes.** XXXI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD, Anais, Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

GONZAGA, G.; PINTO, R. **Rotatividade do trabalho e incentivos da legislação trabalhista.** In: BONELLI, R.; VELOSO, F. (Orgs.). Panorama do mercado de trabalho no Brasil. Rio de Janeiro: Ibre, 2014.

HOWAT, G.; ASSAKER, G; **The hierarchical effects of perceived value, satisfaction, and loyalty.** Sports Management Review, 16(3), 2013

HUNT, S. D, MORGAN, R.M.**The comparative advantage theory of competition.** Journal of Marketing 1995.

LIMA JUNIOR, A. V. ; SOUZA, A. M. ; SILVA, J. R. P. ; PICOLLO, J. D. **ANÁLISE DA SATISFAÇÃO DE CLIENTES DE SUPERMERCADOS POR MEIO DE ANÁLISE MULTIVARIADA: UM ESTUDO DE CASO.** Revista GEINTEC: gestão, inovação e tecnologias, v. 5, p. 2554-2568, 2015.

Kassada DS, Lopes FLP, Kassada DA, editores. **Ergonomia: atividades que comprometem a saúde do trabalhador.** In: Anais do VII Encontro Internacional de Produção Científica; 2011 Out 25-28; Foz do Iguaçu, Paraná. Maringá: CESUMAR; 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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

LAS CASAS, A. L.; Garcia, M. T. **Estratégias de marketing para varejo: inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo.** São Paulo: Novatec, 2007.

LAIMER, Claudionor Guedes; LAIMER, Viviane Rossato; BEUX, Manuele Carvalho. **Qualidade no atendimento:** uma alternativa para obter a satisfação dos clientes de uma instituição financeira. Revista de Administração IMED, Passo Fundo, v. 2, n. 2, p. 106-117, set. 2012. ISSN 2237-7956. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/249>. Acesso em: 29 maio 2019.

LEITÃO, P. C; NASSIF, M. E. **Uso da Informação sobre a Concorrência e Tomada de Decisão:** Estudo e Análise das Características do Processo de Sensemaking Organizacional. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 2, Número Especial, p. 133-148, out./2012. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>>. Acesso em: 29 maio 2019.

LIRA, A. C. Q.; GOMES, M. L. B.; CAVALCANTI, V. Y. S. L. **Uma Reflexão em Busca de uma Configuração:** Estratégia Empresarial, Competitividade, Estratégia de Produção. Revista Capital Científico - Eletrônica, v. 17, n. 1, p. 124-139, 2019.

LOPES, Evandro Luiz et al . **O novo consumidor idoso: identificação dos atributos varejistas relevantes.** Rev. adm. empres., São Paulo , v. 53, n. 6, p. 551-564, Dec. 2013 . Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902013000600004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902013000600004&lng=en&nrm=iso)>. acesso em 29 maio 2019.

LOPES, Humberto Elias Garcia; PEREIRA, Camila Cristina de Paula; VIEIRA, Ana Flávia Santos. **Comparação entre os modelos norte-americano (ACSI) e europeu (ECSI) de satisfação do cliente:** um estudo no setor de serviços. RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online), São Paulo, v. 10, n. 1, p. 161-187, Feb. 2009. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712009000100008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712009000100008&lng=en&nrm=iso)>. acesso em 29 maio 2019.

LUNARDI, G.L.; DOLCI, P.C.; MAÇADA, A.C.G. **Adoção de tecnologia de informação e seu impacto no desempenho organizacional:** um estudo realizado com micro e pequenas empresas. Revista de Administração (RAUSP), São Paulo, v.45, n.1, p.5-17, jan./fev./mar. 2010.

LUNARDI, G. L.; MAÇADA, A. C. G.; BECKER, J. L. **Gerenciamento dos investimentos em tecnologia de informação (TI):** um estudo baseado em minicasos. Sinergia, v. 16, n. 2, p. 21-28, 2012.

MANO, R. F.; ABREU, N. R.; SILVA, J. O. **Eu Também sou Consumidor:** Pessoas com Deficiência Física no Varejo Hipermercado da Cidade de João Pessoa (PB) . Revista Gestão Organizacional, v. 8, n. 1, p. 68-83, 2015.

MARIANO, F. Z.; ARRAES, R. A. **Diferenciais de produtividade ante uma nova medida de capital humano.** Revista de Economia e Administração, v. 10, n. 2, p. 175-195, 2011.

MARTINS, Vitor William Batista; TRINDADE, Sandro Roberto Santos; MACEDO, Alcebíades Negão; NEVES, Renato Martins das. **Utilização do modelo SERVQUAL em uma rede de supermercados como instrumento de avaliação da qualidade.** In: Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, Santa Carina, v. 4, n. 7, p. 279-296, 2012.

MATTOS, C.; SILVA, R. C. **Características da Gestão de Pessoas e Clima para Serviços em Restaurantes.** Revista de Carreiras e Pessoas, v. 9, n. 1, p. 84-106, 2019.

MEIRA, P.; AMARO, L.; ALMEIDA, C. **Ouvindo a voz do mercado:** o varejo e os clientes portadores de deficiência auditiva. Revista Gestão Organizacional, v. 2, n. 1, p. 77-86, 2009.

MINADEO, R; CAMARGOS, M. A. **Fusões e Aquisições no Varejo Alimentar:** uma análise das estratégias de entrada e de crescimento do Carrefour e Wal-Mart no mercado brasileiro. Revista de Ciências da Administração, v. 11, n. 24, p. 102-135, maio/ago 2009.

MORAIS, A. S. A.; SARQUIS, A. B.; SCHARF, E. R.; CASAGRANDE, J. **Práticas de Gestão de Marketing Multicanal: Estudo no Varejo de Bens de Consumo.** Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v. 16, n. 3, p. 66-100, 2018.

MOTTA, R. G.; SILVA, A. V. **Aumento da competição no varejo e seu impacto na indústria.** Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 5, n. 2, p. 101-108, 2006.

MOURA JUNIOR, A. L.; REIS NETO, M. T.; MAIA, R. S.; GONÇALVES, C. A. **Programas de relacionamento: uma avaliação multi-setorial envolvendo satisfação, lealdade e custos de mudança segundo a percepção dos clientes.** Revista Ciências Administrativas, v. 14, n. 2, p. 338-349, 2008.

NUNESMAIA, Ananda e PEREIRA, Rita. **Consumidor injustiçado, consumidor emocionado?: Uma análise das emoções em episódios de reclamação.** Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão [online]. 2012, vol.11, n.1, pp.66-79.

OELZE, A. G. L.; MESQUITA, J. M. C.; DIAS, A. T. **Análise das causas da insatisfação e do abandono pelos clientes de academias de ginástica.** PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review, v. 4, n. 3, p. 124-139, 2015.

OLIVEIRA, Braulio; PEREIRA, Juliana de Araújo; QUEIROZ, Josimeire **Pessoa de. Gestão de informações da concorrência e orientação estratégica.** Perspect. ciênc. inf., Belo Horizonte , v. 17, n. 2, p. 123-142, June 2012 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362012000200009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362012000200009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 29 maio 2019.

OLIVEIRA, C. E. et al. **Um estudo sobre o estresse na atividade profissional do contador de escritórios de contabilidade do município de Ituiutaba/MG.** Revista Mineira de Contabilidade, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 50-59, jan./abr. 2015. Disponível em: <http://revista.crcmg.org.br/index.php?journal=rmc&page=article&op=view&path%5B%5D=61>. Acesso em: 29 maio 2018.

OLIVEIRA, B. A.; TOLEDO, A. C.; LOPES, E. L. **Evolução da experiência no varejo de serviços: um exemplo do setor de telecomunicações brasileiro.** Revista Brasileira de Marketing, v. 12, n. 1, p. 223-250, 2013.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e estratégia.** São Paulo: Atlas, 2000.

PAWLOVSKY, P. **The treatment of organizational learning in management Science.** In: DIERKERS A.B. Antal, J. Child and I. Nonaka ( Ed.). Handbook of organizational learning and knowledge. Oxford: Oxford University Press, 2003.

PATIAS, Tiago Zardin et al.. **Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados.** Revista de Administração, Contabilidade e Economia (RACE), Joaçaba, v. 14, n. 1, p. 143-170, jan./abr., 2015.

PAZINI, B. A.; TEIXEIRA, A. **Fatores Associados à Satisfação de Usuários de Laboratórios de Análises Clínicas.** Revista de Tecnologia Aplicada, v. 7, n. 3, p. 3-

19, 2018.

PEREIRA, R. B. G.; MOREIRA, N. C. **Qualidade no atendimento: uma avaliação bibliométrica nos periódicos científicos nacionais (1997-2013)**. Revista de Gestão e Secretariado, v. 6, n. 1, p. 126-149, 2015.

PEREIRA, F. C. M.; SILVA, E. F. **Criação do Conhecimento Organizacional Baseada nos Capacitadores de Von Krogh, Nonaka e Ichijo: Estudo de Caso**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 8, n. 1, p. 20-43, 2018.

PICK, V. L.; DIESEL, L.; SELBITTO, M. A. **Influência dos sistemas de informação na gestão de estoques em pequenos e médios supermercados**. Revista Produção Online, v. 11, n. 2, p. 319, 31 maio 2011.

PIRES, G. S.; NASCIMENTO, J. S.; ABREU, N. R. **Qualidade de Serviço: uma Análise na Livraria X no Contexto Físico e Virtual**. Revista Capital Científico - Eletrônica, v. 14, n. 2, p. 42-59, 2016.

PRADO, P. H. M.; MARCHETTI, R. **Excelência em supermercados: a dimensão da satisfação do consumidor**. Revista de Administração, v. 32, n. 2, p. 58-64, 1997.

QUEIROZ, Tatiana Silva de; SOUZA, Tereza de; GOUVINHAS, Reidson Pereira. **Estratégias de marketing como um diferencial na escolha do supermercado de bairro**. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 58-84, Junho 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712008000300004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712008000300004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 29 maio 2019.

RAMOS, Érica Norimar Pacheco; HELAL, Diogo Henrique. **A prática da gestão do conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais (MG): um estudo de caso**. JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag. (Online), São Paulo, v. 7, n. 2, p. 433-452, 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-17752010000200009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-17752010000200009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 29 May 2019.

REDIN, E. **Relacionamento, satisfação e lealdade do cliente: o caso do supermercado tigre**, Rio Grande do Sul, IDEAU: 2011. Disponível em: <[http://www.ideau.com.br/bage/upload/artigos/art\\_163.pdf](http://www.ideau.com.br/bage/upload/artigos/art_163.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2014.

REGIS, Fabiane Carvalhais; GOMES, Jessica Marisy Rosa. **Rumo à excelência no atendimento ao cliente**. São Paulo. 2010, v.8, n.8.p.45-47.

REIS, E. A.; REIS, I. A. **Análise descritiva de dados. Relatório Técnico do Departamento de Estatística da UFMG**. Universidade Federal de Minas Gerais: 2002. Disponível em: <[www.est.ufmg.br](http://www.est.ufmg.br)> Acesso em: 12 de dezembro de 2017.

RÍMOLI, T. T.; MELO, D. C. **A Voz dos Consumidores em Redes Sociais: Proposição de um Modelo Eficaz de Gestão de Reclamações às Empresas**. Revista Brasileira de Marketing, v. 17, n. 1, p. 49-64, 2018.

RINALDI, J. G. S. ; MORABITO, R. **Um estudo de caso utilizando modelos de filas para analisar sistema de caixas de supermercados.** Pesquisa Operacional para o Desenvolvimento , v. 8, p. 109-136, 2016.

RINALDI, J. G. S. ; MORABITO, R. ; TACHIBANA, V. M. **A importância da rapidez de atendimento em supermercados:** um estudo de caso. Gestão e Produção (UFSCar) , v. 16, p. 1-14, 2009.

Rodrigues, L. C. (2002). **Business intelligence:** the management information system next step. Proceedings of International Conference on Management Information Systems Incorporating Gis and Remote Sensing, Halkidiki, GRC, 3.

RODRIGUES, Leonel Cezar; MACCARI, Emerson Antonio; SIMOES, Sergio Alexandre. **O desenho da gestão da tecnologia da informação nas 100 maiores empresas na visão dos executivos de TI.** JISTEM J.Inf.Syst. Technol. Manag. (Online), São Paulo , v. 6, n. 3, p. 483-506, 2009 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-17752009000300006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-17752009000300006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 29 Maio 2019.

ROSA, Getúlio; AKEGAWA, Rita de Cássia Dias. **Análise quanto aos processos de qualidade no atendimento aos clientes de uma rede de supermercados na região do triângulo mineiro.** In: Congresso Nacional de Excelência em gestão. 2016.

ROSSINI, F. H. B.; GOUVEA, D. M. R.; LOPES, E. L.; SANTOS, E. B. A. **O Efeito Moderador do Risco Percebido na Percepção dos Outros Consumidores (OCP – Other Consumer Perception).** BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS, v. 14, n. 4, p. 269-280, 2017.

SÁ, M. A.; SILVA, A. E. B.; OLIVEIRA, G. F.; SILVEIRA, J. A. **O Método Getting Things Done (GTD) e as Ferramentas de Gerenciamento de Tempo e Produtividade.** NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, v. 8, n. 1, p. 72-87, 2018.

SAMPAIO, L. R. & Menezes, I. G. (2011). **Estudos sobre a dimensionalidade da empatia:** Tradução e adaptação do Interpersonal Reactivity Index (IRI). Psico (PUCRS. Online), 42(1), 67-76.

SANTOS, Vanessa dos; BASTOS, Rogério Cid. **Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública.** Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João pessoa, jan./abr. 2019, v.9, n.1, p.24-41.

SCALCO, A. R.; OLIVEIRA, S. C.; FONSECA, A. C. In:Assessment of service quality in the section of fruits and vegetables in retail formats. Organizações Rurais & Agroindustriais, v. 16, n. 1, p. 1-13, 2014.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio; INOCENTE, David Forli; MIURA, Irene Kazumi. **Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento:** pautas para a gestão de pessoas. Rev. bras. orientac. prof, São Paulo , v. 12, n. 2, p. 227-240, dez.

2011 . Disponível em  
<[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902011000200010&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902011000200010&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 29 maio 2019.

SÉRGIO, M. C.; AIRES, R. W. A.; RODRIGUES, A.; SOUZA, J. A.; DANDOLINI, G. A. **Contribuições das Redes Sociais no Processo de Inovação Aberta: Uma Revisão de Literatura.** NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, v. 8, n. 2, p. 57-72, 2018.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. **Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa.** Revista de Administração e Inovação, v. 10, n. 3, p. 251-268, 2013.

SILVEIRA, M. A. et al. **Inovação e aprendizagem organizacional: abordagem TCD para desenvolvimento de competências em empresa do setor eletrônico.** In: CONGRESSO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTÃO DE TECNOLOGIA, 16., 2015, Porto Alegre. Anais ALTEC. Porto Alegre: ALTEC, 2015.

SILVA, E. C. ; OPRIME, P. C. . **PROPOSTA DE UM MÉTODO DE GESTÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES BASEADO EM NORMAS SETORIAIS.** Revista Ingenieria Industrial , v. 14, p. 10, 2015.

SILVA, M. C. M.; TEIXEIRA, R. M. **Gerenciamento da tecnologia da informação para tomada de decisão em supermercados.** Junho 2002. Disponível em: <http://www.cse.ufsc.br/~cad/artigos/07-07.htm>. Acesso em: 29 de maio 2019.

SOUSA, Valmi D.; DRIESSNACK, Martha; MENDES, Isabel Amélia Costa. **Revisão dos desenhos de pesquisa relevantes para enfermagem: Parte 1: desenhos de pesquisa quantitativa.** Rev. Latino-Am. Enfermagem, Ribeirão Preto , v. 15, n. 3, p. 502-507, Junho 2007 . Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-11692007000300022&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692007000300022&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 29 maio 2019.

SOUZA, Josiane Aparecida Cardoso de; MAZINI FILHO, Mauro Lúcio. **Análise ergonômica dos movimentos e posturas dos operadores de checkout em um supermercado localizado na cidade de Cataguases,** Minas Gerais. Gest. Prod., São Carlos , v. 24, n. 1, p. 123-135, Abr. 2017 . Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2017000100123&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2017000100123&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 29 maio 2019.

SOUZA, Ana Cláudia et al. **Estudo de filas em caixas rápidos de um supermercado utilizando simulação computacional.** Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção, [S.l.], v. 3, n. 4, p. 203-222, out. 2015. ISSN 2317-6792. Disponível em:<<https://revistas.ufpr.br/relainep/article/view/43619/26502>>. Acesso em: 29 maio 2019.

SOUZA, B. B. P.; GOSLING, M. M.; GONÇALVES, C. A. **Mensuração do mix de marketing de serviços, da satisfação e da lealdade em clientes de um banco de varejo.** Revista Brasileira de Marketing, v. 12, n. 2, p. 108-132, 2013. Disponível em <<http://www.spell.org.br>>. Acesso em: 30 maio 2019.

SUPERMERCADO BELLAVIA depoimento [maio. 2019]. Entrevistador: A.C. Andrade.

STAL, E. **Internacionalização de Empresas Brasileiras e o Papel da Inovação na Construção de Vantagens.** Competitivas. Revista de Administração e Inovação, v. 7, n. 3, p. 120-149, jul./set. 2010.

TAMASHIRO, Helenita R. da Silva ; ALMEIDA, B. M. ; LARIOS-GOMEZ, E. ; PRATES, G. A. . **Dimensões que influenciam a satisfação e a percepção dos consumidores em relação à qualidade de serviços no ensino superior.** REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIMEP , v. 16, p. 220-250, 2018.

TEIXEIRA, J. M.; HERNANDEZ, J. M. C. **Valores de compra hedônico e utilitário: os antecedentes e as relações com os resultados do varejo.** REAd. Revista Eletrônica de Administração, v. 18, n. 1, p. 130-160, 2012.

TINOCO, Maria Auxiliadora Cannarozzo; RIBEIRO, José Luis Duarte. **Modelagem robusta para a satisfação de clientes de serviços.** Prod., São Paulo , v. 24, n. 1, p. 104-117, Mar. 2014 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132014000100009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132014000100009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 29 Maio 2019.

TONI, D.; LARENTIS, F.; MATTIA, A. ?.; MILAN, G. S. **A imagem do comércio varejista e a satisfação dos consumidores:** um estudo exploratório ambientado em uma cidade da Serra Gaúcha. BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS, v. 8, n. 1, p. 91-104, 2011.

TRIERVEILER, H. J.; SELL, D.; PACHECO, R. C. D. S. **A importância do conhecimento organizacional para o processo de inovação no modelo de negócio .** NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, v. 5, n. 1, p. 113-126, 2015.

TUPY, O.; TAMAGUCHI, L.C.T. **Eficiência e produtividade: conceitos e mediação.** Agricultura em São Paulo. v 45, n.2, p.39-51, 1998.

VAROTTO, L. F. **Varejo no Brasil – Resgate Histórico e Tendências.** Revista Brasileira de Marketing, v. 17, n. 3, p. 429-443, 2018.

VASCONCELOS, K. C. A.; MERHI, D. Q.; SILVA JÚNIOR, A.; SILVA, P. O. M. **Cultura, liderança e compartilhamento do conhecimento organizacional.** Revista de Administração FACES Journal, v. 12, n. 1, p. 13-31, 2013.

VIEIRA, Valter Afonso. **Mensuração da qualidade de serviço no varejo eletrônico e seu impacto sobre as intenções comportamentais.** Rev. adm. empres., São



Paulo , v. 50, n. 2, p. 199-214, Jun. 2010 . Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902010000200006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902010000200006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 29 maio 2019.

Webber, C. da C. Vanin, M. S. Severo, E. A. **O Processo de Inovação no Varejo**. RevistaGEINTEC. Ano 2016. São Cristóvão/SE. v. 6. n.3. p. 3377-3391

WONS, L.; SOUZA, R. O. C.; SILVA, H. F. N.; FERNANDES, F. R. **Barreiras ao Compartilhamento do Conhecimento nas Organizações**. Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 8, n. N. Especial, p. 86-101, 2018.

## APÊNDICE A – Questionário da pesquisa com Instruções

A seguir você encontrará um conjunto de afirmações relacionadas a percepções sobre a forma de trabalho dos funcionários do Supermercado Bellavia. A numeração para resposta varia de **1 (Discordo totalmente)** e **7 (Concordo Fortemente)**. Escolha um número de 1 a 7 de acordo com o seu grau de concordância com a afirmação. Com base nessas instruções, por favor, responda de forma mais sincera possível.

|  | ←<br>Discordo<br>Totalmente |                       |                       |                       |                       | →<br>Concordo<br>Fortemente |                       |                       |  |
|--|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|--|
| <b>I – Qualidade de serviço</b>  | 1                           | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                           | 7                     | Não sei<br>responder  |  |
| A empresa apresenta um serviço cortês  | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |
| A empresa apresenta um serviço consistente   | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |
| A empresa fornece serviços de qualidade  | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |
| A empresa fornece serviços satisfatórios   | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |
| A empresa demonstra empatia com o cliente  | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |
| A empresa fornece serviços que podem ser considerados adequados                      | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |
| A empresa presta serviços que se encontram em conformidade com a demanda             | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |
|  |                             |                       |                       |                       |                       |                             |                       |                       |  |
| <b>II – Qualidade da interface com o cliente</b>                                     | ←<br>Discordo<br>Totalmente |                       |                       |                       |                       | →<br>Concordo<br>Fortemente |                       | Não sei<br>responder  |  |
| A empresa tem rapidez para atender às demandas de clientes                           | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |
| A empresa consegue esclarecer dúvidas dos clientes de maneira clara quando demandada | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |
| A empresa atende às demandas gerais dos clientes                                     | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |
| A empresa consegue lidar com reclamações de clientes                                 | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |
| A empresa sabe lidar bem com seus erros de atendimento quando estes acontecem        | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |
| No geral, a interação com os clientes é boa  | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |  |
|  |                             |                       |                       |                       |                       |                             |                       |                       |  |
| <b>III – Produtividade da empresa</b>  | ←<br>Discordo<br>Totalmente |                       |                       |                       |                       | →<br>Concordo<br>Fortemente |                       | Não sei<br>responder  |  |

|   |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| O pessoal de atendimento da empresa pode ser considerado como produtivo       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existe confiabilidade nos serviços prestados pela empresa                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Os sistemas informatizados da empresa podem ser percebidos como adequados     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| As informações disponíveis via internet podem ser consideradas como adequadas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| São confiáveis os preços que a empresa anuncia                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Fazer compras na empresa pode ser considerado como fácil                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### Competências de recursos

#### IV – Conhecimentos da equipe de atendimento

|   | ←                     |                       |                       |                       |                       | →                     |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|   | Discordo Totalmente   |                       |                       |                       |                       | Concordo Fortemente   |                       | Não sei responder     |
| A equipe de atendimento da empresa tem conhecimento técnico sobre os produtos que ela vende | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A equipe da empresa sabe esclarecer sobre os produtos que a empresa vende                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Os funcionários sabem atender às demandas dos clientes                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

#### V – Suporte tecnológico

|  | ←                     |                       |                       |                       |                       | →                     |                       |                       |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|  | Discordo Totalmente   |                       |                       |                       |                       | Concordo Fortemente   |                       | Não sei responder     |
| Os serviços de informações para os clientes podem ser considerados como de qualidade elevada | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A página da rede social utilizada pela empresa ajuda efetivamente os clientes                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A empresa oferece serviços que podem ser considerados inovadores                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A empresa oferece alternativas adequadas para verificar os preços dos produtos vendidos      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A equipe da empresa sabe lidar adequadamente com os sistemas de informação usados pela loja  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

#### VI – Conhecimento do mercado

←

→

|   | <b>Discordo Totalmente</b> |                       |                       |                       |                       | <b>Concordo Fortemente</b> |                       | <b>Não sei responder</b> |
|---|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|--------------------------|
| O sistema de atendimento pode ser considerado como adequado                         | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| A empresa demonstra conhecer como atuam as suas concorrentes                        | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| A empresa tem diferentes alternativas para interação com o cliente                  | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| As alternativas de produtos para compra podem ser consideradas satisfatórias        | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |
| A empresa sabe identificar claramente quais são as principais demandas dos clientes | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>    |

### Dados do respondente:

|  |                       |                           |                            |                            |                            |
|--|-----------------------|---------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
|  | <b>18 a 29</b>        | <b>30 a 49</b>            | <b>50 a 69</b>             | <b>70 ou mais</b>          |                            |
| Idade                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      |                            |
|  | <b>Masculino</b>      | <b>Feminino</b>           |                            |                            |                            |
| Sexo                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     |                            |                            |                            |
|  | <b>Diariamente</b>    | <b>Semanalmente</b>       | <b>Mensalmente</b>         | <b>Outros</b>              |                            |
| Frequência com que compra produtos da Loja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      |                            |
|  | <b>Até R\$ 50,00</b>  | <b>R\$ 50,00 a 100,00</b> | <b>R\$ 100,00 a 150,00</b> | <b>R\$ 150,00 a 200,00</b> | <b>Acima de R\$ 200,00</b> |
| Volume de compras na Loja (mensal)         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>     | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>      |