

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ESTELA PITWAK ROSSONI**

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS  
OFERECIDOS EM SUPERMERCADOS  
SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES  
DA CIDADE DE CACOAL, RO.**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**FLORIANÓPOLIS**

**2002**

Estela Pitwak Rossoni

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS  
OFERECIDOS EM SUPERMERCADOS  
SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES  
DA CIDADE DE CACOAL, RO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.

Florianópolis  
2002

## Ficha Catalográfica

Rossoni, Estela Pitwak.

Avaliação da qualidade dos serviços oferecidos em supermercados segundo a percepção dos consumidores da cidade de Cacoal, RO/Estela Pitwak Rossoni. Orientação de Emílio Araújo Menezes, Dr.- Florianópolis: UFSC/PPGEP, 2002.  
204p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002

1. Qualidade Total – Administração. 2. Supermercados – Administração. 3. Satisfação do cliente. 4. Serviço ao cliente. I. Título.

CDD.19.ED.658.562

## Índice para Catálogo Remissivo

1. Qualidade Total : Administração de Empresas 658.562
2. Supermercados : Administração 658.562
3. Satisfação do cliente 658.562
4. Serviço ao cliente 658.562

Estela Pitwak Rossoni

**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS  
OFERECIDOS EM SUPERMERCADOS  
SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES  
DA CIDADE DE CACOAL, RO**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** e aprovada em sua forma final pelo **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina, em 01 de dezembro de 2002.

---

**Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.**  
Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.**

**Orientador**

---

**Prof. Luiz Fernando Jacintho Maia, Dr.**

**Membro**

---

**Prof. Tomás Daniel Menéndez Rodríguez, Dr.**

**Membro**

## DEDICATÓRIA

A Deus, pela força indispensável recebida para lutar e persistir até o fim deste curso.

Em especial a meus pais, Estanislau e Ranússia, pelo exemplo de vida e pelos ensinamentos preciosos dos valores morais e humanos.

A meus irmãos, Elizabeth, Edson, Eliana, Eloisa e Estanislau Júnior e seus cônjuges e filhos pelo incentivo e torcida.

A meu amado esposo, Gilberto, que assumiu muitas de minhas tarefas de mãe e dona de casa, pelo incondicional incentivo, compreensão, reconhecimento, carinho e companheirismo, e aos meus filhos, jóias de minha vida, Betinho e Giovanna (in memoriam).

A toda esta família, por serem a minha razão de viver e por ajudarem-me a ressurgir das cinzas.

A Profa. Neide Miyakava, pela coragem, dinamismo, dedicação, incentivo, paciência e consideração.

Aos colegas de turma que se fizeram presentes nos momentos mais difíceis, mostrando o valor do carinho de um amigo, por todas as contribuições e dicas, em especial aos colegas de grupo, Adriano, Aécio, Bernadete e Gilson e extra-grupo, a Mércia e Andréa.

Aos professores, pela paciência e dedicação e principalmente por compartilharem conosco seus ricos conhecimentos, especialmente aos professores Emílio Araújo Menezes, meu querido orientador, Robert W. Samohyl (Bob), Carlos Ricardo Rosseto, Márison Luiz Soares e Álvaro Guilherme Rojas Lezana, nosso sempre presente coordenador, que souberam estender a mão na hora certa.

A todos MUITO OBRIGADA!

## **AGRADECIMENTOS**

Meu agradecimento especial ao meu orientador, Professor Emílio Araújo Menezes, que imparcialmente criticou, julgou, opinou e, principalmente, incentivou este trabalho, contribuindo para que eu me tornasse muito mais criativa e reflexiva.

Aos meus familiares que, pacientemente, muitas vezes, abriram mão do convívio comigo para dar espaço às cansativas pesquisas de campo, noites e fins de semanas de leituras, acreditando que o resultado conquistado compensaria todos os esforços.

Aos Professores Márison Luiz Soares (Univali/SC), Reinaldo Morabito (UFSCAR/SP), Gardênia Abbad de Oliveira Castro (UNB/DF), Armando Ribeiro Pastore (RH.COM), Cândida Leonor Miranda, Cláudio Piratelli e Nildo Carlos da Silva (UFSC), pelas indicações e envio de materiais, que foram preciosos para este trabalho.

Ao professor Francisco Gonçalves Quiles, pelo exemplo profissional e dedicação ao ensino, pela realização da revisão ortográfica e tradução do resumo.

Aos bibliotecários da Secretaria de Educação e Cultura da Prefeitura de São Bernardo do Campo – SP, Dayse Iga Fornaziero, Eliana Pitwak Magdalena, Lucimara de Almeida Nelo, Maria do Carmo Cardoso Kersnowsky e Valdeci Ramos dos Santos, pela elaboração da ficha catalográfica.

Aos dirigentes e colaboradores da organização supermercadista analisada, cuja disponibilidade tornou este trabalho possível, pela amizade e consideração.

Às muitas pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa, principalmente os consumidores entrevistados.

*"Todo o esforço organizacional de prestação de serviços de qualidade começa com o cliente e se realimenta com seu feedback, pois (...) a administração moderna é por fatos e feedback. O que conta são os resultados."*

Alexandre Luzzi Las Casas

## RESUMO

ROSSONI, Estela Pitwak. **Avaliação da qualidade dos serviços oferecidos em supermercados, segundo a percepção dos consumidores da cidade de Cacoal, RO.** Florianópolis, 2002. 204 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Esta pesquisa tem como foco de estudo o comportamento de consumidores em supermercados, no processo decisório de compra relacionado à sua percepção, avaliação da qualidade e satisfação em relação aos serviços oferecidos, tendo, assim, como objetivo geral, conhecer e avaliar a qualidade atribuída a esses serviços, na ótica de seus clientes, buscando verificar como isso influencia ou determina a escolha por um estabelecimento ou outro. Foi realizada na cidade de Cacoal, onde analisou-se o *mix* de serviços oferecidos pelo maior estabelecimento em área de vendas da cidade, aplicando-se um estudo de caráter descritivo, com o levantamento de dados primários obtidos por meio de questionários aplicados em entrevistas pessoais, com amostra de 400 consumidores. Os resultados obtidos neste estudo, de modo geral, demonstraram que o *mix* de serviços oferecidos pelo supermercado pesquisado é bastante similar aos oferecidos em outras regiões e é avaliado por seus consumidores de forma mais positiva do que negativa, não se considerando, porém, que o estabelecimento analisado tenha alcançado excelência em serviços, observado-se, ainda, que sua percepção fixa-se mais fortemente nos serviços com os quais têm contato no início ou final do processo de compra e aos ligados a preço, conveniência e novidade. Para escolha do supermercado, em ordem de classificação, os fatores preço, atendimento, variedade, perecíveis, empatados qualidade e localização, seguidos de ausência de filas, promoções/ofertas, entrega em domicílio e opções/prazos de pagamento são apontados como fundamentais, independentemente das características do consumidor. A satisfação global dos clientes em relação aos serviços analisados é positiva e esta exerce uma influência mais forte na intenção de compra do que a qualidade atribuída ao serviço. Conclui-se, com base nos resultados apresentados, que os consumidores realizam sua escolha por um supermercado mais pela satisfação que os serviços oferecidos lhes proporcionam do que pela qualidade mais alta atribuída aos mesmos.

**Palavras-chave: consumidores, qualidade, satisfação, serviços, supermercado.**



## ABSTRACT

ROSSONI, Estela Pitwak. **Evaluation of the quality of services offered by supermarkets, according consumers perception, in the city of Cacoal, Rondonia State.** Florianopolis, 2002. 204 f. Dissertation (Production Engineering Mastership) – Post-Graduation Program in Production Engineering, UFSC, Florianopolis.

This research is focused in supermarket consumers attitudes, in the buying process decision, related to their perception, quality evaluation and satisfaction referring to the services offered, having in such a way as a general objective to know and evaluate the quality of them, from the point of view of consumers, searching to verify how it persuades or determines the choice for one or another store. It was achieved in the city of Cacoal, where it analysed the mix of services offered by the biggest store in sales area, to which it was applied a study of descriptive character, and prime data gathering acquired by questionnaires in personal interviews, with 400 consumers sample. In a general way, the results reached in the actual study showed that the mix of services offered by the supermarket chosen for researching is very comparable to others of this part of the state, and it is evaluated by its consumers in a positive line more than a negative one. Although it estimates not that the analysed store has been reached the excellency in services, and it was even observed that the consumers perception is strongly focused into the services to which they contact at the beginning or at the end of the buying process, and to ones referred to the prices, conveniences and novelty. For supermarket choice, in ranking order, they were appointed as basic factors price, tendind, variety, perishables; they were drawnm quality and local place, followed by queueless, promotions and offers, delivery and choice for paying time, everything freely of consumers characteristics. Consumers global satisfaction related to analysed services is positive, and this exerts influence in buying intents stronger than the quality imputed to the services. Supported on results presented, it concludes that consumers accomplished their choice for the supermarket more for satisfaction that the offered services lend them than high quality attributed to the same ones.

**Key-words: consumers, quality, satisfaction, services, supermarket.**

## SUMÁRIO

<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>p.10</b>
<b>Lista de Quadros.....</b>	<b>p.11</b>
<b>Lista de Tabelas.....</b>	<b>p.12</b>
<b>Lista de Reduções.....</b>	<b>p.15</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>p.16</b>
<b>1.1 Tema.....</b>	<b>p.16</b>
<b>1.2 Justificativas .....</b>	<b>p.21</b>
1.2.1 A importância dos supermercados .....	p.23
1.2.2 O setor supermercadista e suas transformações no tempo .....	p.23
1.2.3 A importância da qualidade .....	p.24
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>p.26</b>
1.3.1 Objetivo Geral.....	p.26
1.3.2 Objetivos Específicos .....	p.26
<b>1.4 Limitações .....</b>	<b>p.27</b>
<b>1.5 Estrutura da Dissertação .....</b>	<b>p.28</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>p.31</b>
<b>2.1 O processo decisório de consumo .....</b>	<b>p.32</b>
2.1.1 Atributos considerados para a escolha de um supermercado .....	p.35
<b>2.2 Satisfação do consumidor .....</b>	<b>p.40</b>
2.2.1 Importância.....	p.40
2.2.2 Conceituação.....	p.42
2.2.3 O processo de formação da satisfação .....	p.44
2.2.4 Satisfação de consumidor e supermercados.....	p.50
<b>2.3 Qualidade .....</b>	<b>p.54</b>
<b>2.4 Caracterização do setor .....</b>	<b>p.71</b>
2.4.1 O sistema varejista.....	p.71
2.4.2 O Varejo no Brasil .....	p.78
2.4.3 Supermercados.....	p.85
2.4.3.1 Características do setor supermercadista .....	p.88
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>p.96</b>

<b>3.1 Caracterização do estudo</b> .....	<b>p.96</b>
<b>3.2 População e Amostra</b> .....	<b>p.98</b>
<b>3.3 Coleta de dados</b> .....	<b>p.101</b>
<b>3.4 Tratamento dos dados</b> .....	<b>p.103</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO: SUPERMERCADO EM CACOAL</b> .....	<b>p.106</b>
<b>4.1 Etapa exploratória</b> .....	<b>p.106</b>
<b>4.2 Etapa descritiva</b> .....	<b>p.112</b>
4.2.1 Cruzamento dos dados das tabelas de freqüências simples .....	p.131
4.2.1.1 Principal atributo para a escolha de um supermercado .....	p.131
4.2.1.2 Avaliação da qualidade dos serviços oferecidos sob a ótica do consumidor.....	p.137
<b>4.3 Considerações sobre a pesquisa</b> .....	<b>p.152</b>
4.3.1 <i>Mix</i> de serviços supermercadistas .....	p.152
4.3.2 O processo de escolha do supermercado.....	p.153
4.3.3 Percepção dos consumidores sobre os serviços .....	p.155
4.3.4 Percepção dos consumidores quanto à qualidade dos serviços oferecidos.....	p.157
4.3.5 Satisfação dos consumidores quanto à qualidade dos serviços	p.159
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>p.163</b>
<b>5.1 Avaliação dos objetivos</b> .....	<b>p.164</b>
5.1.1 Objetivos específicos .....	p.164
5.1.2 Objetivo geral .....	p.167
<b>5.2 Sugestões para pesquisas futuras</b> .....	<b>p.167</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>p.16969</b>
<b>ANEXOS E APÊNDICES</b> .....	<b>p.17777</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Participação dos supermercados na distribuição de alimentos .....	p.23
Figura 2: Fusões e aquisições: total de transações no Brasil.....	p.24
Figura 3: Esquema geral do desenvolvimento da dissertação .....	p.29
Figura 4: Modelo da teoria da desconfirmação de expectativas.....	p.45
Figura 5: O espectro mercadorias-serviço.....	p.60
Figura 6: Diferenciação entre prestação de serviços/produto pela relação interface/suporte .....	p.61
Figura 7: Dois níveis de expectativas .....	p.65
Figura 8: Modelos dos cinco <i>gaps</i> – qualidade do serviço .....	p.70
Figura 9: Evolução do número de lojas no varejo.....	p.80
Figura 10: Número de lojas automatizadas – frente de caixa – base: 3517 lojas...p.92	
Figura 11: Participação dos formatos de loja (%) .....	p.94
Figura 12: Fluxograma das etapas metodológicas.....	p. 104
Figura 13: Sexo .....	p.112
Figura 14: Estado civil .....	p.113
Figura 15: Faixa etária.....	p.113
Figura 16: Nível de escolaridade .....	p.114
Figura 17: Renda familiar .....	p.114
Figura 18: Freqüência ao supermercado.....	p.115
Figura 19: Motivo principal de comprar no supermercado.....	p.116
Figura 20: Escolha do consumidor entre preços baixos e serviços .....	p.119

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Variáveis apontadas como influenciadoras no processo decisório de compra.....	p.39
Quadro 2: As quatro principais eras da qualidade .....	p.56
Quadro 3: Principais atributos do serviço .....	p.63
Quadro 4: Sugestões usadas pelos clientes para avaliar a qualidade do serviço do varejo.....	p.69
Quadro 5: Classificação dos varejistas.....	p.72
Quadro 6: Decisões relativas ao <i>mix</i> de varejo, na visão de diferentes autores.....	p.73
Quadro 7: Serviços típicos oferecidos pelos varejistas.....	p.76
Quadro 8: Origem do capital das principais redes supermercadistas – 1999.....	p.91
Quadro 9: Características físicas dos supermercados pesquisados .....	p.107
Quadro 10: <i>Mix</i> de serviços supermercadista.....	p.111
Quadro 11: Resumo das variáveis mais significativas para a escolha de um supermercado <i>versus</i> qualidade atribuída pelos consumidores.....	p. 161

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de lojas e volume de vendas por canal de distribuição 1999/2000.....	p.81
Tabela 2: Número de lojas e volume de vendas do varejo por áreas – 1999/2000.....	p.82
Tabela 3: Evolução de auto-serviços e lojas tradicionais – número de lojas.....	p.86
Tabela 4: Evolução de auto-serviços e lojas tradicionais – volume de vendas.....	p.86
Tabela 5: Dados de resultados do setor supermercadista e do setor de auto-serviço em 1999.....	p.88
Tabela 6: Auto-serviço e Supermercado: Faturamento e número de lojas, 1998/1999.....	p.88
Tabela 7: Vendas anuais do setor supermercadista: 1990 a 2000.....	p.89
Tabela 8: Faturamento e número de lojas das 300 maiores e 20 maiores – 1995 a 2000.....	p.90
Tabela 9: Participação por região, segundo localização das lojas – 2000.....	p.90
Tabela 10: Variedade de <i>mix</i> nos hipermercados.....	p.93
Tabela 11: Organização com maior número de categorias de produtos de marcas próprias.....	p.93
Tabela 12: População das cidades do Estado de Rondônia, consideradas como Universo da pesquisa.....	p.99
Tabela 13: Distribuição dos respondentes por bairro onde moram.....	p.114
Tabela 14: Distribuição dos respondentes por cidade onde moram.....	p.115
Tabela 15: Frequência a outro supermercado.....	p.117
Tabela 16: Atributos mais citados pelos consumidores para escolha do supermercado.....	p.117
Tabela 17: Soma dos pontos nos atributos considerados pelos consumidores e sua classificação.....	p.118
Tabela 18: Serviços existentes nos supermercados lembrados pelos consumidores.....	p.120
Tabela 19: Qualidade dos serviços existentes nos supermercados.....	p.121
Tabela 20: Qualidade do atendimento.....	p.122
Tabela 21: Qualidade da dimensão conveniência.....	p.122

Tabela 22: Qualidade da dimensão Intra-estrutura Interna .....	p.124
Tabela 23: Qualidade da dimensão Infra-estrutura de Apoio .....	p.124
Tabela 24: Qualidade dos serviços complementares .....	p.125
Tabela 25: Motivo de escolha do supermercado no caso de preços iguais.....	p.125
Tabela 26: Grau de concordância do consumidor para com diversos aspectos do supermercado .....	p.127
Tabela 27: Grau de concordância com aspectos relacionados à confiabilidade nos serviços prestados .....	p.128
Tabela 28: Grau de concordância com aspectos relacionados à tangibilidade nos serviços prestados .....	p.129
Tabela 29: Grau de concordância com aspectos relacionados à sensibilidade nos serviços prestados .....	p.130
Tabela 30: Grau de concordância com aspectos relacionados à segurança nos serviços prestados .....	p.131
Tabela 31: Sexo <i>versus</i> atributo considerado em primeiro lugar para escolher um supermercado.....	p.132
Tabela 32: Estado civil <i>versus</i> atributo considerado em primeiro lugar para escolher um supermercado.....	p.132
Tabela 33: Faixa etária <i>versus</i> atributo considerado em primeiro lugar para escolher um supermercado.....	p.133
Tabela 34: Nível de escolaridade <i>versus</i> atributo considerado em primeiro lugar para escolher um supermercado .....	p.134
Tabela 35: Renda familiar <i>versus</i> atributo considerado em primeiro lugar para escolher um supermercado .....	p.135
Tabela 36: Frequência ao supermercado <i>versus</i> atributo considerado em primeiro lugar para escolher um supermercado .....	p.136
Tabela 37: Sexo <i>versus</i> avaliação da qualidade do atendimento dos funcionários .....	p.137
Tabela 38: Sexo <i>versus</i> avaliação da qualidade do horário de funcionamento....	p.138
Tabela 39: Estado civil <i>versus</i> avaliação da qualidade dos produtos perecíveis..	p.139
Tabela 40: Estado civil <i>versus</i> avaliação da qualidade da entrega em domicílio .	p.139
Tabela 41: Faixa etária <i>versus</i> avaliação da qualidade dos serviços dos empacotadores.....	p.140
Tabela 42: Faixa etária <i>versus</i> avaliação da qualidade da entrega em domicílio.	p.141

Tabela 43: Nível de escolaridade <i>versus</i> avaliação da qualidade do espaço de circulação entre gôndolas .....	p.143
Tabela 44: Nível de escolaridade <i>versus</i> avaliação da qualidade do horário de funcionamento .....	p.143
Tabela 45: Nível de escolaridade <i>versus</i> avaliação da qualidade da variedade de produtos.....	p.144
Tabela 46: Renda familiar <i>versus</i> avaliação da qualidade do atendimento dos funcionários .....	p.145
Tabela 47: Renda familiar <i>versus</i> avaliação da qualidade da entrega em domicílio.....	p.146
Tabela 48: Renda familiar <i>versus</i> avaliação da qualidade do horário de funcionamento .....	p.147
Tabela 49: Renda familiar <i>versus</i> avaliação da qualidade do espaço de circulação entre gôndolas .....	p.148
Tabela 50: Renda familiar <i>versus</i> avaliação da qualidade da variedade de produtos.....	p.149
Tabela 51: Freqüência ao supermercado <i>versus</i> avaliação da qualidade da sinalização dos produtos .....	p.150
Tabela 52: Freqüência ao supermercado <i>versus</i> avaliação da qualidade do horário de atendimento .....	p.151
Tabela 53: Freqüência ao supermercado <i>versus</i> avaliação da qualidade do atendimento no caixa.....	p.151



## LISTA DE REDUÇÕES

### Siglas

ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
ACNIELSEN	Nielsen Serviços de Marketing
CDC	Código de Defesa do Consumidor
CRM	Customer Relation Management
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos
EDI	Eletronic Data Interchange
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
OMC	Organon Marketing Consulting
PDV	Terminal de ponto de venda
PIB	Produto Interno Bruto
PNQ	Prêmio Nacional de Qualidade <sup>1</sup>
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor
TARP	Instituto de Programas de Pesquisas de Assistência Técnica

---

<sup>1</sup> O Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) ocorre anualmente, premiando organizações brasileiras que se destacaram na gestão da qualidade. O PNQ adota, desde a sua criação, os critérios do Prêmio Americano, Malcolm Baldrige National Quality Award. A metodologia utilizada baseia-se essencialmente em categorizar 7 variáveis organizacionais e atribuir uma pontuação máxima a elas: 1) liderança (90 pontos); 2) informação e análise (75 pontos); 3) planejamento estratégico (55 pontos); 4) desenvolvimento e gestão de recursos humanos (140 pontos); 5) gestão de processos (140 pontos); 6) resultados do negócio (250 pontos); 7) focalização no cliente e sua satisfação (250 pontos). (Shigunov Neto, 2000, p. 74.)

# 1 INTRODUÇÃO

Os assuntos tratados neste capítulo incluem o tema e o contexto que o envolve, as justificativas para a sua escolha, fundamentadas primeiramente por razões pessoais, seguidas pela avaliação de sua importância em relação à Engenharia de Produção e para o mundo dos negócios. São também abordadas de forma breve particularidades do setor supermercadista, alterações ocorridas desde seu surgimento e principais tendências identificadas, bem como falar-se-á da importância da qualidade na vida das organizações em geral.

## 1.1 Tema

O impacto na gestão dos negócios dos supermercados teve origem no ingresso das multinacionais que sacudiram o mercado brasileiro, com a revolução de métodos e conceitos operacionais e no surgimento de novas e revolucionárias tecnologias. No entanto a mais importante mudança ocorrida, conforme Harb (2001), foi no perfil do consumidor<sup>2</sup> brasileiro, que passou a ser mais exigente,

---

<sup>2</sup> O termo “consumidor” será tratado, neste trabalho, como sinônimo de “cliente”, no sentido dado por Shigunov Neto (2000): “aquele que, direta ou indiretamente, utiliza ou usufrui dos produtos ou serviços oferecidos pela organização” (p. 45); “a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio” (p. 45); “aquele que desempenha influência direta sobre o comportamento e o desempenho dos funcionários, na medida em que a organização irá atuar em cima das necessidades das pessoas” (p. 46).

questionador e nada fiel, independentemente do segmento do mercado em que atua (BORGES, 2001).

“O foco está cada vez mais dirigido para o cliente, buscando satisfazê-lo” (Borges, 2001, p. 16), pois, segundo Vavra (1993, p. 130), “um cliente satisfeito irá transmitir a sua satisfação para quatro ou cinco amigos, mas um cliente insatisfeito contará seus problemas ao dobro de pessoas.”

Reichheld e Sasser, apud Grandis Rojo (1998a), mostram que se as empresas calculassem o custo de perder um cliente, investiriam mais em desenvolver formas para retê-lo. A determinação das competências para atender as necessidades e manter a lealdade dos consumidores elimina esse custo desnecessário à organização.

Um estudo da Fórum *Corporation* mostra que o custo de manutenção de um cliente fiel é somente um quinto daquele de atrair um novo cliente.

Harb (2001) acrescenta que, apesar dos esforços crescentes desenvolvidos pelo setor supermercadista no Brasil, estudos recentes mostram que é relativamente pequena a parcela de consumidores plenamente satisfeitos com as compras realizadas e que, com base nessas considerações, pode-se identificar oportunidades para o aprimoramento dos supermercados, particularmente no que diz respeito ao atendimento, variedade, qualidade, preço e crédito.

Com a globalização, as pessoas obrigam-se a aprender e a especializar-se mais e mais. As informações e tecnologias de ponta estão disponíveis muito abertamente (Coelho, 2002) porque nesse ambiente globalizado da economia, em concordância, Abreu (1999) diz que as pessoas tornaram-se mais exigentes, impondo novas regras de mercado. Sendo assim, destaca-se que as empresas, para continuar competindo, passam a oferecer produtos e serviços cuja qualidade é considerada pré-requisito para os consumidores.

As mudanças ocorridas na economia nacional nos últimos anos contribuíram para que o setor de varejo tomasse lugar de grande importância. Um exemplo disso é o setor de serviços, que representa 50% do total do produto econômico brasileiro. E dentro deste setor está o varejo, com atividades que representam (ABRAS, 2000a) quase 10% do Produto Interno Bruto (PIB), enquanto o setor do auto-serviço ocupa importante posição no setor de varejo, com uma participação de 6% no PIB nacional

(Ferreira, 2000; ABRAS, 2000a). Por sua vez, o segmento supermercadista se sobressai dentro do setor de auto-serviço, respondendo em 1999 por um faturamento representado, aproximadamente por 92% do total do setor de auto-serviço brasileiro, segundo dados da Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS, e do Nielsen Serviços de Marketing – ACNielsen, (ABRAS, 2000a).

Segundo Miranda (2001) as modificações no varejo brasileiro têm sido contínuas e aceleradas pela quebra de fronteiras ocorrida com a entrada das gigantes empresas internacionais no mercado nacional, o que representa novos investimentos, tecnologias e logísticas mais avançadas, influenciando todo o setor supermercadista e invocando a reestruturação do setor por meio de fusões e parcerias, possibilitando a afirmação de que a competição ficará cada vez mais acirrada neste setor do varejo brasileiro, tornando-se necessária a modernização nas práticas administrativas, sistemas operacionais e tecnologias, de forma a melhorar sua eficiência operacional.

Lepsch e Silveira (1994) já enfatizavam que uma considerável parte dessas modificações que surgem na estrutura do setor têm origem em mudanças de comportamento do consumidor, de novos hábitos de compra, e do fato de o consumidor ter aumentado seu nível de conscientização, passando a memorizar mais facilmente o preço. E acentuado por Hammer e Champy (1994) a realidade foi, entre outros aspectos, construída pelo fato de os clientes assumirem o controle das negociações devido ao aumento da concorrência, maior possibilidade de escolha, maior acesso às informações e maior conhecimento do mercado, tornando-se mais exigentes.

Segundo Coelho (2002), faz-se necessária a busca pela qualificação contínua de pessoas e processos para aplicação de novos conhecimentos no mundo dos negócios e da tecnologia, buscando garantir lugar no mercado competitivo. Dentro desse quadro referencial, o consumidor aparece como elemento fundamental na definição das estratégias da empresa do ramo supermercadista.

O cliente, para Abreu (1999), deve ser o ponto focal dos processos de negócio, por meio de pesquisas, serviços personalizados, contatos diretos e assimilação de seus desejos. Ou seja, a orientação geral para os negócios nas empresas deve vir dos clientes. Miranda (2001) apresenta como importante fator de diferenciação de uma empresa e sua concorrência o conhecimento do consumidor e

de sua satisfação e acrescenta como sendo “condição *sine qua non* para maior garantia de sua sobrevivência e sucesso” (p. 2).

Walker (1991) explica que a vantagem competitiva das organizações pode basear-se numa diferença perceptível de satisfazer melhor que a concorrência as necessidades dos clientes. E para isso é necessário conhecer o cliente. Conforme destacam Albrecht e Bradford (1992), isso é fator essencial para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva com base numa qualidade constatada de serviço, assim como Cogan (2001) alerta sobre a necessidade de considerar-se o fator percepção do cliente para entender o que é ser bem atendido, uma vez que cada indivíduo vê as coisas por uma perspectiva. E num supermercado, como no varejo em geral, em que a criação e manutenção de vantagens competitivas representam desafios crescentes dia a dia, entender mais claramente as atitudes, opiniões e crenças dos consumidores, permitindo identificar e satisfazer suas necessidades de forma precisa e segura, é fator vital para a sobrevivência e manutenção de desenvolvimento empresarial (MIRANDA, 2001).

Menezes e Santos (1997), quanto à identificação dos fatores que relacionam-se com a capacidade de crescimento das empresas no setor varejo, apontam a satisfação do cliente como um dos fatores endógenos condicionantes, que são todos os aspectos relativos à administração da empresa que permitam restringir ou impulsionar o crescimento de um negócio e, nesta mesma pesquisa, verificou-se que para as empresas privadas nacionais, no setor varejista, o fator satisfação dos clientes foi considerado o mais presente nas observações realizadas, como responsável por influenciar o crescimento organizacional, concluindo-se que a empresa precisa buscar a satisfação de seus clientes, dando-lhes o que realmente querem. Isso porque a satisfação do cliente está ligada a processos de qualidade, notadamente à qualidade dos serviços prestados, dada a crescente competitividade, que condiciona a relevância e a complexidade de sua prestação ao consumidor.

No entanto essa qualidade é definida (Miranda, 2001) não pelo fornecedor dos serviços, mas pelos consumidores, pelos reflexos de suas necessidades e expectativas que devem nortear a busca de qualidade nas organizações.

Assim, a importância do conhecimento do consumidor, principal agente das mudanças que têm ocorrido na nova realidade econômica, é fundamental para o

desenvolvimento de estratégias adequadas e conseqüente competitividade da empresa.

Abreu (1999) coloca que vantagens competitivas podem ser obtidas por meio do suporte da tecnologia e sistemas de informação, de modo a aumentar a capacidade das organizações em lidar com clientes, fornecedores, produtos e serviços substitutos e novos competidores no mercado, e que a empresa “diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores além de oferecer simplesmente um preço-baixo” (p. 29).

Para tanto, Abreu (1999) alerta ser necessário que a empresa saiba as reais necessidades dos clientes, pois a sua satisfação e a eficiência dos processos são essenciais para o fluxo de caixa de uma organização.

Como os supermercados apresentam características de organizações também de serviços, é fundamental que seus gestores compreendam como o cliente avalia o serviço que desempenham, pois a qualidade do serviço prestado é o fator principal para diferenciação e competitividade, a ponto de concluir-se que quando o preço dos serviços é o mesmo, sua qualidade se torna o fator determinante da escolha por parte do cliente (Miranda, 2001). Neste sentido, Davidow e Uttal (1991) afirmam que a prestação de serviços de alto nível é a melhor maneira de se relacionar positivamente e de forma duradoura com os clientes, fazendo com que estes passem o fator preço para um plano secundário.

Las Casas (1992) afirma que a imagem de uma loja no setor de varejo é formada, em grande parte, pelo nível de prestação de serviços aos consumidores, sendo a qualidade destes, em muitos casos, a única forma de diferenciação. De acordo com Santos e Gimenez (1999), uma das formas de a empresa do setor varejista obter vantagens competitivas é por meio da agregação de serviços de forma perceptível ao consumidor, oferecendo mais por menos.

Segundo Miranda (2001), quando os elementos do marketing *mix* varejista estiverem coordenados para encontrar as expectativas de um determinado grupo de clientes, a satisfação dos consumidores será maximizada. Para Grandis Rojo (apud Bianco, 2000, p. 10), ‘o supermercadista pode comprometer os resultados de comercialização se errar na composição do mix de produtos’. Assim, essa afirmação pode também adaptar-se ao mix de serviços. Entretanto, seja qual for o *mix* em

questão, “é o conhecimento do cliente que permitirá aos empresários do setor supermercadista o desenvolvimento de estratégias voltadas para este” (MIRANDA, 2001, p. 3).

Miranda (2001) chama a atenção dizendo que entendendo e conhecendo a satisfação do cliente e a qualidade atribuída por ele aos serviços prestados por supermercados e a inter-relação e dependência entre ambos, uma organização pode dirigir seus esforços numa estratégia orientada ao cliente, resultando em melhorias contínuas na vida organizacional.

Portanto, traçadas as linhas preliminares do projeto, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: Como os consumidores percebem e avaliam a qualidade dos serviços oferecidos em supermercados e como isso influi em sua escolha por um estabelecimento?

Assim, a proposta deste trabalho fixa-se na análise do comportamento de consumidores em supermercado para verificar a relação entre a avaliação que estes fazem da qualidade dos serviços prestados e sua satisfação e a influência dessa percepção na escolha do supermercado.

## **1.2 Justificativas**

A Engenharia de Produção, com o seu caráter multidisciplinar, segundo Borges (2001, p. 7), proporciona o desenvolvimento de estudos como este e (Silva, apud Miranda, 2001, p. 4), por apresentar características “de uma engenharia de métodos e procedimentos, a Engenharia de Produção é o estudo, o projeto e a gerência de sistemas integrados de pessoas, materiais, equipamentos e ambientes, com a finalidade de melhorar a produtividade do trabalho, a qualidade do produto e a saúde das pessoas no que se refere às atividades de trabalho”. Porém, segundo Miranda (2001), não basta desenvolver métodos e procedimentos operacionais apenas eficientes; faz-se necessário também que esses sejam planejados e desenvolvidos, diretamente sobre aquelas atividades prioritárias à empresa, ou seja, aquelas que lhe tragam competitividade.

Grandis Rojo (1998a) argumenta que pesquisas realizadas junto ao setor supermercadista mostram que os supermercados que recebem avaliação positiva de seus consumidores são aqueles que obtêm índices de desenvolvimento mais altos, que são frutos de esforços em busca de qualidade, eficiência e produtividade. Então este estudo, que tem por objetivo conhecer o nível de satisfação dos consumidores e como estes percebem e avaliam a qualidade dos serviços oferecidos por supermercados, evidenciando fatores que influem no processo decisório de compra, trará contribuição para a área de Engenharia de Produção, ampliando o seu conhecimento, consideravelmente na área de serviços e sua relação com a qualidade e produtividade, levando ao conhecimento dos atributos de qualidade falhos ou limitados apontados pelos clientes, dando subsídios para a tomada de medidas de melhoria.

Nesta linha de pensamento, inicialmente, a escolha do tema baseou-se em razões de identificação de ordem pessoal com a área, somada à experiência como cliente de supermercados. Por outro lado, tal escolha se consubstancia:

- a) na importância do setor supermercadista no cenário econômico brasileiro;
- b) nas transformações conjunturais que marcam o varejo e o setor supermercadista nos últimos anos, que levam a modificações nas práticas organizacionais e impõem estudos e pesquisas que possam oferecer informações relevantes a esse segmento varejista;
- c) na importância da qualidade percebida do serviço como fator que influencia a satisfação do consumidor, que, por sua vez, leva à retenção de clientes, influenciando positivamente na lucratividade da empresa;
- d) fornecer informações que viabilizem a construção de mecanismos que possibilitem a detecção das causas das falhas no processo de prestação de serviços em supermercados, que subsidie a tomada de decisão quanto à resolução total ou parcial do problema detectado futuramente.

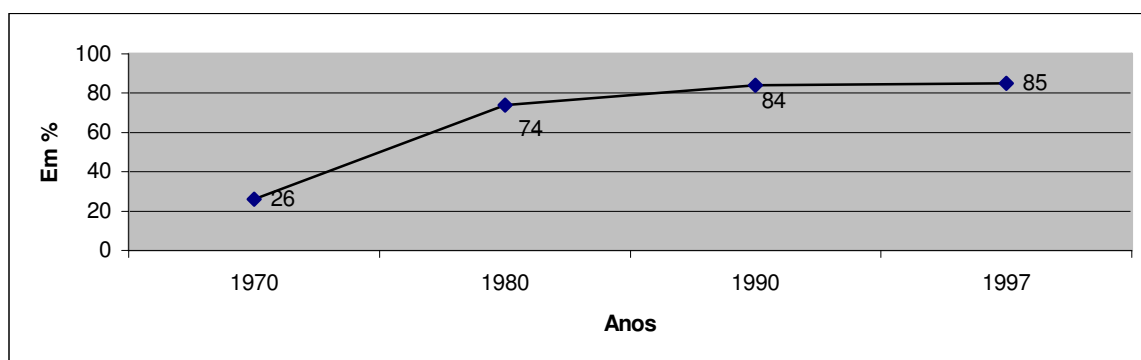
Nesse contexto, o projeto se torna relevante pela importância mercadológica e acadêmica do tema proposto, principalmente pela relação com a Engenharia de Produção aplicada ao processo de distribuição e serviços ao cliente, e tudo isso, certamente, resultará em uma fonte útil para consultas e novos estudos, aumentando o acervo, dada a reduzida bibliografia ou estudos específicos existentes,



contribuindo, dessa forma, para a evolução do conhecimento no âmbito do varejo e mais especificamente dos supermercados.

### 1.2.1 A importância dos supermercados

Com seu surgimento no Brasil, no início da década de 50, com a implantação do auto-serviço e atualmente ocupando posição de destaque dentre os ramos do varejo estão os supermercados<sup>3</sup>. É o mais importante segmento da área de distribuição operando no Brasil, pois, segundo dados da Nielsen Serviços de Marketing (Nielsen, 2000), é o ramo varejista que passou a aumentar gradativamente sua participação na distribuição de gêneros alimentícios, o que pode ser visualizado no gráfico apresentado na Figura 1, podendo-se observar em cada década um expressivo crescimento, chegando a 85% de participação na década de 90 e por isso, (Miranda, 2001), pode-se concluir que os supermercados, segmento de auto-serviço, têm um papel relevante no contexto do varejo brasileiro, na contribuição para o desenvolvimento econômico do país.



**Figura 1:** Participação dos supermercados na distribuição de alimentos

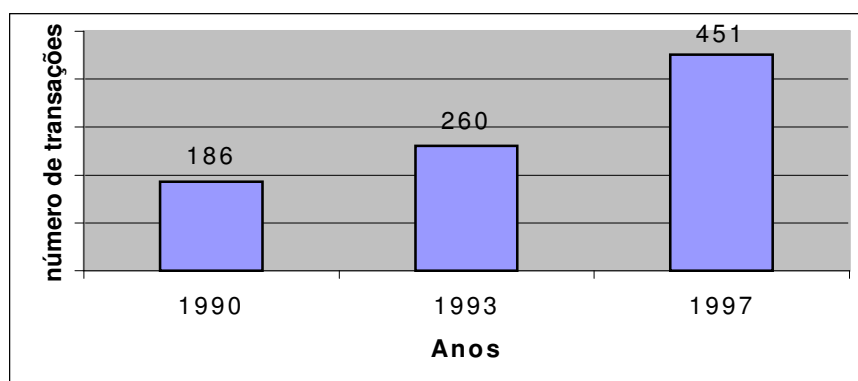
Fonte: GRANDIS ROJO (1998a, p. 87).

### 1.2.2 O setor supermercadista e suas transformações no tempo

Salientando-se a grande concorrência potencial e efetiva existente no setor supermercadista, somada à conscientização cada vez maior do consumidor, nasceu uma imposição natural quanto às transformações de caráter estrutural, modificando formatos de varejo e práticas gerenciais (Miranda, 2001). Dentre tais mudanças está

a crescente concentração em grandes redes, o que possibilita uma operação em maior escala e permite uma área de atuação geográfica maior junto ao consumidor.

No Brasil, o aumento da concentração no setor é verificado, ano a ano, pela aquisição de redes menores por empresas de grande porte e fusões entre empresas brasileiras e estrangeiras. A Figura 2 mostra desde 1990, essa tendência de aumento significativa de concentração no setor, sendo notório quanto às fusões e aquisições, com aumento de 73,46% de 1997 em relação a 1993, e de 142,47% de 1997 em relação a 1990. Se em 1996 as 10 maiores empresas foram responsáveis por 33% do faturamento do setor (ABRAS, 1997), em 1999 as 10 maiores somavam aproximadamente 49% desse faturamento. E ressalta-se ainda que as duas maiores – Carrefour e Companhia Brasileira de Distribuição – são responsáveis por 58% desse montante (ABRAS, 2000a).



**Figura 2:** Fusões e aquisições: total de transações no Brasil

Fonte: BRITO, apud MIRANDA (2001, p. 6)

### 1.2.3. A importância da qualidade

Para Mañas, apud Abreu (1999, p. 112), a qualidade e a produtividade são dois fatores que caminham na mesma direção e em conjunto representam a satisfação do cliente e o sucesso do negócio. Cassarro (apud Abreu, 1999, p. 112) apresenta como forma de medir-se a qualidade a mensuração da satisfação do cliente com base na relação de como o serviço foi apresentado e qual a expectativa, o desejo ou a especificação do cliente. Miranda (2001, p. 8) evidencia qualidade em serviços como sendo “fator associado positivamente com a satisfação dos clientes e

<sup>3</sup> Supermercados: “lojas com o método de auto-serviço no varejo de alimentos...” que incluem em sua ampla variedade de produtos oferecidos mercearia, carnes frescas, hortifrutícolas, frios, laticínios, perfumaria e

com a rentabilidade”. A qualidade em serviços, conforme destacado por Berry e Parasuraman (1992), possibilita à empresa lucros mais altos, resultado possível pelo aumento na retenção de clientes e aumento no volume de negócios com estes, recomendações da empresa, maior oportunidade de cobrar preços mais altos, elevação do moral e entusiasmo dos empregados com a diminuição de sua rotatividade. Neste contexto, a fidelização dos clientes torna-se importante porque, segundo Carneiro (2001, p. 35), “refere-se ao fato de que maiores índices de retorno são obtidos com clientes já consolidados do que com os recém conquistados [sic]”. Diz ainda que, para a implementação de uma estratégia de fidelização, um dos primeiros passos é procurar conhecer bem seus clientes.

Carneiro (2001) explica que, ao satisfazer o cliente por meio do suprimento de uma necessidade que lhe agregue valor, faz com que o mesmo divulgue naturalmente sua empresa e a fixa como referência sob os aspectos que a empresa determinou como importantes para o negócio do cliente.

Matos (2000) enfatiza a importância do acesso às percepções dos clientes e funcionários, porque por meio delas pode-se mensurar o desempenho dos processos envolvidos, identificando falhas e limitações em sua qualidade. Para tanto, faz-se necessária a utilização de um ferramental para avaliar esse desempenho e seus resultados. Segundo Muccillo Neto (2001), esse ferramental traduz-se num instrumento de gestão, aplicável não só à instituição como um todo, mas principalmente às suas partes individuais (‘unidades de negócios’ e ‘unidades de serviços’), às operações realizadas (‘produtos’) e aos clientes com os quais se estabelecem relações.

A qualidade, no setor supermercadista, é uma variável que também está relacionada positivamente à satisfação do consumidor e à rentabilidade, tendo assumido lugar de destaque entre os atributos valorizados pelo consumidor para escolha de uma loja. Embora o preço seja sempre uma variável considerada, o que permite uma vantagem competitiva é a qualidade, na medida em que se impõe como um fator de diferenciação, levando à satisfação do consumidor (Miranda, 2001, p. 8). Grandis Rojo (1998a) enfatiza que a rentabilidade em supermercados é maior quando estes são orientados na busca de excelência em seus serviços, que

resultam em satisfação dos clientes, mostrando haver relação entre qualidade percebida, satisfação de clientes e rentabilidade.

Por todos os argumentos apresentados, esta pesquisa justifica-se fundamentalmente pela necessidade de satisfazer os clientes, cada dia mais exigentes, pelo conhecimento de sua percepção e satisfação quanto à qualidade dos serviços oferecidos em supermercados, e como isto influi no processo de escolha por um estabelecimento ou outro.

### **1.3 Objetivos**

Delineando os caminhos da realização deste trabalho, tem-se os seguintes objetivos geral e específicos:

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Propor uma forma para avaliar a qualidade dos serviços oferecidos em supermercados na ótica de seus clientes, buscando conhecer como os consumidores os avaliam e como isso influencia ou determina sua escolha por um estabelecimento ou outro.

Acredita-se que este instrumental possa dar subsídios para a detecção de falhas e limitações nos serviços que obtiveram os menores índices de satisfação, visando à tomada de providências para o aperfeiçoamento dos mesmos, no intuito de melhor atender e fidelizar clientes.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Para executar o objetivo central tem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar o *mix* de serviços do supermercado;
- b) identificar o perfil dos clientes;
- c) identificar o que os clientes mais valorizam para escolher um supermercado;

- d) verificar a preferência dos clientes entre preços mais baixos e serviços oferecidos;
- e) verificar o índice de percepção dos clientes quanto à existência de serviços oferecidos no supermercado pesquisado;
- f) verificar como os clientes avaliam os serviços existentes no supermercado;
- g) analisar se a qualidade percebida dos serviços oferecidos (na ótica do cliente) determina ou define a preferência por um supermercado;
- h) avaliar a satisfação dos consumidores em relação à qualidade percebida e atribuída por eles aos serviços oferecidos.

As respostas a estas questões ajudarão a equacionar ou resolver, futuramente, falhas e limitações apontadas pelos clientes na avaliação da qualidade dos serviços oferecidos no supermercado.

## 1.4 Limitações

Mesmo com a definição dos objetivos e o cuidado em explicar seus contornos, sentiu-se a necessidade de estabelecer limitações. Diante da impossibilidade de se desenvolver um trabalho tão amplo, deixam-se sugestões para a realização de novos estudos sobre o tema. Assim, este projeto tem o cuidado de definir que não tem como objetivos:

- a) estudar o fenômeno fora do âmbito da cidade de Cacoal e em estabelecimentos de diferente porte ou de mesmo porte, para traçar comparações;
- b) detalhar o processo de formação do *mix* de produtos e serviços;
- c) avaliar a qualidade dos serviços sob a ótica dos funcionários e gestores.

A limitação mais significativa é relacionada a local e tipo de varejo pesquisado, que, por suas características específicas, podem gerar resultados que não sejam válidos para outros locais e outros tipos de varejo.

Outra limitação se relaciona ao perfil específico do supermercado escolhido para se retirar a amostra: o maior da cidade em área de vendas (1.950 m<sup>2</sup>). Isto foi procedido para minimizar a influência de outras variáveis mais específicas (localização, porte, poder aquisitivo, nível de serviços oferecidos etc), além daquelas alvo de estudo, procedimento que, conforme Miranda (2001), não invalida os resultados, em face dos objetivos pretendidos.

Como apenas os dois maiores estabelecimentos poderiam ser agrupados na mesma categoria<sup>4</sup>, mas um trata-se de rede que atua em outras cidades, além de sua gerência não ter autorizado a realização da pesquisa em seu estabelecimento, a possibilidade de comparação foi descartada.

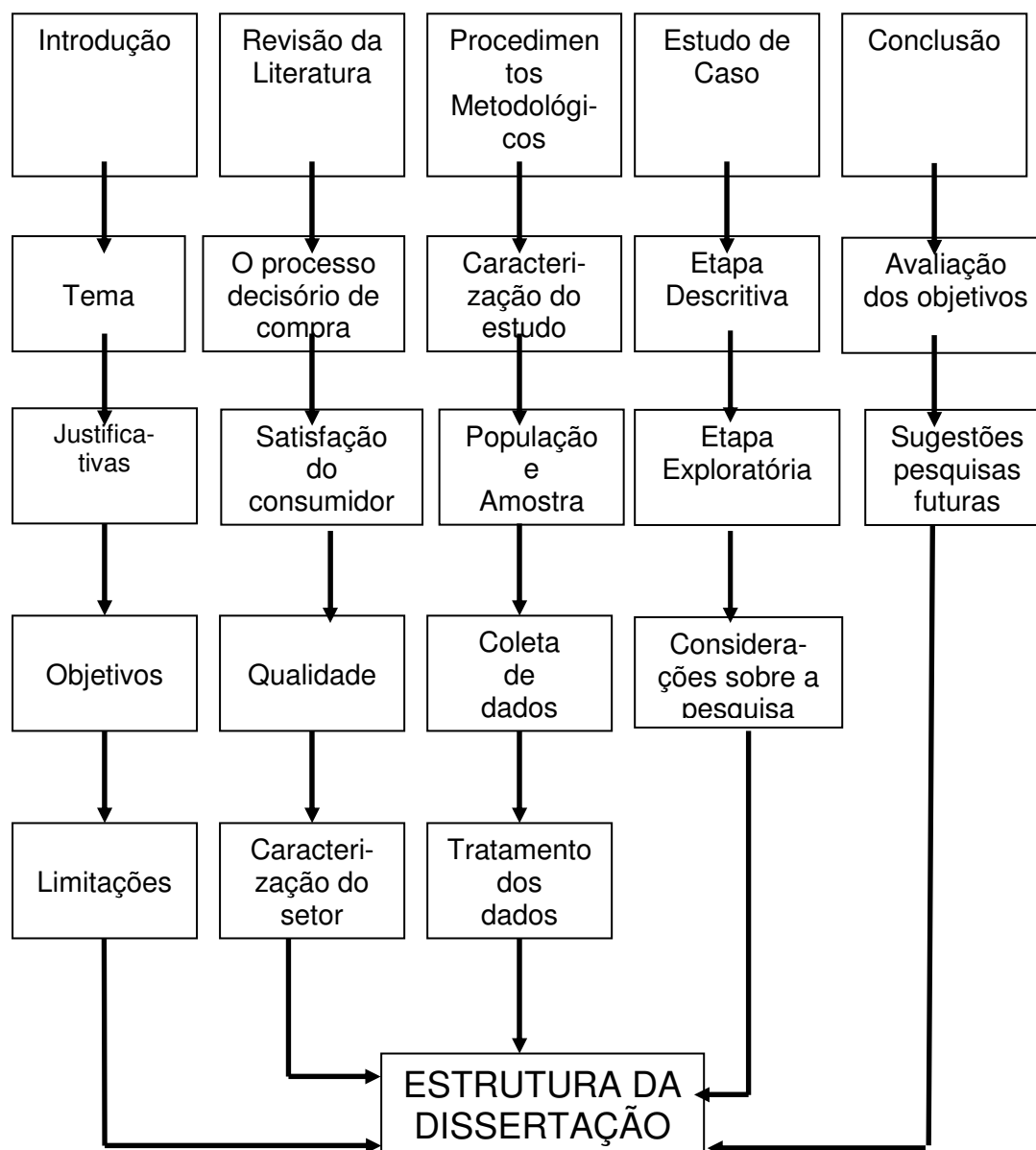
Também há limitações impostas pela própria natureza da pesquisa, que podem refletir em seu escopo e plano de ação. Quanto ao escopo, algumas variáveis foram escolhidas para estudar o fenômeno em questão, o que limita o campo de trabalho, direcionando o estudo para determinados aspectos, sabendo-se que outras variáveis não estudadas podem sobre ele exercer influência. Porém, com a delimitação, espera-se ter subsídios que auxiliem na sua compreensão. Em termos do plano de ação, segundo Miranda (2001, p. 10), a pesquisa descritiva, com o uso de método quantitativo, corre o risco de apresentar falhas, no que diz respeito aos elementos pesquisados em informar com precisão suas opiniões e atitudes, e mesmo a possibilidade de recusa em participar da pesquisa, o que pode criar dificuldades em termos de tempo e recursos. Todavia é uma abordagem de utilização comum e amplamente aceita em pesquisas e que, portanto, foi utilizada.

## **1.5 Estrutura da Dissertação**

Para alcançar os objetivos propostos, este trabalho seguiu diretrizes e orientações metodológicas, apresentadas principalmente por Severino (2002), Nunes (2001) e Lakatos e Marconi (2001), e foi estruturado em cinco partes principais: Introdução, Revisão da Literatura, Procedimentos Metodológicos, Estudo de Caso: Análise e Discussão, e Conclusão.

---

<sup>4</sup> Tradicionais - de 1000 a 2000 m<sup>2</sup> de área de vendas, conforme Gonzalis (1998).



**Figura 3:** Esquema geral do desenvolvimento da dissertação.

O primeiro capítulo, introdutório, versa sobre o tema da pesquisa, as justificativas para sua execução, seus objetivos e limitações, enquanto que no o segundo capítulo apresenta-se o referencial teórico, incluindo assuntos relacionados ao processo decisório de consumo, a satisfação do consumidor, a questão da qualidade de forma geral e nos serviços. Apresenta-se ainda, a caracterização do setor, analisando o varejo de forma global em suas peculiaridades, seguida da discussão do varejo no Brasil e da apresentação do setor supermercadista com sua definição e situação atual.

O capítulo três é reservado para a metodologia utilizada, onde definiu-se o tipo de estudo efetuado, delimitou-se o universo a ser pesquisado e esclareceu-se os procedimentos metodológicos que foram seguidos.

A análise e discussão dos dados obtidos no estudo realizado são apresentadas no capítulo quatro, que foi dividido em três pontos principais: análise e discussão da etapa exploratória, análise e discussão da etapa descritiva e considerações da pesquisa.

Finalmente, no capítulo cinco, encontra-se a Conclusão, em que são apresentadas as considerações finais sobre o assunto, em referência aos objetivos pretendidos e sugestões para futuras pesquisas.

Como pôde-se visualizar pela figura 3 o modelo descrito que representa o esquema geral do desenvolvimento da dissertação.



## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

A parte inicial deste capítulo traz o referencial teórico do que diz respeito ao processo decisório de consumo, considerando-se que, frente ao número de supermercados existentes, o consumidor se depara com um processo de escolha. O entendimento deste processo e das variáveis que podem influenciá-lo são essenciais, com o objetivo de poder influenciar o indivíduo nesta escolha.

Em seguida, é abordada a questão da satisfação do consumidor, discutindo sua importância na vida das organizações, apresentando uma visão geral da satisfação do consumidor na literatura, focando sua conceituação e a compreensão do processo de formação da satisfação, incluindo paradigmas e teorias, e uma discussão sobre a relação entre satisfação do consumidor e supermercado.

Com o pressuposto de que a satisfação do consumidor está ligada a processos de qualidade, esta também é estudada, enfatizando a qualidade em serviços, dada às características do tipo de organização estudada.

Logo após, dentro de uma perspectiva abrangente, é caracterizado o varejo de forma global e no Brasil, e, de uma perspectiva mais específica, a caracterização do setor supermercadista, sua representatividade e tendências.

## 2.1. O processo decisório de consumo

A nova realidade dos mercados impõe, como uma medida fundamental para o sucesso da empresa varejista, o conhecimento do consumidor, e um grande desafio, é alcançar, ou seja, satisfazer, um consumidor cada vez mais exigente, e que tem à sua disposição uma ampla gama de produtos. As empresas varejistas conseguem, por meio de informações sobre seu segmento-alvo, definir e redefinir suas orientações e sustentar uma vantagem competitiva frente às demais, pois, conhecendo as preferências de compras dos clientes, podem corresponder a elas serviços (Miranda, 2001), concluindo-se importante refletir a respeito daquilo que realmente faz com que um consumidor prefira uma determinada loja e não outra, ou seja, entender o processo de compra do consumidor.

Matos (2000) afirma que [para acessar informações sobre preferências, expectativas e necessidades de seus clientes, subsidiando o processo de decisão]:

Alguns desafios devem ser enfrentados como: a intangibilidade dos serviços (...), deficiências no treinamento dos funcionários da 'linha de frente', a limitada ou ainda inexistente análise das reclamações ou sugestões dos clientes, a falta de interesse ou comprometimento dos dirigentes da empresa com seus clientes e, enfim, a precária consciência organizacional sobre o papel definitivo do cliente no sucesso ou fracasso dos negócios destas organizações de serviço.

Na maioria dos estudos sobre o processo decisório de compra, são identificados cinco estágios: (1) reconhecimento da necessidade, (2) busca de informações, (3) avaliação das alternativas, (4) decisão de compra e (5) avaliação pós-compra (ENGEL; BLACKWELL; KOLLAT, apud MIRANDA, 2001, p. 13 e LEVY e WEITZ, 2000).

Quanto ao primeiro estágio identificado, **reconhecimento da necessidade**, as pessoas se dão conta que têm uma necessidade não satisfeita, sentem uma incompatibilidade entre seu estado atual e o desejado (Kotler, 1998). Levy e Weitz (2000) classificam estas necessidades em dois tipos: **funcionais**, diretamente relacionadas ao desempenho do produto e **psicológicas**, associadas à gratificação pessoal que os clientes obtêm em fazer compras. Observe-se que elas não são excludentes, podendo estar presentes de modo conjunto num processo de escolha.

O segundo estágio, **busca de informações**, ocorre a partir das necessidades sentidas, comparadas com os gastos em termos de tempo e energia que isto demandará. De modo geral, no varejo a quantidade de informações procuradas será influenciada por: natureza e uso do produto que está sendo comprado, as características individuais do cliente, os aspectos de mercado e a situação em que a compra é efetuada (Levy e Weitz, 2000). As fontes de informação podem ser internas, da própria memória, e externas, fornecidas por anúncios e outras pessoas.

O passo seguinte do processo decisório é a **avaliação das alternativas**, no qual o consumidor comparará as alternativas capazes de solucionar seu estado de privação. Levy e Weitz (2000) sugerem o modelo de multiatributos como ferramenta útil para observar o processo de avaliação do cliente no varejo, que é “baseado na noção de que os clientes vêem um varejista como uma coleção de atributos ou características” (p.128), e na avaliação do desempenho do varejista nestes atributos e na importância que o cliente dá a eles, fará a escolha. Neste modelo “o cliente processa mentalmente as informações “objetivas” sobre várias lojas disponíveis e forma uma impressão dos benefícios que as lojas fornecem” (Levy e Weitz, 2000, p. 128). Tais atributos diferem conforme o produto, e sua relevância varia conforme o consumidor, resultando os critérios avaliativos nos padrões e nas especificações consideradas pelos consumidores na avaliação de produtos e marcas.

Após o levantamento das informações necessárias sobre os produtos e a avaliação das alternativas existentes, o próximo passo é a **decisão de compra**, em que o consumidor escolherá entre as alternativas de produtos ou serviços e entre várias opções de loja. Kotler (1998) afirma existirem dois fatores exógenos ao indivíduo que podem intervir entre a intenção e a decisão de compra: (1) a atitude de outras pessoas, onde familiares e amigos próximos podem influenciar o comprador e interferir na decisão de compra e (2) fatores situacionais imprevistos que podem surgir e mudar a intenção de compra. Engel; Blackwell; Miniard (apud Miranda, 2001, p. 14) incluem alguns fatores neste processo, tais como novas informações sobre os produtos e marcas consideradas, cuja necessidade tenha sido satisfeita de modo distinto, ou ainda cujo momento ideal para compra tenha passado. Ainda segundo Kotler (1998), a decisão de um consumidor é consideravelmente influenciada pelo risco percebido, que, por sua intensidade, pode modificar, adiar ou evitar esta decisão.

O local de aquisição ou a loja são avaliados, segundo Gade (1998), dentro dos cinco seguintes critérios: (1) localização geográfica – em termos de acesso e estacionamento; (2) amplitude de ofertas – variedade de ofertas, promoções de vendas; (3) preço – cuja importância varia em relação à loja, aos produtos e ao próprio consumidor; (4) tipo de propaganda feita pela loja – influencia principalmente na imagem da loja e nas informações que disponibiliza; (5) pessoal de vendas e assistência – as interações entre comprador – vendedor são importantes na concretização da compra.

Depois que o produto é comprado, o consumidor avaliará seu desempenho durante o consumo, **avaliação pós-compra**. Segundo o modelo de Engel; Blackwell; Miniard (apud Miranda, 2001, p. 14-15), existem três situações que podem ser reconhecidas após a compra ou consideradas como resultado deste ato. A primeira é a satisfação, que se efetiva quando a escolha do indivíduo é consistente com suas crenças e atitudes. Ou então existe a possibilidade de inquietude com a aquisição, que não representa necessariamente insatisfação com o fluxo de benefícios produzido pelo bem, mas se dá pelos seguintes fatores: (1) a crença de que as alternativas desprezadas apresentavam atributos desejáveis; (2) o fato de que a decisão é importante em termos psicológicos e financeiros, e uma vez feita é irreversível e (3) foi tomada de livre e espontânea vontade, sem sofrer qualquer tipo de pressão externa que pode ser tida como responsável. A este fenômeno, Festinger (apud Gade, 1998) denominou dissonância cognitiva, e Engel; Blackwell; Kollat (apud Miranda, 2001, p. 15) denominaram dissonância pós-escolha (*post-choice dissonance*). Para resolver esta situação, o consumidor procurará valorizar atributos da alternativa selecionada e desvalorizar atributos da alternativa não selecionada, procurando mais informações que confirmem a escolha feita. Porém a tendência é procurar a informação consonante e ignorar a discrepante, num processo de defesa perceptual.

Pode ocorrer, também, que as expectativas do consumidor não sejam satisfeitas, configurando-se uma situação de insatisfação que resultará na não repetição desse comportamento.

A avaliação pós-compra, seja positiva ou negativa, torna-se parte das informações internas do consumidor e, por sua vez, terá relevante influência no seu comportamento de consumo futuro.

Então, considerando dois aspectos: primeiro, que a escolha de um produto ou loja passa por diferentes estágios que são influenciados por fatores do consumidor, do ambiente, da situação; segundo, que é no estágio de avaliação de alternativas que se faz propriamente a escolha, e ela está baseada em um conjunto de atributos capazes de atender às necessidades do consumidor e propiciar satisfação, faz-se necessário identificar, especificamente, quais seriam os atributos considerados para a escolha de um supermercado.

### 2.1.1. Atributos considerados para a escolha de um supermercado

Diversas pesquisas foram realizadas para identificar quais os fatores que influem para a escolha de um supermercado, resultando, segundo as variáveis mais citadas, em preço, atendimento, qualidade, higiene/limpeza, variedade, rapidez no caixa, atmosfera da loja e conveniência (Grandis Rojo, 1998a). Foram, assim, esses atributos mais citados os analisados de forma mais específica.

A variável preço<sup>5</sup> é apontada como a principal determinante para a escolha de um supermercado, porém este não conseguirá reter seus clientes se, além do preço competitivo, não oferecer qualidade e serviços (Grandis Rojo, 1998a). Como os supermercados podem oferecer preços semelhantes, os consumidores escolhem aquele que lhes proporciona maior valor, relacionando preço à qualidade, serviços e benefícios decorrentes. Na ótica da empresa supermercadista, o preço baixo, hoje, não é mais uma questão puramente administrativa, mas uma questão imperativa, que reflete em aumento da concentração do setor, implicando na busca de eficiências relacionadas com um determinado *mix* de produtos e serviços como meio de agregar valor ao consumidor (MIRANDA, 2001).

O ato de as pessoas se pautarem por preços está claramente e diretamente relacionado a poder aquisitivo, porém é resultado também de um aprendizado anterior do consumidor, em que, numa perspectiva econômica incerta e mutável, este era o fator pelo qual necessariamente guiava sua decisão (ABRAS, 1995b), por ser mais objetivo e aparente. Hoje, o preço, apesar de importante, já não é um fator exclusivo determinante (MIRANDA, 2001).

---

<sup>5</sup> Segundo Miranda (2001), há exigências legais para a adoção de um leitor ótico para consulta de preços a cada 2.400 m<sup>2</sup>.

As opções de pagamento, também ligadas à variável preço e ao poder aquisitivo dos consumidores, para o supermercadista são uma condição necessária à condução de sua atividade, porém aumenta seu risco devido à inadimplência (MIRANDA, 2001).

O atendimento envolve aspectos como esclarecimento, ajuda, atenção e eficiência na hora da compra. Porém, como o consumidor tem pouco contato pessoal com funcionários, a imagem do atendimento é formada com base no pessoal da frente do caixa (Grandis Rojo, 1998a), enfatizando-se que os consumidores valorizam muito a existência de empacotadores em supermercados (Grandis Rojo apud Miranda, 2001, p 80).

Apesar disso, a existência de pessoas disponíveis, bem-preparadas e informadas para fornecer um atendimento personalizado, tem influência na percepção do consumidor de modo mais significativo que o atendimento no caixa (PRADO e MARCHETTI, 1997).

Este bom atendimento compreende boa aparência, cortesia no diálogo com o cliente, cordialidade e bom humor, disponibilidade para ajudar e o fornecimento de informações precisas e claras. Funcionários bem treinados podem prestar melhores serviços, o que é uma vantagem competitiva, pois máquinas acabam tornando-se objeto de acesso comum, ou seja, qualquer um pode ter, ao passo que tratamento diferenciado, personalizado só pode ser dado ao consumidor por outro ser humano (MIRANDA, 2001).

A qualidade da loja, segundo resultado da pesquisa de Miranda (2001), mostrou-se fator de diferenciação importante para a escolha de um supermercado, em que produtos de boa qualidade, condições adequadas de higiene e limpeza, equipamentos modernos, espaço entre gôndolas, agilidade no *check out*, acessos práticos e rápidos, aparência global da loja, reforçam a imagem de qualidade do supermercado frente ao consumidor, que é percebida por eles, principalmente ligada às condições de higiene e limpeza e aos produtos perecíveis, uma vez que nestes pode haver variação entre supermercados. A falta de higiene e limpeza é um dos principais motivos de rejeição a um supermercado (Salgueiro, 1997). Salientado ainda, por Grandis Rojo (1998a), a percepção da qualidade da loja é decorrente também muito de seu visual arquitetônico, equipamentos e tecnologias utilizadas,

pelos quais uma loja moderna reforça a percepção da qualidade, o que pode ser visto inclusive como parte da atmosfera do supermercado.

Segundo informes da ABRAS (2001), a variedade e os perecíveis estão ficando cada vez mais relevantes para os consumidores que, na busca de conveniência, procuram adquirir seus produtos em um só local de compra, e os supermercados têm buscado aprimorar cada vez mais estas seções, destacando que, ao contrário do que se possa pensar, devido à distância do estado de Rondônia em relação aos centros produtores, a qualidade e os preços dos perecíveis, em especial os hortifrúteis, são considerados um diferencial, além de (Grandis Rojo, 1998a) contribuírem significativamente para a formação da imagem global de qualidade do supermercado.

A importância dos perecíveis é patente para a operação supermercadista, pois no próprio conceito básico de *layout* de suas lojas se reserva uma proporção de pelo menos 50% de perecíveis na área total de vendas (ABRAS, 1999), privilegiando idéias de conveniência ao consumidor.

Complementando o dito, a variedade como fator de diferenciação importante para a escolha do supermercado tem recebido grande atenção pelo setor supermercadista, alterando o *mix* das lojas tanto em amplitude quanto em profundidade. Hoje se vende muito mais que alimentos e produtos de higiene e limpeza, como brinquedos, acessórios para veículos, roupas, artigos de jardinagem e muitos outros que não estavam entre os itens comercializados anteriormente. Entretanto grande parte da avaliação da variedade nos supermercados está associada à constância de produtos considerados importantes no ponto de venda (Grandis Rojo, 1998a). A manutenção de uma adequada diversificação de marcas pode agregar valor a seus consumidores, que provêm um ponto visível de referência para o consumidor. De acordo com Bell; Davies; Howard (apud Miranda, 2001, p. 17), o desafio para varejistas é oferecer um número de produtos conhecidos com amplitude suficiente para atrair consumidores, mantendo também preços competitivos.

A eficácia nos serviços de caixa, fator que também está ligado à imagem do atendimento, é um ponto crítico para o consumidor na escolha da loja, pois se relaciona de forma direta com conveniência e tempo gasto, sendo a lentidão no caixa considerado um dos motivos de rejeição a um supermercado (Salgueiro,

1997). K.D. (2001) diz que a fila do caixa é o melhor pretexto para se adiar “a inevitável ida ao supermercado”, inclusive para os consumidores que gostam de fazer compras. Ainda quanto à variável “serviços de caixa”, além do tempo gasto, outros pontos que interferem são, segundo Prado e Marchetti (1997), a falta de troco, falta de cuidado no manuseio das compras, equipamentos seguros, caixas diferenciados por volume de compras, simpatia do operador (PRADO e MARCHETTI, 1997).

O aspecto “atmosfera da loja” é importante e tem relação com a variedade de produtos e sua disponibilidade, com a validade dos produtos, a iluminação e com o ambiente como um todo (Prado e Marchetti, 1997). Explicando, este atributo diz respeito aos serviços de *merchandising* do supermercado, ou seja, o modo como os produtos são expostos e promovidos nas lojas, o que acaba refletindo também na preocupação com o conforto e bem-estar do consumidor.

Ainda sobre este aspecto, Kotler (1998) salienta que o espaço físico em que uma loja opera com seus produtos e serviços torna-se um poderoso fator de distinção, criando e reforçando as inclinações do comprador em relação à loja e a seus produtos e serviços. Assim, os consumidores podem ser incentivados a permanecer por mais tempo comprando, se sentir prazer durante esse período dentro da loja.

Em relação ao atributo de conveniência, este está se tornando cada vez mais importante para a escolha da loja pelo consumidor, fato originado devido a mudanças sociais e culturais, em que a economia de tempo é uma condição básica, além da tendência de os preços ficarem cada vez mais próximos entre os supermercados, o que faz com que os empresários busquem saídas alternativas. Essas saídas têm sido criar serviços diferenciais que agregam conveniência ao consumidor. Neste sentido, tem-se procurado ampliar e diversificar os serviços ao cliente, buscando que este permaneça por mais tempo na loja, oferecendo-lhe serviços como: recebimento de contas de água, luz e telefone; serviços bancários; assistência a pessoas idosas, deficientes físicos, mulheres grávidas; especialistas à disposição do consumidor em seções específicas (açougues, peixaria, queijos e vinhos); entrega em domicílio; compra eletrônica; horários flexíveis. A manutenção de serviços diferenciados ao consumidor tem um custo relativamente baixo se se levar em conta o retorno em imagem e fidelização de clientes (VIDEIRA, 1997).



Devido a tendências como a falta de tempo e maior busca de praticidade e conforto, para Silveira (*apud* Brito, 1998) o preço, que hoje é o principal atrativo para escolha de um supermercado tende a perder posição entre os fatores determinantes, porque aspectos ligados à conveniência serão preponderantes, como proximidade e atendimento.

**Quadro 1:** Variáveis apontadas como influenciadoras no processo decisório de compra

VARIÁVEIS	ASPECTOS RELACIONADOS
Preço	Atributo considerado como principal determinante para a escolha de um supermercado, independentemente da faixa de renda do consumidor e da quantia que ele gasta na loja (Grandis Rojo, 1998a)
Atendimento	Atributo que envolve aspectos como esclarecimento, ajuda, atenção, eficiência na hora da compra. Sua imagem, notadamente neste ramo, é formada com base no pessoal de frente do caixa da loja. A variável rapidez no caixa inclui-se aqui na formação da imagem do atendimento e tem relação direta com a conveniência e tempo gasto (Grandis Rojo, 1998a)
Qualidade	Atributo ligado às condições de higiene e limpeza e aos produtos perecíveis (segundo ABRAS (2000b), estes relacionam-se à aparência dos funcionários, como, por exemplo, uniformes impecáveis, que o consumidor faz relação com o manuseio dos alimentos, aspecto, mais do que outros, sempre observado), ao visual arquitetônico e equipamentos e tecnologias utilizadas (Grandis Rojo, 1998a). A falta de higiene/limpeza é um dos principais motivos de rejeição a um supermercado (Salgueiro, 1997)
Variedade	Tanto em amplitude quanto em profundidade, esta variável é avaliada essencialmente quanto à constância, ou seja, a existência continuada de determinado produto, marca ou serviço na loja (Grandis Rojo, 1998a)
Atmosfera da loja	Esta variável também é relacionada com a variedade, além da disponibilidade e validade de produtos, iluminação e o ambiente como um todo (Prado e Marchetti, 1997). Incluem-se aqui os serviços de <i>merchandising</i> , limpeza, ambiência, decoração, espaço para circulação, sinalização para localização de produtos (Miranda, 2001), visual arquitetônico e equipamentos e tecnologias utilizadas (Grandis Rojo, 1998a)
Conveniência	Variável relacionada à disponibilização e manutenção de serviços diversificados ao consumidor, rapidez no atendimento e proximidade (Grandis Rojo, 1998a), localização, facilidade de acesso, existência de estacionamento, condições de pagamento (Sesso Filho, 2000)

Fonte: Elaborado à partir de GRANDIS ROJO (1998a), PRADO e MARCHETTI (1997), KOTLER (1998), SESSO FILHO (2000), SALGUEIRO (1997), MIRANDA (2001), ABRAS (2000b).

Segundo pesquisas (Louchard, 2000), os homens gastam mais pela rapidez com que andam, pela impaciência em perguntar e pela falta de disciplina em olhar cada produto. Por outro lado, analisando o comportamento das mulheres em relação ao varejo, uma pesquisa da Sense Pesquisa e Informação, segundo seu diretor,

José Augusto Domingues, aponta que o que “a mulher moderna mais preza hoje em dia é, sem dúvida, o tempo. Por isso, planeja a ida ao supermercado, o que é feito com grande frequência: 70% das mulheres vão mais de uma vez por semana” (PAULA, 2002, p. 12).

Além de todos estes fatores, muitos outros atributos são citados pelos consumidores, como: localização, facilidade de acesso, existência de estacionamento, condições de pagamento (Sesso Filho, 2000), porém em menor frequência e em pesquisas pontuais, não significando, contudo, que sejam menos importantes. Apenas podem ser mais específicos pelas características locais, pelas características do consumidor ou da situação em estudo.

Segundo Miranda (2001, p. 83), “uma prática comum na atividade supermercadista é a promoção de cursos relacionados com a atividade a [sic] seus clientes”.

Entretanto este amplo leque de atributos visualizados de forma global no Quadro 1 demonstra que obter a opção do consumidor não é tarefa fácil, merecendo ser devidamente estudado, com vistas a propiciar sua satisfação.

## **2.2. Satisfação do consumidor**

### **2.2.1. Importância**

Segundo Braga (2001, p. 40), neste milênio todas as estratégias apontam para a qualidade do atendimento aos clientes, e a globalização do mercado exige tecnologia e descarta a mão-de-obra despreparada, pois tornou-se dever das empresas oferecer um atendimento “otimizado, diferenciado”. Ele diz que, “portanto é preciso mudar”, explicando que “atender é basicamente satisfazer as necessidades imediatas ou os desejos e expectativas” dos clientes e que as causas do mau atendimento quase sempre encontram-se no âmbito operacional, e por isso “as empresas devem transformar o ambiente de atendimento num posto de observações das reações dos clientes”, colhendo dados, transformando-os em informações que solidifiquem estratégias.

Carvalho (2001) argumenta que a necessidade de gastos com ferramentas e políticas que melhorem o atendimento ao consumidor têm sido pauta em reuniões das principais corporações no Brasil e no mundo. A maior dúvida registrada nessas reuniões é sobre o que fazer com os consumidores, cada vez mais exigentes, em época de enxugamento de recursos. Isso porque são os clientes fiéis os que trazem maior lucratividade para as empresas, pois evitam que a empresa tenha que investir em grandes campanhas de marketing para fixar a sua marca ou para garantir que o seu produto não caia no esquecimento.

A satisfação do consumidor é uma variável central do conceito de marketing. Este conceito defende que, para atingir os objetivos organizacionais, a saída está em ser mais eficaz do que a concorrência para integrar as atividades de marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos (Kotler, 1998). A satisfação é o principal resultado da atividade de marketing e serve para relacionar os processos de compra e de consumo do produto com os fenômenos pós-compra, como mudança de atitude com relação ao produto e intenção de recompra da mercadoria (CHURCHILL e SUPRENTANT, apud MIRANDA, 2001, p. 19).

De acordo com McCarthy e Perreault Jr. (1997), a satisfação do consumidor, o esforço total da empresa e o lucro são as três idéias básicas incluídas na definição do conceito de marketing, sendo a primeira o fator que orienta todos os demais. Ou seja, quando a organização dirige seus esforços rumo à satisfação do cliente, ela está executando a base do conceito de marketing, manifestado na criação de uma vantagem competitiva superior e no potencial sucesso dentro do mercado, integrando todos os seus setores, e respondendo de forma clara, precisa e objetiva às necessidades dos consumidores. Em conseqüência, obtém resultados que lhe permitem a sobrevivência.

A satisfação do consumidor é importante para a fidelização do cliente, pois quanto mais satisfeito estiver o cliente, maior a probabilidade de ser fiel. Levitt (1990) destaca que a satisfação do consumidor é o único meio de conseguir e manter clientes, sendo, portanto, um objetivo preponderante para as organizações. E clientes fiéis são mais rentáveis.

A manutenção de clientes é mais importante para uma organização do que sua atração (Miranda, 2001). E, reforçando, “a chave para a retenção do consumidor é a sua satisfação” (KOTLER, 1998, p. 39).

Oliver (apud Miranda, 2001, p. 21), discutindo sobre quais aspectos da satisfação do consumidor interferem na lealdade e quais aspectos da lealdade interferem nos componentes da satisfação, cita que tanto profissionais como acadêmicos entendem que os dois conceitos – satisfação e lealdade – estão ligados de modo inextricável, salientando que, embora a satisfação nem sempre se traduza em lealdade, os consumidores leais, em sua maioria, são consumidores satisfeitos. Assim, a satisfação é uma variável fundamental na vida das organizações.

A mensuração da importância da satisfação do cliente pode também ser vislumbrada, verificando-se que ela tem sido um critério utilizado por organismos que avaliam a qualidade dentro das organizações. O prêmio Malcolm Baldrige, que é oferecido às organizações americanas, tem no critério “satisfação do cliente” um peso de 30% na avaliação geral da qualidade. No prêmio Deming, do Japão, o aspecto da satisfação do cliente também é considerado para a avaliação da qualidade (George, 1993). Utilizando parâmetros semelhantes ao Prêmio Malcolm Baldrige, no Brasil o Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ – considera a satisfação do consumidor, que corresponde a 17% da pontuação total na avaliação (FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE apud MIRANDA, 2001, p. 21).

Em geral, existem muitas pesquisas que enfatizam a satisfação do consumidor como condição imprescindível para a fidelização e a importância dessa manutenção para a lucratividade da empresa, sendo o sucesso das organizações resultante dessa satisfação, uma vez que por meio dela se influencia diretamente a lealdade à marca, a repetição de compras, a comunicação boca-a-boca, a lucratividade e a participação de mercado. Portanto é a satisfação do cliente o ponto central do processo de acesso ao desempenho passado e de predição do sucesso financeiro, havendo urgente necessidade de transcender velhas maneiras de, eficientemente, conquistar e manter clientes (FORNELL, apud MIRANDA, 2001, p. 22).

### 2.2.2. Conceituação

Johnson (apud Miranda, 2001, p. 22) define a satisfação do consumidor como uma avaliação feita por ele a partir de sua ampla experiência com um produto ou serviço até o momento. Portanto a satisfação é esperada como resultado de um

processo no qual o consumidor tem certas expectativas com relação ao desempenho do produto/serviço (MIRANDA, 2001).

Johnson; Anderson; Fornell (apud Miranda, 2001, p. 23), revisando o tema da satisfação, afirmam que existem ao menos dois conceitos sobre a satisfação do consumidor: (1) satisfação específica de uma transação – refere-se à avaliação de uma situação específica de compra ou consumo – e (2) satisfação cumulativa – é a completa avaliação feita sobre uma total experiência de compra ou consumo.

Para esses autores, a satisfação é uma avaliação global do consumidor em relação à sua experiência de consumo até o momento presente, servindo como fator de comparação entre empresas e setores econômicos, uma vez que afeta diretamente o grau de lealdade do consumidor e conseqüentemente a rentabilidade do negócio (MIRANDA, 2001).

Resumindo, “enquanto a visão de transação específica da satisfação proporciona uma compreensão valiosa a respeito de produtos e serviços, num período de curto prazo, a satisfação cumulativa é um indicador fundamental de mercado ou empresa específica” (JOHNSON; ANDERSON; FORNELL, apud MIRANDA, 2001, p. 23).

Portanto a satisfação é uma avaliação contínua da habilidade da empresa em realmente proporcionar os benefícios que o cliente está buscando (MIRANDA, 2001).

Evrard (apud Miranda, 2001, p. 24), sobre o comportamento do consumidor, conclui que o conceito mais aceito de satisfação pode ser descrito englobando três aspectos principais: (1) a satisfação é uma avaliação (julgamento); portanto tem uma natureza psicológica que inclui componentes afetivos e cognitivos, (2) efetuada a *posteriori*, pois provém de uma experiência de consumo, (3) relativa a determinada transação; portanto ela é específica, resultando de um processo comparativo entre a experiência de consumo, baseado no desempenho do produto ou serviço, e o referencial inicialmente proposto, anterior à compra. Portanto essas três propriedades constituem a base do conceito de satisfação.

### 2.2.3. O processo de formação da satisfação

Antes de tratar sobre o processo de formação da satisfação, faz-se necessário abordar o termo “qualidade”. Shigunov Neto (2000, p. 72) conceitua o termo como sendo “um padrão de desempenho subjetivo, pois os indivíduos adquirem produtos e/ou serviços para tentar satisfazer necessidades conscientes e/ou inconscientes com a percepção que têm do objeto de cobiça” e Shiba (apud Shigunov Neto, 2000, p. 72) afirma que a qualidade pode ser considerada sob diversos prismas, difíceis de serem definidos, como (1) adequação ao padrão – avalia se o produto produzido está adequado aos padrões estabelecidos; (2) adequação ao uso – é o meio de garantir a satisfação das necessidades de mercado; (3) adequação ao custo – significa alta qualidade e custo baixo; (4) adequação à necessidade latente – significa a satisfação das necessidades do cliente antes que ele esteja consciente delas.

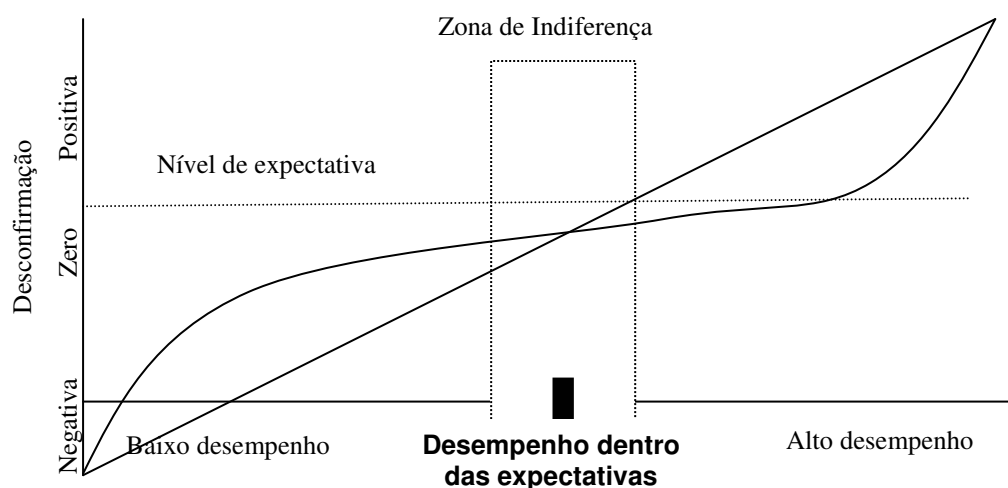
Para o entendimento de como se forma a satisfação, Anderson; Fornell; Lehmann (apud Miranda, 2001, p. 24) propõem que existiriam três fatores determinantes da satisfação do consumidor: (1) qualidade percebida, (2) valor percebido e (3) expectativas.

A qualidade percebida é a atual avaliação do desempenho da empresa influenciando positivamente na satisfação total do cliente em relação ao fornecedor, e essa qualidade é avaliada pelo grau de customização da oferta da empresa em relação às necessidades, e da credibilidade dessa oferta em sua consistência, ou seja, inexistência de deficiências (Fornell, *et al.*, apud Miranda, 2001, p. 24). É positivamente relacionada ao desempenho organizacional, existindo uma forte ligação positiva entre qualidade de serviço e lealdade do consumidor, e um efeito negativo na propensão para custos (Zeithaml; Berry; Parasuraman, apud Miranda, 2001, p. 25). Assim, a qualidade percebida provê uma medida para a avaliação do consumidor sobre a superioridade ou excelência de um produto ou serviço; é resultado de seu julgamento, é subjetiva..

O valor percebido tem a ver com a comparação que o consumidor faz de preço e qualidade. Enquanto que a terceira determinante da satisfação do consumidor, as expectativas, refere-se ao conhecimento acumulado sobre a qualidade das ofertas de um fornecedor. Pelas experiências anteriores, os

consumidores formam suas expectativas, que são desenvolvidas também com base na qualidade atual e são críticas para sua satisfação (ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, apud MIRANDA, 2001, p. 25).

De modo geral, os estudos sobre satisfação do consumidor retratam que a satisfação é relacionada ao desempenho que o consumidor espera do produto, baseado em suas expectativas iniciais, existentes antes da compra. Se o desempenho atender às expectativas, tem-se como resultado a satisfação e se não atendê-las, tem-se como resultado a insatisfação.



**Figura 4:** Modelo da teoria da desconfirmação de expectativas.

Fonte: OLIVER, apud MIRANDA (2001, p. 25).

Dentro desse enfoque, Oliver (apud Miranda, 2001, p. 26) indica que os consumidores criam expectativas com relação ao desempenho de um determinado produto ou serviço, antes de sua aquisição. Tais expectativas são comparadas ao desempenho efetivo com a compra, ou uso do produto, ou serviço, podendo ser confirmadas ou não. É o paradigma da desconfirmação que postula que satisfação/insatisfação é o resultado de uma comparação entre as expectativas iniciais existentes antes da compra com os resultados dela decorrentes. Se o produto é pior do que o esperado, tem-se a desconfirmação negativa; se é melhor do que o esperado, tem-se a desconfirmação positiva; se ocorre o esperado, tem-se simples confirmação ou desconfirmação zero. Estas três possibilidades podem ser visualizadas na figura 4, que mostra o relacionamento entre desconfirmação e satisfação, configurando a estrutura da teoria da desconfirmação de expectativas. A

zona de indiferença está no nível de tolerância do consumidor em relação ao desempenho do produto ou serviço.

Evrard (apud Miranda, 2001, p. 26), descrevendo o modelo da desconfirmação, esclarece que este inclui quatro fatores: (1) o julgamento efetuado pelo consumidor sobre o desempenho do produto ou serviço no decorrer da experiência de consumo; (2) as expectativas construídas pelos consumidores *a priori* do ato de compra e de consumo do produto ou serviço em relação ao desempenho esperado; (3) a comparação entre o desempenho e as expectativas que dão origem à desconfirmação (positiva ou negativa); e (4) a satisfação ou insatisfação, que é a avaliação global da experiência de consumo.

Assim, a desconfirmação pode ser tida como uma variável que efetua a mediação entre a influência do desempenho do produto/serviço e das expectativas do consumidor sobre a satisfação. Em testes realizados com o modelo da desconfirmação, foi demonstrado, segundo Evrard (apud Miranda, 2001, p. 26), que podem existir relações diretas entre o desempenho e/ou expectativas e a satisfação.

O modelo da desconfirmação pressupõe que a satisfação é uma avaliação e, portanto, devem existir critérios, parâmetros nos quais o consumidor possa basear a comparação. Kotler (1998) comenta que a satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas; porém Evrard (apud Miranda, 2001, p. 27) salienta que a comparação que o consumidor faz apresenta tendências distintas:

a) ele pode efetuar a comparação com suas expectativas anteriores, com aquilo que ele acreditava sobre o desempenho do produto, antes da aquisição;

b) ele pode efetuar a comparação com normas baseadas em sua experiência, sendo essas normas reflexo de um compromisso entre as necessidades e desejos do consumidor e aquilo que ele julga possível em função de suas experiências anteriores;

c) ele pode efetuar a comparação, analisando os custos e os benefícios da transação, e o resultado advindo também para o vendedor, atribuindo a transação como justa ou injusta; e, ainda,

d) ele pode efetuar a comparação com desejos e com valores, e para tanto a referência utilizada como termo de comparação são os objetivos do comprador.



Em termos gerais, as expectativas são aspectos-chave na explicação da satisfação do consumidor; entendê-las é condição imprescindível para o entendimento da satisfação.

Kotler (1998) propõe que as expectativas são influenciadas pela experiência anterior de compra, recomendação de amigos e colegas e informações e promessas das empresas e dos concorrentes. Oliver (apud Miranda, 2001, p. 27) define expectativa como a antecipação de futuras conseqüências baseadas na experiência prévia, circunstâncias atuais e outras informações, e que expectativas criam um quadro de referência sobre o qual se faz um julgamento comparativo, resultando no modelo da desconfirmação citado. Anderson; Fornell; Lehman (apud Miranda, 2001, p. 27) asseguram que a expectativa tem um papel preditivo na relação satisfação do consumidor e lealdade. Conclui-se que os estudos têm estabelecido uma ligação entre satisfação e expectativa.

O modelo da desconfirmação tem sido amplamente aplicado e aceito entre os pesquisadores numa grande variedade de contextos, com sua idéia-chave que descreve a satisfação como resultado de um processo comparativo.

Uma revisão sobre o tema satisfação do consumidor apresenta, além da teoria da desconfirmação da expectativa, quatro outras teorias bastante conhecidas, que foram propostas para analisar e explicar o assunto: (1) teoria da assimilação, (2) teoria da equidade, (3) teoria da atribuição e (4) teoria do desempenho ou performance.

A **teoria da assimilação**, segundo Oliver e Desarbo (apud Miranda, 2001, p. 28), oferece a base para uma tendência à resposta orientada nas expectativas. Destacam que os indivíduos relutam em reconhecer discrepâncias com relação a posições previamente assumidas, assimilando julgamentos com respeito aos seus sentimentos iniciais para um objeto ou evento. Dessa forma, as pessoas influenciadas pelas expectativas responderão com níveis de satisfação similares em harmonia com suas expectativas, ou seja, existiria já uma predisposição. Qualquer aspecto contraditório ou negativo, que possa causar dissonância pós-compra, será minimizado ou assimilado, com a percepção do consumidor sendo ajustada às suas expectativas. Para Oliver (apud Miranda, 2001, p. 28), esta teoria está baseada na habilidade individual do consumidor de conseguir explicar ou racionalizar as aparentes discrepâncias percebidas na experiência de consumo e no pós-compra.

A **teoria da eqüidade** é baseada na comparação que o consumidor faz entre os custos de uma transação e os benefícios esperados, agregado o fato da percepção que tem o valor desta divisão para a outra parte da transação. É essa comparação que o faz sentir-se tratado com justiça ou não. De acordo com Oliver e Desarbo (apud Miranda, 2001, p. 28-29), esta teoria defende a idéia de que em uma troca, as partes envolvidas se sentirão tratadas com justiça e eqüidade e assim satisfeitas, se a proporção de saída com relação à entrada é de alguma forma justa. A satisfação existe quando a pessoa central (o consumidor) percebe que a sua razão entrada/saída é proporcional à do seu parceiro na troca. O sentimento de insatisfação, por outro lado, decorreria da crença de que normas sociais foram violadas (MÖWEN, apud MIRANDA, 2001, p. 29).

Segundo Evrard (apud Miranda, 2001, p. 29), a teoria da eqüidade é baseada na comparação entre duas variáveis: (1) o julgamento do consumidor sobre a divisão entre os custos que ele compromete na transação (preço, tempo de procura etc.) e os benefícios que ele espera; e (2) a percepção que ele tem do valor desta divisão para a outra parte da transação, que o faz sentir-se tratado ou não com justiça. Em conseqüência, investiga-se também a partir do conceito de eqüidade, preço e serviços como variáveis-chave na determinação da satisfação dos consumidores, na medida em que estes os utilizam e avaliam como padrões de comparação.

Ainda, para Oliver e Swan (apud Miranda, 2001, p. 29), o conceito da eqüidade é entendido como um fator adicional na resposta pós-compra, a qual tem sido dominada pelo paradigma da desconfirmação das expectativas, sugerindo que os processos de eqüidade e desconfirmação são complementares nas respostas dos consumidores.

Já na **teoria da atribuição**, acredita-se que os processos de atribuição desempenham um papel relevante na organização do mundo, percebendo-se os outros como agentes causais. Ela procura entender de que forma as pessoas explicam os acontecimentos e, de acordo com esta teoria, as pessoas tenderiam a aceitar uma única explicação para os eventos, em vez de formular diversas hipóteses alternativas. Observa que as razões atribuídas aos eventos são de dois tipos: ação de indivíduos – o próprio ou outros – e razões externas, provenientes do ambiente ou da situação. Segundo Oliver (apud Miranda, 2001, p. 29-30), há uma clara tendência de o consumidor atribuir a causa da avaliação negativa de uma

experiência de compra a uma fonte externa, porém, quando a experiência é positiva, o consumidor tende a atribuir o sucesso a si próprio numa frequência três vezes maior. Ou seja, quando situações negativas afetam a própria pessoa são, por ela atribuídas a fatores externos. Se afetam a um terceiro, é exatamente esse outro o responsável. Quando os resultados são positivos, essa tendência se inverte: os sucessos do próprio indivíduo são percebidos como o resultado de suas próprias ações, enquanto o sucesso dos outros são atribuídos a condições ambientais favoráveis ou influenciados por ela.

A **teoria do desempenho** pressupõe que a satisfação do cliente está fortemente associada com o desempenho percebido do produto ou do serviço adquirido. Oliver e Desarbo (apud Miranda, 2001, p. 30), analisando o efeito do desempenho do produto/serviço na satisfação, dizem ser o desempenho um dos antecedentes da satisfação. Para estes autores, o efeito do desempenho do produto/serviço na satisfação é considerado para determinar se esse desempenho é capaz de subjugar as tendências das respostas psicológicas discutidas. Destacam ainda que, embora a relação desempenho-satisfação pareça ser aceita como verdadeira, o efeito do desempenho é ambíguo para produtos que não possuam dimensões objetivas ou instrumentais de desempenho (dimensões intangíveis). Os estudos de Parasuraman; Zeithaml; Berry (apud Miranda, 2001, p. 30) se colocam dentro deste quadro conceitual, uma vez que buscam avaliar a qualidade percebida pela comparação entre o que os clientes desejam ou esperam com aquilo que obtêm.

Sendo um conceito dinâmico, o melhor entendimento e explicação do fenômeno satisfação exige a incorporação de novas variáveis. Corrobora-se isto com o trabalho de Oliver (apud Miranda, 2001, p. 30), que postulava que a satisfação do consumidor era por causa das expectativas e da desconfirmação apenas, e esse mesmo autor, atualmente, afirma que, além dessas duas variáveis, desempenho, atribuição (local, estabilidade e controlabilidade), eqüidade (justiça e preferência) e emoções são determinantes possíveis da satisfação.

#### 2.2.4. Satisfação de consumidor e supermercados

Muitos estudos destacam a necessidade de manter satisfeitos os consumidores que compram seus produtos e serviços. Na literatura do varejo, também este é um ponto fundamental para que uma organização possa ser bem sucedida.

A satisfação do consumidor num supermercado está relacionada aos serviços no caixa, atmosfera no supermercado, perecíveis e atendimento, segundo Prado e Marchetti, 1997.

Pesquisas do Instituto de Programas de Pesquisa de Assistência Técnica – TARP – demonstram que a maior parte dos clientes insatisfeitos não reclama, sendo sua ação usual relatar de modo freqüente a outras pessoas sua experiência negativa (HESKETT; SASSER JR; HART, 1994).

Face a essa realidade, o indicador para orientar a estratégia do varejo é a satisfação de seus consumidores. Da mesma forma, também para o setor supermercadista.

Ao lado de indicadores de desempenho operacional, financeiro e de vendas, a satisfação, por todas as suas características e pelas suas conseqüências, se torna um importante elemento de diferenciação entre as organizações (Miranda, 2001).

De acordo com uma pesquisa realizada em 1996 na grande São Paulo (OMC/EAN, 1996), o consumidor em geral é fiel ao supermercado em que compra, pois, segundo os entrevistados, o costume leva ao conhecimento do espaço físico, da distribuição dos produtos e dos horários menos congestionados do supermercado. Os clientes de supermercados mais automatizados valorizam, como primeira opção, o atendimento mais rápido e funcionários competentes e educados, ou seja, treinados para o desempenho de suas funções e tratamento cordial e prestativo. Por outro lado, os clientes de supermercados menos automatizados valorizam mais preços mais baixos e a proximidade do supermercado em relação a seu ponto de deslocamento. Em ambos os casos, preços e filas exagerados são apontados como os fatores mais negativos, destacando-se que os consumidores correlacionam o tempo gasto no supermercado com a falta de organização do mesmo e, quanto ao problema de filas, registra-se que existem poucos trabalhos na

literatura analisando o problema de congestionamento em caixas de supermercado (MORABITO e LIMA, 2000).

Denton (1990) afirma que as empresas que direcionam seus esforços na satisfação dos clientes são as que têm definido operacionalmente a qualidade, termo este definido como a união da produtividade e da qualidade, ou seja, produção com qualidade, aspectos considerados cruciais, cuja união significa a própria satisfação dos clientes e o sucesso do negócio (p. 13-14), e enfatiza, ainda, que para a empresa obter sucesso no fornecimento efetivo de um serviço com qualidade, deve-se “parar de pensar a respeito da qualidade e da produtividade como sendo mutuamente exclusivas” (p. 15).

De acordo com Prado (1997), poucos autores explicam a satisfação do consumidor sob uma perspectiva do varejo. Grande parte dos autores, analisando a satisfação com foco no produto, indicam serem esses conceitos aplicáveis ao varejo.

Enfocando especificamente o comportamento do consumidor nos supermercados, Grandis Rojo (1998b, p. 17) analisa a importância da orientação nos esforços para melhor atendimento dos consumidores e oportunidades de aprimoramento dos supermercados em direção à satisfação do consumidor e conclui que “em um supermercado além, naturalmente, da qualidade dos produtos comercializados pela loja, é fundamental a qualidade em serviços para conquistar a satisfação de seus clientes” .

Segundo Cogan (2001), os consumidores tentam determinar as razões [por exemplo] da demora em filas de espera dos caixas, podendo concluir que, se a espera é muito longa ou maior que a prevista, pode ser porque alguém muito vagaroso estava na sua frente na fila ou um caixa é muito lento e ineficiente. Ou, ainda, porque é horário de pico. Acrescenta ainda que, se a espera for pequena ou menor que a prevista, o consumidor pode achar que é devido à rapidez e eficiência do caixa ou grande quantidade de caixas disponíveis. Considerando ainda que a insatisfação do cliente pode não estar somente ligada ao problema [tempo de espera], mas também por sua percepção ou interpretação do motivo ou responsável por ele.

Quanto à percepção, definida por Karsaklian (2000, p. 42-43) como “um processo dinâmico pelo qual aquele que percebe atribui um significado a matérias

brutas oriundas do meio ambiente”, pode-se dizer que, para que ela exista, são necessárias três fases sucessivas: (1) exposição a uma informação; (2) atenção e (3) decodificação. E assim, segundo a autora, a percepção é composta das características a seguir:

a) *ela é subjetiva*: trata-se da forma como o consumidor se apropria de um produto (ou de uma situação) da qual fez uma realidade. Assim, há discrepância entre o estímulo emitido pelo ambiente e aquele recebido pelo indivíduo (é o chamado *viés perceptual*);

b) *ela é seletiva*: um consumidor tem contato diário com centenas de propagandas, percebendo, na melhor das hipóteses, somente algumas dezenas delas. As demais são ignoradas porque não correspondem a seus centros de interesse, ou porque exigem demasiada concentração da parte do consumidor;

c) *ela é simplificadora*: um indivíduo não pode perceber todas as unidades de informação que compõem os estímulos percebidos. [Partindo] de um nível de complexidade, que é rapidamente atingido, somente a repetição autoriza a consideração de todas as facetas de uma mensagem publicitária;

d) *ela é limitada no tempo*: uma informação percebida é conservada somente durante certo lapso de tempo, bastante curto, a menos que durante esse período seja desencadeado um processo de memorização;

e) *ela é cumulativa*: uma impressão é a soma de diversas percepções. Um consumidor olha um produto, vê uma propaganda que lhe diz respeito, escuta o que dizem as pessoas, examina sua embalagem e é somente depois disso que ele estrutura sua impressão global.

Ainda, tendo por base a satisfação dos consumidores, Prado e Marchetti (1997) discutem as dimensões da excelência de serviços em um supermercado, analisando a satisfação do consumidor com relação à experiência de compra, ou seja, a satisfação referente ao *mix* supermercadista oferecido ao cliente. Sua pesquisa procurou identificar, num primeiro momento, as dimensões subjacentes ao conceito da satisfação, que seriam: eficácia nos serviços de caixa, atmosfera no supermercado, serviços de panificação, presteza no atendimento e carnes e frios. Para os autores,

essa análise ressaltou a importância dos aspectos relacionados com o serviço de caixa, principalmente no que diz respeito a equipamentos e comunicação com o cliente do supermercado. Dessa forma, deve existir a preocupação do supermercadista com a atmosfera na sua concepção mais ampliada, envolvendo os aspectos físicos (aparência, ventilação e iluminação) e os aspectos de conveniência para o consumidor (disponibilidade, variedade e validade dos produtos oferecidos e espaço interno no supermercado). A avaliação do consumidor quanto aos produtos de maior perecibilidade mostra ao supermercadista que variedade, qualidade, aparência e exposição nas seções de padaria, carnes e frios são itens importantes a serem monitorados. Ainda, o cuidado com o tratamento pessoal oferecido aos clientes do supermercado não pode ser deixado para segundo plano: a quarta dimensão da excelência mostra a importância desse item para o consumidor, não só no caixa, mas em todo o supermercado (PRADO e MARCHETTI, 1997, p. 63).

O nível de automação comercial existente nos supermercados também tem influência sobre a satisfação do consumidor (Prado e Marchetti, 1996), porém pode-se afirmar que onde o consumidor percebe diretamente a tecnologia, como por exemplo, nos serviços de caixa, existe relação direta entre a satisfação e o nível de automação; por outro lado, onde a automação não é percebida de forma direta, como na atmosfera da loja, nas seções de panificação, carnes e frios, o impacto da automação é mais sentido em supermercados que detenham um grau alto ou médio de automação.

Révillion (2000) procurou medir o nível de satisfação dos consumidores em supermercados, buscando identificar quais atributos da atividade supermercadista seriam responsáveis pela composição desse nível com base na análise de três dimensões: (1) Conforto e Conveniência; (2) Organização e Infra-estrutura; e (3) Serviços, concluindo que na dimensão Conforto e Conveniência os atributos explicaram 66,30% da satisfação dessa dimensão, e os mais importantes, pela ordem, são: presença do empacotador, opções diferenciadas de pagamento, limpeza do supermercado, decoração/design do supermercado e modernidade e eficiência dos equipamentos. Na dimensão Organização e Infra-estrutura os atributos explicaram 68,43% da satisfação dessa dimensão, e os que se apresentaram mais significativos sobre a satisfação dessa dimensão são: organização das seções, qualidade das carnes, frios e laticínios, opções de produtos importados, tecnologia do supermercado e visibilidade dos preços dos produtos. E,

finalmente, na terceira dimensão considerada, referente a Serviços, os atributos elencados explicaram 65,88% da satisfação dessa dimensão, e por ordem de importância são: facilidade em se obter cartão de crédito do supermercado, terminais de computadores para consultar preços e características dos produtos, sistema de compras por telefone, fax ou Internet, competência dos funcionários, serviço de entrega das compras em casa.

De modo geral, a satisfação do consumidor, como um indicador preciso e confiável do processo varejista e, portanto, do supermercado, é vital para a sobrevivência do negócio, uma vez que esta organização varejista se encontra num setor econômico em que a construção e a manutenção de vantagens competitivas representam desafios crescentes a cada dia, onde a qualidade é fator crucial (MIRANDA, 2001).

### **2.3. Qualidade**

Com a filosofia da “satisfação do cliente” como um referencial básico para guiar o negócio supermercadista e gerar vantagem competitiva, a qualidade é um fator que aparece como condicionante desta (MIRANDA, 2001).

Os clientes voltam a uma empresa muitas vezes porque conhecem a sua qualidade, sabem que podem confiar nas pessoas que lá trabalham e que obterão serviços consistentes (Denton, 1990). Segundo Miranda (2001), muitos estudos têm demonstrado que a qualidade influencia a satisfação, sendo uma determinante desta (Oliver, 1996; Berry e Parasuraman, 1992; Anderson; Fornell; Lehmann, 1994, apud Miranda, 2001, p. 35).

De acordo com Fornell *et al.* (apud Miranda, 2001, p. 35) a satisfação do consumidor pode ser utilizada para avaliar e intensificar o desempenho de firmas, indústrias, setores econômicos e economias nacionais como medida da qualidade de bens e serviços como experienciados pelos consumidores que os consomem.

Zeithaml; Berry; Parasuraman (apud Miranda, 2001, p. 35) observaram uma forte ligação positiva entre qualidade de serviço e satisfação do consumidor. Oliver (apud Miranda, 2001, p. 35), sugere que o modelo de desconfirmação pode ser



usado para explicar qualidade, pois esse modelo compara qualidade percebida com qualidade esperada. Ele explica as diferenças entre qualidade e satisfação, sendo satisfação uma resposta imediata à experiência de consumo, enquanto qualidade existe antes e após o consumo. Assim, qualidade é vista como um antecedente da satisfação; é, portanto, uma atitude de longo prazo, mais resistente à mudança, face à satisfação que, como uma transação específica, tem maior probabilidade de sofrer influências no nível de serviços recebidos.

Estas considerações induzem à busca do entendimento da qualidade, que pode ser vista sob diferentes perspectivas e, particularmente, o que vem a ser qualidade para uma organização varejista.

Inúmeras são as definições de qualidade. Segundo Pires (2000), uma delas diz que “é ser o melhor, tecnologicamente”, e outra “é ser o melhor perante [dentro] um segmento de mercado específico” (p. 10). Aprofundando ainda mais o conceito de qualidade, o autor subdivide o termo entre “qualidade”, com “q” minúsculo, e “Qualidade”, com “Q” (quê) maiúsculo, explicando que o primeiro “identifica um produto ou serviço tecnicamente, tecnologicamente, superior. Ou seja, “qualidade como adjetivo”, enquanto o segundo “designará o sistema de gestão de uma empresa que lhe permite [sic] ganhar da concorrência com um produto específico, nem sempre melhor ‘tecnologicamente’ do que [o de] seus concorrentes.” Portanto, sendo este conceito um substantivo. Enfim, conclui que “a Qualidade é um processo, sem início e sem fim”, pois “é uma consequência de um sistema de gestão”.

Além das definições de qualidade apresentadas por Pires (2000), existem várias outras; e os conceitos dos principais autores da área serão destacados a seguir.

A gestão estratégica da qualidade, de forma mais ampla e sistêmica que as demais abordagens, resulta na definição de qualidade de acordo com o ponto de vista do cliente, estando associada à lucratividade, exigindo o comprometimento da alta gerência, e estando firmemente associada à melhoria contínua (MIRANDA, 2001).

Segundo Garvin (1992), as abordagens sobre qualidade podem ser organizadas em quatro “eras da qualidade” distintas: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade, cujas características e aspectos centrais podem ser visualizadas no Quadro 2.

**Quadro 2:** As quatro principais eras da qualidade

	Etapa do Movimento da Qualidade			
Identificação de características	Inspeção	Controle Estatístico da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gerenciamento Estratégico da Qualidade
Preocupação básica	Verificação	Controle	Coordenação	Impacto estratégico
Visão da Qualidade	um problema a ser resolvido	um problema a ser resolvido	um problema a ser resolvido, mas que seja enfrentado proativamente	uma oportunidade de concorrência
Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção	Toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais, especialmente os projetistas, para impedir falhas de qualidade	as necessidades de mercado e do consumidor
Métodos	Instrumento de medição	Instrumentos e técnicas estatísticas	programas e sistemas	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização
Papel dos profissionais da qualidade	inspeção, classificação, contagem e avaliação	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	mensuração da qualidade, planejamento da qualidade e projeto de programas	Estabelecimento de objetivos, educação e treinamento, trabalho consultivo com outros departamentos e delineamento de programas
Quem é o responsável pela qualidade	Departamento de inspeção	Departamentos de produção e engenharia	Todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva perifericamente com o projeto, o planejamento e a execução das políticas da qualidade	Todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	“inspeciona” a qualidade	“controla” a qualidade	“constrói” a qualidade	“gerencia” a qualidade

Fonte: GARVIN (1992, p. 44)

Juran (1995), cuja trilogia (Planejamento da Qualidade, Controle da Qualidade e Desenvolvimento da Qualidade) fundamenta a abordagem americana na área da qualidade, diz que qualidade é “adequação ao uso” (p.6), ressaltando que, apesar de a palavra qualidade ter vários significados, dois deles são críticos: o desempenho do produto e a ausência de deficiências. Relacionando, assim, o desempenho adequado do produto de acordo com as necessidades do consumidor, ao alcance da satisfação, enquanto a presença de falhas leva à insatisfação com o produto.

Para Feigenbaum (1994, p.8), qualidade pode ser definida como “a combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing,

engenharia, produção e manutenção, através dos quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas do cliente”. Para ele a qualidade é resultante da determinação do cliente e não de áreas funcionais da organização, sendo favorável a uma abordagem sistêmica da qualidade que envolva todas as funções de uma empresa neste processo.

Crosby (1992) aborda qualidade como sendo baseada no comportamento das pessoas, considerando a educação de todos os indivíduos da empresa um fator fundamental, e define qualidade como fazer bem desde a primeira vez, o que sugere que a atuação da empresa deve estar na prevenção de defeitos.

Para Campos (1992, p. 2), “o verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor (...), que garantirá a sobrevivência de sua empresa”. Esta preferência será obtida com um produto ou serviço que atenda “perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às [sic] necessidades do cliente”.

Diante desta ampla gama de conceitos, pode-se considerar, como Juran (1995), que, chegar a um acordo sobre o que seja qualidade, não é uma tarefa fácil, porém, um ponto comum, na maioria das definições, é o seu direcionamento ao consumidor.

Trabalho caracterizado por procurar sistematizar os conceitos de qualidade é o de Garvin (1992) e, de acordo com Cardoso (1995), no campo da qualidade, é considerado definitivo no assunto.

Garvin (1992) identifica cinco abordagens principais para a definição de qualidade:

a) a transcendente: nesta visão, a qualidade é sinônimo de “excelência inata”, é algo que, quando é visto, é imediatamente reconhecido; não é mensurável, sabe-se que existe;

b) a baseada no produto: qualidade é uma variável precisa e mensurável, podendo ser avaliada objetivamente;

c) a baseada no usuário: qualidade é subjetiva, calcada na preferência do consumidor;

d) a baseada na produção: qualidade é conformidade com as especificações;

e) a baseada no valor: qualidade é definida em termos de custos e preços, relacionando esses dois aspectos em seu resultado para o consumidor.

Entretanto todas estas abordagens têm um problema em comum: “todas elas são vagas e imprecisas quando se trata de descrever os elementos básicos da qualidade do produto” (Garvin, 1992, p. 58). Assim, de forma a se obter uma visão estruturada e sistêmica, que permita maior poder de análise objetiva quanto à qualidade, Garvin (1992) apresenta e conceitua oito dimensões ou categorias de qualidade, que são:

- a) **desempenho**: refere-se às características operacionais básicas de um produto, combinando elementos das abordagens com base no produto e no usuário. O desempenho é influenciado pelo trabalho a ser executado e pela semântica (a descrição do desempenho de um produto inclui termos freqüentemente associados à qualidade, ao lado de termos que não conseguem dar idéia dessa associação);
- b) **características**: são os “adereços” dos produtos, as características secundárias que suplementam o funcionamento básico do produto. Como o desempenho, envolvem atributos objetivos e mensuráveis e são também afetados por preferências pessoais.
- c) **confiabilidade**: reflete a probabilidade de mau funcionamento de um produto ou de ele falhar num determinado período. Sua importância é relativa e crescente à medida que a interrupção do uso do produto traga perdas relevantes para os consumidores;
- d) **conformidade**: grau em que o projeto e as características operacionais de um produto estão de acordo com padrões estabelecidos. Apresenta duas abordagens distintas: uma que iguala conformidade ao cumprimento de especificações, e outra que relaciona conformidade com o grau de variabilidade (inversamente ao grau de uniformidade) em torno de uma dimensão estabelecida como meta ou de uma linha central. Essa dimensão e a confiabilidade estão intimamente associadas à abordagem da qualidade baseada na produção;
- e) **durabilidade**: como uma medida da vida útil do produto, tem dimensões econômicas e técnicas. Tecnicamente, pode-se definir durabilidade como

o uso proporcionado por um produto até ele se deteriorar fisicamente. Economicamente, durabilidade é o uso que se consegue de um produto antes de ele se quebrar e a substituição ser considerada preferível aos constantes reparos;

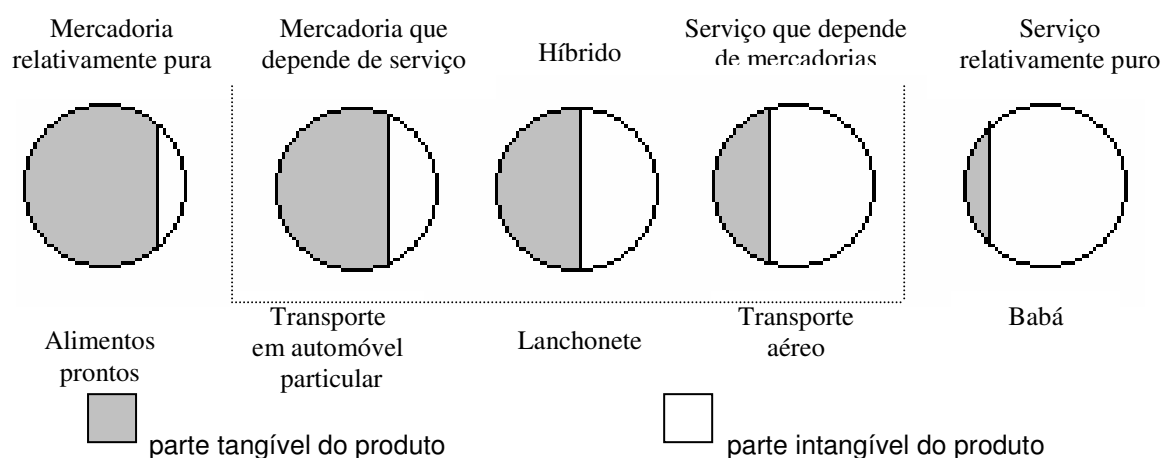
- f) atendimento:** corresponde a rapidez, cortesia e facilidade de reparo. Os consumidores manifestam preocupação, não apenas com a possibilidade de um produto estragar, mas também com o tempo que serão obrigados a esperar até que as condições normais sejam restabelecidas; a pontualidade do atendimento e a frequência às chamadas; seu relacionamento com o pessoal de atendimento e a frequência com que as chamadas para serviços ou reparos deixam de resolver os problemas. Na sua avaliação existem critérios objetivos e subjetivos. Para empresas prestadoras de serviço, esta é uma dimensão fundamental, podendo ser um poderoso recurso de vendas. Existe um íntimo grau de correlação entre atendimento e satisfação, estando o atendimento de reclamações correlacionado fortemente com a disposição de consumidores de comprar novamente as marcas que lhes tenham criado problemas;
- g) estética:** é a aparência de um produto, o que se sente com ele, qual o seu som, sabor ou cheiro, sendo esta uma questão de julgamento pessoal e reflexo das preferências individuais. Há certa uniformidade entre os consumidores na classificação que eles dão aos produtos com base na estética, com as marcas mais bem-sucedidas no estabelecimento de posições fortes no mercado as mais claramente diferenciadas com base na estética;
- h) qualidade percebida:** resulta de medidas indiretas utilizadas pelo consumidor para comparação entre marcas. A qualidade percebida mais a dimensão anterior estão relacionadas com a abordagem da qualidade baseada no usuário, portanto com alta dose de subjetividade. A qualidade percebida é inferida geralmente a partir de aspectos tangíveis e intangíveis do produto, em que as imagens, a propaganda e os nomes de marca – percepções da qualidade, mas não a própria realidade – podem ser críticas. A reputação é indicada como um dos principais fatores que contribuem para a qualidade percebida, e sua força decorre da analogia

não declarada de que a qualidade dos produtos fabricados por uma empresa, hoje, é parecida com a qualidade dos produtos que ela fabricava em épocas passadas, ou que a qualidade dos produtos de uma linha de produtos recém-colocada é parecida com a qualidade dos produtos antigos de uma empresa.

Com base nessas dimensões propostas por Garvin (1992), pode-se afirmar que a qualidade é um conceito multidimensional, e, no seu entendimento, os clientes podem fornecer valiosa informação sobre o desempenho de um fornecedor em um certo número de dimensões de qualidade. Assim, aspectos múltiplos devem ser considerados no exame das ações necessárias para o atendimento pleno dos requisitos dos consumidores (MIRANDA, 2001).

A atividade varejista, devido às transformações pelas quais vem passando, tem cada vez mais semelhança com a atividade de um prestador de serviços. Levy e Weitz (2000) notam que, indistintamente, todos os varejistas fornecem mercadorias e serviços a seus clientes, e o que os diferencia é a ênfase colocada nas mercadorias, em relação aos serviços.

Berry e Parasuraman (1992), analisando as diferenças entre produto e serviço, focam sua análise nos aspectos tangíveis e intangíveis. De acordo com a predominância de um ou outro fator, esse seria considerado como mercadoria (se o benefício essencial é mais tangível), ou serviço (se o benefício essencial é mais intangível).



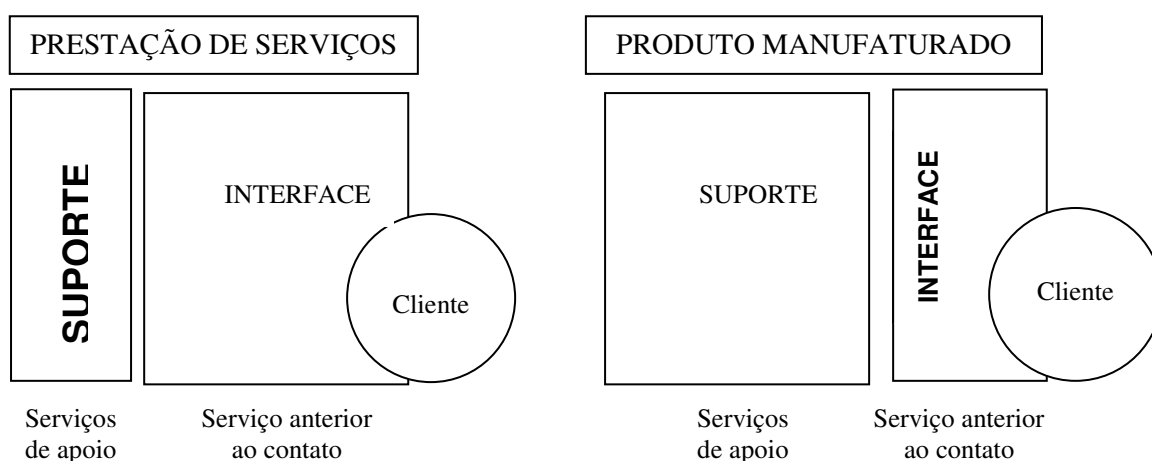
**Figura 5:** O espectro mercadorias-serviço

Fonte: Adaptado de BERRY e PARASURAMAN (1992, p.22).

Entretanto salientam que praticamente todos os produtos têm aspectos tangíveis e intangíveis, os quais contribuem para o benefício essencial buscado pelo consumidor, conforme mostrado na figura 5.

A maioria das empresas operam dentro dos limites definidos pelas linhas pontilhadas, nos quais um supermercado estaria localizado como um “serviço que depende de mercadorias”, portanto com uma parte intangível – caracterizada pelos serviços –, mais significativa que sua parte tangível –, caracterizada pelas mercadorias que oferece.

Teboul (1991), analisando a qualidade em produtos e serviços, propõe que a diferença principal entre os mesmos estaria no grau de interação entre o usuário ou cliente e o sistema de produção – *interface*. No serviço, o usuário está dentro do processo de produção, fisicamente presente, e a produção e o consumo ocorrem simultaneamente. Entretanto, para sustentar esta interface, existe um elemento de suporte, apoiando e desenvolvendo o serviço. Para qualquer transação – produtos ou serviços – sempre existirá a separação interface/suporte: nos serviços, a interação com o cliente realiza-se essencialmente na interface, ponto fundamental a ser administrado; enquanto que em produtos, o suporte, ou seja, o processo industrial separado do cliente, é aspecto-chave. Esta concepção, interface/suporte e seu grau de diferenciação, prestação de serviços/produto, pode ser visualizada na Figura 6.



**Figura 6:** Diferenciação entre prestação de serviços/produto pela relação interface/suporte

Fonte: Adaptado de TEBOUL (1991, p. 198-199).

Nas empresas que vendem serviços, de acordo com Whiteley (1992), a qualidade consiste em aspectos tangíveis e quantificáveis do serviço, cuja qualidade do serviço pode ser descrita como intangível, sendo, por isso, mais difícil de medir do que a qualidade do produto. Porém empresas vitoriosas são aquelas que efetivamente oferecem qualidade em produtos e serviços. Como num supermercado, esses dois aspectos – produtos e serviços – estão presentes; tanto a qualidade do produto deve ser adequada, quanto a qualidade dos serviços, pois ambos são fundamentais para o atendimento das necessidades e à satisfação do cliente.

Um supermercado, além de sua finalidade básica de disponibilizar gêneros alimentícios, produtos de higiene e de limpeza e produtos de manutenção do lar, deve prover conveniência a seus consumidores, agregando valor aos produtos que comercializa como um diferencial competitivo. O consumidor conta hoje com uma ampla gama de opções de lojas que oferecem as mesmas mercadorias, com níveis de preços parecidos; portanto, um atributo crucial que pode influir na escolha da loja é o nível de qualidade dos serviços oferecidos (MIRANDA, 2001).

O pacote de serviços oferecidos pelo supermercado (*mix*) e seu nível de qualidade, atuando de forma harmônica com as necessidades do cliente e o valor percebido por ele, pode ter um importante papel no processo de escolha do consumidor por uma empresa.

Então, com a premissa de que um supermercado oferece principalmente serviços a seus consumidores, é fundamental abordar pontos sobre a qualidade de serviços.

Nessa área, os trabalhos de Parasuraman; Zeithaml; Berry, (apud Miranda, 2001, p. 43-44) fornecem um suporte teórico significativo a ser considerado, servindo de apoio à maioria dos trabalhos desenvolvidos. Assim, na estrutura deste tópico, procurou-se seguir uma abordagem dos pontos principais por eles citados, ampliando sua compreensão na análise de outros estudiosos.

De acordo com Berry e Parasuraman (1992), qualidade é a base para os serviços de marketing, existindo cinco dimensões que influenciam nas avaliações de qualidade do serviço pelo cliente, conforme destacado no Quadro 3.



### Quadro 3: Principais atributos do serviço

Confiabilidade	A capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão.
Tangíveis	A aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.
Sensibilidade	A disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço.
Segurança	O conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade.
Empatia	A atenção e o carinho individualizados proporcionados aos clientes.

Fonte: BERRY e PARASURAMAN (1992, p. 30).

Esses atributos<sup>6</sup> não interferem na percepção do cliente de modo eqüitativo, em que a confiabilidade desempenha um papel crucial, constituindo-se no “próprio âmago da excelência do marketing de serviços” (Berry e Parasuraman, 1992, p. 30). E conseguir confiabilidade não é uma tarefa fácil, decorrente da própria natureza dos serviços. Sendo produzido e consumido concomitantemente, fazer certo da primeira vez exige presteza e disciplina, sob pena de a percepção do cliente ser afetada negativamente. Também por sua intangibilidade, os critérios pelos quais são julgados têm alta influência de subjetividade, que é a verdadeira medida para avaliação da confiabilidade do serviço, sendo determinados pelas impressões dos consumidores. E um terceiro ponto é que o significado de defeito em um serviço é mais amplo do que na fabricação. Mesmo que o serviço seja preciso, do ponto de vista do produtor, se o cliente não o entende ou tem dificuldades para utilizá-lo, ele continuará sendo considerado falho.

Para Heskett; Sasser Jr.; Hart (1994), a qualidade do serviço é a diferença entre a qualidade do serviço prestado e o serviço esperado, e para isso influenciam tanto os resultados obtidos, quanto o processo pelo qual eles foram alcançados. Ou seja, para conseguir a necessária confiabilidade, tão necessária ao cliente, é importante buscar fazer certo da primeira vez. Porém muitos aspectos dos serviços são de difícil controle, o que pode levar a erros, sendo sua recuperação excelente uma ação tão decisiva quanto fazê-lo certo da primeira vez, de modo a capitalizar as falhas como uma oportunidade para reforçar o relacionamento com os clientes e criar fidelidade de sua parte, ao mesmo tempo que geram também resultados monetários para as empresas.

<sup>6</sup> “Os característicos de qualidade que resultam de uma operação de contagem são chamados *atributos*” (Vieira, 1999, p. 111).

De acordo com Berry e Parasuraman (1992), o processo de recuperação deveria incluir como componentes gerais três aspectos centrais: identificar os problemas do serviço, tanto os declarados espontaneamente como pesquisando as reclamações não feitas; resolver com eficiência os problemas, pois, apesar de a confiabilidade ser a dimensão mais importante do serviço, quando da recuperação, a forma como a empresa reagiu à falha, que envolve as outras dimensões do serviço – empatia, segurança, sensibilidade e tangíveis –, passará a ser o mais importante; aprender com a experiência de recuperação, pois as situações de resolução de problemas são fonte de informações e recomendações que levam à melhoria do serviço ao cliente.

Denton (1990) aponta a existência de muitas formas para se avaliar as necessidades dos clientes, dentre as quais destacam-se: pesquisa de clientes, pesquisas profissionais de mercado e pesquisa de auto-avaliação. Tanto para a pesquisa de clientes quanto para as pesquisas profissionais de mercado é importante a definição clara das expectativas dos clientes, enquanto na pesquisa de auto-avaliação é necessário assegurar-se que cada questão corresponda a algum aspecto do serviço que seja importante para a organização, podendo ainda esta pesquisa ser destinada a uma de suas áreas específicas. Importante é ressaltar que, em todos os casos mencionados, o objetivo é o de analisar o serviço atual de modo a possibilitar seu aperfeiçoamento.

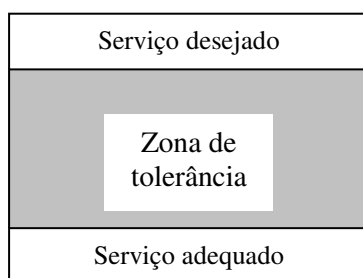
Para Vavra (1993), a importância em se ter mensurações quanto à satisfação dos clientes ocorre porque:

- a) a satisfação de clientes é freqüentemente igualada à qualidade;
- b) o compromisso por um programa de satisfação de clientes demonstra liderança em uma categoria de negócios;
- c) mensurações internas de satisfação de clientes podem ser inadequadas ou impróprias;
- d) muitos clientes não reclamam abertamente porque podem achar que nada vai ser feito;
- e) um programa de satisfação de clientes é uma poderosa ferramenta para estimular a melhoria dos produtos ou serviços.

Os clientes avaliam a qualidade do serviço fazendo comparações entre o que esperavam com o que foi obtido (Berry e Parasuraman, 1992). Ou seja, a qualidade é relativa e definida em função do que cada cliente espera, é subjetiva. Assim, tal como na satisfação, as expectativas desempenham papel fundamental na avaliação da qualidade do serviço. Nesse ponto, Berry e Parasuraman (1992) fazem uma observação importante, dizendo que a expectativa tem sido utilizada em dois sentidos: (1) aquilo que os clientes acreditam que ocorrerá quando se deparam com o serviço (previsões) e (2) aquilo que os clientes desejam que ocorra (desejo), e, com base nos resultados de suas pesquisas, analisaram os níveis de expectativas dos clientes: um nível desejado – que é um misto do que o cliente acredita que pode ser com o que deveria ser, e um nível adequado – que reflete o que o cliente acha aceitável, o nível previsto por ele. Existe uma zona de tolerância entre os dois níveis (Figura 7), que se constitui no âmbito do desempenho do serviço que o cliente considera satisfatório. Se o desempenho fica abaixo da zona de tolerância, gera frustração no cliente e reduz sua lealdade; se fica acima, causará uma surpresa agradável e reforçará a lealdade do cliente.

Quanto à zona de tolerância, é importante ressaltar:

- a) ela varia de cliente para cliente;
- b) varia de transação para transação para um mesmo cliente;
- c) difere ao longo das cinco dimensões essenciais que o cliente utiliza na avaliação de um serviço, de forma inversamente proporcional à importância dada pelo cliente a cada uma delas;
- d) é menor durante a recuperação do serviço do que quando de sua primeira confecção.



**Figura 7:** Dois níveis de expectativas

Fonte: BERRY e PARASURAMAN (1992, p. 76).

Ao administrar as expectativas dos clientes, Berry e Parasuraman (1992) enfatizam ser essencial: (1) assegurar que as promessas feitas, tanto explícitas quanto implícitas, reflitam a realidade, o que pode ser conseguido, mantendo-as dentro do controle da organização, sem exageros que levem à frustrações; (2) valorizar a confiabilidade, fazendo bem o serviço prometido da primeira vez, pois problemas elevam os níveis de expectativas dos clientes durante a recuperação; (3) comunicar-se com os clientes, compreendendo suas expectativas e preocupações; explicando-lhes os serviços que recebem, buscando assim, a empresa estimular a tolerância e confiança, pois o cliente tem segurança do que está recebendo desde o início do processo.

Dentro desse mesmo enfoque, Heskett; Sasser Jr.; Hart (1994) falam do papel fundamental das expectativas, quando dizem que a percepção da qualidade do serviço pode ser aumentada de duas maneiras, por meio de esforços para buscar melhoras nos resultados produzidos para os clientes e esforços para redimensionar ou condicionar suas expectativas sobre a natureza do serviço e os resultados que ele possa produzir. Assim, a empresa administra a expectativa de seus clientes, cria um trabalho de “condicionamento”, não aumentando a expectativa do cliente, mas mantendo-a dentro de margens de segurança de sua capacidade operacional. Na administração das expectativas dos clientes, deve ser dada especial atenção às “extremidades”, ou seja à primeira e à última impressão do mesmo, pois

O palco para a apresentação de serviço é montado nos poucos primeiros minutos do ciclo. Uma vez que o tom foi estabelecido, é difícil mudar a impressão do cliente daquilo que vem depois. As últimas impressões também contam. Os últimos poucos minutos da experiência do serviço podem consolidar a impressão final do evento, o qual influencia a intenção do cliente de repetir a compra ou realizar uma “propaganda boca-a-boca” positiva para um outro potencial cliente (HESKETT; SASSER JR; HART, 1994, p. 46).

Outro conceito fundamental no marketing de serviços é a compreensão dos processos avaliativos do cliente sobre a qualidade do serviço. Zeithaml (*apud* Heskett; Sasser Jr.; Hart, 1994, p. 52) afirma que os consumidores utilizam o preço e as instalações físicas como as maiores pistas da qualidade do serviço, e ainda procuram e confiam mais em informações de fontes pessoais que impessoais, quando avaliam um serviço antes da compra. Berry e Parasuraman (1992), do

mesmo modo, consideram que os clientes utilizam os aspectos tangíveis associados aos serviços, como indicadores de sua qualidade, e estes estariam ligados a três categorias: o ambiente físico, as comunicações e o preço.

O ambiente físico compreende fatores ambientais (qualidade do ar, ruído, odores, limpeza), fatores de projeto (estéticos, como arquitetura, cor, estilo etc., e funcionais, como decoração, conforto, sinalização), e fatores sociais (clientes e empregados em termos de número, aparência e comportamento). Num supermercado, a avaliação da qualidade está praticamente “fundida” com a qualidade percebida do ponto de venda (CARDOSO, 1995).

As comunicações, que podem ser positivas e negativas, são oriundas da própria empresa, de grupos interessados e da mídia em geral. O papel das comunicações é tornar o serviço e a mensagem mais tangíveis, dando ênfase aos aspectos tangíveis do serviço nas comunicações, criar a representação tangível do serviço para dar apoio à comunicação do significado e benefícios, estimular o boca-a-boca favorável, garantir os serviços prestados (MIRANDA, 2001).

Quanto ao preço, os clientes o utilizam como indício do produto, pois, dada a intangibilidade do serviço, o preço se torna um indicador visível do nível e da qualidade do serviço. Quando os preços estão baixos demais, a percepção do cliente é no sentido de desvalorização do mesmo, pois questiona que especialização e capacitação o sustentam. Quando os preços são altos demais, as expectativas do cliente se elevam, esperando um serviço de altíssimo nível; porém podem também transmitir uma mensagem de despreocupação com o cliente ou de estar sendo lesado.

A forma como a empresa administra os tangíveis proporciona aos clientes e empregados a imagem mental da sua estratégia de marketing, indicando como a empresa deseja que eles se sintam e reajam. Os empregados representam para os clientes o próprio serviço, portanto devem entender e adquirir controle sobre o serviço que realizam. Assim, o uso adequado dos tangíveis possibilita a clientes e empregados uma idéia clara do serviço e seu posicionamento.

A partir de uma investigação empírica, buscando analisar o comportamento do consumidor frente à avaliação da qualidade que desejam, Cardoso (1995) propôs

uma série de hipóteses pelas quais os consumidores efetuam essa avaliação, que vem ao encontro do exposto anteriormente.

Entre outras, registram-se as seguintes proposições:

- a) há maior risco de insatisfação em produtos ditos “ampliados”, ou seja, produtos que tenham predominância em conteúdos de serviços;
- b) as instalações físicas e o preço parecem ser os fatores mais utilizados pelos consumidores para avaliar a qualidade das características intangíveis incorporadas ao produto ampliado pelo ponto de venda;
- c) a disponibilidade do produto ampliado – facilidade de acesso/contato – tende a ser considerada uma dimensão crítica na avaliação positiva da qualidade pelo cliente;
- d) existe uma tendência dos consumidores em articular o conceito relativo à qualidade, enfatizado por apelos de campanhas publicitárias, inferindo ser possível a ausência de uma percepção real da qualidade do produto.

Essas hipóteses remetem às diferenças existentes entre empresas e consumidores na avaliação da qualidade e sua importância, sendo o entendimento de quais atributos e dimensões são determinantes, condição fundamental para o resultado empresarial (MIRANDA, 2001).

Analisando como os clientes avaliam a qualidade do serviço de varejo, Levy e Weitz (2000) afirmam que estes baseiam sua avaliação nas próprias percepções, e estas são afetadas pelo serviço realmente fornecido, tendo os empregados um papel importante nas percepções, pois “as avaliações dos clientes sobre qualidade de serviço são quase sempre baseadas na maneira com que os empregados da loja fornecem o serviço, não apenas no seu resultado” (Levy e Weitz, 2000, p. 502). Continuam, dizendo que as experiências rotineiras dos clientes junto às lojas podem não estimulá-los a avaliar o serviço que recebem; porém, quando um evento inesperado ou incomum ocorre (problemas para localizar mercadorias, necessidade de atenção especial, demora no atendimento, falta de atenção do empregado etc), são motivados a avaliar a qualidade do serviço esperado.

Numa adaptação do trabalho de Parasuraman; Zeithaml; Berry (1985), Levy e Weitz (2000) listam sugestões utilizadas pelo cliente para avaliar a qualidade do serviço de varejo (Quadro 4).

**Quadro 4:** Sugestões usadas pelos clientes para avaliar a qualidade do serviço do varejo

<p><b>TANGÍVEIS</b> Aparência da loja Exposição da mercadoria Aparência dos vendedores</p> <p><b>COMPREENDER E CONHECER O CLIENTE</b> Fornecer atenção individual Reconhecer os clientes regulares</p> <p><b>SEGURANÇA</b> Sentir-se seguro no estacionamento Comunicações e transações feitas com sigilo</p> <p><b>CREDIBILIDADE</b> Reputação de cumprimento dos compromissos Confiabilidade dos vendedores Fornecimento de garantias Política de devoluções</p> <p><b>INFORMAÇÕES FORNECIDAS AOS CLIENTES</b> Explicação dos serviços e seus custos Notas enviadas aos clientes informando as promoções Confirmações de que um problema será resolvido</p>	<p><b>CORTESIA</b> Simpatia dos empregados Respeito demonstrado aos clientes Interesse em mostrar as mercadorias aos clientes</p> <p><b>ACESSO</b> Pouca espera para completa transação de vendas Horas de funcionamento convenientes Local conveniente Gerente disponível para discutir problemas</p> <p><b>COMPETÊNCIA</b> Conhecimento e habilidade dos empregados Respostas às perguntas dos clientes</p> <p><b>SENSIBILIDADE</b> Retornar um telefonema do cliente Fornecer serviço imediato</p> <p><b>CONFIANÇA</b> Precisão nas cobranças Desempenho de serviços no tempo designado Precisão da realização das transações das vendas</p>
---	---

Fonte: Adaptado de LEVY e WEITZ (2000, p. 503)

Buscando identificar as principais exigências para um serviço de alta qualidade, Parasuraman; Zeithaml; Berry (apud Miranda, 2001, p. 50) elaboraram um modelo de qualidade focado nos fatores que geram problemas na prestação de um serviço (*gaps*), conforme mostrado na figura 8.

Esse modelo indica que, quando as expectativas dos clientes são maiores que suas percepções do serviço recebido – lacuna do serviço –, ficam insatisfeitos e sentem que a qualidade do serviço é pequena.

Para reduzir essas lacunas, se faz necessário:

- a) conhecer as necessidades e desejos dos consumidores, de modo a compreender o nível de serviço que ele espera (*gap 1*);
- b) especificar parâmetros de desempenho de modo claro e exeqüível (*gap 2*);
- c) treinar e desenvolver o quadro de pessoal para que possa executar um serviço de acordo com o padrão estabelecido (*gap 3*);
- d) planejar e realizar um programa de comunicação com o cliente, de fácil entendimento (*gap 4*);





avaliação da qualidade percebida, especificamente dos serviços, como visto nos itens 2.1.1 a 2.3.

Todas essas informações, consideradas relevantes, corroboraram para a construção dos questionários aplicados para levantamento dos dados primários e para interpretação dos dados obtidos.

## **2.4 Caracterização do setor**

### **2.4.1 O sistema varejista**

As definições de varejo são inúmeras. Stanton (1980, p. 424), por exemplo, diz que varejo “compreende todas as atividades relacionadas à venda de mercadorias ou serviços ao consumidor final para uso pessoal, não com fins comerciais”. Segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 297), “o varejo engloba todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente para consumidores finais, para seu uso pessoal, não relacionado a negócios”. Ou seja, as duas definições dizem exatamente a mesma coisa. Já Levy e Weitz (2000, p. 27) definem varejo como “um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar”.

Conclui-se que, independentemente da forma como se define a atividade varejista, o que a caracteriza é o fato de as atividades envolvidas na comercialização serem direcionadas a consumidores finais (Miranda, 2001, p. 53; Kotler apud Borges, 2001, p. 18). Pode-se incluir aqui inúmeras outras definições (Cundiff; Still; Govoni, 1977; Semenik e Bamossy, 1996; McCarthy e Perreault Jr., 1997; Churchill e Peter, 2000), todas ressaltando este aspecto. É ele que distingue o varejo de outros canais de distribuição.

Segundo Levy e Weitz (2000), são funções desempenhadas no varejo:

- a) fornecer uma variedade de produtos e serviços: como forma de propiciar escolha e agilizar a distribuição;
- b) dividir lotes grandes em pequenas quantidades (*breaking bulk*): atendendo às necessidades dos consumidores finais em seus padrões de compra;

- c) manter estoque: para que os produtos estejam disponíveis quando os consumidores quiserem, uma vez que estes desejam comprar e usar as mercadorias imediatamente;
- d) fornecer serviços: para facilitar a compra e o uso dos produtos pelos clientes (crédito, atendimento etc.).

Em função dessas atividades pode-se ter noção dos aspectos operacionais do varejo e das estratégias mercadológicas, em que a orientação ao consumidor é especialmente importante, e fatores como preço, variedade, localização e ambiência são cruciais para o bom desempenho organizacional.

Englobando a venda tanto de mercadorias como de serviços, o varejo apresenta uma grande amplitude, compreendendo inúmeras formas e tamanhos, desde os tradicionais em que as operações são realizadas em lojas, a novos formatos que incluem o chamado varejo sem loja, quando o contato com o consumidor acontece fora de uma loja.

Kotler e Armstrong (1998) propõem uma classificação da atividade varejista de acordo com o Quadro 5, apresentado a seguir.

#### Quadro 5: Classificação dos varejistas

VAREJO DE LOJA				
Serviço oferecido	Linha de Produto	Ênfase sobre preço relativo	Controle de pontos de vendas	Tipo de localização
Auto-serviço Serviço Limitado Serviço pleno	Loja de Especialidades Loja de Departamentos Supermercado Loja de Conveniência Loja mista, superloja e hipermercado Negócios de serviço	Loja de Descontos Varejistas de Ponta de Estoque <i>Showroom</i> de Catálogo	Cadeia Corporativa Cadeia voluntária e cooperativa de varejistas Organização de Franquia Conglomerado de <i>Merchandising</i>	Centros comerciais <i>Shopping center</i> regional <i>Shopping center</i> comunitário <i>Shopping center</i> de vizinhança
VAREJO SEM LOJA				
Marketing direto		Venda direta		Venda automática
Mala direta Venda por catálogo Telemarketing Resposta direta da TV Compra <i>on line</i>		Porta a porta Reuniões domésticas		Máquinas de vendas Caixas automáticos

Fonte: Adaptado de KOTLER e ARMSTRONG (1998, p. 297)

Assim, sabendo-se sobre as necessidades dos consumidores, inúmeras são as possibilidades de escolha destes, desde comprar o produto que desejam

diretamente pela Internet, de dentro de sua casa, a dirigir-se a uma loja altamente especializada. É aqui que sobressai o papel e a natureza do varejo, que vai além de apenas efetuar a movimentação física de mercadorias, pois, mais que isso, o varejista pode facilitar ou dificultar a venda ao consumidor. “A função fundamental do varejo refere-se, (...) à manifestação do conceito de marketing no exato momento em que o consumidor doméstico fará a compra” (Semenik e Bamossy, 1996, p. 580). “O varejo encontra-se na situação privilegiada de estar próximo ao consumidor e por isso pode observá-lo e entrevistá-lo no momento mais importante, que é o momento da compra” (Angelo e Silveira, 1996, p. 160). E, por desempenhar uma das tarefas, quiçá a mais importantes de toda a atividade de distribuição, por meio desse contato direto com o consumidor, pode-se dizer que o varejo tem o compromisso de captar informações junto aos clientes, bem como identificar seu comportamento de compra e tendências; decodificar e enviar informações aos fornecedores, para que os produtos estejam sempre adequados ao uso e à satisfação do cliente, além de sugerir novos produtos e serviços (Borges, 2001). Assim, pode-se considerar como estabelecimento varejista a empresa que apresenta uma estrutura capaz de fazer frente às novas exigências do consumidor quanto aos produtos demandados e aos serviços esperados.

Lidando diretamente com o consumidor e tendo que atraí-lo para o estabelecimento do varejo, as estratégias de marketing para varejistas incluem decisões voltadas para a definição do mercado-alvo, o desenvolvimento do *mix* de varejo e a escolha de uma posição competitiva.

**Quadro 6:** Decisões relativas ao *mix* do varejo, na visão de diferentes autores

Kotler e Armstrong (1998)	Churchill e Peter (2000)	Semenik e Bamossy (1996)	Levy e Weitz (2000)
Sortimento de Produtos	Sortimento de mercadorias	Localização	Sortimento de mercadorias
Mix de serviços	Nível de serviços	Atmosfera da loja	Sistemas de compra
Atmosfera da loja	Preço	Mercadorias	Preços
Preços	Tipo de distribuição	Preços	Promoção
Promoção	Localização	Promoção	Tipos de distribuição
Localização	Promoção	Serviços	Locais
			Gerenciamento de loja

Fonte: Elaborado com base nos autores indicados

Para Miranda (2001), o ponto de partida na definição da estratégia varejista é a identificação do mercado-alvo e suas necessidades e desejos, pois, com base nesse conhecimento se podem tomar decisões corretas sobre o *mix*; ou seja, o centro de todo o processo de comercialização é o consumidor. Kotler (apud Borges, 2001, p. 21) chama a atenção para o fato de que o varejista precisa certificar-se, freqüentemente, de que esteja alcançando e satisfazendo seus clientes-alvo, por meio de periódicas pesquisas de marketing.

No desenvolvimento do *mix* de varejo, conforme se observa no quadro 6, as decisões são relacionadas à: instalações físicas, mercadorias, preços, comunicações e serviços.

Quanto ao item instalações, dois pontos devem ser citados: a localização e a atmosfera da loja.

Kotler e Armstrong (1998) salientam a localização de um varejista como a chave de sua capacidade de atrair clientes. Essa localização deve ser definida com base no mercado-alvo e levar em conta: área de influência, acessibilidade (e visibilidade), localização de concorrentes, compatibilidade com a imagem pretendida e considerações legais.

A atmosfera da loja compreende fatores ligados à arquitetura, iluminação, *design*, *layout* etc., e que podem influenciar na atração e manutenção de clientes. De acordo com Semenik e Bamossy (1996), o objetivo de todo o projeto da atmosfera consiste em criar um ambiente físico de compra que seja eficiente, atraente e agradável para os clientes, criando um apelo estético e ao mesmo tempo satisfazendo uma série de desejos e expectativas do cliente.

Churchill e Peter (2000) listam as dimensões que devem ser consideradas na atmosfera da loja, que são: arquitetura, *layout*, iluminação, esquema de cores, sons, exposição das mercadorias, odores e aparência dos vendedores.

As decisões quanto ao item mercadorias, de acordo com Kotler e Armstrong (1998), envolvem:

- a) amplitude e profundidade do composto de produto;
- b) nível de qualidade dos produtos;
- c) adequação aos gostos e necessidades dos clientes;

d) objetivos de margem bruta e lucro líquido.

Todas essas considerações respaldarão o composto de produtos da empresa e são interrelacionadas. Ao oferecer, por exemplo, uma grande variedade de mercadorias, procurando atender amplamente às necessidades e desejos dos consumidores, a empresa, conseqüentemente, incorrerá em custos maiores que limitarão seus objetivos de retorno. Assim, deve-se buscar o equilíbrio entre atender o cliente e manter a lucratividade.

No aspecto preço, as decisões estão intimamente ligadas às decisões de produtos. De acordo com Kotler e Armstrong (1998), todos os varejistas gostariam de acrescentar altas margens às mercadorias e obter um grande volume de vendas, mas raramente esses dois fatores caminham juntos. Ou seja, uma estratégia que se apóie em alto volume de vendas está associada a preço baixo e vice-versa.

Conforme pesquisas de Borges (2001), aquelas antigas compras mensais estão sendo substituídas por visitas mais freqüentes ao ponto-de-venda, na tentativa de encontrar e aproveitar as promoções.

De modo geral, decisões no aspecto preço envolvem táticas de apreçamento e estratégias de preço. Além desses pontos, Churchill e Peter (2000) salientam a compra antecipada e o redirecionamento como decisões que estão envolvidas nas decisões de preços das organizações varejistas.

A compra antecipada é uma prática consistente em comprar um grande estoque para aproveitar o preço reduzido de um fornecedor. Redirecionamento é a prática de revender produtos comprados de um fornecedor a um preço reduzido em outra parte do país, onde o fornecedor não esteja oferecendo a mesma transação (CHURCHILL e PETER, 2000, p. 426).

A variável preço tem sido muito utilizada como ferramenta estratégica do varejo, constituindo, inclusive, um elemento caracterizador e distintivo dos seus vários segmentos. Porém, nos tempos atuais, há que se ter cuidado com seu uso como principal ferramenta estratégica, pois, tal qual o composto do produto, é facilmente imitável pelos concorrentes. Usar o preço como ferramenta estratégica está na dependência de uma série de fatores: a estratégia geral de preços deve ser coerente com o tipo de loja do varejista; o segmento-alvo do varejista vai também ditar o uso do preço como elemento de atração; e as políticas de preço dos

fabricantes que fornecem para o varejista também ditarão a faixa de flexibilidade dos preços (SEMENIK e BAMOSSY, 1996).

Além das decisões considerando os aspectos citados, o varejista, no desenvolvimento de seu *mix*, depara-se com decisões de como se comunicar com o mercado e promover suas mercadorias e sua loja. A meta final do composto de comunicação da organização varejista é “gerar vendas para clientes no mercado-alvo do varejista” (Levy e Weitz, 2000, p. 413). Para tanto, os meios de comunicação mais usados pelo varejo incluem a televisão, os jornais, o rádio, guias de compras e os *outdoors*. A venda pessoal é a principal ferramenta do composto promocional, sendo utilizada na grande maioria dos estabelecimentos de varejo. Também a promoção de vendas é intensamente utilizada para atrair a atenção dos consumidores, prática considerada a principal ferramenta do composto de comunicação da atividade supermercadista (MIRANDA, 2001).

Finalmente, com relação ao *mix* do varejo, tem-se que decidir qual a gama de serviços que será colocada à disposição do consumidor. O *mix* de serviços é um dos aspectos-chave para a competitividade, pois permite uma diferenciação mais consistente e durável, de um varejista a outro. A satisfação obtida pelo cliente na atividade varejista manifesta-se em grande parte na prestação de serviços. Kotler (1998) lista os serviços típicos oferecidos pelos varejistas (Quadro 7).

**Quadro 7:** Serviços típicos oferecidos pelos varejistas

SERVIÇOS PRÉ-COMPRA	SERVIÇOS PÓS-COMPRA	SERVIÇOS COMPLEMENTARES
Aceitação de pedidos por telefone	Entrega	Desconto de cheques
Aceitação de pedidos pelo correio	Empacotamento	Informações gerais
Propaganda	Embalagem para presente	Estacionamento gratuito
Vitrinas	Ajustes	Restaurantes
Exposição anterior	Devoluções	Consertos
Ambiente adequado	Alterações	Decoração interior
Horário de compra ampliado	Personalização	Crédito
Desfiles de moda	Instalações	Banheiros
Aceitação de mercadoria usada como entrada	Gravação do nome no produto	Serviço de berçário

Fonte: KOTLER (1998, p. 505)

Observa-se que praticamente todos os serviços listados estão presentes, guardadas suas peculiaridades, nas organizações varejistas que têm ampliado consideravelmente esse leque. A determinação dos serviços que serão oferecidos ao mercado-alvo deve estar embasada na análise da concorrência, para que se

saiba o que está sendo colocado à disposição, e também dos consumidores, para que se identifiquem as necessidades e expectativas, que são os dois pontos fundamentais. Porém se adicionam a estes: tamanho e *layout* da loja, recursos humanos e financeiros, tipo de produto comercializado.

Todos os aspectos relacionados com o *mix* do varejo e o mercado-alvo vão definir a posição competitiva que a organização varejista vai escolher e que a distinguirá de seus concorrentes.

Muitos varejistas têm se empenhado em pesquisas para se adaptar às novas demandas, procurando se antecipar ao futuro, empreendendo um ritmo de constantes inovações em seus negócios, para conseguir a tão sonhada vantagem competitiva. Porém, a maior de todas as tendências, segundo Borges (2001, p. 34), “parece ser a satisfação concreta dos consumidores”.

Assim, com um consumidor cada vez mais informado e exigente, a tendência é que o *mix* de serviços oferecidos se amplie cada vez mais até chegar a um nível em que as lojas terão que selecionar um determinado consumidor e elaborar um *mix* segmentado de serviços para conquistá-lo, notadamente em cidades maiores (MIRANDA, 2001).

Esta tendência de adequação do *mix* ao mercado deve considerar ainda o perfil dos consumidores quanto à renda e quanto à presença predominantemente feminina nos supermercados. Quanto à renda, pois a maioria do mercado do setor é representada por consumidores pertencentes às classes C e D (Gonçalves, 2001). Portanto entender os valores e crenças destes consumidores, adequando-se a seus critérios de qualidade, é importante, o que reforça a tese de que no futuro as empresas terão um mercado cada vez mais segmentado (MIRANDA, 2001). E quanto à presença feminina predominante, pois a mulher, como principal consumidora, normalmente compra para a família, o que significa que ela assume, na hora da compra, diversos papéis por estar comprando para o marido, filhos, pais e para si mesma, tornando-se primordial trabalhar todas estas nuances. Porém vale destacar que o homem vem emergindo como um potencial consumidor e, em suas compras, normalmente apresenta um valor mais alto, segundo Gonçalves (2001), o que dá novos indicativos à operação supermercadista.

#### 2.4.2 O Varejo no Brasil

O varejo no Brasil, como hoje é conhecido, começou a ser esboçado no final do século XIX, com o início da industrialização e o surgimento dos meios e vias de transporte. Os historiadores citam o Visconde de Mauá como um dos primeiros e mais importantes varejistas (PARENTE, 2000, apud BORGES, 2001).

O aparecimento do auto-serviço, denominado supermercado, só ocorreu nos anos 50, partindo daí sua evolução e modernização, principalmente com impulso de capital estrangeiro, dentre os quais os principais foram da França e da Holanda (Takaoka e Navajas, apud Borges, 2001, p. 25). Na década de 70, o setor conheceu vertiginosa expansão em todo o país com o surgimento das grandes cadeias e dos primeiros hipermercados (BORGES, 2001).

Segundo Nakamura (1999), a primeira loja de auto-serviço implantada no Brasil foi em São Paulo e pertencia ao Frigorífico Wilson, que oferecia, além de carnes, produtos de mercearia. Essa loja foi vendida a Raul Borges Pinto, que mais tarde criou os Supermercados Sirva-se e Peg-Pag. Em outubro de 1952, constituiu-se a Sociedade Supermercados Sirva-se e em 25 de agosto de 1953, após a composição de um grupo de acionistas por Raul Borges Pinto, foi inaugurada a primeira loja do Sirva-se. Então, em 1965, com o capital triplicado, esta foi comprada pelo grupo Pão de Açúcar (p. 22).

Nos anos 80, também marcados pela forte concorrência e grandes dificuldades geradas pela alta inflação, baixa rentabilidade e perseguições do governo ao setor, houve uma revolução no mercado, com o desenvolvimento e expansão das redes de franquia. Na década de 90, evidenciou-se o início da melhora no cenário, por meio da derrubada da inflação e estabilidade econômica, e uma tendência marcante foram as lojas de conveniência e os supermercados compactos (BORGES, 2001).

E neste início de século XXI, nasceu o comércio eletrônico, prometendo mudanças no sistema tradicional de compras e distribuição em ritmo acelerado e sem limites (SUPERVAREJO, apud BORGES, 2001, p. 26).

Em Rondônia, registra-se que o comércio varejista de alimentos tem seu surgimento relacionado ao primeiro grande fluxo migratório para a região, correspondendo ao início de construção da Estrada de Ferro Madeira-Mamoré, no



começo do século passado (Nakamura, 1999). Com a abertura da rodovia (BR- 29, a partir de 1960), intensificando-se o fluxo de famílias e, conseqüentemente, de recursos financeiros trazidos de outros Estados, a atividade comercial tomou alavancagem, visto que na região ainda não havia produção agrícola ou pecuária satisfatória.

As primeiras tentativas de introdução do auto-serviço no Estado (Nakamura, 1999) foram verificadas em meados de 1970, na capital, Porto Velho – Supermercados Teixeira e Melhoral e, em 1986, Supermercado Trento.

No interior do Estado, as primeiras lojas que adotaram o auto-serviço foram:

- em Ariquemes: Comercial Corbélia (março de 1978);
- em Ji-Paraná: Comercial Triangulina (1978);
- em Ouro Preto d'Oeste: Comercial Irmãos Gonçalves (1982);
- em Cacoal: Supermercado Balau e Mercantil Coimbra (1983) e Supermercado A Luzitana (1986).

Segundo a ABRAS (2001), 40% das lojas da Região Norte têm entre 300 e 700 metros quadrados de área de vendas, 59% dessas têm frente de caixa automatizada e 9% já possuem depósitos automatizados. As lojas, na maioria, nada devem em nível de automação, *mix*, exposição e preço. Ressalta-se que os preços são bastante competitivos se comparados aos das lojas do Centro-Sul, mesmo levando-se em conta as dificuldades de abastecimento.

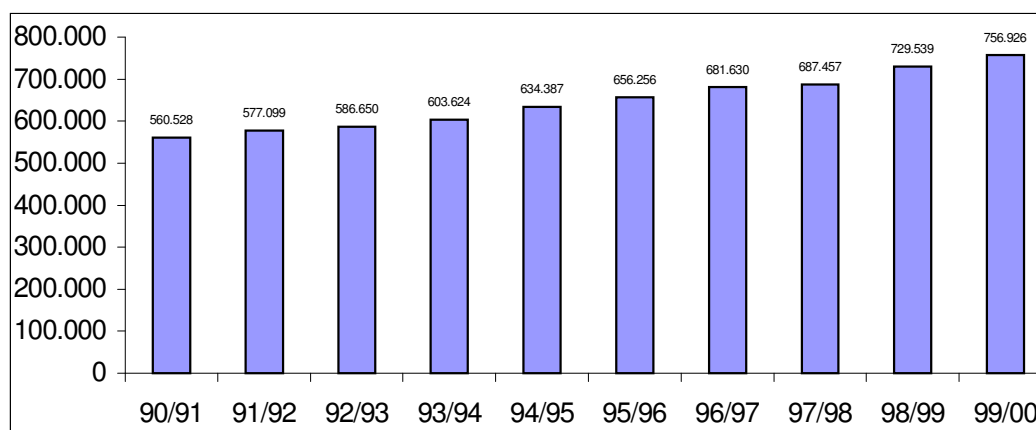
Para o Estado de Rondônia, dados do Censo ABRAS 2000 revelam que 65% de seus supermercados possuem *check outs* automatizados e 78% destes possuem área de vendas superior a 301 metros quadrados.

Poucos foram os setores da economia brasileira que conseguiram crescer tanto e tão rapidamente quanto os supermercados, ressaltando-se, especificamente, que o estado de Rondônia depende preponderantemente do funcionalismo público como movimentador da economia, apesar de já ser forte em pecuária, extração de minérios e ter um potencial agrícola em desenvolvimento (ABRAS, 2001).

Nos últimos quarenta anos de existência, o setor supermercadista, “saltou de uma era de armazéns e feiras livres para a instalação de uma rede de aproximadamente 24 mil pontos-de-venda espalhados por todo o país, chegando a

uma participação de 6,2% do PIB nacional e a geração de 536 mil empregos diretos, numa área de vendas equivalente a 11,4 milhões de metros quadrados” (SUPERHIPER, apud BORGES, 2001, p. 43).

Nos últimos 10 anos, o varejo brasileiro vem ampliando o número de lojas, conforme se pode observar na Figura 9.



**Figura 9:** Evolução do número de lojas no varejo

Fonte: NIELSEN (2000, p. 24)

Além disso, nesse mesmo período, o número de lojas teve um crescimento de 31,4%; bastante significativo, principalmente levando-se em conta que o varejo absorve mais mão-de-obra que o setor atacadista e, tradicionalmente, possibilita emprego a mão-de-obra menos qualificada que a empregada no setor industrial.

Segundo dados da ABRAS (apud Borges, 2001, p. 43), na década de 50, o setor respondia, no Brasil, por apenas 30% do abastecimento nacional de alimentos e afins. Nos anos 80 houve um crescimento de 65%, e nos anos 90 essa participação chegava em torno de 80%, enquanto, segundo a última pesquisa realizada pela ABRAS/ACNielsen (Superhiper, apud Borges, 2001, p. 43), os números ultrapassaram os 92%, atingindo um faturamento aproximado de R\$ 62 bilhões.

Os tipos de varejistas no Brasil, de acordo com ACNielsen são:

- a) Auto-serviços: são lojas que, além de serem classificadas como “alimentares”, tenham como característica fundamental o “*check-out*”, ou seja, balcão na saída da loja, com caixa registradora, terminal de ponto de venda (PDV), máquina de calcular, máquina de somar ou qualquer outro equipamento que permita a soma e conferência das compras. Além disso,

deverá ter carrinhos ou cestas à disposição dos fregueses. A maioria dos produtos nesses estabelecimentos são dispostos de maneira acessível, permitindo aos fregueses se “auto-servirem”. Incluem supermercados e lojas de conveniência.

- b) Tradicionais: são lojas onde é necessária a presença do vendedor ou balconista.
- c) Farma-Cosméticos: incluem farmácias, drogarias e perfumarias.
- d) Consumo Local: representado por bares, restaurantes, lanchonetes e adegas de consumo local.

A representatividade desses formatos de varejo, em número de lojas e faturamento, é mostrada na Tabela 1, observando-se que o número de lojas mais significativo é o canal de Consumo Local, porém o auto-serviço, em volume de vendas, representa mais da metade do setor.

**Tabela 1:** Número de lojas e volume de vendas por canal de distribuição – 1999/2000

Canais	NÚMEROS DE LOJAS	NÚMEROS DE LOJAS (%)	VOLUME DE VENDAS VAREJO (%)
Auto-Serviços	57.754	7,8	58,0
Tradicionais	269.438	36,6	15,0
Farma-Cosmético	60.045	8,2	13,0
Consumo Local	369.689	47,4	14,0
TOTAL	756.926	100	100

Fonte: NIELSEN (2000, p.21).

Pode-se também verificar outra característica interessante do varejo analisando a Tabela 2, que mostra a distribuição do número de lojas e volume de vendas regionalmente em alguns segmentos do varejo. A região I concentra a maior quantidade de lojas, porém sua participação sobre as vendas é expressivamente menor, enquanto que nas áreas IV, V e VI essa relação é inversa. Isso pode ser analisado sob o ponto de vista de que as cidades maiores concentram formatos de varejo de maior porte e mais diversificados, com grande potencial de vendas. Esse aspecto é explicado, inclusive, pela análise da própria evolução histórica do varejo brasileiro que, segundo Las Casas (1992), está diretamente relacionado ao cenário em que se assenta a infra-estrutura das cidades. Acrescenta ainda que necessita

principalmente de uma concentração mercadológica que pressupõe a existência de pessoas, dinheiro, autoridade para

comprar e, evidentemente, disposição para comprar. Adicionalmente à facilidade de transporte e comunicações, é determinante para o crescimento varejista o próprio crescimento das cidades (LAS CASAS, 1992, p. 24).

**Tabela 2:** Número de lojas e volume de vendas do varejo por áreas – 1999/2000

	Alimentar			Farma-Cosmético			Bar		
	Nº de lojas	Nº lojas %	Volume vendas %	Nº de lojas	Nº lojas %	Volume vendas %	Nº de lojas	Nº lojas %	Volume vendas %
Total Brasil	327.192	100	100	60.045	100	100	369.689	100	100
Área I	99.573	31	12	13.789	23	11	95.831	26	14
Área II	59.571	18	14	10.421	17	18	66.365	18	18
Área III	17.813	5	7	3.436	6	10	24.307	6	8
Área IV	21.533	7	21	6.972	11	20	47.727	13	19
Área V	40.593	12	21	10.602	18	16	54.534	15	21
Área VI	64.419	20	20	10.028	17	17	50.429	14	14
Área VII	23.690	7	5	4.796	8	8	30.496	8	6

Área I: Ceará, Rio Grande no Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia.

Área II: Minas Gerais, Espírito Santo e Estado do Rio de Janeiro (excluindo-se os municípios contidos na Área III).

Área III: Grande Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, Niterói, Nova Iguaçu, Duque de Caxias, Nilópolis, São Gonçalo e São João de Meriti.

Área IV: Grande São Paulo: São Paulo, Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Guarulhos, Osasco, Embu e Taboão da Serra.

Área V: Interior do Estado de São Paulo (excluindo-se os municípios contidos na Área IV).

Área VI: Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Área VII: Mato Grosso do Sul, Goiás e Distrito Federal.

Fonte: Adaptado de NIELSEN (2000).

Como em todo o mundo, também no Brasil o varejo vem passando por uma reestruturação, buscando ajustar-se e adequar as organizações ao novo cenário competitivo – cada vez mais acirrado – às mudanças observadas no comportamento do consumidor, às novas oportunidades que surgem advindas dessas transformações.

Santos e Gimenez (1999), analisando características gerais do varejo no Brasil, observam que as empresas mais representativas do setor vêm

implementando processos de reestruturação que apresentam algumas características comuns:

- a) troca de controle acionário;
- b) fechamento de lojas menos rentáveis ou não lucrativas e reformas de lojas existentes;
- c) adequação do perfil de endividamento/renegociação de dívidas;
- d) profissionalização das administrações, de tradicional característica familiar;
- e) busca por maior capitalização, como, por exemplo, securitização de recebíveis como forma alternativa de financiamento;
- f) elevação do grau de utilização de automação comercial e de recursos de informática;
- g) aperfeiçoamento do conhecimento do cliente final;
- h) mudança de enfoque:lucro operacional *versus* lucro financeiro; e
- i) retomada dos instrumentos de planejamento e aperfeiçoamento de instrumentos de aferição de custos e controles.

As modificações que vêm se processando no varejo brasileiro se dão em razão da busca de maior eficiência operacional e de melhorias na gestão das empresas, de forma a capacitá-las a obter vantagens competitivas, baseadas principalmente na estrutura de custos, qualidade, atendimento e serviços oferecidos, mais do que centradas no sortimento de produtos e preços, que tendem a ser muito parecidos (MIRANDA, 2001).

De acordo com Santos e Gimenez (1999, p. 83), as vantagens que o setor varejista tem obtido são decorrentes fundamentalmente de:

definição correta do *mix* de vendas; agregação de serviços de forma perceptível ao consumidor, oferecendo mais por menos; informatização, que se torna cada vez mais importante na cadeia do varejo e no suporte à atividade de distribuição; emprego de novos sistemas, ferramentas e técnicas, como gestão de estoques, gerência por categoria, *Eletronic Data Interchange* (EDI), *benchmarking* etc; e conceito de parceria e de aproveitamento de sinergias entre atividades dos diversos agentes na cadeia de valor: produtores, distribuidores, varejistas e clientes finais.

Conforme Garcia (apud Borges 2001), a definição do *mix* de serviços é tão ou mais complexa do que definir o *mix* de produtos; e não é só definir, mas gerenciar de forma eficiente. Ele argumenta que, na medida em que o supermercado vai assumindo o foco no cliente, tem maior chance de acertar os serviços que realmente agregam valor.

Muitos empresários estão empenhados no desenvolvimento de um *mix* de serviços que “gere impacto, que marque na mente do cliente de forma definitiva” (Borges, 2001, p. 63), e por isso já foram pensados variados serviços ao cliente, tais como:

programas de fidelização, cartões preferenciais de compra, atendimento personalizado, bônus de Crédito, entrega em domicílio e sistemas de *delivery*, funcionamento 24 horas, venda a prazo, cursos rápidos de culinária e arranjos, cozinha experimental, lava-jato e troca de óleo, posto bancário, salão de beleza, música ao vivo, café da manhã, *self-service*, palestras, ações filantrópicas, carrinho com bebê conforto, carrinho para deficientes físicos, espaço de recreação para crianças, *ombudsman*<sup>7</sup>, fraldário, festas juninas, minipraça de alimentação.

Enfim, uma gama considerável de possibilidades de serviços que podem compor o *mix* de serviços.

A tendência brasileira vai em direção ao domínio do grande varejo, representado pelo auto-serviço e *shopping-centers*. De acordo com Richers (2000), os *shopping-centers*, já em 1998, empregavam duas vezes e meia mais trabalhadores do que as montadoras de veículos no país, num total de 276 mil funcionários. Já os auto-serviços, em 1969, não chegavam a 2000 estabelecimentos. Em 1999 eram mais de 47.000 lojas, das quais 13.462 respondiam por 80% do faturamento do setor (SUPERMERCADO MODERNO, 1999).

Quanto ao futuro do setor varejista, uma das principais tendências apontadas é o varejo virtual. Dentro desta perspectiva, segundo Nogueira (1995, p. 124), um dos paradigmas do varejo, é o surgimento de um “novo tipo de “loja no cliente”, ou de colocar produtos e serviços onde está o cliente, sem se ater apenas aos clientes que vêm até a loja”. Certamente é um novo formato de loja que implica em grandes

---

<sup>7</sup> Borges (2001, p. 116) traduz “ombudsman” como o “ouvidor”, um funcionário “com autonomia para tomar decisões junto ao gerente, atendendo às aspirações, reclamações e necessidades dos clientes.”

transformações para o varejo. No Brasil, o primeiro supermercado virtual foi lançado pela rede Pão de Açúcar em setembro de 1995, e, segundo Alonso (2000), tem 140 mil clientes cadastrados e recebe 4 milhões de visitas por mês, com compras médias mensais de R\$ 240,00.

As perspectivas de vendas *on-line* são promissoras, pois vão ao encontro dos novos hábitos dos consumidores, permitindo uma diferenciação para as empresas. E, por outro lado, o Brasil em 1999 tinha 2,2 milhões de internautas que chegaram a 4,25 milhões em 2000, com previsões de que chegue ao ano 2004 com 15,22 milhões. Do total de usuários, 18% faziam compras *on-line* em 1999, 32% em 2000 e a previsão para 2004 é de que chegue a 90%. São números de mercado bastante animadores, segundo ALONSO (2000).

Por todos os pontos abordados evidencia-se que o varejo é uma atividade extremamente dinâmica e com forte suscetibilidade às mudanças conjunturais, sejam elas de ordem cultural, política, econômica ou tecnológica, que tem, no centro de todas as decisões e ações estratégicas existentes no setor, o consumidor. É para sua satisfação que se dirige a distribuição.

#### 2.4.3 Supermercados

Um dos mais importantes setores do varejo é o de alimentos, em que os formatos de lojas são classificados, comumente, como auto-serviços e tradicionais. Os primeiros incluem supermercados, hipermercados e lojas de conveniência, enquanto que os segundos incluem armazéns, padarias e mercearias.

O auto-serviço se sobressai frente ao formato tradicional. Sua introdução, no Brasil, como já visto anteriormente, ocorreu nos anos 50, implantado pela Rede Pão de Açúcar com o Peg-Pag. Se em 1969 os estabelecimentos de auto-serviço não chegavam a 2000 e trabalhavam com aproximadamente 1500 itens (Supermercado Moderno, 1999); hoje há mais de 55.000 pontos de vendas que chegam a expor em suas gôndolas até 60.000 itens (ABRAS, 2000a). Ou seja, o conceito se impôs e se consolidou, impondo mudanças radicais em todas as esferas de atuação e no varejo como um todo.

Nas tabelas 3 e 4, a seguir, pode-se visualizar comparativamente o auto-serviço e as lojas tradicionais, com um crescimento do auto-serviço brasileiro em

número de lojas de 15,8%, no período 1995/1999, passando de 282.435 unidades para 327.192 unidades. O segmento de auto-serviço representa hoje cerca de 87% do abastecimento interno de alimentos e de produtos de higiene e limpeza, embora representem apenas 17,7% do número total de estabelecimentos varejistas.

**Tabela 3:** Evolução de auto-serviços e lojas tradicionais – número de lojas

Ano	1995	%	1996	%	1997	%	1998	%	1999	%
Auto-serviços	43.777	15,5	46.158	15,2	47.663	15,6	57.178	17,9	57.913	17,7
Tradicionais	238.658	84,5	257.515	84,8	257.871	84,4	262.250	82,1	269.279	82,3
Total	282.435	100	303.673	100	305.534	100	319.428	100	327.192	100

Fonte: NIELSEN (2000, p. 186)

**Tabela 4:** Evolução de auto-serviços e lojas tradicionais – volume de vendas

Ano	1995	1996	1997	1998	1999
Auto-serviços	84,4	84,6	84,4	86,3	86,8
Tradicionais	15,6	15,4	15,6	13,7	13,2
Total	100	100	100	100	100

Fonte: NIELSEN (2000, p. 186)

No segmento de auto-serviços destacam-se como principais dois formatos de varejo: os supermercados e os hipermercados.

De acordo com Kotler e Armstrong (1998, p. 298-299), supermercados “são grandes lojas de baixo custo, pequena margem de lucro, elevado volume e auto-serviço, que oferecem uma ampla variedade de produtos alimentícios, produtos de limpeza e de uso doméstico”; hipermercados “são uma combinação de supermercados, lojas de desconto e atacadistas, chegando a ter até 50 *check-outs* ou mais. Além dos produtos rotineiros, os hipermercados vendem também móveis, eletrodomésticos, roupas e muitos outros artigos” .

Genericamente, por sua similaridade ou semelhança, ambos são denominados supermercados. Observe-se que a ABRAS/ACNielsen considera, na sua metodologia de pesquisa, como supermercado lojas com dois ou mais *check-outs*, incluindo aí super e hiper.

Uma outra forma de visualizar o setor de auto-serviço brasileiro é utilizando o critério área de vendas (Gonzalis, 1998), como a variável de dimensionamento dos formatos de loja existentes, que seriam:



- a) lojas de conveniência/vizinhança: área de vendas até 300 metros quadrados;
- b) supermercados compactos: área de vendas entre 300 e 1000 metros quadrados;
- c) supermercados tradicionais: área de vendas entre 1000 e 2000 metros quadrados;
- d) superlojas: área de vendas entre 2000 e 5000 metros quadrados;
- e) hipermercados: área de vendas acima de 5000 metros quadrados.

Outro critério que também é utilizado na identificação dos formatos de lojas é, segundo Ascar (1998), pela quantidade de itens colocados à disposição do consumidor, que resultaria na seguinte classificação:

- a) supercenter: com média de 60.000 itens;
- b) hipermercado: com média de 35.000 itens;
- c) supermercado convencional: com média de 9.000 itens;
- d) supermercado compacto: com média de 4000 itens;
- e) loja depósito: com média de 7.000 itens;
- f) clube atacadista: com média de 3.500 itens;
- g) loja de conveniência: com média de 1.000 itens

Assim, o setor de auto-serviço apresenta diversas formas para ser caracterizado; porém no presente trabalho estar-se-ão enfatizando supermercados e hipermercados, definidos como:

- supermercados: lojas que se caracterizam pela venda predominante de alimentos frescos ou mercearias e artigos de higiene e limpeza; apresentam alto giro e baixa margem, mantêm preços competitivos, trabalham com o conceito de auto-serviço e contemplam um mínimo de dois *check-outs* e uma área de vendas superior a 300m<sup>2</sup>.
- Hipermercados: lojas que se caracterizam pela venda de alimentos, artigos de higiene e limpeza, eletrodomésticos, vestuário e artigos para o lar,

apresentam alto-giro e baixa margem, trabalham com o conceito de auto-serviço e contemplam uma superfície de vendas em geral acima de 5000 m<sup>2</sup>.

#### 2.4.3.1 Características do setor supermercadista

O segmento supermercadista destaca-se no setor do auto-serviço brasileiro. De acordo com dados da ABRAS/ACNielsen, no ano de 1999, respondeu por aproximadamente 92% do faturamento do setor, com um número de lojas que representa cerca de 44% do total. Esse resultado foi conseguido com 292.103 funcionários, com uma área de vendas 23% menor do que o setor como um todo, o que significa maior produtividade (Tabela 5).

**Tabela 5:** Dados de resultados do setor supermercadista e do setor de auto-serviço em 1999

	Faturamento nominal (R\$ bilhões)	Nº de lojas	Nº de check-outs	Nº de funcionários	Área de vendas em m <sup>2</sup> (milhões)
Setor auto-serviço	60,1	55.313	135.914	670.086	13,1
Segmento supermercado	55,4	24.112	104.713	292.103	10,1

Fonte: MERLIM (2000, p. 14)

Analisando-se a participação do segmento supermercadista no setor de auto-serviço, nos anos de 1998 e 1999 (Tabela 6), percebe-se a grande representatividade deste e um aumento desse formato de loja, o que pode ser visto sob a ótica da mudança do comportamento do consumidor, pois a busca deste por conveniência provoca a migração de vendas de outros formatos de distribuição – feiras livres, padarias, açougues – para os supermercados.

**Tabela 6:** Auto-serviço e Supermercados: Faturamento e número de lojas, 1998 e 1999

Anos	Faturamento nominal Auto-serviço (R\$ bilhões)	Nº de lojas Auto-serviço	Faturamento nominal Supermercados (R\$ bilhões)	Nº de lojas Supermercados
1998	61,8	51.502	50,5	21.800
1999	60,1	55.313	55,4	24.112

Fonte: Elaborado a partir de MERLIM, 2000

Reforçando a idéia já apresentada, esse setor vem sendo um dos poucos segmentos do varejo que tem apresentado crescimento em seu faturamento, o que é

demonstrado pelos dados da ABRAS, sendo que entre 1990 a 2000 (Tabela 7), as vendas anuais deste segmento cresceram aproximadamente 116%, apresentando o alto volume de negócios do setor.

**Tabela 7:** Vendas anuais do setor supermercadista: 1990 a 2000

Ano	Vendas (R\$ bilhões)
1990	28,7
1991	25,7
1992	26,9
1993	28,1
1994	37,5
1995	43,7
1996	46,4
1997	46,6
1998	50,5
1999	55,4
2000	62,1

Fonte: Elaborado a partir de: ABRAS, 1995a; SOBRAL; ALMEIDA; SALGUEIRO, 1996; SILVA; SALGUEIRO, 1997; VIDEIRA; SALGUEIRO, 1998; VIDEIRA; BRITO, 1999; GONÇALVES, 2000; FERRAZ, 2001.

Ainda, esse faturamento tem representado, em média, uma participação de 6% no Produto Interno Bruto – PIB, o que pode ser visto como uma grande oportunidade de crescimento para o setor, pois em países europeus e nos Estados Unidos a rede de auto-serviços responde por 25% do PIB (SUPERMERCADO MODERNO, 1998).

Os principais indicadores de eficiência utilizados pelo setor para acompanhar e analisar o desempenho operacional das empresas estão relacionados a três aspectos: vendas, funcionários e valor médio de compras. As vendas podem ser analisadas por loja, por m<sup>2</sup> de área de venda, por funcionários e por *check-out*. De acordo com Gonzalis (*apud* Merlim, 2000, p. 23), “a melhor análise do grau de eficiência dos diferentes tamanhos de supermercado se dá pelos números de faturamento por metro quadrado, que não sofrem interferências de outros fatores, como no caso da mão-de-obra”. O número de funcionários pode ser relacionado à área de vendas e por *check-out*, dando uma noção da produtividade que é conseguida pelas lojas.

O setor é bastante concentrado, com uma tendência a aumentar essa concentração. Em 2000, as 300 maiores empresas de hiper e supermercados representaram 56,52% das vendas totais desse segmento, e as 20 maiores representaram 54% das vendas, com crescimento de aproximadamente, 2,52% em relação a 1999. Tais dados podem ser observados na Tabela 8.

**Tabela 8:** Faturamento e número de lojas das 300 maiores e 20 maiores – 1995 a 2000

Ano	Faturamento nominal (R\$ bilhões) 300 maiores	Faturamento nominal (R\$ bilhões) 20 maiores	Número de lojas 300 maiores	Número de lojas 20 maiores
1995	29,7	17,1	3.059	780
1996	31,8	18,9	3.100	774
1997	34,7	21,0	3.187	858
1998	38,6	27,8	3.218	985
1999	42,0	30,1	3.199	1.548
2000	45,3	35,1	3.228	1.728

Fonte: FERRAZ (2001, p. 19)

A maior participação das 20 maiores sobre o faturamento no setor, crescente ano a ano, reflete o movimento de fusões e aquisições que têm ocorrido no setor. Porém essa concentração é bastante regional, em que a região Sudeste responde por 54,3% do faturamento bruto total e emprega 46% da mão-de-obra total (Tabela 9).

**Tabela 9:** Participação por região, segundo localização das lojas – 2000

Região	Faturamento bruto (R\$)	%	Nº check- outs	%	Área de vendas m <sup>2</sup>	%	Nº lojas	%	Nº de funcio- nários	%
Sudeste	24.852.443.824	54,3	19.661	45,3	2.334.834	45,9	1.229	34,2	138.688	46,0
Sul	7.959.760.348	17,4	10.023	23,1	1.223.673	24,0	967	26,9	64.530	21,4
Norte- Nordeste	7.688.054.800	16,8	7.954	18,3	797.708	15,7	955	26,5	55.885	18,5
Centro- Oeste	5.236.863.905	11,4	5.722	13,2	733.065	14,4	446	12,4	42.210	14,0
Total	45.737.122.877	100	43.360	100	5.089.280	100	3.597	100	301.313	100

Fonte: LUKIANOCENKO (2001, p. 73)

Ligada à concentração, observa-se no setor um processo de internacionalização, em que, dentre as 07 principais empresas no Brasil, segundo o critério de faturamento, 06 delas pertencem ou possuem participação estrangeira, conforme mostrado no Quadro 8.

**Quadro 8:** Origem do capital das principais redes supermercadistas – 1999

Rede	Origem do Capital
Companhia Brasileira de Distribuição	brasileiro/francês
Carrefour	Francês
Bompreço S/A Supermercados do Nordeste	Holandês
Sonae Distribuição Brasil S/A	Português
Casas Sendas Comércio e Indústria S/A	Brasileiro
Wal-Mart Brasil Ltda	Americano
Jerônimo Martins/Sé Supermercados	Português

Fonte: MIRANDA (2001, p. 69)

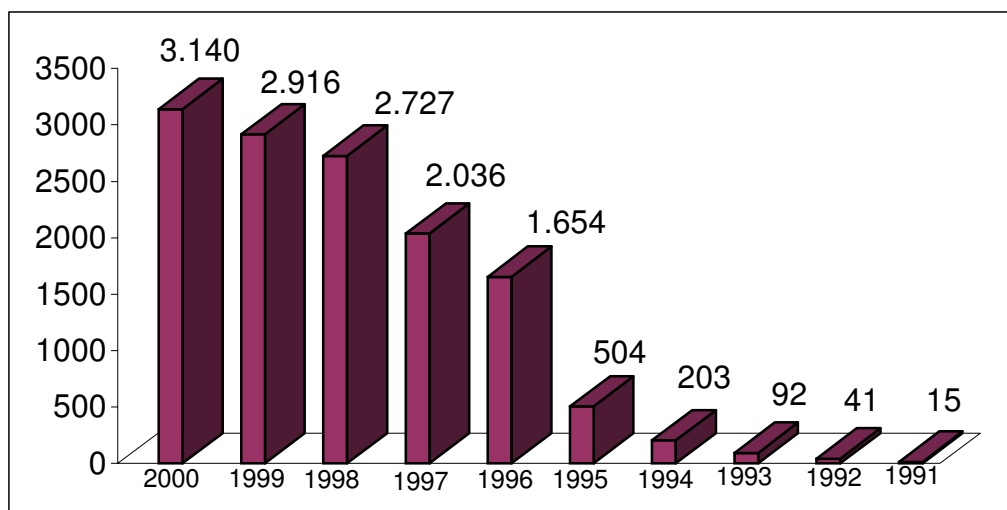
Isso aponta uma tendência do setor varejista de alimentos brasileiro, com forte atratividade, pela significativa amplitude de seu mercado consumidor interno. Este aspecto, somado ao processo de estabilidade econômica, no qual as disparidades de preços praticados reduziram, contribui para o acirramento da concorrência no setor, refletindo principalmente no fortalecimento de grandes redes em detrimento das pequenas e médias, que estão sendo absorvidas ou vendidas para grupos com maior poder. De acordo com Saab e Gimenez (2000, p. 112),

Esse processo favorecerá os grandes varejistas de alimentos, os quais poderão se beneficiar com a economia de escala na prestação de serviços e com a implementação de medidas que objetivem redução de custos e ganhos de eficiência e produtividade.

A concorrência no setor tem enfatizado aspectos como preço, políticas de créditos e qualidade dos serviços prestados, procurando-se suprir de forma mais completa as necessidades dos clientes de forma ágil e eficiente. Para tanto é dada ênfase a aspectos operacionais e mercadológicos do negócio, que são concernentes a: logística, tecnologia (automação e informatização), recursos humanos, variedade, fidelização, relacionamento com clientes, gerenciamento de categoria, qualidade, distribuição e abastecimento, parcerias com fornecedores, marca própria, ampliação de horários de atendimento, entre outros.

No aspecto da logística, o que se busca é a integração das principais atividades – compras, distribuição e comercialização –, por meio de parcerias entre fornecedores atacadistas, varejistas e distribuidores, procurando otimizar a operação total e construir uma vantagem competitiva. De acordo com Santos; Gimenez; Matos (apud Miranda, 2001, p. 70-71), a logística está ligada a dois aspectos básicos: centralização ou não das operações e a tecnologia da informação. Quanto ao primeiro ponto, os autores apontam uma tendência à centralização da distribuição; e, quanto à tecnologia da informação, destacam que as empresas líderes lidam com modernas tecnologias, tais como: lojas interligadas por satélite e mesmo depósitos com utilização de rádio-freqüência.

Novas tecnologias têm sido foco de investimentos do setor face ao novo cenário competitivo, e a automação comercial tem crescido ano a ano, disponibilizando variáveis, antes de difícil acesso, e beneficiando consumidores. Este crescimento se evidencia por meio de números, onde o ritmo de automação da frente do caixa dos supermercados aumentou extraordinariamente de 1991 a 1998, conforme se observa na Figura 10.



**Figura 10:** Número de lojas automatizadas frente de caixa – base: 3.517 lojas  
Fonte: FERRAZ (2001, p. 22)

O que se busca com a automação é rapidez no atendimento ao cliente, aumento da confiabilidade nas informações, controle efetivo dos itens vendidos, melhora na gestão de estoque e redução de erros na digitação de preços.

Outro ponto importante que caracteriza estratégias do setor é que atualmente os supermercados oferecem maior variedade de itens e mais serviços na definição

de seu *mix*. Nos hipermercados, por exemplo, o número de itens comercializados chegou a um crescimento de 306%, de 1994 a 1999, conforme demonstrado na tabela 10.

**Tabela 10:** Variedade de *mix* nos hipermercados

Ano	Quantidade (em mil itens)
1994	16
1999	65

Fonte: BRITO (1999, p. 20)

E produtos antes não encontrados nos supermercados são colocados à disposição, tais como roupas, artigos esportivos, artigos para residências, acessórios para carros, expandindo além dos produtos alimentares e de higiene e limpeza. Ainda, serviços como farmácia, produtos de beleza, *fast-food* e outros são incorporados, expandindo o formato das lojas.

No sentido da formação do *mix*, a utilização de marcas próprias tem sido adotada como forma de reduzir a concentração por fornecedor, reduzir custo, fortalecer a imagem da loja, completar a linha de produtos e aumentar a fidelidade dos consumidores à loja.

**Tabela 11:** Organizações com maior número de categorias de produtos de marcas próprias

	1998	1999
Carrefour	77	118
Sendas	6	97
Sonae	34	73
Wal Mart	60	59
Bompreço	40	52
Pão de Açúcar	41	44
Vitória	30	32
Cooperhodia	10	30
Senff Parati	14	20
Aliança IGA *	-	18

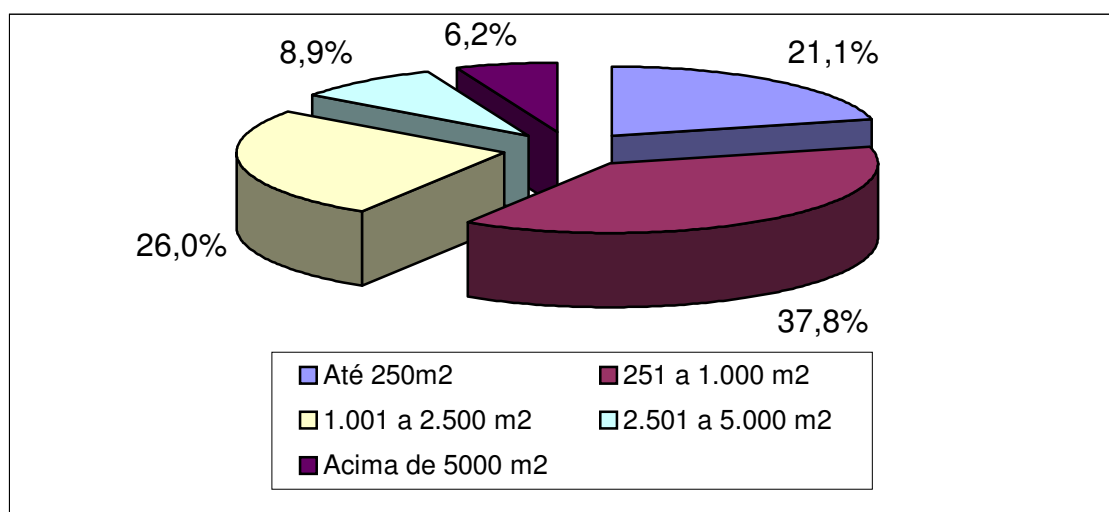
\* Empresa não participava do estudo em 1998

Fonte: LUKIANOCENKO (2000, p. 183)

Em 1999, segundo estudo realizado pela ACNielsen (Nielsen, 2000), as dez maiores redes do país tiveram 5% de suas vendas vindas de marcas próprias, e esta é uma tendência em expansão, como fica evidente pelo aumento no número de categorias de produtos com marcas próprias, de 98 a 99, conforme mostra a Tabela 11.

O gerenciamento de categorias tem sido apresentado como prioridade estratégica do setor e constitui-se no “processo de administrar categorias de produtos como unidades estratégicas de negócio, visando obter não só melhor satisfação do consumidor, mas também melhores indicadores de desempenho e lucratividade” (Parente, 1997, p. 230). Nos supermercados o gerenciamento de categorias se volta para a distribuição mais eficiente das seções de acordo com a preferência do consumidor, procurando atender à racionalidade deste na hora de efetuar suas compras.

Quanto ao formato de loja, a pesquisa ABRAS/ACNielsen de 1999/2000 analisou este e sua representatividade no setor supermercadista brasileiro, cujos resultados são mostrados na Figura 11.



**Figura 11:** Participação dos formatos de loja (%)

Fonte: FERRAZ (2001, p. 28)

Pode-se perceber que o supermercado tradicional, entre 251 e 2.500 m<sup>2</sup>, responde por mais de 63% do total de lojas com dois ou mais *check-outs*. De acordo com Saab e Gimenez (2000), as grandes empresas do setor no Brasil já atuam tanto no segmento de hipermercados quanto no de supermercados, e espera-se que no futuro invistam no segmento de supermercados populares localizados na periferia onde há muitas opções de pontos comerciais.



A gestão dos fatores aqui citados é fundamental para a competitividade da empresa, considerando-se o cenário delineado, em que a orientação voltada para o mercado, com a utilização das ferramentas da tecnologia da informação, é um grande desafio, porém imprescindível para a sua sobrevivência (Miranda, 2001).

A contribuição dos temas tratados nos itens 2.4 a 2.4.3.1 para esta pesquisa, além do conhecimento do perfil do setor, diz respeito à confirmação da necessidade das empresas (em especial, as do setor estudado), de definir estratégias voltadas à identificar os desejos do mercado, na busca de sua satisfação e fidelização, por meio de periódicas pesquisas de marketing, visando à adequação dos *mix* ao gosto e necessidades dos clientes. Ainda, diz respeito à apresentação das principais variáveis consideradas nas decisões de formação do *mix* varejista e os possíveis.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Depois que se definiu o objeto de estudo, deparou-se com a necessidade da busca e identificação dos procedimentos metodológicos a serem utilizados: o “como” e o “com que fazer”. A metodologia aponta o caminho a ser seguido, norteando as ações do pesquisador, por meio das fontes e ferramentas disponíveis. Neste capítulo são descritos os caminhos utilizados para a realização desta pesquisa, partindo-se da caracterização do estudo, seguida da seleção da população e amostra, coleta de dados e tratamento destes.

### 3.1 Caracterização do estudo

Diferentes metodologias requerem formas também diferentes de coleta e de análise de dados, de forma a atender aos objetivos da pesquisa (Mattar, apud Borges, 2001, p. 98). Assim, adotou-se o **método indutivo de abordagem**<sup>8</sup>, enquanto os métodos de procedimento escolhidos foram o **estudo de caso** e **estatístico**, adotando-se como principais recursos metodológicos os tipos de estudos exploratórios e descritivos.

Gil (1999) classifica os diferentes tipos de pesquisa em três grupos: pesquisas exploratórias, pesquisas descritivas e pesquisas explicativas.

---

<sup>8</sup> ‘cuja aproximação dos fenômenos caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias’ (Lakatos e Marconi, 2001, p. 106)

A **pesquisa exploratória** busca desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas à formulação de problemas mais precisos ou geração de hipóteses para estudos posteriores. Ela proporciona uma visão geral para o entendimento de um dado problema e, aqui, basearam-se numa pesquisa bibliográfica que, segundo Marconi (1990), é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados ao tema. Esse tipo de estudo, segundo Samara e Barros (1997), tem como principal característica a informalidade, a flexibilidade e a criatividade, proporcionando o primeiro contato com o fenômeno a ser pesquisado, ou um melhor conhecimento sobre o objeto de pesquisa. Eles dizem ser este o primeiro passo para se determinar uma situação mercadológica.

Na etapa exploratória foram utilizadas fontes **secundárias**, tais como: levantamentos bibliográficos, por meio de livros técnicos específicos sobre o composto de qualidade, qualidade em serviços, avaliação da qualidade de serviços e processos e, em especial, relacionados a varejo e supermercado, e **fontes primárias** por meio de pesquisa de campo<sup>9</sup>, na qual foram coletados os dados primários, “aqueles que não foram antes coletados (...) e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento” (MATTAR, apud BORGES, 2001, p. 100).

O objetivo da pesquisa descritiva é proporcionar a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis, levantamento de opiniões, atitudes e crenças (Gil, 1999). Sua característica mais significativa está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Tais estudos implicaram na coleta de dados junto aos clientes de supermercado, por meio de entrevistas pessoais, após levantamento prévio dos serviços oferecidos pela empresa analisada, igualmente obtido via entrevista pessoal com seu representante.

**Pesquisas explicativas** são as que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, explicando a razão, o porquê das coisas.

---

<sup>9</sup> Investigação com ênfase em dados concretos, realizada pela “observação direta dos fatos ou pela indagação concreta das pessoas envolvidas e interessadas no tema objeto do estudo”(Nunes, 2001, p. 23).

Relacionado ao tipo de estudo que se deseja realizar, e pela natureza e nível de detalhamento do problema, necessária se faz a escolha de procedimentos sistemáticos que permitam descrever e interpretar adequadamente a realidade em estudo, ou seja, um método.

De acordo com Richardson (1999), pode-se dizer que há dois grandes métodos: o quantitativo e o qualitativo. O primeiro caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto na coleta de informações quanto em seu tratamento por meio de técnicas estatísticas, sendo amplamente aplicado em estudos descritivos. Ele visa, basicamente, a garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando margem de segurança quanto às inferências. O segundo difere do primeiro, à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema, não pretendendo numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. O método qualitativo justifica-se por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.

O presente trabalho é fundamentalmente um estudo de caráter descritivo, pois procurou-se, por meio de levantamento de dados primários, identificar uma situação específica vivenciada pelos consumidores do setor supermercadista, buscando explicar (pesquisa explicativa) a relação entre determinadas variáveis (atributos de qualidade percebida e satisfação) e entender como elas influenciam ou causam determinados fenômenos, no caso a decisão de compra.

Levando-se em conta o universo pesquisado, utilizou-se o **método quantitativo**, seguindo-se, com algumas adaptações, os caminhos metodológicos aplicados na pesquisa de Miranda (2001).

### **3.2 População e Amostra**

O trabalho foi desenvolvido na cidade de Cacoal, estado de Rondônia, analisando a atividade supermercadista e o *mix* de serviços oferecidos a seus consumidores, tendo a técnica amostral aplicada levado em consideração dois segmentos entrevistados: clientes e gerente de supermercado, tendo para a pesquisa com consumidores a utilização da técnica **Probabilística Aleatória Simples**, pois, conforme Samara e Barros (1997), nesse tipo de pesquisa há uma

igual probabilidade, diferente de zero, de cada elemento da população em representar o universo pesquisado<sup>10</sup>, enquanto que a pesquisa com o gerente contou com a técnica **Não-Probabilística Intencional ou por Conveniência**, em que os elementos da amostra são selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador e as características estabelecidas (Marconi, 1990). Assim, selecionou-se a empresa de interesse do projeto.

Por meio de consulta aos registros de concessão de alvará de funcionamento da Prefeitura Municipal de Cacoal, identificou-se a existência de 15 estabelecimentos do ramo supermercadista de pequeno e médio portes, dentre os quais, a princípio, foram considerados os 2 maiores em área, para efeito de universo pesquisado, devido a suas representatividades no Ranking ABRAS 2001, 210º lugar (ABRAS, 2002) e 64º lugar (Supermercado Moderno, 2002) e viabilidade para a realização de comparações, considerando-se, ainda, serem estes os que atraem maior número de consumidores, pois oferecem maior oferta de produtos e serviços, tendo maior participação sobre as vendas totais do setor.

Realizando comparações iniciais, constatou-se que um dos supermercados selecionados é rede de outra cidade que atua no local e não autorizou a realização da pesquisa em seu estabelecimento devido a políticas da empresa. Portanto os estudos foram realizados apenas em um supermercado (classificado em 210º lugar).

**Tabela 12:** População das cidades do Estado de Rondônia, consideradas como universo da pesquisa

Município	Habitantes	Zona Urbana	Zona Rural
Alta Floresta d'Oeste	26.533	12.341	14.192
Cacoal	73.568	51.398	22.170
Espigão d'Oeste	25.688	14.262	11.426
Ministro Andreazza	11.342	2.160	9.182
Pimenta Bueno	31.752	26.423	5.329
Presidente Médici	26.365	12.174	14.191
Rolim de Moura	47.382	34.421	12.961
<b>TOTAIS</b>	<b>242.630</b>	<b>153.179</b>	<b>89.451</b>

Fonte: Dados do Censo Demográfico IBGE 2000

<sup>10</sup> Segundo Oliveira (1999, p. 201), a amostra aleatória é sinônimo de acaso, randômica, não viesada, equiprovável.

Foi informado pelo gerente do supermercado pesquisado, em entrevista, que são atendidos também muitos consumidores de cidades vizinhas, cujas características populacionais de localização constam na Tabela 12.

O supermercadista entrevistado informou ainda, nesta mesma entrevista, que passam por sua loja cerca de 2 mil pessoas/dia, são vendidos 961 mil itens/mês, aproximadamente 35,5 mil itens/dia e que, os *check outs* registram, em média, 14 itens/minuto.<sup>11</sup>

Considerando a população de Cacoal, de 73.568 habitantes, e a população dos outros municípios citados (Tabela 12) e como a maioria das pessoas faz suas compras em supermercados, considerou-se para efeito de cálculo da amostra uma população maior que 100.000 habitantes, considerada infinita e, portanto, a amplitude do universo não influi no cálculo da amostra (Richardson, 1999). Portanto, para a definição do **tamanho da amostra** de consumidores de supermercado, adotou-se a seguinte fórmula, baseada em Miranda, 2001, p. 76 e Borges, 2001, p. 104:

$$N = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q}{E^2} \quad \text{onde:}$$

N = tamanho da amostra

$\sigma^2$  = variância da população

p = proporção das características pesquisadas no universo, calculada em percentagem

q = proporção do universo que não possui a característica pesquisada ( $q=1-p$ ). Em percentagem:  $q=100-p$

$E^2$  = erro de estimação permitido.

Esta fórmula é aplicada a populações infinitas com distribuição dicotômica, sem informação sobre as mesmas (Borges, 2001, 104). Utilizada de forma que haja um nível de confiança de 95%<sup>12</sup> e margem de erro de  $\pm 5\%$ , tem-se (Miranda, 2001, p. 76):

$$N = \frac{2^2 \cdot 50 \cdot 50}{5^2} \quad N = 400$$

<sup>11</sup> Valores Médios correspondentes ao mês de maio de 2002.

<sup>12</sup> De acordo com Samohyl (2000), em termos de percentagem, “quase sempre usa-se 95% ou 99%” (p. 24).

Estes 400 elementos foram escolhidos para responder às questões, procurando-se manter uma certa aleatoriedade, para que a representatividade da amostra em relação ao universo tenha a maior probabilidade de ser assegurada. Para tanto utilizou-se o procedimento de selecionar os elementos da amostra a cada dez consumidores que saíam do supermercado<sup>13</sup>, definindo-se uma cota máxima a ser cumprida em cada dia, baseando-se em um equilíbrio do número de entrevistas ao longo dos dias da semana e ao longo do dia.

Este tipo de amostra foi escolhido por suas vantagens de rapidez e custo e tendo em vista, principalmente, que existe pouco risco de os elementos selecionados não serem representativos do universo, uma vez que a coleta de dados foi procedida no ambiente supermercadista. Portanto estes elementos constituíram o que Richardson (1999) chama de sujeitos-tipos, aqueles que representam as características típicas de todos os integrantes que pertencem a cada uma das partes da população. Portanto, neste estudo, a amostra foi composta de pessoas de ambos os sexos, maiores de 16 anos, de diversas faixas salariais, residentes ou não na cidade de Cacoal, Rondônia, entrevistados entre os dias 17 e 24 de junho de 2002.

### 3.3 Coleta de dados

O principal método utilizado nesta pesquisa é o chamado **Método da Comunicação**, definido por Mattar apud Borges (2001, p. 101) como o que “ ‘consiste no questionamento verbal ou escrito dos respondentes para a obtenção do dado desejado, que será fornecido por declaração verbal ou escrita, do próprio entrevistado’ ”.

Quanto ao instrumento de coleta de dados, para realizar a pesquisa dentro dos parâmetros técnicos desejáveis, optou-se pelo instrumento **Estruturado Não Disfarçado**, conhecido como questionário, devido a simplicidade na aplicação e facilidade na tabulação, análise e interpretação. Este apresenta perguntas fixas, exatamente com as mesmas palavras, apresentadas sempre na mesma ordem e

---

<sup>13</sup> Adaptado de Miranda (2001) que aplicou tal procedimento a cada 4 consumidores que entrassem no supermercado.

com as mesmas opções de respostas, de forma clara e completa, a todos os respondentes (MATTAR, apud BORGES, 2001, 105).

Num primeiro momento, por meio da **técnica de documentação direta**, baseada na **observação direta intensiva**<sup>14</sup>, foram realizadas entrevistas com responsáveis, seguindo roteiros específicos (Anexo B); baseado também na **técnica de documentação direta**, mas com base na **observação direta extensiva**, com o uso de **formulário**<sup>15</sup>, identificou-se o *mix* de serviços oferecidos pelo supermercado pesquisado. A partir disto foi elaborado instrumento de coleta de dados para aplicação junto à amostra definida. Este instrumento de coleta de dados constituiu-se em um questionário aplicado com entrevista, buscando assim facilitar o processo de coleta de dados, pois com o contato direto se pode explicitar claramente os objetivos da pesquisa e do questionário e responder as dúvidas que os entrevistados possam ter (Richardson, 1999). E, ainda, o questionário possibilita obter um volume de informações relativamente grande em um tempo menor, em relação a outros tipos de instrumentos, e pela forma de contato a ser utilizado o respondente não tem a possibilidade de escolher as questões para respondê-las ou deixá-las incompletas, ocorrendo informações imediatas com menor risco de distorções, bem como não se corre o risco de as questões serem respondidas por terceiros. (Richardson, 1999; Mattar, 1993; Gil, 1999). Por outro lado, o uso de questionários aplicados por meio de entrevistas pessoais pode ocasionar um custo mais alto, a inibição do respondente com a presença do pesquisador, omitindo determinadas respostas e a necessidade de entrevistadores devidamente treinados para evitar tendenciosidade. Entretanto, dada à natureza da pesquisa e à quantidade de informações a serem coletadas, configura-se este procedimento como o mais adequado.

O questionário destinado ao gerente de supermercado (Anexo B) constou essencialmente de 23 perguntas abertas, enquanto o questionário destinado aos consumidores constou de 14 perguntas fechadas, uma vez que a temática é de conhecimento do respondente e existe razoável informação sobre a mesma. Foi incluída uma pergunta aberta, no estilo de completar sentença. Além das perguntas relativas ao tema da pesquisa coletaram-se dados de caracterização do consumidor, como sexo, idade, nível de escolaridade, estado civil e renda mensal.

---

<sup>14</sup> Técnica que engloba a observação propriamente dita e entrevista (Lakatos e Marconi, 2001, p. 107)

<sup>15</sup> O uso de formulário consiste em seguir-se ‘um roteiro de perguntas enunciadas pelo entrevistador e preenchidas por ele com as respostas do pesquisado’(Lakatos e Marconi, 2001, p. 107)



Procedeu-se inicialmente ao pré-teste do instrumento elaborado, quando foram entrevistados 10 consumidores, resultando, após adequação, no instrumento final a ser aplicado (Anexo C).

A coleta de dados junto aos consumidores foi efetuada no próprio supermercado, quando da sua presença, nos dias 17, 19, 20, 21, 22 e 24-06-2002 (dias escolhidos pois, segundo informações prestadas previamente pela gerência da empresa, existe maior fluxo de consumidores devido coincidirem com época de recebimento de salário e bônus por algumas classes de trabalhadores) no supermercado selecionado, através de contato direto realizado pela autora deste trabalho. Para a realização da entrevista, a entrevistadora abordou o consumidor após sua saída do caixa (*check out*), após a efetivação de todo o processo de compra, acreditando-se que assim a percepção dos entrevistados não sofreria nenhuma influência.

Quanto às questões de números 12 e 14, observa-se que se apresentava ao respondente uma ficha (Anexo D) com a escala de resposta pretendida, para facilitar seu entendimento (conforme Miranda, 2001, p. 78).

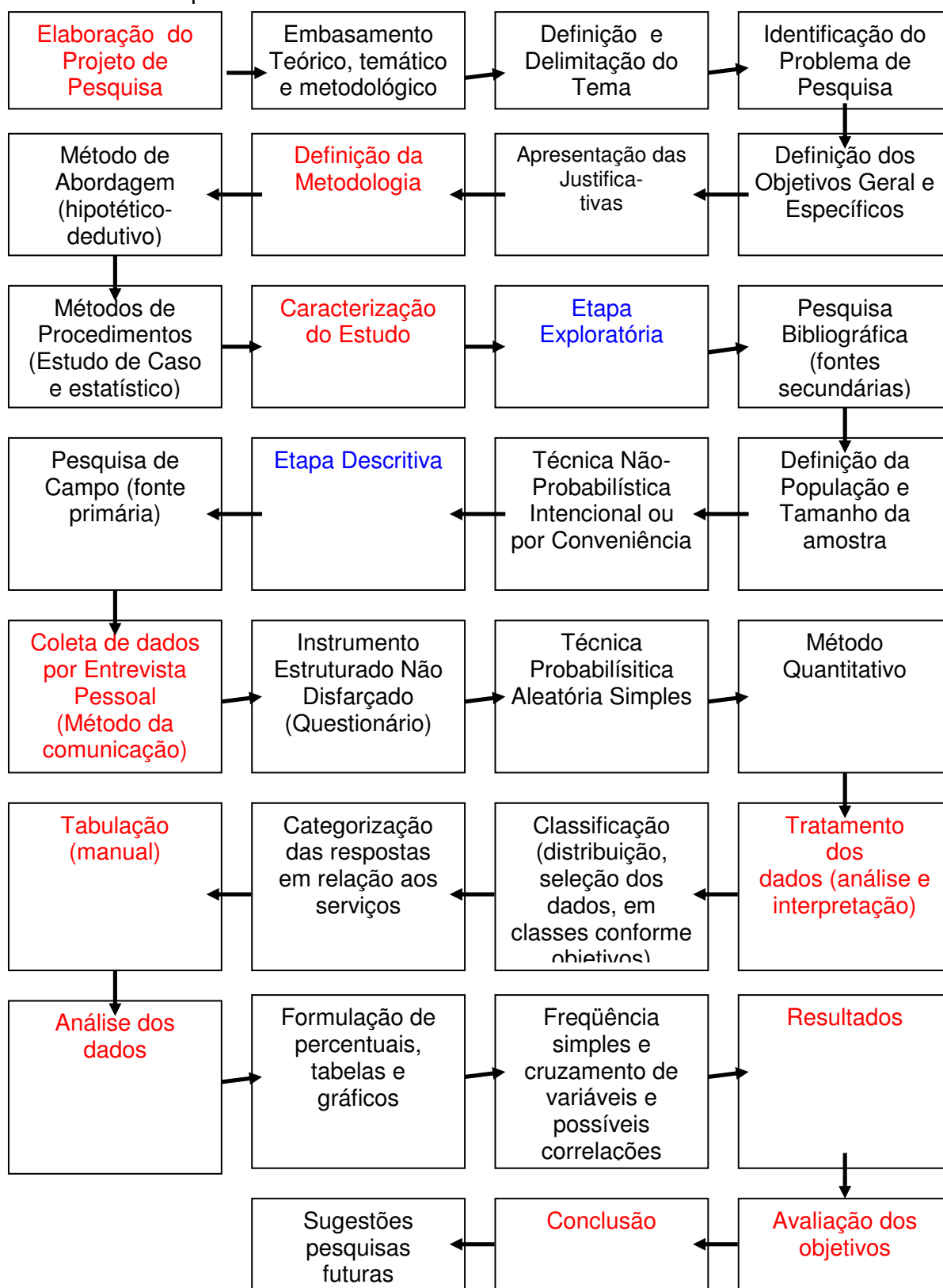
Buscando-se a aleatoriedade quando das entrevistas com os consumidores, tomou-se o cuidado em distribuí-las entre os 6 dias de forma que não fosse ultrapassado o limite de 75 entrevistados/dia e 25 entrevistados/turno (manhã – 08:00 às 12:00h –, tarde – 12:00 às 16:00h –e noite – 16:00 às 20:00h).

A aplicação de ambos os questionários, para consumidores e gerente de supermercado, deu-se por **Entrevista Pessoal**, com a pesquisadora fazendo as perguntas e anotando as respostas, na medida em que o entrevistado respondia, respeitando as diretrizes constantes no Anexo A.

### 3.4. Tratamento dos dados

Na Figura 12 foram indicadas as etapas seguidas quanto aos procedimentos metodológicos até o alcance dos resultados e conclusões do trabalho.

Encerrado o trabalho de campo, passou-se à reunião dos dados para a obtenção dos resultados globais que no processo de análise serviu para compor os números e valores percentuais.



**Figura 12:** Fluxograma das etapas metodológicas

O processo de interpretação transcorreu nesta seqüência: classificação, categorização, tabulação de respostas e análise estatística dos dados. Sendo:

a) a classificação foi realizada com a distribuição e seleção dos dados obtidos na pesquisa com os consumidores, reunindo-os em classes de respostas, conforme os objetivos;

b) a categorização de respostas foi utilizada para o questionário aplicado junto ao gerente de supermercado, para facilitar sua leitura e interpretação, já que se compunham de questões abertas;

c) a tabulação dos questionários respondidos pelos consumidores foi feita à mão, contando-se as respostas pelos códigos das alternativas;

e) a análise dos dados obtidos foi feita a partir de freqüências simples, cruzamento de variáveis e possíveis correlações existentes, utilizando-se da formulação de percentuais, tabelas e gráficos.

Os resultados levantados nas pesquisas com consumidores foram apropriados para que se pudesse fazer uma leitura mais concreta dos efeitos da qualidade percebida por eles nos serviços oferecidos pelo supermercado pesquisado, o nível de satisfação desses consumidores e os fatores que mais os influenciam na decisão de escolha por um estabelecimento ou outro.

## **4 ESTUDO DE CASO: SUPERMERCADO EM CACOAL**

No capítulo anterior mostraram-se os procedimentos metodológicos utilizados na efetivação da pesquisa de campo, no que diz respeito à caracterização. Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos junto ao gerente do supermercado pesquisado.

Para alcançar o objetivo proposto neste trabalho, como já visto, a pesquisa foi dividida em duas etapas: exploratória e descritiva.

### **4.1 Etapa exploratória**

Na etapa exploratória, o objetivo foi identificar o conjunto de serviços existentes no supermercado para a obtenção de dados que tornassem possível a etapa descritiva.

A empresa que colaborou neste projeto mesmo tendo autorizado divulgação, terá seu nome preservado pois muitas informações possuem contornos estratégicos, que devem ser mantidos em sigilo. Assim, foram entrevistados, nesta fase, o Gerente, a Chefe e a Encarregada de Departamento de Recursos Humanos, por meio de entrevista pessoal em profundidade, seguindo um roteiro específico (Anexo B). Algumas características físicas do supermercado pesquisado aparecem no quadro 9.

**Quadro 9:** Características físicas do supermercado pesquisado

Área total	2.200 m <sup>2</sup>
Área de Vendas	1.950m <sup>2</sup>
Nº funcionários	94
Nº de itens cadastrados	17.000
Nº de itens ativos	12.000
Nº de check-outs	11

Fonte: Dados primários, 2002

O supermercado pesquisado conta com uma área total de 2.200 m<sup>2</sup>, sendo 1.950 m<sup>2</sup> destinados a vendas e conta com 94 colaboradores que trabalham em turnos de 8 horas/dia, evidenciando a prática de revezamento. A empresa tem cadastrado em seu sistema 17 mil itens, mas encontram-se disponíveis para venda 12 mil. A empresa possui 11 *check outs*, mas, segundo informado pela Chefe do Departamento de Recursos Humanos, opera com o potencial máximo apenas aos sábados, enquanto de segunda à sexta normalmente operam com 8 a 10.

A partir da entrevista foram identificados os serviços oferecidos pelo supermercado pesquisado a seus clientes, chegando-se aos resultados que seguem:

- a) 2 leitores óticos de preços, localizados um no fundo e outro na frente da loja, nas extremidades das gôndolas, para facilitar o acesso para os consumidores.
- b) serviço de entrega em domicílio, oferecido gratuitamente, independentemente de limites de valor ou distância, mesmo sendo terceirizado.
- c) o horário de atendimento compreende o funcionamento de segunda-feira à sábado, das 8h às 20h.
- d) segundo o gerente entrevistado, ao contrário de estabelecimentos que absorveram a função de empacotador, adaptando-a como parte da tarefa dos caixas, o supermercado pesquisado oferece o serviço de empacotador sempre e em todos os caixas, incluindo a tarefa de levar as compras até o carro. Segundo o entrevistado, esta medida visa a gerar mais empregos e agradar ao cliente.
- e) o sistema de compra eletrônico existe por meio de telefone, mas é raramente utilizado. Ainda não há a opção de compras via Internet,

apesar de dispor de um site. As compras por telefone, são, via de regra, aceitas para grandes organizações – hospitais, prefeituras, grandes empresas ou clientes ditos especiais. Os supermercadistas destacam os problemas logísticos decorrentes da compra eletrônica, notadamente a seleção de produtos hortifrúti, pela sua variedade e maturidade ao gosto do cliente.

- f) decorrente do próprio Código de Defesa do Consumidor – CDC, o supermercado estudado aceita trocas e devoluções. Curiosamente, são aceitos para efeito de troca até mesmo mercadorias não perecíveis de outros estabelecimentos, desde que estejam dentro do prazo de validade e façam parte dos itens comercializados.
- g) quanto a algum tipo de atendimento personalizado, o gerente geral informou que existe um projeto em estudos para a implantação de um tratamento diferenciado aos idosos, gestantes e deficientes físicos, sendo disponibilizado um caixa exclusivo para atendê-los, com adaptações pertinentes à largura da passagem no caixa, além de futuro aumento das passarelas entre gôndolas e, ainda, conseqüente treinamento de pessoal de atendimento para este fim. Projeto com implantação prevista, segundo ele, durante o mês de novembro/2002.
- h) em relação aos meios de pagamento, são bastante amplos, sendo aceitos todos os cheques, inclusive pré-datados, bônus, ticket, requisições de empresas credenciadas, além de todos os cartões de crédito. Não são cobrados juros adicionais, havendo apenas um limitante de prazo máximo. Os operadores de caixa têm autonomia até um determinado prazo para decidir a aceitação do cheque pré-datado, e acima deste, os fiscais podem ou não liberar, conforme as políticas da empresa. Para todos os cheques existe consulta ao SERASA on-line, permitindo segurança ao supermercadista. Não há cadastro de clientes formalizado e nem serviço de pesquisa pós-compra para verificar o nível de atendimento e satisfação dos consumidores. Geralmente reclamações e sugestões são feitas via fone, diretamente com as gerências ou por meio de formulários

disponibilizados em diferentes locais dentro da loja, para depois serem discutidas em reuniões com os funcionários dos setores. A empresa não possui cartão de crédito próprio e não tem previsão para futura implantação, devido ao alto custo requerido.

- i) o supermercado não possui estacionamento próprio, mas há projeto futuro, no qual está definida a gratuidade do serviço.
- j) quanto a serviços complementares, o entrevistado identificou a existência de lanchonete própria, adega, setor de guarda-volumes e terminal do Banco do Brasil.
- k) o supermercado disponibiliza dois banheiros – um masculino e outro feminino –, localizados no andar superior, que são limpos duas vezes ao dia. Não havendo distinção ente funcionários e clientes, nem banheiros especiais para deficientes físicos, há projetos para a construção de mais dois banheiros para atender funcionários e clientes, separadamente e também a implantação de fraldário e local para deixar as crianças na hora da compra.
- l) no supermercado pesquisado, a promoção de cursos relacionados com a atividade dos clientes são feitos somente por intermédio dos fornecedores, eventualmente.
- m) quanto ao patrocínio de eventos, a empresa contribui conforme a procura, mas apenas para eventos sociais, tendo valores mensais máximos pré-definidos pelo departamento financeiro para esses fins, como, por exemplo, campanhas de igrejas, auxílio a associações filantrópicas. Não patrocinam pessoas individualmente.
- n) como se observa no quadro 8, o número de funcionários no supermercado é significativo e existe preocupação com sua competência e desenvolvimento. Foi enfatizado pelo entrevistado que a empresa que representa tem, como política, trabalhar com um número maior de funcionários do que seria necessário. Ele explicou que seriam necessários 60 funcionários para operar com a estrutura de que dispõe a empresa; porém existem empregados nesse estabelecimento 94 pessoas, dentre as quais 5 são

estagiárias, através de convênio com o IEL –Instituto Euvaldo Lodi –, no intuito de atender melhor e gerar mais empregos.

- o) no supermercado pesquisado a seleção é feita por pessoal da própria empresa, por meio de análise do currículo, seguida de entrevista, conforme características exigidas para o cargo. Tais critérios, segundo informações da Encarregada do Departamento de Recursos Humanos, são pré-definidos em conjunto com o líder do setor. Os empregados são treinados pelos colegas mais experientes, no próprio setor. Se necessário, em caso de funções mais especializadas, os funcionários são encaminhados para treinamento com terceiros. Os funcionários são avaliados pelos líderes imediatos, sem critérios definidos ou formalizados. Existem planilhas desenvolvidas pela consultoria de qualidade total contratada pela empresa, mas ainda não foram postas em uso.
- p) a empresa adota como obrigatório o uso de uniformes, que são diferenciados pelo tipo de serviço realizado.
- q) existem dois caixas diferenciados por volume de compras, onde é priorizada a rapidez do atendimento.
- r) o supermercado utiliza freqüentemente e simultaneamente, geralmente por meio de contrato de um ano, os meios de rádio, jornal, tevê, carro de som e de folhetos distribuídos diretamente nas residências, além da mídia interna, onde são anunciadas as promoções do momento para os consumidores que estão dentro da loja.
- s) além das seções usuais, o supermercado tem seção de peixaria, açougue, panificação/confeitaria (esta última terceirizada).
- t) Quanto a tangíveis, existe a preocupação em manter equipamentos modernos, principalmente no caixa, no setor de hortifrútis e nos carrinhos e cestinhas utilizados pelo consumidor. Os carrinhos são de vários tamanhos, com possibilidade de acomodar bebês. Tem ainda carrinhos destinados a crianças pequenas, imitando carros verdadeiros, buscando facilitar a realização da compra pelas donas-



de-casa. A prática de promoções e ofertas é comum e identificou-se como política, promoções “da hora”, mencionada no item r), que são feitas no momento que os consumidores estão realizando suas compras, valendo por tempo e/ou quantidade determinada. Está sendo criado um novo *layout* de loja, incluindo comunicação visual interna e nova departamentalização, para facilitar o acesso e localização dos produtos pelos clientes, para facilitar a ordem de compra e para que o cliente ande menos.

**Quadro 10:** *Mix* de serviços supermercadistas

Açougue
Adega
Atendimento dos funcionários
Atendimento no caixa
Banheiros
Caixas para compras em pequenas quantidades de itens
Carrinhos de Bebê e para Crianças pequenas
Compra eletrônica
Cursos Patrocinados por Fornecedores
Degustação de Produtos
Empacotadores
Entrega em domicílio (terceirizada)
Guarda-volumes
Horário de funcionamento ampliado
Lanchonete
Leitores óticos para consulta de preços
Opções de pagamento diversas
Panificadora (terceirizada)
Patrocínio de Eventos
Peixaria
Produtos perecíveis
Promoções/Ofertas
Promoções Relâmpago
Serviço de Reclamações (Pessoal, Fone, Formulário)
Sinalização dos produtos
Terminal de Banco
Troca de Mercadorias
Variedade de produtos

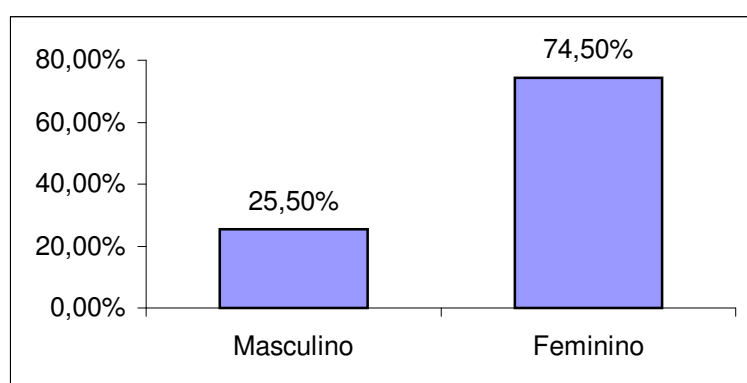
Fonte: Dados primários, 2002

Com base em todas as informações prestadas pela empresa, em resposta às questões constantes no Anexo B, identificou-se o *mix* de serviços oferecidos pelo setor supermercadista, o qual deu base para a coleta de dados junto aos consumidores, procurando verificar a qualidade dos serviços prestados. Tal *mix* é sistematizado no quadro 10.

## 4.2 Etapa descritiva

Os resultados da pesquisa descritiva decorrem de 400 questionários efetuados junto aos consumidores do supermercado escolhido e serão apresentados conforme a caracterização da amostra, globalmente.

Foram colhidos dados gerais, buscando-se traçar o perfil do cliente de supermercado cacoalense com relação a fatores como sexo, estado civil, faixa etária, escolaridade, localização, renda mensal e frequência com que vai ao supermercado.



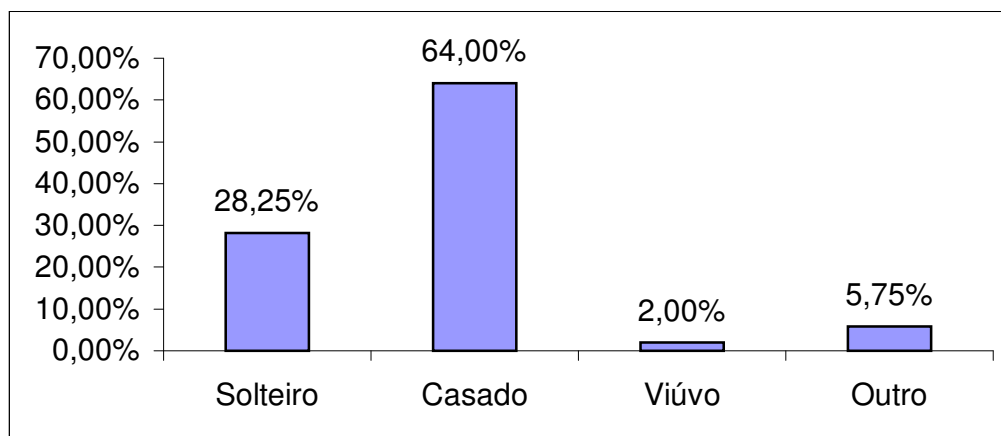
**Figura 13: Sexo**

Fonte: Dados primários, 2002

Em relação a variável sexo (questão 1 do Anexo C), percebe-se a predominância do sexo feminino, 74,50% (Figura 13), enquanto a participação do homem representa 25,50%.

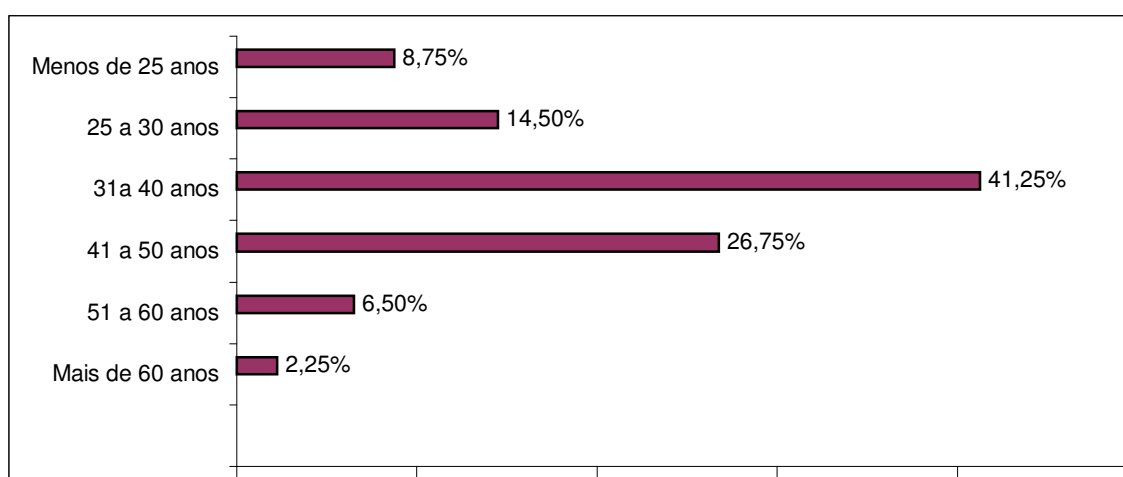
Quanto ao estado civil (questão 2 do Anexo C), obteve-se um percentual maior de casados, 64%, inferindo-se que serão adquiridas maiores quantidades de produtos e de maior variedade para atender a toda a família (Figura 14).

A distribuição dos consumidores por faixa etária (questão 3 do Anexo C), encontra-se na Figura 15, onde como maioria tem-se uma população adulta e madura, acima de 31 anos de idade, que representa, até o limite de 50 anos, um percentual de 68% da amostra. Considerando uma frequência acumulada com as faixas acima de 25 anos, tem-se 82,50%, o que vem a solidificar a pesquisa, pela suposição de que indivíduos nesta faixa etária teriam uma boa consciência e critério para julgar a atividade supermercadista.



**Figura 14:** Estado civil

Fonte: Dados primários, 2002

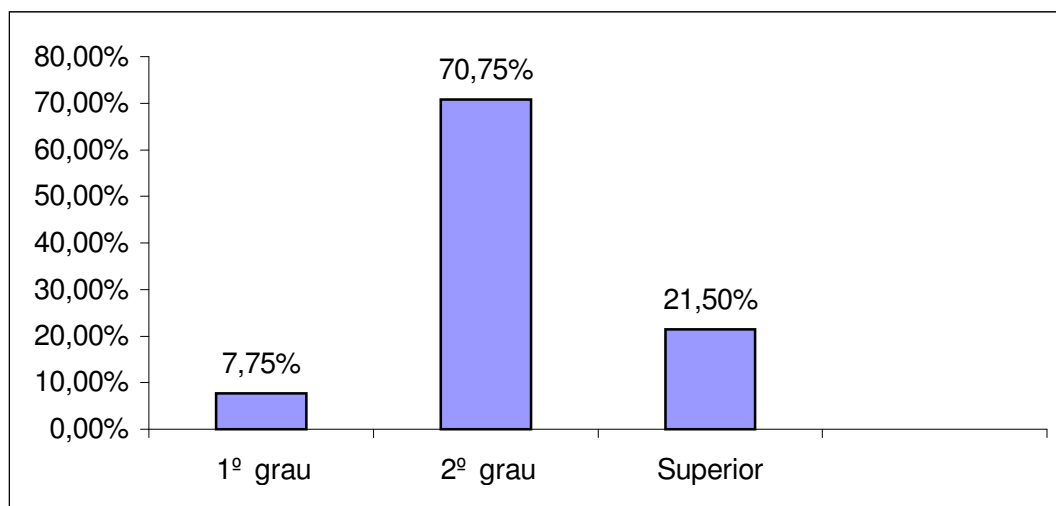


**Figura 15:** Faixa etária

Fonte: Dados primários, 2002

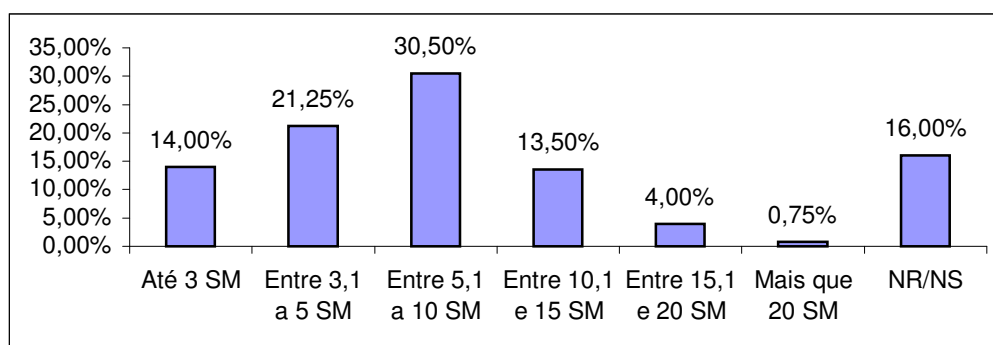
A variável nível de escolaridade (Figura 16) indica uma maior incidência de indivíduos com segundo grau completo (70,75%), seguido de pessoas com superior (21,50%) e primeiro grau (7,75%). Os níveis maiores de escolaridade apresentam uma freqüência acumulada de 92,25%, que vêm dar, mais uma vez, confiabilidade a identificação mais precisa aos dados gerados na pesquisa.

A distribuição de freqüência dos níveis de renda familiar (Figura 17) aponta que a maior parte dos pesquisados possui uma renda familiar mensal abaixo de R\$ 2.000,00 (65,75%). Os demais, 18,25%, estariam em patamares superiores de renda.



**Figura 16:** Nível de escolaridade

Fonte: Dados primários, 2002



**Figura 17:** Renda Familiar

Fonte: Dados primários, 2002

Obs.: NR/NS= Não respondeu/Não sabe; SM= salário mínimo

**Tabela 13:** Distribuição dos respondentes por bairro onde moram

	CASOS	SIMPLES	ACUMULADA
Centro	161	40,25	40,25
Liberdade	58	14,50	54,75
Incra	37	9,25	64,00
Princesa Isabel	27	6,75	70,75
Jardim Clodoaldo	19	4,75	75,50
Novo Cacoal	18	4,50	80,00
Floresta	17	4,25	84,25
Vista Alegre	15	3,75	88,00
Teixeirão	8	2,00	90,00
Mutirão	5	1,25	91,25
Village do Sol	3	0,75	92,00
Outras cidades	32	8,00	100,00
TOTAL	400	100,00	100,00

Fonte: Dados primários, 2002

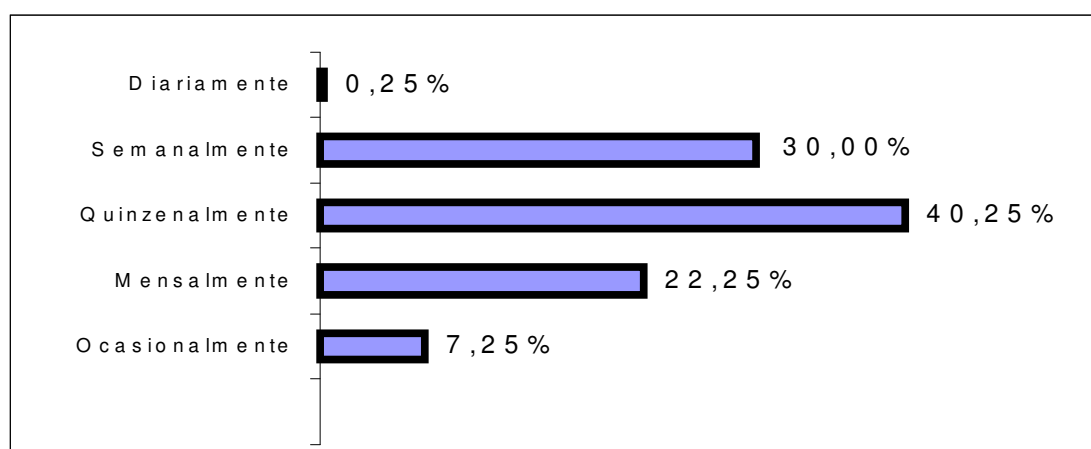
As tabelas 13 e 14, ilustram a distribuição dos clientes por localização de moradia. Este dado vem solidificar a escolha do supermercado para retirada da amostra, demonstrando sua forte atratividade, por causa de 56,25% da clientela residente na cidade deslocar-se de bairros de periferia, contra 43,75% (calculado em relação aos 368 entrevistados residentes em Cacoal) que residem nas proximidades do supermercado, ou seja, no Centro (161 entrevistados).

**Tabela 14:** Distribuição dos respondentes por cidades onde moram

	CASOS	SIMPLES	ACUMULADA
Cacoal	368	92,00	92,00
Pimenta Bueno	14	3,50	95,50
Espigão d'Oeste	8	2,00	97,50
Ministro Andreazza	6	1,50	99,00
Rolim de Moura	2	0,50	99,50
Presidente Médici	1	0,25	99,75
Vilhena	1	0,25	100,00
TOTAL	400	100,00	100,00

Fonte: Dados primários, 2002

De acordo com a Figura 18 é possível perceber o comportamento dos clientes de supermercado quanto à freqüência. A maior parte dos consumidores faz compras a cada 15 dias (40,25%), o que significa compras para abastecer as necessidades familiares de alimentos e produtos de higiene e limpeza. Outro percentual relevante é o das compras semanais (30,00%). Porém a freqüência acumulada daqueles que vão mais de uma vez por mês ao supermercado é de 70,50% (somadas as freqüências diária, semanal e quinzenal).



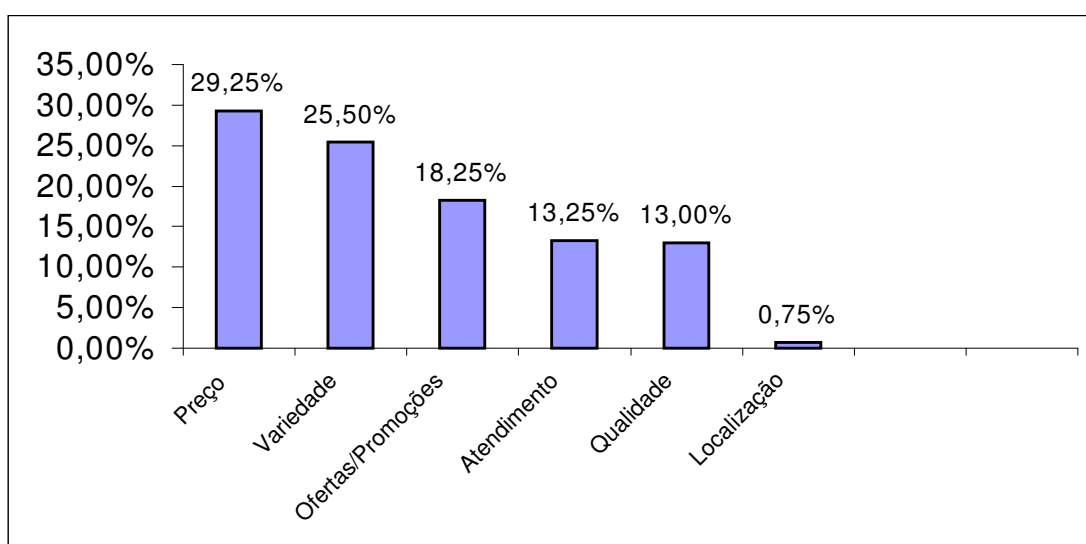
**Figura 18:** Freqüência ao supermercado

Fonte: Dados primários, 2002

À respeito, pode-se concluir o retorno para comprar produtos perecíveis, que destaca a importância das seções destes produtos na atração dos consumidores.

Além de todos estes dados que tinham a finalidade de caracterizar um perfil do consumidor, outros dados globais foram colhidos para garantir maior segurança nas conclusões da pesquisa, como motivo principal de compra, frequência a outro supermercado, os fatores considerados determinantes no processo de escolha do supermercado.

Como já esperado, pela revisão bibliográfica efetuada, em resposta à pergunta 7 do Anexo C, o motivo principal de comprar no supermercado em questão é o atributo preço, com 29,25% (Figura 19), seguido de variedade de produtos (25,50%) e ofertas e promoções (18,25%). Depois, registram-se os atributos atendimento (13,75%) e qualidade (13%). Ressalte-se que esta era uma questão aberta, apresentando-se uma sentença para o entrevistado completar, e de forma imediata ele dizia o que lhe vinha à mente no momento. O atributo localização foi lembrado por 0,75% dos entrevistados, item com o menor percentual, podendo também ser explicado por tratar-se de empresa localizada na região central de cidade de tamanho médio.



**Figura 19:** Motivo principal de comprar no supermercado

Fonte: Dados primários, 2002

Quanto à frequência a outro supermercado (questão 8 do Anexo C), 32,25% não o fazem (Tabela 15), o que demonstra que apesar de a concorrência ser

grande, o consumidor, uma vez que os produtos são similares, busca aquele que lhe traga a melhor relação custo/benefício.

**Tabela 15:** Freqüência a outro supermercado

DESCRIÇÃO	CASOS	SIMPLES	ACUMULADA
Sim	271	67,75	67,75
Não freqüenta outro	129	32,25	100,00
TOTAL	400	100,00	100,00

Fonte: Dados primários, 2002

A tabela 16 mostra os atributos mais citados pelos consumidores para a escolha do supermercado. Nesta questão foi solicitado aos entrevistados que citassem os três atributos mais importantes para a escolha. Como fator determinante, em primeiro lugar o atributo preço atingiu maior freqüência, 28%, seguido do atributo perecíveis com 24% e variedade com 21,75%, podendo-se perceber valores muito próximos. Uma vez que os preços estão cada vez mais semelhantes, o consumidor destaca os perecíveis – incluindo-se aqui as seções de açougue, peixaria, panificação e hortifrútis –, sobre os quais a empresa pode criar diferenciais; o atendimento, que, também sob controle da empresa, pode propiciar uma importante vantagem competitiva.

**Tabela 16:** Atributos mais citados pelos consumidores para escolha do supermercado

DESCRIÇÃO	1º lugar	%	2º lugar	%	3º lugar	%
Atendimento	64	16,00	94	23,50	52	13,00
Entrega em domicílio	41	10,25	14	3,50	18	4,50
Opções/Prazos pagamento	0	0	28	7,00	42	10,50
Perecíveis	96	24,00	0	0	0	0
Preço	112	28,00	91	22,75	47	11,75
Promoções/ofertas	0	0	105	26,25	46	11,50
Qualidade	0	0	68	17,00	131	32,75
Variedade	87	21,75	0	0	64	16,00
TOTAL	400	100,00	400	100,00	400	100,00

Fonte: Dados primários, 2002

Como atributo determinante, em segundo lugar (Questão 9 do Anexo C), tem-se o item promoções/ofertas com maior freqüência, 26,25%, seguido do item atendimento com 23,50% e preço com 22,75%. Estes itens vêm corroborar os anteriores do primeiro determinante, apontando que os indivíduos buscam realmente produtos que ofereçam preços menores, pois tanto preço (como primeiro determinante) e promoções/ofertas (como segundo determinante) podem ser

considerados em conjunto. Conclui-se que, quando houver equivalência de preços, o que irá determinar a escolha será o atendimento (frequência de 23,50% na avaliação para o 2º lugar, conforme a Tabela 16) .

O item qualidade aparece como determinante em terceiro lugar, com o apontamento de 32,75% dos elementos da amostra, seguido de variedade de produtos com 16%; atendimento, com 13%.

Procurando tornar mais significativa esta análise com relação aos fatores mais considerados na escolha do supermercado, a exemplo da metodologia aplicada por Miranda (2001), procurou-se processar os dados utilizando um sistema de pontuação, no qual o primeiro lugar somou três pontos; o segundo lugar, dois pontos e o terceiro, um ponto; a soma dos pontos computados para cada fator está na tabela 17.

**Tabela 17:** Soma dos pontos nos atributos considerados pelos consumidores e sua classificação

DESCRIÇÃO	1º lugar x 3	2º lugar x 2	3º lugar x 1	TOTAL	Classifi- cação
Atendimento	192	188	52	432	2º
Entrega em domicílio	123	28	18	169	7º
Opções/Prazos pagamento	0	56	42	98	8º
Perecíveis	288	0	0	288	4º
Preço	336	182	47	565	1º
Promoções/ofertas	0	210	46	256	6º
Qualidade	0	136	131	267	5º
Variedade	261	0	64	325	3º

Fonte: Dados primários, 2002

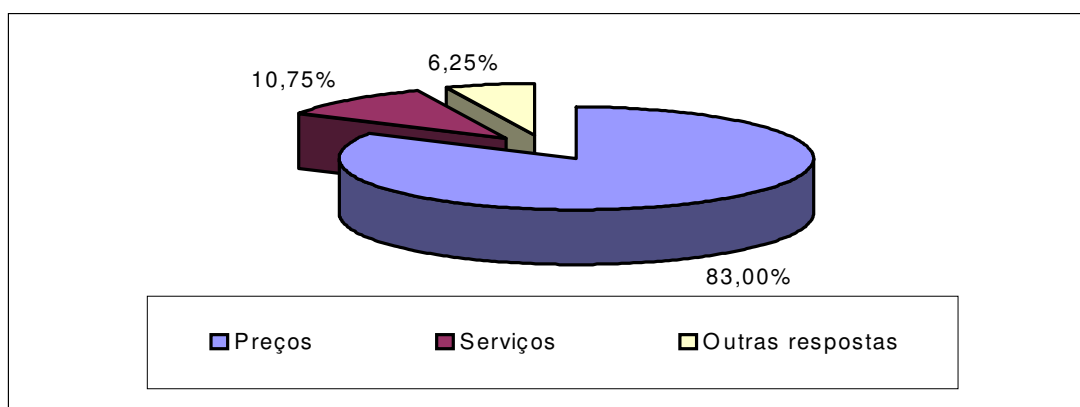
Observa-se que, para os consumidores, o principal fator de escolha do local de compra é o preço, o que já foi devidamente comentado.

O atendimento é o segundo fator mais importante na escolha do local de compra, seguido de variedade, perecíveis, qualidade e promoções/ofertas. Assim, atendimento é a variável mais importante após o preço, podendo-se inferir na sua característica de fator de atratividade e fidelização de consumidores uma grande possibilidade de vantagem competitiva para a atividade supermercadista.

Quando questionados (questão 10 do Anexo C) a escolher entre preços baixos e oferta de serviços (Figura 20), os consumidores optam pelo primeiro fator, o que está relacionado a poder aquisitivo, pois, como já mencionado, a renda do consumidor, em sua maior parte, está nos níveis menores. Porém, mesmo



constando na pergunta o aspecto “baixos” (preços baixos), parte dos pesquisados (10,75%) optou por serviços. Isto representa que, com a idéia definida de preço pelo consumidor, resultante das condições econômicas mais estáveis, e da similaridade neste item nas organizações supermercadistas, este vem procurando serviços, buscando cada vez mais comodidade e conforto, atendimento de qualidade e maior conveniência.



**Figura 20:** Escolha do consumidor entre preços baixos e serviços

Fonte: Dados primários, 2002

A percepção dos consumidores quanto aos serviços existentes nos supermercados é demonstrada na tabela 18, que apresenta os itens mais lembrados pelos consumidores. Nesta questão, os pesquisados eram instados a responder o que lembravam, de modo espontâneo. Se respondessem em direção às mercadorias usuais existentes nos supermercados, o entrevistador acrescentava o que lembrava, com exceção destes. Pode-se perceber que os consumidores têm uma boa percepção dos serviços que estão disponíveis, em parte, devido à própria característica do processo de compra, de baixo envolvimento, porém pode denotar que as empresas estão conseguindo comunicá-los de modo eficiente. Do total de respondentes, 100% lembraram de pelo menos um serviço oferecido. Este fato mais a boa percepção de muitos itens servem como um indicador para a empresa, pois representam investimento em espaço, mão-de-obra, dinheiro etc., que podem estar tendo o retorno esperado e motivando a melhoria contínua.

Os itens apontados de forma mais freqüente, em resposta à questão 11, visualizados na Tabela 18, foram: promoções, variedade de produtos, leitores óticos para consulta de preços, entrega em domicílio; mostram a importância de tais itens

ao consumidor, dando indicativos para a organização supermercadista. Por exemplo, as promoções voltam a reforçar o que já foi dito sobre o aspecto econômico que motiva os consumidores na busca por preços baixos; a variedade de produtos vincula-se à conveniência de se encontrar tudo o que se necessita em um único lugar, além de ter acesso a mais opções de escolha.

**Tabela 18:** Serviços existentes no supermercado mais lembrados pelos consumidores

DESCRIÇÃO	CASOS	% (sobre 400)
Promoções	187	46,75
Variedade de produtos	85	21,25
Leitores óticos para consulta de preços	82	20,50
Entrega em Domicílio	81	20,25
Caixas diferenciados por volume de compras	66	16,50
Açougue	65	16,25
Festas para clientes	62	15,50
Panificadora	58	14,50
Degustações de produtos	53	13,25
Carrinhos especiais para crianças e bebês	44	11,00
Terminal de banco	39	9,75
Empacotadores	34	8,50
Banheiros	29	7,25
Lanchonete	25	6,25
Opções de pagamento diversas	22	5,50
Adega	21	5,25
Guarda-volume	17	4,25
Música ambiente	5	1,25

Fonte: Dados primários, 2002

Relacionado também à conveniência e comodidade e qualidade de loja, além do respeito aos direitos do consumidor, destacam-se os leitores óticos para consultar preços, recurso recentemente adotado, representando inovação e atraindo a atenção dos consumidores, o que pode explicar a considerável lembrança por parte destes. Do mesmo modo está a entrega em domicílio relacionada à conveniência e comodidade do consumidor.

A importância dos serviços complementares ao consumidor também fica clara nesta questão, pois entre os itens citados tem-se: açougue, panificadora, terminal de banco, lanchonete, adega. Tais serviços facilitam a vida do cliente, propiciando-lhe ganho de tempo, pois pode fazer as compras e utilizar serviços adicionais sem necessidade de deslocamento. Tudo isto serve como um diferencial para muitos supermercados. Como uma questão aberta e espontânea, inúmeros foram os pontos lembrados pelos entrevistados, que podem ser visualizados globalmente no Apêndice A.

A tabela 19 apresenta a consideração dos consumidores para com a qualidade dos serviços existentes no supermercado pesquisado, em resposta à questão 12 (Anexo C), onde foram listados quatorze itens para avaliação.

**Tabela 19:** Qualidade dos serviços existentes nos supermercados

	1*	%	2*	%	3*	%	4*	%	5*	%
Atendimento dos funcionários	140	35,00	252	63,00	08	2,00	00	0,00	00	0,00
Banheiros	00	0,00	191	47,75	134	33,50	57	14,25	00	0,00
Caixas para compras pequenas	71	17,75	197	49,25	119	29,75	00	0,00	00	0,00
Sinalização dos produtos	112	28,00	226	56,50	49	12,25	7	1,75	00	0,00
Empacotadores	75	18,75	245	61,25	67	16,75	11	2,75	02	0,50
Entrega em domicílio	89	22,25	91	22,75	00	0,00	00	0,00	00	0,00
Horário de funcionamento	386	96,50	14	3,50	00	0,00	00	0,00	00	0,00
Lanchonete	16	4,00	67	16,75	00	0,00	00	0,00	00	0,00
Leitores óticos para consulta de preços	85	21,25	38	9,50	00	0,00	00	0,00	00	0,00
Opções de pagamento	347	86,75	53	13,25	00	0,00	00	0,00	00	0,00
Espaço de circulação (entre gôndolas)	169	42,25	231	57,75	00	0,00	00	0,00	00	0,00
Atendimento no caixa	54	13,50	229	57,25	104	26,00	08	2,00	00	0,00
Variedade de produtos	351	87,75	49	12,25	00	0,00	00	0,00	00	0,00
Produtos perecíveis	156	39,00	227	56,75	17	4,25	00	0,00	00	0,00

Fonte: Dados primários, 2002

\* 1= excelente; 2= boa; 3= regular; 4= ruim; 5= péssima

OBS.: os percentuais somam menos de 100% em alguns itens, porque o respondente nunca o utilizou, não soube ou não quis responder.

Para facilitar o entendimento, os itens pesquisados foram agrupados em cinco dimensões, levando em conta sua similaridade e característica relativa ao consumidor. Assim tem-se: atendimento, onde estão os itens com os quais o cliente necessariamente tem contato pessoal, com os empregados da empresa; conveniência, que são itens relacionados a tornar mais fácil a vida do consumidor, agilizando sua presença e deslocamento no supermercado, ao mesmo tempo que o atrai; infra-estrutura interna, onde estão os itens relacionados a *layout*; Infra-estrutura de apoio, que são itens de infra-estrutura que não estão diretamente ligados ao processo de compra, mas que aumentam a comodidade do consumidor e

facilitam este processo; e serviços complementares, que são serviços adicionais postos à disposição do consumidor no ambiente supermercadista, porém nem todos prestados diretamente pelos supermercados.

Na questão do atendimento (Tabela 20), a maioria dos respondentes avaliou este como bom, mostrando que ainda há uma área de oportunidade a ser aproveitada, sendo necessário melhorar este padrão, para que seja considerado como excelente. Dentre os itens deste grupo, o que foi considerado melhor pelos consumidores foi o atendimento dos funcionários (63%), seguido dos empacotadores e atendimento no caixa, que envolvem não somente o contato com a operadora, mas ainda a rapidez com que o processo foi efetivado. Merece destaque neste grupo, também, o fato de que 16,75% dos entrevistados consideram o serviço de empacotadores apenas regular, frente a 18,75% que o consideram excelente, e 61,25% que o consideram bom. Tendo em vista que o empacotador representa um contato final com o consumidor, servindo como aspecto reforçador do serviço prestado, o qual o consumidor guardará na memória como aprendizado, há muito por fazer neste aspecto na atividade supermercadista.

**Tabela 20:** Qualidade do Atendimento

DESCRIÇÃO	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NU	NR
Atendimento dos funcionários	35,00%	63,00%	2,00%	-	-	-	-
Empacotadores	18,75%	61,25%	16,75%	2,75%	0,50%	-	-
Atendimento no caixa	13,50%	57,25%	26,00%	2,00%	-	-	1,25%

Fonte: Dados primários, 2002

Obs.: NU= não utilizado; NR= não respondeu

De modo geral é necessário treinar a mão-de-obra, incorporando o objetivo de bom atendimento à filosofia cotidiana de condução dos negócios.

**Tabela 21:** Qualidade da dimensão Conveniência

DESCRIÇÃO	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NU	NR
Caixas para compras pequenas	17,75%	49,25%	29,75%	-	-	3,25%	-
Entrega em domicílio	22,25%	22,75%	-	-	-	55,00%	-
Horário de funcionamento	96,50%	3,50%	-	-	-	-	-
Opções de pagamento	86,75%	13,25%	-	-	-	-	-

Fonte: Dados primários, 2002

Obs.: NU= não utilizado; NR= não respondeu

Em relação aos aspectos da dimensão Conveniência (tabela 21), nota-se que grande parte dos consumidores não utiliza os serviços que estão sendo colocados à sua disposição, notadamente a entrega em domicílio (55%).

Neste grupo, ainda merece destaque o item “caixas para compras pequenas”, em que 49,25% dos consumidores o consideram de qualidade apenas boa, e 29,75% o consideram regular, salientando a necessidade de rapidez, principalmente, no caso de compras de pequenos volumes, quando o cliente não quer esperar, sendo a rapidez entendida como sinônimo de atendimento. Ainda, entre os pesquisados, 86,75% consideram que as alternativas de crédito oferecidas pelos supermercados atendem plenamente às suas expectativas. É claro que a facilidade de pagamento incentiva o cliente a ir com mais frequência à loja, porém outros aspectos, conforme já visto, são mais importantes que este.

De modo positivo, também merece destaque o horário de funcionamento ampliado que os supermercados vêm utilizando, o que 96,50% dos consumidores avaliam como excelente. A abertura das lojas até às 8 horas da noite, inclusive aos sábados, tornou-se uma opção a mais, maximizando a conveniência do consumidor, permitindo-lhe trabalhar com a variável tempo da melhor forma possível.

Quanto à infra-estrutura interna (Tabela 22), salienta-se o item “variedade de produtos”, que foi o que apresentou o mais alto índice de qualidade, avaliado como excelente na opinião dos consumidores (87,75%), dentre todos os itens pesquisados. Isto demonstra o atendimento às expectativas dos clientes que buscam mais alternativas para suas compras, procurando concentrá-las em um único lugar para ganhar tempo.

O “espaço de circulação (entre gôndolas)” também é uma variável importante, que recebeu avaliação como excelente por 42,25% dos respondentes, e boa por 57,75% dos mesmos, estando relacionado à atmosfera do supermercado, proporcionando conforto, comodidade e criando uma imagem positiva do ambiente supermercadista. Intimamente relacionado a esta atmosfera, a “sinalização dos produtos” foi considerada excelente por 28% dos pesquisados, e boa por 56,50%, sendo necessários esforços na melhoria deste aspecto, pois é um item importante na comunicação visual. Com sua função de informar ao cliente, direcioná-lo e organizar o ambiente, a sinalização pode valorizar a identidade institucional da

empresa, disciplinando a utilização de cartazes promocionais, etiquetas de preço e a própria identificação do local do produto, sua função principal.

Quando se considera a avaliação dos produtos perecíveis, a avaliação de qualidade excelente registra 39%, e a avaliação boa, 56,75%, demonstrando que muitos consumidores mostram-se satisfeitos com os supermercados neste quesito, mas que o quesito ainda pode ser melhorado.

Convém destacar que, para a avaliação da qualidade do item de produtos perecíveis, direcionaram-se os respondentes para os aspectos de qualidade intrínseca dos produtos, variedade de opções, validade e constância.

**Tabela 22:** Qualidade da dimensão Infra-estrutura interna

DESCRIÇÃO	Exce- Lente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NU	NR
Sinalização dos produtos	28,00%	56,50%	12,25%	1,75%	-	-	1,50%
Leitores óticos para consulta de preços	21,25%	9,50%	-	-	-	50,75%	18,50
Espaço de circulação (entre gôndolas)	42,25%	57,75%	-	-	-	-	-
Variedade de produtos	87,75%	12,25%	-	-	-	-	-
Produtos perecíveis	39,00%	56,75%	4,25%	-	-	-	-

Fonte: Dados primários, 2002

Obs.: NU= não utilizado; NR= não respondeu

A tabela 23 apresenta a percepção dos respondentes sobre a infra-estrutura de apoio, onde banheiros são avaliados.

**Tabela 23:** Qualidade da dimensão Infra-estrutura de apoio

DESCRIÇÃO	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NU
Banheiros	-	47,75%	33,50%	14,25%	-	4,50%

Fonte: Dados primários, 2002

Obs.: NU= não utilizado

Em relação a serviços complementares oferecidos pelos supermercadistas, a tabela 24 deixa claro que existe ainda espaço para crescimento, e o supermercado deve comunicar mais agressivamente ao cliente a existência destes serviços se quiser mais resultados; e mais ainda pelo fato de que os clientes são bastante receptivos a serviços que proporcionem comodidade. Nos serviços complementares pesquisados, os clientes em sua maioria o consideram apenas de boa qualidade, e uma vez que o supermercado não tem o controle dos mesmos, pois são serviços

normalmente terceirizados, deve definir claramente a relação decorrente, pois pode influenciar sua imagem, positiva ou negativamente.

Pelos resultados apresentados na questão da qualidade, pode-se perceber que existem necessidades de melhoria em muitos aspectos da atividade supermercadista. A qualidade na prestação de serviços é fator de diferenciação de um supermercado para outro, agregando-se valor ao consumidor, dando a ele exatamente o que necessita e deseja.

**Tabela 24:** Qualidade dos serviços complementares

DESCRIÇÃO	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NU	NR
Lanchonete	4,00%	16,75%	-	-	-	12,25%	67,00%

Fonte: Dados primários, 2002

Obs.: NU= não utilizado; NR= não respondeu

**Tabela 25:** Motivo de escolha do supermercado no caso de preços iguais<sup>16</sup>

DESCRIÇÃO	1º lugar	%	2º lugar	%	3º lugar	%	• Pesos	Classificação
Atendimento	76	19,00	75	18,75	102	25,50	480	1º
Localização	68	17,00	33	8,25	-	-	270	4º
Perecíveis	64	16,00	48	12,00	30	7,50	318	3º
Variedade	57	14,25	71	17,75	41	10,25	354	2º
Promoções/ofertas	34	8,50	27	6,75	32	8,00	188	6º
Entrega em domicílio	31	7,75	-	-	57	14,25	150	7º
Ausência de filas	29	7,25	36	9,00	88	22,00	247	5º
Qualidade	23	5,75	90	22,50	21	5,25	270	4º
Prazos de Pagamento	18	4,50	20	5,00	29	7,25	123	8º
TOTAL	400	100,00	400	100,00	400	100,00	-	-

Fonte: Dados primários, 2002

A tabela 25 apresenta a distribuição das respostas dos consumidores em relação aos motivos de escolha do supermercado (questão 13 do Anexo C), supondo-se que os preços entre estes sejam iguais. Claro que se exige do consumidor um nível de abstração em que ele possa ter condição de fazer tal análise. Porém, face ao número de respondentes nos níveis superiores de renda (34,25% acima de 10,1 salários mínimos), nas faixas etárias mais altas (76,75% acima de 31 anos) e com maior nível de escolaridade (92,25% com 2º grau ou

superior completos), pode-se inferir que a questão é útil para dar um indicativo da opção dos consumidores nos atributos de escolha de um supermercado. Sem a variável preço, o fator mais citado foi atendimento, com um percentual de 19% das respostas, seguido de localização, 17%; perecíveis, 16% e variedade, 14,25%. Assim, quando houver equivalência de preço, pressupõe-se, como fator que irá determinar a escolha o atendimento do supermercado.

Como um dos objetivos específicos do estudo era avaliar a satisfação dos consumidores em relação à qualidade dos serviços prestados e, sendo a satisfação um julgamento do consumidor, efetuado a *posteriori*, relativo à determinada transação, utilizou-se para esta avaliação uma escala Likert com cinco pontos<sup>17</sup>, os quais, para a interpretação desta pesquisa, foram traduzidos para (1) Totalmente Insatisfeito: nenhum ponto positivo sobre o aspecto pesquisado; (2) Insatisfeito: apresentando apenas um ponto positivo no aspecto pesquisado; (3) Relativamente Satisfeito/Insatisfeito: aspectos avaliados como apresentando 50% de pontos positivos e 50% de pontos negativos; (4) Satisfeito: com um ou dois pontos negativos em relação ao aspecto pesquisado e (5) Totalmente Satisfeito: não acusando nenhuma restrição quanto ao aspecto pesquisado. Isto para possibilitar maior precisão nas respostas. Os resultados obtidos em resposta à questão 14 do Anexo C estão apresentados na tabela 26, e as variações nas respostas resultam das diferenças individuais dos respondentes.

Pode-se dizer que os consumidores estão relativamente satisfeitos com os serviços prestados pelos supermercados, face ao registro de respostas acima do nível 4 (concordo = satisfeito), merecendo destaque os aspectos relacionados a limpeza e higiene (item 6), ambiência (item 4) e horário de funcionamento (item 10), com percentuais significativos de atitudes positivas, respectivamente, 95,25%, 94,50% e 71,75%. Outros fatores que devem ser destacados são os seguintes: 82,25% dos pesquisados recomendariam o supermercado, no qual fazem compras, para outras pessoas (item 17), fato deveras significativo, levando a concluir que resulte em propaganda positiva por meio da comunicação boca-a-boca, o quê, pelo que já foi visto no capítulo 1, é um dos fatores de influência na escolha de um

---

<sup>16</sup> Foi aplicado o mesmo sistema de pesos a exemplo da Tabela 17 (p. 119), obtendo-se assim a confirmação dos resultados nela apresentados.

<sup>17</sup> (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo, (3) Nem concordo, nem discordo, (4) Concordo e (5) Concordo Totalmente.



estabelecimento, baseado no conhecimento da formação das expectativas do consumidor em relação à qualidade dos serviços prestados; 88,50% dos consumidores concordam fortemente (estão plenamente satisfeitos, sem dúvida) em repetir a experiência de compra (item 18), o que demonstra sua opinião favorável, denotando satisfação pelo fato de que suas expectativas devem ter sido atendidas.

**Tabela 26:** Grau de concordância do consumidor para com diversos aspectos do supermercado

ITENS	Discordo ←————→ Concordo					NU	NR
	Fortemente		fortemente				
	1	2	3	4	5		
1. Quando este supermercado promete alguma coisa, ele cumpre	-	-	9,25%	2,25%	73,50%	-	15,00%
2. Quando precisei reclamar de algo, meu problema foi resolvido	-	-	-	16,75%	41,25%	42,00%	-
3. As instalações apresentam limpeza e higiene	-	-	10,50%	18,50%	71,00%	-	-
4. O ambiente do supermercado é agradável	-	-	-	5,50%	94,50%	-	-
5. Os equipamentos utilizados são modernos	-	-	4,50%	24,50%	65,75%	-	5,25%
6. Os funcionários estão sempre uniformizados com aparência de higiene e limpeza	-	-	-	1,50%	95,25%	-	3,25%
7. Os funcionários são rápidos para resolver problemas	4,25%	3,50%	67,75%	4,75%	15,25%	-	4,50%
8. Os funcionários são corteses e simpáticos	-	3,50%	13,25%	66,75%	16,50%	-	-
9. A localização deste supermercado é conveniente	-	50,25%	-	6,75%	43,00%	-	-
10. O horário de atendimento é amplo e suficiente	-	-	-	28,25%	71,75%	-	-
11. A entrega em domicílio é pontual, rápida e segura	-	-	5,25%	26,75%	13,00%	55,00%	-
12. Existe boa variedade de produtos neste supermercado	-	-	2,25%	17,00%	80,75%	-	-
13. Os produtos estão bem colocados e são fáceis de encontrar	-	1,25%	11,50%	32,75%	54,50%	-	-
14. O atendimento do caixa é bastante eficiente	-	62,00%	31,25%	2,00%	3,00%	-	1,75%
15. Eu estou muito satisfeito com minha decisão de comprar neste supermercado	-	-	6,25%	48,00%	45,75%	-	-
16. A qualidade do serviço deste supermercado é excelente	-	1,00%	33,00%	22,25%	39,00%	-	4,75%
17. Eu recomendaria este supermercado para meus amigos e outras pessoas	-	-	8,25%	9,50%	82,25%	-	-
18. Eu com certeza compraria neste supermercado novamente	-	-	-	11,50%	88,50%	-	-

Fonte: Dados primários, 2002

Este aspecto pode influir positivamente, gerando benefícios para as empresas, pois a teoria apresentada no Capítulo 2 registra que clientes freqüentes apresentam maior grau de fidelidade e que essa retenção de clientes tem impacto positivo nos lucros.

Entretanto, como apresentado na tabela 26, opinião expressa pelos pesquisados em relação aos vários aspectos investigados mostram que eles não estão totalmente convencidos da excelência desses, e, portanto, devem ser melhorados. É o caso, por exemplo, dos itens relativos a funcionários (7, 8 e 14).

Este resultado mostra que ações deverão ser procedidas para a busca de prestar um melhor atendimento aos consumidores, pois os funcionários, como um fator básico na avaliação de um serviço, podem constituir um aspecto de diferenciação à empresa, podendo traduzir-se em uma importante vantagem competitiva, procurando, a empresa, manter a mão-de-obra em níveis satisfatórios.

Na questão específica da qualidade dos serviços prestados (item 16), em que se avalia a qualidade dos serviços globalmente, 39% dos consumidores concordam plenamente com sua excelência, ou seja, estão plenamente satisfeitos, porém os demais 56,75%, desconsiderando-se os 4,75% que não responderam à questão, têm uma atitude menos favorável, demonstrando menor índice de satisfação para o supermercado neste aspecto.

Pode-se analisar, ainda, nos resultados da tabela 26, como os consumidores avaliam alguns dos atributos cruciais em empresas prestadoras de serviço, de acordo com o esquema conceitual apresentado no quadro 3 (p.63).

**Tabela 27:** Grau de concordância com aspectos relacionados à confiabilidade nos serviços prestados.

ITENS	Discordo ←————→ Concordo					NU	NR
	Fortemente		fortemente				
	1	2	3	4	5		
1. Quando este supermercado promete alguma coisa, ele cumpre	-	-	9,25%	2,25%	73,50%	-	15,00%
10. O horário de atendimento é amplo e suficiente	-	-	-	28,25%	71,75%	-	-
11. A entrega em domicílio é pontual, rápida e segura	-	-	5,25%	26,75%	13,00%	55,00%	-

Fonte: Dados primários, 2002

Obs.: NU= não utilizado; NR= não respondeu

No atributo confiabilidade são agrupados os itens 1, 10 e 11, cujos resultados aparecem separadamente na tabela 27.

O atributo da confiabilidade define o desempenho confiável e preciso do serviço. Pelos resultados observados, muito pode ser melhorado neste quesito, que é o atributo essencial de uma organização. Tais resultados podem apontar que os supermercados ainda estão apresentando erros em suas operações, que interferem na confiança do consumidor. A correção de tais erros pela compreensão dos critérios de avaliação do cliente e conseqüente aprimoramento dos serviços pode gerar inúmeros benefícios às empresas, decorrentes da confiabilidade do consumidor, que será conquistada.

Em relação ao atributo tangibilidade, este refere-se à qualidade das evidências físicas do serviço prestado, relativos às instalações, equipamentos e pessoal, e são importantes pela noção concreta que dá ao consumidor da qualidade do serviço (intangível) que vão consumir, antes deste consumo. Os itens pesquisados relacionados a este atributo são os de números 3, 4, 5, 6, 9, 12 e 13 (tabela 28).

**Tabela 28:** Grau de concordância com aspectos relacionados à tangibilidade nos serviços prestados.

ITENS	Discordo ← → Concordo					NU	NR
	Fortemente		fortemente				
	1	2	3	4	5		
3. As instalações apresentam limpeza e higiene	-	-	10,50%	18,50%	71,00%	-	-
4. O ambiente do supermercado é agradável	-	-	-	5,50%	94,50%	-	-
5. Os equipamentos utilizados são modernos	-	-	4,50%	24,50%	65,75%	-	5,25%
6. Os funcionários estão sempre uniformizados com aparência de higiene e limpeza	-	-	-	1,50%	95,25%	-	3,25%
9. A localização deste supermercado é conveniente	-	50,25%	-	6,75%	43,00%	-	-
12. Existe boa variedade de produtos neste supermercado	-	-	2,25%	17,00%	80,75%	-	-
13. Os produtos estão bem colocados e são fáceis de encontrar	-	1,25%	11,50%	32,75%	54,50%	-	-

Fonte: Dados primários, 2002

Obs.: NU= não utilizado; NR= não respondeu

Os resultados apresentados pelos supermercados neste atributo são mais favoráveis que no anterior, mostrando que os consumidores estão satisfeitos com a

aparência física das instalações das lojas e com os bens físicos que lhes são colocados à disposição. Na verdade, os supermercados vêm há bastante tempo investindo em suas instalações e facilidades físicas, melhorando seu padrão arquitetônico e tecnológico, de modo a propiciar mais conforto e comodidade, sendo estes fatores, junto com higiene e limpeza e aparência dos funcionários, condições mínimas hoje necessárias para competir por determinado mercado.

Na tabela 29, o atributo sensibilidade é avaliado, estando representado pelos itens 2 e 7, que procuram demonstrar como o cliente está percebendo a disposição da organização em lhe prestar um serviço com rapidez e eficiência.

Os resultados neste atributo retratam uma situação mais desfavorável às organizações, pois em nenhum deles houve uma atitude mais positiva do cliente em atribuir um grau de concordância máxima com os aspectos destacados, num percentual que compreenda ao menos metade da clientela. Mesmo no item 2, referente à solução de problemas quando no caso de reclamações, que mostra um percentual expressivo de respondentes que afirmam não ter passado por esta experiência, isto necessariamente não significa que eles estão satisfeitos com os serviços prestados e portanto não reclamam. Portanto o aprimoramento dos serviços com base na compreensão dos critérios de avaliação dos clientes é uma atitude interessante das organizações supermercadistas.

**Tabela 29:** Grau de concordância com aspectos relacionados à sensibilidade nos serviços prestados.

ITENS	Discordo $\longleftrightarrow$ Concordo Fortemente <span style="margin-left: 100px;">fortemente</span>					NU	NR
	1	2	3	4	5		
2. Quando precisei reclamar de algo, meu problema foi resolvido	-	-	-	16,75%	41,25%	42,00%	-
7. Os funcionários são rápidos para resolver problemas	4,25%	3,50%	67,75%	4,75%	15,25%	-	4,50%

Fonte: Dados primários, 2002

Obs.: NU= não utilizado; NR= não respondeu

Quanto ao atributo segurança, os itens 8 e 14 (tabela 30) são indicativos da habilidade com que a empresa está transmitindo confiança ao cliente e como este percebe a competência e cortesia dos funcionários, podendo-se dizer que os consumidores não estão plenamente satisfeitos com o que os supermercados vêm lhes proporcionando neste atributo.

**Tabela 30:** Grau de concordância com aspectos relacionados à segurança nos serviços prestados.

ITENS	Discordo ←————→ Concordo Fortemente fortemente					NU	NR
	1	2	3	4	5		
8. Os funcionários são corteses e simpáticos	-	3,50%	13,25%	66,75%	16,50%	-	-
14. O atendimento do caixa é bastante eficiente	-	62,00%	31,25%	2,00%	3,00%	-	1,75%

Fonte; Dados primários, 2002

Obs.: NU= não utilizado; NR= não respondeu

#### 4.2.1 Cruzamento dos dados das tabelas de freqüências simples

O cruzamento dos dados das tabelas de freqüência simples foi efetuado para identificar aspectos relevantes dos entrevistados em relação a alguns atributos pertinentes. Tais atributos foram analisados em relação a conjuntos da amostra delimitados por sexo, estado civil, faixa etária, nível de escolaridade e freqüência ao supermercado. Os resultados são apresentados a seguir.

##### 4.2.1.1 Principal atributo para a escolha de um supermercado

Este aspecto, comparado às características da amostra, apontou os resultados que vão ser apresentados nas tabelas seguintes. Para facilitar a apresentação das tabelas, utilizaram-se números para definir o atributo, que segue a seguinte codificação: 1= Atendimento; 2= Serviços do caixa; 3= Horário de atendimento; 4= Localização; 5= Perecíveis; 6= Opções/prazos de pagamento; 7= Preço; 8= Promoções/ofertas; 9= Qualidade; 10= Variedade; 11= Outro (entrega).

Ambos os sexos valorizam a variável preço como o item de maior importância na determinação da escolha do supermercado, porém o sexo feminino dá atenção ao atendimento (atributo relacionado a serviços) com praticamente o mesmo grau de importância dado ao preço; enquanto o sexo masculino prefere o atributo localização. Isto pode estar ligado ao fato de que o responsável pelas compras familiares é normalmente a mulher, que, indo mais freqüentemente ao supermercado, aprendeu a dar importância ao tratamento que ali recebe, ao passo que o homem, valorizando a localização, busca facilidade de acesso e rapidez (Tabela 31).

Na variável estado civil existem diferenças no atributo considerado determinante em primeiro lugar para escolher um supermercado (tabela 32). Os casados valorizam preço (28,13%), perecíveis (25,78%), variedade (19,53%) e atendimento (17,58%); enquanto os solteiros dão preferência à variedade (27,42%), preço (25,67%) e perecíveis (22,13%). Quanto à variável atendimento, foi escolhida para o primeiro lugar por 10,62% dos entrevistados solteiros e 17,58% dos casados.

**Tabela 31:** Sexo *versus* atributo considerado em primeiro lugar para escolher um supermercado

Descrição	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Totais
Masc												
Casos	15	-	-	-	44	-	39	-	-	4	-	102
%	14,70				43,14		38,24			3,92		100
Fem												
Casos	49	-	-	-	52	-	73	-	-	83	41	298
%	16,44				17,45		24,50			27,85	13,76	100
Totais	64	-	-	-	96	-	112	-	-	87	41	400
%	16,00				24,00		28,00			21,75	10,25	100

Fonte: Dados primários, 2002

Obs.: Masc= sexo masculino; Fem= sexo feminino

**Tabela 32:** Estado civil *versus* atributo considerado em primeiro lugar para escolher um supermercado

Descrição	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Totais
Solteiro												
Casos	12	-	-	-	25	-	29	-	-	31	16	113
%	10,62				22,13		25,67			27,42	14,16	100
Casado												
Casos	45	-	-	-	66	-	72	-	-	50	23	256
%	17,58				25,78		28,13			19,53	8,98	100
Viúvo												
Casos	2	-	-	-	-	-	6	-	-	-	-	8
%	25,00						75,00					100
Outro												
Casos	5	-	-	-	5	-	5	-	-	6	2	23
%	21,74				21,74		21,74			26,08	8,70	100
Totais	64	-	-	-	96	-	112	-	-	87	41	400
%	16,00				24,00		28,00			21,75	10,25	100

Fonte: Dados primários, 2002

**Tabela 33:** Faixa etária *versus* atributo considerado em primeiro lugar para escolher um supermercado

Descrição	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Totais
Menos de 25 anos												
Casos	9	-	-	-	2	-	16	-	-	4	4	35
%	25,72				5,71		45,71			11,43	11,43	100
25 a 30 anos												
Casos	14	-	-	-	3	-	28	-	-	5	8	58
%	24,14				5,17		48,28			8,62	13,79	100
31 a 40 anos												
Casos	21	-	-	-	28	-	33	-	-	54	29	165
%	12,73				16,97		20,00			32,73	17,57	100
41 a 50 anos												
Casos	10	-	-	-	63	-	16	-	-	18	-	107
%	9,35				58,88		14,95			16,82		100
51 a 60 anos												
Casos	8	-	-	-	-	-	14	-	-	4	-	26
%	30,77						53,85			15,38		100
Mais de 60 anos												
Casos	2	-	-	-	-	-	5	-	-	2	-	9
%	22,22						55,56			22,22		100
Totais	64	-	-	-	96	-	112	-	-	87	41	400
%	16,00				24,00		28,00			21,75	10,25	100

Fonte: Dados primários, 2002

Obs.: NR= não respondeu

Quanto à faixa etária, esta parece exercer relativa influência sobre o atributo considerado em primeiro lugar para escolha do supermercado, pois, se nas faixas de menos de 25 anos, 25 a 30, 51 a 60 e mais de 60 anos o preço é o fator principal, na faixa de 31 a 40 a variedade passa a ser o atributo determinante (tabela 33) e na faixa 41 a 50 o atributo principal é o de perecíveis. Observe-se, entretanto, que, na faixa de menos de 25 anos, o atendimento (25,72%) apresenta um percentual razoável e para variedade e entrega em domicílio, ambos com percentuais 11,43%, o que significa um nível de importância similar entre estes dois atributos; já na faixa de 31 a 40 anos o atributo variedade aparece com 32,73%, seguido de preço, com

20%. Esta análise vem corroborar que o fator preço (cada vez mais similar entre as empresas) está diminuindo de importância como fator de diferenciação.

O nível de escolaridade dos pesquisados não tem influência sobre o primeiro fator determinante na escolha do supermercado: todas as freqüências apresentam o preço como fator chave (tabela 34). Nos respondentes com segundo grau, além do preço, tem-se percentuais significativos nos atributos perecíveis, variedade e atendimento. Os respondentes com primeiro grau também apontam o atributo perecíveis como segundo colocado, seguido da entrega em domicílio (item 11). Assim também os de nível superior destacam, além de preço, o item 5 (perecíveis), seguido por atendimento e variedade, ambos com 18,61%.

**Tabela 34:** Nível de escolaridade *versus* atributo considerado em primeiro lugar para escolher um supermercado

Descrição	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Totais
1º grau												
Casos	4	-	-	-	9	-	10	-	-	-	8	31
%	12,90				29,03		32,26				25,81	100
2º grau												
Casos	44	-	-	-	61	-	74	-	-	71	33	283
%	15,55				21,55		26,15			25,09	11,66	100
Superior												
Casos	16	-	-	-	26	-	28	-	-	16	-	86
%	18,61				30,23		32,55			18,61		100
Totais	64	-	-	-	96	-	112	-	-	87	41	400
%	16,00				24,00		28,00			21,75	10,25	100

Fonte: Dados primários, 2002

Diferenças são percebidas quando se relaciona o atributo considerado em primeiro lugar para escolher um supermercado com a renda familiar. O atributo preço foi considerado pelas faixas até 3 salários mínimos, de 3,1 a 5, de 15,1 a 20 e para os que não informaram a renda. Já nas faixas de 5,1 a 10 o atributo escolhido na maioria foi perecíveis, com 28,69%, seguido de variedade com 26,33% e atendimento com 21,31%, enquanto para os respondentes da faixa de 10,1 a 15, os atributos mais votados foram variedade (53,71%) e perecíveis (40,74). O atributo variedade se firma em primeiro lugar para os entrevistados com mais de 20 salários mínimos, resultando em 66,67% da preferência, seguido de atendimento, com



33,33%. Atendimento (35,94%) foi o item mais votado pelos entrevistados que não informaram a renda.

**Tabela 35:** Renda familiar *versus* atributo considerado em primeiro lugar para escolher um supermercado

Descrição	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Totais
Até 3 SM												
Casos	-	-	-	-	10	-	28	-	-	-	18	56
%					17,86		50,00				32,14	100
3,1 a 5 SM												
Casos	8	-	-	-	16	-	36	-	-	12	13	85
%	9,41				18,83		42,35			14,12	15,29	100
5,1 a 10 SM												
Casos	26	-	-	-	35	-	24	-	-	32	5	122
%	21,31				28,69		19,67			26,23	4,10	100
10,1 a 15 SM												
Casos	2	-	-	-	22	-	01	-	-	29	-	54
%	3,70				40,74		1,85			53,71		100
15,1 a 20 SM												
Casos	4	-	-	-	1	-	6	-	-	5	-	16
%	25,00				6,25		37,50			31,25		100
Mais de 20 SM												
Casos	1	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	3
%	33,33									66,67		100
NR/NS,												
Casos	23	-	-	-	12	-	17	-	-	7	5	64
%	35,94				18,75		26,56			10,94	7,81	100
Totais	64	-	-	-	96	-	112	-	-	87	41	400
%	16,00				24,00		28,00			21,75	10,25	100

Fonte: Dados primários, 2002

Obs.: NR= não respondeu; NS= não sabe; SM= salário mínimo

A taxa de frequência ao supermercado guarda relação de dependência com o atributo considerado em primeiro lugar para escolha, pois, na classe que frequenta diariamente o supermercado, 100% aponta perecíveis como atributo mais importantes (tabela 36). Assim também os que o frequentam semanalmente,

registrando 35,83% nesse mesmo atributo. É um resultado nada surpreendente, pois, provavelmente, são pessoas que residem nas proximidades da loja e por isso têm freqüência mais intensa, elegendo o supermercado como o tipo de loja para compra de produtos perecíveis usados diariamente/semanalmente. Aqueles consumidores de freqüência ocasional e quinzenal também alteram o fator determinante globalmente considerado (preço), que passa a ser variedade para ambos, atingindo 65,52% e 29,19% respectivamente.

**Tabela 36:** Freqüência ao supermercado *versus* atributo considerado em primeiro lugar para escolher um supermercado

Descrição	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Totais
Diária-mente												
Casos	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
%					100							100
Semanalmente												
Casos	29	-	-	-	43	-	26	-	-	21	1	120
%	24,17				35,83		21,67			17,50	0,83	100
Quinzenalmente												
Casos	31	-	-	-	38	-	36	-	-	47	9	161
%	19,26				23,60		22,36			29,19	5,59	100
Mensalmente												
Casos	4	-	-	-	7	-	47	-	-	-	31	89
%	4,49				7,87		52,81				34,83	100
Ocasionalmente												
Casos	-	-	-	-	7	-	3	-	-	19	-	29
%					24,14		10,34			65,52		100
Totais	64	-	-	-	96	-	112	-	-	87	41	400
%	16,00				24,00		28,00			21,75	10,25	100

Fonte: Dados primários, 2002

#### 4.2.1.2 Avaliação da qualidade dos serviços oferecidos sob a ótica do consumidor

Comparou-se o aspecto qualidade em relação às características dos consumidores, avaliando como estes o consideram, e os resultados, detalhados a seguir, resultam na observação de que poucos foram os atributos que demonstraram diferença quanto à percepção em função da variável, como consta a seguir:

- a) atendimento dos funcionários: o sexo feminino mostra estar mais satisfeito que o sexo masculino; 30,39% dos homens entrevistados frente a 36,58% das mulheres o consideram excelente. Este dado é importante, uma vez que as mulheres dão mais importância ao atendimento do que os homens, conforme já demonstrado na Tabela 31 (p. 132), sendo elas maioria quanto à frequência ao supermercado (298 mulheres x 102 homens);
- b) horário de funcionamento: neste atributo aparece a diferença mais significativa, em que 87,26% dos homens face a 99,66% das mulheres o consideram excelente.

**Tabela 37:** Sexo *versus* avaliação da qualidade do atendimento dos funcionários

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Masculino						
Casos	31	68	3	-	-	102
%	30,39	66,67	2,94			100
Feminino						
Casos	109	184	5	-	-	298
%	36,58	61,74	1,68			100
Totais	140	252	8	-	-	400
%	35,00	63,00	2,00			100

Fonte: Dados primários, 2002

As tabelas 37 e 38 apresentam os resultados da análise da relação da variável sexo, conforme os aspectos analisados. Os demais atributos não analisados aqui estão colocados para visualização no Apêndice B, fazendo-se, no entanto, alguns destaques quanto à satisfação maior dos homens em relação à qualidade do caixa rápido (28,43%), empacotadores (24,51%), entrega em domicílio (65,69%) e opções de pagamento (92,16%), enquanto as mulheres, em relação aos homens, encontram-se mais satisfeitas quanto à qualidade da sinalização dos produtos

(28,47%), espaço de circulação (51,68%), atendimento do caixa (13,76%), variedade de produtos (88,59%) e produtos perecíveis (51,01%).

**Tabela 38:** Sexo *versus* avaliação da qualidade do horário de funcionamento

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Masculino						
Casos	89	13	-	-	-	102
%	87,26	12,74				100
Feminino						
Casos	297	1	-	-	-	298
%	99,66	0,34				100
Totais	386	14	-	-	-	400
%	96,50	3,50				100

Fonte: Dados primários, 2002

Com relação ao estado civil, algumas diferenças existem na avaliação da qualidade dos serviços pelos respondentes, notadamente:

- a) os viúvos e os casados têm uma avaliação mais favorável dos produtos perecíveis que os solteiros: 75% e 50% respectivamente frente a 13,27% os consideraram excelente;
- b) o serviço de entrega em domicílio também mostra o efeito influenciador do estado civil, onde a maioria dos solteiros (19,47%), viúvos (37,50%) e outros (60,87%) o considera excelente, enquanto a maioria dos casados (27,74%) o considera de qualidade apenas boa.

Estes resultados são apresentados nas tabelas 39 e 40, enquanto os demais serviços pesquisados são apresentados no Apêndice C, destacando-se quanto ao atendimento de funcionários que a maioria (solteiros 51,33%, viúvos 75% e outros 82,61%) apontou este atributo como excelente, com exceção dos casados, que o consideraram bom (76, 95%). Quanto à qualidade do caixa rápido, foi considerado excelente por 62,50% dos viúvos e 69,57% de outros estados civis, enquanto solteiros e casados o avaliaram como bom (48,67% e 53,52% respectivamente).

Destacando-se, ainda, quanto à avaliação por estado civil, o atributo atendimento no caixa teve avaliação boa para a maioria, exceto para os solteiros, que o consideraram regular (68,14%).

**Tabela 39:** Estado civil *versus* avaliação da qualidade dos produtos perecíveis

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Solteiro						
Casos	15	90	8	-	-	113
%	13,27	79,65	7,08			100
Casado						
Casos	128	121	7	-	-	256
%	50,00	47,27	2,73			100
Viúvo						
Casos	6	2	-	-	-	8
%	75,00	25,00				100
Outro						
Casos	7	14	2	-	-	23
%	30,43	60,87	8,70			100
Totais	156	227	17	-	-	400
%	39,00	56,75	4,25			100

Fonte: Dados primários, 2002

**Tabela 40:** Estado civil *versus* avaliação da qualidade da entrega em domicílio

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NU	Totais
Solteiro							
Casos	22	14	-	-	-	77	113
%	19,47	12,39				68,14	100
Casado							
Casos	50	71	-	-	-	135	256
%	19,53	27,74				52,73	100
Viúvo							
Casos	3	2	-	-	-	3	8
%	37,50	25,00				37,50	100
Outro							
Casos	14	4	-	-	-	5	23
%	60,87	17,39				21,74	100
Totais	89	91	-	-	-	220	400
%	22,25	22,75				55,00	100

Fonte: Dados primários, 2002

Obs.: NU= não utilizado

Quando se compara a avaliação da qualidade dos serviços com a faixa etária dos consumidores, alguns serviços apresentam diferenças na percepção destes.

As tabelas 41 e 42 apresentam os resultados da análise da influência da faixa etária sobre a avaliação da qualidade nos aspectos comentados adiante.

**Tabela 41:** Faixa etária *versus* avaliação da qualidade dos serviços dos empacotadores

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Menos de 25 anos						
Casos	11	16	7	1	-	35
%	31,43	45,71	20,00	2,86		100
25 a 30 anos						
Casos	13	25	20	-	-	58
%	22,41	43,11	34,48			100
31 a 40 anos						
Casos	18	121	21	5	-	165
%	10,91	73,33	12,73	3,03		100
41 a 50 anos						
Casos	18	70	13	5	1	107
%	16,82	65,42	12,15	4,67	0,94	100
51 a 60 anos						
Casos	9	12	5	-	-	26
%	34,62	46,15	19,23			100
Mais de 60 anos						
Casos	6	1	1	-	1	9
%	66,67	11,11	11,11		11,11	100
Totais	75	245	67	11	2	400
%	18,75	61,25	16,75	2,75	0,50	100

Fonte: dados primários, 2002

Os aspectos pesquisados que demonstraram estas diferenças foram os seguintes:

- a) empacotadores: percebe-se que este serviço é utilizado por todos os consumidores em todas as faixas etárias. Na avaliação da sua qualidade, aqueles situados na faixa de mais de 60 anos são os que mostram estar melhor atendidos (66,67%), merecendo salientar a avaliação regular dada por 34,48% dos respondentes na faixa de 25 a 30 anos, bastante acima das demais faixas etárias. O serviço

de empacotador é bastante valorizado por consumidores e, como um contato final que o supermercadista tem com estes, é de grande importância, pois contribui para reforçar a percepção daqueles sobre o supermercado;

- b) entrega em domicílio: os clientes que demonstraram o maior índice de insatisfação foram os da faixa etária entre 25 e 30 anos (32,76%) e entre 31 e 40 anos (19,40%), enquanto a avaliação mais favorável deste serviço, que é percebido como excelente por 69,23% dos respondentes entre 51 a 60 anos, seguido dos entre 41 e 50 anos (35,51%) e menos de 25 anos (25,71%). Esta situação pode significar que, pela menor experiência, elevam o grau de expectativas quanto aos serviços prestados. São os da faixa de 31 a 40 anos e 25 a 30 os que mais utilizam este serviço (70,30% e 63,79% respectivamente).

**Tabela 42:** Faixa etária *versus* avaliação da qualidade da entrega em domicílio

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NU	Totais
Menos de 25							
Casos	9	7	-	-	-	19	35
%	25,71	20,00				54,29	100
25 a 30 anos							
Casos	2	19	-	-	-	37	58
1%	3,45	32,76				63,79	100
31 a 40 anos							
Casos	17	32	-	-	-	116	165
%	10,30	19,40				70,30	100
41 a 50 anos							
Casos	38	27	-	-	-	42	107
%	35,51	25,24				39,25	100
51 a 60 anos							
Casos	18	5	-	-	-	3	26
%	69,23	19,23				11,54	100
Mais de 60							
Casos	5	1	-	-	-	3	9
%	55,56	11,11				33,33	100
Totais	89	91	-	-	-	220	400
%	22,25	22,75				55,00	100

Fonte: Dados primários, 2002

Obs.: NU= não utilizado

Dentre os demais serviços pesquisados, também disponíveis em anexo (Apêndice D), destacamos a diferenciação quanto à qualidade do atendimento dos funcionários e espaço de circulação entre gôndolas. Entre os respondentes das faixas com menos de 40 anos, a avaliação é boa; e para os de idade superior a 41 anos, é excelente. Assim também há diferenças para a qualidade do caixa rápido, opções de pagamento diversas e atendimento no caixa. Quanto ao caixa rápido, para todas as idades foi considerado como boa, exceto para os respondentes de 51 a 60 anos, que foi excelente (34,62%), enquanto para as opções de pagamento e atendimento no caixa, a exceção foi a faixa de menos de 25 anos, que considerou os serviços de boa qualidade, contra a maioria, que o considerou excelente. Merece destaque o alto índice de não utilização do serviço que atingiu 55% dos entrevistados.

O nível de escolaridade foi uma característica que também mostrou ter influência na percepção dos consumidores quanto à avaliação da qualidade, influenciando mais significativamente nos pontos seguintes:

- a) espaço de circulação entre gôndolas: observa-se que à medida que o nível de escolaridade aumenta, os consumidores avaliam o atributo de modo mais exigente, notando-se que enquanto para os entrevistados com o menor nível de instrução o item é avaliado como excelente (90,32%); para os demais é apenas bom (63,96% para segundo grau e 54,65% para superior);
- b) horário de funcionamento: aqui a relevância está no alto índice de satisfação. Globalmente, 96,50% dos entrevistados avaliam o quesito como excelente, sendo que os mais satisfeitos são os clientes com nível secundário (98,94%), seguido dos clientes com nível superior (91,86%);
- c) variedade de produtos: neste aspecto o nível de escolaridade no segundo grau é que apresentou a maioria dos respondentes considerando sua qualidade como excelente (95,76%), fato também observado no nível primário, onde 83,87% assim se manifestaram. Para os respondentes com nível superior, o item variedade, apesar de ter sido avaliado como excelente pela maioria, cai para 62,79%, mostrando que ainda há exigências a serem atendidas. Supõe-se que este fato se explica pela possibilidade de os de maior nível de escolaridade estarem consumindo maior variedade de produtos e, assim, utilizando o que lhes é posto à disposição.



As tabelas 43, 44 e 45 apresentam os resultados da análise da influência do nível de escolaridade sobre a avaliação da qualidade nos aspectos comentados.

**Tabela 43:** Nível de escolaridade *versus* avaliação da qualidade do espaço de circulação entre gôndolas

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
1º grau						
Casos	28	3	-	-	-	31
%	90,32	9,68				100
2º grau						
Casos	102	181	-	-	-	283
%	36,04	63,96				100
Superior						
Casos	39	47	-	-	-	86
%	45,35	54,65				100
Totais	169	231	-	-	-	400
%	42,25	57,75				100

Fonte: Dados primários, 2002

**Tabela 44:** Nível de escolaridade *versus* avaliação da qualidade do horário de funcionamento

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
1º grau						
Casos	27	4	-	-	-	31
%	87,10	12,90				100
2º grau						
Casos	280	3	-	-	-	283
%	98,94	1,06				100
Superior						
Casos	79	7	-	-	-	86
%	91,86	8,14				100
Totais	386	14	-	-	-	400
%	96,50	3,50				100

Fonte: Dados primários, 2002

Quanto aos demais serviços pesquisados, cujas respectivas tabelas estão dispostas no Apêndice E, merecem destaque a avaliação da qualidade do caixa rápido, empacotadores e atendimento no caixa.

**Tabela 45:** Nível de escolaridade *versus* avaliação da qualidade da variedade dos produtos

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
1º grau						
Casos	26	5	-	-	-	31
%	83,87	16,13				100
2º grau						
Casos	271	12	-	-	-	283
%	95,76	4,24				100
Superior						
Casos	54	32	-	-	-	86
%	62,79	37,21				100
Totais	351	49	-	-	-	400
%	87,75	12,25				100

Fonte: Dados primários, 2002

Para esses itens, apesar de a avaliação global ter sido boa, deve-se alertar sobre a avaliação regular significativa recebida. Os respectivos índices de avaliação regular foram: para a qualidade do caixa rápido, 38,87% dos respondentes de nível secundário; para a qualidade dos empacotadores e atendimento no caixa, respectivamente 32,26% e 64,52% dos clientes com nível primário.

Avaliando a qualidade dos serviços oferecidos em relação à variável renda familiar, alguns atributos demonstraram diferença na sua percepção, que estão descritos a seguir e podem ser visualizados nas tabelas 46, 47, 48, 49 e 50.

Na avaliação do atendimento dos funcionários, com exceção dos respondentes com renda de 3,1 a 5 salários mínimos (51,76%) que em maioria avaliaram o item como excelente, todos os demais o avaliaram como bom, porém deve-se destacar a avaliação regular atribuída pela classe com renda acima de 20 salários mínimos, apesar de a avaliação global ter sido boa (63%). Levando em conta que os consumidores dos supermercados estão concentrados nas faixas menores de renda, a compreensão dos critérios que levam em consideração para avaliação deste aspecto é importante, para que o supermercado possa satisfazê-los plenamente, não subestimando, no entanto, as outras faixas superiores de renda. Alarmante ainda, considera-se o conceito regular atribuído por 66,67% dos

entrevistados com renda superior a 20 salário mínimos. Esse resultado pode ser visualizado na Tabela 46.

**Tabela 46:** Renda familiar *versus* avaliação da qualidade do atendimento dos funcionários

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Até 3 SM						
Casos	22	34	-	-	-	56
%	39,29	60,71				100
3,1 a 5 SM						
Casos	44	38	3	-	-	85
%	51,76	44,71	3,53			100
5,1 a 10 SM						
Casos	30	92	-	-	-	122
%	24,59	75,41				100
10,1 a 15 SM						
Casos	23	31	-	-	-	54
%	42,59	57,41				100
15,1 a 20 SM						
Casos	3	12	1	-	-	16
%	18,75	75,00	6,25			100
Mais de 20 SM						
Casos	-	1	2	-	-	3
%		33,33	66,67			100
NR						
Casos	18	44	2	-	-	64
%	28,13	68,75	3,12			100
Totais	140	252	8	-	-	400
%	35,00	63,00	2,00			100

Fonte: Dados primários, 2002

Obs.: NR= não respondeu: SM= salário mínimo

A entrega em domicílio apresenta diferenças em relação à renda familiar, tanto quanto a seu uso, como sua avaliação. À medida que aumenta a renda familiar, diminui a utilização do serviço, resultado quase que óbvio, em função da possibilidade de posse de veículos e a conseqüente não necessidade deste.

Resultado curioso refere-se ao fato de 55% dos entrevistados não utilizarem o serviço de entrega em domicílio, mesmo quanto aos de menor renda (57,14%) .

Por outro lado, aqueles que o utilizam, dividem-se, quase que empatados, entre os conceitos bom e excelente.

**Tabela 47:** Renda familiar *versus* avaliação da qualidade da entrega em domicílio

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NU	Totais
Até 3 SM							
Casos	21	3	-	-	-	32	56
%	37,50	5,36				57,14	100
3,1 a 5 SM							
Casos	25	13	-	-	-	47	85
%	29,41	15,29				55,30	100
5,1 a 10 SM							
Casos	17	61	-	-	-	44	122
%	13,93	50,00				36,07	100
10,1 a 15 SM							
Casos	18	14	-	-	-	22	54
%	33,33	25,93				40,74	100
15,1 a 20 SM							
Casos	-	-	-	-	-	16	16
%						100	100
Mais de 20 SM							
Casos	-	-	-	-	-	3	3
%						100	100
NR							
Casos	8	-	-	-	-	56	64
%	12,50					87,50	100
Totais	89	91	-	-	-	220	400
%	22,25	22,75				55,00	100

Fonte: Dados primários, 2002

Obs.: NU= não utilizado; NR= não respondeu; SM= salário mínimo

Quanto ao horário de atendimento destaca-se que, apesar de a avaliação excelente ter prevalecido (96,50%), 62,50% dos clientes com renda entre 15,1 e 20 salários mínimos e 5,56% daqueles com renda entre 10,1 e 15 salários mínimos avaliaram o quesito como bom, sendo os de renda inferior a 10 salários mínimos os mais que 100% o consideraram excelente.

Diferenças são percebidas em relação à renda quanto ao espaço de circulação dos supermercados, onde as faixas inferiores de renda, abaixo de 5,1 salários mínimos, avaliam este aspecto como excelente, enquanto nas faixas superiores a 5,1 salários mínimo a maioria tem esta percepção como boa.

Na avaliação da variedade de produtos, a maioria dos clientes consideraram o atributo excelente, exceto aqueles com renda superior a 20 salários mínimos (66,67%) que avaliaram como de boa qualidade. Esta situação pode estar relacionada ao grau de exigibilidade correspondente ao nível de vida e características; por exemplo, costumes desta classe, suas experiências e conhecimento sobre *mix* de produtos e serviços oferecidos em outros mercados.

**Tabela 48:** Renda familiar *versus* avaliação da qualidade do horário de funcionamento

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Até 3 SM						
Casos	56	-	-	-	-	56
%	100					100
3,1 a 5 SM						
Casos	85	-	-	-	-	85
%	100					100
5,1 a 10 SM						
Casos	122	-	-	-	-	122
%	100					100
10,1 a 15 SM						
Casos	51	3	-	-	-	54
%	94,44	5,56				100
15,1 a 20 SM						
Casos	6	10	-	-	-	16
%	37,50	62,50				100
Mais de 20 SM						
Casos	2	1	-	-	-	3
%	66,67	33,33				100
NR						
Casos	64	-	-	-	-	64
%	100					100
Totais	386	14	-	-	-	400
%	96,50	3,50				100

Fonte: Dados primários 2002

Obs.: NR= não respondeu; SM= salário mínimo

**Tabela 49:** Renda familiar *versus* avaliação da qualidade do espaço de circulação entre gôndolas

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Até 3 SM						
Casos	49	7	-	-	-	56
%	87,50	12,50				100
3,1 a 5 SM						
Casos	55	30	-	-	-	85
%	64,71	35,29				100
5,1 a 10 SM						
Casos	24	98	-	-	-	122
%	19,67	80,33				100
10,1 a 15 SM						
Casos	23	31	-	-	-	54
%	42,59	57,41				100
15,1 a 20 SM						
Casos	5	11	-	-	-	16
%	31,25	68,75				100
Mais de 20 SM						
Casos	-	3	-	-	-	3
%		100				100
NR						
Casos	13	51	-	-	-	64
%	20,31	79,69				100
Totais	169	231	-	-	-	400
%	42,25	57,75				100

Fonte: Dados primários 2002

Obs.: NR= não respondeu; SM= salário mínimo

Os demais atributos avaliados quanto a renda familiar não apresentam diferenças relevantes, estando os mais utilizados colocados para visualização no Apêndice F; no entanto alerta-se sobre as avaliações regulares quanto ao caixa rápido e atendimento do caixa. Para o primeiro, 45,08% dos entrevistados com renda entre 5,1 e 10 salários mínimos e 44,64% dos com renda até 3 salários mínimos avaliaram o quesito como regular. Para o atendimento do caixa, a avaliação regular contou com 66,67% dos entrevistados com renda superior a 20 salários mínimos e 37,50% daqueles com renda entre 15,1 e 20 salários mínimos. Neste mesmo quesito registrou-se avaliação ruim de 25% dos entrevistados desta última classe.

**Tabela 50:** Renda familiar *versus* avaliação da qualidade da variedade dos produtos

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NR	Totais
Até 3 SM							
Casos	51	5	-	-	-	-	56
%	91,07	8,93					100
3,1 a 5 SM							
Casos	85	-	-	-	-	-	85
%	100						100
5,1 a 10 SM							
Casos	120	2	-	-	-	-	122
%	98,36	1,64					100
10,1 a 15 SM							
Casos	42	12	-	-	-	-	54
%	77,78	22,22					100
15,1 a 20 SM							
Casos	14	2	-	-	-	-	16
%	87,50	12,50					100
Mais de 20 SM							
Casos	1	2	-	-	-	-	3
%	33,33	66,67					100
NR							
Casos	38	26	-	-	-	-	64
%	59,38	40,62					100
Totais	351	49	-	-	-	-	400
%	87,75	12,25					100

Fonte: Dados primários, 2002

Obs.: NR= não respondeu; SM= salário mínimo

Para a avaliação da qualidade dos serviços existentes, em relação à frequência do consumidor ao supermercado, apenas três itens apresentaram algumas diferenças mais expressivas na perspectiva dos respondentes, que foram os seguintes: sinalização dos produtos, horário de funcionamento e atendimento no caixa. As tabelas 51, 52 e 53 apresentam os resultados da análise da relação da variável frequência ao supermercado, conforme os aspectos analisados.

Quanto à sinalização dos produtos, os consumidores mais satisfeitos são os que freqüentam quinzenalmente; 46,58% destes avaliaram este aspecto como excelente, enquanto os menos satisfeitos foram os com frequência mensal, onde 28,09% avaliaram como regular o atributo.

**Tabela 51:** Freqüência ao supermercado *versus* avaliação da qualidade da sinalização dos produtos

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NR	Totais
Diariamente							
Casos	-	1	-	-	-	-	1
%		100					100
Semanalmente							
Casos	17	95	4	2	-	2	120
%	14,17	79,16	3,33	1,67		1,67	100
Quinzenalmente							
Casos	75	62	17	3	-	4	161
%	46,58	38,51	10,56	1,86		2,49	100
Mensalmente							
Casos	18	44	25	2	-	-	89
%	20,23	49,44	28,09	2,24			100
Ocasionalmente							
Casos	2	24	3	-	-	-	29
%	6,90	82,76	10,34				100
Totais	112	226	49	7	-	6	400
%	28,00	56,50	12,25	1,75		1,50	100

Fonte: Dados primários, 2002.

Obs.: NR= não respondeu

À medida que diminui a intensidade da freqüência ao supermercado, a avaliação se torna mais dispersa, englobando mais itens da escala de avaliação, o que pode ser visto como natural, uma vez que o consumidor freqüente tem mais conhecimento do espaço da loja e, conseqüentemente, da localização dos produtos.

Em relação ao atributo horário de funcionamento, destaca-se a quase unanimidade quanto à satisfação do cliente em relação ao horário de funcionamento, em que em todas as freqüências o aspecto foi avaliado pela maioria como excelente.

O atendimento no caixa também foi avaliado mais favoravelmente pelos que têm maior freqüência ao supermercado, o que deve ser decorrente do relacionamento provável que se desenvolve entre funcionário/cliente, possibilitando um atendimento personalizado e, portanto, mais satisfatório. Vale aqui destacar a avaliação regular de 71,91% dos que freqüentam mensalmente e 37,93% dos que freqüentam ocasionalmente, que podem servir de alarme para detecção dos motivos que levam esses consumidores a avaliarem o atributo assim, subsidiando a tomada de providências futuras para resolução dos problemas.



**Tabela 52:** Freqüência ao supermercado *versus* avaliação da qualidade do horário de funcionamento

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Diariamente						
Casos	1	-	-	-	-	1
%	100					100
Semanalmente						
Casos	112	8				120
%	93,33	6,67				100
Quinzenalmente						
Casos	155	6				161
%	96,27	3,73				100
Mensalmente						
Casos	89	-				89
%	100					100
Ocasionalmente						
Casos	29	-				29
%	100					100
Totais	386	14				400
%	96,50	3,50				100

Fonte: Dados primários, 2002

**Tabela 53:** Freqüência ao supermercado *versus* avaliação da qualidade do atendimento no caixa

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NR	Totais
Diariamente							
Casos	-	-	-	-	-	1	1
%						100	100
Semanalmente							
Casos	24	78	15	-	-	3	120
%	20,00	65,00	12,50			2,50	100
Quinzenalmente							
Casos	21	125	14	-	-	1	161
%	13,04	77,64	8,70			0,62	100
Mensalmente							
Casos	5	12	64	8	-	-	89
%	5,62	13,48	71,91	8,99			100

Ocasionalmente							
Casos	4	14	11	-	-	-	29
%	13,79	48,28	37,93				100
Totais	54	229	104	8	-	5	400
%	13,50	57,25	26,00	2,00		1,25	100

Fonte: Dados primários, 2002

Obs.: NR= não respondeu

Os demais aspectos não apresentaram diferenças relevantes, estando colocados para visualização no Apêndice G os serviços mais utilizados. Todavia faz-se alguns destaques quanto às avaliações do caixa rápido, empacotadores e produtos perecíveis. Quanto ao caixa rápido, registrou-se que 47,20% dos freqüentadores quinzenais e 34,83% dos mensais avaliaram o serviço como regular, apesar de o resultado global ser bom (49,25%). Para a qualidade dos empacotadores a avaliação regular deu-se por 59,55% dos freqüentadores mensais. E a respeito da qualidade dos produtos perecíveis, notou-se que os clientes mais freqüentes a avaliam, na maioria, como excelente face aos demais, que a avaliam como de boa qualidade.

### 4.3 Considerações sobre a pesquisa

As considerações resultantes do presente trabalho procuram destacar os aspectos principais obtidos junto aos supermercadistas, na pesquisa exploratória, e junto aos consumidores, na pesquisa descritiva. Ao mesmo tempo se sugerem medidas para o aprimoramento do setor supermercadista, sempre tendo como foco o cliente.

#### 4.3.1 *Mix* de serviços supermercadistas

Por enquanto, o *mix* de serviços oferecidos pelo supermercado pesquisado mostra-se bastante razoável perante a concorrência local.

O que pode fazer a diferença é como a empresa trabalha com estes aspectos, os detalhes que vão criar a imagem do supermercado. Se todos têm bom atendimento, é o pessoal bem treinado e preparado, sua aparência e cortesia que

vão criar o diferencial; se todos têm variedade de produtos, é o conhecimento específico do que seja variedade para o consumidor que distinguirá o supermercado; se o *layout* das lojas é cada vez mais padronizado, é entender a lógica do consumidor que vai fazer a diferença.

#### 4.3.2 O processo de escolha do supermercado

Os consumidores, no processo de escolha de um supermercado, consideram inúmeras variáveis, porém este processo já está incorporado à sua realidade como uma decorrência natural do reconhecimento da necessidade de produtos de alimentação ou higiene e limpeza. Pelo uso freqüente do serviço, pertencente a uma classe bastante conhecida, existe um baixo envolvimento do consumidor pela percepção de risco baixa, com pouco tempo gasto em reflexão e procura no processo de escolha, havendo possibilidade de repetição do processo de compra (escolha) quando as expectativas foram satisfeitas. Assim, os consumidores vão ao supermercado freqüentemente, utilizando mais de uma loja para suprir suas necessidades.

Inúmeros fatores interferem neste processo de escolha, sendo o preço um atributo determinante. Contudo, pelo fato de a economia permitir mudanças menos bruscas na operação supermercadista, este atributo já não é o único fator determinante, utilizando o consumidor uma comparação de preços *versus* serviços como referencial para tomada de decisão.

Nesta situação, fatores como perecíveis, variedade, atendimento e qualidade são pontos que os consumidores já esperam encontrar nas lojas que freqüentam, pois se o preço ainda é importante, em preços semelhantes outros atributos fazem a diferença.

As diferenças encontradas advindas das características dos pesquisados, tais como o valor dado à variedade e ao atendimento pelo sexo feminino e a perecíveis (qualidade intrínseca, variedade de opções, validade e constância) pelo sexo masculino; a valorização dos perecíveis pelos casados; a expressividade do atendimento pelos consumidores de faixa etária entre 51 e 60 anos; a variedade como um fator significativo de influência no nível de médio e superior de escolaridade; a variedade também valorizada pelos de renda mais elevada; os

perecíveis como de maior valor pelos que freqüentam mais intensamente o supermercado apontam que o consumidor valoriza igualmente diversos atributos, que já os confundem com o próprio supermercado e neles vêem as razões para eleger uma determinada loja como o local onde fazem suas compras.

Preço, atendimento, variedade, perecíveis, e qualidade são aspectos fundamentais para consideração no setor supermercadista, porém algumas observações devem ser feitas, como a relação de preços ao poder aquisitivo.

Tendo em vista os resultados obtidos na pesquisa, o preço deve estar atrelado a uma estrutura mínima de qualidade e serviços, onde o consumidor busca valor, e o preço justo passa a ser condição fundamental para uma empresa. Mesmo porque, não fosse por isto, a política de preços baixos tem limites; não se pode indefinidamente utilizá-la como fator diferenciador para manutenção de clientes, pois se o preço predomina na escolha, nada pode impedir que o consumidor troque a loja, que não tem outros atrativos, por outra com preços menores, o que reforça a importância de se trabalhar outros aspectos.

O atendimento também foi considerado um atributo fundamental para escolha do supermercado, face a sua colocação (1º lugar conforme Tabela 25, p. 125) em resposta à questão 13 (onde desconsiderou-se o fator preço). Independentemente de qual seja a característica específica do consumidor, ele aparece em maior ou menor grau como fator influenciador do processo decisório de consumo.

Assim, o recrutamento e seleção de forma correta de mão-de-obra e seu treinamento são fatores fundamentais para que se possa oferecer um atendimento adequado ao cliente, para que este receba cortesia, rapidez e precisão no seu contato com a empresa. É importante também a preocupação com a aparência dos funcionários (uniformes/limpeza), pois com consumidores mais exigentes e concorrência mais acirrada, são condições necessárias para se oferecer um atendimento adequado.

A variedade também é um atributo fundamental para a escolha do supermercado relacionado à necessidade de comodidade do consumidor em localizar tudo o que precisa num mesmo lugar.

Juntamente com preço e atendimento, os produtos perecíveis são bastante importantes, incluindo-se aqui produtos das seções de açougue, panificação,

peixaria e hortifrúti, que na pesquisa foram destacados pelos consumidores e dentre o universo pesquisado se destacam para os consumidores casados, para os nas faixas superiores de renda e, ainda, para os clientes que freqüentam mais assiduamente o supermercado.

Quanto à qualidade, considerada globalmente, ela aparece como um atributo determinante da escolha do supermercado em quinto lugar, sendo mais importante para consumidores de renda mais alta e para os consumidores que vão freqüentemente ao supermercado. Contudo, considerando-se de modo mais específico, a qualidade na prestação de serviços, em que entram fatores como atendimento, perecíveis, limpeza e higiene, atmosfera do supermercado, conclui-se que a qualidade na prestação de serviços é de extrema importância para o setor supermercadista, sendo seu ponto crucial de diferenciação. As lojas não mais vendem apenas produtos, elas saem da concorrência por preço e, procurando atender às necessidades de seus consumidores, passam a ofertar qualidade em serviços, agregando valor. Com um cliente cuja lealdade é cada vez mais circunstancial, a qualidade na prestação de serviços, em que seja adaptado o conceito de qualidade do próprio cliente, é preponderante para retenção dos consumidores, cuja fidelidade não está garantida, mas tem que ser reconquistada todos os dias.

Dos aspectos considerados dentro do *mix* de serviços supermercadistas (Quadro 10, p. 111), vários deles aparecem como fatores importantes na determinação da escolha do local de compras, como atendimento dos funcionários, atendimento no caixa, variedade de produtos, produtos perecíveis, cuja qualidade, portanto, serviria como um fator de diferenciação entre os supermercados.

Deste modo, em função das diferenças percebidas, pode-se afirmar que a tendência é que os supermercados venham a diferenciar-se nos serviços que prestam para adequar-se aos diferentes grupos de consumidores e suas especificidades.

#### 4.3.3 Percepção dos consumidores sobre os serviços

Concluiu-se também que a percepção dos consumidores sobre os serviços existentes nos supermercados é baixa, mesmo porque o processo de compra é de baixo envolvimento, lembrando dos fatores com os quais têm contato inicial –

ambiência - ou final – caixas, empacotadores e entrega em domicílio -, de modo mais expressivo, e ainda do atendimento. O contato inicial é bastante importante no supermercado, pois é onde se começa a formar a imagem da loja, no início do processo de compra, no engajamento do consumidor no processo de tomada de decisão, bem como o contato final, que servirá como aspecto reforçador que o consumidor guardará na memória como aprendizado.

Desse modo, a facilidade de acesso ao supermercado, a facilidade de estacionar, a limpeza e a segurança do estacionamento (contato inicial), a cordialidade e atenção dos que entregam os produtos, a forma como estes foram manuseados e, por extensão, a rapidez e cortesia dos operadores de caixa (contato final) devem merecer atenção redobrada dos supermercadistas, pois são responsáveis, em grande parte, pela imagem que o consumidor terá a respeito da empresa.

Agrega-se a isto a conveniência de fatores como atendimento, serviços complementares, rapidez, opções de pagamento diversas e variedade são lembrados pelos consumidores como fatores espontâneos, mostrando que estes os confundem com o próprio conceito de supermercado, são decorrência natural do próprio fato de ser do supermercado.

Pode-se concluir que a baixa percepção também é disto decorrente – o consumidor já espera tais serviços – e não por não dar importância aos mesmos, face às demais considerações.

Basicamente, os serviços, como um fator de atratividade, devem aumentar a conveniência para o consumidor, otimizando sua presença na loja, tornando agradável sua permanência durante as compras e facilitando ao máximo sua vida, porém não basta apenas disponibilizá-los para atingir resultados; é preciso enfatizá-los para que esta estratégia tenha resultados positivos.

Tome-se o exemplo dos serviços complementares que foram citados pelos consumidores: terminal de banco e panificadora. São serviços que, levando conveniência ao consumidor, trazem retorno ao supermercado em simpatia e compras, pois o cliente pode fazê-las sem precisar deslocar-se para outros locais para satisfazer suas necessidades, sendo um fator de atração bastante importante, por exemplo, em lojas localizadas em regiões com pouca oferta de tais serviços.

#### 4.3.4 Percepção dos consumidores quanto à qualidade dos serviços oferecidos

Os resultados da pesquisa apontam que, de modo geral, os clientes avaliam de forma mais positiva do que negativa os serviços que estão sendo colocados à sua disposição, porém muito existe ainda a realizar para que as organizações venham a alcançar a excelência em serviços, conforme sustentado pelos clientes.

Como apresentado na análise e discussão de resultados (p.121), os serviços foram agrupados em cinco dimensões e sobre elas serão traçadas as principais conclusões.

Na dimensão atendimento, que envolve o atendimento pessoal de todos os funcionários, inclusive empacotadores e operadores de caixa, a qualidade foi considerada boa, demonstrando um grau de exigência que ainda não foi satisfeito e, portanto, existe um caminho a percorrer para alcançar excelência na qualidade deste item, sob a ótica do consumidor. As mulheres demonstraram estar mais satisfeitas que os homens quanto ao atendimento pessoal, porém é necessária atenção, pois não está plenamente convencida da qualidade excelente.

Ainda, em relação ao atendimento pessoal, os consumidores de menor renda estão mais satisfeitos que os de rendas maiores (abaixo e acima de 5,1 salários mínimos).

O serviço de empacotadores, que é bastante utilizado por todos os consumidores entrevistados, foi avaliado globalmente em sua qualidade como bom, porém destacam-se 59,55% de avaliação regular por parte dos freqüentadores mensais, o que pode denotar a falta de treinamento destes, e, ainda, como um sistema de auto-serviço, não estar disponível em quantidade suficiente para o número de consumidores. Dada sua importância no contato final com o cliente, o supermercado pode utilizar este serviço como um fator distintivo da concorrência.

O atendimento no caixa foi o item avaliado mais pobremente nesta dimensão, em que apenas os consumidores mais freqüentes estão mais de acordo com a excelência deste serviço, que assume importância também por sua posição no processo de compra de cliente, já no final, como critério reforçador da imagem que o cliente terá do supermercado.

Na dimensão conveniência, observou-se que a maior parte dos serviços disponibilizados ainda não tem uma taxa de utilização bastante alta, sendo, porém,

necessários para condução da atividade supermercadista, como é o caso da entrega em domicílio, que, talvez, num futuro próximo, sirva como diferencial em supermercados localizados nas periferias ou fortemente segmentados para consumidores que o utilizem, no caso da pesquisa, por exemplo, os de menores faixas de renda.

Destaca-se ainda, nesta dimensão, o item horário de funcionamento ampliado, que hoje é normal à atividade supermercadista, sendo considerado excelente por quase maioria dos consumidores, notadamente os de maior escolaridade e de maior frequência ao supermercado.

Uma terceira dimensão analisada foi a infra-estrutura interna, que, considerando as características da amostra, aponta alguns dados relevantes: as mulheres avaliam mais favoravelmente a qualidade na maioria dos itens desta dimensão que os homens; os casados e as mulheres avaliam mais favoravelmente os produtos perecíveis que os solteiros e homens, porém os solteiros avaliam melhor a variedade face aos casados; os de nível primário e médio de escolaridade e os com rendas inferiores a 10 salários mínimos avaliam mais favoravelmente a variedade de produtos; o espaço de circulação é melhor avaliado pelos entrevistados com nível primário e com renda inferior a 5 salários mínimos; os consumidores de frequência quinzenal ao supermercado avaliam mais favoravelmente a sinalização dos produtos.

Os itens presentes nesta dimensão estão diretamente relacionados ao *layout* e ao *mix* de produtos supermercadista, que têm sofrido profundas transformações nos últimos anos, decorrentes das modificações nos hábitos de consumo dos consumidores, que adicionam novos valores e crenças aos seus critérios de escolha e de julgamento.

Em termos de *layout* as lojas, hoje, procuram dar maior conforto e praticidade aos clientes, os perecíveis com importância acentuada dentro das seções, com maiores espaços internos para facilitar a circulação de clientes, buscando, ao mesmo tempo, atender à necessidade específica do cliente e tornar sua experiência de compra agradável.



Ao lado deste aspecto, o *mix* de produtos das lojas foi alterado, com uma enorme diversificação dos produtos vendidos pelo setor, como uma estratégia para ganhar mercado e gerar resultados.

Entretanto a avaliação apresentada pelos consumidores mostra que ações devem ser procedidas para que os supermercados sejam considerados excelentes nesses quesitos, que são importantes para todos os consumidores, porém, em função de suas características, têm critérios de avaliação diferentes. Como os supermercados são de porte maior, atendendo consumidores de vários perfis, há que se buscar um equilíbrio que atenda à maioria, numa estratégia baseada nas semelhanças entre os consumidores.

Na dimensão infra-estrutura de apoio, as considerações sobre o nível de satisfação quanto aos banheiros mostrou que muito há que se melhorar, uma vez que não registrou-se nenhuma intenção excelente, numa avaliação global 47,75% boa, 33,50% regular e 14,25% ruim (Tabela 19, p.121).

Quanto ao último conjunto de serviços avaliados, classificado como dimensão de serviços complementares, a pesquisa mostrou que ainda é pouco utilizado pelos consumidores, provavelmente pelas características estruturais da cidade, onde tal serviço é facilmente encontrado, estando próximo dos clientes pelo menor porte da cidade.

#### 4.3.5 Satisfação dos consumidores quanto à qualidade dos serviços

Como já foi comentado no Capítulo 2, a satisfação do consumidor num supermercado está relacionada aos serviços no caixa, atmosfera no supermercado, percíveis e atendimento. Nesses itens, em relação à satisfação do consumidor, conforme demonstrado, eles avaliam sua qualidade apenas como boa, mostrando que o supermercado ainda tem oportunidade de fazer melhorias.

Entretanto a satisfação global do consumidor é positiva, claramente manifestada por este, que o recomendaria a outros e ainda repetiria a experiência de compra, o que corrobora que se a qualidade de serviço, como é considerada neste estudo, é um antecedente da satisfação, esta, por sua vez, exerce uma influência mais forte na intenção de compra que a qualidade de serviço.

Aspectos como conveniência, preço, conforto, comodidade e um leque de serviços disponibilizados podem influenciar a satisfação do consumidor, embora não afetem realmente sua percepção na qualidade do serviço.

Assim, a qualidade e conseqüente satisfação com alguns aspectos específicos da atividade supermercadista pode vir a ser melhorada, porém deve-se dar atenção não somente à qualidade dos serviços, mas em identificar e gerenciar quais fatores que estariam relacionados à satisfação, independentemente de estarem ou não relacionados à alta qualidade de serviços. Se é mais barato reter consumidores do que atraí-los, os supermercados precisam avaliar continuamente tais pontos e em que estão aplicando seus recursos, para com isto prover satisfação aos seus consumidores.

**Quadro 11:** Resumo das variáveis mais significativas para a escolha de um supermercado *versus* qualidade atribuída pelos consumidores

<b>Classificação</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Resultado da Avaliação da qualidade</b>
1º	Preço	Variável não avaliada quanto à satisfação, mas indicada como atributo mais valorizado para a escolha de um supermercado, conforme respostas à questão 7 e 9 do Anexo C conforme Figura 19 (p. 116) e Tabelas 16 (p. 117) e 17 (p. 118).
2º	Atendimento	Com conceito “Bom” (média de 60,50%), inclui-se aqui o atendimento dos funcionários, empacotadores e caixas.
3º	Variedade	Variável considerada excelente por 87,75% dos entrevistados.
4º	Perecíveis	56,75% dos respondentes a consideram de Boa qualidade.
5º	Qualidade	Relacionada à ambiência, higiene, tecnologia e agilidade nos <i>check outs</i> , empatou com localização. Inclui-se aqui a avaliação dos banheiros, caixas rápidos, sinalização dos produtos, leitores óticos para consulta de preços e espaço de circulação entre gôndolas, os quais receberam conceito “Bom”, com 52,81% de média, desconsiderando os resultados para leitores, os quais foram considerados excelentes (21,25%).
5º	Localização	Ligada à conveniência, empatou com a variável qualidade e apresentou plena satisfação por parte de 43% dos entrevistados, contra 50,25% de insatisfação dos mesmos, conforme respostas ao item 9 da Tabela 26 (p. 127); porém na questão 13 atingiu 17% de preferência para o primeiro lugar entre os atributos valorizados, desconsiderando-se o atributo preço.
6º	Ausência de filas	Relacionada à conveniência e rapidez nos caixas, foi considerada por 22% dos entrevistados para o 3º lugar em importância (Tabela 25, p. 125).
6º	Promoções/Ofertas	Item não avaliado quanto à satisfação, porém indicado por 26,25% dos entrevistados para o 2º lugar de importância (Tabela 16, p. 117).
7º	Entrega em domicílio	Pode-se dizer que houve empate técnico face aos 22,75% de conceito excelente e 22,25% de conceito bom. Vale destacar que 55% dos entrevistados afirmam não utilizar o serviço.
8º	Opções/Prazos de Pagamento	Avaliada excelente por 86,75% dos entrevistados (Tabela 19, p. 121) .

Fonte: Elaborado com base nos resultados apresentados na Tabela 25 (p. 125) e analisados segundo a mesma e Figura 19 (p. 116) e Tabelas 16 (p. 117) e 17 (p. 118) e considerando, ainda, apenas os conceitos Excelente e Bom atribuídos às variáveis conforme Tabela 19 (p. 121).

Pelo conteúdo apresentado no Quadro 11, pode-se observar que o atendimento, embora tenha alcançado o 2º lugar no resultado geral da pesquisa (quanto à variável mais valorizada para se escolher um supermercado), não apresenta o maior conceito de qualidade, ao passo que as opções de pagamento, mesmo tendo conquistado conceito excelente na opinião de quase 87% dos entrevistados, ficou em 8º lugar no resultado geral (Tabelas 17, p. 118 e 25, p. 125).

Este fato somado às respostas ao item 16 da questão 14 do Anexo C, apresentadas na Tabela 26 (onde 39% dos respondentes expressam plena satisfação, contra 56,25% que apontam terem algumas restrições quanto à qualidade dos serviços), leva a um raciocínio de que os consumidores não escolhem o supermercado pela qualidade excelente dos serviços avaliados, mas pela satisfação que sentem em relação a eles.

Sugere-se o melhoramento, principalmente de 4 aspectos, em virtude de sua importância para os consumidores, em relação à escolha de um supermercado e em relação ao nível de satisfação expressado: (1) Atendimento no caixa: apesar do conceito bom atribuído por 57,25% dos entrevistados, 62% discordam sobre sua eficiência, ou seja, insatisfeitos); (2) Empacotadores: apesar de obter conceito bom atribuído por 61,25% dos entrevistados, obteve conceito 16,75% regular, 2,75% ruim e 0,50% péssimo e (3) Atendimento dos funcionários: apesar do conceito bom atribuído por 63% dos entrevistados, 2% o considerou regular; (4) Banheiros: apesar do conceito bom (47,75%) e de alguns clientes não utilizarem (4,50%), houve conceituação regular (33,50%) e ruim (14,25%).

Além do que foi mencionado para justificar a escolha desses 4 itens sugeridos para melhoramento, importante é destacar sobre os níveis de insatisfação apresentados na Tabela 26 (p. 127), itens 7 e 8, relacionados ao atendimento dos funcionários em geral.

Seja como for, os resultados apontam que ainda há o que ser melhorado.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Antes mesmo de entrar na conclusão do trabalho, é importante que se reflita sobre a dimensão e o mérito desta pesquisa na Engenharia de Produção. Num projeto como este deve-se procurar atender aos critérios estabelecidos pela academia, concorrendo para sua própria validação. Esses critérios, que podem ser entendidos como os pilares de sustentação do trabalho, são a contribuição, a relevância e a viabilidade.

No que diz respeito à contribuição do trabalho para os estudos sobre varejo e, mais especificamente sobre a avaliação dos serviços oferecidos em supermercados na ótica dos consumidores, a cadeia de distribuição no Brasil, bem como os estudos sobre ela, está merecendo um aprofundamento maior por parte dos pesquisadores. As configurações e formas que as empresas varejistas têm assumido, em função das necessidades e desejos do consumidor final, provocam alterações significativas nas estratégias da própria produção e requerem investigações mais específicas sobre o tema.

Dessa forma, pode-se afirmar que a relevância deste trabalho é sentida pela relação que se estabelece, a partir do ponto de vista do consumidor, entre as principais etapas do processo: produção, distribuição e consumo. Nele foi possível identificar os fatores que mais influenciam a decisão de escolha dos consumidores de supermercados em Cacoal, entre um estabelecimento e outro, por meio da mensuração do nível de satisfação desses consumidores e segundo suas percepções em relação à qualidade dos serviços oferecidos.

As conclusões desta dissertação são apresentadas tendo como referência os objetivos pretendidos, indicando-os um a um e fazendo sua relação com os resultados obtidos. Considera-se que estes resultados podem contribuir para ampliar o conhecimento do tema em foco e, dentro deste mesmo espírito, são feitas recomendações para pesquisas futuras.

## 5.1 Avaliação dos objetivos

### 5.1.1 Objetivos específicos

Um dos objetivos específicos definidos era **identificar o mix de serviços do supermercado**, visando a avaliar a sua qualidade pela ótica do consumidor. Tal objetivo foi alcançado, como demonstrado no quadro 10 (p. 111).

O segundo objetivo específico, **identificar o perfil dos clientes**, também foi atingido e, considerando a maioria, registrou-se que 74,5% dos entrevistados pertencem ao sexo feminino (Figura 13, p. 112), 64% são casados (Figura 14, p. 113), 41,25% têm idade entre 31 e 40 anos (Figura 15, p. 113), 70,75% completaram o segundo grau (Figura 16, p. 114), 30,50% percebem mensalmente entre 5,1 e 10 salários mínimos (Figura 17, p. 114), 92% residem na cidade de Cacoal (Tabela 14, p. 115), 40,25% residem no Bairro Central (Tabela 13, p. 114) e 40,25% freqüentam o supermercado a cada 15 dias (Figura 18, p. 115).

O terceiro objetivo específico, **identificar o que os clientes mais valorizam para escolher um supermercado**, foi atingido, registrando-se em ordem de classificação os fatores preço, atendimento, variedade, perecíveis, empacotados qualidade e localização, seguidos de ausência de filas, promoções/ofertas, entrega em domicílio e opções de pagamento/prazos de pagamento, esclarecendo que, para chegar a este resultado, foram analisadas as respostas referentes às questões 7 (Figura 19, p. 116), 9 (Tabelas 16 e 17, p. 117; 118) e 13 (Tabela 25, p. 125) do Anexo C.

**Verificar a preferência dos clientes entre preço-baixo e serviços oferecidos** era o quarto objetivo específico. Este foi atingido, registrando a preferência de 83% por preço (Figura 20, p. 119).

**Verificar o índice de percepção dos clientes quanto à existência dos serviços oferecidos no supermercado pesquisado** era o quinto objetivo específico e foi atingido, com os resultados apresentados na tabela 18 (p.120), com base na qual pode-se concluir que a percepção dos consumidores sobre os serviços disponíveis é baixa, pois, apesar de todos terem sido lembrados, a frequência de lembranças de todos os itens não passou de 21,25%, exceto quanto às promoções (46,75%).

O resultado obtido leva ao raciocínio de que os consumidores lembram mais daqueles serviços com os quais têm contato inicial ou final em seu processo de compra, concluindo-se, porém, em função de outros dados (Figura 19, p. 116), que a baixa percepção não é decorrente do fato de o consumidor não lhes dar importância, mas sim por que já os espera como algo natural em um supermercado e pelas próprias características do processo de compra.

O sexto objetivo específico atingido foi **verificar como os clientes avaliam os serviços existentes no supermercado**, o que foi possível pela análise dos dados apresentados na Tabela 19 (p. 121), no qual registra-se, em ordem decrescente, avaliação excelente para os aspectos horário de funcionamento (96,50%), variedade de produtos (87,75%) e opções de pagamento (86,75%).

Registra-se ainda a atribuição de conceito bom para o atendimento dos funcionários (63%), empacotadores (61,25%), espaço de circulação entre gôndolas (57,75%), atendimento no caixa (57,25%), perecíveis (56,75%), sinalização dos produtos (56,50%), caixas para compras pequenas (49,25%) e banheiros (47,75%).

Vale salientar sobre os registros de avaliação regular, ruim e péssima. Assim, foram considerados regular, principalmente, os banheiros (33,50%), os caixas para compras pequenas (29,75%) , o atendimento no caixa (26%) e os empacotadores (16,75%), enquanto foram considerados ruim, os banheiros (14,25%), empacotadores (2,75%), o atendimento no caixa (2%) e sinalização de produtos (1,75%). A avaliação péssima foi atribuída para os empacotadores por 0,50% dos entrevistados.

Estes índices de avaliação negativa (de regular à péssima) atribuída aos serviços citados, mesmo parecendo baixos, significam oportunidades de melhoramento dos mesmos e, apesar da avaliação global ser positiva (entre bom e excelente), este fato aponta para a necessidade de verificação dos motivos que levaram à impressão negativa dos consumidores em relação aos serviços analisados.

**Analisar se qualidade percebida dos serviços oferecidos (na ótica do cliente) determina ou define a preferência por um supermercado** foi o sétimo objetivo específico pretendido, e que também foi alcançado, com base nos dados apresentados na figura 19 (p.116), tabela 16 (p.117), tabela 17 (p.118). Conclui-se que a qualidade, de modo global, é um atributo determinante na escolha de um supermercado, principalmente para consumidores de renda mais alta e para aqueles que vão freqüentemente ao supermercado. Porém a qualidade como uma característica específica da prestação de serviços é fator crucial para a atividade supermercadista, incluindo-se aqui fatores como atendimento, percíveis e variedade de produtos, como determinantes da escolha do local de compras, conforme mostram os dados obtidos (tabela 16, p.117; tabela 17, p.118; tabela 25, p.125; tabela 31, p.132; tabela 32, p.132; tabela 33, p.133; tabela 34, p.134; tabela 35, p.135; tabela 36, p.136).

O oitavo e último objetivo específico, **avaliar a satisfação dos consumidores em relação à qualidade percebida e atribuída por eles aos serviços oferecidos**, foi alcançado com a análise dos dados obtidos na tabela 26 (p.128), na qual se conclui que os consumidores estão relativamente satisfeitos com os serviços prestados pelos supermercados. Entretanto, de modo mais específico, analisando-se atributos considerados cruciais em empresas prestadoras de serviço, pode-se dizer que a satisfação para com aspectos relacionados à confiabilidade pode ser melhorada (tabela 27, p. 128); os consumidores estão satisfeitos com aspectos tangíveis dos serviços prestados (tabela 28, p. 129); não estão satisfeitos com a forma como estão sentindo a disposição da organização em lhes prestar um serviço rápido e eficiente (tabela 29, p. 130) nem com aspectos relacionados à segurança nos serviços prestados (tabela 30, p. 131).

Então, conclui-se que a satisfação com itens específicos da atividade supermercadista ainda pode ser melhorada, mas a satisfação global do consumidor



é positiva (tabela 26, itens 14, 17 e 18, p. 127), exercendo influência no seu processo de compra.

### 5.1.2 Objetivo geral

Alcançados os objetivos específicos, que derivaram do objetivo geral: propor uma forma para avaliar a qualidade dos serviços oferecidos em supermercados na ótica de seus clientes, buscando conhecer como os consumidores os avaliam e como isso influencia ou determina sua escolha por um estabelecimento ou outro resulta que este também foi atingido, concluindo-se que:

- a) a percepção dos consumidores para com os serviços disponíveis é baixa;
- b) os clientes avaliam de forma mais positiva que negativa a qualidade dos serviços disponibilizados;
- c) a qualidade na prestação de serviços é de grande importância para o consumidor, interferindo no processo de escolha do supermercado, notadamente nos atributos atendimento e percebíveis.

Entretanto, confrontando-se os resultados relativos à qualidade com os relativos à satisfação, pode-se dizer que os consumidores não escolhem o supermercado pela qualidade mais alta de seus serviços, mas sim pela satisfação que esses serviços lhes proporcionam, pois, se na satisfação do consumidor a qualidade em serviços é importante, em muitos pontos, conforme demonstrado, a atividade supermercadista ainda não recebeu avaliação excelente de seus clientes.

## 5.2 Sugestões para pesquisas futuras

Alguns aspectos e questões não puderam ser tratados neste trabalho para que não se fugisse aos objetivos delineados. Assim, são apresentadas sugestões para estudos que poderiam aprofundar o conhecimento das implicações da qualidade de serviços junto aos consumidores.

Seria interessante que a pesquisa pudesse ser ampliada, aplicando pesquisa semelhante em outros setores da economia, visando a comparar os resultados entre vários segmentos da indústria, comércio e serviços, e mesmo em outros locais, para avaliação de diferenças existentes conforme a região.

Outra possibilidade é efetuar um estudo considerando uma amostra estratificada do setor, destacando o porte específico dos supermercados pelas significativas diferenças advindas da sua estrutura.

Ainda, pesquisa futura pode trabalhar aspectos mais específicos da qualidade de serviços sobre a satisfação do consumidor, tais como seções específicas (por exemplo, perecíveis) ou operações (por exemplo, automação, *layout*, atendimento no caixa) ou, ainda, aspectos particularizados do próprio consumidor em sua consideração da qualidade e satisfação (por exemplo, idade, sentimentos) e o próprio relacionamento entre estas variáveis.

## REFERÊNCIAS

ABRAS. *A marca da aparência*. **Superhiper**, São Paulo, v. 26, n. 302, p. 214-216, out. 2000b.

\_\_\_\_\_. *Pesquisa: preço baixo em alta conta*. **Superhiper**, São Paulo, v. 21, n. 243, p. 234-238, set.1995b.

\_\_\_\_\_. *Norte: as oportunidades estão por lá*. **Superhiper**. [on-line]. São Paulo, 2001. Disponível na Internet: <[http://www.abrasnet.com.br/super\\_hiper/materia\\_interna/sobreregiao\\_norte\\_index.asp](http://www.abrasnet.com.br/super_hiper/materia_interna/sobreregiao_norte_index.asp)>. Acesso em 29 set. 2001.

\_\_\_\_\_. *Ranking 94: vendas mostram recuperação do setor*. **Superhiper**, São Paulo, v. 21, n. 236, p. 80-94, abr.1995a.

\_\_\_\_\_. *Ranking 96*. **Superhiper**, São Paulo, v. 23, n. 260, p. 22-142, abr.1997.

\_\_\_\_\_. *Ranking 99*. **Superhiper**, São Paulo, v. 26, n. 297, p. 10-128, maio 2000a.

\_\_\_\_\_. *Ranking Abras – Edição 2002*. **Superhiper**, São Paulo, v. 28, n. 320, p. 50, mai. 2002.

\_\_\_\_\_. *Tendências de layout atendem perfil do cliente*. **Superhiper**, São Paulo, v. 25, n. 287, p. 18-30, jul.1999.

ABREU, A. F. de. **Sistemas de informações gerenciais**: uma abordagem orientada à negócios. Florianópolis, SC: IGTI, 1999. 118 p.

ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. **Serviços com qualidade**: a vantagem competitiva. Tradução: Sara Gedanke. São Paulo: Makron Books, 1992. 216 p. Título original: The service advantage.

ALONSO, U. *A evolução do comércio eletrônico*. **Superhiper**, São Paulo, v. 26, n. 302, p. 38-39, out. 2000.

ANGELO, C. F. de; SILVEIRA, J. A. G. (Coord.). **Varejo Competitivo**, São Paulo: Atlas, 1996.

ASCAR, A. C. *Variedade: um fator que faz a diferença*. **Superhiper**, São Paulo, v. 24, n. 269, p. 62-66, jan. 1998.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. Tradução: Beatriz Sidou. São Paulo: Maltese-Norma, 1992. 238 p.

BIANCO, N. *A estratégia da escolha*. **Supervarejo**, São Paulo, v. 1, n. 5, p. 10-11, jun. 2000.

BORGES, A. R. **Marketing de varejo: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes**. 2001. 155f.. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC.

BRAGA, M. *Atendimento, uma nova visão*. **Revista Mercado Autopeças**, São Paulo, v. XI, n. 80, p. 40-41, abr. 2001.

BRITO, D. *Quem será seu cliente no futuro*. **Superhiper**, São Paulo, v. 24, n. 280, p. 76-82; dez. 1998.

\_\_\_\_\_. *Retrospectiva 1994-1999: o balanço é positivo*. **Superhiper**, São Paulo, v. 25, n. 292, p. 14-22, dez. 1999.

CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 6.ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARDOSO, O. R. **Foco na qualidade total de serviços no conceito do produto ampliado**. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC.

CARNEIRO, R. *A fidelização de clientes na estratégia de CRM*. **Computerworld**, São Paulo, v. IX, n. 339, p. 35, 11 abr. 2001.

CARVALHO, J. *CRM à brasileira*. **Computerworld**, São Paulo, v. IX, n. 340, p. 2, 25 abr. 2001.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. Tradução: Cecília C. Bartolotti, Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000. 626 p. Título original: Marketing.

COELHO, M. G. B. **A preparação de agentes educativos para atuar com a modalidade de educação à distância: uma proposta de qualificação**. 2002. 84f.. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC.

COGAN, S. **Administre a fila de espera de seus clientes.** Disponível na Internet <<http://www.geocities.com/infobusiness.geo/filaclientes.html>> Acesso em 04 set. 2001.

CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento:** a arte de garantir a qualidade. Tradução: Áurea Weissenberg. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992. 327 p. Título original: Quality is free.

CUNDIFF, E. W.; STILL, R. R.; GOVONI, N. A. P. **Marketing básico:** fundamentos. Tradução: Márcio Cotrin. São Paulo: Atlas, 1977. 573 p. Título original: Fundamentals of modern marketing.

DAVIDOW, W. H.; UTTAL, B. **Serviço total ao cliente:** a arma decisiva. Tradução: Outras palavras Consultoria Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 264 p. Título original: Total customer service: the ultimate weapon.

DENTON, D. K. **Qualidade em serviços:** o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. Tradução de Flávio Deny Steffen; revisão técnica de José Carlos de Castro Waeny. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1990. 222 p. Título Original: Quality Service.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total:** gestão e sistemas. Tradução: Regina Cláudia Loverri. São Paulo: Makron Books, 1994. 1 v. Título original: Total quality control.

FERRAZ, S. *Os bons resultados de 2000.* **Superhiper**, São Paulo, v. 27, n. 309, p. 8-22, mai. 2001.

FERREIRA, J. *Raízes de um novo tempo.* **Supervarejo**, São Paulo, v. 1, n. 10, p. 22-30, nov. 2000.

GADE, C. **Psicologia do consumidor e da propaganda.** São Paulo: E. P. U., 1998.

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

GEORGE, S. **O sistema Baldrige da qualidade.** São Paulo: Makron Books, 1993.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, J. *1999: desafio ultrapassado.* **Superhiper**, São Paulo, v. 26, n. 297, p. 10-24, mai. 2000.

\_\_\_\_\_. *O século do consumidor.* **Superhiper**, São Paulo, v. 27, n. 307, p. 8-19, mar. 2001.

GONZALIS, A. V. *Um panorama do setor de auto-serviço no Brasil.* **Superhiper**, São Paulo, v. 24, n. 272, p. 148-150, abr. 1998.

GRANDIS ROJO, F. J. *Pesquisa: o comportamento do consumidor nos supermercados*. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 16-24, jul./set. 1998b.

\_\_\_\_\_. **Supermercados no Brasil: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 1998a. 175 p.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Tradução: Luciano Sabóia Lopes Filho. 29. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 197 p. Título original: Reengineering the corporation.

HARB, A. G. **A determinação das competências essenciais no setor supermercadista da cidade de Manaus segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes**. Florianópolis, 2001. 134f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC.

HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L. **Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços**. Tradução: Carmem Dolores Straube, Irineu Gustavo Gianesi. São Paulo: Pioneira, 1994. 314 p. Título original: Service breakthroughs: changing the rules of the game.

IBGE. **Censo 2000**. Disponível na Internet: <<http://www.ibge.net/home/estatistica/populacao/censo2000/universo.php?tipo=31&paginaatual=1&uf=11&letra=C>>. Acesso em 17 jun. 2002.

JURAN, J. M. **Juran planejando para a qualidade**. Tradução: João Mário Csillag, Cláudio Csillag. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1995. 394 p. Título original: Juran on planning for quality.

KARSAKLIAN, E. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000. 303 p.

K.D. *Serviços facilitam compras*. **O Estado de São Paulo**. [on-line] .São Paulo. Disponível na Internet: <<http://www.estado.estadao.com.br/edicao/mulher/comporta/super2.html>>. Acesso em 22 set. 2001.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p. Título original: Marketing management: analysis, planning, implementation, and control.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Tradução: Vera Whately. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998. 527 p. Título original: Principles of marketing.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A.. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 220 p.

LAS CASAS, A. L.. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 186 p.

\_\_\_\_\_. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.

LEPSCH, S. L.; SILVEIRA, J. A. G. *Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro*. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 5-13, abr./jun. 1997.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. Tradução: Auriphebo Berrance Simões, Nivaldo Montingelli. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990. 261 p. Título original: The marketing imagination.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. Tradução: Erika Suzuki. São Paulo: Atlas, 2000. 695 p. Título original: Retailing management.

LODI, J. B. **A entrevista: teoria e prática**. São Paulo: Pioneira, 1991.

LOUCHARD, A. *Sabe com quem você está falando?* **Superhiper**, São Paulo, v. 26, n. 302, p. 66-67, out. 2000.

LUKIANOCENKO, M. *Marcas próprias: ter ou não ter, eis a questão*. **Superhiper**, São Paulo, v. 26, n. 297, p. 180-189, mai. 2000.

\_\_\_\_\_. *O desempenho do setor por região*. **Superhiper**, São Paulo, v. 27, n. 309, p. 72-76, mai. 2001

MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1990.

MATOS, C. L.. **Avaliação e análise de desempenho dos processos de serviço numa agência bancária sob ótica de seus clientes e funcionários da linha de frente**. 2000. Dissertação (Mestrado em Gestão da Qualidade e Produtividade), UFSC, Florianópolis, SC. Disponível na Internet: <<http://stelanel.net.eps.ufsc.br/BancoTeses/Resumo.asp?1105>>. Acesso em 09 jun. 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. São Paulo: Atlas, 1993. 2 v.

McCARTHY, E. J.; PERREAUULT JR., W. D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1997. 397 p. Título original: Essentials of marketing.

MENEZES, E. J. C.; SANTOS, S. A. dos. *Fatores condicionantes ao crescimento empresarial: uma contribuição para a gestão do processo no varejo*. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 23-35, abr./jun. 1997.

MERLIM, F. *Crêterios e metodologia*. **Superhiper**, São Paulo, v. 26, n. 297, p. 26, mai. 2000.

MIRANDA, C. L. **Satisfa o do cliente em supermercados**: a avalia o da qualidade dos serviços. 2001. 182f.. Disserta o (Mestrado em Engenharia de Produ o) – Programa de Pós-gradua o em Engenharia de Produ o, UFSC, Florianópolis, SC.

MORABITO, R.; LIMA, F. C. R. *Um modelo para analisar o problema de filas em caixas de supermercados: um estudo de caso*. **Pesquisa Operacional**, São Paulo, v. 20 (1), 59-71, 2000.

MUCCILLO NETO, J. **Contribui o a análise de problemas de utiliza o de modelos de avalia o de desempenho e de resultados em institui es financeiras**. 2001. Tese (Doutorado em Administra o), FEA/USP, São Paulo, SP. Disponível na Internet: <<http://www.gecon.com.br/teses/t14.htm>>. Acesso em 19 jun. 2001.

NAKAMURA, C. M. **As reais expectativas do cliente de varejo quanto   qualidade no atendimento prestado pelos atendentes dos caixas**: um estudo de caso. 1999. 57f.. Monografia (Bacharelado em Administra o) – Faculdade de Administra o, ILES-ULBRA, Ji-Paraná, RO.

NIELSEN, A. C. **Censo ACNielsen 2000**: estrutura do varejo brasileiro. São Paulo: ACNielsen, 2000. 199 p.

NOGUEIRA, W. *Viajando pelo mundo do varejo*. **Superhiper**, v. 21, n. 239, p. 122-124, jul. 1995.

NUNES, L. A. R. **Manual da monografia jurídica**. 3. ed., rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2001. 220 p.

OLIVEIRA, F. E. M. **Estatística e probabilidade**: teoria, exercícios resolvidos, exercícios propostos. 2. ed. Revisão técnica de José Newton Pires Reis. São Paulo: Atlas, 1999. 221 p.

OMC/EAN. **A percep o do consumidor para com os sistemas de automa o em supermercados**. Relatório Técnico, Organon Marketing Consulting / EAN Sistemas do Brasil, São Paulo, SP, ago. 1996.

PARENTE, J. *Gerenciamento de categorias ao alcance de todos*. **Superhiper**, São Paulo, v. 23, n. 260, p. 230-234, abr. 1997.

PAULA, L. de. *Mulheres mudam a cara do varejo*. **Supervarejo**, São Paulo, v. 3, n. 23, p. 10-18, jan./fev. 2002.

PIRES, M. de S. **Gestão estratégica da qualidade**. Florianópolis, SC: GAV, fev. 2000.



PRADO, P. H. M. *Dimensões da resposta afetiva ao processo de compra e a satisfação do consumidor: o caso dos supermercados*. **Anais do 21º Enanpad**, Rio de Janeiro, set. 1997.

PRADO, P. H. M.; MARCHETTI, R. Z. *A automação comercial e a satisfação do consumidor em supermercados*. In: ANGELO, C. F. de; SILVEIRA, J. A. G. **Varejo Competitivo**, São Paulo: Atlas, 1996, p. 15-32.

\_\_\_\_\_. *Excelência em supermercados: a dimensão da satisfação do consumidor*. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 58-64, abr./jun. 1997.

RÉVILLION, A. S. P. *Satisfação do consumidor com o setor supermercadista: o caso de Porto Alegre*. In: ANGELO, C. F. de; SILVEIRA, J. A. G. **Varejo Competitivo**, São Paulo: Atlas, 2000, p. 38-60.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHERS, R. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio editora, 2000.

SAAB, W. G. L.; GIMENEZ, L. C. P. *Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil*. **BNDES Setorial**. [on-line]. Rio de Janeiro, n. 11, p. 101-122, mai. 2000. Disponível na Internet: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set1106.pdf>>. Acesso em 09 jun. 2001.

SALGUEIRO, S. *As gôndolas estão mais concorridas*. **Superhiper**, São Paulo, v. 23, n. 258, p. 39-46, fev. 1997.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. São Paulo: Makron Books, 1997.

SAMOHYL, R. W.. **Estatística aplicada: apostila de transparências**. Florianópolis, SC: [s. n.], 2000.

SANTOS, A. M.M.M.; GIMENEZ, L. C. P. *Reestruturação do comércio varejista e de supermercados*. **BNDES Setorial**. [on-line]. Rio de Janeiro, n. 9, p. 79-94, mar. 1999. Disponível na Internet: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set903.pdf>>. Acesso em 09 jun. 2001.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**. Tradução: Lenke Peres. São Paulo: Makron Books, 1996. 867 p. Título original: Principles of marketing.

SESSO FILHO, U. A. *Comportamento do consumidor: um estudo de caso em supermercado*. In: ANGELO, C. F. de; SILVEIRA, J. A. G. **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 2000, p. 156-177.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2002. 28. ed., rev. e ampl. de acordo com a ABNT. 335 p.

SHIGUNOV NETO, A.. **Avaliação de desempenho:** as propostas que exigem uma nova postura dos administradores. Rio de Janeiro: Book Express, 2000. 113 p.

SILVA, E. S; SALGUEIRO, S. *Ranking 96: faturamento é o maior da história do setor.* **Superhiper**, São Paulo, v. 23, n. 260, p. 23-34, abr.1997.

SOBRAL, E.; ALMEIDA, L. G.; SALGUEIRO, S. *Ranking: setor supera recorde de faturamento de 1989.* **Superhiper**, São Paulo, v. 22, n. 248, p. 44-138, abr.1996.

STANTON, W. J. **Fundamentos de marketing.** Tradução: Fausto R. Nickelsen Pellegrini. São Paulo: Pioneira, 1980. 2 v. Título original: Fundamentals of marketing.

SUPERMERCADO MODERNO. *27º Relatório Anual: muito espaço para crescer* **Supermercado Moderno**, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 31-34, abr. 1998.

\_\_\_\_\_. *31º Relatório Anual: ajustando a locomotiva* **Supermercado Moderno**, São Paulo, v. 33, n. 4, p. 64-93, abr.2002.

\_\_\_\_\_. *Varejo, indústria e supermercado moderno: 30 anos de parceria.* **Supermercado Moderno**, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 14-20, abr. 1999.

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

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento:** aftermarketing . Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1993. 323 p. Título original: Aftermarketing.

VIDEIRA, J. C. *O atendimento que encanta o cliente.* **Superhiper**, São Paulo, v. 23, n. 261, p. 24-35, mai. 1997.

VIDEIRA, J. C.; BRITO, D. *Ranking Abras: a mais abrangente radiografia do setor.* **Superhiper**, São Paulo, v. 25, n. 285, p. 16-31, mai.1999.

VIDEIRA, J. C.; SALGUEIRO, S. *Ranking: a mais completa pesquisa do setor.* **Superhiper**, São Paulo, v. 24, n. 272, p. 20-30, abr.1998.

VIEIRA, S. **Estatística para a qualidade:** como avaliar com precisão a qualidade em produtos e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 198 p.

WALKER, D. **O cliente em primeiro lugar.** São Paulo: Makron Books, 1991.

WHITELEY, R. C. **A empresa totalmente voltada para o cliente:** do planejamento à ação. Tradução de Ivo Korytowski. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 263 p. Título original: The customer driven company.

## **ANEXOS E APÊNDICES**

## **ANEXO A - Roteiro para entrevista**

O entrevistador deve observar durante a entrevista as seguintes orientações propostas por Lodi (1991):

- a) Entender claramente o objetivo da pesquisa e estar preparado para esclarecer quaisquer dúvidas relacionadas a ela;
- b) Garantir que a entrevista seja privada;
- c) Ser cordial e franco;
- d) Fazer uma pergunta de cada vez, procurando seguir o roteiro;
- e) Ajudar o entrevistado a se sentir à vontade e com disposição para falar;
- f) Permitir que o entrevistado exponha os fatos a seu modo, ajudando-o a preencher omissões;
- g) Demonstrar interesse pelo que o entrevistado está dizendo;
- h) Não se mostrar ansioso e nem ocioso;
- i) Manter o foco no assunto objeto da entrevista;
- j) Registrar os dados no momento ou na primeira oportunidade;
- k) No final da entrevista, manter-se atento para informações adicionais ou novas pistas nas observações casuais do entrevistado

## **ANEXO B - Roteiro específico para entrevista com supermercadistas.**

Quais os serviços que você tem para seus clientes?

1. Terminal de computador para consultar preços? Quantos, onde se localizam?
2. Entrega em domicílio (valor, distância)
3. Horários de atendimento.
4. Serviço de empacotador (sempre, todos os caixas, levam até o carro).
5. Sistema de compra eletrônico (telefone, fax, Internet, como funciona?).
6. Devoluções/troca de produtos (em que casos, de que modo).
7. Atendimento personalizado (idosos, gestantes etc, treinamento dos funcionários).
8. Opções de pagamento: cheque, cartão etc (limitantes);
9. Serviços de informações ou atendimento (reclamações, formulários etc.)
10. Cartão de crédito da loja (forma de obter, facilidades).
11. Estacionamento (tamanho, segurança, gratuidade)
12. Serviços complementares (lanchonete, restaurante, banco, farmácia etc)
13. Serviços de fraldário.
14. Banheiros (quantos, limpeza)
15. Promoção de cursos gratuitos ao consumidor.
16. Local para deixar as crianças na hora da compra (estrutura física, atendimento).
17. Patrocínio de eventos (tipo, freqüência).
18. Competência funcionários (seleção, treinamento, avaliação).
19. Caixas exclusivos para idosos/gestantes/deficientes físicos.
20. Caixas diferenciadas por volume de compra (quantos).
21. Propaganda (quando, freqüência, como);
22. Uso de uniformes para o pessoal.
23. Aspectos tangíveis (bens utilizados para facilitar o processo de compra).

## ANEXO C - Versão final do questionário da pesquisa descritiva

DATA: \_\_\_/06/2002 DIA DA SEMANA: \_\_\_\_\_ HORA: \_\_\_\_\_

1. Sexo

1 ( ) Masculino      2 ( ) Feminino

2. Estado Civil

1 ( ) solteira    2 ( ) Casada    3 ( ) Viúva    4 ( ) Outro \_\_\_\_\_ ( ) Anexo\*

3. Faixa etária

1 ( ) Menos de 25 anos    3 ( ) 31 a 40 anos    5 ( ) 51 a 60 anos    ( ) Anexo  
2 ( ) 25 a 30 anos    4 ( ) 41 a 50 anos    6 ( ) Mais de 60 anos

4. Escolaridade

1 ( ) 1º grau      2 ( ) 2º grau      3 ( ) Superior      ( ) Anexo

5. Onde mora

( ) Bairro \_\_\_\_\_ ( ) Anexo  
( ) Outra cidade \_\_\_\_\_

6. Com que freqüência vem a este supermercado?

1 ( ) Diariamente      4 ( ) Mensalmente  
2 ( ) Semanalmente    5 ( ) Ocasionalmente      ( ) Anexo  
3 ( ) Quinzenalmente    Outro \_\_\_\_\_

7. Completar: O que mais me faz comprar neste supermercado é .....

8. Qual o outro supermercado que costuma freqüentar? (Citar por maior freqüência)

1 ( ) Irmãos Gonçalves  
2 ( ) Aguiar  
3 ( ) Popular  
4 ( ) Servilar  
5 ( ) Rodrigues – Av. Sete  
6 ( ) Portus  
7 ( ) Rodrigues – B. Vista Alegre  
8 ( ) Cacoal  
9 ( ) Rodrigues – Av. Rio de Janeiro  
10 ( ) Prata  
11 ( ) Não compro em outro  
Outro \_\_\_\_\_

9. Na hora de escolher um supermercado, o que você leva em conta?(marcar até 3 por ordem de importância)

( ) açougue      ( ) panificação      ( ) serviços do caixa  
( ) atendimento      ( ) perecíveis      ( ) variedade  
( ) ausência de filas no ( ) prazos de pagamento      ( ) outro \_\_\_\_\_  
caixa  
( ) crédito      ( ) preço      ( ) Anexo

- ( ) entrega em domicílio      ( ) promoções/ofertas  
 ( ) localização                    ( ) qualidade

10. Normalmente, entre um supermercado que oferece preços baixos e outro que oferece serviços, qual você escolheria:

1 ( ) preço baixo    2 ( ) serviços    Outro ( ) \_\_\_\_\_ ( ) Anexo

11. Você pode citar o que você lembra que existe neste supermercado? (à exceção das mercadorias) **(Espontânea)**

Açougue		Lanchonete	
Adega		Leitores óticos para consulta de preços	
Banheiros		Música Ambiente	
Caixas diferenciados por volume de compras		Opções de pagamento diversas	
Carrinhos especiais para crianças e bebês		Panificadora	
Degustação		Promoções	
Empacotadores		Terminal de Banco	
Entrega em domicílio		Variedade de produtos	
Festas para clientes			
Guarda-volumes			

12. Nos itens a seguir, como você considera a qualidade? Marcar com um dos números de acordo com a escala. **(Estimulada)**

1. Excelente      2. Boa      3. Regular      4. Ruim      5. Péssima

	Q	Anexo		Q	Anexo
Atendimento dos funcionários			Horário de funcionamento		
Atendimento no caixa			Lanchonete		
Banheiros			Leitores óticos para consulta de preços		
Caixas para compras pequenas			Opções de pagamento		
Empacotadores			Produtos perecíveis		
Entrega em domicílio			Sinalização dos produtos		
Espaço de circulação (entre gôndolas)			Variedade de produtos		

13. Se os preços entre os supermercados fossem iguais, qual seria o fator que a levaria a escolher entre eles? (marcar 3, por ordem de importância -1,2,3)

- ( ) açougue                    ( ) serviços do caixa                    ( ) promoções/descontos  
 ( ) atendimento            ( ) localização                            ( ) Qualidade  
 ( ) ausência de filas      ( ) panificação                            ( ) variedade  
 ( ) crédito                    ( ) perecíveis                              Outro  
 ( ) entrega domiciliar    ( ) prazos de pagamento              \_\_\_\_\_

14. Nos itens abaixo, exprima seu grau de concordância com as informações, sendo 1 o grau mínimo de concordância e 5 o grau máximo.

AFIRMAÇÃO	1. Discordo fortemente	←	5. Concordo fortemente	Anexo
1. Quando este supermercado promete alguma coisa, ele cumpre	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )			
2. Quando precisei reclamar de algo, meu problema foi	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )			

resolvido					
3. As instalações apresentam limpeza e higiene	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
4. O ambiente do supermercado é agradável	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
5. Os equipamentos utilizados são modernos	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
6. Os funcionários estão sempre uniformizados com aparência de higiene e limpeza	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
7. Os funcionários são rápidos para resolver problemas	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
8. Os funcionários são corteses e simpáticos	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
9. A localização deste supermercado é conveniente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
10. O horário de atendimento é amplo e suficiente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
11. A entrega em domicílio é pontual, rápida e segura	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
12. Existe boa variedade de produtos neste supermercado	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
13. Os produtos estão bem colocados e são fáceis de encontrar	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
14. O atendimento do caixa é bastante eficiente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
15. Eu estou muito satisfeito com minha decisão de comprar neste supermercado	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
16. A qualidade do serviço deste supermercado é excelente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
17. Eu recomendaria este supermercado para meus amigos e outras pessoas	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )
18. Eu com certeza compraria neste supermercado novamente	1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )

## 15. Renda familiar

1 ( ) Até 3 salários mínimos (SM)

2 ( ) De 3,1 a 5 SM

3 ( ) Entre 5,1 e 10 SM

4 ( ) Entre 10,1 e 15 SM

5 ( ) Entre 15,1 e 20 SM

6 ( ) Mais que 20 SM

(Valor SM: R\$ 200,00)

( ) Anexo

\*Observação: Anexo corresponde a uma codificação para respostas que não se enquadrem dentro do esperado, sendo:

93= não utiliza

94= nulo

95= não sabe

96= outra resposta

97= mais de uma resposta

98= não respondeu

Fonte: Adaptado de MIRANDA (2001, p. 159-161)



## ANEXO D - Ficha apresentada ao entrevistado com a escala de resposta pretendida

### PERGUNTA 12

1. Excelente
2. Bom
3. Regular
4. Ruim
5. Péssimo

Fonte: Miranda (2001, p. 162)

### PERGUNTA 14

1. Discordo fortemente	←————→			5. Concordo fortemente
1 ( )	2 ( )	3 ( )	4 ( )	5 ( )

- 1 Discordo Totalmente – Totalmente Insatisfeito: nenhum ponto positivo
- 2 Discordo – Insatisfeito: apenas um ponto positivo
- 3 Nem concordo, nem discordo – Relativamente Satisfeito/Insatisfeito: 50% de pontos positivos e 50% de pontos negativos
- 4 Concordo – Satisfeito: com um ou dois pontos negativos não graves
- 5 Concordo Totalmente – Totalmente Satisfeito: nenhuma restrição

Fonte: Adaptado de Kotler (1998)

## APÊNDICE A - Serviços existentes no supermercado, lembrados pelos consumidores

DESCRIÇÃO	CASOS	%
Açougue	65	16,25
Adega	21	5,25
Banheiros	29	7,25
Caixas diferenciados por volume de compras	66	16,50
Carrinhos especiais para crianças e bebês	44	11,00
Degustações	53	13,25
Empacotadores	34	8,50
Entrega em Domicílio	81	20,25
Festas para clientes	62	15,50
Guarda-volumes	17	4,25
Lanchonete	27	6,75
Leitores óticos para consulta de preços	82	20,50
Música Ambiente	3	0,75
Opções de pagamento diversas	22	5,50
Panificadora	58	14,50
Promoções	187	46,75
Terminal de Banco	39	9,75
Variedade de produtos	85	21,25

## APÊNDICE B – Tabelas de freqüências de duas entradas: sexo *versus* avaliação da qualidade dos serviços existentes nos supermercados

Sexo *versus* avaliação da qualidade do caixa rápido

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NU	Totais
Masculino	29	54	14	0	0	05	102
%	28,43	52,94	13,73	0	0	4,90	100
Feminino	42	143	105	0	0	08	298
%	14,10	47,99	35,23	0	0	2,68	100
Totais	71	197	119	0	0	13	400
%	17,75	49,25	29,75	0	0	3,25	100

Obs.: NU= não utilizado

Sexo *versus* avaliação da qualidade da sinalização dos produtos

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NR	Totais
Masculino	32	64	17	2	1	3	102
%	26,89	53,78	14,29	1,68	0,84	2,52	100
Feminino	80	159	32	5	2	3	298
%	28,47	56,58	11,39	1,78	0,71	1,07	100
Totais	112	223	49	7	3	6	400
%	28,00	55,75	12,25	1,75	0,75	1,50	100

Obs.: NR= não respondeu

Sexo *versus* avaliação da qualidade do serviço dos empacotadores

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Masculino	25	49	22	5	1	102
%	24,51	48,04	21,57	4,90	0,98	100
Feminino	50	196	45	6	1	298
%	16,78	65,77	15,10	2,01	0,34	100
Totais	75	245	67	11	2	400
%	18,75	61,25	16,75	2,75	0,50	100

Sexo *versus* avaliação da qualidade da entrega em domicílio

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NU	Totais
Masculino	67	4	0	0	0	31	102
%	65,69	3,92	0	0	0	30,40	100
Feminino	22	87	0	0	0	189	298
%	7,38	29,20	0	0	0	63,42	100
Totais	89	91	0	0	0	220	400
%	22,25	22,75	0	0	0	55,00	100

Obs.: NU= não utilizado

Sexo *versus* avaliação da qualidade das opções de pagamento

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Masculino	94	8	0	0	0	102
%	92,16	7,84	0	0	0	100
Feminino	253	45	0	0	0	298
%	84,90	15,10	0	0	0	100
Totais	347	53	0	0	0	400
%	86,75	13,25	0	0	0	100

Sexo *versus* avaliação da qualidade do espaço de circulação

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Masculino	15	87	0	0	0	102
%	14,71	85,29	0	0	0	100
Feminino	154	144	0	0	0	298
%	51,68	48,32	0	0	0	100
Totais	169	231	0	0	0	400
%	42,25	57,75	0	0	0	100

Sexo *versus* avaliação da qualidade do atendimento no caixa

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NR	Totais
Masculino	13	23	59	6	0	1	102
Casos	12,75	22,55	57,84	5,88	0	0,98	100
%							
Feminino	41	206	45	2	0	4	298
Casos	13,76	69,13	15,10	0,67	0	1,34	100
%							
Totais	54	229	104	8	0	5	400
%	13,50	57,25	26,00	2,00	0	1,25	100

Obs.: NR= não respondeu

Sexo *versus* avaliação da qualidade na variedade de produtos

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Masculino	87	15	0	0	0	102
%	85,29	14,71	0	0	0	100
Feminino	264	34	0	0	0	298
%	88,59	11,41	0	0	0	100
Totais	351	49	0	0	0	400
%	87,75	12,25	0	0	0	100

## Sexo versus avaliação da qualidade dos produtos percebíveis

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Masculino	4	89	9	0	0	102
%	3,92	87,26	8,82	0	0	100
Feminino	152	138	8	0	0	298
%	51,01	46,31	2,68	0	0	100
Totais	156	227	17	0	0	400
%	39,00	56,75	4,25	0	0	100

## APÊNDICE C – Tabelas de freqüências de duas entradas: estado civil *versus* avaliação da qualidade dos serviços existentes nos supermercados

Estado civil *versus* avaliação da qualidade do atendimento dos funcionários

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Solteiro	58	50	5	0	0	113
%	51,33	44,25	4,42	0	0	100
Casado	57	197	2	0	0	256
%	22,27	76,95	0,78	0	0	100
Viúvo	6	2	0	0	0	08
%	75,00	25,00	0	0	0	100
Outro	19	3	1	0	0	23
%	82,61	13,04	4,35	0	0	100
Totais	140	252	8	0	0	400
%	35,00	63,00	2,00	0	0	100

Estado civil *versus* avaliação da qualidade do caixa rápido

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NU	Totais
Solteiro	38	55	18	0	0	2	113
%	33,63	48,67	15,93	0	0	1,77	100
Casado	12	137	98	0	0	9	256
%	4,69	53,52	38,28	0	0	3,52	100
Viúvo	5	2	0	0	0	1	08
%	62,50	25,00	0	0	0	12,50	100
Outro	16	3	3	0	0	1	23
%	69,57	13,04	13,04	0	0	4,35	100
Totais	71	197	119	0	0	13	400
%	17,75	49,25	29,75	0	0	3,25	100

Obs.: NU= não utilizado

Estado civil *versus* avaliação da qualidade das opções de pagamento

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Solteiro	101	12	0	0	0	113
%	89,38	10,62	0	0	0	100
Casado	219	37	0	0	0	256
%	85,55	14,45	0	0	0	100
Viúvo	7	1	0	0	0	08
%	87,50	12,50	0	0	0	100
Outro	20	3	0	0	0	23
%	86,96	13,04	0	0	0	100
Totais	347	53	0	0	0	400
%	86,75	13,25	0	0	0	100

Estado civil *versus* avaliação da qualidade do serviço de empacotadores

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Solteiro	54	52	5	2	0	113
%	47,79	46,02	4,42	1,77	0	100
Casado	19	167	61	7	2	256
%	7,42	65,23	23,84	2,73	0,78	100
Viúvo	0	7	1	0	0	08
%	0	87,50	12,50	0	0	100
Outro	2	19	0	2	0	23
%	8,70	82,60	0	8,70	0	100
Totais	75	245	67	11	2	400
%	18,75	61,25	16,75	2,75	0,50	100

Estado civil *versus* avaliação da qualidade da sinalização dos produtos

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NR	Totais
Solteiro	12	65	29	5	0	2	113
%	10,62	57,52	25,66	4,43	0	1,77	100
Casado	92	145	15	2	0	2	256
%	35,94	56,64	5,86	0,78	0	0,78	100
Viúvo	0	5	1	0	0	2	08
%	0	62,50	12,50	0	0	25,00	100
Outro	8	11	4	0	0	0	23
%	34,78	47,83	17,39	0	0	0	100
Totais	112	226	49	7	0	6	400
%	28,00	56,50	12,25	1,75	0	1,50	100

Obs.: NR= não respondeu

Estado civil *versus* avaliação da qualidade da variedade de produtos

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Solteiro	107	6	0	0	0	113
%	94,69	5,31	0	0	0	100
Casado	219	37	0	0	0	256
%	85,55	14,45	0	0	0	100
Viúvo	8	0	0	0	0	08
%	100	0	0	0	0	100
Outro	17	6	0	0	0	23
%	73,91	26,09	0	0	0	100
Totais	351	49	0	0	0	400
%	87,75	12,25	0	0	0	100

Estado civil *versus* avaliação da qualidade do horário de funcionamento

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Solteiro	108	5	0	0	0	113
%	95,58	4,42	0	0	0	100
Casado	255	1	0	0	0	256
%	99,61	0,39	0	0	0	100
Viúvo	8	0	0	0	0	08
%	100	0	0	0	0	100
Outro	15	8	0	0	0	23
%	65,22	34,78	0	0	0	100
Totais	386	14	0	0	0	400
%	96,50	3,50	0	0	0	100

Estado civil *versus* avaliação da qualidade do atendimento no caixa

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NR	Totais
Solteiro	26	7	77	1	0	2	113
%	23,01	6,20	68,14	0,88	0	1,77	100
Casado	21	202	26	5	0	2	256
%	8,20	78,91	10,16	1,95	0	0,78	100
Viúvo	2	6	0	0	0	0	08
%	25,00	75,00	0	0	0	0	100
Outro	5	14	1	2	0	1	23
%	21,74	60,87	4,35	8,69	0	4,35	100
Totais	54	229	104	8	0	5	400
%	13,50	57,25	26,00	2,00	0	1,25	100

Obs.: NR= não respondeu



## APÊNDICE D – Tabelas de freqüências de duas entradas: faixa etária *versus* avaliação da qualidade dos serviços existentes nos supermercados

Faixa etária *versus* avaliação da qualidade do atendimento dos funcionários

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Menos de 25 anos	6	27	2	0	0	35
%	17,14	77,15	5,71	0	0	100
25 a 30 anos	4	54	0	0	0	58
%	6,90	93,10	0	0	0	100
31 a 40 anos	31	133	1	0	0	165
%	18,78	80,61	0,61	0	0	100
41 a 50 anos	72	32	3	0	0	107
%	67,29	29,91	2,80	0	0	100
51 a 60 anos	22	4	0	0	0	26
%	84,62	15,38	0	0	0	100
Mais de 60 anos	5	2	2	0	0	9
%	55,56	22,22	22,22	0	0	100
Totais	140	252	8	0	0	400
%	35,00	63,00	2,00	0	0	100

Faixa etária *versus* avaliação da qualidade do caixa rápido

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NU	Totais
Menos de 25 anos	3	18	14	0	0	0	35
%	8,57	51,43	40,00	0	0	0	100
25 a 30 anos	21	37	0	0	0	0	58
%	36,21	63,79	0	0	0	0	100
31 a 40 anos	28	81	55	0	0	1	165
%	16,97	49,09	33,33	0	0	0,61	100
41 a 50 anos	7	49	43	0	0	8	107
%	6,54	45,79	40,19	0	0	7,48	100
51 a 60 anos	9	6	7	0	0	4	26
%	34,62	23,08	26,92	0	0	15,38	100
Mais de 60 anos	3	6	0	0	0	0	9
%	33,33	66,67	0	0	0	0	100
Totais	71	197	119	0	0	13	400
%	17,75	49,25	29,75	0	0	3,25	100

Obs.: NU= não utilizado

## Faixa etária versus avaliação da qualidade da sinalização dos produtos

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NR	Totais
Menos de 25 anos	3	22	5	3	0	2	35
%	8,57	62,86	14,29	8,57	0	5,71	100
25 a 30 anos	2	48	7	1	0	0	58
%	3,45	82,76	12,07	1,72	0	0	100
31 a 40 anos	13	128	22	2	0	0	165
%	7,88	77,58	13,33	1,21	0	0	100
41 a 50 anos	84	18	4	1	0	0	107
%	78,51	16,82	3,74	0,93	0	0	100
51 a 60 anos	7	8	11	0	0	0	26
%	26,92	30,77	42,31	0	0	0	100
Mais de 60 anos	3	2	0	0	0	4	9
%	33,33	22,22	0	0	0	4,45	100
Totais	112	226	49	7	0	6	400
%	28,00	56,50	12,25	1,75	0	1,50	100

Obs.: NR= não respondeu

## Faixa etária versus avaliação da qualidade do horário de funcionamento

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Menos de 25 anos	27	8	0	0	0	35
%	77,14	22,86	0	0	0	100
25 a 30 anos	55	3	0	0	0	58
%	94,83	5,17	0	0	0	100
31 a 40 anos	163	2	0	0	0	165
%	98,79	1,21	0	0	0	100
41 a 50 anos	107	0	0	0	0	107
%	100	0	0	0	0	100
51 a 60 anos	26	0	0	0	0	26
%	100	0	0	0	0	100
Mais de 60 anos	9	0	0	0	0	9
%	100	0	0	0	0	100
Totais	386	14	0	0	0	400
%	96,50	3,50	0	0	0	100

Faixa etária *versus* avaliação da qualidade das opções de pagamento diversas

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Menos de 25 anos	13	22	0	0	0	35
%	37,14	62,86	0	0	0	100
25 a 30 anos	40	18	0	0	0	58
%	68,97	31,03	0	0	0	100
31 a 40 anos	155	10	0	0	0	165
%	93,94	6,06	0	0	0	100
41 a 50 anos	106	1	0	0	0	107
%	99,07	0,93	0	0	0	100
51 a 60 anos	24	2	0	0	0	26
%	92,31	7,69	0	0	0	100
Mais de 60 anos	9	0	0	0	0	9
%	100	0	0	0	0	100
Totais	347	53	0	0	0	400
%	86,75	13,25	0	0	0	100

Faixa etária *versus* avaliação da qualidade do espaço de circulação entre gôndolas

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Menos de 25 anos	5	30	0	0	0	35
%	14,29	85,71	0	0	0	100
25 a 30 anos	14	44	0	0	0	58
%	24,14	75,86	0	0	0	100
31 a 40 anos	38	127	0	0	0	165
%	23,03	76,97	0	0	0	100
41 a 50 anos	91	16	0	0	0	107
%	85,05	14,95	0	0	0	100
51 a 60 anos	14	12	0	0	0	26
%	53,85	46,15	0	0	0	100
Mais de 60 anos	7	2	0	0	0	9
%	77,78	22,22	0	0	0	100
Totais	169	231	0	0	0	400
%	42,25	57,75	0	0	0	100

Faixa etária *versus* avaliação da qualidade do atendimento no caixa

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NR	Totais
Menos de 25 anos	2	12	18	0	0	3	35
%	5,71	34,29	51,43	0	0	8,57	100
25 a 30 anos	15	32	6	3	0	2	58
%	25,86	55,17	10,35	5,17	0	3,45	100
31 a 40 anos	19	97	49	0	0	0	165
%	11,51	58,79	29,70	0	0	0	100
41 a 50 anos	9	75	23	0	0	0	107
%	8,41	70,09	21,50	0	0	0	100
51 a 60 anos	7	9	8	2	0	0	26
%	26,92	34,62	30,77	7,69	0	0	100
Mais de 60 anos	2	4	0	3	0	0	9
%	22,22	44,45	0	33,33	0	0	100
Totais	54	229	104	8	0	5	400
%	13,50	57,25	26,00	2,00	0	1,25	100

Obs.: NR= não respondeu

Faixa etária *versus* avaliação da qualidade da variedade de produtos

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Menos de 25 anos	27	8	0	0	0	35
%	77,14	22,86	0	0	0	100
25 a 30 anos	45	13	0	0	0	58
%	77,59	22,41	0	0	0	100
31 a 40 anos	148	17	0	0	0	165
%	89,70	10,30	0	0	0	100
41 a 50 anos	103	4	0	0	0	107
%	96,26	3,74	0	0	0	100
51 a 60 anos	21	5	0	0	0	26
%	80,77	19,23	0	0	0	100
Mais de 60 anos	7	2	0	0	0	9
%	77,78	22,22	0	0	0	100
Totais	351	49	0	0	0	400
%	87,75	12,25	0	0	0	100

Faixa etária *versus* avaliação da qualidade dos produtos percebíveis

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Menos de 25 anos	22	13	0	0	0	35
%	62,86	37,14	0	0	0	100
25 a 30 anos	18	40	0	0	0	58
%	31,03	68,97	0	0	0	100
31 a 40 anos	47	117	1	0	0	165
%	28,48	70,91	0,61	0	0	100
41 a 50 anos	58	48	1	0	0	107
%	54,21	44,86	0,93	0	0	100
51 a 60 anos	6	8	12	0	0	26
%	23,08	30,77	46,15	0	0	100
Mais de 60 anos	5	1	3	0	0	9
%	55,56	11,11	33,33	0	0	100
Totais	156	227	17	0	0	400
%	39,00	56,75	4,25	0	0	100

## APÊNDICE E – Tabelas de freqüências de duas entradas: nível de escolaridade *versus* avaliação da qualidade dos serviços existentes nos supermercados

Escolaridade *versus* avaliação da qualidade do atendimento dos funcionários

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
1º Grau	17	12	2	0	0	31
%	54,84	38,71	6,45	0	0	100
2º Grau	83	196	4	0	0	283
%	29,33	69,26	1,41	0	0	100
Superior	40	44	2	0	0	86
%	46,51	51,16	2,33	0	0	100
Totais	140	252	8	0	0	400
%	35,00	63,00	2,00	0	0	100

Escolaridade *versus* avaliação da qualidade do caixa rápido

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NU	Totais
1º Grau	19	9	2	0	0	1	31
%	61,29	29,03	6,45	0	0	3,23	100
2º Grau	36	134	110	0	0	3	283
%	12,72	47,35	38,87	0	0	1,06	100
Superior	16	54	7	0	0	9	86
%	18,60	62,79	8,14	0	0	10,47	100
Totais	71	197	119	0	0	13	400
%	17,75	49,25	29,75	0	0	3,25	100

Obs.: NU= não utilizado

Escolaridade *versus* avaliação da qualidade da sinalização dos produtos

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NR	Totais
1º Grau	17	8	1	0	0	5	31
%	54,83	25,81	3,23	0	0	16,13	100
2º Grau	25	213	39	5	0	1	283
%	8,83	75,27	13,78	1,77	0	0,35	100
Superior	70	5	9	2	0	0	86
%	81,39	5,81	10,47	2,33	0	0	100
Totais	112	226	49	7	0	6	400
%	28,00	56,50	12,25	1,75	0	1,50	100

Obs.: NR= não respondeu

Escolaridade *versus* avaliação da qualidade dos empacotadores

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
1º Grau	9	5	10	5	2	31
%	29,03	16,13	32,26	16,13	6,45	100
2º Grau	38	199	42	4	0	283
%	13,43	70,32	14,84	1,41	0	100
Superior	28	41	15	2	0	86
%	32,56	47,67	17,44	2,33	0	100
Totais	75	245	67	11	2	400
%	18,75	61,25	16,75	2,75	0,50	100

Escolaridade *versus* avaliação da qualidade da entrega em domicílio

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NU	Totais
1º Grau	13	4	0	0	0	14	31
%	41,94	12,90	0	0	0	45,16	100
2º Grau	72	79	0	0	0	132	283
%	25,44	27,92	0	0	0	46,64	100
Superior	4	8	0	0	0	74	86
%	4,65	9,30	0	0	0	86,05	100
Totais	89	91	0	0	0	220	400
%	22,25	22,75	0	0	0	55,00	100

Obs.: NU= não utilizado

Escolaridade *versus* avaliação da qualidade das opções de pagamento

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
1º Grau	29	2	0	0	0	31
%	93,55	6,45	0	0	0	100
2º Grau	243	40	0	0	0	283
%	85,87	14,13	0	0	0	100
Superior	75	11	0	0	0	86
%	87,21	12,79	0	0	0	100
Totais	347	53	0	0	0	400
%	86,75	13,25	0	0	0	100

Escolaridade *versus* avaliação da qualidade do atendimento no caixa

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NR	Totais
1º Grau	1	4	20	3	0	3	31
%	3,22	12,90	64,52	9,68	0	9,68	100
2º Grau	38	171	68	4	0	2	283
%	13,43	60,42	24,03	1,41	0	0,71	100
Superior	15	54	16	1	0	0	86
%	17,44	62,79	18,61	1,16	0	0	100
Totais	54	229	104	8	0	5	400
%	13,50	57,25	26,00	2,00	0	1,25	100

Obs.: NR= não respondeu

Escolaridade *versus* avaliação da qualidade dos produtos perecíveis

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
1º Grau	3	22	6	0	0	31
%	9,68	70,97	19,35	0	0	100
2º Grau	88	192	3	0	0	283
%	31,10	67,84	1,06	0	0	100
Superior	65	13	8	0	0	86
%	75,58	15,12	9,30	0	0	100
Totais	156	227	17	0	0	400
%	39,00	56,75	4,25	0	0	100



## APÊNDICE F – Tabelas de frequências de duas entradas: renda familiar *versus* avaliação da qualidade dos serviços existentes nos supermercados

Renda familiar *versus* avaliação da qualidade do caixa rápido

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NU	Totais
Até 3 SM	14	17	25	0	0	0	56
%	25,00	30,36	44,64	0	0	0	100
3,1 a 5 SM	27	49	9	0	0	0	85
%	31,76	57,65	10,59	0	0	0	100
5,1 a 10 SM	2	64	55	0	0	1	122
%	1,64	52,46	45,08	0	0	0,82	100
10,1 a 15 SM	5	41	6	0	0	2	54
%	9,26	75,93	11,11	0	0	3,70	100
15,1 a 20 SM	5	8	3	0	0	0	16
%	31,25	50,00	18,75	0	0	0	100
Mais de 20 SM	0	0	0	0	0	3	3
%	0	0	0	0	0	100	100
NR	18	18	21	0	0	7	64
%	28,12	28,12	32,82	0	0	10,94	100
Totais	71	197	119	0	0	13	400
%	17,75	49,25	29,75	0	0	3,25	100

Obs.: NU= não utilizado; NR= não respondeu; SM= salário mínimo

Renda familiar *versus* avaliação da qualidade da sinalização dos produtos

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NR	Totais
Até 3 SM	43	8	1	0	0	4	56
%	76,78	14,29	1,79	0	0	7,14	100
3,1 a 5 SM	10	71	3	1	0	0	85
%	11,76	83,53	3,53	1,18	0	0	100
5,1 a 10 SM	17	102	1	2	0	0	122
%	13,93	83,61	0,82	1,64	0	0	100
10,1 a 15 SM	3	28	22	1	0	0	54
%	5,56	51,85	40,74	1,85	0	0	100
15,1 a 20 SM	2	11	3	0	0	0	16
%	12,50	68,75	18,75	0	0	0	100
Mais de 20 SM	0	2	1	0	0	0	3
%	0	66,67	33,33	0	0	0	100
NR	37	4	18	3	0	2	64
%	57,81	6,25	28,13	4,69	0	3,12	100
Totais	112	226	49	7	0	6	400
%	28,00	56,50	12,25	1,75	0	1,50	100

Obs.: NR= não respondeu; SM= salário mínimo

Renda familiar *versus* avaliação da qualidade dos empacotadores

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Até 3 SM	23	20	11	2	0	56
%	41,07	35,72	19,64	3,57	0	100
3,1 a 5 SM	19	65	1	0	0	85
%	22,35	76,47	1,18	0	0	100
5,1 a 10 SM	9	111	2	0	0	122
%	7,38	90,98	1,64	0	0	100
10,1 a 15 SM	15	27	9	3	0	54
%	27,78	50,00	16,67	5,55	0	100
15,1 a 20 SM	7	3	4	2	0	16
%	43,75	18,75	25,00	12,50	0	100
Mais de 20 SM	0	2	1	0	0	3
%	0	66,67	33,33	0	0	100
NR	2	17	39	4	2	64
%	3,13	26,56	60,93	6,25	3,13	100
Totais	75	245	67	11	2	400
%	18,75	61,25	16,75	2,75	0,50	100

Obs.: NR; não respondeu; SM= salário mínimo

Renda familiar *versus* avaliação da qualidade do atendimento do caixa

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NR	Totais
Até 3 SM	26	20	7	0	0	3	56
%	46,43	35,71	12,50	0	0	5,36	100
3,1 a 5 SM	6	64	13	0	0	2	85
%	7,06	75,30	15,29	0	0	2,35	100
5,1 a 10 SM	15	107	0	0	0	0	122
%	12,30	87,70	0	0	0	0	100
10,1 a 15 SM	5	24	23	2	0	0	54
%	9,26	44,44	42,59	3,71	0	0	100
15,1 a 20 SM	2	4	6	4	0	0	16
%	12,50	25,00	37,50	25,00	0	0	100
Mais de 20 SM	0	1	2	0	0	0	3
%	0	33,33	66,67	0	0	0	100
NR	0	9	53	2	0	0	64
%	0	14,06	82,81	3,13	0	0	100
Totais	54	229	104	8	0	5	400
%	13,50	57,25	26,00	2,00	0	1,25	100

Obs.: NR= não respondeu; SM= salário mínimo

Renda familiar *versus* avaliação da qualidade dos produtos perecíveis

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Até 3 SM	48	8	0	0	0	56
%	85,71	14,29	0	0	0	100
3,1 a 5 SM	78	7	0	0	0	85
%	91,76	8,24	0	0	0	100
5,1 a 10 SM	111	11	0	0	0	122
%	90,98	9,02	0	0	0	100
10,1 a 15 SM	51	3	0	0	0	54
%	94,44	5,56	0	0	0	100
15,1 a 20 SM	14	2	0	0	0	16
%	87,50	12,50	0	0	0	100
Mais de 20 SM	3	0	0	0	0	3
%	100	0	0	0	0	100
NR	46	18	0	0	0	64
%	71,88	28,12	0	0	0	100
Totais	351	49	0	0	0	400
%	87,75	12,25	0	0	0	100

Obs.: NR= não respondeu; SM= salário mínimo

## APÊNDICE G – Tabelas de freqüências de duas entradas: freqüência ao supermercado *versus* avaliação da qualidade dos serviços existentes nos supermercados

Freqüência ao supermercado *versus* avaliação da qualidade do atendimento dos funcionários

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Diariamente	1	0	0	0	0	1
%	100	0	0	0	0	100
Semanalmente	89	31	0	0	0	120
%	74,17	25,83	0	0	0	100
Quinzenalmente	35	124	2	0	0	161
%	21,74	77,02	1,24	0	0	100
Mensalmente	15	68	6	0	0	89
%	16,85	76,41	6,74	0	0	100
Ocasionalmente	0	29	0	0	0	29
%	0	100	0	0	0	100
Totais	140	252	8	0	0	400
%	35,00	63,00	2,00	0	0	100

Freqüência ao supermercado *versus* avaliação da qualidade do caixa rápido

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NU	Totais
Diariamente	1	0	0	0	0	0	1
%	100	0	0	0	0	0	100
Semanalmente	43	69	8	0	0	0	120
%	35,83	57,50	6,67	0	0	0	100
Quinzenalmente	18	67	76	0	0	0	161
%	11,18	41,62	47,20	0	0	0	100
Mensalmente	6	48	31	0	0	4	89
%	6,74	53,93	34,83	0	0	4,50	100
Ocasionalmente	3	13	4	0	0	9	29
%	10,35	44,83	13,79	0	0	31,03	100
Totais	71	197	119	0	0	13	400
%	17,75	49,25	29,75	0	0	3,25	100

Obs.: NU= não utilizado

Frequência ao supermercado *versus* avaliação da qualidade dos empacotadores

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Diariamente	0	1	0	0	0	1
%	0	100	0	0	0	100
Semanalmente	38	77	4	1	0	120
%	31,67	64,17	3,33	0,83	0	100
Quinzenalmente	27	123	8	3	0	161
%	16,77	76,40	4,97	1,86	0	100
Mensalmente	4	23	53	7	2	89
%	4,49	25,84	59,55	7,87	2,25	100
Ocasionalmente	6	21	2	0	0	29
%	20,69	72,41	6,90	0	0	100
Totais	75	245	67	11	2	400
%	18,75	61,25	16,75	2,75	0,50	100

Frequência ao supermercado *versus* avaliação da qualidade da entrega em domicílio

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	NU	Totais
Diariamente	0	0	0	0	0	1	1
%	0	0	0	0	0	100	100
Semanalmente	1	4	0	0	0	115	120
%	0,83	3,33	0	0	0	95,84	100
Quinzenalmente	65	24	0	0	0	72	161
%	40,37	14,91	0	0	0	44,72	100
Mensalmente	21	55	0	0	0	13	89
%	23,60	61,80	0	0	0	14,60	100
Ocasionalmente	2	8	0	0	0	19	29
%	6,90	27,58	0	0	0	65,52	100
Totais	89	91	0	0	0	220	400
%	22,25	22,75	0	0	0	55,00	100

Obs.: NU= não utilizado

Frequência ao supermercado *versus* avaliação da qualidade das opções de pagamento

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Diariamente	1	0	0	0	0	1
%	100	0	0	0	0	100
Semanalmente	107	13	0	0	0	120
%	89,17	10,83	0	0	0	100
Quinzenalmente	144	17	0	0	0	161
%	89,44	10,56	0	0	0	100
Mensalmente	77	12	0	0	0	89
%	86,52	13,48	0	0	0	100
Ocasionalmente	18	11	0	0	0	29
%	62,07	37,93	0	0	0	100
Totais	347	53	0	0	0	400
%	86,75	13,25	0	0	0	100

Frequência ao supermercado *versus* avaliação da qualidade do espaço de circulação

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Diariamente	0	1	0	0	0	1
%	0	100	0	0	0	100
Semanalmente	47	73	0	0	0	120
%	39,17	60,83	0	0	0	100
Quinzenalmente	74	87	0	0	0	161
%	45,96	54,04	0	0	0	100
Mensalmente	36	53	0	0	0	89
%	40,45	59,55	0	0	0	100
Ocasionalmente	12	17	0	0	0	29
%	41,38	58,62	0	0	0	100
Totais	169	231	0	0	0	400
%	42,25	57,75	0	0	0	100

Frequência ao supermercado *versus* avaliação da qualidade da variedade de produtos

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Diariamente	1	0	0	0	0	1
%	100	0	0	0	0	100
Semanalmente	116	4	0	0	0	120
%	96,67	3,33	0	0	0	100
Quinzenalmente	133	28	0	0	0	161
%	82,61	17,39	0	0	0	100
Mensalmente	76	13	0	0	0	89
%	85,39	14,61	0	0	0	100
Ocasionalmente	25	4	0	0	0	29
%	86,21	13,79	0	0	0	100
Totais	351	49	0	0	0	400
%	87,75	12,25	0	0	0	100

Frequência ao supermercado *versus* avaliação da qualidade dos produtos perecíveis

Descrição	Excelente	Boa	Regular	Ruim	Péssima	Totais
Diariamente	1	0	0	0	0	1
%	100	0	0	0	0	100
Semanalmente	89	27	4	0	0	120
%	74,17	22,50	3,33	0	0	100
Quinzenalmente	33	120	8	0	0	161
%	20,50	74,53	4,97	0	0	100
Mensalmente	26	58	5	0	0	89
%	29,21	65,17	5,62	0	0	100
Ocasionalmente	7	22	0	0	0	29
%	24,14	75,86	0	0	0	100
Totais	156	227	17	0	0	400
%	39,00	56,75	4,25	0	0	100