

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**DAVI AUGUSTO LIKES**

**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES NO SETOR  
SUPERMERCADISTA: ESTUDO DE CASO**

**Porto Alegre**

**2004**

**DAVI AUGUSTO LIKES**

**AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES NO SETOR  
SUPERMERCADISTA: ESTUDO DE CASO**

**Trabalho de Conclusão do Curso de  
Mestrado Profissionalizante em  
Engenharia como requisito parcial à  
obtenção do título de Mestre em  
Engenharia – modalidade  
Profissionalizante – Ênfase Logística.**

Orientadora: Professora Dra. Carla Ten Caten

**Porto Alegre**

**2004**

**Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e aprovado em sua forma final pelo Orientador e pelo Coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.**

---

**Profa. Carla ten Caten, Dra.**

Orientador Escola de Engenharia/UFRGS

---

**Profa. Helena Beatriz Bettella Cybis, Dra.**

Coordenadora MP/ Escola de Engenharia /UFRGS

BANCA EXAMINADORA

Prof<sup>a</sup> Dra. Márcia Echeveste

DEST/UFRGS

Prof<sup>a</sup> Dra. Lia Guimarães

PPGEP/UFRGS

Prof<sup>a</sup> Dra. Claudia Rodrigues

Faculdades da Serra Gaúcha - FSG

Ao meu irmão Samoel (in memoriam), pelos momentos preciosos e inesquecíveis que passamos juntos em nossa infância e mocidade.

## **AGRADECIMENTOS**

Lutei para chegar até aqui. Por vezes me senti sozinho, mas hoje vejo que não, pois muitas pessoas estavam ao meu lado. Em especial, quero agradecer-lhes.

Primeiramente agradeço a Deus, inteligência suprema do universo, por tudo que tem me concedido. Ele tem me dado muito mais do que mereço, e isso me motiva a trabalhar desde o nascer do sol até o surgimento das primeiras estrelas.

Agradeço à minha esposa, companheira inseparável, cujos anos de convivência têm fortalecido cada vez mais nossos laços de amor e afetividade.

Agradeço aos meus pais, pelo amparo e assistência, pelos princípios éticos e pelo amor ao trabalho que me foram repassando desde criança.

Minhas filhas Joana e Celina e meu filho Matheus merecem muitos agradecimentos, visto que entendem a minha ausência e fazem festa quando retorno para casa no final de semana.

À professora Márcia, pelas primeiras avaliações, sugestões e pelo incentivo.

À professora Carla, pelo tempo dedicado ao meu trabalho, pelas correções e sugestões de melhoria que possibilitaram o término do mesmo.

À professora Lia Buarque e à professora Claudia Rodrigues, pela participação na banca e pelas valiosas sugestões.

*O comércio vive do consumidor. O homem humilde que entra num grande estabelecimento para comprar um pequeno artigo está ajudando a sustentá-lo. Será pouco o dinheiro dispendido, será modesta a compra, porém aqueles poucos cruzeiros ajudarão a pagar o luxo faustoso, a iluminação resplandescete, os salários. A grandiosidade do estabelecimento deve inclinar-se ante a pequena figura do comprador, do homem que deixa uns poucos cruzeiros no caixa, porque da atitude daquele humilde depende a vida do estabelecimento, posto que nada há de mais doloroso do que “a casa vazia”.*

Alberto Montalvão

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo identificar o nível de satisfação dos clientes com os serviços prestados por um supermercado de porte médio numa cidade do interior do estado do Paraná. As questões envolvidas contemplaram a satisfação em relação ao preço, à qualidade dos produtos, ao atendimento, à higiene e limpeza da loja. A proposta do trabalho é identificar os pontos fortes e fracos do estabelecimento, apresentando sugestões de melhoria. O presente trabalho vem confirmar a teoria de que o consumidor considera a questão do preço como sendo o item mais importante na escolha de um estabelecimento, seguido pela qualidade dos produtos. No que diz respeito aos preços, o supermercado pesquisado obteve uma nota abaixo da média. Já a qualidade dos produtos e o atendimento obtiveram nota acima da média.

**Palavras-chave:** Satisfação. Serviços. Qualidade. Atendimento.

## **ABSTRACT**

The objective of this paper work is to identify the service satisfaction level of a middle supermarket store, located in the city of Guarapuava, Paraná State of Brazil. The subjects involved in this research are related to the client satisfaction on the prices of goods, merchandise quality, consumer attendance and the cleanness aspect of the store. So, the main proposal is to balance the positive and the negative characteristics of the presented store and to make some suggestions looking forward to improve it. This paper work confirms the theory saying that the price followed the quality, are the most important things the clients look for when are deciding to purchase. The researched supermarket store has a lower average grade in its level of prices of goods and a higher average grade comparing to other competitors in its product quality and consumer attendance.

**Key-words:** Satisfaction. Service. Quality. Attendance.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1.1 Tema e problema</b> .....	16
<b>1.2 Objetivos</b> .....	17
<u>1.2.1 Objetivo geral</u> .....	17
<u>1.2.2 Objetivos específicos</u> .....	17
<b>1.3 Relevância e justificativa</b> .....	18
<b>1.4 Metodologia</b> .....	20
<u>1.4.1 Revisão bibliográfica</u> .....	21
<u>1.4.2 Elaboração e aplicação da pesquisa</u> .....	21
<u>1.4.3 Apresentação dos resultados e indicadores de melhoria</u> .....	22
<u>1.4.4 Considerações finais e sugestões</u> .....	23
<b>1.5 Limitações do estudo</b> .....	23
<b>1.6 Estrutura e descrição do trabalho</b> .....	24
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	25
<b>2.1 O cliente</b> .....	25
<u>2.1.1 Expectativas e conveniências do cliente</u> .....	26
<u>2.1.2 Fidelização do cliente</u> .....	27
<i>2.1.2.1 Marketing de relacionamento</i> .....	29
<i>2.1.2.2 Apreçamento como fator de fidelização</i> .....	36
<b>2.2 O setor supermercadista</b> .....	40
<u>2.2.1 Supermercados</u> .....	41

<u>2.2.2 Comportamento atual do setor superatacadista</u> .....	44
<u>2.2.3 Panorama e histórico do setor supermercadista</u> .....	45
<u>2.2.4 Definições e conceituações de varejo</u> .....	51
<u>2.2.5 Tipos de lojas</u> .....	54
<u>2.2.6 Perspectivas do setor supermercadista</u> .....	55
<b>2.3 Processo de precificação no supermercado</b> .....	60
<u>2.3.1 Política de preços e de produtor</u> .....	61
<u>2.3.2 Política de preços</u> .....	69
<u>2.3.3 Política de produtor</u> .....	70
<b>3 PESQUISA DE CAMPO</b> .....	73
<b>3.1 Classificação da pesquisa</b> .....	73
<b>3.2 Elaboração do questionário</b> .....	75
<b>3.3 População e amostra</b> .....	77
<b>3.4 Coleta de dados</b> .....	78
<b>3.5 Descrição da empresa pesquisada</b> .....	79
<b>3.6 Apresentação dos resultados e sugestões de melhoria</b> .....	81
3.6.1 Apresentação dos resultados.....	81
<b>4 SUGESTÕES DE MELHORIA</b> .....	107
<b>4.1 Sugestão de melhoria em relação à qualidade</b> .....	108
<b>4.2 Sugestão de melhoria em relação ao atendimento</b> .....	108
<b>4.3 Sugestão de melhoria em relação aos preços</b> .....	112
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES</b> .....	113
<b>5.1 Considerações finais</b> .....	113
<b>5.2 Sugestões</b> .....	116
<b>ANEXO</b> .....	122

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Sistema típico de distribuição .....	53
Figura 2 – Perfil dos clientes entrevistados quanto à idade. ....	81
Figura 3 – Perfil dos clientes entrevistados quanto ao sexo. ....	82
Figura 4 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao item "agilidade nos caixa". .....	82
Figura 5 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "simpatia e cordialidade dos funcionários" .....	83
Figura 6 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao "interesse dos funcionários em ajudar os clientes" .....	83
Figura 7 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "educação dos funcionários" .....	84
Figura 8 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "rapidez no açougue e na feirinha" .....	84
Figura 9 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "receptividade ao cliente na loja" .....	85
Figura 10 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "qualidade no atendimento de um modo geral" .....	85
Figura 11 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "entrega das mercadorias". .....	86
Figura 12 – Média das notas atribuídas aos serviços de atendimento dos funcionários. ....	86
Figura 13 – Grau de satisfação dos clientes em relação aos "preços dos produtos de um modo geral". ....	87
Figura 14 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "qualidade dos produtos". .....	87

Figura 15 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "visualização dos preços nas mercadorias" .....	
Figura 16 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "oferta de produtos básicos" .....	88
Figura 17 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "organização dos produtos na loja" .....	89
Figura 18 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "variedade de itens" .....	89
Figura 19 - Média das notas atribuída pelos entrevistados quanto aos serviços relacionados aos produtos. ....	90
Figura 20 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "limpeza da loja" .....	91
Figura 21 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao "funcionamento dos banheiros" .....	91
Figura 22 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "temperatura do ambiente" .....	92
Figura 23 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "iluminação da loja" .....	92
Figura 24 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao "espaço físico Interno da loja" .....	93
Figura 25 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "aparência da loja (pintura)" .....	93
Figura 26 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao "acesso ao estacionamento" .....	94
Figura 27 – Média das notas atribuídas pelos entrevistados quanto ao ambiente externo e interno da loja .....	94
Figura 28 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao "atendimento na recepção da loja" .....	95
Figura 29 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao "atendimento na feirinha" .....	95
Figura 30 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao "atendimento no açougue" .....	96
Figura 31 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao "atendimento no caixa" .....	96
Figura 32 – Média das notas atribuídas quanto ao atendimento ao cliente por departamento ou setor. ....	97
Figura 33 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "qualidade dos produtos no açougue" .....	97

Figura 34 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "qualidade dos produtos na feirinha".....	
Figura 35 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "qualidade dos produtos na padaria".....	98
Figura 36 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "qualidade das bebidas e refrigerantes".....	99
Figura 37 - Grau de satisfação dos clientes em relação à "qualidade dos frios e laticínios".....	99
Figura 38 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "qualidade dos empacotados".....	100
Figura 39 – Média das notas atribuídas quanto à qualidade dos produtos por departamento.....	100
Figura 40 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao "preço dos produtos do açougue".....	101
Figura 41 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao "preço dos produtos da feirinha".....	101
Figura 42 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao "preço dos produtos da padaria".....	102
Figura 43 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao "preço dos frios e laticínios".....	102
Figura 44 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao "preço de bebidas e refrigerantes".....	103
Figura 45 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao "preço da cesta básica".....	103
Figura 46 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao "preço dos produtos de higiene e limpeza".....	104
Figura 47 – Média das notas atribuídas aos preços dos produtos por departamento.....	104

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Totais do setor supermercadista brasileiro .....	44
---	----

## 1 INTRODUÇÃO

O século XX conheceu vertiginosa evolução científica e tecnológica nas mais diversas áreas do conhecimento humano. Afinal, foi o século das guerras mundiais, da bomba atômica, do automóvel, das conquistas das mulheres e das minorias, do avião, das viagens espaciais, da internacionalização da economia, do comunismo, do fim dos impérios colonialistas, da eletrônica, dos transplantes, da indústria cultural, da clonagem, da Internet.

A crescente evolução tecnológica trouxe novos conceitos, alterou comportamentos e multiplicou os modelos estratégicos. Houve uma verdadeira revolução na dinâmica dos negócios, o que influenciou sobremaneira o comportamento dos consumidores envolvendo seus costumes, expectativas, desejos, valores e preferências.

Prahalad e Ramaswamy (2000) argumentam que a mudança na dinâmica dos negócios vem sendo amplamente debatida nos últimos anos. Profissionais e estudiosos afirmam que as empresas “concorrem em família”, mencionam alianças, redes, colaboração. Depois da Internet, os consumidores passaram a dialogar – ativa e explicitamente – com fornecedores de bens e serviços e, vale ressaltar, esse diálogo já não é controlado pelas grandes empresas. Qualquer um pode buscar informações, sozinho, sobre diferentes negócios. Qualquer um pode aproveitar o conhecimento de outros consumidores. Em outras palavras, o consumidor deixou a platéia e subiu ao palco.

No setor supermercadista as influências de tais tendências também podem ser observadas. O setor está cada vez mais competitivo, sendo necessário que os empresários estejam atentos e sintonizados com as novas tendências, gerindo seus negócios com visão de futuro, ou seja, voltados para as necessidades dos clientes.

Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) (2000) haverá uma revolução ainda mais profunda nos métodos de gestão, logística, propaganda e recursos humanos. O referido artigo destaca, ainda, a questão da tecnologia como facilitadora de processos, mas observa o crescimento do desafio para o setor, traduzido em forma de concorrência.

O consumidor, por sua vez, está cada vez mais informado, e a estabilização da moeda brasileira facultou a ele a oportunidade de comparar preços. Ele sabe o valor de cada centavo e procura locais onde possa unir a questão do preço à da qualidade.

A crescente concorrência exerce pressão sobre a margem de lucro, que já é muito baixa. Com rentabilidade percentualmente pequena, de apenas 3% antes do Imposto de Renda (ROJO, 1998), os supermercadistas buscam cada vez mais intensamente formas criativas de diminuir a precificação, envolvendo negociações mais apuradas e parcerias com fornecedores, bem como métodos de gestão que permitam alcançar eficiência e produtividade em suas lojas.

Reichheld e Sasser (1990 apud ROJO, 1998) mostram que as empresas desenvolveriam mecanismos para reter o cliente, caso considerassem o custo de perdê-lo. Todos os esforços feitos para garantir a fidelidade do cliente ainda são tímidos, pois é grande a parcela de consumidores insatisfeitos com qualidade, *mix* e preços dos produtos oferecidos nos supermercados.



Prahalad e Ramaswamy (2000) argumentam que no passado os consumidores eram solenemente ignorados, vistos como compradores passivos, com papel de consumo predeterminado. Hoje, num pensamento moderno, fazem parte da cadeia aprimorada e ajudam a criar valores e necessidades. São reverenciados como reis.

No entanto não basta apenas oferecer qualidade no atendimento e nos produtos. Os clientes também consideram o “custo” destes. Segundo Rojo (1998), os consumidores consideram preços, ofertas e promoções como os mais importantes fatores na escolha do supermercado. Portanto é importante entender os desejos e anseios dos consumidores quanto a produtos e serviços da mais alta qualidade ao menor preço possível.

## **1.1 Tema e problema**

O tema deste trabalho é o grau de satisfação dos clientes do setor supermercadista de médio porte. Após a relativa estabilidade econômica alcançada a partir do Plano Real, as pessoas visualizaram melhor seu dinheiro e, assim, passaram a valorizá-lo mais. Quando o cliente exige melhor atendimento, ele está levando em consideração muito mais do que o preço do produto que está adquirindo. O cliente quer algo que o surpreenda. Fazer cada vez melhor deixou de ser uma vantagem competitiva, passou a ser apenas uma obrigação.

A questão fundamental da presente pesquisa fundamenta-se, portanto, no levantamento do grau de satisfação dos clientes em relação à qualidade dos produtos e ao atendimento oferecidos pelo supermercado.

## **1.2 Objetivos**

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é identificar o grau de satisfação dos clientes de um supermercado de porte médio na cidade de Guarapuava, no estado do Paraná.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos desta pesquisa, temos:

- Analisar, baseado em dados científicos (bibliografia), o cenário que envolve o setor supermercadista, seus métodos de precificação, sua qualidade e seu atendimento;
- Analisar a satisfação dos clientes do supermercado via instrumento de pesquisa (questionário), visando a diagnosticar as possíveis causas de queda nas vendas;
- Identificar os itens importantes na escolha de um supermercado pelo cliente;
- Sugerir melhorias para o supermercado, baseado nos resultados da pesquisa.

### **1.3 Relevância e justificativa**

A participação do setor supermercadista na economia brasileira é significativa. Os supermercados são responsáveis por milhares de empregos e respondem por 6% do PIB brasileiro (ABRAS, 2000).

Por ser um setor altamente competitivo, um dos seus desafios é o permanente desenvolvimento de ferramentas para a área de gestão. Em meio a uma verdadeira revolução de valores – tecnológicos, sociais e econômicos –, desenvolver

habilidades, sejam da gestão, sejam dos funcionários, é fundamental para gerar vantagem competitiva respaldada na satisfação do cliente. Se o cliente não está satisfeito com a loja, com os preços, com o atendimento e com os produtos, escolherá outro local para realizar suas compras.

No esforço para reduzir os custos da cadeia de suprimento e melhorar sua eficiência, muitas empresas têm adotado uma estratégia única, padrão, para os serviços oferecidos. Essas estratégias padronizadas, no entanto, quase sempre são implementadas por serem convenientes às operações de logística da empresa, não dos clientes. No entanto os clientes são de tipos e de portes variados, tendo necessidades diferentes.

Griffin (2001) afirma que, de acordo com estatísticas internacionais, uma empresa perde, a cada ano, entre 20% e 40% de seus clientes. O antídoto para essa perda é ter clientes fiéis, leais, que repitam suas compras com certa regularidade. Afinal, sabe-se que o cliente fiel recomenda os produtos ou serviços da empresa para outras pessoas, é imune à pressão dos concorrentes e tolera uma falha ocasional no atendimento.

São muitas as opiniões e estudos a respeito de fidelização, qualidade do atendimento e produtos e preços competitivos. Porém cada região e bairro possui as suas peculiaridades, e isso poderá influenciar o consumo. Um dos grandes desafios do setor é desenvolver as suas reais capacidades, principalmente no tocante à fidelização de clientes, já que custa menos reter um cliente do que conquistar um novo.

São os consumidores que ultimamente determinam o sucesso ou o fracasso de um produto. Por essa razão, as companhias necessitam de meios para guiar a

informação proveniente do consumidor, desde a fase de planejamento até o produto final (RIBEIRO et al., 1999).

O tema desta dissertação é a avaliação da satisfação dos clientes no setor supermercadista. Se o cliente não está satisfeito com a loja, com os preços, com o atendimento e com os produtos, escolherá outro local para realizar suas compras.

#### **1.4 Metodologia**

O procedimento metodológico empregado na realização desta pesquisa, de acordo com as considerações de Gil (1991), classificam-na como exploratória, descritiva e quantitativa. A presente dissertação utiliza um referencial bibliográfico como base em um estudo de caso aplicado a uma empresa no ramo de supermercado.

A pesquisa é exploratória por envolver levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que já vivenciaram o problema pesquisado, permitindo ao pesquisador uma familiarização prévia com a realidade estudada; é descritiva porque busca descrever as principais características inerentes à realidade de determinada população, possibilitando o estabelecimento de relações entre variáveis e é quantitativa porque considera que tudo pode ser quantificável, o que significa

traduzir em números opiniões e informações para, posteriormente, classificá-las e analisá-las.

O método de desenvolvimento dessa dissertação constitui-se de quatro etapas, descritas a seguir.

#### 1.4.1 Revisão bibliográfica

Primeiramente foi realizado um levantamento bibliográfico (revisão), através do qual foram pesquisadas materiais publicados, artigos e livros sobre o setor supermercadista, o cliente e o processo de precificação no supermercado. A finalidade da revisão bibliográfica é o conhecimento científico sobre o tema em pauta, e para isso foram consultados autores de renome.

#### 1.4.2 Elaboração e aplicação da pesquisa

Segundo Ribeiro et al. (1999), quando a empresa não tem o conhecimento completo dos itens que são importantes para o consumidor, ou quando ela desconhece a importância relativa desses itens, sugere-se uma pesquisa de mercado. Assim, de acordo com alguns procedimentos apontados pelo referido autor, foi elaborada uma pesquisa de campo. Essa pesquisa efetuou um levantamento, isto é, envolveu a interrogação direta às pessoas cujo comportamento

se desejava conhecer. Inicialmente foi elaborado um questionário de perguntas abertas e, com base nas respostas, foi construído um questionário de perguntas fechadas, com atribuição de notas.

A redação das perguntas foi feita em linguagem compreensível ao informante. Evitou-se a possibilidade de interpretação dúbia, sugestão ou indução à resposta. O questionário procurou ser objetivo, limitado em extensão, e foi acompanhado de instruções para o seu preenchimento. O propósito de sua aplicação foi devidamente esclarecido, ressaltando a importância da colaboração do informante.

#### 1.4.3 Apresentação dos resultados e sugestões de melhoria

Os resultados são apresentados em gráficos de forma que fique evidenciada a satisfação dos clientes em relação a cada questão formulada. Na seqüência, são apresentados sugestões de melhoria.

#### 1.4.4 Considerações finais e sugestões

O conjunto das etapas anteriores permitirá algumas conclusões em relação ao desenvolvimento do trabalho realizado. Devido ao universo de questionamentos sobre o tema em questão, muitas indagações poderão ser levantadas e, assim, poderão surgir indicações para futuros estudos.

#### **1.5 Limitações do estudo**

No sentido de alcançar os objetivos estabelecidos no presente trabalho, fundamental se faz limitar a natureza do estudo. O foco deste trabalho é a avaliação da satisfação dos clientes em um supermercado na cidade de Guarapuava, no estado do Paraná. O trabalho não tem como objetivo o cruzamento de informações dos entrevistados e o resultado da pesquisa de satisfação.



## **1.6 Estrutura e descrição do trabalho**

O capítulo 1 constitui-se nessa Introdução. O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica, o panorama e o histórico do setor supermercadista, o comportamento atual do setor, as definições e o conceito de varejo e de cliente, o marketing de relacionamento, a importância do setor supermercadista como prestador de serviços e o processo de precificação no supermercado.

O capítulo 3 apresenta o planejamento em relação ao grau de satisfação dos clientes. No , são apresentados os resultados obtidos a partir dos questionários aplicados. Por fim, apresentamos as conclusões e sugestões para futuros estudos.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 O cliente**

Cliente é a pessoa que recebe os produtos resultantes de um processo, no intuito de satisfazer suas necessidades e de cuja aceitação depende a sobrevivência de quem os fornece. O cliente existe dentro e fora da organização (LOBOS, 1991).

De acordo com MacNeill (1997), os clientes formam dois grandes grupos: Cliente Externo e Cliente Interno. Cliente externo é aquele que usufrui os serviços e produtos oferecidos pela empresa, pagando uma determinada soma por isso. Cliente Interno são os próprios funcionários da empresa.

Os clientes são a alma de todas as organizações. Os empresários e gerentes precisam reconhecer que a melhoria da qualidade no atendimento e o comprometimento com os clientes não são uma questão de escolha, pois a sobrevivência da empresa depende disso (WALKER, 1990).

### 2.1.1 Expectativas e conveniências do cliente

Proporcionar um atendimento com qualidade é um diferencial competitivo para as empresas, possibilitando a satisfação tanto do cliente interno quanto externo, mas esse diferencial tem de ser praticado continuamente por todos, criando um compromisso moral do cliente com os produtos e demais serviços oferecidos pela empresa (SHAPIRO, 1986).

Acredita-se que o fator principal de risco seja o não-comprometimento das lideranças, no ato do repasse de informações aos funcionários, e dos funcionários, na prática do padrão de conduta exigido. Sendo assim, torna-se necessário concentrar os esforços na fase de sensibilização. Assim, acredita-se que todos se engajarão para o alcance dos objetivos traçados. Porém, persistindo a falta de comprometimento, torna-se necessário fazer a substituição imediata do colaborador, visando a manter a continuidade dos objetivos propostos (ALBRECHT, 1992).

Imagine que o mundo seja um grande ponto de venda (PDV). Imagine que este enorme PDV apresente muitos produtos similares e que o grau de qualidade deles seja muito semelhante. Partindo deste princípio, quais seriam os diferenciais que fariam o consumidor optar entre um e outro produto? A marca e o atendimento na hora da venda são fatores influentes na decisão da compra (JURAN, 1993).

Para Berry (1999), uma das maiores autoridades em varejo da atualidade, os varejistas que têm desempenho superior entendem as perspectivas dos clientes. Filas intermináveis, estacionamento lotado, atendentes indiferentes e omissos estão

com os dias contados. Atualmente, segundo Berry, os clientes têm mais alternativas do que nunca, desde as megalojas até a Internet, e a conveniência do cliente ainda continua sendo mal definida pelos varejistas.

Numa pesquisa realizada por Discount Store News, em que era perguntado aos clientes o que faz uma loja ser mais conveniente, os entrevistados citaram os seguintes aspectos: compras rápidas num mesmo local, indicação clara da localização das mercadorias, corredores bem demarcados e sinalizados com placas, bom estoque, preços apresentados de forma clara, política simples de devolução, quantidade de pessoal suficiente no atendimento.

Os clientes se aborrecem com agrupamentos e tendem a deixar a loja de mãos vazias, caso as filas para passar no caixa forem muito longas (DISCONT, 2001).

### 2.1.2 Fidelização do cliente

Para Griffin (1999), pode-se definir a fidelidade do cliente em função de seu comportamento de compra. Um cliente fiel repete suas compras regularmente, compra diferentes linhas de produtos e de serviço, recomenda a empresa e seus produtos a outras pessoas, demonstra ser imune à pressão da concorrência e pode tolerar uma falha ocasional no atendimento sem desertar.

Segundo o mesmo autor, são necessários, em média, sete contatos para converter um cliente potencial em alguém que concretize a primeira compra. Para ele, criar a confiança do cliente exige tempo e paciência e orienta para um plano de fidelização seguindo as seguintes etapas:

- 1º. Converter os clientes presumidos em clientes potenciais qualificados;
- 2º. Converter os clientes potenciais qualificados em clientes que concretizem a primeira compra;
- 3º. Converter os clientes que concretizem a primeira compra em clientes freqüentes;
- 4º. Converter clientes freqüentes em clientes habituais (ou fiéis) e.
- 5º. Converter clientes fiéis em “pregadores” das boas qualidades do produto.

As empresas, atualmente, dispõem de muitas ferramentas tecnológicas para recuperar os clientes perdidos (GRIFFIN, 1999). Para Lorge (1999), os gerentes de vendas devem sempre analisar seus clientes para saber em quais áreas estão tendo sucesso e em quais não estão.

Estudo da Fundação Rockefeller descobriu que surpreendentes 68% do total de consumidores param de comprar em uma companhia em razão da forma indiferente com que são tratados (TSCHOHL, 1996). Tschohl esclarece ainda que os funcionários precisam ter habilidade com as pessoas para lidar com os clientes. Os funcionários devem deixar os clientes com a sensação de que estão em boas mãos. Por isso, para fidelizar clientes, a empresa requer pessoas preparadas.

Segundo Kano, professor da Universidade de Ciências de Tóquio (HSM, 2001), nem todo desempenho de um produto ou serviço é igual aos olhos do cliente. Alguns atributos criam níveis mais altos de fidelidade que outros. Na mesma linha de raciocínio, Tschohl (1996) enfatiza que cada cliente tem a necessidade de serviços diferentes. Perceber as necessidades dos clientes demonstra que você deseja a apreciação da experiência que tiveram e os encoraja a voltar.

#### 2.1.2.1 Marketing de relacionamento

Segundo Tapscott (2000), nas últimas décadas o *marketing*, as marcas, as propagandas, as relações públicas e, até certo ponto, as vendas baseavam-se na comunicação de um com muitos. Agora existe um novo meio de interação, que é a antítese disso. Trata-se de uma comunicação de duas vias, de um com outro. E esse é o início de uma transformação fundamental do *marketing*. Na velha economia, a marca era vista como uma imagem na mente dos clientes. Hoje, a marca transforma-se em um relacionamento de mão dupla, e não, de uma imagem de mão única.

O *marketing* de relacionamento enfatiza principalmente a necessidade de um relacionamento a longo prazo com o consumidor, em detrimento das práticas de transações com o objetivo de curto prazo (RIBEIRO et al., 1999).

Berry (1995) define *marketing* de relacionamento como a atração, a manutenção e – em organizações multiserviços – o aumento do relacionamento com clientes. O autor enfatiza que a atração de novos clientes deveria ser vista apenas como um passo intermediário no processo de *marketing*. Solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los é que deveria ser considerado *marketing*.

Muitos autores têm buscado definir *marketing* de relacionamento. Por muito tempo, o *marketing* de relacionamento foi considerado uma abordagem que se referia somente às relações entre comprador e vendedor, através das quais uma organização buscava estabelecer, fortalecer e desenvolver relações de longo prazo com clientes potenciais e atuais (RIBEIRO et al., 1999).

Evans e Laskin (1998 apud RIBEIRO et al., 1999), por exemplo, definiram *marketing* de relacionamento como: “[...] um processo onde a organização constrói alianças de longo prazo, tanto com clientes atuais e clientes em perspectiva, de forma que comprador e vendedor trabalhem em direção a um conjunto comum de objetivos específicos”. Segundo tais autores, para que esses objetivos sejam alcançados, deve-se:

1. compreender as necessidades dos clientes;
2. tratar os clientes como parceiros;
3. assegurar que os empregados satisfaçam as necessidades dos consumidores;
4. prover os consumidores com a melhor qualidade possível relativa às necessidades individuais.

Entretanto, mais recentemente, autores como Mckenna (1997), Hung, Morgan e Gummerson (apud RIBEIRO et al., 1999), dentre outros, alertaram para outros relacionamentos relevantes para a oferta de valor aos clientes. Segundo essa visão mais ampla, o *marketing* de relacionamento deve considerar todos os relacionamentos que possam influenciar na satisfação dos clientes, tais como:

- relacionamento com fornecedores (fornecedores de bens e serviços),
- relacionamentos laterais (concorrência, organizações não-lucrativas, governo);
- relacionamentos internos (unidades de negócios, áreas funcionais, empregados);
- relacionamentos com compradores (intermediários e consumidores finais).

Os dados para uma definição do nível de relacionamento com o cliente, segundo Mckenna (2000) são:

- A mídia por meio da qual os contatos ocorrem. Por exemplo, correspondência, telefone, contato pessoal;
- A frequência dos contatos;
- Com quem cada contato ocorre (qual departamento, qual funcionário, etc);
- O escopo de cada contato – que assuntos são cobertos;
- As informações trocadas em cada contato;



- Os resultados de cada contato, isto é, os próximos passos a serem dados, tanto pelo cliente como pela sua organização;
- O custo de cada contato para o cliente – não apenas financeiro, mas também de tempo e de tensão.

O *marketing* de relacionamento pressupõe, conforme sugerido por Mckenna (1997), a interatividade, a conectividade e a criatividade, para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e de serviços de valor em um processo dinâmico e contínuo. Ações de *marketing* não comprometidas com o *feedback* do mercado não estão alinhadas com o *marketing* de relacionamento.

Segundo Ribeiro et al. (1999), o *feedback* dos clientes desenvolve a capacidade dos administradores de terem intimidade com o mercado a ponto de poderem prever as reações deste diante das mudanças ambientais. Rogers (2000) afirma que somente quando a empresa obtém o *feedback* do cliente ela consegue se diferenciar e tentar fazer algo que os concorrentes não fazem, alcançando, assim, uma vantagem competitiva. A autora recomenda, para um bom sistema de gestão de relacionamento com o cliente, a técnica do IDIP (identificar, diferenciar, interagir e personalizar).

Segundo Rogers (2000), identificar é a capacidade de classificar o cliente - o que pode ocorrer através de diversas abordagens, como um site na Internet, por exemplo. Para diferenciá-lo, deve-se utilizar uma forma de compará-lo com os outros, identificando o quanto ele vale em termos de lucratividade – se valer mais que outros, deve-se investir mais e tratá-lo de forma diferente. Interagir é obter o *feedback* (não apenas falar do produto/serviço, mas saber o que o cliente gosta);

finalmente, personalizar, que consiste em adaptar os produtos/serviços de forma que agradem ao cliente. Talvez esses mesmos produtos/serviços diferenciados possam ser utilizados para outros clientes que se enquadrem naquele perfil.

A aproximação do *marketing* de relacionamento com o *marketing* de serviços deve-se ao fato de que o relacionamento é um serviço prestado ao cliente cuja natureza interativa passa a ser a base para a oferta contínua de valor superior. Cada novo contato com um cliente deveria começar exatamente do ponto em que parou a última interação, tenha ela acontecido no dia anterior ou no mês passado, na central de atendimento ou no site da empresa. “Ao assegurar um diálogo contínuo, a organização pode reunir um pouco de informação por vez, num processo denominado diálogo de irrigação por gotejamento.” (PEPPERS; ROGERS, 2000).

Ao lembrar o que o cliente disse anteriormente, pode-se construir um caminho mais amplo para a interação e, também, oferecer ao consumidor um benefício genuíno. A informação é uma mercadoria completamente padronizada, produzida em massa, mas com um potencial extraordinário de economia de escopo: cada um que acessa os dados do cliente pode fazer algo, no mínimo, um pouco diferente. A capacidade dos computadores e da telecomunicação criou uma “indústria de informação” inteiramente nova, capaz de proporcionar serviços personalizados para acessar e tornar proveitoso o volume extraordinário de informações-padrão disponíveis (STAIR, 1998).

Algumas ações do *marketing* de relacionamento podem ser usadas como um recurso estratégico ou tático, não sendo, portanto, apenas uma ferramenta para maiores vendas (RIBEIRO et al., 1999). Assim, num mercado altamente competitivo, em que o cliente espera satisfação imediata, as organizações buscam

procedimentos adequados para poder suprir as necessidades individuais dos clientes e torná-los fiéis, como sugere o *marketing* de relacionamento.

Segundo Mckenna (2000), o *marketing* de relacionamento só funciona com a quase totalidade de serviços da organização voltados à satisfação dos clientes quando todas as unidades de trabalho estão diretamente ligadas ao banco de dados de clientes. Este banco de dados contém informações pertinentes, completas e recentes. As unidades de trabalho devem estar ligadas entre si com atividades cuidadosamente planejadas e estreitamente coordenadas e desenvolvidas por equipes.

Nesse sentido, a estratégia de *marketing* deve ser baseada no diálogo. As organizações não podem mais utilizar as técnicas do *marketing* de massa em uma era em que é possível oferecer um produto ou serviço personalizado. “Os consumidores não querem ser classificados como alvos ou segmentos de mercado, grupos de pessoas com necessidades praticamente idênticas. Eles querem que lhes perguntem quais são suas preferências e esperam que essas preferências sejam respeitadas” (MCKENNA, 2000).

O *marketing* de relacionamento vem chamar a atenção das organizações para esquecerem a época da produção sem flexibilização, revelando que a fidelidade deve ser conquistada num diálogo constante com o cliente e com todas as pessoas – interna e externamente – envolvidas no processo de transferência do produto ao consumidor (MCKENNA, 2000).

O esquema de uma organização que aplica o *marketing* de relacionamento é composto por unidades de negócios que dão ênfase à comunicação, à maneira como esses diferentes grupos se comportam com os clientes e entre si. O *marketing*

de falar *com* os clientes, ao invés de falar *para* eles, transformou o conceito de marca, pois o diálogo muda a marca. Antes, a marca era um nome estático associado a vagas promessas de sucesso ou de boa vida. Hoje, a marca é uma experiência ativa expressa por meio de diálogo entre consumidores e produtores. O atendimento é um processo, não um evento. A organização atende aos clientes ao criar para eles um ambiente de informações, segurança e conforto (MCKENNA, 2000).

Um princípio-chave do *marketing* de relacionamento é o de atender sempre a todas as necessidades do seu cliente. No entanto isso é algo difícil e oneroso. É essencial, portanto, priorizar os clientes e as suas necessidades.

A sobrevivência competitiva exige o atendimento das necessidades mais relevantes dos clientes mais importantes. A vantagem competitiva é obtida fazendo isso – atendendo às necessidades dos clientes que não estão sendo atendidas pelos concorrentes. (STONE; WOODCOCK, 1998, p. ?).

As etapas de planejamento do relacionamento com o cliente são, segundo Stone e Woodcock (1998):

1. Decidir com quais clientes deve ser criado um relacionamento (segmentação do mercado);
2. Compreender as necessidades dos diferentes grupos de clientes;
3. Avaliar as necessidades de pesquisa e de modelação;
4. Determinar o tipo e o nível de relacionamento a ser proporcionado;
5. Inserir flexibilidade no sistema de fornecimento do relacionamento para atender às variações individuais, dentro dos requisitos gerais.

“As empresas que conhecem seus clientes podem adaptar produtos, ofertas, mensagens, sistemas de entrega e métodos de pagamento para maximizar o resultado de suas campanhas.” (KOTLER, 1988, p. 89). A organização que tenha um banco de dados eficaz poderá obter maior precisão para atingir seu mercado-alvo do que aquela que se utilizar do *marketing* de massa, de segmento ou de nicho. Ela pode identificar pequenos grupos de clientes para enviar ofertas e comunicações de *marketing* aperfeiçoadas.

Quanto mais o banco de dados dos clientes for usado, com mais informações sobre os clientes, e quanto mais informações de diálogo forem vinculadas no retorno, mais preciosos, no sistema, os dados se tornam. Quanto mais preciosos os dados, maior será a capacidade das equipes de venda e de *marketing* para enfrentar atividades relevantes junto aos clientes (momento certo, hora certa, local certo). Assim forma-se um ciclo, devendo resultar em negócios melhores e mais duradouros entre a organização e seus clientes.

#### 2.1.2.2 *Apreçamento como fator de fidelização*

Segundo Marn e Rosiello (1992), o problema do apreçamento será diverso, intrincado e ligado a vários aspectos de uma empresa. O referido problema pode ser fragmentado em três aspectos distintos, mas bastante correlatos:

1. oferta e demanda da indústria: este ponto destaca os efeitos das leis básicas da economia sobre os negócios;
2. estratégia de mercado do produto: a questão central aqui é como os clientes percebem os benefícios dos produtos e serviços associados entre os fornecedores disponíveis;
3. transações: neste tópico a questão crítica é qual o preço exato a ser cobrado em cada transação, ou seja, como usar a estrutura disponível de descontos, abatimentos, incentivos e bônus a fim de maximizar o desempenho dos preços dos produtos.

Os autores afirmam que o objetivo do gerenciamento do preço é atingir-se o melhor para cada ordem ou transação. Alguns dos aspectos que contribuem para a perda de oportunidades de apreçamento são:

- a) a negligência da alta administração (não conceder à fixação de preços a justa importância);
- b) o alto volume e complexidade das transações (transações que envolvam várias considerações além do preço, tais como volume, desconto, vendas de produtos complementares) e
- c) os déficits nas demonstrações gerenciais (demonstrações que negligenciem informações relevantes quanto à estipulação dos preços).

Morris & Morris (1994) introduzem o conceito de "faixa do preço ao cliente" ("pocket price band"), que consiste na associação entre os preços praticados e a percentagem do volume de vendas a estes preços relacionados. Os preços ao

cliente consistirão nos preços formalmente sugeridos pelo fornecedor, deduzidos de descontos ou bônus de toda sorte, bem como de custos surgidos de esforços de venda (promoções, propaganda) ou logística (frete).

Marn e Rosiello (1992) consideram que as empresas que não gerenciam ativamente toda estrutura correlata a preços perdem todo tipo de oportunidade para melhorar seus lucros.

[...] a forma da faixa de preços ao cliente provê o gerente astuto de um perfil gráfico de uma empresa - destacando, entre outras coisas, que porcentagem do volume se vende com elevados descontos, se existe grupos de clientes que esperam preços maiores e quão apropriadamente a autoridade do desconto está sendo exercida. (MARN; ROSIELLO, 1992, p. 88)

Há três sugestões para melhoria das potencialidades do preço:

- a) estabelecimento de critérios para a gerência da faixa de preço ao cliente;
- b) engenharia da faixa, ou seja, conhecimento e domínio de todos seus componentes a fim de incrementar lucros;
- c) envolvimento organizacional e incentivos corretos, já que as questões de preços e promoção de vendas não devem ser relegadas a grupos restritos da organização, mas engajar efetivamente de todos os níveis hierárquicos.

Shapiro (1986) afirma que, apesar de sua importância fundamental no *marketing*, a fixação de preços tem tido pouca compreensão teórica e precisão operacional. Acrescenta o autor que determinadas pesquisas evidenciam maior

credibilidade dos consumidores nos preços do que na evidência dos sentidos, e destaca dois tipos de preços:

1. preços habituais: são aqueles fixados pelo hábito, tradição, psicologia presumida do consumidor e outros meios não-objetivos;
2. preços aleatórios: são os fixados imediatamente abaixo de um número redondo, sugerindo economia.

Shapiro (1986) alerta, ainda, que o conceito de preço como indicador de qualidade deve ser aplicado com habilidade e cuidado.

Morris e Morris (1994) classificam os preços da seguinte forma:

1. Preços paralelos: neste estilo, uma empresa faz mudança de preços e as demais adaptam seus preços de acordo com as condições de mercados predominantes, para manterem suas respectivas participações de mercado;
2. Preços oportunistas: conforme o nome indica, as empresas tentam tirar proveito das oscilações de preço de seus concorrentes;
3. Preços predatórios: outra alternativa para prejudicar ou eliminar os concorrentes com ações agressivas de determinação de preços, pode ser chamada de determinação de preços predatórios;
4. Preços de contingência: quando os concorrentes comportam-se de forma um tanto autônoma e baseiam seus preços em aspectos da atual situação de compra.

As estratégias mais adotadas, segundo os autores, são:

1. "*loss leader*": o principal produto é vendido abaixo de seus próprios custos, como um meio de atrair clientes para o restante da linha de produtos;



2. combinação de produtos: consiste na venda de pacotes de produtos complementares, atingindo-se, assim, sinergia de custos;
3. preços com benefício cruzado: "aplica-se a situações em que a empresa vende dois produtos, nenhum dos quais é completamente útil sem o outro". Tais relações complementares estreitas podem ser encontradas em certos tipos de aparelhos de barbear e lâminas de barbear, máquinas fotográficas e filmes fotográficos e computadores pessoais e impressoras, entre outros;
4. ancoragem: aqui, a empresa adiciona um produto a uma linha de produtos que tenha seus preços fora do limite normal de preços da linha. O propósito disto é afetar as percepções dos clientes quanto aos itens restantes da linha.

## **2.2 O setor supermercadista**

Para enveredarmos no cenário que envolve o setor supermercadista, faz-se necessário interpretar a atividade de comércio estabelecida neste cenário. Assim, a atividade do comércio divide-se tradicionalmente em dois segmentos, alimentício e não-alimentício ou, ainda, entre bens de consumo duráveis, semiduráveis e não-duráveis. Obviamente, dada a diversidade de formas que o setor engloba atualmente, essas classificações são insatisfatórias (ABRAS, 2001).

A exemplo de outros setores, o comércio passa por um período de profundas transformações, apresentando todo tipo de diversificação, tanto nas formas como nos locais de venda, tornando-se difícil definir, de forma precisa, as atividades de cada segmento (BETING, 1997). Integrado ao comércio, o setor supermercadista não foge à regra e também apresenta uma estrutura bastante diversificada: os supermercados de pequeno porte, os supermercados propriamente ditos e os hipermercados, além de outros estabelecimentos, como clubes de compras, que surgiram mais recentemente.

A principal característica do segmento de supermercado é o auto-serviço, ou seja, a ausência de vendedores ou de atendentes junto aos produtos colocados à venda. Outro aspecto característico desse ramo de atividade é a existência, em grande número, de baterias de caixas registradoras, ou *check-outs*, onde se realiza o pagamento e o empacotamento de mercadorias. Também é um local de grande concentração de trabalhadores. Partindo-se dessa breve introdução, passamos ao histórico propriamente dito do setor (ABRAS, 2001).

### 2.2.1 Supermercados

A atividade supermercadista tem sido caracterizada por grandes evoluções tecnológicas, assim como pelas constantes mudanças em seu contexto de atuação. Essas mudanças foram analisadas por Sheth (1996), que destaca as modificações

no perfil do consumidor e as novas tecnologias à disposição do varejo. Mason (1986) define a chamada "excelência no varejo", envolvendo todo o composto varejista e posicionando-o numa perspectiva mais adequada, em face dos desafios impostos pelo mercado.

Para Bellenger, Stanley e Allen (1977), Berry e Wilson (1998), Salmon (1996) e Bates (1989), a evolução tecnológica tem provocado modificações sensíveis no composto supermercadista, com impactos diretos na qualidade dos serviços prestados aos consumidores. Os supermercados definidos como um varejo generalista, segundo a ABRAS (2001), desfrutam atualmente de 85% da preferência dos consumidores urbanos, em termos de volume total de compras de bens de consumo diário. Os restantes 15% fazem suas compras em estabelecimentos tradicionais, como armazéns, bares, mercearias, empórios, padarias/leiterias e mercearias/quitandas, nos quais inexistem o sistema de auto-serviço, sendo necessária a presença de vendedores ou de balconistas para procurar e entregar ao consumidor os produtos de que necessita.

A grande expansão desse ramo do varejo no mundo inteiro teve seu ponto de partida nos Estados Unidos, na primeira metade da década de 30, durante o período da Grande Depressão. Implantado no Brasil em 1950, o supermercado teve evolução significativa até chegar ao atual estágio, na busca de maior eficiência. Foram introduzidos novos formatos organizacionais, resultantes principalmente das respostas às mudanças no comportamento do consumidor (ABRAS, 2001).

O varejo de supermercados adotou novas tecnologias que incorporam, em grande medida, elementos como economias de escala e racionalização do sistema operacional. Essas tecnologias, ao permitir a redução de custos e, em seguida, de

preços, constituíram-se em vantagens competitivas na ocupação do espaço das lojas especializadas tradicionais, que cederam gradativamente lugar ao supermercado (ABRAS, 2001).

Os produtos do supermercado são o sortimento (*mix* de produtos) e os serviços de distribuição prestados, ao consumidor final, pelo comércio de alimentos e de produtos de higiene pessoal e limpeza (ABRAS, 2001).

O Plano Real desempenhou importante papel na redução do poder econômico dos supermercados. O aumento da concorrência teve como principal causa a mudança no comportamento do consumidor que, além de se tornar mais exigente, começou a observar a variação dos preços. O setor passou a investir mais na preferência do consumidor, com parcimônia nas estratégias via-preço, mas aumentando o uso das estratégias de bom atendimento e boa qualidade. (MASON, 1986).

Dessa forma, segundo Mason (1986), embora o preço continue sendo a variável mais importante para atrair o consumidor à loja, vem perdendo alguma importância para as variáveis extra-preço, como variedade de produtos, atendimento atencioso, agilidade dos caixas, ofertas e promoções com preços abaixo dos de mercado, limpeza da loja e qualidade dos produtos. A nova atitude consiste em dirigir os negócios de uma forma mais voltada para a satisfação de um consumidor mais exigente.

### 2.2.2 Comportamento atual do setor superatacadista

Atualmente o varejo brasileiro é responsável por 20 milhões de empregos, aproximadamente, contra 21 milhões da indústria. Entre 1980 e 1990, o número de postos de trabalho cresceu 24% no varejo, enquanto, no mesmo período, se verificou uma queda de 1% na indústria (ABRAS, 2001).

**Tabela 1 – Totais do setor supermercadista brasileiro**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Nº. LOJAS	41.839	43.763	47.787	51.502	55.313	61.259
<b>FATURAMENTO ANUAL</b> (em R\$ bilhões)	40,6	46,8	50,4	55,5	60,1	67,6
<b>PARTICIPAÇÃO FAT. PIB</b>	6,6	6,2	6	6,1	6	6,2
<b>EMPREGOS DIRETOS</b>	655.200	625.000	655.000	666.752	670.086	701.622
<b>ÁREA VENDAS - (m<sup>2</sup> milhões)</b>	n.d.	n.d.	12	12,7	13,1	14,3
<b>Nº. CHECK-OUT</b>	n.d.	n.d.	123.170	125.867	135.914	143.705

Fonte: ABRAS. **Ranking 2000**. Disponível em: <[www.abrasnet.com.br/ranking](http://www.abrasnet.com.br/ranking)>. Acesso em: 2001.

Segundo a ABRAS (2001), o setor supermercadista brasileiro encerrou o ano de 2000 com crescimento nominal das vendas, sem considerar a inflação, de 37,51% em relação a novembro de 1999, e 6,23% na comparação com dezembro de 1999. No ano, as vendas apresentaram um crescimento, em valores nominais, de 12,46%. Considerando a inflação do período, ou seja, em valores deflacionados pelo

IGP-di/FGV, as vendas de dezembro cresceram 36,47% em relação a novembro, desempenho já esperado devido às festas natalinas. Já na comparação com dezembro de 1999, as vendas caíram 3,50%, acumulando no ano uma queda real de 1,23%.

### 2.2.3 Panorama e histórico do setor supermercadista

Os registros mais antigos, junto às relíquias do comércio descobertas em antigas ruínas, mostram a existência tanto de atacadistas como de varejistas. Na época do Império Romano, as lojas tornaram-se muito numerosas em Roma e em outras cidades, existindo verdadeiros *shopping centers* em Roma. A maior parte das lojas tinha uma placa do lado de fora para designar o tipo de mercadoria negociada. Com a queda do império Romano, verificou-se, também, uma queda na estrutura do varejo da época (ABRAS, 2000).

Na metade do século XIV cresceram os *guilds* – locais para proteger os mercantilistas de taxas, impostos, etc. Os ingleses ganharam prestígio em competição com os italianos e alemães (ABRAS, 2000). Tanto na Inglaterra como nos Estados Unidos, foram tradicionais as lojas de mercadorias gerais, ou *general stores*. Essas lojas comercializavam praticamente tudo: produtos novos, produtos alimentícios, tecidos, pólvora, armas, dentre outros, tendo importante papel social por atuarem como centro de reuniões do setor rural. Muitos compradores dirigiam-se

aos estabelecimentos apenas para conversar e se informar. Logo, estas lojas são consideradas como âncoras para atividades sociais da época (ABRAS, 2000).

Posteriormente, com o desenvolvimento das estradas de ferro, surgiram as empresas que comercializavam por meio de catálogo. A primeira empresa a comercializar por catálogo nos Estados Unidos foi a *Montgomery Ward*, iniciando suas operações em 1872. Em 1886, a *Sears* iniciava-se neste tipo de comércio.

A descentralização dos estabelecimentos varejistas para os bairros das cidades foi provocada pelos chamados *street cars*, ou seja, bondes elétricos, onde lojas estabeleciam-se ao longo dos trilhos, fazendo surgir, em alguns locais, os primeiros centros comerciais de bairros (ROJO, 1996). Segundo o autor, com o desenvolvimento do automóvel o comércio deslocou-se para os bairros devido à dificuldade de se adentrar, com os carros, as ruas congestionadas do centro das cidades, que originalmente eram feitas para carroças e cavalos.

No início do século XX aparecem as lojas de departamentos, casas de venda pelo correio postal e lojas em cadeia, emergindo nessa época importantes varejistas americanos, como *Marshall Field*, *John Wanamaker* e a *Stewart*. Os *shopping centers* desenvolveram-se a partir dessa nova situação, principalmente por oferecerem aos clientes amplos estacionamento, além de uma série de outras atividades (ROJO, 1996).

No Brasil, ainda na época colonial, o varejo era inteiramente dependente de Portugal, que controlava as operações comerciais. Nesse período, as companhias de comércio tiveram importante atuação no nosso mercado, tendo sido criadas com o objetivo de atingir economia de escala. A primeira delas foi idealizada por Antônio Vieira, mas com o tempo provaram não ser eficientes (ABRAS, 2000).

O comércio brasileiro propriamente dito foi estabelecido na alavancagem da produção agrícola, da pecuária e da mineração. Na fase do Império houve certa euforia no desenvolvimento das atividades agrícolas, constatando-se, no entanto, que o mesmo não ocorria no setor industrial (ROJO, 1996). Segundo o autor, enquanto em nível externo a exportação era a base do comércio, em nível interno o país experimentava certas dificuldades, atribuídas por alguns historiadores à própria centralização de decisões em Lisboa, agravadas por problemas de infra-estrutura interna. As dificuldades para os transportes, a distância entre os locais para a comercialização, além da comunicação difícil, eram os principais agravantes. Além disso, várias leis procuravam manter o monopólio dos portugueses na comercialização.

Segundo a ABRAS (2000), a partir de 1880 nota-se no Brasil um constante desenvolvimento industrial, principalmente no atual estado de São Paulo e na cidade do Rio de Janeiro, locais onde se concentravam a produção de café e o comércio de exportação e importação. Neste último setor atuavam imigrantes que portavam pequenos capitais ao chegarem ao Brasil. Dentre eles, alguns aplicaram os lucros na fabricação de produtos, destacando-se, assim, no ramo industrial. A industrialização foi acompanhada da urbanização. Em 1920, São Paulo contava com 3.629 estabelecimentos industriais e 203.736 operários. Os trabalhadores urbanos constituíam a maior parte do mercado consumidor paulista. Calcula-se que mais da metade de seus proventos era consumida com alimentação. Além das feiras, o abastecimento era realizado através de mercados, nos quais se vendiam a produção dos arredores e o excedente produzido nas cidades mais distantes (ABRAS, 2000).

Os primeiros estabelecimentos de auto-serviço surgiram no Brasil no final da década de 1940. Nesta época, foram inaugurados as primeiras instalações com



corredores, gôndolas, caixas registradoras e inúmeros setores, como açougue, panificadora, peixaria, dentre outros (ROJO, 1996). Assim, o ano de 1953 constitui um marco para o setor supermercadista em face de um novo panorama socioeconômico que percorria o Brasil na década de 50: tudo passava por uma revisão, desde a arquitetura das lojas, até padrões de comportamento, papel da família e hábitos cotidianos. Houve, a partir dessa época, maior aceitação do sexo feminino no mercado de trabalho, trazendo uma visão mais racional e prática para o cotidiano da dona de casa (ROJO, 1996).

No final do século XX, segundo Rojo (1996), o setor supermercadista mostra um panorama bastante diferenciado daquele do início do século, quando começaram a ser implantados os supermercados. Os pioneiros neste ramo surgiram nos estados do Paraná, com o Supermercado Demeterco, e de São Paulo, com o Supermercado Americano.

Atualmente, as cinco maiores redes supermercadistas no Brasil são: Carrefour Comércio e Indústria Ltda., Companhia Brasileira de Distribuição/ Pão de Açúcar/Bom Preço S/A, Supermercado do Nordeste, Casas Sendas Comércio e Indústria e SONAE Distribuição Brasil S/A (ABRAS, 2000).

Os supermercados foram incorporados definitivamente à paisagem urbana na década de 70 através de fortes campanhas de *marketing*, substituindo assim os empórios e armazéns de bairro, promovendo um novo padrão de hábitos de consumo e uma nova ordenação no espaço urbano (ABRAS, 2000).

Detendo hoje cerca de 80% da distribuição nacional, o supermercado é uma vitrine privilegiada de produtos de consumo não-duráveis, através da qual se observam as tendências do mercado, o que, em geral, resulta na reorientação da

produção industrial. Hoje o fornecedor, a indústria, cria um produto ou uma embalagem pensando no supermercado. Isso significa que o supermercado provocou um considerável avanço na indústria alimentícia. Em 1985, 20% do parque industrial brasileiro era constituído de indústrias alimentares que atendiam à demanda doméstica (ABRAS, 2000).

Nas três primeiras décadas do século XX, o comércio varejista brasileiro realizou as primeiras experiências de modernização. Do contexto das antigas formas de varejo, como os armazéns de secos e molhados, as vendas ou os mercados municipais, nas quais o usuário comprava o que lhe era oferecido atrás de um balcão divisor, a prazo, com base na confiança desenvolvida pela proximidade do convívio, chegou-se atualmente às lojas de auto-serviço, nas quais o cliente compra o que lhe agrada e paga à vista (ROJO, 1996).

A moderna tecnologia, além de todas as facilidades que traz ao cliente dos supermercados, trouxe também a volta da compra a prazo, porém mais sofisticada: agora, através de cartões de crédito. O setor supermercadista provocou considerável estímulo no crescimento das indústrias alimentícias que atendiam à demanda doméstica, como também no do setor de embalagens, havendo aperfeiçoamento de materiais e de formas, possibilitando melhor visualização e manuseio do produto (ROJO, 1996).

Segundo Rojo (1996), houve também evolução do setor de equipamentos, com aparecimento dos produtos nacionais para etiquetagem, selagem de sacos plásticos, balanças eletrônicas, entre outros. Isto evidenciou o início de uma renovação cultural, pois passou-se a entender que a visualização do produto e da embalagem são, definitivamente, "chamariz" para o consumidor comprar este ou

aquele produto. Do vidro e da lata chegou-se, na década de 60, aos filmes PVC e às resinas poliméricas, embalando água mineral e outros líquidos com menor custo e com personalidade, além de permitir o reaproveitamento industrial (ROJO, 1996).

A cultura dos supermercados acabou por envolver, ainda, o setor varejista, que mudou sua postura, voltando-se mais à administração dos negócios do que à compra e venda de mercadorias.

Concomitantemente, profissionais crescem junto com esse mercado, adaptando e recriando seus saberes para as exigências do fazer cotidiano. O setor é responsável pela geração de 650 mil empregos diretos e por uma infinidade de empregos indiretos, representados pelos fornecedores e pelas empresas cujas atividades estão voltadas ou dependem do ramo supermercadista (ROJO, 1996).

A indústria cresceu, a cidade cresceu, a população também cresceu. Assim, o processo de vendas de bens de consumo precisou adaptar-se, aparelhando-se para vender em massa. Desta forma, o cuidado com a formação de pessoal e o cuidado com o controle da qualidade dos produtos são prioridades, tanto das grandes redes como das pequenas e dos supermercados independentes, pois o funcionamento do varejo moderno requer qualidade e eficiência. Na seqüência são apresentados conceitos e definições sobre o varejo e sua atividade.

#### 2.2.4 Definições e conceituações de varejo

Existem diferentes definições de varejo que, em essência, tratam da comercialização direta com os consumidores finais, independentemente das diversas formas como são apresentadas.

Ritchert (1954) define varejo como o processo de compra de produtos em quantidades relativamente grandes, a partir de produtores atacadistas e de outros fornecedores, para posterior venda, em quantidades menores, ao consumidor final, através das unidades varejistas.

Quando há comércio misto, são considerados estabelecimentos varejistas aquelas empresas em que mais de 50% de sua operação são decorrentes de vendas a varejo (LAS CASAS,1992). Varejo, segundo o autor, é o negócio final em um canal de distribuição que liga fabricantes a consumidores. Fabricantes fazem produtos para vendê-los a varejistas ou atacadistas. Atacadistas compram produtos de fabricantes para revendê-los a varejistas, enquanto varejos revendem produtos aos consumidores finais. A função do atacado é a satisfação das necessidades de varejos, enquanto a dos varejos é satisfazer a necessidade de consumidores finais.

Na visão de Levy (1995), a atividade de varejo é o conjunto de operações de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para uso pessoal ou familiar. A atividade varejista envolve também a venda de serviços como, por exemplo, a hospedagem em um hotel, um exame médico, um corte de cabelo, a locação de fitas de vídeo, dentre outros.

Esta abordagem da atividade do varejo é o que justifica o crescente conjunto de opções nas formas de se ofertar produtos e serviços aos consumidores, de maneira que estes tenham de empregar o mínimo de recursos para satisfazer a suas necessidades e desejos.

Os varejos encarregam-se de atividades ou realizam funções que acrescentam valor aos produtos e serviços vendidos aos consumidores. Essas atividades podem ser descritas como prover sortimentos, desmembrar grandes volumes, manter estoques, prover serviços (LEVY, 1995).

Essas atividades são utilizadas com maior ou menor ênfase em função da estratégia empregada pelas diversas organizações. Lojas de descontos, que têm como enfoque a comercialização de produtos com baixos preços, podem eventualmente deixar de oferecer alguns serviços ao consumidor. Lojas especializadas trabalham com menor sortimento de produtos, mas com uma variedade muito grande de marcas (LEVY, 1995).

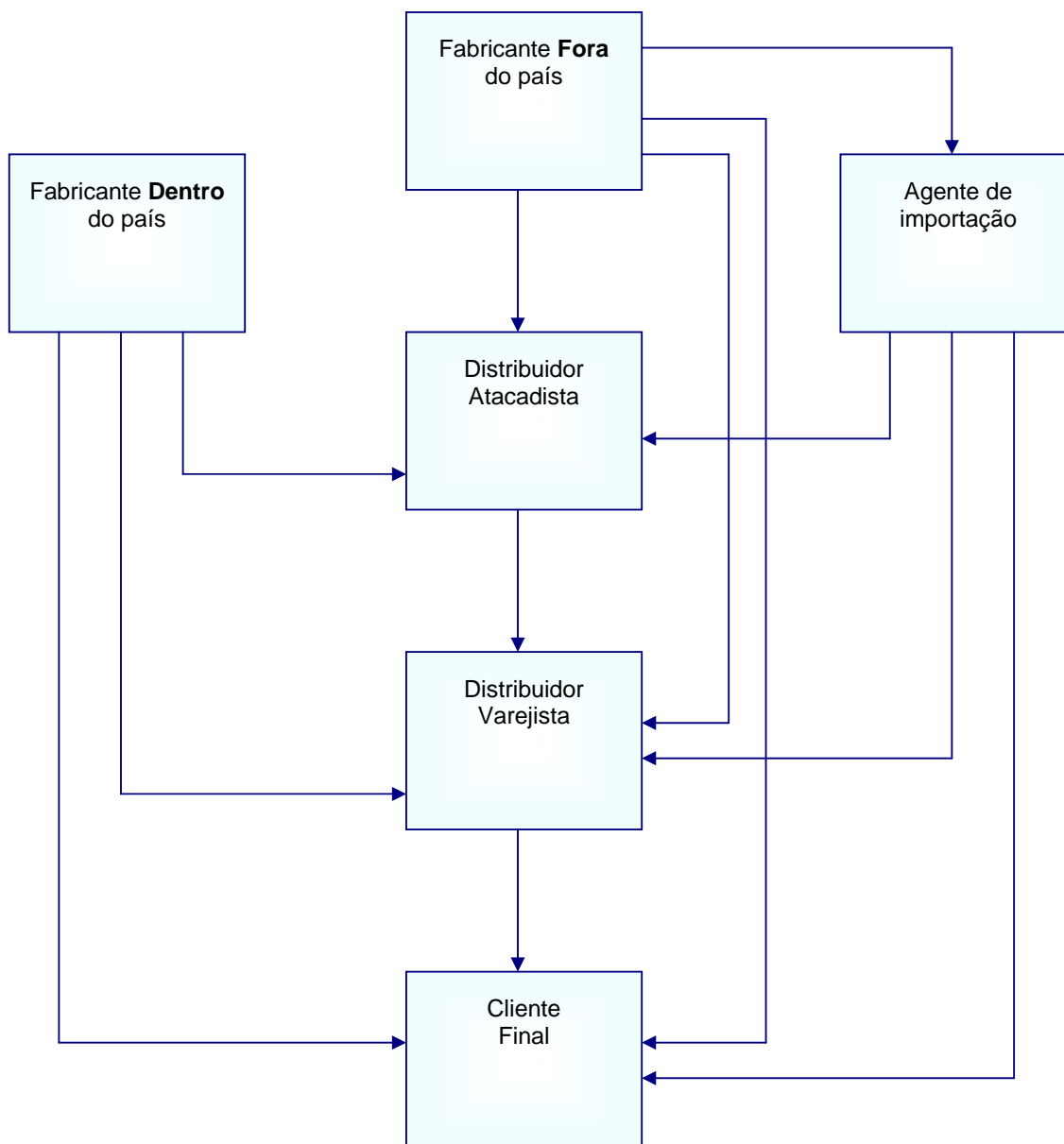


Figura 1 – Sistema Típico de Distribuição  
Fonte: ANGELO (1994)

### 2.2.5 Tipos de lojas

Segundo Levy (1995), o setor supermercadista possui os seguintes tipos de lojas:

- a) Hipermercados:** São grandes áreas de auto-serviço, com a oferta de extensa gama de produtos alimentares e de bebidas. No entanto mais de 50% do seu faturamento é obtido com outros itens, como roupas, artigos esportivos, artigos para residências, acessórios para veículos, etc. Focalizam eficiência e qualidade dos produtos, com preços razoáveis e atendimento pessoal nos departamentos mais especializados (acessórios para veículos, por exemplo). No Brasil, são considerados hipermercados as lojas com mais de 5 mil metros quadrados.
- b) Supermercados:** São lojas de auto-serviço (pegue e carregue), com alguns setores oferecendo serviços e com linha completa de itens alimentares e não-alimentares.
- c) Lojas de Conveniência:** oferecem pequena variedade de itens, de uso corrente num público mais específico, que procura os produtos 24 horas por dia. São relativamente pequenas, normalmente de fácil acesso e de compra rápida.
- d) Lojas de Especialidades:** São os açougues, as lojas de bebidas, as padarias, as lojas de laticínios e as boutiques de alimentos. São pequenos entrepostos, com grande especialização e prestação de serviços.

Possuem âncoras ou características estruturais e mercadológicas especiais, que funcionam como força de atração. Nas grandes cidades, costumam ser de grande porte. As lojas são locadas por comerciantes mediante o pagamento de luvas. O administrador do *shopping* estabelece um aluguel mínimo e um percentual sobre o faturamento da loja.

#### 2.2.6 Perspectivas do setor supermercadista

Fatores demográficos, necessidades variadas e comportamentos diversos nas compras em constante mudança, conjugados com novas formas de varejo e oportunidades relacionadas com a localização dos pontos de venda são alguns fatores que geraram e estão gerando turbulência nas organizações de varejo.

Para adaptar-se a essas mudanças e criar vantagens competitivas, segundo Levy (1995), as organizações de varejo devem criar planos estratégicos que podem estar relacionados com:

- a) a natureza dinâmica dos competidores e consumidores em mercados de varejo;
- b) a maneira como os varejistas desenvolvem estratégias para construir vantagens competitivas e identificar oportunidades de crescimento;



- c) as abordagens de análise de performance financeira de longo prazo e
- d) o papel da localização, da estrutura organizacional e gerenciamento de recursos humanos, da distribuição e sistemas de informação, do relacionamento com vendedores e de serviços ao cliente como fator de desenvolvimento de vantagens estratégicas.

Uma das mais novas tendências de evolução é dirigir os negócios segundo a visão do consumidor, ao invés de focalizar a compra e a distribuição. Processos que contemplem o consumidor ditarão as regras do futuro. Compra e distribuição não serão mais um diferenciador; o que diferenciará será a produtividade.

No futuro, o diferencial girará em torno do grau de sensibilidade do varejista em relação às demandas, necessidades e individualidades de cada consumidor. Desse modo, os varejistas deverão tornar a experiência de compra mais interessante ao consumidor, atraindo-o para as lojas e aumentando a sua fidelidade. Essas mudanças afetam preço, sortimentos, ambiente de loja e atitude dos funcionários, dentre outros aspectos (BETTING, 1997).

Outra mudança que tende a ocorrer é a eliminação dos operadores de caixa. Com a tecnologia atual, as lojas poderiam ser projetadas para que os próprios consumidores pudessem, na loja, registrar suas compras. Dessa forma, ao entrarem na loja receberiam um *wand scanner* (leitor ótico) que seria utilizado para registrar os produtos antes de colocá-los no carrinho. Ao término das compras, o consumidor passaria por uma área de verificação, onde haveria uma conferência visual e com sensores magnéticos, como já se faz em algumas lojas atualmente (BETTING, 1997). Com a eliminação das frentes de caixa, os recursos nelas investidos poderão

ser revertidos para melhorar o nível de serviço, o qual agrega valor ao processo de compra do consumidor.

A composição (*mix*) de produtos é um tópico muito importante na estratégia dos varejistas. É também uma tendência dos varejistas aumentar a participação dos produtos frescos, como os de padaria, frutas e vegetais, satisfazendo os consumidores que querem adquirir todos os tipos de produtos de uma só vez. São lojas especializadas dentro das grandes lojas.

Quanto aos canais de distribuição, há uma tendência ao desenvolvimento do *shopping* eletrônico, como o videoquiosque, ou como o teleshopping, com compra de produtos via Internet. O uso do código UPC (*Universal Product Code*) e do EDI (*Electronic Data Interchange*), bem como a inteligência artificial, serão partes integrantes das atividades varejistas (RETAILI,1989).

Segundo vários autores americanos citados por Retail (1989), haverá também uma tendência para a computadorização dos controles de mercadorias com terminais ligados ao vídeo, que crescerá em popularidade, aumentando a utilização do código de barras. Os estoques serão reduzidos e o controle de mercadorias será aproximadamente o mesmo em todos os níveis. A mídia eletrônica passará a ser mais utilizada que o jornal, que atualmente é o de maior uso. Haverá crescimento no setor de prestação de serviços e no tempo dedicado ao lazer.

As perspectivas do setor supermercadista repousam essencialmente, portanto, na administração dos recursos humanos a fim de prestar, cada vez mais, um melhor atendimento ao consumidor, que é, indubitavelmente, o motivador de sua existência e de sua sobrevivência.

Na avaliação de alguns analistas, o setor supermercadista brasileiro é um dos que mais crescem em vendas no mundo, devendo acompanhar, ou mesmo superar, a expansão do Produto Interno Bruto (PIB) nos próximos cinco anos, cujas estimativas variam desde 2,5% até 4,5%. Nos Estados Unidos e Europa, o aumento anual oscila entre 1% e 2%. A soma do faturamento desse setor representa mais de 5% do PIB (LEVY, 1995).

Essa perspectiva de crescimento deve-se, entre outras razões, à estabilidade da moeda, à manutenção do poder aquisitivo de salários, particularmente entre a população de baixa renda, e às mudanças nos hábitos de consumo. Embora representem apenas 15,5% do total das unidades de venda no varejo do país, os supermercados respondem por aproximadamente 85% do abastecimento interno de gêneros alimentícios e de produtos de higiene pessoal e limpeza doméstica (LEVY, 1995).

Segundo Levy (1995), os mesmos analistas consideram que há ainda grande possibilidade de crescimento do setor, pois as empresas contam com muitas oportunidades para ampliação do faturamento, através do aumento das vendas médias por metro quadrado de área de exposição de mercadorias, por *check-out* e por funcionário.

Continua o autor explicando que, além disso, uma estratégia que deverá se intensificar no setor supermercadista é a utilização de marcas próprias, que hoje representam cerca de 2% do *mix* de produtos nas gôndolas. A perspectiva para os próximos cinco anos é de que esse percentual cresça para 10% dos itens colocados à venda.

Ao longo dos anos 90, vários segmentos de comércio varejista – e não apenas o de supermercados – passaram por um intenso processo de reestruturação. A abertura da economia brasileira no início da década de 1990 e o aumento da concorrência interna e externa (com a entrada no país de novas redes) exigiram transformações organizacionais e estratégicas em parte considerável das empresas do setor (ABRAS, 2000).

Também a implantação do Plano Real, em julho de 1994, impulsionou o setor na busca pelo aumento da eficiência e na disputa pelo mercado dos consumidores das classes C, D e E, nas quais, como se sabe, há uma demanda reprimida pela aquisição de gêneros de primeira necessidade e de bens de consumo duráveis.

Com o aumento da concorrência, a maioria dos supermercados está em processo de reestruturação, e as tendências decorrentes desse processo podem ser assim resumidas, conforme a ABRAS (2000):

- Maiores investimentos em automação comercial;
- Avanço da tecnologia da informação;
- Mudança nos modelos gerenciais através da modernização de métodos de gestão, profissionalização e gerência por categoria de produtos;
- Ampliação nas formas de crédito;
- Otimização da área de vendas;
- Estreitamento das margens de lucro;

- Melhoria na qualidade do atendimento ao consumidor, que se tornou mais exigente;
- Ênfase em treinamento de recursos humanos;
- Vendas per meio da *Internet* (ainda pouco representativas).

### **2.3 Processo de precificação no supermercado**

Nesta seção serão abordados os critérios que influenciam o processo de precificação dos produtos, dados esses de suma importância para compreender a questão do custo e as formas pela qual podem ser reduzidos, sem degradação da qualidade, visto que todas as organizações que visam ao lucro, e até as que não o visam, determinam preços para seus produtos ou serviços adotando diferentes tipos de política.

Ao longo da história, os preços foram determinados por meio da negociação entre compradores e vendedores. A determinação de um único preço para todos os compradores é uma idéia relativamente moderna, que surgiu com o desenvolvimento do varejo em grande escala, no final do século XIX (KOTLER, 1998).

Atualmente, segundo o autor, pouco mais de cem anos depois, a Internet promete reverter a tendência de preços fixos para nos levar de volta a uma era de

preços negociados. Internet, intranets e telefonia móvel estão ligando pessoas, máquinas e empresas por todo o mundo, o que facilita a negociação de preços de milhares de itens entre compradores e vendedores. Ao mesmo tempo, novas tecnologias permitem que vendedores coletem dados detalhados sobre os hábitos de compra dos clientes, sobre suas preferências e até mesmo sobre seus limites de gastos, para que possam ajustar seus produtos e preços.

Contudo o preço continua funcionando como o principal determinante na escolha dos compradores. Esse é o caso das nações mais pobres, dos grupos mais pobres e dos produtos genéricos. Embora outros fatores, além do preço, tenham se tornado importantes nas últimas décadas, o preço ainda permanece como um dos elementos fundamentais na determinação da participação de mercado e da lucratividade das empresas (KAY, 1996).

### 2.3.1 Política de preços e de produtor

As tecnologias da informação apresentaram grandes mudanças em suas estruturas gerenciais interna e externa, devido ao aumento da competitividade exigida para o sucesso das empresas pela globalização econômica dos mercados. Essas mudanças conduziram ao enfoque sistêmico das inter-relações entre as organizações na cadeia de valor (MORRIS; MORRIS, 1994).

A posição dos preços de venda das empresas dentro da cadeia produtiva tornou-se fator-chave para o sucesso da gestão empresarial na escolha de níveis de preços atrativos aos clientes e competitivos no mercado. O melhoramento da estrutura organizacional, com a adoção de técnicas de gestão dos custos, de processos produtivos com melhoria contínua, de *benchmarking* e de análise da cadeia de valor, em conjunto com a elaboração de métodos de precificação, são fundamentais para determinar as limitações e as oportunidades da empresa frente à demanda por produtos (KOTLER, 1998).

Segundo o autor, nos métodos de formação de preço são estabelecidos os níveis adequados dos preços de venda em comparação aos preços praticados pelas empresas concorrentes. O posicionamento em relação ao custo e ao valor, ou seja, a liderança de custos ou a diferenciação dos produtos, são destacados em ambientes adversos, onde a estratégia empresarial é definida pelo processo de precificação e pelas políticas adotadas no setor.

No controle dos custos deve ser observado o preço competitivo da empresa, determinado pelo método de precificação utilizado. A diferença entre os custos e preços encontrada na precificação e na gestão dos custos pode ser tolerada ou corrigida, dependendo do setor industrial e da fase do ciclo de vida organizacional. Essa diferença representa a margem de lucro da empresa, que determina a alavancagem financeira e a acumulação de capital (KOTLER, 1998).

As políticas de preço são importantes para induzir comportamentos da demanda adequados às expectativas de ganho e de posicionamento da empresa no mercado, bem como a formação de conluios entre firmas, definindo fatias do mercado. A melhoria contínua dos processos produtivos, com a agregação de valor

da estrutura interna da organização, pode ser dinamizada com a precificação do produto na determinação do possível e do necessário, ou seja, do quanto pode ser melhorado e do quanto os consumidores desejariam que fosse.

O melhor procedimento é ver a estrutura de custos como determinadora de um padrão de preços mínimos em todos os mercados com recuperação adicional relacionada ao valor dos produtos para os consumidores, e a situação da concorrência, na diversidade de mercados. (KAY, 1996, p. 248).

No *benchmarking* o processo de formação de preços auxilia a análise comparativa das informações coletadas. A tomada de decisões estratégicas pode ocorrer sobre a diversificação e liderança de custos (PORTER, 1988).

Como forma agressiva de aumentar a fatia do mercado alvo, a diversificação do produto ocorre em níveis diferentes da demanda, pela segmentação dos produtos, atribuindo valores identificáveis às necessidades dos consumidores.

Na liderança de custos, definem-se as margens de lucros maiores, com a redução dos custos pelo melhor gerenciamento destes, ou, ainda, pelo aumento dos custos com aumento da qualidade percebida em mercados de preço estático (PORTER, 1988).

Se os custos são a substância dos preços, o mesmo acontece com os valores. As empresas podem se apropriar de valor de forma mais eficaz identificando tantos mercados econômicos quanto possam, fixando preços e posicionando-se em cada um deles individualmente (KAY, 1996, p. 248)

Segundo Kay (1996), as pequenas empresas dependem da sobrevivência no ambiente competitivo. Seus objetivos estão na rentabilidade produtiva, na diversificação, na imagem do produto, nas inovações e na estratégia comercial. Já suas estratégias de preço são definidas pela associação do produto com um



determinado nível de qualidade. Nas pequenas empresas, as políticas de preços voltadas aos custos dos produtos são direcionadas à qualidade do produto (considerando o setor).

A identificação das políticas de preços com a estrutura do negócio compõe-se da relação organizacional com o produto, com os consumidores e com os concorrentes. A política dos preços, relacionada com os produtos, tem a função de indicar o valor intrínseco do bem aos olhos dos clientes; o valor de uso, pela definição dos bens necessários às sociedades e grupos de pessoas; o valor das inovações, que visa a promover novas soluções às necessidades ilimitadas das pessoas e o valor de *status* (*valeur signe*), através do qual a propriedade do bem identifica o indivíduo como pertencente a determinado estrato social e cultural na sociedade:

Para os clientes, valor significa benefícios recebidos em comparação com o custo pago. [...] Nas decisões de compra, os clientes querem sentir que estão obtendo, no mínimo, o equivalente ao que pagaram, isto é, os benefícios devem ser equivalentes ao custo. (KAY, 1996, p. 128).

A política de preços relaciona-se com o comportamento do consumidor em relação ao custo-benefício ou ao preço ótimo, do ponto de vista do cliente. Nesse sentido destaca-se, no método tradicionalmente utilizado pela demanda, a procura pela comparação dos preços dos produtos semelhantes, decidindo-se, entre preços mínimos e máximos, qual o preço ótimo.

A análise da política de preços em função dos concorrentes determina o método de fixação de preços a ser utilizado pela empresa. Nesta política são obtidas informações sobre as estratégias adotadas pela concorrência, sobre o posicionamento referente à liderança de custos ou diversificação e, ainda, sobre as

práticas de precificação mais utilizadas pelas empresas concorrentes (KOTLER, 1998).

A empresa precisa fazer *benchmark* de seus custos em relação aos custos dos concorrentes para saber onde está operando em vantagem ou desvantagem de custo. A empresa precisa conhecer também o preço e a qualidade das ofertas dos concorrentes. Isto é possível pela prática de compras comparativas de como os consumidores percebem o preço e a qualidade de cada oferta do concorrente. (KOTLER, 1998, p. 432).

A organização necessita estabelecer medidas de desempenho enfocando a sua estrutura organizacional. Essas medidas servirão de indicadores do posicionamento estratégico que a empresa deve assumir no mercado e de quais políticas devem ser adotadas.

As políticas de preços, como o posicionamento da empresa, são obtidas pela análise através de técnicas gerenciais como o *benchmarking* e o *balanced scorecard*, que determinam a ação dos concorrentes no mercado. As práticas encontradas nos líderes de mercado apresentam as tendências ambientais da economia, sendo úteis para a compreensão das tomadas de decisão da concorrência sobre políticas e posicionamento no mercado. Com isso, a empresa tem a possibilidade de captar a evolução mercadológica com políticas e preços competitivos (KOTLER, 1998).

Segundo o autor, na formação dos preços, no processo de precificação, a compreensão da cadeia de valor se torna importante. O preço está relacionado intimamente com a satisfação dos desejos e necessidades dos clientes. Assim, a cadeia de valor proporciona a agregação de valores determinados pelo mercado consumidor, obtendo-se a definição de medidas gerenciais indispensável para o

equilíbrio da relação cliente-empresa, relacionada com a satisfação das necessidades daquele.

O valor que será agregado ao produto dentro da cadeia produtiva depende da gestão dos custos, da adequação de sua estrutura produtiva a custos que forneçam melhorias contínuas ao processo de produção e da geração de resultados condizentes com os realizados no ambiente competitivo.

Seguindo a análise das fases do ciclo de vida das empresas, considerando seus aspectos particulares setoriais, podem-se estabelecer alguns métodos de precificação, segundo Kotler (1998): por preço de mercado, por *mark-up*, por valor percebido, por preço de valor e por retorno-alvo.

No **método de precificação por preço de mercado** são adotados os preços mais utilizados pela concorrência ou os fixados pelo setor industrial. Esse método é determinado, muitas vezes, em razão da falta de conhecimento técnico suficiente ou pelo alto custo da tecnologia de informação.

Nas fases iniciais do ciclo de vida das empresas, elas não dispõem de recursos técnicos suficientes para fixarem seu próprio preço. Nesse caso, a adoção de um preço baseado nos preços de mercado facilita sua sobrevivência no ambiente no qual está inserida, vislumbrando a obtenção de ganhos quando adquirir o controle dos processos. Entretanto este método pode refletir uma tendência coletiva setorial sobre custos e demandas, quando estes são de difícil mensuração devido às respostas incertas dos concorrentes.

O **método de precificação por “*mark-up*”** na obtenção ou estimação do custo do produto acrescenta sobre esse ou sobre o preço de aquisição uma margem

fixa. Este método é amplamente utilizado por empresas com base na diferenciação de preços de venda de seus produtos pelo método de custeio por absorção integral.

A partir desse método de custeio, aplica-se um multiplicador aos custos adicionados dos demais elementos formadores do preço de venda. Essa margem fixa pode ser calculada com base no custo total, quando a margem adicionada deve ser suficiente para cobrir os lucros desejados; ou, ainda, baseada nos custos e despesas variáveis, quando a margem adicionada deverá cobrir os custos fixos e os lucros desejados.

No ciclo de vida das organizações, as empresas, quando em fases posteriores à inicial, costumam empregar este método de precificação utilizando-se da margem fixa comum entre a maioria das empresas do setor. Essa margem facilita uma maior estabilidade dentro do segmento industrial pertencente, porém pode provocar vícios e distorções nos custos reais dos produtos e serviços ou na sua agregação de valor junto aos clientes e, com isso, facilitar a entrada de produtos substitutos no mercado.

No **método de precificação por valor percebido**, a empresa desenvolve um produto para seu mercado-alvo, planejando qualidade e preço. Ela estima volumes de vendas, capacidade da fábrica, custos unitários e investimentos, fixando um preço que envolve todos os atributos do produto valorizados pelos clientes.

Esse método depende da implantação de sistemas de informação com controle de gestão, encontrados na fase de maturidade do ciclo de vida do negócio. Nesse método de precificação, os consumidores apresentam certo grau de barganha, influenciando a tomada de decisões das empresas com relação à satisfação de suas necessidades. A agregação de valor aos produtos é perseguida

pela empresa que deseja cobrar preços altos oferecendo a qualidade como diferencial do valor, acumulando maior capital.

O **método de precificação por preço de valor** representa a prática de preços menores que os da concorrência, com a adoção de técnicas de melhoria nos processos, produzindo a custos baixos, sem diminuição da qualidade de seus produtos.

Essa precificação identifica o domínio da empresa sobre o processo produtivo, sem repercussões negativas nos resultados referentes à fase de *status quo* das organizações. Elas conseguem reduzir seus custos pela melhoria contínua, pela experiência acumulada e pelas formas de custeio por atividades que lhes dão todo o conhecimento do processo.

Pelo **método de precificação por retorno-alvo** é determinado o preço que assegura a taxa-alvo de retorno sobre os investimentos (ROI) da empresa. Com base em estimativas de impactos ocorridos nos volumes de vendas e no lucro, busca-se a redução do volume de equilíbrio através da análise do ponto de equilíbrio, o qual indica em quanto é necessário baixar os custos indiretos fixos e os custos variáveis.

Na fase de envelhecimento da empresa, este método torna-se muito importante, em conjunto com sistemas de custeio por atividades na manutenção e na modelagem de processos. Com o estabelecimento de custos-alvo (*target-cost*), determinando os alvos de redução de custos junto à informações financeiras e ao conhecimento das atividades que não adicionam valor, chega-se aos reflexos das necessidades reais de preços por parte dos consumidores e empresários através da precificação.

### 2.3.2 Política de preços

Em conjunto com os métodos de precificação, as empresas determinam políticas de preços indicando atitudes perante o mercado. Essas políticas de formação de preços, segundo Kotler (1998), são importantes para a manutenção de níveis de preço condizentes com os praticados no mercado e com os pretendidos pelos clientes, sendo elas:

- **política de seguir preços:** a empresa seguiria a empresa líder, a qual apresenta uma participação estável e controlada no mercado, mantendo sua condição de seguidora;
- **política de aumento da qualidade percebida:** a empresa mantém o preço, mas com aumento da qualidade relativa de seus produtos e serviços, em contraposição aos concorrentes;
- **política de redução de preços:** a empresa reduz o preço para manter o volume das vendas, sendo a demanda sensível ao preço, podendo acarretar perda na participação no mercado;
- **política de aumento no preço e na qualidade:** a empresa opta por um posicionamento de diferenciação no mercado, aumentando o preço do produto com base na sua qualidade, a qual agrega valor ao cliente e

- **política de inovações:** a empresa cria marcas e linhas de produtos cujos preços são atrativos aos vários níveis de consumidores, no intuito de fortalecer e de aumentar a sua participação no mercado.

Por conseguinte, os métodos de precificação, em conjunto com as políticas de preços, representam fatores que fazem do processo de precificação uma ferramenta relevante nas organizações em cada fase do seu ciclo de vida.

### 2.3.3 Política de produtor

Tanto consumidor como comprador têm mais acesso a informações sobre preços e organização de descontos. Os consumidores fazem compras com cautela, forçando varejistas a reduzir seus preços. O resultado é um mercado caracterizado por muitas liquidações e promoções de vendas. Prevalece a política de negociação (KAY, 1996).

As empresas lidam com a determinação de preços de várias maneiras. Nas pequenas empresas, os preços são freqüentemente determinados pelo seu dirigente. Nas grandes, a determinação de preços é realizada por gerentes de divisão e de produto, e até mesmo nessas organizações a alta administração determina os objetivos e as políticas gerais de determinação de preços, freqüentemente aprovando os preços determinados pelos níveis mais baixos na

hierarquia gerencial. Em setores onde a determinação de preços é um fator-chave (como os setores aeroespacial, ferroviário e petrolífero), as empresas dispõem de um departamento para realizar essa tarefa ou para auxiliar na sua execução (KAY, 1996).

Desta forma, segundo o autor, primeiramente a empresa decide onde deseja posicionar sua oferta ao mercado. Quanto mais claros os objetivos de uma empresa, mais fácil será a determinação de preços. Por meio da determinação de preços, uma empresa pode perseguir qualquer um dos cinco principais objetivos: sobrevivência, maximização do lucro atual, maximização da participação de mercado, *skimming* máximo do mercado ou liderança na qualidade do produto.

As empresas buscam a sobrevivência como seu principal objetivo quando estão assoladas pelo excesso de capacidade, pela concorrência intensa ou por mudanças nos desejos dos consumidores. Os lucros tornam-se menos importantes que a sobrevivência. Desde que os preços cubram os custos variáveis e alguns custos fixos, a empresa continua a funcionar. Entretanto a sobrevivência é um objetivo de curto prazo; a longo prazo, a empresa terá que aprender a agregar valor, caso não queira falir (ROJO, 1996).

Muitas empresas tentam determinar um preço que maximize o lucro corrente. Elas estimam a demanda e os custos ligados a preços alternativos e escolhem o preço que maximizará o lucro corrente, o fluxo de caixa ou o retorno sobre o investimento (ROI). Essa estratégia pressupõe que a empresa tenha conhecimento de suas funções de demanda e de custos, mas essas funções são difíceis de ser estimadas. Ao enfatizar o desempenho financeiro corrente, a empresa pode sacrificar o desempenho de longo prazo, ignorando os efeitos de outras variáveis do



*mix* de marketing, as reações dos concorrentes e as limitações legais em relação aos preços (ROJO, 1996).

Algumas empresas desejam maximizar sua participação de mercado. Elas acreditam que um maior volume de vendas levará a custos unitários menores e a maiores lucros a longo prazo. Assim, determinam o menor preço possível, pressupondo que o mercado seja sensível a ele. A *Texas Instruments* (TI) pratica essa *determinação de preços de penetração de mercado*. A TI constrói uma grande fábrica, determina o preço mais baixo possível, ganha uma grande participação de mercado, tem custos decrescentes e reduz seu preço ainda mais, à medida que os custos forem caindo. As seguintes condições favorecem a determinação de um preço baixo (LEVY, 1995):

- um mercado altamente sensível a preço, em que preço baixo estimula o crescimento do mercado;
- custos de produção e de distribuição decrescentes, em função da experiência da produção acumulada e
- preço baixo, desencorajando as concorrências atual e potencial.

### **3 PESQUISA DE CAMPO**

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

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.

Para Mattar (1997 apud BORGES, 2002), diferentes metodologias requerem também diferentes formas de coleta e de análise de dados, de modo a atender aos objetivos da pesquisa. De acordo com esta afirmação, adotou-se o método indutivo de abordagem, enquanto os métodos de procedimento escolhidos foram o estudo de caso e a estatística, adotando-se como principais recursos metodológicos os estudos exploratórios e descritivos.

A pesquisa exploratória busca desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas à formulação de problemas mais precisos ou à geração de hipóteses para estudos posteriores. Ela proporciona uma visão geral para o entendimento de um dado problema e, aqui, baseou-se numa pesquisa bibliográfica que, segundo Marconi (1990), é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados na área, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados ao tema.

Segundo Samara e Barros (1997), o estudo bibliográfico 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. Os autores afirmam ser este o primeiro passo para se determinar uma situação mercadológica.

Na etapa exploratória foram utilizadas fontes secundárias - levantamentos bibliográficos por meio de livros técnicos específicos sobre o cliente, suas expectativas e a fidelização, o marketing de relacionamento, o setor supermercadista, a prestação de serviços e sua política de preços e a avaliação da qualidade de serviços, em especial dos relacionados a varejo e supermercado - e fontes primárias, por meio de pesquisa de campo 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, 1993).

O objetivo da pesquisa descritiva é proporcionar a identificação das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis, o levantamento de opiniões, atitudes e crenças por meio da descrição. (GIL, 1999). Sua característica mais significativa está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Tais estudos implicaram a coleta de dados junto aos clientes de supermercado, por meio de entrevistas pessoais.

De acordo com Richardson (1999), há dois grandes métodos de pesquisa: o quantitativo e o qualitativo. O primeiro, que é o caso deste estudo, 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 e a evitar distorções de análise e de 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.

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) dos clientes de supermercados.

### **3.2 Elaboração do questionário**

O método da Comunicação, segundo Mattar (apud Borges, 2000), 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. Tal foi o principal método utilizado nesta pesquisa. Após um estudo detalhado, consultas a livros e a artigos científicos sobre o tema, deu-se início à elaboração de um questionário.

Após a conclusão do questionário, foram coletadas algumas amostras e, feitos os ajustes necessários, o questionário foi aplicado em um grupo de 50 clientes. As respostas coletadas no questionário aberto foram as mais variadas, sendo agrupadas pelo número de vezes que apareciam. Uma resposta que

apareceu 10 vezes foi considerada mais importante do que uma que apareceu apenas 9 vezes.

A segunda etapa relacionada à pesquisa foi a construção de um questionário com perguntas fechadas, elaborado com base nas respostas do questionário com questões abertas. Em seguida, esse questionário foi dividido em 8 (oito) grandes grupos, somados a mais alguns dados sobre o entrevistado:

- 1º) Quanto aos serviços de atendimento dos funcionários;
- 2º) Quanto aos serviços relacionados aos produtos;
- 3º) Quanto aos ambientes externo e interno da loja;
- 4º) Quanto aos serviços de atendimento ao cliente, por departamento;
- 5º) Quanto à qualidade dos produtos, por departamento;
- 6º) Quanto aos preços dos produtos, por departamento;
- 7º) Outras questões (Relacionadas aos gastos em outro local);
- 8º) Importância na escolha de um supermercado.

Cada grande grupo apresentou várias questões, também fundamentadas nas respostas do questionário fechado. Nesta fase da pesquisa, o cliente apenas atribuiu uma nota (peso) para as questões que lhe foram apresentadas.

Para a questão do grupo 8 - importância na escolha de um supermercado -, foram apresentados 7 itens, os quais foram retirados das próprias respostas fornecidas pelos clientes, que apenas ordenavam as questões em ordem de importância.

### 3.3 População e amostra

O trabalho foi desenvolvido na cidade de Guarapuava, estado do Paraná, analisando a atividade supermercadista, tendo a técnica amostral aplicada considerado um segmento entrevistado, o cliente. Foi utilizada, para a pesquisa com consumidores, a técnica de amostra 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 representar o universo pesquisado.

Os indicadores do supermercado pesquisado apontaram que eram atendidos na loja cerca de 550 pessoas/dia, que eram vendidos 661 mil itens/mês e que os *check outs* registravam, em média, 2,6 itens/minuto.

Considerando que a população de Guarapuava, é de 155.836 habitantes (Censo IBGE/1996) e que a maioria das pessoas faz suas compras em supermercados, levou-se em conta, para efeito de cálculo da amostra, uma população maior que 150.000 habitantes, segundo Richardson (1999) considerada infinita. Portanto, a amplitude do universo não influi no cálculo da amostra. Foram entrevistadas 250 pessoas, procurando-se manter uma certa aleatoriedade para que a representatividade da amostra em relação ao universo ficasse assegurada.

Para tanto, utilizou-se o procedimento de selecionar os elementos da amostra de cada grupo de consumidores que entravam no supermercado, definindo-se uma cota máxima a ser cumprida em cada dia, estabelecendo-se um equilíbrio no número

de entrevistas ao longo dos dias e da semana. Esse tipo de amostra foi escolhido por suas vantagens de rapidez e baixo custo, 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, esses elementos constituíram o que Richardson (1999) chama de *sujeitos-típicos*, aqueles que representam as características típicas de todos os integrantes que pertencem a cada uma das partes da população. Logo, neste estudo, a amostra foi composta por pessoas de ambos os sexos, maiores de 18 anos, de diversas faixas salariais, residentes na cidade de Guarapuava, Paraná.

### **3.4 Coleta de dados**

Quanto à coleta de dados optou-se, como instrumento de pesquisa, por um questionário estruturado não-disfarçado, devido à simplicidade na aplicação e à facilidade na tabulação, análise e interpretação dos dados. O questionário apresenta perguntas fixas, exatamente com as mesmas palavras, apresentadas sempre na mesma ordem e com as mesmas opções de respostas, de forma clara e completa, a todos os respondentes (MATTAR, 2002).

Para a realização da pesquisa, o entrevistador abordou os consumidores na saída do supermercado, após a efetivação de todo o processo de compras, acreditando-se que, assim, a percepção dos entrevistados seria mais abrangente.

### **3.5 Descrição da empresa pesquisada**

A empresa que colaborou nesta pesquisa, mesmo tendo autorizado a sua divulgação, terá seu nome preservado, pois muitas informações possuem implicação estratégica, que deve ser mantida em sigilo.

O supermercado pesquisado conta com uma área total de 1.750 m<sup>2</sup>, sendo 1.150 m<sup>2</sup> destinados a vendas. O quadro de funcionários é formado por 53 empregados, que trabalham em jornadas de 44 horas semanais. A empresa tem, cadastrados em seu sistema, 11.165 itens.

Os serviços oferecidos aos clientes são apresentados na seqüência:

- Serviço de entrega em domicílio, com custo de R\$ 3,50 por entrega, quando no perímetro urbano;
- Atendimento de segunda-feira à sábado, das 8h30min às 20h;
- Aceite de trocas e de devoluções;



- Pagamento aceito somente em dinheiro, em cheques à vista e em cartões de crédito;
- Elaboração de cadastro do cliente para futuras compras com cheques;
- Disponibilização de canais para reclamações e sugestões diretamente ao gerente da loja;
- Disponibilização de dois banheiros – um masculino e outro feminino, os quais são mantidos limpos;
- Uso obrigatório de uniformes pelos funcionários, que são diferenciados pelo tipo de serviço realizado;
- Disponibilização de dois caixas diferenciados por volume de compras, onde é priorizada a rapidez do atendimento;
- Oferecimento, além das seções usuais, dos setores de açougue, frutas e verduras, panificação/confeitaria.

### 3. 6 Apresentação dos resultados e sugestões de melhoria

#### 3.6.1 Apresentação dos resultados

As Figuras 2 e 3 apresentam o perfil dos entrevistados.

Conforme a Figura 2, dos 250 entrevistados, 67% têm idade entre 25 e 35 anos, 43% têm idade entre 35 e 40 anos, 39% têm idade entre 51 e 60 anos, 31% têm idade entre 41 e 45 anos, 25% têm mais de 60 anos, 24% têm idade entre 46 e 50 anos e 21% têm até 25 anos.

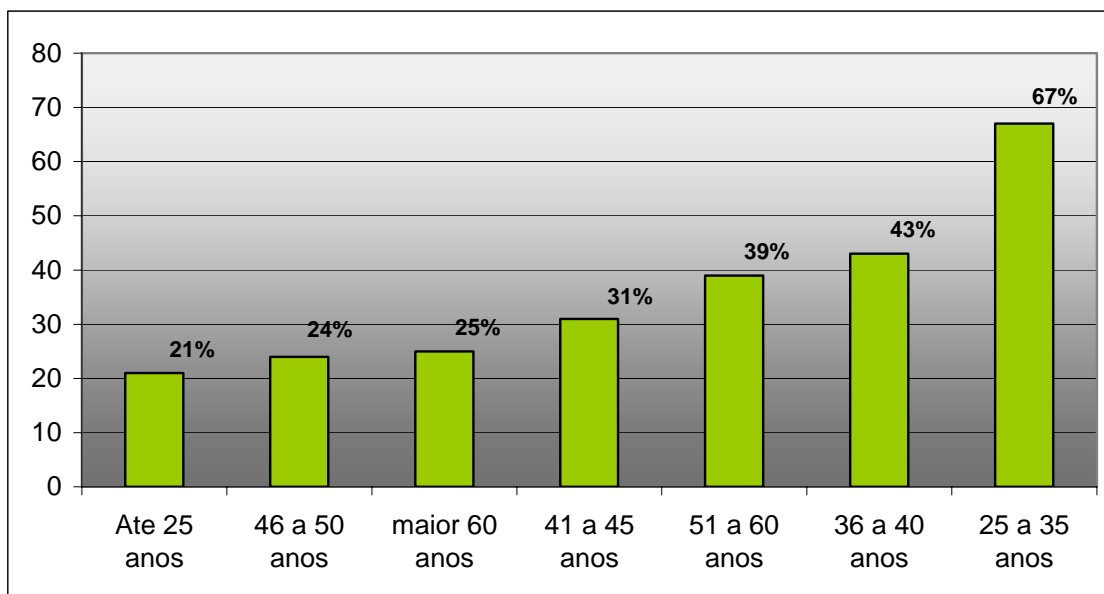


Figura 2 – Perfil dos clientes entrevistados quanto à idade.

Conforme Figura 3, dos 250 entrevistados 54% são do sexo feminino e 46% do sexo masculino.

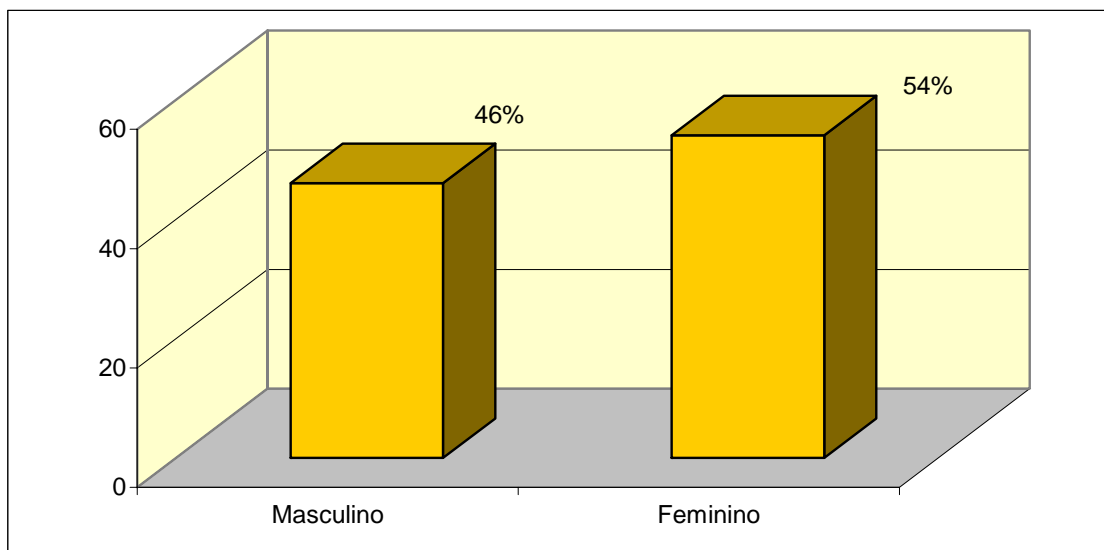


Figura 3 – Perfil dos clientes entrevistados quanto ao sexo.

As Figuras de 4 a 11 apresentam o grau de satisfação dos clientes em relação aos serviços de atendimento dos funcionários.

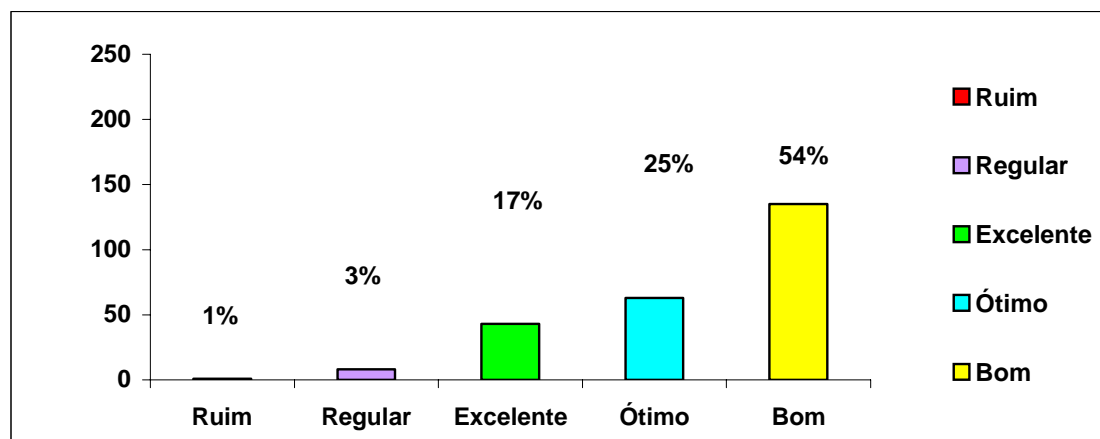


Figura 4 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao item "agilidade nos caixa".

Conforme a Figura 4, dos 250 entrevistados, 54% atribuíram o conceito *Bom* para a "agilidade nos caixas"; 25%, *Ótimo*; 17%, *Excelente*; 3%, *Regular* e 1% atribuíram o conceito *Ruim* ao item pesquisado.

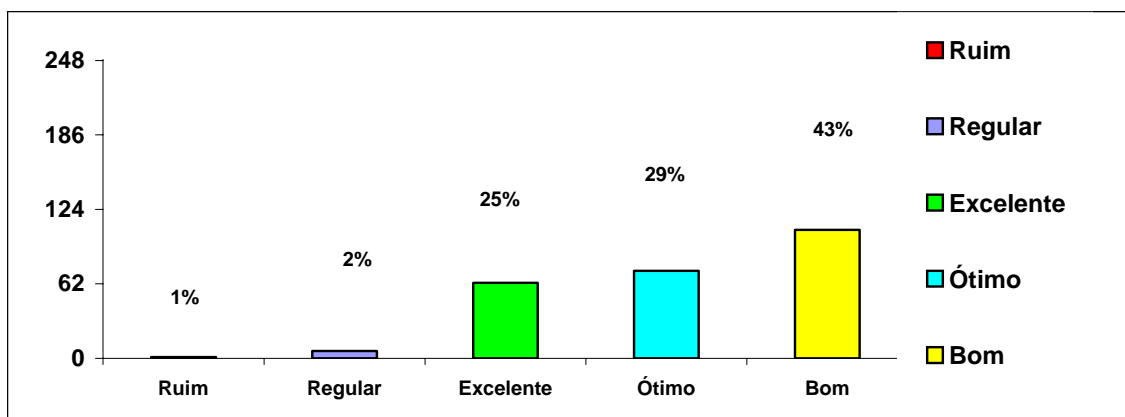


Figura 5 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "simpatia e cordialidade dos funcionários".

Conforme a Figura 5, dos 250 entrevistados, 248 responderam, dos quais 43% atribuíram conceito *Bom* para a "simpatia e cordialidade dos funcionários"; 29%, *Ótimo*; 25%, *Excelente*; 2%, *Regular* e menos de 1% atribuíram conceito *Ruim* aos funcionários do supermercado.

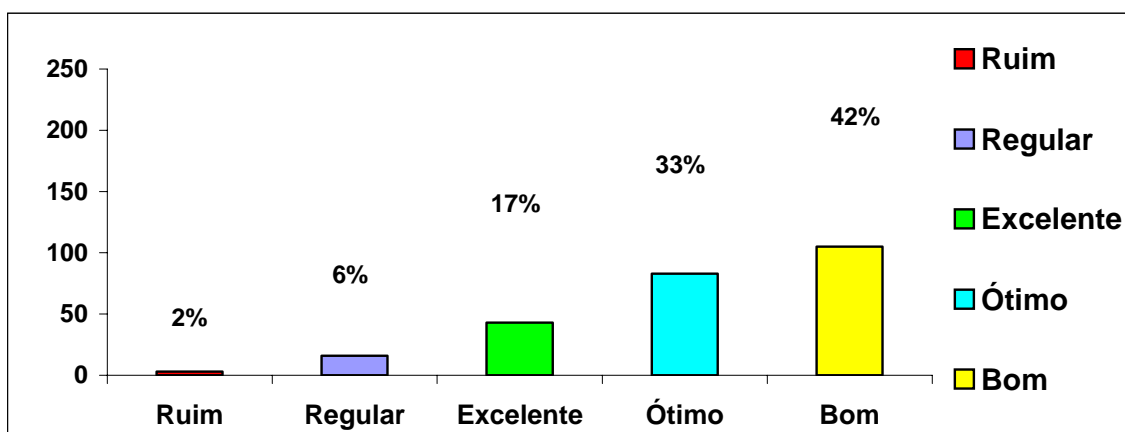


Figura 6 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao "interesse dos funcionários em ajudar os clientes".

Conforme a Figura 6, dos 250 entrevistados, 42% atribuíram conceito *Bom*; 33%, *Ótimo*; 17%, *Excelente*; 6%, *Regular* e 2% atribuíram o conceito *Ruim* em relação ao item pesquisado.

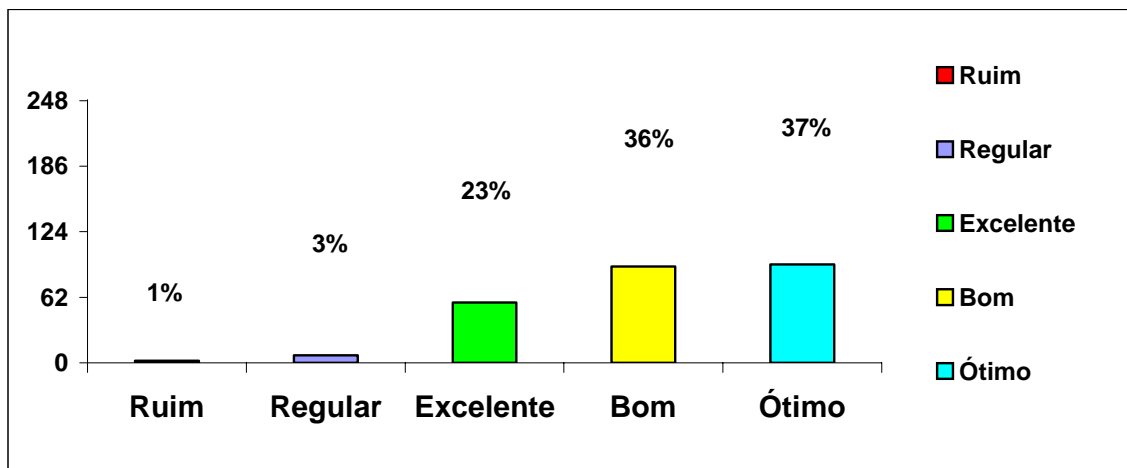


Figura 7 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "educação dos funcionários".

Conforme a Figura 7, dos 250 entrevistados (houve 248 respostas), 37% atribuíram conceito *Ótimo* para o item "educação dos funcionários"; 36%, *Bom*; 23%, *Excelente*; 3%, *Regular* e menos e 1 % atribuíram *Ruim*.

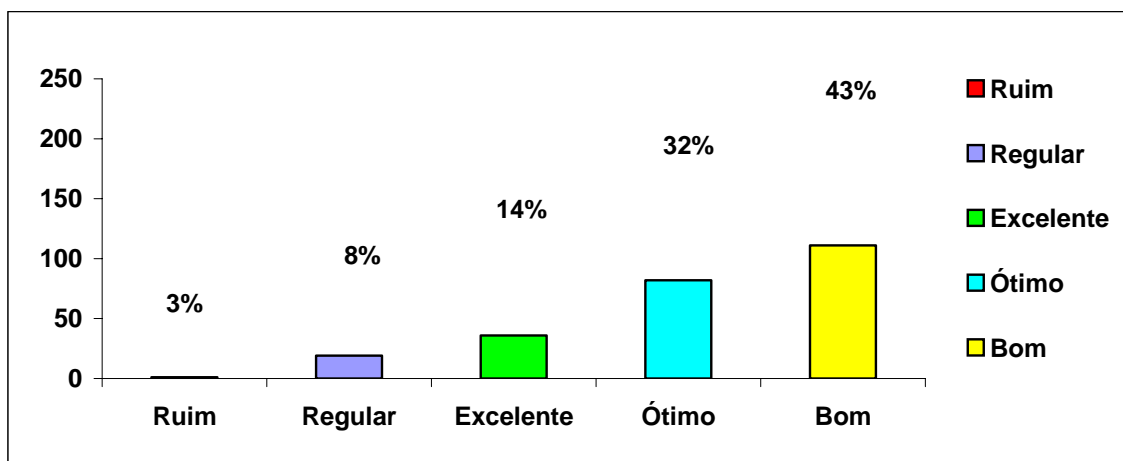


Figura 8 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "rapidez no açougue e na feirinha"

Conforme a Figura 8, dos 250 entrevistados, 43% atribuíram conceito *Bom* para o item "rapidez no açougue e na feirinha"; 32%, *Ótimo*; 14%, *Excelente*; 8%, *Regular* e 3% atribuíram o conceito *Ruim*.

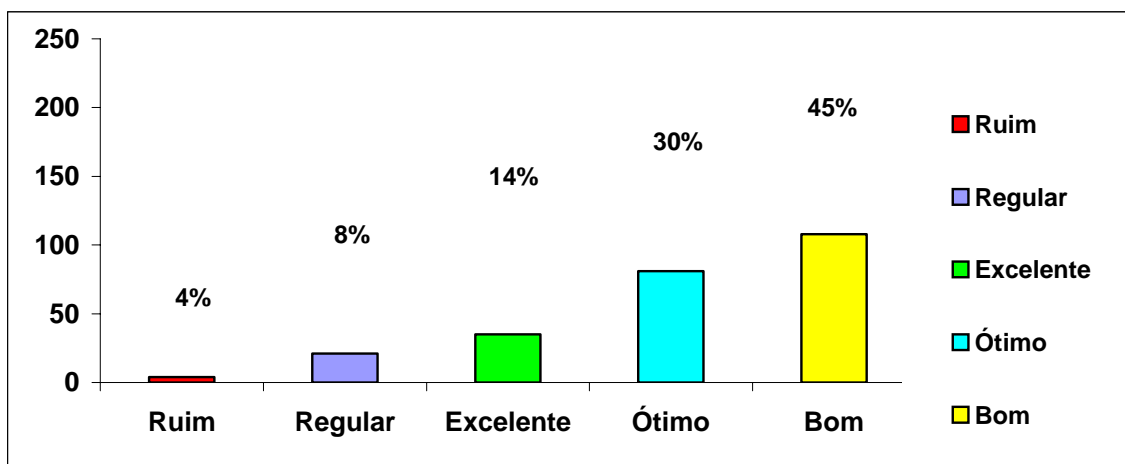


Figura 9 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "receptividade ao cliente na loja".

Conforme a Figura 9, dos 250 entrevistados, 45% atribuíram conceito *Bom* para o item "receptividade ao cliente na loja"; 30%, *Ótimo*; 14%, *Excelente*; 7%, *Regular* e 4% atribuíram o conceito *Ruim*.

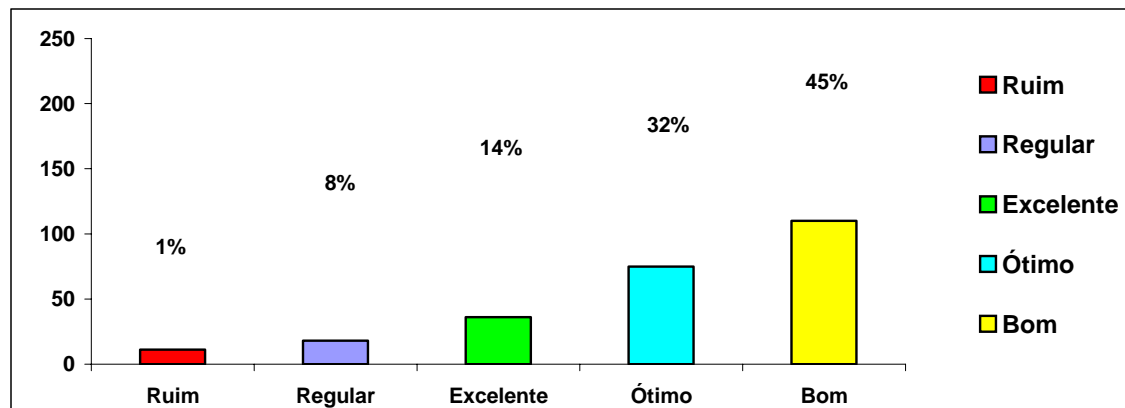


Figura 10 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "qualidade no atendimento de um modo geral".

Conforme a Figura 10, dos 250 entrevistados, 45% atribuíram conceito *Bom* para o item "qualidade no atendimento de um modo geral"; 32%, *Ótimo*; 14%, *Excelente*; 8%, *Regular* e 1% atribuíram conceito *Ruim*.

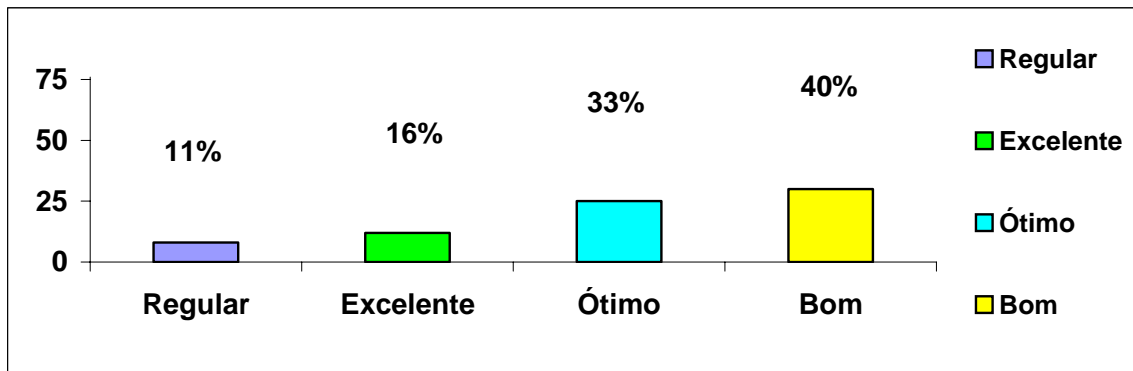


Figura 11 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "entrega das mercadorias".

Conforme a Figura 11, das 75 respostas dos 250 entrevistados, 40% atribuíram conceito *Bom* para o item "entrega das mercadorias"; 33%, *Ótimo*; 16%, *Excelente* e 11%, *Regular*. Não houve freqüência para o conceito *Ruim*.

A Figura 12 apresenta a média das notas atribuídas quanto aos serviços de atendimento dos funcionários.

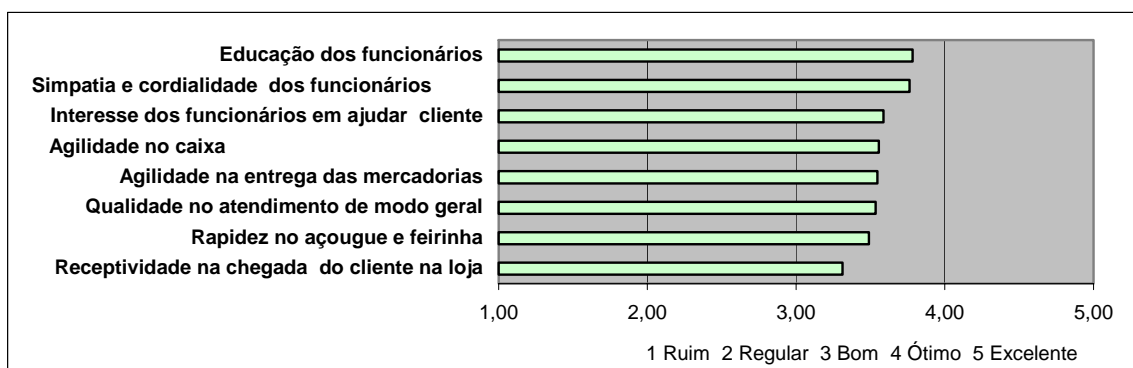


Figura 12 – Média das notas atribuídas aos serviços de atendimento dos funcionários.

Conforme a Figura 12, o grau de satisfação em relação aos serviços de atendimento dos funcionários está entre o conceito *Bom* e *Ótimo*.

As Figuras de 13 a 17 apresentam o grau de satisfação dos clientes em relação aos serviços relacionados aos produtos.

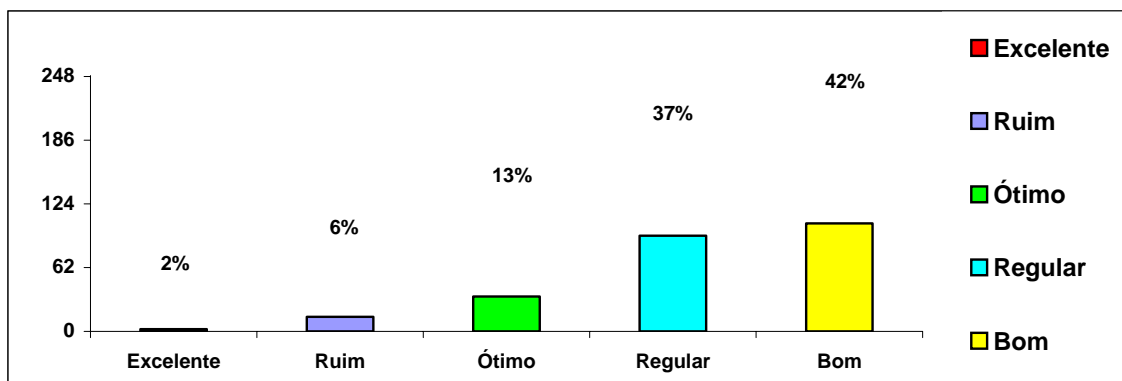


Figura 13 – Grau de satisfação dos clientes em relação aos "preços dos produtos de um modo geral".

Conforme Figura 13, das 248 respostas obtidas dos 250 entrevistados, 42% atribuíram conceito *Bom* para o item "preços dos produtos de modo geral"; 37%, *Regular*; 13%, *Ótimo*; 6%, *Ruim* e 2%, *Excelente*.

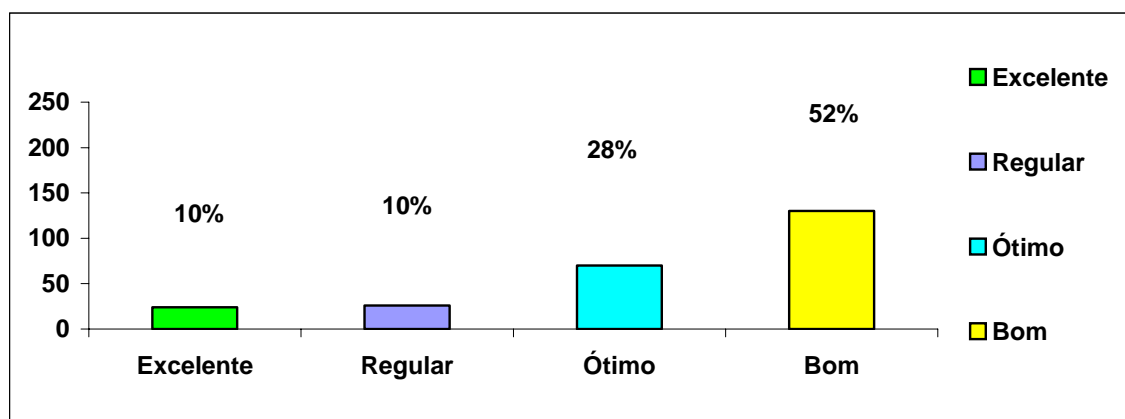


Figura 14 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "qualidade dos produtos".



Conforme a Figura 14, dos 250 entrevistados, 52 % atribuíram conceito *Bom* para a "qualidade dos produtos"; 28%, *Ótimo*; 10%, *Regular* e 10% atribuíram o conceito *Excelente* ao item pesquisado.

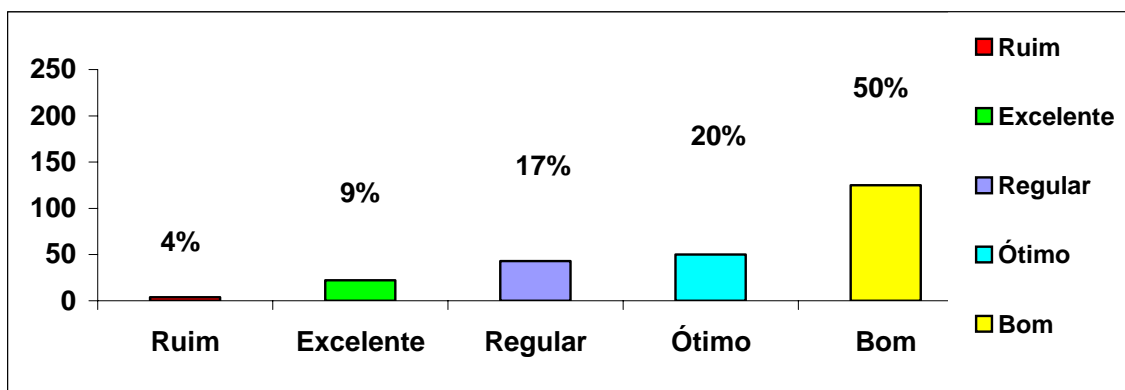


Figura 15 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "visualização dos preços nas mercadorias".

Conforme a Figura 15, dos 250 entrevistados, 50% atribuíram conceito *Bom* para o item "visualização dos preços nas mercadorias"; 20%, *Ótimo*; 17%, *Regular*; 9%, *Excelente* e 4% atribuíram o conceito *Ruim*.

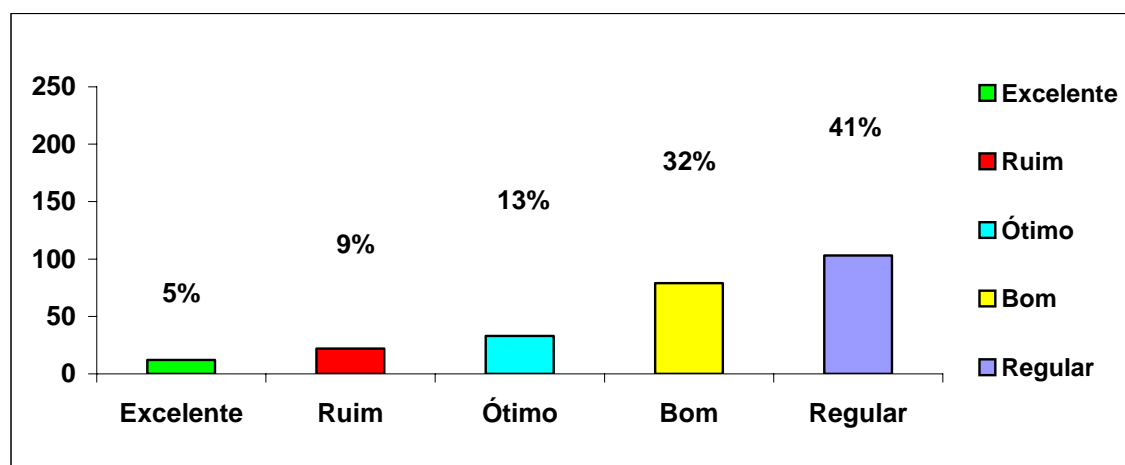


Figura 16 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "oferta de produtos básicos".

Conforme a Figura 16, dos entrevistados, 41% atribuíram conceito *Regular* para o item "oferta de produtos básicos"; 32%, *Bom*; 13%, *Ótimo*; 9%, *Ruim* e 5% atribuíram conceito *Excelente*.

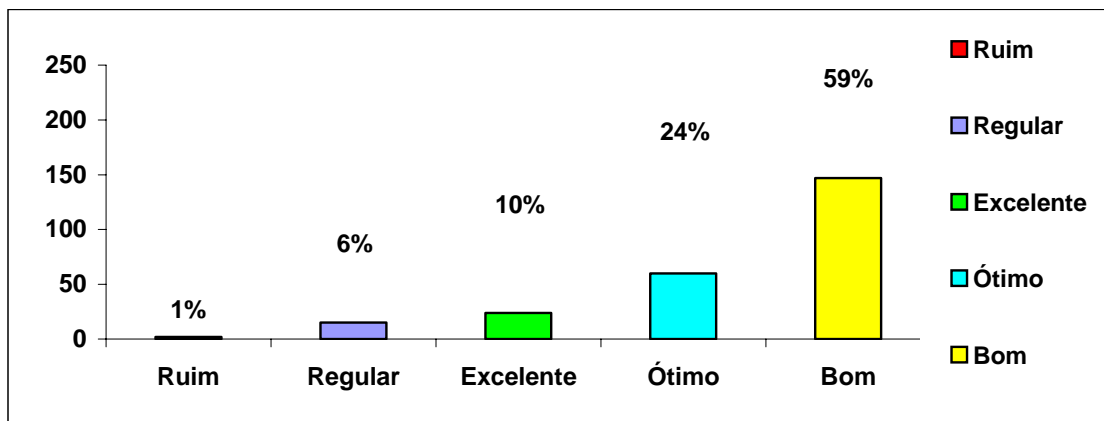


Figura 17 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "organização dos produtos na loja".

Conforme a Figura 17, das 250 respostas obtidas dos 250 entrevistados, 59% atribuíram conceito *Bom* para o item "organização dos produtos na loja"; 24%, *Ótimo*; 9%, *Excelente*; 7%, *Regular* e 1% atribuíram conceito *Ruim*.

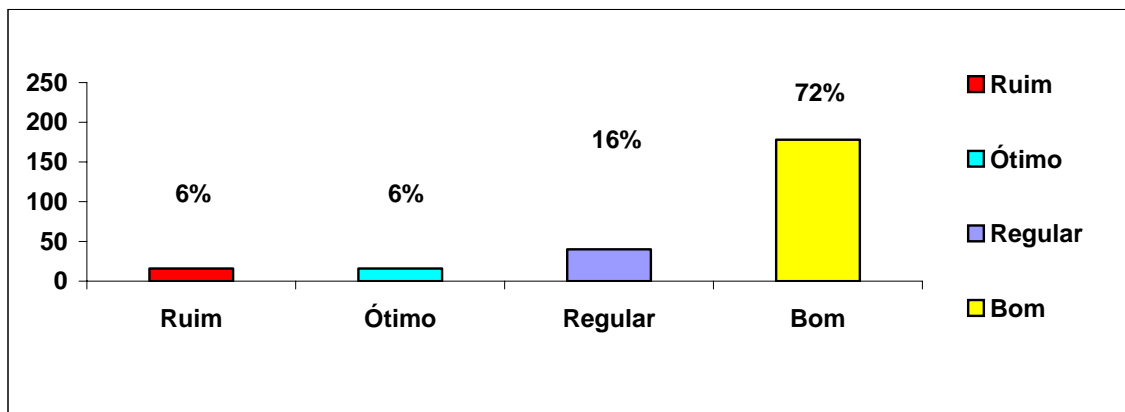


Figura 18 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "variedade de itens".

Conforme a Figura 18, dos 250 entrevistados, 72% atribuíram conceito *Bom* para o item "variedade de Itens"; 16%, *Regular*; 6%, *Ótimo* e 6%, *Ruim*. Não houve referência ao conceito *Excelente*.

A Figura 19 apresenta um resumo das médias das notas atribuídas pelos entrevistados quanto ao grau de satisfação dos clientes em relação aos serviços relacionados aos produtos, representados nas Figuras de 12 a 17.

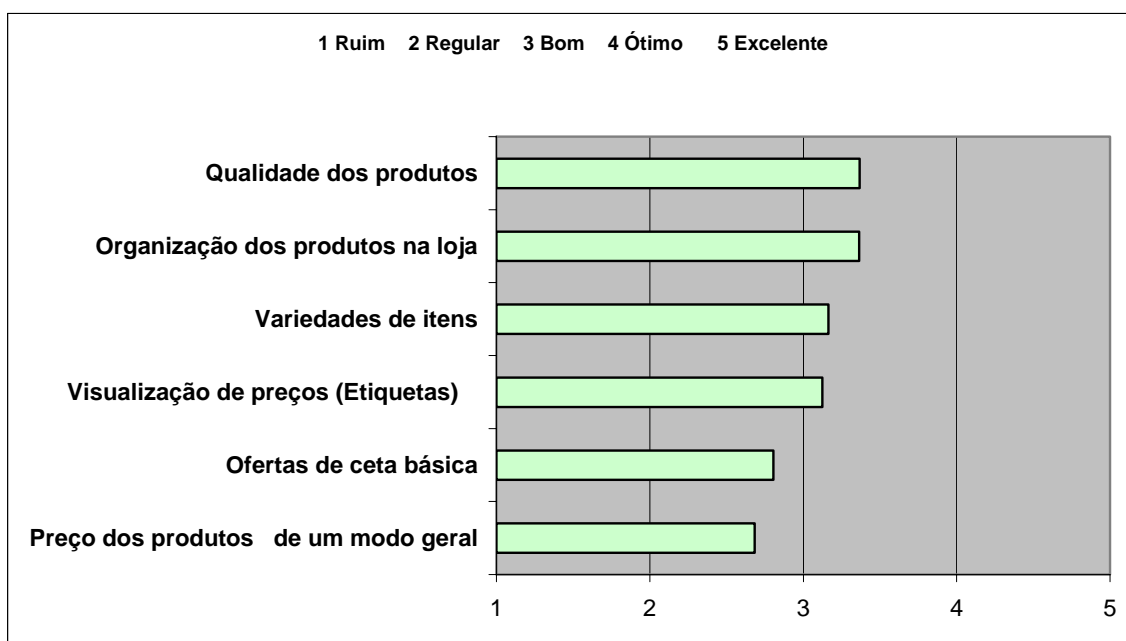


Figura 19 - Média das notas atribuída pelos entrevistados quanto aos serviços relacionados aos produtos.

Como apresenta a Figura 19, as notas atribuídas pelos entrevistados, com exceção do item "ofertas de produtos básicos" (arroz, feijão, óleo, trigo etc.), que obteve o conceito *Regular*, revelam que o grau de satisfação dos clientes em relação aos demais itens manteve-se, em média, com o conceito *Bom*.

As Figuras de 20 a 26 apresentam o grau de satisfação dos clientes em relação ao ambiente externo e interno da loja.

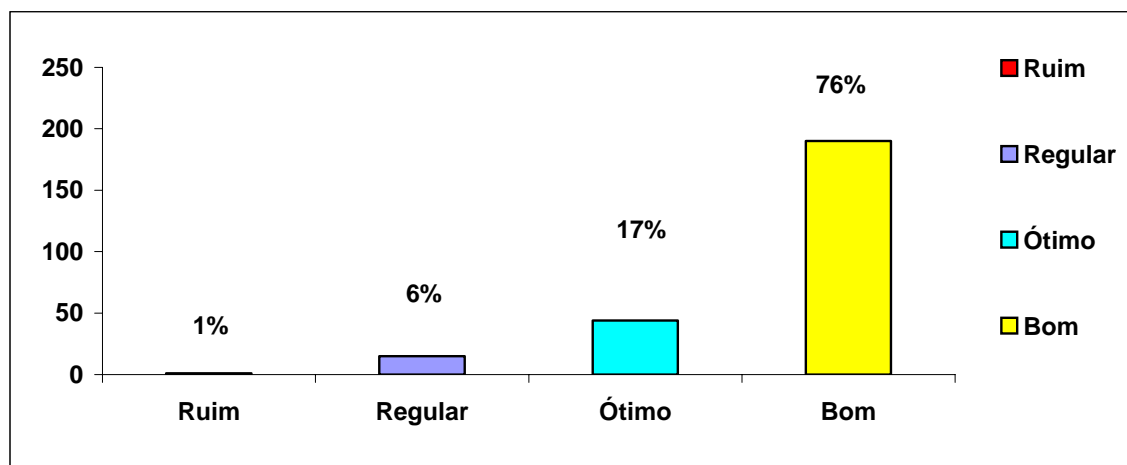


Figura 20 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "limpeza da loja".

Conforme a Figura 20, dos 250 entrevistados, 76% atribuíram conceito *Bom* para o item "limpeza da loja"; 17%, *Ótimo*; 6%, *Regular* e 1%, *Ruim*. Não houve ocorrência do conceito *Excelente*.

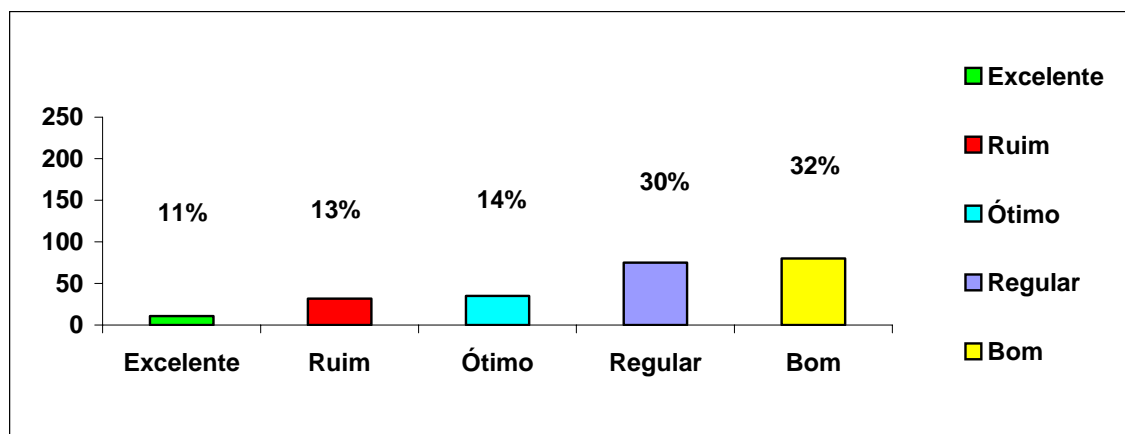


Figura 21 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao "funcionamento dos banheiros".

Conforme a Figura 21, dos 250 entrevistados, 32% atribuíram conceito *Bom* para o item "funcionamento dos banheiros"; 30%, *Regular*; 14%, *Ótimo*; 13%, *Ruim* e 11% atribuíram o conceito *Excelente* ao item pesquisado.

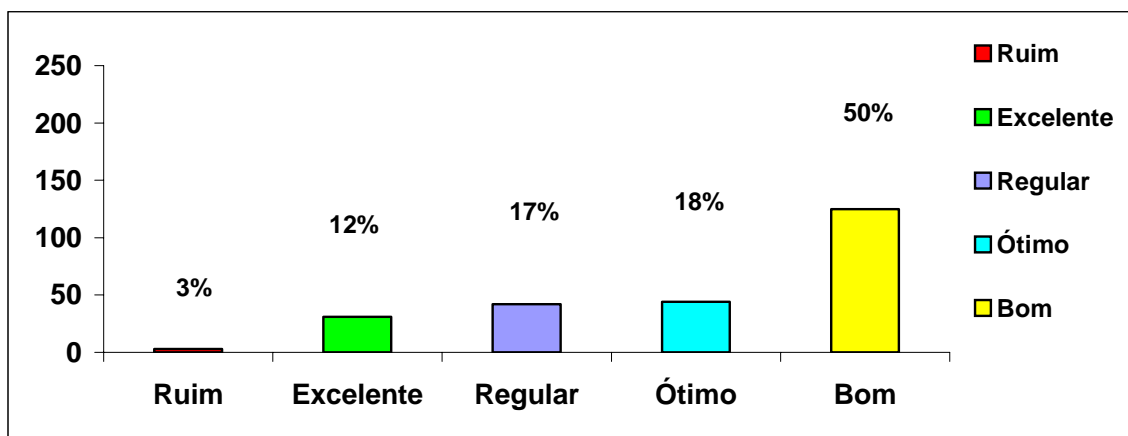


Figura 22 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "temperatura do ambiente".

Conforme a Figura 22, dos 250 entrevistados, 50% atribuíram conceito *Bom* para o item "temperatura do ambiente"; 18%, *Ótimo*; 17%, *Regular*; 12%, *Excelente* e 3%, *Ruim*.

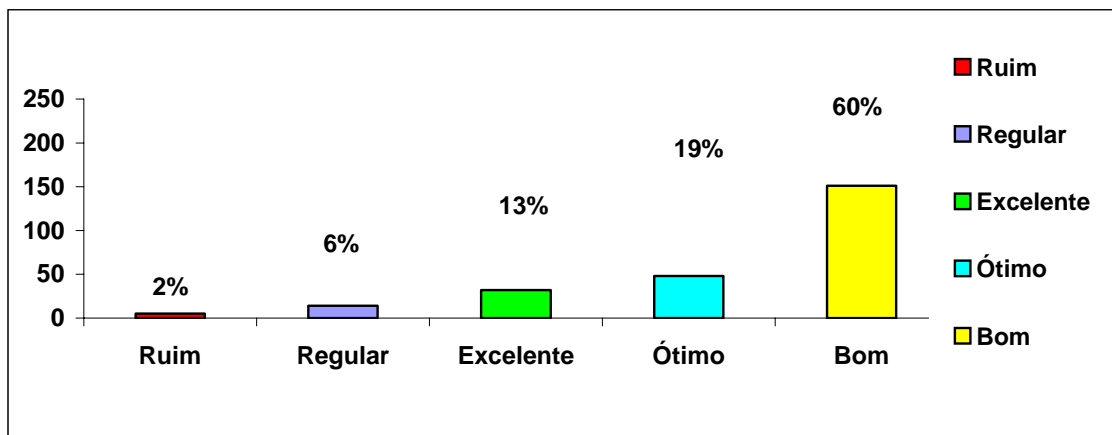


Figura 23 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "iluminação da loja".

Conforme a Figura 23, dos 250 entrevistados, 60% atribuíram conceito *Bom* para o item "iluminação da loja"; 19%, *Ótimo*; 13%, *Excelente*; 6%, *Regular* e 2%, *Ruim*.

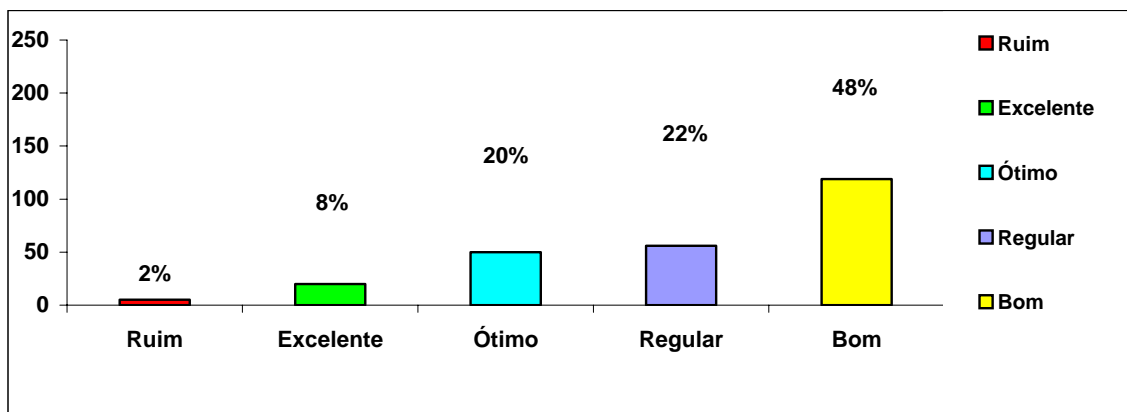


Figura 24 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao "espaço físico Interno da loja".

Conforme a Figura 24, dos 250 entrevistados, 48% atribuíram conceito *Bom* para o item "espaço físico interno da loja"; 22%, *Regular*; 20%, *Ótimo*; 8%, *Excelente* e 2%, *Ruim*.

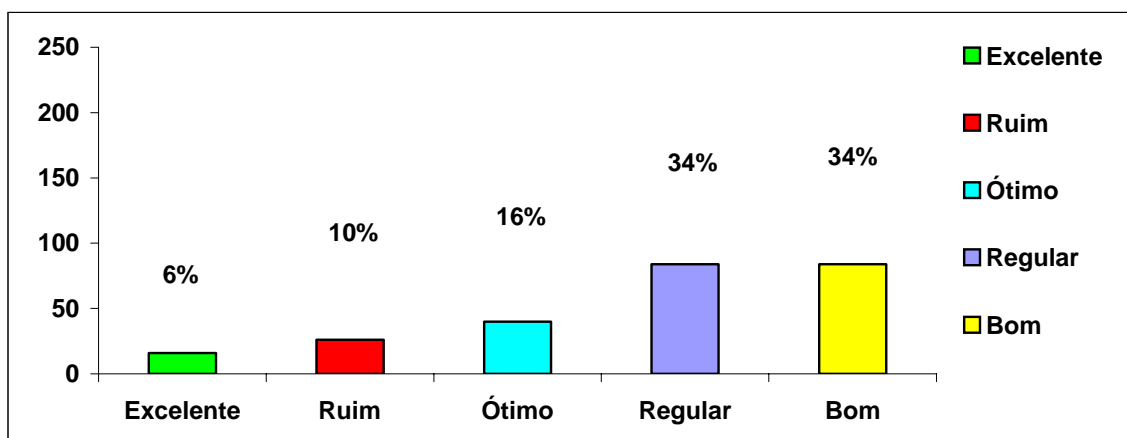


Figura 25 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "aparência da loja (pintura)".

Conforme a Figura 25, dos 250 entrevistados, 34% atribuíram conceito *Bom* para o item "aparência da loja (pintura)"; 34%, *Regular*; 16%, *Ótimo*; 10%, *Ruim* e 6%, *Excelente*.

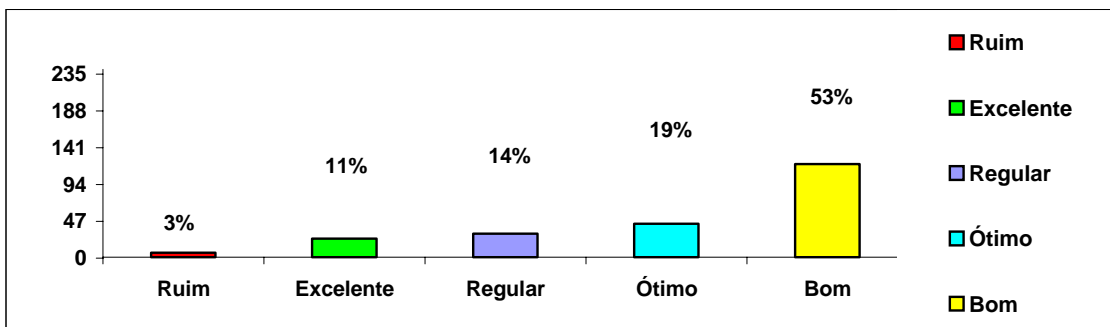


Figura 26 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao "acesso ao estacionamento".

Conforme a Figura 26, das 235 respostas obtidas dos 250 entrevistados, 53% atribuíram conceito *Bom* para o item "acesso do estacionamento"; 19%, *Ótimo*; 14%, *Regular*; 11%, *Excelente* e 3%, *Ruim*.

A Figura 27 apresenta a média das notas atribuídas quanto ao ambiente externo e interno da loja.

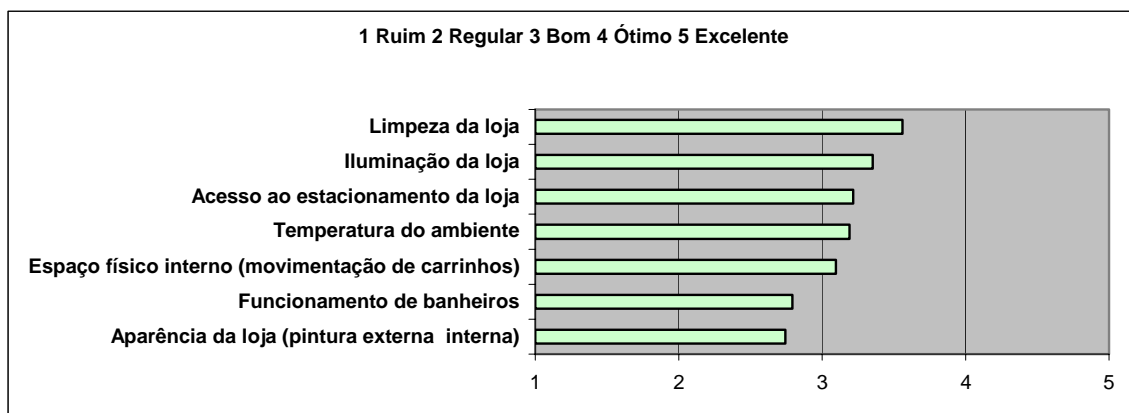


Figura 27 – Média das notas atribuídas pelos entrevistados quanto ao ambiente externo e interno da loja.

De acordo com a Figura 27, com exceção dos banheiros e da aparência da loja (pintura externa e interna), os demais itens receberam, em média, o conceito *Bom*.

As Figuras de 28 a 31 apresentam o grau de satisfação dos clientes em relação aos serviços de atendimento ao cliente por departamento ou setor.

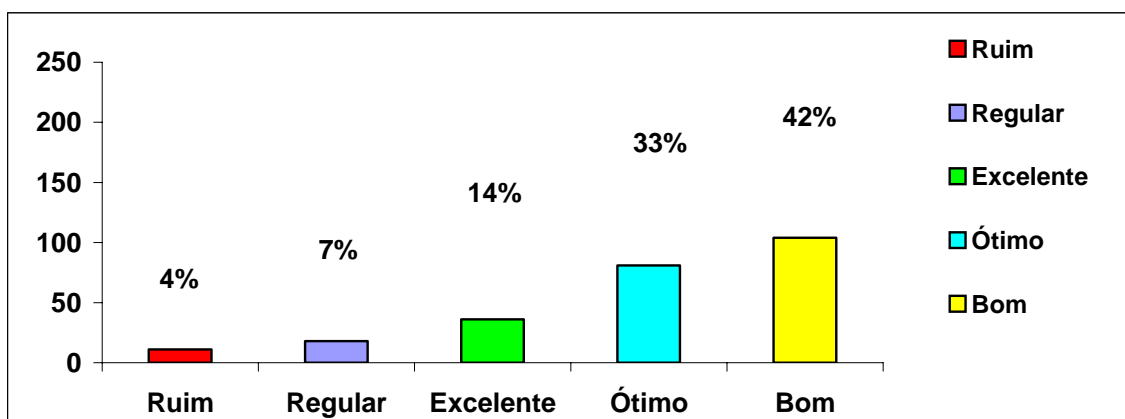


Figura 28 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao "atendimento na recepção da loja".

Conforme a Figura 28, dos 250 entrevistados, 42% atribuíram conceito *Bom* para o item "atendimento na recepção da loja"; 33%, *Ótimo*; 14%, *Excelente*; 7%, *Regular* e 4%, *Ruim*.

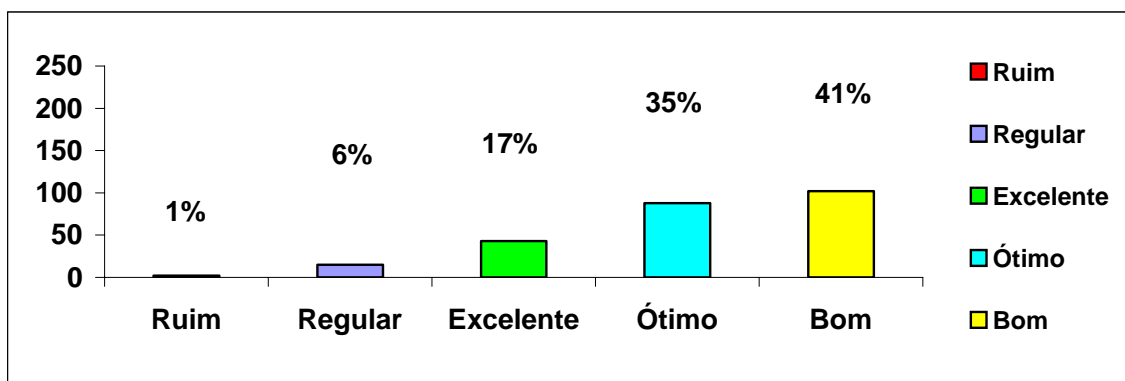


Figura 29 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao "atendimento na feirinha".



Conforme Figura 29, dos 250 entrevistados, 41% atribuíram conceito *Bom* para o item "atendimento na feirinha"; 35%, *Ótimo*; 17%, *Excelente*; 6%, *Regular* e 1%, *Ruim*.

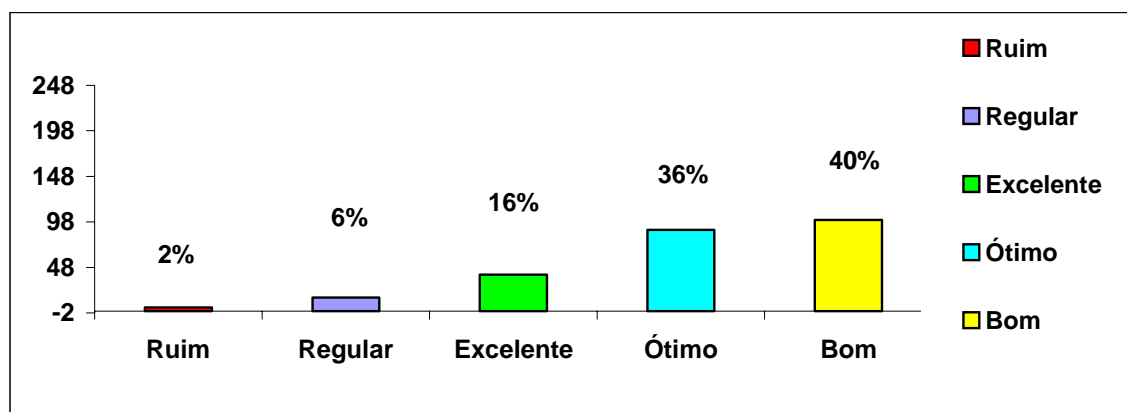


Figura 30 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao "atendimento no açougue".

Conforme a Figura 30, das 248 respostas obtidas dos 250 entrevistados, 40% atribuíram conceito *Bom* para o item "atendimento no açougue"; 36%, *Ótimo*; 16%, *Excelente*; 6%, *Regular* e 2%, *Ruim*.

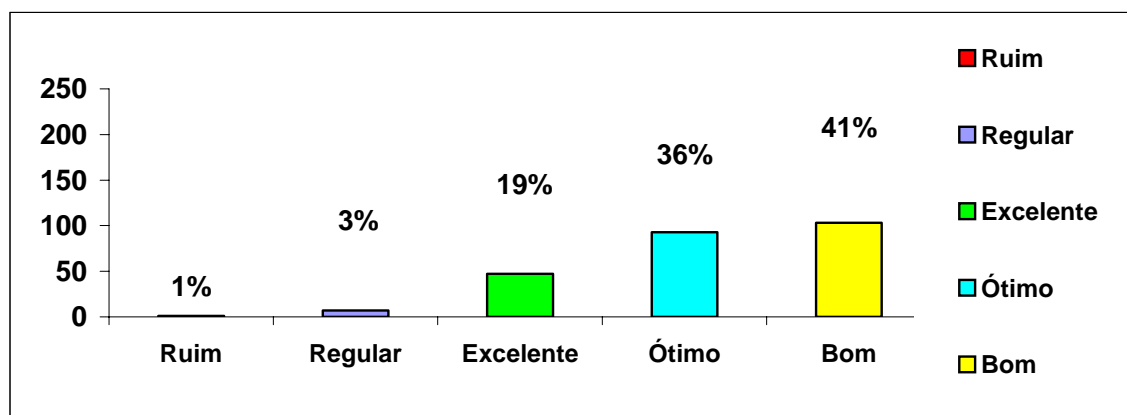


Figura 31 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao "atendimento no caixa".

Conforme a Figura 31, dos 250 entrevistados, 41% atribuíram conceito *Bom* para o item "atendimento no caixa"; 36%, *Ótimo*; 19%, *Excelente*; 3%, *Regular* e 1%, *Ruim*.

A Figura 32 apresenta a média das notas atribuídas pelos entrevistados quanto ao grau de satisfação em relação aos serviços de atendimento ao cliente por departamento ou setor.

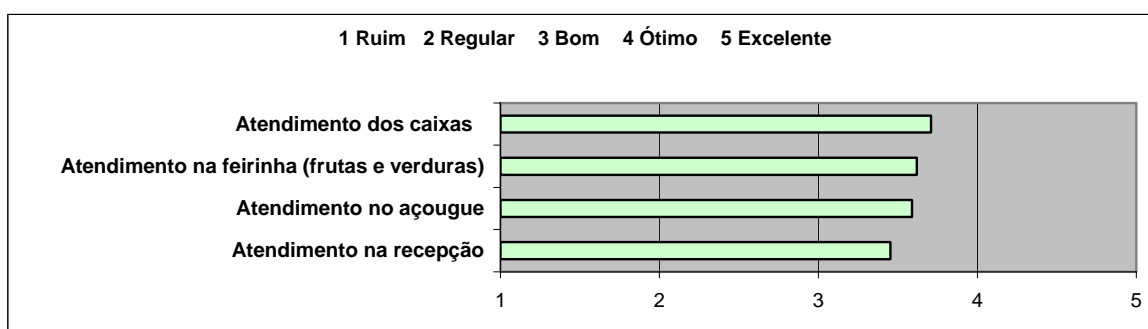


Figura 32 – Média das notas atribuídas quanto ao atendimento ao cliente por departamento ou setor.

A Figura 32 mostra que as notas atribuídas quanto ao atendimento da empresa equivalem, em média, ao conceito *Bom*.

As Figuras de 33 a 38 apresentam o grau de satisfação dos clientes em relação à qualidade dos produtos por departamento.

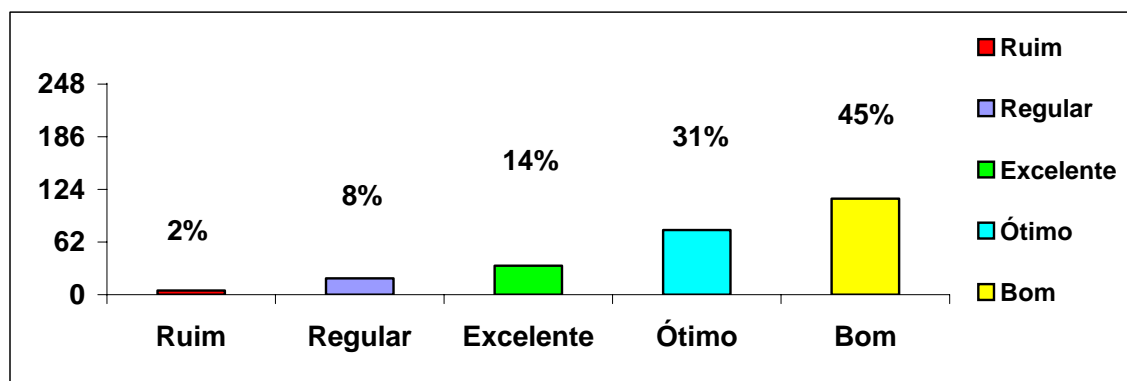


Figura 33 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "qualidade dos produtos no açougue".

Conforme a Figura 33, das 248 respostas obtidas dos 250 entrevistados, 45% atribuíram conceito *Bom* para o item "qualidade dos produtos no açougue"; 31%, *Ótimo*; 14%, *Excelente*; 8%, *Regular* e 2%, *Ruim*.

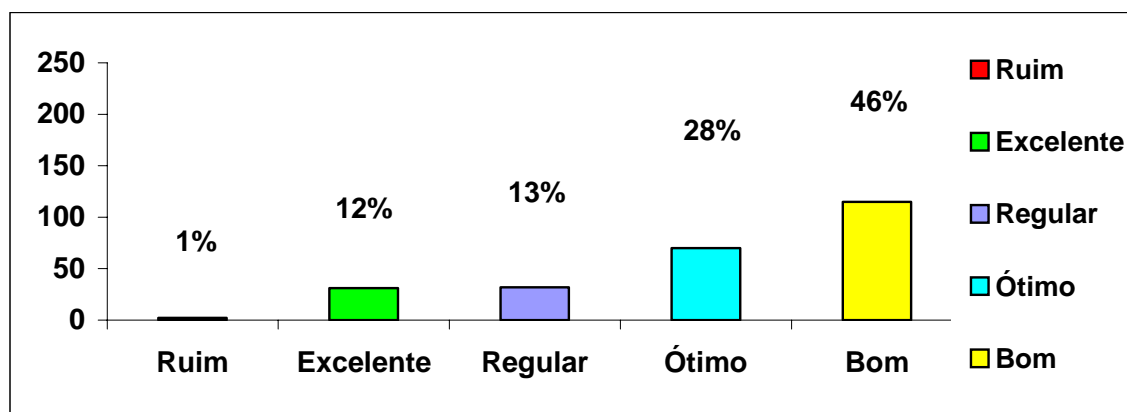


Figura 34 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "qualidade dos produtos na feirinha".

Conforme a Figura 34, dos 250 entrevistados, 46% atribuíram conceito *Bom* para o item "qualidade dos produtos na feirinha (frutas e verduras)"; 28%, *Ótimo*; 13%, *Regular*; 12%, *Excelente* e 1%, *Ruim*.

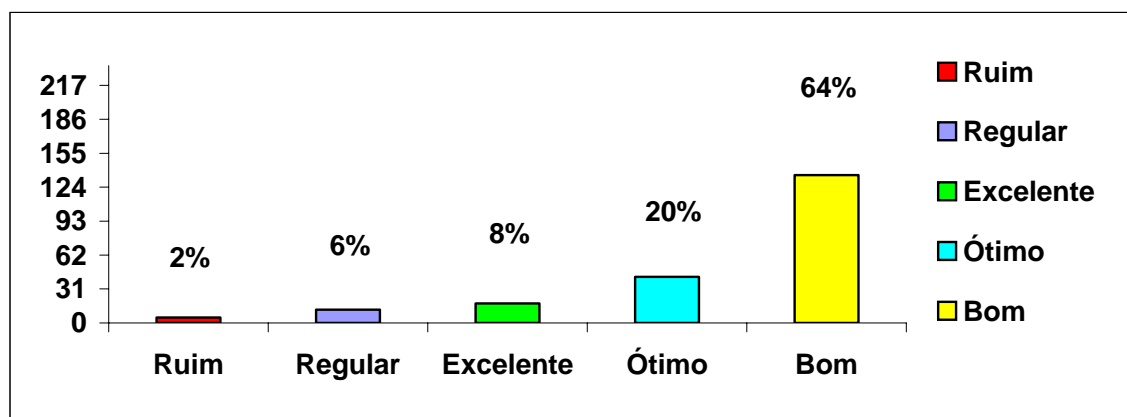


Figura 35 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "qualidade dos produtos na padaria".

Conforme a Figura 35, das 217 respostas obtidas dos 250 entrevistados, 64% atribuíram conceito *Bom* para o item "qualidade dos produtos na padaria"; 20%, *Ótimo*; 8%, *Excelente*; 6%, *Regular* e 2%, *Ruim*.

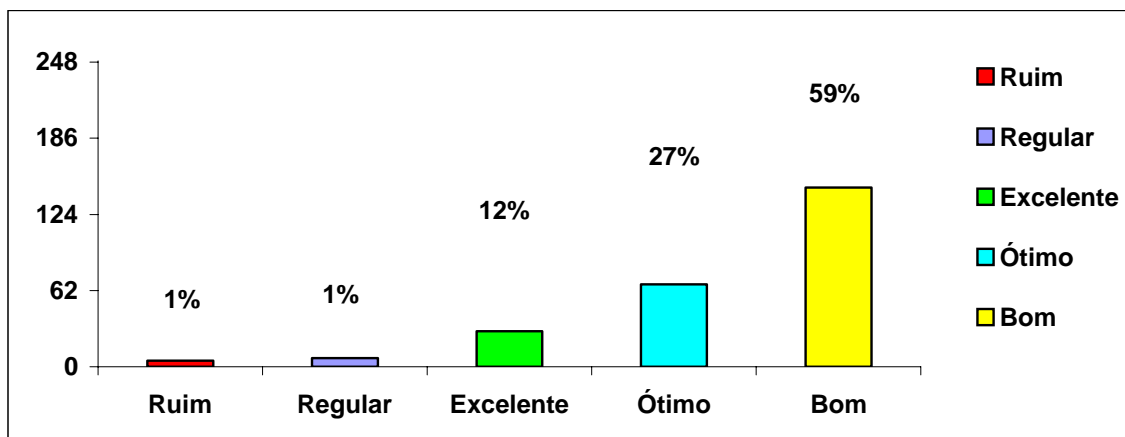


Figura 36 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "qualidade das bebidas e refrigerantes".

Conforme a Figura 36, das 248 respostas obtidas dos 250 entrevistados, 59% atribuíram conceito *Bom* para o item "qualidade das bebidas e refrigerantes"; 27%, *Ótimo*; 12%, *Excelente*; 1%, *Regular* e 1%, *Ruim*.

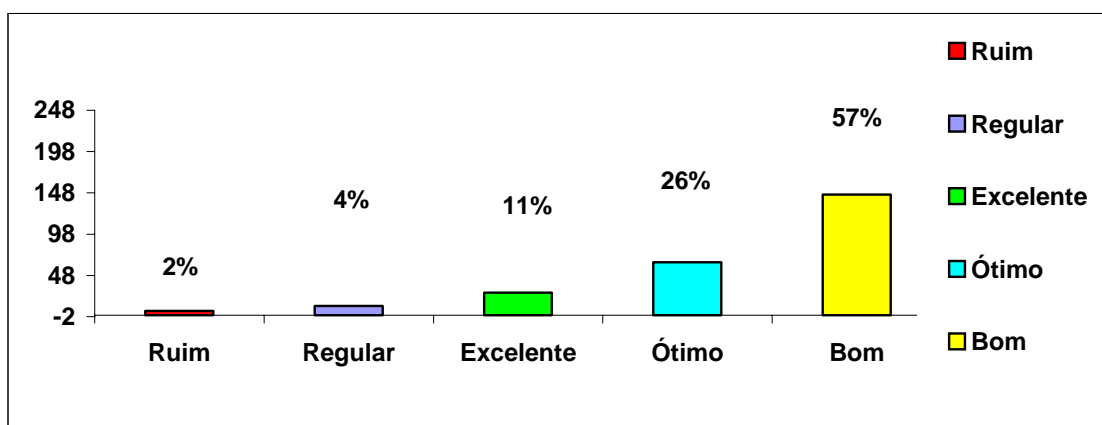


Figura 37 - Grau de satisfação dos clientes em relação à "qualidade dos frios e laticínios".

Conforme a Figura 37, das 248 respostas dos 250 entrevistados, 57% atribuíram conceito *Bom* para o item "qualidade dos frios e laticínios"; 26%, *Ótimo*; 11%, *Excelente*; 4%, *Regular* e 2%, *Ruim*.

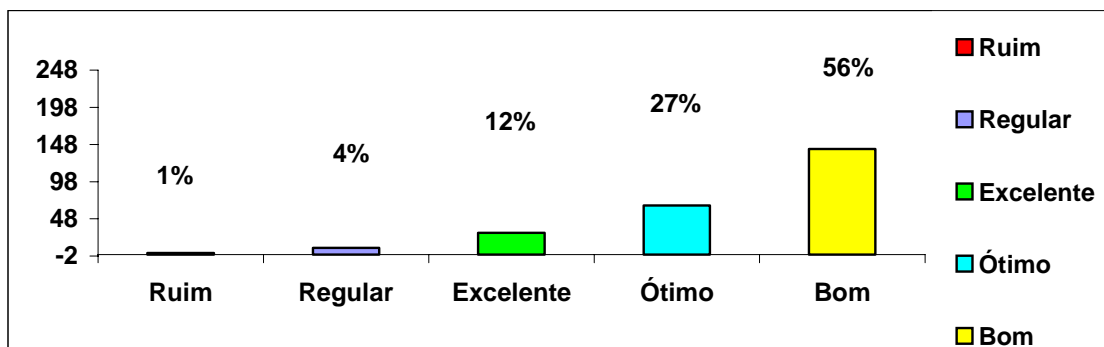


Figura 38 – Grau de satisfação dos clientes em relação à "qualidade dos empacotados".

Conforme a Figura 38, das 248 respostas obtidas dos 250 entrevistados, 56% atribuíram conceito *Bom* para o item "qualidade dos empacotados"; 27%, *Ótimo*; 12%, *Excelente*; 4%, *Regular* e 1%, *Ruim*.

A Figura 39 mostra a média das notas atribuídas pelos entrevistados e o grau de satisfação em relação à qualidade dos produtos por departamento.

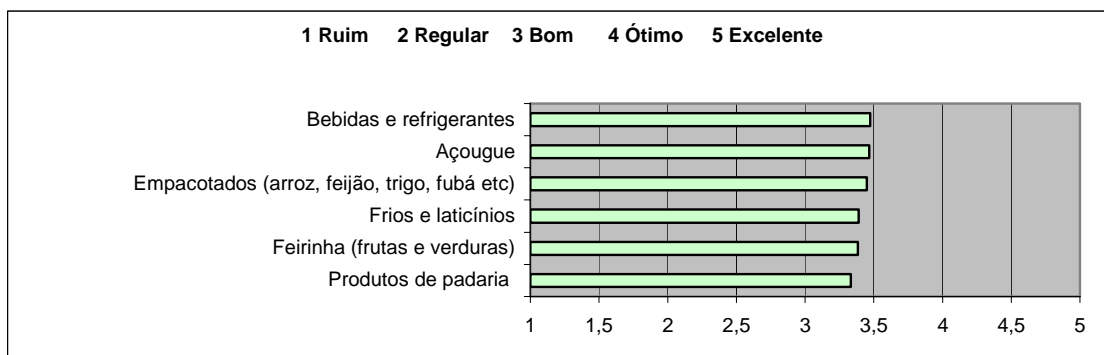


Figura 39 – Média das notas atribuídas quanto à qualidade dos produtos por departamento.

De acordo com a Figura 39, as notas atribuídas pelos entrevistados, quanto à qualidade dos produtos por departamento, equivalem, em média, ao conceito *Bom*.

As Figuras de 40 a 46 apresentam o grau de satisfação dos clientes em relação ao preço dos produtos por departamento.

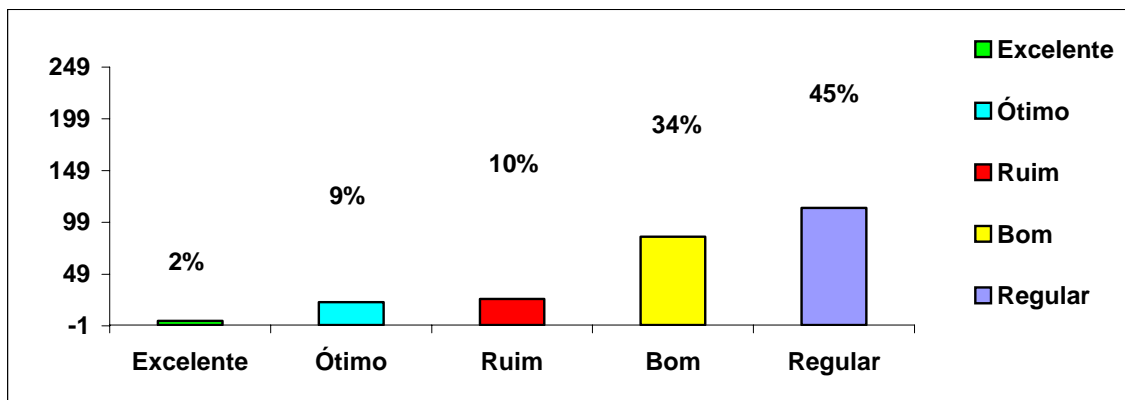


Figura 40 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao "preço dos produtos do açougue".

Conforme a Figura 40, das 249 respostas obtidas dos 250 entrevistados, 45% atribuíram conceito *Regular* para o item "preço dos produtos do açougue"; 34%, *Bom*; 10%, *Ruim*; 9%, *Ótimo* e 2%, *Excelente*.

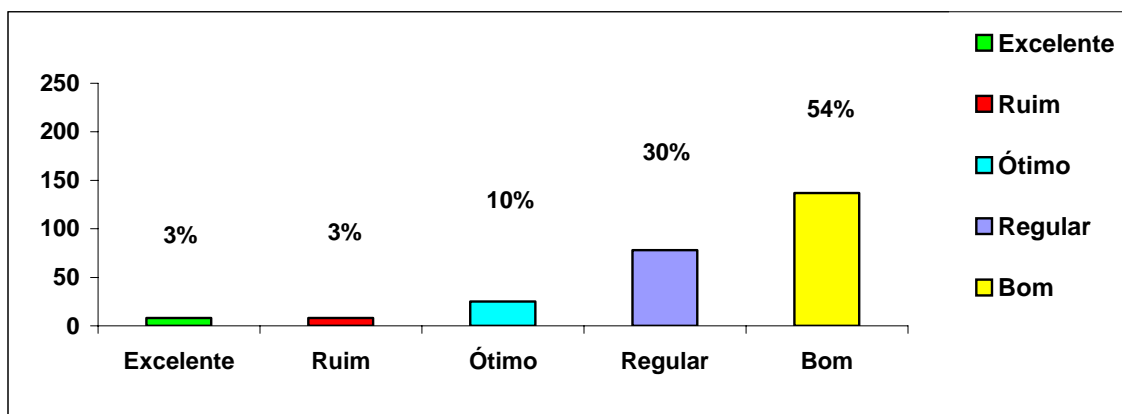


Figura 41 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao "preço dos produtos da feirinha".

Conforme a Figura 41, dos 250 entrevistados, 54% atribuíram conceito *Bom* para o item "preço dos produtos da feirinha"; 30%, *Regular*; 10%, *Ótimo*; 3%, *Excelente* e 3%, *Ruim*.

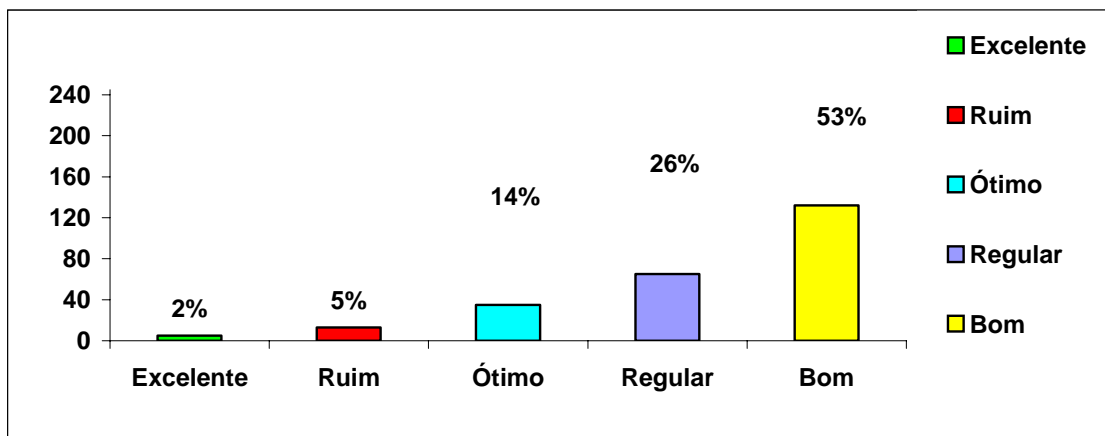


Figura 42 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao "preço dos produtos da padaria".

Conforme a Figura 42, das 240 respostas obtidas dos 250 entrevistados, 53% atribuíram conceito *Bom* para o item "preço dos produtos da padaria"; 26%, *Regular*; 14%, *Ótimo*; 5%, *Ruim* e 2%, *Excelente*.

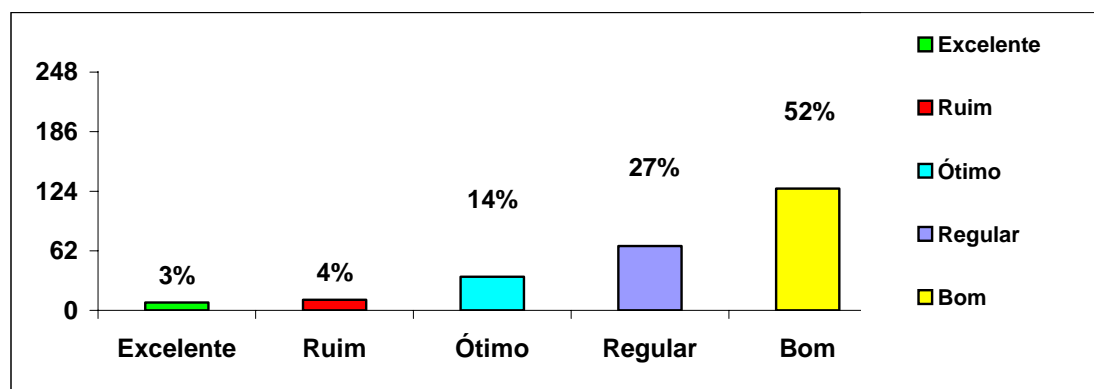


Figura 43 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao "preço dos frios e laticínios".

Conforme a Figura 43, das 248 respostas obtidas dos 250 entrevistados, 52% atribuíram conceito *Bom* para o item "preço dos frios e laticínios"; 27%, *Regular*, 14%, *Ótimo*; 4%, *Ruim* e 3%, *Excelente*.

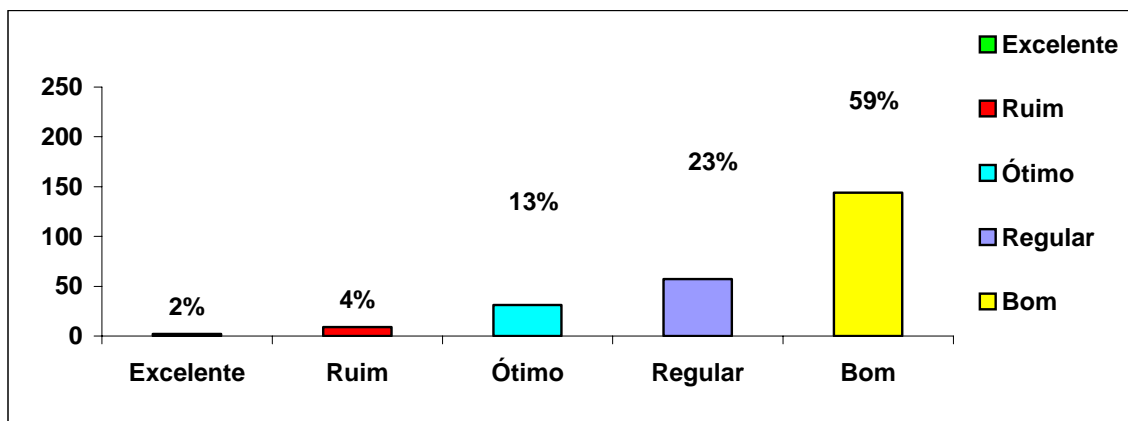


Figura 44 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao "preço de bebidas e refrigerantes"

Conforme a Figura 44, dos 250 entrevistados, 59% atribuíram conceito *Bom* para o item "preço de bebidas e refrigerantes"; 23%, *Regular*, 13%, *Ótimo*; 4%, *Ruim* e 2%, *Excelente*.

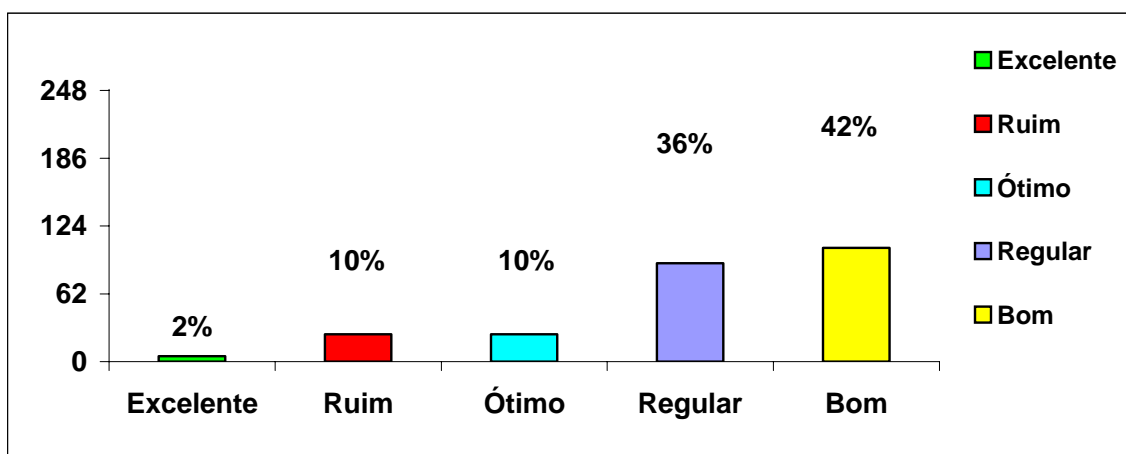


Figura 45 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao "preço da cesta básica".



Conforme a Figura 45, das 248 respostas obtidas dos 250 entrevistados, 42% atribuíram conceito *Bom* para o item "preço da cesta básica"; 36%, *Regular*; 10%, *Ótimo*; 10%, *Ruim* e 2%, *Excelente*.

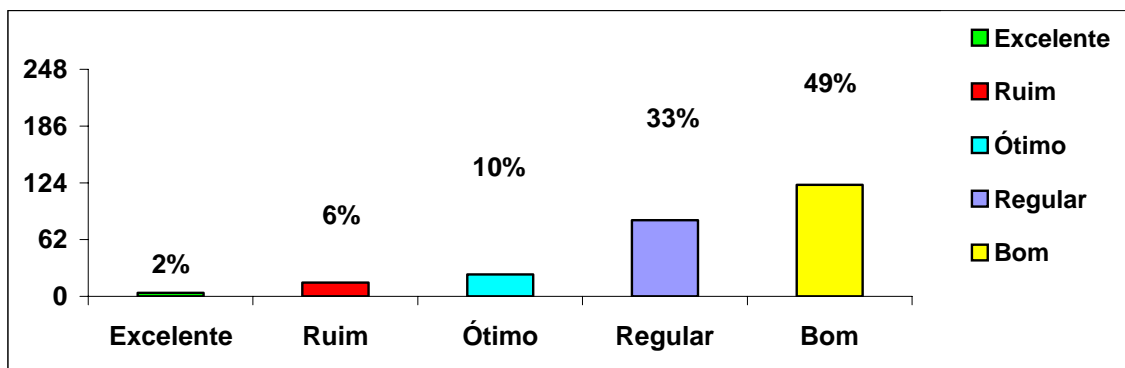


Figura 46 – Grau de satisfação dos clientes em relação ao "preço dos produtos de higiene e limpeza".

Conforme a Figura 46, das 248 respostas obtidas dos 250 entrevistados, 49% atribuíram conceito *Bom* para o item "preços dos produtos de higiene e limpeza"; 33%, *Regular*; 10%, *Ótimo*; 6%, *Ruim* e 2%, *Excelente*.

A Figura 47 mostra a média das notas atribuídas pelos entrevistados quanto ao grau de satisfação em relação aos preços dos produtos por departamento.

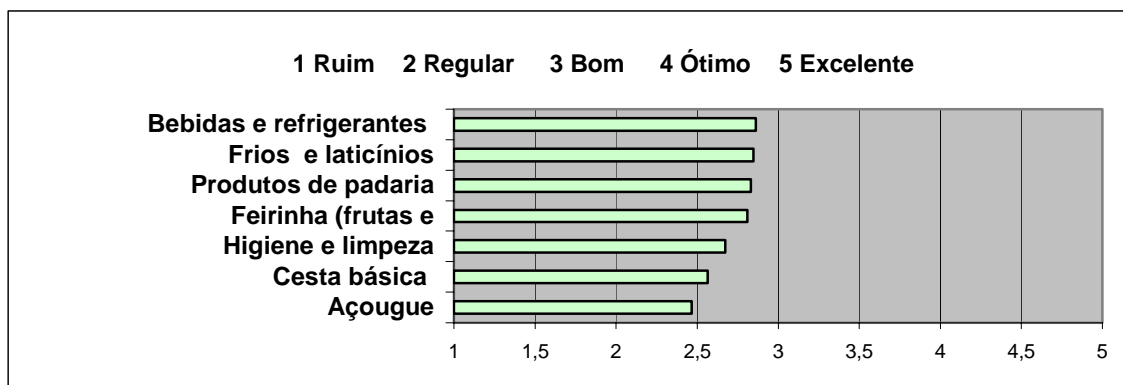


Figura 47 – Média das notas atribuídas aos preços dos produtos por departamento.

De acordo com a Figura 47, as notas atribuídas aos preços dos produtos por departamento estão, em média, relativamente abaixo do conceito *Bom*.

A Figura 48 mostra o item de maior importância na escolha de um supermercado. Foram apresentadas sete questões avaliadas importantes pelos consumidores; eles as ordenaram da mais importante para a menos importante.

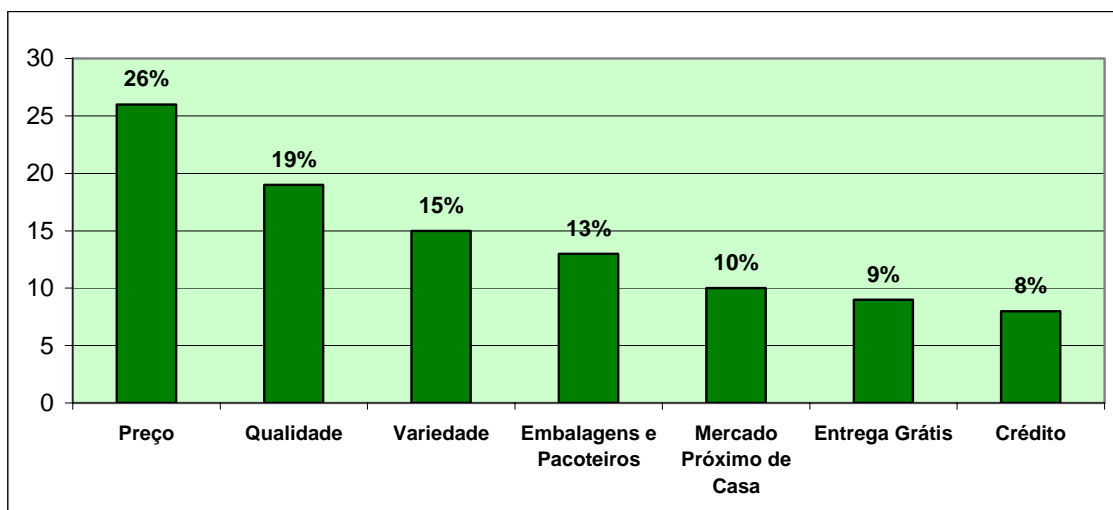


Figura 48 – Itens mais importantes na escolha de um supermercado.

Conforme a Figura 48, dos 250 entrevistados, 26% escolheram *Bons Preços* como item de maior importância na escolha de um supermercado; 19% escolheram *Qualidade*; 15% escolheram *Variedade*; 13% escolheram *Embalagens e Auxiliares* (Pacoteiros); 10% escolheram *Mercado Próximo de Casa*; 9% escolheram *Entrega Grátis* e 8% escolheram *Crédito* como item de maior importância.

A Figura 49 mostra o item de menor importância na escolha de um supermercado. Foram apresentadas sete questões avaliadas importantes pelos consumidores; eles as ordenaram da mais importante para a menos importante.

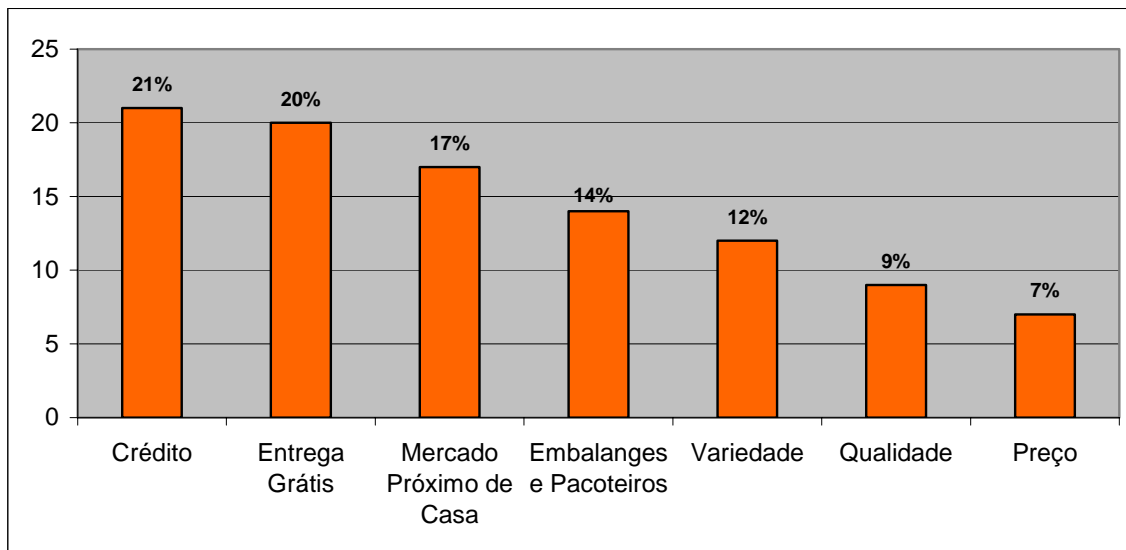


Figura 49 – Itens de menor importância na escolha de um supermercado.

Conforme Figura 49, dos 250 entrevistados, 21% classificaram *Crédito* como o item de menor importância; 20% classificaram *Entrega Grátis*; 17% classificaram *Mercado Próximo de Casa*; 14% classificaram *Embalagens e Auxiliares (Pacoteiros)*; 12% classificaram *Variedade*; 9% classificaram *Qualidade* e 7% classificaram *Bons Preços* como item de menor importância.

#### 4 SUGESTÕES DE MELHORIA

No supermercado em estudo, ficou evidente que os clientes identificam os preços como o fator de maior importância na escolha de um supermercado. Porém o supermercado não alcançará fidelidade de seus clientes se, além de preços melhores, não oferecer qualidade. Os clientes experimentam os serviços em situação de “linha de frente”, isto é, através de contato direto com a equipe de funcionários. Se o supermercado possuir somente bons preços como atração, ele sacrificará suas margens.

Estão na linha de frente os atendentes do açougue, da feirinha (frutas e verduras), da frente de caixa, dos caixas, do guarda-volumes, do estacionamento e os auxiliares de caixas (pacoteiros). Essa linha de frente, portanto, forma a imagem dos serviços prestados pela organização.

Os serviços de atendimento dos funcionários figuram entre o conceito *Bom e Ótimo*. No entanto a busca contínua pela excelência no atendimento deve fazer parte de um plano de ação que incorpore a realização permanente de cursos nesta área, o que fortalecerá as relações entre funcionários e clientes. No sentido de aprimorar a equipe em busca da qualidade, a empresa deve fomentar uma postura em que cada um faça o melhor possível todos os dias, estando todos altamente comprometidos.

Sendo assim , um treinamento na área de atendimento e qualidade para essa “linha de frente” fortalecerá ainda mais a boa imagem da empresa perante os clientes.

#### **4.1 Sugestão de melhoria em relação à qualidade**

Os clientes são muito críticos quando avaliam o quesito limpeza de pias, pisos e equipamentos. Em relação ao ambiente interno, os clientes conferiram aos sanitários e à aparência da loja conceito abaixo de *Bom*. Uma pequena reforma que contemple uma melhoria dos sanitários e da aparência da loja, além da criação de um espaço próprio para a implantação de um fraldário, somados ao cuidado extremo com higiene, contribuirão significativamente para a melhoria da imagem da empresa.

#### **4.2 Sugestão de melhoria em relação ao atendimento**

É fundamental que o cliente comprove a eficiência e perceba a qualidade do atendimento durante as compras. A nova consciência de qualidade, porém, é muito

ampla, não restringindo-se apenas a produtos. Produtos e serviços tornaram-se tão complexos e são compostos por tantas partes que é quase certo que ocorram falhas em algum ponto. Essas falhas, contudo, precisam ser constantemente identificadas, discutidas e sanadas – além de terem seus efeitos avaliados –, para que não voltem a ocorrer. Portanto inspirar os funcionários para que façam o melhor possível torna-se uma regra e, sendo assim faz-se necessário construir um programa de trabalho – coordenado por profissional ou empresa especializada no assunto – cujo foco principal seja a qualidade. Tal programa fundamenta-se nos seguintes moldes:

- 1) Desenvolver na equipe de trabalho a consciência de um ambiente produtivo e feliz;
- 2) Conscientizar o quadro de funcionários de que a empresa só sobreviverá se mantiver os atuais clientes e conquistar novos permanentemente;
- 3) Conscientizar a equipe de funcionários da necessidade de se desenvolver a vantagem competitiva, visto existirem outros competidores que também estão buscando os mesmos clientes;
- 4) Criar multiplicadores da qualidade, mantendo uma equipe direcionada a fortalecer cada vez mais o programa de atendimento;
- 5) Atrair novos clientes e ampliar a satisfação dos clientes efetivos;
- 6) Realizar pesquisas periódicas com os clientes, as quais permitam avaliar os pontos fortes e fracos da loja.

Além de reuniões periódicas com os funcionários da “linha de frente”, toda a equipe deve estar envolvida e comprometida na campanha da qualidade. Nesse sentido, é fundamental repassar periodicamente aos funcionários – principalmente àqueles da “linha de frente” – orientações, dicas e cursos rápidos voltados a capacitá-los para adotar as seguintes posturas:

- Sorrir sempre;
- Estar sempre bem vestido;
- Tratar o cliente pelo nome;
- Dispensar ao cliente atenção exclusiva;
- Falar com o cliente e com os colegas no mesmo tom de voz;
- Agir perante o cliente e os colegas de forma descontraída e natural;
- Adaptar os serviços a cada situação;
- Nunca adotar a atitude “isso não é minha responsabilidade”;
- Ao abordar o cliente, ou ao ser abordado por ele, manter contato nos olhos, fixar-se no olhar do cliente;
- Demonstrar respeito pelo cliente em todas as situações, independentemente de aparência, raça, sexo e posição social;
- Conhecer o trabalho que faz e orgulhar-se do que faz;
- Aprimorar o relacionamento inter-pessoal com os colegas, contribuindo, dessa forma, para a manutenção da harmonia no ambiente de trabalho.

É visto que o envolvimento de toda a equipe de funcionários no processo de melhoria do atendimento é questão fundamental. Sendo assim, um bom programa de melhoria do atendimento ao cliente externo deve ser ancorado em um programa

de atendimento ao cliente interno. Sugere-se, então, que a empresa faça uma pesquisa interna com a equipe de funcionários, levantando alguns dados, tais como:

1. Nível de colaboração entre os funcionários;
2. Opinião quanto ao nível de atendimento pessoal;
3. Conhecimentos dos produtos e serviços que a loja disponibiliza aos clientes;
4. Opinião quanto à qualidade do atendimento dos colegas;
5. Sentimento de amizade e companheirismo;
6. Relações humanas no trabalho (tratamento entre chefia e funcionários);
7. Motivação pessoal para o trabalho;
8. Motivação dos colegas para o trabalho;
9. Cordialidade entre os colegas;
10. Interesse da gerência pelos funcionários;
11. Preocupação da alta gerência em atender bem aos clientes;
12. Nível de satisfação com aquilo que faz;
13. Perspectiva de crescimento da empresa;
14. Perspectiva de crescimento pessoal dentro da empresa.

Feita essa pesquisa, levantados os possíveis problemas, a empresa terá condições de implementar um programa de trabalho totalmente voltado às necessidades dos clientes externos.



### 4.3 Sugestão de melhoria em relação aos preços

No que se refere a preços, raramente os consumidores estão satisfeitos; para eles, quanto mais baixos forem, melhor. Para o supermercado, ao contrário, preços maiores propiciam melhores margens, porém, torna-se difícil para o supermercado manter os clientes se mantiver a imagem de "careiro", já que os clientes procuram preços melhores.

No supermercado em estudo, os clientes atribuíram ao item "preços" conceito abaixo da média. Algumas medidas poderão ser tomadas para melhorar a imagem do supermercado, mantendo equilíbrio entre faturamento e rentabilidade:

- 1) Rever o sortimento da loja no sentido de buscar produtos similares aos líderes de mercado, os chamados "produtos de primeiro preço" (PPP), que têm preços mais competitivos e oferecem melhores margens;
- 2) Rever o *layout* de disposição dos produtos nas gôndolas, privilegiando a exposição dos similares, os "produtos de primeiro preço" (PPP), de forma que o cliente perceba a diferença de preço entre eles e adquira aquele que oferece maior lucratividade;
- 3) Rever os custos da empresa como um todo, com o objetivo de reduzir o custo fixo e de transferir para os clientes esse benefício;
- 4) Estabelecer parcerias com fornecedores, buscando redução do custo dos produtos, mediante negociação dos espaços disponíveis para exposição.
- 5) Promover e divulgar ofertas de produtos com preços mais competitivos, evidenciando a divulgação dos produtos líderes de mercado, com o objetivo de fixar a imagem de "barateiro" do estabelecimento.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES**

### **5.1 Considerações finais**

O presente trabalho teve como objetivo principal identificar o grau de satisfação dos clientes em um supermercado para a busca de melhorias.

Desenvolver a capacidade do ser humano e conciliar as suas necessidades pessoais com as necessidades organizacionais são o caminho que as empresas vêm buscando em prol de um atendimento exemplar.

A pesquisa identificou, atribuído pelos clientes, um conceito acima da média quanto aos serviços de atendimento dos funcionários no que diz respeito à sua educação, simpatia e cordialidade, ao seu interesse em ajudar os clientes, à agilidade no caixa, à agilidade na entrega das mercadorias, à qualidade no atendimento de um modo geral, à rapidez no açougue, à rapidez na feirinha e à receptividade na chegada do cliente à loja.

Os clientes são a alma de todas as organizações; portanto, a melhoria da qualidade do atendimento e o comprometimento com os clientes não são uma questão de escolha, pois a empresa depende disso. O contato inicial com os clientes e a forma como eles são abordados devem merecer atenção redobrada dos supermercadistas.

Quanto aos serviços relacionados aos produtos, os itens qualidade dos produtos, visualização de preços das mercadorias (etiquetas), ofertas de produtos básicos, organização dos produtos na loja e variedade de itens foram avaliados positivamente, com exceção dos preços dos produtos, cujo conceito revelou estar abaixo da média.

O preço é um diferencial atrativo, mas se não for bem administrado, pode comprometer a rentabilidade. O estudo em questão identifica uma certa insatisfação dos clientes em relação a preços. Houve, inclusive, um percentual de 4% dos clientes que consideraram os preços ruins. O acompanhamento constante dos preços da concorrência, o atendimento exemplar e a qualidade dos produtos fazem com que os clientes não procurem outros locais para suas compras.

Quanto ao ambiente externo e interno da loja, à limpeza, ao funcionamento dos banheiros, à temperatura do ambiente, à iluminação da loja, ao som ambiente, ao espaço físico interno (movimentação de carrinhos), à aparência da loja e ao acesso ao estacionamento, os clientes avaliaram a empresa positivamente. Houve somente alguns posicionamentos negativos, em relação ao funcionamento dos banheiros.

Quanto aos serviços e à qualidade dos produtos por departamento ou setor, a avaliação obteve resultado acima da média, demonstrando que a empresa, de um modo geral, está preocupada com a questão de qualidade.

A pesquisa identificou, também, a opinião dos clientes quanto aos preços dos produtos por departamento. Chegou-se ao resultado de que os clientes estão insatisfeitos, principalmente com os preços dos produtos no açougue.

Os clientes têm o poder da escolha, e inúmeros fatores interferem neste processo, pois, como mostra a pesquisa, dentre os atributos de maior importância na escolha de um supermercado, os entrevistados elegeram *Bons Preços* como sendo o item mais atrativo. Isso demonstra que os supermercadistas devem tomar alguns cuidados com a precificação. Uma imagem de "careiro" afetará o fluxo de clientes.

O consumo cresceu, mas a capacidade produtiva avançou ainda mais, gerando excessos. Existindo excesso de oferta de produtos, a tendência é que os preços baixem; conseguindo melhor preço no momento da compra, o supermercadista pode repassar essas vantagens para o consumidor, proporcionando uma melhora na sua imagem em relação à questão de preços.

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.

O objetivo geral deste trabalho, **identificar o grau de satisfação dos clientes de um supermercado**, foi alcançado através da análise dos dados, dos quais se conclui que os consumidores estão relativamente satisfeitos com os serviços prestados pela empresa pesquisada.

## 5.2 Sugestões

Alguns aspectos e questões, que não puderam ser tratados neste trabalho para não fugir aos objetivos delineados, são agora descritos em forma de sugestão para o desenvolvimento de trabalhos futuros.

Assim, propõe-se como sugestão os seguintes estudos:

- Estudar o comportamento da concorrência, realizando uma pesquisa com a mesma para a obtenção de um comparativo;
- Utilizar um instrumento de pesquisa que permita identificar periodicamente o nível de satisfação dos clientes, aproveitando estes dados para a melhoria contínua dos serviços da empresa e de seu rendimento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1992.

ANGELO, C. F. de. **Varejo**: modernização e perspectivas. São Paulo: Provar, 1994.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **O varejo no século XXI**, Superhiper, ano 26, n. 304, mar. 2000.

\_\_\_\_\_. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/historico>>. Acesso em: , 2000.

\_\_\_\_\_. **Ranking 2000**. Disponível em <<http://www.abrasnet.com.br/ranking>>. Acesso em: , 2001.

BATES, A. D. The extended speciality store: a strategic opportunity for the 1990's. **Journal of Retailing**, v. 55, n.1, 1989.

BERRY, L. L.; WILSON, I. H. Retailing: the next ten years. **Journal of Retailing**, v. 53, n. 3, 1977.

BERRY, L. L. Relationship marketing of services: growing interest emerging perspectives. **Journal of Academy of Marketing Science**, v.23, n.4, 1995.

BETTING, J.; Na rota do futuro. **SuperHiper**, n.23, abr. 1997.

BORGES, A. R. **Marketing de varejo**: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, UFSC, Florianópolis, 2002.

CHANDLER Jr., A. D. **The visible hand**: the revolution in American business. Cambridge: Harvard University Press, 1978.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços.** São Paulo: Pioneira, 1997.

DISCONT store news. **HSM Management**, n. 26, 2001.

ESTRUTURA do varejo brasileiro: censo 1995/2000. São Paulo : Nielsen Serviços de Marketing, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GÓMEZ, M. N. G. de. A informação. **Ciência da Informação**, v. 24, n. 1, 1995.

HAY, E. J. **The just in time breakthrough:** - implementing the new manufacturing. New York: John Wiley & Sons, 1988.

JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1995.

KAY, John. **Fundamentos do sucesso empresarial:** como as estratégias de negócio agregam valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KISSLER, L. **Parceria estratégica:** uma resposta europeia ao desafio japonês: para o desenvolvimento de relações fabricantes-fornecedores nas indústrias automobilísticas francesa e alemã. Curitiba: ISAD/PUC, 1999. Mimeografado.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing.** 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo.** São Paulo: Atlas, 1992.

LEVENSON, A. M.; SOLON, B. S. **Princípios gerais da teoria de preços.** São Paulo: Pioneira, 1973.

LEVY, M.; WEITZ, B. **Retailing management**. 2. ed. Chicago: Irwin, 1995.

LOBOS, J. **Qualidade através das pessoas**. São Paulo: Hamburg, 1991.

MACNEILL, D. J. **Como atender o cliente**. São Paulo: Siamar, 1997.

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.

MARN, M. V.; ROSIELLO, R. L. Managing price gaining profit. **Harvard Business Review**. set/oct.1992.

MASON, J.B. Redefining excellence in retailing. **Journal of Retailing**, v. 62, n. 2, 1986.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. São Paulo: Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução, análise. v. 1. 2. ed. São Paulo: Atlas: 1993.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. O cliente nunca mais estará satisfeito. **Revista Exame**, n. 19., ed. 723, set. 2000.

MEINERS, W. E. M. **Implantação da indústria automobilística e seus impactos sobre a região de Curitiba**. Curitiba: ISAD/PUC, 1999. Mimeografado.

MIRANDA, C. L. **Satisfação do cliente em supermercados**: a avaliação da qualidade dos serviços. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, UFSC, Florianópolis, 2001.

MORRIS, M. H.; MORRIS, G. **Política de preços num mercado competitivo e inflacionado**. São Paulo: Makron Books, 1994.



PALLOIX, C. **O processo de trabalho**: do fordismo ao neofordismo. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.

PEPPERS, D.; ROGERS M. Nos conhecemos de algum lugar? **HSM Management**, mar./abril 2000.

PORTER, M.. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWANY, V. Criação de valor compartilhada. **HSM Management**, n. 34, set./out. 2000. Disponível em: <[www.hsmmanagement.com.br](http://www.hsmmanagement.com.br)>. Acesso em: 12 dez. 2002.

RETAIL trends in the 1990s. **Journal of Accountancy**, dez. 1989.

RIBEIRO, et al. Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 1, jan./mar. 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RITCHERT, H. G. **Retailing**: principles and practices. 3.ed. New York: MacGraw-Hill, 1954.

ROGERS, M. O modelo CRM. **HSM Management**, n. 23, nov./dez. 2000.

ROJO, F. Tendências em supermercados, **SuperHiper**, ano 22, n. 253, 1998.

SALMON, W. J. Where is eletronic in-home retailing going? In: BUZZEL, R. **Marketing in an eletronic age**. Boston: HBS Press, 1985.

\_\_\_\_\_. Retailing in the age of execution. **Journal of Retailing**, n. 3, fall 1989.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. São Paulo: Makron Books, 1997.

SCHONBERGER, R. J. **Técnicas industriais japonesas**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

SHAPIRO, B. P. A psicologia da precificação. **Coleção Harvard de Administração**, n. 19, p. 7, 1986.

SHETH, J. N. Emerging trends for retailing industry. **Journal of Retailing**, v. 59, n. 3, 1983.

SLOAN JR, A. P. **Minha vida na General Motors**. Rio de Janeiro: Record, 1965.

SPENDOLINI, M. J.. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1993.

STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

TAPSCOTT, D. A internet reinventou os negócios. **HSM Management**, n. 21, jul./ago. 2000.

VARELA, R. O que acontece no supermercadismo chileno. **SuperHiper**, ano 23, n. 260, 1996.

WALTERS, C. G. **Marketing channels**. Santa Monica: Goodyear, 1977.

WOMACK, J. D.; JONES, D. T.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WOOD, S. A administração japonesa. **Revista de Administração**, v. 26, n. 3, jul./set. 1991.

**ANEXO**

**ANEXO A - Questionário aberto aplicado aos clientes do supermercado **baratão** avenida, com as respostas dos mesmos**

**1) Quais os principais fatores que influenciam você na escolha do supermercado?**

**Respostas:**

- |                           |                          |                             |
|---------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 1) Preço                  | 2) Atendimento           | 3) Organização dos Produtos |
| 4) Variedade de Itens     | 5) Acesso às Mercadorias | 6) Higiene                  |
| 7) Qualidade dos Produtos | 8) Feirinha              | 9) Ofertas                  |
| 10) Aparência             | 11) Espaço Físico        | 12) Entrega Rápida          |

**2) Quais fatores que o desagradam e que fariam você escolher outro supermercado?**

**Respostas:**

- |                           |                          |                                  |
|---------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| 1) Mau Atendimento        | 2) Preço                 | 3) Qualidade                     |
| 4) Fila no Caixa          | 5) Produtos Vencidos     | 6) Não ter embalagens            |
| 7) Não achar produtos     | 8) Não receber cartão    | 9) Falta de Confiança no Cliente |
| 10) Pessoas mal Treinadas | 11) Falta de Organização | 12) Higiene do Açougue           |
| 13) Entrega de Mercadoria | 14) Carne mal Cuidada    |                                  |

**3) Cite alguns aspectos positivos de outros supermercados que você frequenta ou já visitou.**

**Respostas:**

- |                            |                          |                              |
|----------------------------|--------------------------|------------------------------|
| 1) Fornecimento de sacolas | 2) Limpeza               | 3) Preço Baixo               |
| 4) Promoções frequentes    | 5) Variedade de Produtos | 6) Mais Agilidade nos Caixas |
| 7) Estacionamento maior    | 8) Espaço Físico         | 9) Qualidade no Atendimento  |
| 10) Qualidade dos Produtos | 11) Prazo em Cheques     | 12) Entrega Grátis           |
| 13) Praça de Alimentação   |                          |                              |

**4) Por que você escolheu fazer compras neste supermercado?**

**Respostas:**

- |                        |                             |                          |
|------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 1) Preço               | 2) Bom Atendimento          | 3) Próximo da Residência |
| 4) Ofertas             | 5) Abertura de Cartão       | 6) Higiene               |
| 7) Carne Melhor        | 8) Preço de Alguns Produtos | 9) Caminho de Casa       |
| 10) Recebe vale-compra | 11) Qualidade dos Produtos  |                          |

**5) Quais aspectos que poderiam ser melhorados neste supermercado?**

**Respostas:**

- |                                       |                               |  |
|---------------------------------------|-------------------------------|--|
| 1) Fornecer Sacolas                   | 2) Variedade de Produtos      | 3) Melhor Atendimento ao liberar cheques       |
| 4)Atendimentos de Alguns Funcionários | 5) Preço                      | 6) Mais Ofertas                                |
| 7) Produtos Populares                 | 8) Carrinhos que Funcionem    | 9) Carrinho de Bebê                            |
| 10) Pintura do Mercado                | 11) Abrir mais cedo           | 12)Melhor Iluminação                           |
| 13) Entrega Grátis                    | 14)Validade Curta de Produtos | 15) Receptividade na Chegada do Cliente à Loja |

**6) Você tem alguma idéia ou sugestão de algum serviço que você gostaria que este supermercado oferecesse?**

**Respostas:**

- |                                    |   |                              |
|------------------------------------|---|------------------------------|
| 1) Sacolas, Embalagens             | 2) Pessoas para ajudar nos pacotes      | 3) Cartão Eletrônico         |
| 4) Estacionamento Coberto          | 5) Esteira no Caixa                     | 6) Local para trocar fraldas |
| 7) Ofertas na Feira                | 8) Caixa para pagar água, luz, telefone | 9) Prazo no Cheque           |
| 10) Entrega Grátis                 | 11) Aumentar o horário de atendimento   | 12) Banheiros mais Visíveis  |
| 13)Mais Lixeiras no Estacionamento |   |                              |



5	Quanto à qualidade dos produtos por departamento:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Açougue										
2	Feirinha (frutas e verduras)										
3	Padaria										
5	Bebidas e refrigerantes										
6	Frios e laticínios										
7	Empacotados (arroz, feijão, trigo, fubá etc)										
Dê uma nota para cada questão marcando um "X" nos espaços em branco ao lado.		Ruim Regular			Bom Ótimo			Excelente			
6	Quanto aos preços de produtos por departamento:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Açougue										
2	Feirinha (frutas e verduras)										
3	Produtos de padaria										
4	Frios e laticínios										
5	Bebidas e refrigerantes										
6	Cesta básica (óleo, açúcar, arroz, feijão, trigo, café etc)										
7	Higiene e limpeza										
7	Quanto aos serviços pós-compras:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Entrega em domicílio										
2	Pessoas que ajudem a levar as mercadorias no carro										
3	Pacotes ou embalagens										
4	Serviço de reclamação										
8	O mais importante na escolha de um supermercado é: (enumere de 1 - mais importante - a 7 - menos importante -, não repetindo o mesmo número para mais de uma questão)										
	Entrega grátis de mercadorias										
	Variedade de produtos										
	Embalagens e pessoas para ajudar nos pacotes										
	Qualidade nos produtos e bom atendimento										
	Supermercado próximo ou a caminho da residência										
	Bons preços e ofertas										
	Recebimento de cheque pré-datado e cartão de crédito										

Para finalizar, gostaríamos de obter algumas informações sobre você

Quem faz as compras costumeiramente no supermercado? \_\_\_\_\_

Qual é a sua idade? \_\_\_\_\_

Sexo M ( ) F ( )

Profissão \_\_\_\_\_

Quantas vezes você vai ao supermercado no mês?

- 1 vez por mês       2 a 4 vezes no mês       5 a 10 vezes no mês  
 11 a 15 vezes no mês       todo dia

Qual o valor aproximado de gasto/ mês em supermercado?  
R\$ \_\_\_\_\_

Qual o valor aproximado de gasto/mês neste supermercado?  
R\$ \_\_\_\_\_

Qual a sua renda mensal, em R\$?

<input type="checkbox"/>	ATÉ	180,00		
<input type="checkbox"/>	DE	180,00	A	360,00
<input type="checkbox"/>	DE	360,00	A	540,00
<input type="checkbox"/>	DE	540,00	A	900,00
<input type="checkbox"/>	DE	900,00	A	1.500,00
<input type="checkbox"/>	DE	1.500,00	A	2.000,00
<input type="checkbox"/>	DE	2.000,00	A	3.000,00
<input type="checkbox"/>	DE	3.000,00	A	5.000,00
<input type="checkbox"/>	ACIMA	5.000,00		