

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

**ESTUDO SOBRE COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES DE  
ELETRODOMÉSTICOS  
DE PORTO ALEGRE: SERVIÇOS AO CLIENTE**

Roséli Maria dos Santos Pacheco

Porto Alegre, março de 2003

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

**ESTUDO SOBRE COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES DE  
ELETRODOMÉSTICOS  
DE PORTO ALEGRE: SERVIÇOS AO CLIENTE**

**Roséli Maria dos Santos Pacheco**

**Orientador: Professor Dr. José Luis Duarte Ribeiro**

**Banca Examinadora:**

**Prof. Dr. Marcelo Gattermann Perin  
PUC - RS - Porto Alegre**

**Prof<sup>a</sup>. Dra. Carla Schewengber Ten Caten  
UFRGS - Porto Alegre - RS**

**Prof. Dr. Jorge Francisco Bertinett Lenger  
FACAD - Osório – RS - UNISC – Santa Cruz -RS**

**Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia de produção, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia – modalidade profissionalizante – Ênfase: Gerência de serviços.**

**Porto Alegre, março de 2003**

**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.**

**Professor Dr. José Luis Duarte Ribeiro**  
Escola de Engenharia  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**Professora Helena Beatriz Bettella Cybis**  
Coordenadora  
Mestrado Profissionalizante em Engenharia  
Escola de Engenharia  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA

**Prof. Dr. Marcelo Gattermann Perin**  
PUC - Porto Alegre -RS

**Prof<sup>a</sup>. Dra. Carla schewengber Ten Caten**  
PPGEP/UFRGS - Porto Alegre - RS

**Prof. Dr. Jorge Francisco Bertinett Lenger**  
FACAD - Osório - RS - UNISC - Santa Cruz - RS

***O domínio de uma profissão não  
exclui o seu aperfeiçoamento. Ao  
contrário, será mestre quem continuar  
aprendendo.***

***Pierre Furter***

***Dedicatória***  
***À Minha Mãe, por seu***  
***carinho, dedicação e auxílio.***

## **Agradecimentos**

Muitas pessoas colaboraram para a realização desta dissertação de mestrado. Agradeço a todas, porém, existem algumas participações que gostaria de salientar:

Ao professor José Luis Duarte Ribeiro, pela orientação e dedicação, fundamentais para que este trabalho fosse concluído.

Aos consumidores e gerentes de lojas que se dispuseram a participar desta pesquisa, pelo interesse, cordialidade e disponibilidade nas entrevistas.

A minha família, especialmente meus filhos, agradeço a sua compreensão pelos momentos em que não estive presente para dedicar-me a esta etapa tão importante da minha vida.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estratégias do processo de decisão para compra de produtos .....	49
Figura 2. Processo de compra .....	53
Figura 3. Importância dos blocos conforme a percepção dos gerentes .....	55
Figura 4. Importância dos atributos conforme a opinião de gerentes e ..... consumidores .....	93

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Importância dos blocos conforme a percepção dos consumidores .....	86
Tabela 2. Importância dos blocos conforme a percepção dos gerentes .....	91

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Formas de serviços .....	42
Quadro 2. Serviços oferecidos pelo varejo .....	43
Quadro 3. Classificação dos serviços ao cliente .....	46
Quadro 4. Tipos de comportamento dos Consumidores .....	50
Quadro 5. Características da amostra de consumidores .....	66
Quadro 6. Distribuição da população de .....	70
Quadro 7. Atributos citados por gerentes e consumidores .....	85
Quadro 8. Comparativo da importância atribuída pelos gerentes e consumidores aos diversos blocos e atributos .....	95

## RESUMO

Diversos autores indicam que os “serviços prestados ao cliente” podem ser considerados um importante fator de diferenciação, e as empresas que buscam a preferência do cliente devem mobilizar seus esforços no sentido de atingir a excelência nessa dimensão. Diante dessa afirmação, este estudo se propõe a verificar a percepção dos consumidores e dos gerentes de lojas de eletrodoméstico em *Shopping centers* de Porto Alegre relativa aos serviços prestados, considerando os blocos “Infra-estrutura externa”, “Infra-estrutura interna”, “Pré-venda”, “Venda” e “Pós-venda”.

O trabalho foi desenvolvido seguindo técnicas de pesquisa qualitativa. A percepção dos consumidores foi investigada, através de um estudo em grupos focados, enquanto que a percepção dos gerentes de lojas de eletrodomésticos foi pesquisada através de entrevistas individuais. A pesquisa buscou identificar os atributos que os consumidores e gerentes consideram importantes, no que refere aos serviços prestados por lojas de eletrodomésticos.

Utilizando a abordagem qualitativa, foi possível comparar a percepção dos consumidores com a percepção dos gerentes de loja. Entre os principais resultados, observa-se que há concordância entre a percepção dos consumidores e gerentes. Contudo, os consumidores possuem uma lista maior de atributos considerados essenciais, comparada à lista informada pelos gerentes. A diferença de opinião, detectada através do estudo, permitiu identificar oportunidades que podem ser exploradas pelas lojas de eletrodomésticos que buscam aprimorar os seus serviços prestados aos clientes.

Palavras-chaves: Serviços, Eletrodomésticos, *Shopping Center*, Pesquisa qualitativa

## **ABSTRACT**

Many authors say that “services” can be considered an important differentiation factor. Thus, companies seeking for client preference should direct all their efforts to reach the excellence in this sense. Taking this idea into consideration, this study tries to verify the client’s perception as well as the perception of managers of electrical appliance stores in shopping malls in Porto Alegre city concerning provided services. The blocks external structure, internal structure, pre-selling, selling and post-selling were contemplated in the investigation.

The work was developed following qualitative research techniques. The client’s perception was investigated through a focus group study, while the perception of the managers in electrical appliance stores was investigated through individual interviews. The research tried to identify the attributes that both consumers and managers consider important concerning services provided by electrical appliance stores.

Using a qualitative approach, it was possible to compare the perception of consumers and store managers. Among the main results, we observe that there is an agreement between both perceptions. However, consumers have a bigger list of attributes that are considered essential comparing to the list informed by managers. The difference in opinion detected through the study allowed the identification of attributes that can be explored by electrical appliance stores committed to improve services provided to their clients.

Key words: Services, Electrical Appliances, Shopping Malls, and Qualitative do research.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	7
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	8
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	9
<b>RESUMOS</b> .....	10
<b>ABSTRACT</b> .....	11
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1 Comentários iniciais .....	16
1.2 Tema e objetivos .....	17
1.3 Justificativa do tema e objetivos .....	18
1.4 Método de trabalho .....	19
1.5 Estrutura da dissertação .....	20
1.6 Limitações .....	21
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1 O varejo</b> .....	<b>22</b>
2.1.1 Papel do varejo nos canais de distribuição .....	22
2.1.2 Conceito de varejo .....	22
2.1.3 Histórico e evolução do varejo .....	25
2.1.4 Tipos de varejo .....	27
2.1.5 Estratégia do varejo .....	33

2.1.6 Tendências do Varejo .....	35
<b>2.2 Serviços .....</b>	<b>38</b>
2.2.1 Conceito e características dos serviços .....	38
2.2.2 Serviços ao cliente .....	40
2.2.3 Formas e classificação de serviços ao cliente .....	41
<b>2.3 Comportamento do Consumidor .....</b>	<b>47</b>
<b>2.4 Grupos focalizados .....</b>	<b>56</b>
<b>2.5 Entrevistas em profundidade .....</b>	<b>63</b>
<b>3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A METODOLOGIA ADOTADA NA PESQUISA .....</b>	<b>65</b>
3.1 Planejamento do estudo em grupo focalizado (consumidores) .....	66
3.1.1 Definição da população alvo .....	66
3.1.2 Propósito da reunião .....	67
3.1.3 Questões propostas para o grupo focalizado .....	67
3.1.4 Procedimentos adotados para a reunião do grupo focalizado .....	68
3.2 Planejamento das entrevistas em profundidade (gerentes de lojas) .....	69
3.2.1 Definição da população alvo .....	69
3.2.2 O propósito das entrevistas .....	70
3.2.3 Questões propostas para a entrevista .....	70
3.2.4 Procedimento para a realização das entrevistas .....	71
3.2.4.1 Condução das entrevistas .....	72
<b>4 DESCRIÇÃO DO ESTUDO .....</b>	<b>73</b>
4.1 Grupo focalizado (consumidores) .....	73
4.1.1 Respostas às questões de pesquisa do grupo focalizado .....	73
4.1.1.1 Aspectos associados à infra-estrutura externa .....	73
4.1.1.2 Aspectos associados à infra-estrutura interna .....	74
4.1 Aspectos associados aos outros tipos de serviços .....	74
4.2 Importância atribuída aos atributos .....	76

4.3 Aspectos relacionados a outros comentários .....	76
<b>4.2 Entrevistas em profundidade (gerentes de lojas) .....</b>	<b>77</b>
4.1.2 Respostas às questões da entrevista .....	77
4.2.1.1 Aspectos associados à infra-estrutura externa .....	77
4.2.1.2 Aspectos associados à infra-estrutura interna .....	78
4.2.1.3 Aspectos associados a outros tipos de serviço .....	78
4.1.2.4 Importância atribuída aos atributos. ....	81
4.1.2.5 Aspectos relacionados a outros comentários .....	82
<b>5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>84</b>
5.1 Blocos valorizados pelos consumidores .....	84
5.1.1 Relação dos atributos arrolados .....	85
5.1.2 Infra-estrutura externa .....	86
5.1.3 Infra-estrutura interna .....	97
5.1.4 Pré-venda .....	97
5.1.5 Venda .....	88
5.1.6 Pós-venda .....	89
5.2 Blocos valorizados pelos gerentes .....	90
5.2.1 Infra-estrutura externa .....	91
5.2.2 Infra-estrutura interna .....	91
5.2.3 Pré-venda .....	92
5.2.4 Venda .....	92
5.2.5 Pós-venda .....	92
5.3 Análise comparativa da percepção de gerentes e consumidores .....	93
5.3.1 Análise comparativa dos blocos arrolados pelos gerentes e..... consumidores.....	93
5.3.2 Análise comparativa dos atributos enfatizados pelos gerentes e..... consumidores .....	95
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>97</b>

6.1 Conclusões .....	97
6.2 Sugestões para futuros trabalhos .....	92
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>106</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Comentários Iniciais

A sociedade vem sofrendo uma intensa evolução. Fatores como mudança de hábitos, costumes dos consumidores e avanços tecnológicos originam uma crescente diversidade de novos produtos e serviços. Atualmente, o consumidor passou a ter acesso a um mercado globalizado, com diferentes oportunidades de consumo, tornando-se extremamente sofisticado e seletivo em relação às ofertas de mercado. Para se adaptar a essa nova realidade do mercado é essencial que as empresas busquem, constantemente, a criação de vantagens competitivas sustentáveis em longo prazo (Rangel, 1992).

Segundo Christopher (1999), há sinais de uma crescente percepção, em muitas organizações, de que o atendimento ao cliente representa um dos poucos meios de alcançar diferenciação em um mundo de produtos similares, semelhantes e clonados. Também Bowen et al. (1989), Grönroos (1995) e Heskett et al. (1997) indicam a importância dos serviços prestados ao cliente como meio de melhorar o desempenho competitivo das organizações.

O setor varejista está a meio caminho de uma transformação revolucionária, onde a margem de lucro deve diminuir na mesma proporção em que os riscos devem aumentar. De acordo com Rangel, et al. (1999), a padronização crescente de produtos e serviços em escala mundial, assim como a abertura de mercado observada em vários países, vem introduzindo a necessidade de diferenciação de

produtos e serviços, com ênfase no desenvolvimento de novos serviços prestados aos clientes.

Para Teboul (1999), à medida que os produtos produzidos se parecem cada vez mais com os de seus concorrentes, o único meio de obter uma vantagem competitiva reside, inevitavelmente, ora em desenvolver a dimensão serviço em sua oferta, ora em associar novos serviços à oferta.

Neste ambiente dinâmico, o conhecimento detalhado do consumidor passa a ser um fator crítico para o pleno desenvolvimento das funções das empresas, capacitando-as a satisfazerem da melhor maneira possível os desejos de seus clientes. Com a diversificação do mercado, a crescente concorrência e, principalmente, em função da tendência da padronização dos produtos e serviços, torna-se relevante pesquisar a opinião do consumidor, buscando conhecimentos referentes ao seu comportamento. Esse conhecimento pode ser a chave para a criação e manutenção de vantagens competitivas.

## **1.2 Tema e objetivos**

O tema desta dissertação é o comportamento dos consumidores de eletrodomésticos. De forma mais específica, a pesquisa versa sobre o comportamento frente aos serviços prestados ao cliente. A ênfase recai sobre consumidores de *shopping centers* de Porto Alegre.

O presente trabalho tem como objetivo principal explorar os serviços prestados aos clientes de lojas de eletrodomésticos localizadas em *shopping centers*, avaliado tanto a partir do ponto de vista do próprio cliente quanto a partir da opinião dos profissionais do setor.

Os objetivos específicos deste estudo são:

- Identificar os principais atributos da prestação de serviços, listados pelos consumidores e pelos profissionais que trabalham em lojas de eletrodomésticos, em *shopping centers*.

- Explorar a importância dos atributos arrolados.
- Comparar a importância atribuída pelos clientes e por profissionais do setor, verificando se as percepções são similares.

### 1.3 Justificativa do estudo

Esta dissertação propõe-se a investigar o comportamento do consumidor. Um tema relevante tanto no meio acadêmico quanto empresarial, na medida em que trata de lojas de eletrodomésticos. Aborda o setor de varejo, que apresenta uma grande participação no cotidiano dos consumidores.

Neste sentido, Levy e Weitz (2000) afirmam que o varejo é uma instituição econômica significativa e um grande negócio em nossa sociedade. Para tanto, basta analisar os resultados das vendas de varejo nos Estados Unidos, em 1995, os quais totalizaram a importância de U\$ 2,34 trilhões, mobilizando 18% da força de trabalho.

Quanto à escolha da indústria de *shopping center* como objeto da pesquisa, além de ser um setor extremamente significativo para economia brasileira, alcançou faturamento de mais de 27,9 bilhões de reais em 2002, empregando 445.396 funcionários.

Quanto à escolha da indústria de *shopping center* como objeto da pesquisa, além de ser um setor extremamente significativo para economia brasileira, alcançou faturamento de mais de 27,9 bilhões de reais em 2002, empregando 445.396 funcionários.

Para Levy e Weitz (2000), a natureza do varejo e sua taxa de mudança estão relacionadas ao estágio e à velocidade do desenvolvimento econômico do país. Assim, ao estudarmos o sistema americano, entenderemos como o varejo está evoluindo em outras partes do mundo.

Há de se considerar que o setor varejista está atravessando um período de mudanças, onde se evidencia o crescimento da concorrência entre as empresas em nível global. Este segmento vem apresentando menores margens de lucro e

elevadas margens de risco, exigindo habilidade e criatividade por parte dos empresários, a fim de permanecerem no mercado.

Conforme Gonzalis (1996), a relação entre os varejistas e os consumidores nas décadas de 1950 e 1960 era bastante diferente da atual. Nesse período, o dono do estabelecimento conhecia cada um dos seus consumidores e sabia de suas preferências. O consumidor depositava confiança no comerciante, pois sabia que seus produtos eram de qualidade e o atendimento personalizado. Contudo, essa relação começou a mudar com a introdução dos auto-serviços, onde o consumidor passou a escolher seus próprios produtos, tornando-se gradativamente um desconhecido. Os varejistas, para se adaptarem a esta nova realidade do mercado, foram aos poucos transformando as relações de trocas com os consumidores.

No entanto, o ambiente atual, altamente competitivo, volta a exigir maior conhecimento dos consumidores. Na verdade, essa é a chave para o planejamento de novos produtos e novos serviços. Serviços que venham a atender e exceder as expectativas dos clientes.

Neste contexto, conhecer o comportamento do consumidor passa a constituir uma das prioridades de gestão, nas empresas comprometidas com os consumidores. Na nova economia, os resultados obtidos junto aos clientes irão depender diretamente do conhecimento que as empresas acumularem a respeito dos mesmos e de suas necessidades específicas.

#### **1.4 Método de trabalho**

O presente estudo será desenvolvido seguindo uma abordagem qualitativa e exploratória, onde o pesquisador apresenta grande envolvimento com todas as etapas da pesquisa, participando ativamente das atividades e, ao mesmo tempo, documentando a pesquisa e chegando às conclusões do trabalho. A realização do trabalho irá obedecer às etapas descritas a seguir:

- Desenvolvimento de uma revisão bibliográfica, contemplando os principais

autores associados aos temas varejo e serviços. A revisão bibliográfica irá auxiliar ao entendimento de segmento do varejo e o papel dos serviços prestados ao cliente.

- Escolha da cidade onde será desenvolvida a pesquisa, bem como dos estabelecimentos que representem uma parcela significativa de clientes do setor de eletrodomésticos.
- Pesquisa de campo, fase 1 - Realização de estudos qualitativos através de entrevistas em profundidade constituídos por profissionais do setor, visando coletar opiniões sobre as variáveis consideradas importantes pelo consumidor de eletrodomésticos, no que se refere aos serviços prestados aos clientes.
- Pesquisa de campo, fase 2 - esta etapa tem por objetivo o levantamento de dados diretamente junto aos consumidores. O levantamento será feito a partir de estudos qualitativos, utilizando grupos focalizados, nesta etapa, contemplando os próprios consumidores. Os estudos irão identificar as variáveis consideradas importantes e o grau de importância atribuído pelos consumidores aos serviços prestados por lojas de eletrodomésticos.
- Análise dos resultados, identificando as variáveis mais importantes e comparando os resultados obtidos junto aos profissionais (entrevistas em profundidade) e aos consumidores (grupo focalizado).

### **1.5 Estrutura da dissertação**

No capítulo 1, é apresentada a introdução, onde constam o tema, os objetivos do trabalho, a justificativa do tema, a metodologia empregada para alcançar os objetivos e as limitações existentes na elaboração do trabalho.

No capítulo 2, no primeiro momento é apresentada uma revisão bibliográfica abordando os principais assuntos relacionados ao varejo, como: conceito, tipos, histórico, estratégia de varejo e vantagem competitiva. Num segundo momento, é abordado o tema dos serviços ao cliente, bem como a utilização desses serviços como ferramenta para atingir uma vantagem competitiva diante da concorrência.

No capítulo 3, são apresentados o método de pesquisa e o planejamento das entrevistas em profundidade, as quais irão abordar os profissionais que atuam no mercado de eletrodomésticos e o planejamento dos grupos focalizados com os consumidores.

No capítulo 4, há a descrição dos estudos em grupos focalizados e das entrevistas em profundidade, envolvendo a investigação junto aos profissionais e consumidores.

No capítulo 5, são apresentadas a análise e interpretação dos resultados.

Por último, no capítulo 6 são expostas as conclusões relacionadas ao estudo proposto, bem como sugestões para estudos futuros sobre o tema.

## **1.6 Limitações**

O trabalho limita-se a uma pesquisa utilizando grupos focalizados e entrevistas em profundidade, tendo como população alvo os profissionais e consumidores de lojas de eletrodomésticos localizadas em *shopping centers* de Porto Alegre. Assim, as generalizações devem ser feitas com reservas.

A abordagem é qualitativa, contemplando entrevistas individuais e entrevistas em grupo, conduzidas em profundidade, mas contemplando um número pequeno de empresas e consumidores. Enquanto um trabalho qualitativo, conduzido em profundidade, ele permite identificar e discutir uma série de questões, mas as conclusões não pretendem possuir representatividade estatística.

O trabalho concentra-se nas dimensões infraestrutura externa, infraestrutura interna, pré-venda, venda e pós-venda. Podem existir outras dimensões importantes no âmbito dos serviços prestados ao cliente, as quais não são contempladas neste trabalho.

Outra limitação refere-se ao fato da dissertação não abordar a relação entre o desempenho das empresas que utilizam (desenvolvem) ou não o potencial dos serviços que podem ser prestados ao cliente.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo, aborda-se a fundamentação teórica que embasa o estudo. Por essa razão apresentam-se alguns posicionamentos de especialistas a respeito dos serviços prestados ao cliente, conceitos, característica de varejo e serviços ao cliente. Citam-se, também, algumas experiências de empresas que realizam esse tipo de atividade.

### **2.1 O varejo**

#### **2.1.1 Conceito de varejo**

Pela abrangência da constituição do assunto, é necessário tecer algumas considerações conceituais sobre o significado que vem sendo atribuído ao termo “varejo”.

É possível definir-se “varejo”, desde a perspectiva econômica, pois segundo Levy e Weitz (2000), são uma instituição econômica significativa e um grande negócio em nossa sociedade. Já Boone & Kurtz (1998) definem varejo como sendo toda a atividade envolvida na venda de mercadorias e serviços ao consumidor final. Complementam os autores que as vendas de varejo, na sua maioria, ocorrem em lojas, podendo também incluir outras formas de comércio como vendas através de outros meios: via computador, telefone, correio, Internet, máquinas de venda automática e direta.

Para Las Casas (1994), as definições de varejo são muitas, assim, aponta os dizeres de Spohn e Allem (1977) que o consideram como uma “atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelo cliente”.

Outro conceito mencionado por Las Casas (1994), refere-se ao posicionamento de Richert (1954) que define varejo como “o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final”.

Já a American Marketing Association (AMA) o define como uma unidade de negócios que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores, vendendo diretamente a consumidores finais e eventualmente a outros consumidores.

### **2.1.2 Papel do varejo nos canais de distribuição**

Las Casas (1994), quando aborda o papel do varejo nos canais de distribuição, atribui ao varejo um papel importante, pois facilitou a troca de bens, a comercialização e a formação de mercado. Os intermediários, também, contribuíram para melhorar os canais de distribuição, facilitando a transferência de bens do produtor ao consumidor. A melhoria dos canais de distribuição proporcionou às comunidades envolvidas maior acesso aos produtos desejados, com economia de tempo e distância.

Segundo Levy & Weitz (2000), o papel do varejo nos canais de distribuição segue uma ordem bem delimitada, iniciando a partir dos estabelecimentos fabris que operam de forma artesanal (processo manufatureiro), ou seja, os fabricantes. Estes fornecem seus produtos aos atacadistas, normalmente, constituídos por grandes comerciantes que estocam os produtos oriundos das fábricas para revender ao comércio varejista que, por sua vez, vende os produtos aos consumidores finais. Os fabricantes exercem, muitas vezes, dois tipos de revenda: vendem seus produtos tanto para os atacadistas como diretamente ao varejista. O varejista tem como função específica o fornecimento de variados produtos e serviços; realizar a divisão

de lotes grandes em pequenos lotes; manter o estoque para atender as necessidades e demanda do consumidor e fornecer serviços variados ao cliente.

Em decorrência da função do varejista em fornecer uma variedade de produtos requer-se, do mesmo, condições de oferecer aos clientes a possibilidade de escolha de produtos, marcas, modelos, tamanhos, cores e preços, num mesmo espaço físico.

Por conseguinte, o varejista preocupa-se com a redução de custos ao cliente, divide os grandes lotes em pequenos para serem vendidos a consumidores conforme os padrões das casas dos consumidores. Nota-se aí, a preocupação do varejista com as preferências e necessidades do cliente. Assim, uma outra função é a preocupação com a manutenção de estoques, que visa dispor de produtos para aqueles consumidores que desejarem. Essa manutenção de estoque, ou melhor, a compra em maiores quantidades, possibilita ao varejista a redução de preços, o que se converte em benefício aos consumidores.

O varejista tem a seu encargo o fornecimento de serviços com o intuito de facilitar a compra e o uso dos produtos pelo cliente. Esses serviços podem ser diversos, por exemplo: (I) crédito, (II) exposição de produtos às vistas do cliente para que possibilitem a escolha e possam testar sua funcionalidade antes de se efetivar a compra, (III) fornecimento de informações especializadas sobre os produtos.

Finalmente, observa-se a função do varejista em aumentar o valor dos produtos através dos serviços oferecidos. Esta função requer um maior investimento nos serviços que ele oferece ao cliente, por isso é preciso calcular os custos e integrá-los aos valores dos produtos ofertados aos consumidores.

Segundo as teorias de marketing, abordadas por Boone e Kurtz (1998), os canais de distribuição assumem relevância no varejo porque exercem funções específicas, como a de reduzir as distâncias entre o produtor e o consumidor, além de fornecer meios para a obtenção de bens e serviços. É formado por um sistema organizado que estabelece o fluxo físico e nominal dos bens e serviços, que inicia no produtor e vai até o consumidor. São considerados como canal de distribuição os estabelecimentos comerciais que interagem entre produtores e consumidores. Esses canais são importantes para as estratégias de marketing, uma vez que contribuem

para facilitar e solucionar problemas e ajustes que se fizerem necessários. Os canais agem como agentes complementares nas trocas de mercadorias.

### **2.1.3 Histórico e evolução do varejo**

Pode-se descrever a evolução do varejo, numa perspectiva histórica, a partir das reflexões de Boone & Kurtz (1998), que associam essa prática ao comércio ambulante, criador dos primeiros empórios nos Estados Unidos, com a finalidade de atender às necessidades básicas de pequenas comunidades. Nesses empórios, o consumidor podia adquirir uma variedade de produtos e artigos.

Para esses autores, a idéia de varejo está associada ao conceito atual de Marketing, pois ele encerra a proposta de atender às necessidades e desejos do consumidor, bem como acompanhar as mudanças que se operam nos clientes.

Essa evolução se deu em diferentes décadas e com características próprias:

Anos 30 – surgem os supermercados com o objetivo de oferecer melhores condições e preços.

Anos 50 – adotam novas estratégias, como ofertas de preços e condições de acesso e permanência, visando ao aumento da clientela.

Anos 60 – surgem as lojas de conveniência, com maior tempo de atendimento ao público, devido a demanda e necessidades do cliente.

Anos 80 – desenvolvem-se as *off-price*, oferecendo mercadorias de marca com preços inferiores aos varejos tradicionais.

Para Las Casas (1994), essa evolução parte dos primórdios da civilização (Império Romano). Na Inglaterra e nos Estados Unidos, tal qual no Brasil, as lojas apresentavam uma conotação social porque serviam como centro de reuniões do setor rural. Esse tipo de comércio inicia na época da colônia, quando o comércio brasileiro apresenta importante atuação no mercado, com a finalidade de melhorar a economia através da venda das produções agrícola, pecuária e de mineração.

No entanto, o varejo brasileiro enfrenta dificuldades pela falta de estrutura, surgindo outro tipo de varejo, os chamados *peddler*, na figura do tropeiro mercantilista, cuja função era ligar o litoral ao interior brasileiro, levando carregamento de alimentos.

Na opinião desse autor, o fator determinante do crescimento do varejo deu-se em função da infra-estrutura das cidades, a concentração mercadológica, os transportes e comunicação, na época da República.

Para Levy & Weitz (2000) a evolução do varejo pode ser entendida a partir da análise das teorias nas quais se fundamentam. Várias teorias foram criadas para explicar a estrutura atual da indústria do varejo e prever o seu comportamento futuro, entre elas está à roda do varejo.

Segundo Pride & Ferrel (2000) quando novos tipos de negócios de varejo aparecem, eles se esforçam para ocupar nichos no ambiente dinâmico do varejo. De acordo com esta teoria, os novos varejistas entram no mercado com preços, margens e status baixos. Seus preços baixos são normalmente resultado de inovações nos procedimentos para cortar custos e logo atraírem imitadores. Gradualmente, à proporção que esses negócios tentam ampliar sua base de clientes e aumentar vendas, suas operações e instalações se tornam mais elaboradas e mais caras. Eles podem se mudar para locais mais convenientes, oferecer mercadoria de qualidade mais alta, ou acrescentar serviços. Por fim, eles alavancam o topo da escala de preço, custo e serviço, competindo com varejistas de descontos surgidos mais recentemente e que estão seguindo o mesmo processo evolutivo.

A teoria de Acordeão apontado por Levy & Weitz (2000), caracteriza-se pela flutuação de estratégias de ofertas de muitas categorias e pouco sortimento para as estratégias de amplo sortimento com número limitado de categorias. Essa evolução deu-se principalmente nas zonas rurais norte-americanas.

A teoria do Processo Dialético é vista como um processo resultante da dependência de outros modelos de instituições de varejo, de onde se extraem as características dos concorrentes para a formação de uma nova loja varejista.

Por outro lado, a teoria da “Seleção Natural” está baseada nas idéias de Darwin que parte da evolução e transformação, com base na manutenção da sobrevivência.

Para Belik (1997), citado por Morgado e Gonçalves (1997), o varejo brasileiro apresenta características marcantes, principalmente, no final do século XIX, com a idéia de atender aos aristocráticos, oferecendo-lhes artigos importados. Contudo, a partir do advento da República e as implicações que a indústria imprimiu na sociedade, surge uma nova conotação com a utilização de novos métodos de venda, trazidos de modelos estrangeiros, principalmente dos Estados Unidos e Europa.

Essa evolução do varejo acompanhou o desenvolvimento urbano e a entrada dos imigrantes, os quais enfrentaram dificuldades para abastecer e alimentar a comunidade por falta de infra-estrutura para escoar a produção e a ausência de um mercado de preços.

Com a Primeira Guerra Mundial e a Revolução Bolchevique na Rússia, movimentos grevistas ocorreram no Brasil, resultando daí a criação de um Comissariado de Alimentação Pública para “intervir e controlar” o abastecimento.

Assim, conclui Belik (1997) que a evolução do varejo brasileiro está relacionada às diferentes épocas da história econômica, cultural e social do país.

#### **2.1.4 Tipos de varejo**

Segundo apresenta Preotesco (1997), citado por Morgado e Gonçalves (1997), há diferentes tipos de varejo, que podem ser classificados segundo a divisão em classes por área ocupada, linhas de mercadoria comercializada e também pela segmentação de mercado. Porém, ainda podem ser classificados pelo tipo de serviços prestados ou produto que oferecem ao consumidor.

Pertencem a esse conjunto os:

a) Hipermercados que absorvem uma área horizontal com mais de 20.000 m<sup>2</sup>, partindo das necessidades de compra dos usuários e lhes oferecendo todos os tipos

de produtos, tanto para consumo imediato, como aqueles bens mais duráveis, operando pelo sistema de auto-serviço.

b) Supermercados são os estabelecimentos com áreas menores, com 100 m<sup>2</sup> a 5.000 m<sup>2</sup>, que comercializam alimentos e se organizam por setores como: mercearia, produtos hortifrutigranjeiros, artigos de uso e consumo doméstico, operando por sistema de auto-serviço.

c) Lojas de departamentos são as lojas verticais que operam pelo sistema de *one-stop-shopping*, são altamente departamentalizadas, compostas por seções, e cada seção dividida por tipos de produtos (duráveis e semiduráveis), seção de eletrodomésticos, seção de móveis, seção de utensílios domésticos, seção de cama, mesa e banho, seção de ferragem, envolvendo uma variedade de produtos, seção de relojoaria, seção de confecções, seção de calçados, malas, etc. e ainda outras seções como perfumaria, bomboniere, etc. Também operam através do sistema de auto-serviço e seleção assistida.

d) Lojas de variedades são as especializadas na venda de bens de consumo semiduráveis, baixo valor de custo, fácil transporte.

e) Lojas especializadas são as que, variam as dimensões conforme o *mix* de produtos. Atuam com produtos de consumo em diferentes ramos e também na área de prestação de serviços, produtos alimentícios e não alimentícios.

f) Lojas de conveniências são as que possuem características bem diferenciadas das demais, porque normalmente permanecem 24 horas disponíveis ao público. Normalmente são instaladas em pontos estratégicos como postos de gasolina, objetivando atender às necessidades emergenciais do consumidor. Operam pelo sistema de auto-serviço.

g) Lojas de descontos caracterizam-se pelas ofertas que proporcionam ao consumidor, com preços baixos e produtos direto de fábrica.

h) Lojas tradicionais e boutiques são as lojas com características mais sofisticadas, onde seu atendimento é personalizado e conta com funcionário que atende o cliente, sugere e orienta-o na escolha, além de fazer toda a operação.

Por outra parte, Levy e Weitz (2000) configuram as lojas de varejo a partir de uma visão geral sobre o varejista tradicional de mercadorias em geral. Nesta perspectiva, essas lojas comercializam produtos diferenciados, estando entre elas as lojas de departamentos e lojas de descontos. Nos últimos 30 anos, outros tipos de lojas de varejo foram surgindo, mais especializadas e tecnicamente montadas, tornando-se muito importantes para os consumidores.

a) As lojas de produtos diferenciados caracterizam-se pela forma de segmento de mercado, pela variedade de sortimentos, oferecendo aos clientes melhor seleção e especialização de vendas. Com isso, os clientes são atraídos para esses tipos de lojas diferenciadas, que oferecem sortimentos e atenção pessoal com uma atmosfera de loja mais íntima.

b) As Lojas de Departamentos caracterizam-se por oferecer aos clientes uma ampla variedade de sortimentos, com atendimento ao cliente e organização em departamentos para expor suas mercadorias, além de contar com espaço de vendas específico, terminal para transacionar e registrar vendas e vendedores para auxiliar clientes. Seus departamentos principais são acessórios masculinos, femininos e infantis; móveis; brinquedos, jogos e eletrodomésticos. Essas lojas são consideradas como únicas em serviços aos clientes. No entanto, seus custos são bastante altos, pela mão-de-obra e recursos humanos que emprega, além de se preocupar em oferecer promoções em determinadas épocas festivas ou à entrada das estações.

c) Lojas de Descontos de Mercadorias em Geral são as que se caracterizam pelos preços baixos oferecidos aos clientes, serviços limitados e ampla oferta de mercadorias, enfatizando o auto-atendimento. Os vendedores atuam mais em departamentos onde são muito necessários (como fotografias, eletrodomésticos e jóias).

Segundo apresentam Boone e Kurtz (1998), são cinco os pontos fundamentais que podem ser utilizados para classificar os tipos de varejo.

### **1) Classificação pelo esforço de compra**

Esse tipo de classificação baseia-se na classificação de bens de conveniência, de compra comparada e de especialidades com base nos padrões de compra dos consumidores.

Os bens de conveniência caracterizam-se pela localização, pelos períodos longos de atendimento ao consumidor e serviços de caixa rápido. Os estabelecimentos de compra comparada e de especialidades são aqueles que vendem artigos como móveis, utensílios, roupas e artigos esportivos, onde os clientes também têm oportunidade de escolher, de comparar preços. Há variedades de artigos e níveis de qualidade. Seus proprietários procuram atrair clientes através de propaganda escrita, falada e layout internos. Investem em seus vendedores treinando-os adequadamente e oferecendo uma variedade de mercadorias aos clientes.

### **2) Classificação por serviços oferecidos**

Nesse tipo de classificação seus proprietários procuram combinar as ofertas de serviço a seu público-alvo, através da oferta de serviços de *self-service* ou atendimento pleno. No *self-service* o consumidor é quem se serve e a oferta de serviço é limitada. Pontos importantes são os preços e a localização na loja.

Por conseguinte, as lojas de serviços plenos se alicerçam nos bens de compra comparada e de especialidade. Assim, é oferecida ampla variedade de serviços, seus preços são mais altos se comparados com os do *self-service*, porque seus custos operacionais são mais elevados.

### **3) Classificação pelas linhas de produtos**

Essa classificação está baseada nas linhas de produtos comercializados. Assim, agrupam-se como estabelecimentos varejistas de produtos comercializados.

Surgem daí três categorias: lojas de especialidades, lojas com linhas limitadas de produtos e lojas generalistas.

#### **a) Lojas de especialidades**

São aquelas que realizam suas atividades a partir de uma única linha de produtos, mas mantêm uma variedade dessa mesma linha; caracterizam-se como linha de mercadorias limitada e específica.

#### **b) Estabelecimentos generalistas**

Estes estabelecimentos caracterizam-se pela ampla variedade de produtos com alto nível de estoque. Nessa categoria, estão incluídas as lojas de variedade de departamentos, comerciantes de massa, lojas de descontos, estabelecimentos *off-price*, hipermercado.

### **4) Classificação com base no local onde se dão as transações comerciais no varejo**

Nesse tipo de classificação estão incluídas as vendas diretas, o varejo de resposta direta e as vendas automáticas.

#### **a) Vendas diretas**

Esse tipo de venda apresenta algumas vantagens tanto para o consumidor quanto para os fabricantes. O consumidor tem a oportunidade de manter a convivência com os vendedores e o fabricante pode obter maior controle dos canais de distribuição.

Assim, a comercialização dos produtos é feita diretamente com o cliente, através de reuniões demonstrativas em locais diversificados como a própria residência do cliente, locais específicos da empresa, através de um coordenador ou

promotor de venda. Exemplo desse tipo de varejo é a *Avon Products*, *Electrolux Corporation*, *Encyclopedia Britannica*, etc.

#### **b) Varejo de resposta direta**

Este modelo refere-se ao tipo de compras efetuadas via correio, telefone e eletrônica (computador ou fax), em que o comprador recebe a mercadoria em casa. Normalmente, os comerciantes usam estratégias de venda como catálogos de ofertas de serviços (ligações gratuitas, venda por computador). É incluído nesse modelo o “*home shopping*” através dos canais de televisão.

#### **c) Vendas automáticas**

São as vendas por meio de máquinas automáticas, onde pode ser adquirida uma variedade de produtos como cigarros, bebidas, café, lanches (biscoitos, batata frita, etc.), através de pagamento automático na própria máquina. As instalações dessas máquinas podem ocupar qualquer espaço de um comerciante, *Shopping Centers* ou supermercados, além de outros pontos que normalmente são locados.

### **5) Classificação pela forma de propriedade**

Neste modelo de classificação estão incluídas as cadeias de lojas e varejistas independentes.

#### **a) Cadeias de lojas**

São precisamente aquelas lojas que pertencem a um mesmo dono ou administração centralizada, que comercializam uma mesma linha de produtos. Estas lojas oferecem vantagem pela possibilidade de seu abastecimento ser realizado em grande quantidade, proporcionando uma economia de escala. Dado ao número elevado de lojas que possuem, contam com especialistas em layout, treinamento na

área de vendas e pedidos de compra, inventários, planejamentos e sistemas contábeis com o fim de aumentar a eficiência.

### **b) Varejistas independentes**

Este modelo corresponde a pequenas empresas que operam independentes, e que nos Estados Unidos formam um grande número, correspondendo a 43% de todas as vendas de varejo nesse país. Essas lojas têm procurado competir com as cadeias de lojas, mas na maioria das vezes não conseguem e acabam fechando suas portas ou associando-se a cooperativas varejistas, cadeias voluntárias ou operações de *franchising*, ou ainda, concentram-se nas lojas tradicionais independentes.

Segundo Rocha e Christensen (1999), as lojas de especialidades tiveram grande desenvolvimento na última década, no mercado americano. Diversos tipos de lojas surgiram, atendendo a segmentos específicos do mercado ou apresentando grande profundidade de oferta em uma linha de produtos. No Brasil, as cadeias de lojas de especialidade de eletrodomésticos, como Ponto Frio, Tele-Rio e Ultralar existem há bastante tempo.

#### **2.1.5 Estratégias do varejo**

As organizações atuantes no setor de varejo defrontam-se, nos dias de hoje, com um elevado nível de concorrência na disputa pela preferência dos consumidores. Em mercados caracterizados por intensa competição de preços, as empresas estão sendo levadas a procurar novos caminhos para alcançar e sustentar vantagens competitivas (KERIN et al, 1992).

Para Hooley e Saunders (1996), à medida que os mercados alvos vão ficando mais congestionados e competitivos e menos previsíveis, aumenta a importância de um posicionamento claro. Assim, as empresas precisam buscar constantemente a criação de vantagens competitivas sustentáveis no longo do prazo, através de criação de valor que não está sendo implementado por outras organizações, e tampouco pode ser limitada.

Para Christopher (1999), a procura de uma vantagem competitiva sustentável e defensável tem se tornado a preocupação de todo gerente alerta às realidades do mercado. Para ele, a adição de valor através da diferenciação é um meio poderoso de se alcançar uma vantagem defensável no mercado.

Segundo Engel, et al (2000), a chave para esta vantagem competitiva sustentável em longo prazo para varejistas, fornecedores e outros parceiros, no processo varejista, é uma estratégia abrangente para impacto máximo no consumidor. Boone et al (1998) sugerem que os varejistas desenvolvam estratégias baseadas nos objetivos e no planejamento estratégico das empresas, sendo que as decisões de *marketing* dos varejistas estão centradas em dois passos fundamentais: a seleção de um público alvo e o desenvolvimento de um *mix* de varejo para satisfazer ao mercado escolhido. Este *mix* compreende as estratégias de mercadorias, o serviço ao cliente, a definição dos preços, a análise do público-alvo, promoção, localização/distribuição e a atmosfera da loja. Kotler (1996), também, enfatiza a importância de desenvolver este *mix* do varejo.

Porter (1980), citado por Hooley, et al (1996), argumenta que a vantagem competitiva pode ser criada de duas maneiras, embora haja outras possibilidades: através de uma diferenciação de custos ou de uma diferenciação. Fulmer e Godwin (1988), citados por Hooley et al (1996), ressaltam que as duas estratégias não são mutuamente exclusivas, antes, pelo contrário, podem ser perseguidas simultaneamente.

As vantagens competitivas advêm de atividades de relevância para potenciais de diferenciação (Porter, 1996), entre as quais destaca-se a oferta de serviços ao cliente (INNIS e LA LONDE, 1994).

Quinn, Doorley e Paquette (1990), citados por Berry e Parassuraman (1992), enfatizam que as bases físicas, inclusive em produto aparentemente superior, raramente proporcionam uma competitividade sustentável. São facilmente contornadas, invertidas, copiadas ou até mesmo superadas. Ao contrário, uma vantagem durável normalmente deriva de uma notável profundidade em habilidades humanas selecionadas, capacidades logísticas, bases de conhecimento e outras

forças de serviço que os competidores não conseguem reproduzir e que levam a um maior valor demonstrável para o cliente.

### **2.1.6 Tendências do varejo**

Pride & Ferrel (2000), McCarthy e Perreault (1997) afirmam que a roda do varejo, juntamente com outras mudanças no ambiente de *marketing* e no próprio comportamento de compra, exige dos varejistas, que se ajustem para sobreviver e concorrer no mercado. Os consumidores têm, cada vez, menos tempo para compras e parecem estar menos interessados na experiência de compras. A atividade de comprar, hoje em dia, está voltada mais para o “atendimento das necessidades” envolvendo mais o aspecto utilitário, orientado para o trabalho; fato este já percebido pelos executivos do varejo. Conseqüentemente, os consumidores querem menos serviços pessoais e mais “auto-atendimento assistido”. Essas mudanças no varejo e no comportamento de compra dos consumidores significam que os varejistas precisam mudar, porque os consumidores têm menos tempo para as compras. Logo, os canais mais diretos com os fabricantes, e acesso às tecnologias mais sofisticadas, os cenários de varejo tais- como as vendas por catálogo, compras em casa pela televisão e o varejo *on-line* ganharão maior importância. Os novos varejistas evoluirão para capitalizar essas oportunidades e responder aos desafios. Os varejistas, que não puderem se adaptar a esta nova tendência, não sobreviverão.

McCarthy e Perreault (1997) ao abordarem essa teoria, vão além e acrescenta-me que as lojas continuarão tornando a compra mais conveniente, se ficarem abertas até mais tarde, mantendo sortimentos amplos para proporcionarem, aos consumidores, compras em um só local, com variedade de itens no estoque e evitando a falta destes. O interesse por conveniência e economia de tempo leva ao crescimento da compra diretamente da residência.

Kotler (1996), Levy & Weitz (2000) e Engel, et al (2000) abordam três aspectos importantes, ou seja, planejamento de estratégias, extensão e velocidade das mudanças entre os consumidores e a indústria do varejo e a importância do varejo globalizado.

Kotler (1996) resume os principais procedimentos, que os varejistas precisam levar em consideração quando planejarem suas estratégias competitivas para continuarem no mercado futuro, tais como:

- Novas formas de varejo, que possam combater as formas tradicionais.
- Atenção para a redução do ciclo de vida do varejo, que pelas novas formas , estão enfrentando ciclos de vida cada vez mais curtos.
- Varejo sem loja; na última década tem aumentado o sistema de vendas pelo correio, por televisão, computadores e por telefones.
- Crescente concorrência entre tipos de varejo; hoje a concorrência é entre tipos diferentes de varejo e tem aumentado cada vez mais. Essa concorrência acontece entre varejos com e sem lojas. As lojas de descontos, de catálogos e de departamentos concorrem pelos mesmos consumidores.
- Polaridade do varejo; a crescente concorrência entre tipos de varejo fez com que os varejistas se posicionassem em pontos opostos, com relação ao número de linhas de produtos que vendem.
- Varejistas gigantes; os varejistas superpoderosos estão emergindo com sistemas de informações superiores e poder de compra que os possibilitam oferecer grandes reduções de preços aos consumidores, causando destruição entre fornecedores e varejistas rivais.
- Mudança na definição de compra em um único local. As lojas de especialidades, localizadas em *shopping centers*, estão se tornando, cada vez mais competitivas com grandes lojas de departamentos oferecendo vantagens de compra em um único local. Os consumidores optam por esses locais, porque podem estacionar seus carros em apenas um local e, também, porque existem ali numerosas lojas de especialidades disponíveis.
- Crescimento de sistemas verticais de distribuição; os canais de distribuição estão, profissionalmente, tornando-se bem administrados e programados, à medida que as grandes corporações estendem seu controle sobre os canais.

Assim as pequenas lojas independentes estão sendo expelidas para fora do mercado.

- Abordagem de portfólio; as organizações estão desenhando e lançando novos formatos de lojas e produtos destinados a diferentes grupos de estilo de vida. Estão procurando um composto de negócios que parece promissor.
- Crescente importância da tecnologia de varejo; as tecnologias de varejo estão tornando-se, criticamente, importantes como ferramentas competitivas.
- Expansão global dos maiores varejistas; os varejistas com formatos exclusivos de loja e forte posicionamento de marca estão crescentemente movendo-se para outros países.

Segundo Levy & Weitz (2000), a extensão e velocidade das mudanças entre os consumidores e na indústria do varejo estão se acelerando, temos um pé no previsível mundo do passado e outro no futuro desconhecido. Os varejistas estão, hoje, operando pelo menos em quatro importantes fronteiras. Cada uma levanta questões com as quais todos os varejistas devem identificar-se:

- Fronteira das expectativas do consumidor; este é um fator que abastece o ritmo de mudança e a intensa escassez de tempo vivenciada pela maioria dos consumidores. Lutam para encontrar tempo para fazer compras, exigindo também maior qualidade, modernidade, seleção e facilidade para comprar tudo a um melhor preço. Os varejistas estão atendendo a essas expectativas, desenvolvendo seus negócios com uma margem de lucro aceitável?
- Fronteira dos recursos humanos; como os varejistas criam equipes bem treinadas, motivadas e direcionadas ao mesmo foco?
- Fronteira da tecnologia; o grande desafio, neste ponto, é utilizar tecnologias de informações para tomar decisões melhores e mais rápidas. Portanto, deve-se explorar a maneira como essas tecnologias afetarão as exigências dos consumidores e o maior valor nas compras. Como os varejistas unem seu talento humano com a tecnologia para melhor servir o cliente e o acionista?
- Fronteira do mercado global; tornar-se ou não uma empresa global não é mais uma questão para os maiores varejistas. A questão agora é quando? Como os

varejistas podem servir clientes e empregados, envolvendo diversos interesses, diversas necessidades e diferentes experiências?

Para Engel et al (2000), a discussão de estratégias de longo prazo para varejistas não pode deixar de evidenciar a crescente importância do varejo globalizado.

Churchill & Peter (2000) sintetizam as idéias de Pride & Ferrel (2000), McCarthy & Perreault (1997), Kotler (1996), Levy & Weitz (2000) e Engel et al (2000), enfatizando as principais mudanças que afetam o varejo e incluem mudanças nos tipos de varejo, como inovações tecnológicas e os efeitos da globalização.

Em contrapartida, os analistas do varejo acreditam que os consumidores continuarão a fazer negócios com os varejistas que, de um modo ou de outro, criam valor superior. A informática permite aos varejistas coletar e compartilhar informações cruciais que ajudam a levar mais eficazmente os produtos até os consumidores, além de aumentar a conveniência das compras para os consumidores, ajudar os varejistas a direcionar melhor suas comunicações. A globalização, por sua vez, oferece oportunidades para os varejistas se expandirem em mercados menos saturados e com grande potencial de crescimento.

## **2.2 Serviços**

### **2.2.1 Conceito e características dos serviços**

Kotler (1996) considera que serviços são aqueles atos ou desempenhos que uma parte oferece a outra, com caráter intangível, sem resultar na propriedade de algo. O serviço propriamente dito não está vinculado a um produto físico.

Já para Anderson et al. (1994), um serviço é algo que oferece qualquer benefício intangível, pago direta ou indiretamente, que pode incluir um componente físico ou técnico com maior ou menor intensidade.

Nas definições de Kotler (1996) e Anderson et al. (1994), observa-se que ambas apontam a intangibilidade. Já Zeithaml, Parassuraman e Berry (1985) e Kotler (1996) apontam como características essenciais dos serviços a inseparabilidade, a heterogeneidade e a perecibilidade.

Para os autores supramencionados, a intangibilidade dos serviços deve-se ao fato de que estes não podem ser sentidos, tocados ou provados da mesma forma com que ocorre com os produtos. Quanto à inseparabilidade, caracteriza-se pela forma como são produzidos e consumidos, diferenciando-se portanto dos produtos que são primeiramente produzidos para após serem consumidos.

Zeithaml et al (1985), apud Knisely (1979). acrescentam mais uma característica – a heterogeneidade, que por sua vez apresenta diferente *performance*, varia em qualidade e essência a cada vez que é prestado um serviço, além de poder variar de produto para produto, de cliente para cliente, ou ainda, a cada dia ou no dia-a-dia, o que pode tornar instável a comunicação com o cliente.

Enquanto isso, a perecibilidade, na opinião de Zeithaml et al. (1985), é uma característica que diferencia os serviços dos produtos, porque os serviços não podem ser armazenados para posterior consumo.

Grönroos (1995) e Levy e Weitz (2000) apontam essas mesmas características para os serviços ao cliente, mas com uma conotação diferenciada por oferecerem uma oferta complementar ou ampliada de serviços. Também segundo Innis e La Lond (1994), os serviços devem prover valores adicionais à cadeia de suprimentos e eficiência em custos.

Na opinião de Lovelock e Wright (2001) existem os “elementos suplementares ao serviço”, aqueles adotados pelas empresas com caráter de benefícios adicionais, principalmente, para adicionar valor e diferenciação ao produto básico. Entre esses elementos, estão as informações, a tomada de pedidos, faturas, pagamentos e ampliação (consultoria, hospitalidade, proteção e exceções).

Vavra e Pruden (1998) concordam com as idéias de Innis e La Londe (1994), pois ambos dizem que o objetivo principal dos serviços ao cliente é a repetição das compras e a lealdade ao consumidor. Em contrapartida, Lovelock (1994) aponta a

eficiência operacional e a satisfação do cliente na transação como principal objetivo dos serviços ao cliente.

Berry e Parassuraman (1992) ressaltam a confiabilidade como sendo o coração da excelência do marketing de serviços. Quando uma empresa presta um serviço de modo descuidado, quando comete erros possíveis de evitar, quando deixa de cumprir promessas sedutoras feitas para atrair clientes, ela estremece a confiança do cliente em suas capacidades e abala suas chances de obter reputação pela excelência do serviço.

### **2.2.2 Serviços ao cliente**

Serviços ao cliente, na visão de alguns autores consultados, têm sentidos diferenciados.

Bowen et al. (1989) entende esses serviços como aqueles que são realizados no ato da venda de produtos para os clientes. Podem ser denominados produtos ampliados ou aumentado e incluem componentes técnicos e de relacionamento e, assim sendo, são uma fonte de diferenciação do produto.

Levitt (1990), apesar de concordar com a linha de pensamento de Bowen et al.(1989), acrescenta que para se obter a diferenciação do produto não basta oferecer ao cliente aquilo que ele necessita, é preciso ir mais além, considerar também os aspectos de relacionamento com o cliente.

Segundo os dizeres de Lewison (1994), os serviços ao cliente são vistos como todos os aspectos, atos e informações que propiciam ao cliente condições para perceber o valor potencial de um produto.

Lovelock (1985), por sua vez, caracteriza serviços ao cliente como uma tarefa envolvendo as interações dos clientes face a face, por telecomunicações ou por correio. Assim, considera esse serviço a partir de objetivos como eficiência operacional e satisfação do cliente.

Schnaars (1991) acrescenta que uma estratégia de satisfação do consumidor é quase sinônimo de prestação de altos níveis de serviço. Neste sentido, quando esses serviços são prestados ao cliente, as empresas, normalmente, elevam seus preços e seus produtos, geralmente ganhando maior participação no mercado. Seu ritmo de crescimento é mais rápido do que o de seus concorrentes.

Por outro lado, para La Londe e Zinszer (1976), os serviços ao cliente são enfocados como um conjunto de atividades lógicas e físicas que envolvem a empresa e o cliente, facilitando o processo de venda e a utilização tanto dos produtos, quanto dos serviços oferecidos pela mesma.

Outra forma de entender serviços ao cliente é a partir do posicionamento de Rachman (1979), quando argumenta que as empresas, além de venderem produtos, também oferecem serviços que os acompanham, desde a localização acessível, horário de funcionamento, flexibilidade no preço, vitrinas, até aconselhamentos sobre o uso das mercadorias.

O mesmo Rachman (1979) destaca o serviço ao cliente no varejo como sendo o conjunto de atividades e programas que tem como finalidade tornar a compra mais convincente e gratificante para o cliente. Essa conotação encontra respaldo em Levy e Weitz (2000), ao enfatizarem que o bom serviço prestado ao cliente gera lealdade e testemunhos favoráveis que podem atrair novos clientes, assim como a longo prazo pode agir como fator de redução de custos.

Para Churchill e Peter (2000), os serviços de alto nível contribuem para criar valor na medida em que reduzem o dinheiro, o tempo e o esforço necessários para a compra e torna mais agradável a experiência vivida pelo consumidor. Para tanto, os varejistas oferecem serviços que incluem venda pessoal, informações sobre o produto, fácil devolução e troca, entrega gratuita, crédito, embalagem para presente e modificação de produtos.

### **2.2.3 Formas e classificação de serviços ao cliente**

Lewison (1994) assinala que as formas de serviços ao cliente podem ser divididas em três categorias: pré-transacionais, transacionais e pós-transacionais.

As pré-transacionais significam aquelas que antecedem a compra efetiva de algum produto. Já as transacionais referem-se a todo o envolvimento do cliente com procedimentos que compõem a compra, e as pós-transacionais referem-se aos acontecimentos que decorrem da compra conforme descrito no quadro 1.

Serviços pré-transacionais	Serviços transacionais	Serviços pós-transacionais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estacionamento</li> <li>• Horário de funcionamento</li> <li>• Informações ao cliente</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Crédito</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de cheques</li> <li>• Serviço de reserva de mercadorias</li> <li>• Empacotamento</li> <li>• Assistência na compra</li> <li>• <i>Checkout</i> (caixas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega</li> <li>• Alterações e reparos</li> <li>• Solução de queixas e problemas</li> </ul>

**Quadro 1 – Formas de Serviços**

Fonte: Lewison (1994)

Larson, Weigand e Wright (1976), citados por Kotler (1996), listam alguns importantes serviços oferecidos por varejistas que prestam serviços completos, conforme se pode verificar no quadro 2.

<b>Serviços pré-transacionais</b>	<b>Serviços transacionais</b>	<b>Serviços pós-transacionais</b>
<b>Serviços pré-compra</b>	<b>Serviços pós-compra</b>	<b>Serviços adicionais</b>
a) Aceitação de pedido por telefone	a) Entrega	a) Desconto de cheques
b) Aceitação de pedidos por correio	b) Empacotamento	b) Informações gerais
c) Propaganda	c) Embalagem para presentes	c) Estacionamento gratuito
d) Vitrinas	d) Ajustes	d) Restaurantes
e) Exposição interior	e) Devoluções	e) Consertos
f) Ambiente adequado	f) Alterações	f) Decoração
g) Horário comercial ampliado	g) Personalização	g) Interior
h) Desfiles de modas	h) Instalações	h) Crédito
i) Aceitação de mercadorias usadas como entrada	i) Gravação de nome	i) Instalações sanitárias
		j) Berçário

### **Quadro 2 – Serviços oferecidos pelos varejistas**

Fonte: Larson, Weigand, Wright (1976) apud Kotler (1996)

Por outro lado Levy e Weitz (2000) listam alguns serviços ao cliente fornecidos por varejistas, conforme relação posterior. A maioria destes serviços proporciona informações sobre as ofertas dos varejistas e facilita aos clientes a localização e a compra de produtos e serviços. Entretanto, alguns desses serviços como os ajustes e a montagem de mercadorias, na verdade, alteram a mercadoria de forma a ajustá-la às necessidades de um cliente específico.

- Aceitação de cartão de crédito
- Variação de mercadoria

- Montagem de mercadorias
- Listas de casamento
- Aceitação de cheques
- Instalação de creches
- Crédito
- Entrega em domicílio
- Demonstração de mercadorias
- Exposição de mercadorias
- Provadores
- Horários de funcionamento estendidos
- Sinalização extensiva para identificação de mercadorias
- Embalagem para presente
- Instalações para compradores com necessidades especiais (deficientes físicos, etc.)
- Plano de entrega no pagamento final
- Estacionamento
- Assistência pessoal na seleção de mercadorias
- Compradores pessoais
- Áreas de brinquedos para crianças
- Apresentações de como usar a mercadoria
- Provisões para clientes com necessidades especiais (cadeira de rodas, tradutores)
- Serviços de consertos

- Salas de descanso
- Devolução de mercadorias
- Salas para verificação de casacos e pacotes
- Pedidos especiais
- Garantias

Segundo Sterling e Lambert (1986), à classificação de serviços ao cliente, na ótica de marketing, apresenta-se como:

**(1) Serviços referentes ao produto:**

- a) Facilidades do produto (continuidade de linha, facilidade de uso, flexibilidade de intercâmbio de produtos).
- b) Desenvolvimento do produto (lançamentos e inovações).
- c) Amplitude de produto e padrões de qualidade (*design*, padrão de qualidade, amplitude da linha, conduta no caso de solução de problemas).

**(2) Serviços referentes a preço:**

- a) Estrutura de descontos (descontos por quantidade e condições especiais de preço).
- b) Condições combinadas de preço (ofertas que incluem frete ou instalação, condições de pagamento antecipado).

**(3) Serviços referentes à distribuição:**

- a) Tempo do ciclo do pedido (lapso de tempo prometido, cumprimento de estoques, consistência do ciclo do pedido).

- b) Eficiência do sistema de informação em distribuição (manutenção de estoques adequados, precisão e agilidade de informação e serviços).
- c) Serviços de transporte (disponibilidade para oferta de serviços de coleta, responsabilidade por fretes de eventuais devoluções).
- d) Pedido atendido completo (pedidos normais e eventuais, atendidos completamente).

**(4) Serviços referentes à promoção:**

- a) Venda pessoal (comportamento do vendedor, tempo de resposta, assistência na composição do pedido).
- b) Assistência e treinamento (publicidade, programas de treinamento, seminários, assistência na instalação, uso ou manutenção do produto, desenvolvimento do cliente).

Berman e Evans (1995) classificam o varejo de acordo com o custo para oferecê-lo e o valor do serviço para o consumidor, conforme quadro a seguir:

		Custo em Oferecer o Serviço	
		Alto	Baixo
Valor do Serviço para o consumidor	Alto	Construção de clientes Atividade de alto custo, percebidas e valorizadas, que solidificam a lealdade do consumidor.	Solidificação da clientela “Pequenas coisas” de baixo custo que aumentam a fidelidade do consumidor
	Baixo	Desapontador Atividades dispendiosas que não surtem efeito por não agregarem valor para o cliente	Básico Atividades de baixo custo que são esperadas pelos clientes. Não são considerados como diferenciais, mas sua falta reduz a clientela

**Quadro 3 - Classificação de serviços ao cliente**

Fonte: Bermam e Evans (1995)

Ainda, sobre a classificação de serviços ao cliente, Berman e Evans (1995) partem da categorização para serviços ao cliente. Neste sentido, os classificam em serviços primários e auxiliares ou secundários, de acordo com a função exercida na composição da oferta.

Assim, serviços primários são representados pelos integrantes do *mix* de produtos ou do produto genérico que integram a oferta, impossibilitando a permanência no mercado a quem não os oferecer.

Os serviços secundários, por sua vez, são aqueles elementos extras que compõem o produto ampliado, incluindo o *mix* do produto, em determinadas ocasiões. Objetivam estabelecer diferenças nas ofertas. No entanto, ressaltam os autores, esses serviços devem ser oferecidos para proporcionar incremento nas vendas e nos lucros.

### **2.3 Comportamento do consumidor**

De acordo com Schiffman & Kanauk (2000), a sociedade apresenta-se como um campo para estudos das diversidades do comportamento dos consumidores. Isso pode ser observado nas empresas, nos fabricantes, nos costumes em diferentes países e até mesmo nas perspectivas teóricas abordadas por especialistas do comportamento humano, especificamente, em relação aos consumidores. Contudo, apesar dessa diversidade existente em nossa sociedade, há muita similaridade nesses comportamentos. Para o autor, o estudo do comportamento do consumidor refere-se às decisões que os indivíduos tomam para gastar seus recursos disponíveis: como gastam, em que tempo gastam, qual quantidade de dinheiro é utilizada e quais os esforços empregados na seleção de itens. Assim, o comportamento engloba estudo sobre o que as pessoas compram, por que, quando e onde compram, com que frequência usam aquilo que compram.

Engel & Blackwell & Miniard (2000), com base em pesquisa sobre motivação e comportamento do consumidor, enfatizam que na sociedade contemporânea, no

mundo inteiro, esses fatores têm ganhado significados, pois nos últimos 30 anos, surgiu estudo multidisciplinar que se apresentou de forma ampla e crescente, principalmente, entre os economistas, onde o interesse geral dos negócios centra-se nos consumidores, levando-os a buscarem estratégias mais eficazes para influenciar e moldar o comportamento dos consumidores; configurando-se a pesquisa de consumidores como de vital importância e essencial para sua aplicabilidade.

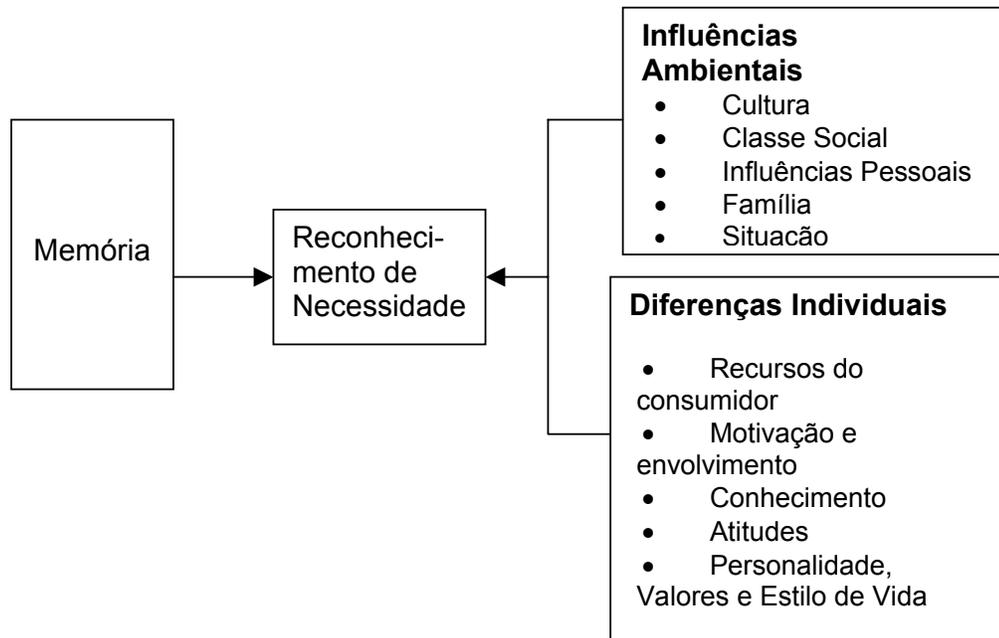
Weiss et al., Krugman, (1965) & Rothschild (1979) enfatizam as dimensões comportamentais. Para esses autores, essas dimensões influenciam a compra do consumidor, embora se diferenciem conforme os produtos e mercado alvo. De certa forma, podem ser procedentes do ambiente externo ou inerente aos indivíduos. Outro aspecto referendado por esses autores, é quanto aos mercados globais de hoje, que apresentam variáveis incontáveis, tornando impraticável considerar todas essas variáveis simultaneamente.

Krugman (1965) & Rothschild (1979) complementam que, no contexto comportamental, encontra-se a variável envolvimento. Dependendo do nível do tipo de envolvimento, os consumidores diferem nos seus processos de decisões, na quantidade de informações necessárias para a tomada de decisão e no processo de informações.

Weiss, Anderson e MacInnis (1999) acrescentam que os psicólogos e estudiosos do comportamento enfatizam que a maioria das pessoas tende a experimentar os mesmos tipos de necessidades e motivos, porém de forma diferente. Neste sentido, é importante compreender e entender os motivos humanos, pois, essa percepção, permite que as empresas possam prever o comportamento humano no mercado.

Engel et al. (2000) acrescentam que a tomada de decisões do consumidor é influenciada e moldada por muitos fatores e determinantes, como diferenças individuais, influências ambientais e processos psicológicos. As diferenças individuais delineiam-se a partir dos recursos do consumidor, pela motivação, conhecimento, atitudes, personalidade, valores e estilo de vida. Já as influências ambientais são demarcadas pelo âmbito da cultura, classes sociais, influência pessoal, família, situação. Para esses autores, aqueles que desejam entender e

influenciar o comportamento do consumidor devem ter domínio prático dos processos psicológicos, que são processamentos da informação, aprendizagem e mudanças de atitudes e de comportamentos.



**Figura 1 :Reconhecimento de necessidades.** Fonte: Engel et al. (2000)

Para Levy e Weitz os fatores que influenciam o processo de decisão dos clientes incluem a família, os grupos de referência e o ambiente cultural.

- **Família:** Para desenvolver programas de varejo eficazes, os varejistas precisam compreender como as famílias tomam decisões de compras, como os vários membros da família influenciam essas decisões e como as tomadas de decisões mudam ao longo do ciclo de vida da família.
- **Grupos de referência:** Um grupo de referência é formado por uma ou mais pessoas que alguém usa como base de comparação para suas crenças, seus sentimentos e seus comportamentos. Um consumidor pode ter vários grupos de referência diferentes, apesar do grupo de referência mais importante ser a família. Esses grupos de referência afetam o processo de decisão de compra por meio do fornecimento de informações, administração de recompensas por comportamentos de compra específicos e aprimoramento da auto-imagem de um consumidor. Os grupos de referência fornecem informações aos

consumidores através de conversas, ou indiretamente, por meio de observações.

- **Cultura e subcultura:** Cultura é o sentido e os valores compartilhados pela maioria dos membros de uma sociedade. À medida que os varejistas se expandem para além de seus mercados domésticos, precisam ser sensíveis ao modo como os valores culturais afetam as necessidades e o comportamento de compra do cliente.

Slongo & Espartel (1999) recomendam que o administrador, quando ajusta a estratégia de uma empresa para satisfazer as necessidades do consumidor, na verdade está apelando para os motivos que dirigem o seu comportamento. Quanto melhor uma empresa conseguir satisfazer as necessidades de um determinado público-alvo, mais motivados ou propensos a comprar estarão os consumidores. As empresas tentam, portanto, tornar as suas marcas as melhores alternativas para a satisfação do consumidor.

Assael (1992) distingue quatro tipos de comportamento de compra do consumidor baseados no grau de envolvimento do comprador, conforme este quadro:

	ALTO-ENVOLVIMENTO Na decisão da compra	BAIXO-ENVOLVIMENTO Na decisão da compra
TOMADA DE DECISAO (Busca de informação (de marcas alternativas)	TOMADA DE DECISAO COMPLEXA	TOMADA DE DECISAO LIMITADA
COSTUME (Pouca ou nenhuma informação)	FIDELIDADE DE MARCAS	INERCIA

#### **Quadro 4 - Tipos de comportamento do consumidor**

Fonte: Assael (1992)

Os quatro tipos de comportamento do consumidor apontados por Assael (1992) foram identificados, segundo duas dimensões: nível de envolvimento do consumidor e nível de processo de decisão.

Na dimensão nível de envolvimento, observa-se que a inércia assume um baixo nível de envolvimento e pouco processo de informação. O consumidor encontra uma marca satisfatória razoável optando por esta. Existe pouco incentivo para pesquisa de informação e para avaliar marcas alternativas. O consumidor poderá trocar de marca se for induzido por bom preço e promoções; já o processo de decisão é limitado e conseqüente com baixo nível de envolvimento, mas em quantidade moderada de processo de informação. Os consumidores podem trocar da inércia para o processo de decisão, embora limitado, devido à introdução de novos produtos ou mudança de produtos existentes. Uma das características importante nesse processo é o não planejamento das compras dos consumidores de baixo envolvimento.

Na dimensão nível de processo de decisão dos consumidores, observa-se que a fidelidade de marca requer alto nível de envolvimento dos consumidores, apresenta pouco processo de informação, mas quando o reforço é positivo resulta na compra repetitiva da mesma marca pelo consumidor. Também, se observa um processo de decisão complexo que requer alto envolvimento do consumidor e processo extensivo de informação. Consumidores formam crenças sobre marcas: avaliam para depois então escolher.

Kotler (1996) complementa as idéias de Assael (1992) em relação ao comportamento de compra complexa, enfatizando que os consumidores estão altamente envolvidos na compra e conscientes das diferenças significativas entre as marcas, principalmente, quando o produto é caro, comprado com pouca freqüência, arriscado e muito auto-expressivo. Acrescenta o autor que, tipicamente, o consumidor não sabe muito sobre o produto, conseqüentemente, tem muito a aprender. Kotler afirma que o profissional de marketing, responsável por um produto de alto nível de desenvolvimento, deve entender o processo de coleta de informações e avaliar o comportamento de consumidores habituados a este tipo de produto, precisa desenvolver estratégias para acompanhar o comprador no processo de aprendizagem sobre os atributos da classe de produtos, principalmente no que se relaciona à importância relativa e a alta reputação de sua marca e aos atributos mais importantes.

Na visão de Levy & Weitz (2000), os consumidores comprometem-se com a solução extensa de problemas quando estão tomando uma decisão de compra para satisfazer uma necessidade importante. Devido ao alto risco e a incerteza nessas situações, os clientes vão além de seu conhecimento pessoal, consultar-se com amigos, com membros da família e com especialistas. Engel, Miniard & Blackwell (2000) acrescentam que a reflexão e a avaliação antecedem o ato de comprar e dá a devida importância de fazer a escolha certa. Entretanto, o processo de análise e reflexão não cessa depois da compra e do uso. Se o item comprado for percebido como não tendo atendido suas expectativas, o resultado pode ser insatisfação substancial, e, freqüentemente, isto é externado verbalmente. No entanto, o resultado desejado é a satisfação expressa na forma de recomendações positivas para outros e a intenção de recomprar, caso surja ocasião.

Levy & Weitz (2000) acrescentam que os varejistas podem influenciar nessas decisões, fornecendo as informações necessárias de modo que os clientes possam compreendê-las, usá-las facilmente com garantias de que haverá devolução do dinheiro.

Finaliza Assael (1992) afirmando que, entre os comportamentos citados, aquele que mais se aproxima do comportamento adotado por consumidores de eletrodomésticos é a compra complexa. As duas dimensões para que se efetive o processo de decisão complexa são: processos de decisão, que requer processo extensivo de informação e o alto grau de envolvimento dos consumidores com os produtos. Os consumidores avaliam marcas de forma detalhada e compreensiva. Mais informações são buscadas e mais marcas são avaliadas em outro tipo de processo de decisão.

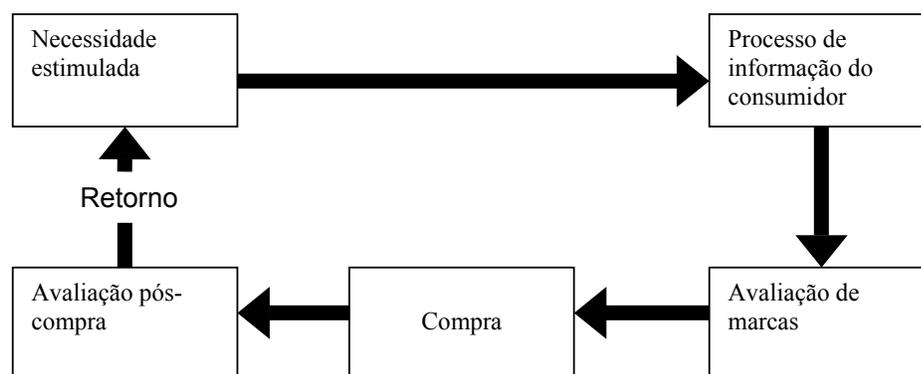
Assael (1992) assinala que desde a perspectiva do processo de decisão complexa, há algumas condições que devem ser levadas em consideração para que aconteça de fato o processo decisório na compra de produtos. Assim, aponta quatro aspectos:

- “*Natureza dos produtos*”, os quais envolvem produtos caros como a compra de carros; produtos associados com risco, como os produtos medicinais; produtos

complexos como os sons e computadores e produtos associados ao próprio ego, como roupas e cosméticos.

- “*Tempo*” é outro aspecto que o autor considera como de extrema importância, pois precisa tempo adequado para pesquisar e processar as informações.
- “*Informações adequadas*”, segundo as idéias Assael (1992), os consumidores demoram para encontrar a informação adequada, ocasionando atraso na procura das informações.
- “*habilidade para processar as informações*”, pois as informações disponíveis podem exigir habilidades por parte do consumidor.

Em relação às condições para que ocorra o processo de decisão de compra, Engel et al (2000), Kotler (1996), Pride & Ferrel (2000) e Assael (1992) afirmam que esse processo apresenta cinco estágios, o que se observa em:



**Figura 2 - Estágios do processo de decisão para a compra de produtos**

Fonte: Assael (1992)

Para esses autores, os estágios de processos de decisão se configuram como:

- **Reconhecimento do problema- Estímulo da necessidade:** O estágio inicial, em qualquer processo de decisão, é o reconhecimento de necessidade. Este processo inicia quando o consumidor sente que uma necessidade ou desejo precisa ser satisfeito. Estas necessidades podem ser despertadas por estímulos internos (fome, sede...) ou externos (publicidade, status...). Uma compra nunca

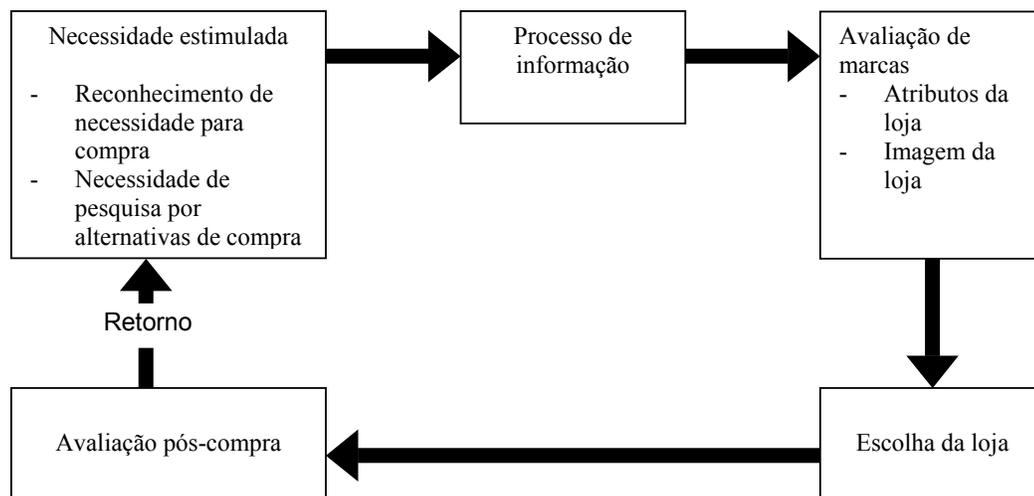
ocorre a menos que a necessidade seja ativada, ou seja, as pessoas só adquirem produtos a partir do momento que elas sentem necessidade de algo.

- **Pesquisa por informação- Processo de informação do consumidor:** O que mais interfere no comportamento do consumidor são as informações sobre o produto ou serviço. É de grande importância para os profissionais de marketing conhecer as fontes de informações que os consumidores consideram.
- **Avaliação das alternativas- avaliação da marca:** Entre as alternativas, o consumidor considera as várias características do produto ou serviço, sendo que a sua atenção sempre estará voltada para aqueles atributos que mais se relacionam com suas necessidades.
- **Escolha - Compra:** Depois de avaliar as alternativas, a intenção de compra do consumidor pode ainda ser afetada por dois fatores: atividades dos outros e fatores situacionais imprevistos.
- **Resultado da escolha - Avaliação do pós-compra:** Após a compra, o consumidor experimentará algum nível de satisfação ou insatisfação. O trabalho do profissional de marketing não termina quando o produto é comprado, mas continua no período pós-compra.

Engel et al. (2000) acrescenta o descarte a este processo. O problema de descarte do produto depois do consumo sempre existiu, mas só recentemente ele surgiu como foco de pesquisa e estratégia de marketing sério, principalmente por causa das graves preocupações ambientais.

Para Engel et al. (2000), o processo de escolha de uma loja específica é função e características do consumidor e da loja. Os consumidores, de cada segmento de mercado, formam imagens de várias lojas com base nas percepções que têm sobre os atributos considerados por eles como importantes. Geralmente, recai nos atributos: localização, natureza e qualidade do sortimento, preço, publicidade e promoção, atendimento, serviços oferecidos, atributos físicos da loja, natureza da clientela da loja, atmosfera da loja e serviços de pós-venda.

Para Assael (1992); Levy & Weitz (2000) o processo de decisão dos consumidores é similar ao processo de escolha de uma loja. A figura 2 descreve o processo de compra – as etapas para a seleção de um varejista e a compra da mercadoria.



**Figura 3 - Processo de compra**

Fonte: Levy (2000)

Para esses autores, compreender essas etapas é útil no desenvolvimento e na implantação de uma estratégia de varejo. Nessa perspectiva, recomendam atenção as seguintes etapas:

- **Reconhecimento da necessidade:** O processo de compra é acionado quando as pessoas reconhecem que têm uma necessidade não satisfeita. As necessidades não satisfeitas surgem quando o nível de satisfação difere de seu nível de satisfação atual. A visita a lojas, o exame de catálogos e a compra de produtos são abordagens que oportunizam a satisfação de tipos diferentes de necessidades. As necessidades que motivam os clientes a fazer compras podem ser classificadas como funcionais ou psicológicas. As necessidades funcionais estão diretamente relacionadas ao desempenho do produto, enquanto as necessidades psicológicas estão associadas à gratificação pessoal que os clientes obtêm em fazer compras.

- **Busca de informações:** Uma vez que os clientes identificam uma necessidade, eles podem buscar informações sobre varejistas e/ou produtos que podem ajudá-los a satisfazê-las. Processos de compra mais extensos (complexos) podem envolver a coleta de um conjunto maior de informações, a visita a vários varejistas e uma longa reflexão antes de efetuar a compra.
- **Avaliação das alternativas:** Os clientes coletam e examinam informações alternativas sobre produtos ou lojas, avaliam as alternativas e selecionam aquela que melhor satisfaça suas necessidades.
- **Escolha das alternativas:** Quando os consumidores estão em via de selecionar uma loja, eles não passam efetivamente pelos processos de listagem das características das lojas, mas avaliam o desempenho das lojas nessas características, determinando assim a importância de cada característica, calculando a pontuação geral de cada loja, visitando a loja que apresentou pontuação mais alta.
- **Avaliação pós-compra:** O processo de compra não termina quando um cliente adquire um produto. Depois de fazer uma compra, o cliente consome ou usa o produto e, em seguida, avalia a experiência para determinar se foi satisfatória ou insatisfatória. Satisfação é a avaliação de pós-consumo de quanto a loja ou o produto atendeu bem ou excedeu às expectativas do cliente.

Pride & Ferrel (2000) complementam indicando que os motivos que influenciam a escolha do local onde uma pessoa compra produtos regularmente são originados pelos motivos do cliente. Desta forma, um comprador pode fazer compras numa determinada loja devido a motivos do cliente, como preço, serviço, localização, variedade de produtos ou atitudes amistosas dos vendedores.

## 2.4 Grupos focalizados

A técnica dos grupos focais como pesquisa qualitativa, vem se tornando um método utilizado de forma crescente nas pesquisas exploratórias. Segundo Aaker, Kumar & Day, (2001), o propósito da pesquisa qualitativa é descobrir o que o consumidor tem em mente. É realizada para que se possa ter uma idéia de suas

perspectivas, e ajuda o pesquisador a compreender o escopo e a complexidade das atividades e preocupações do consumidor. Sentimentos, pensamentos, intenções e comportamentos passados são alguns exemplos de coisas que só podem ser conhecidos por meio dos dados qualitativos.

Conforme Ribeiro e Ruppenthal (2000), a técnica de grupos focalizados é mais bem empregada para a geração de idéias e impressões que se tem de um produto ou serviço do que para examiná-las sistematicamente. Assim sendo, esta técnica não deveria ser utilizada para determinar a proporção de pessoas que pensam de determinado modo ou de outro, mas para entender melhor um problema e todas as variáveis envolvidas.

Uma questão muito debatida é se os grupos focalizados podem (e devem) ser empregados isoladamente, isto é, usar apenas grupos focalizados, ou usá-los em combinação com outros métodos (entrevistas, observação participantes, etc.). Enquanto que os grupos focalizados eram apenas considerados precursores para pesquisas quantitativas (nas quais são desenvolvidos dados numéricos projetáveis), nos últimos anos, a técnica tem sido usada para dar informações qualitativas executivas, que podem ser usadas no processo de decisão sem que necessariamente, se faça pesquisa quantitativa posteriormente. Com a crescente pressão sobre as empresas em desenvolver novos produtos, propaganda ou *marketing*, em tempo cada vez menor, e com a redução em orçamento de pesquisa, a tendência em usar pesquisa qualitativa seguida de quantitativa tem decaído significativamente. Como resultado, o papel dos grupos focalizados no processo geral de *marketing*, mudou de uma técnica puramente exploratória para uma que representa a voz do consumidor no futuro do produto, serviço, propaganda ou inovação da embalagem (GREENBAUM, 2000).

Um teste para verificar a adequabilidade do uso da técnica de grupos focalizados, consiste em perguntar quão ativa e facilmente os participantes discutiram o tópico de interesse da pesquisa. O uso desta técnica é particularmente necessário quando o objetivo é explicar como as pessoas consideram uma experiência, uma idéia ou um evento, visto que a discussão durante as reuniões é efetiva em fornecer informações sobre o que as pessoas pensam ou sentem, ou

ainda, sobre a forma como agem (MORGAN, 1997 e OLIVEIRA, 1998 apud RUPPENTHAL e RIBEIRO, 2000).

De acordo com Aaker, Kumar & Day (2001) a técnica dos grupos focalizados consiste no processo de obtenção de possíveis idéias ou soluções para um problema de *marketing* por meio de uma discussão do tema por um grupo de respondentes. A ênfase desse método está nos resultados da interação do grupo quando focado sobre uma série de assuntos de discussão introduzidos por um líder. Cada participante de um grupo de cinco a nove ou mais pessoas é encorajado a expressar seus pontos de vista sobre cada tópico, e discutir ou reagir aos pontos de vista dos demais.

Para Greenbaum (2000), os grupos focalizados são grupos de 7 a 10 pessoas, recrutados com base na similaridade demográfica ou psicográfica ou na atitude ou comportamento de compra que interagem na discussão, orientados por um moderador treinado. Os grupos focalizados são normalmente conduzidos em salas especiais.

Para uma discussão ser classificada como um grupo focalizado legítimo, Greenbaum (2000) lista algumas características indispensáveis:

- Acontecer em instalações especiais, com uma janela de vidro para permitir que os observadores assistam à sessão, quando necessário;
- Ser conduzida por um facilitador objetivo, externo e treinado;
- Ser composto de 7 a 10 pessoas (ou de 4 a 6 minigrupos), que foram recrutados com base em características comuns;
- Ser implementado usando um guia de discussão, preparado previamente, para assegurar que os tópicos apropriados sejam discutidos na sessão e que o tempo necessário seja destinado a cada tópico;
- Ser executado de tal forma que os participantes interajam uns com os outros verbalmente e não-verbalmente;

- Conter um veículo para que os observadores se comuniquem com o moderador durante a sessão para assegurar que o processo seja interativo entre as partes;
- Ser conduzido em um ambiente que leve todos os participantes a darem atenção ao debate, em toda a sessão.

Os grupos focalizados apresentam algumas vantagens e desvantagens quanto ao seu uso. Edmunds (1999) considera um aspecto positivo o fato dos grupos focalizados poderem ser coordenados, conduzidos e analisados em um espaço de tempo relativamente curto. Outro fator a ser considerado é que a sondagem e esclarecimento dos fatos são fáceis de serem realizados nos grupos focalizados.

Estabelece ainda esse autor como fator negativo, o recrutamento dos participantes, dependendo da definição de participantes qualificados. Além disso, as respostas dos participantes não são independentes, elas são em geral, dadas no contexto da conversa do grupo. Como resultado, os participantes podem responder de forma diferente, considerando uma questão específica, do que se eles estivessem em uma entrevista pelo telefone ou individual.

Segundo Greenbaum (2000), os grupos focalizados são um veículo de pesquisa apropriado quando o objetivo da investigação é obter um entendimento do que existe por trás da atitude ou comportamento do consumidor. Por outro lado, os grupos focalizados não são apropriados quando o objetivo da pesquisa não é capaz de desenvolver resultados quantitativos, quando o objetivo é testar a preferência por embalagens, quando os participantes são competidores entre si, quando a localização geográfica torna-se um impedimento, por ser economicamente inviável o deslocamento dos participantes.

De acordo com Churchill e Nielsen (1995), apud Ribeiro e Ruppenthal (2000), os grupos focalizados são, atualmente, uma das técnicas mais freqüentemente utilizadas em pesquisa de marketing, pois tem se mostrado efetiva para:

- gerar hipóteses que mais adiante serão testadas;
- gerar informações úteis na estruturação de questionários a consumidores;

- prover fundo geral de informações sobre uma nova categoria de produtos;
- proteger informações em conceitos de novos produtos.

Aaker, Kumar & Day (2001), postulam que existem fatores-chave para o sucesso dos grupos de foco. São eles: planejamento da agenda, recrutamento dos participantes, escolha do moderador e análise e interpretação dos resultados.

### **Planejamento**

O planejamento começa com a tradução do propósito da pesquisa em uma série de questões relevantes administrativamente, o que assegura que cliente e moderador cheguem a um acordo sobre determinados objetivos antes do início do estudo. Baseando-se nessas questões, o moderador do grupo pode preparar um guia para a discussão contendo os assuntos e temas específicos a serem cobertos. (AAKER, KUMAR & DAY, 2001)

### **Recrutamento**

Segundo James e Frontczak (1988) apud Aaker, Kumar & Day (2001), ao recrutar-se participantes para um grupo, é necessário conseguir tanto a similaridade como o contraste entre eles. Como regra geral, não é desejável combinar pessoas de classes sociais diferentes ou que estejam em estágios diferentes na vida, em virtude de diferenças em suas percepções, experiências e habilidades verbais.

Alguns fatores são determinantes para o sucesso de um grupo focalizado. Segundo Simon (1999), alguns passos devem ser seguidos:

- Decidir quantos participantes você precisa e quantos convidar. O número de participantes que você precisa está em função do número de grupos focalizados que você deseja manter, o número de participantes que você quer em cada grupo e a taxa de resposta provável aos seus convites;
- Usar um processo comunicacional, construindo uma lista de atributos própria a cada participante;

- Obter vários dados e categorias de participantes. Usando os atributos arrolados acima, você pode ter idéias de possíveis participantes;
- Aprimorar a lista comparando aspectos em comum e diferenças entre os participantes;
- Confirmar nomes, obter informações, finalizar a lista e enviar convites.

Ainda, segundo o autor supracitado, é importante escolher um local no qual os participantes se sintam confortáveis para expressar suas opiniões. Fatores a serem considerados na escolha do local: Que mensagem o local passa? O local pode acomodar confortavelmente de 9 a 15 pessoas, de maneira que todos possam ver uns aos outros? É de fácil acesso?

O tempo de duração típica de grupos focalizados tem duração entre 1 hora e meia e 2 horas, conforme Churchill e Nielsen (1995); Beya e Nicoll (2000) apud Ribeiro e Ruppenthal (2000). Enquanto que o número de sessões varia em função das reuniões estarem ou não produzindo novas idéias. Se o moderador puder antecipar com clareza o que será dito no próximo grupo, então a pesquisa está encerrada, o que normalmente acontece após a terceira ou quarta sessão (MORGAN, 1988, KTUEGUER, 1994; GREENBAUM, 1993, OLIVEIRA, 1997, apud RIBEIRO e RUPPENTHAL, 2000).

### **Moderador**

Moderação não-influenciada e profissional é a chave para alcançar os objetivos dos grupos focalizados. Moderação é a habilidade praticada e o moderador pode realizar ou quebrar todo o projeto de pesquisa. Moderação em grupos focalizados pode parecer fácil, mas exige muita habilidade. Acima de tudo, é preferível selecionar um moderador de pesquisa profissional que tenha conduzido vários grupos no mesmo campo (SIMON, 1999).

De acordo com Aaker, Kumar, Day, (2001), as seguintes habilidades são críticas para um moderador:

- Capacidade de criar empatia rapidamente, ouvindo atentamente, demonstrando interesse genuíno pelo ponto de vista de cada participante, vestindo-se como eles e evitando o uso de jargões ou terminologias sofisticadas que possam desmotivar o grupo.
- Flexibilidade, demonstrada pela maneira de implementar a agenda, deixando os participantes sentirem-se confortáveis com ela. A submissão escravizante à agenda tira a espontaneidade da discussão e a transforma em uma sessão de perguntas e respostas.
- Capacidade de perceber quando um tópico já se esvaziou ou está se tornando ameaçador, e saber qual assunto trazer à tona para manter o fluxo da discussão inalterado.
- Capacidade de controlar as influências no grupo para evitar a emergência de um indivíduo ou subgrupo dominantes o que prejudicaria a contribuição dos demais participantes.

### **Análise e interpretação dos resultados**

Segundo Simon (1999), é importante registrar as informações de forma que se possa utilizá-las posteriormente, existindo três passos para se registrar: resumir cada encontro, analisar os resumos, escrever os registros.

Para Oliveira e Freitas (1999), apud Ribeiro e Ruppenthal (2000), as duas formas básicas e complementares de análise dos grupos focalizados são qualitativas ou resumo etnográfico e sistemática codificação através de análise de conteúdo. Na abordagem etnográfica são relevantes as citações diretas da discussão do grupo, enquanto que na análise de conteúdo é valorizada a descrição numérica dos dados. O relatório é composto por citações, resumos das discussões e tabelas, mapas ou esquemas, os quais contém as informações básicas obtidas em cada um dos grandes tópicos da discussão.

A falha mais comum após o planejamento, condução e a análise dos dados é que a informação gerada não é utilizada. Para que isto não ocorra, deve-se achar uma maneira de transformar os resultados em ações concretas (SIMON, 1999).

## **2.5 Entrevistas em profundidade**

Na visão de Aaker, Kumar e Day (2001), entrevistas individuais em profundidade são aquelas comumente realizadas através do diálogo, cara-a-cara com o respondente, onde o assunto a ser abordado é explorado com detalhes, minuciosamente. Este tipo de entrevista, geralmente, é usado nos mercados de consumidores com o intuito de identificar os benefícios de produtos-chave e levar a *insights* criativos. Atualmente, utilizam-se três técnicas: encadeamento, agenda oculta e análise simbólica.

A primeira, encadeamento é aquela na qual as perguntas vão progredindo gradativamente das características do produto para as características do usuário. O diálogo inicia a partir da abordagem de aspectos bem concretos sobre o produto e levam à contribuição do mesmo para o bem estar do usuário.

A segunda técnica tem como foco as preocupações pessoais, os valores íntimos.

A terceira objetiva analisar o sentido simbólico de alguns objetos por meio da comparação dos mesmos com seus opostos.

Segundo Boone e Kurtz (1998) a melhor maneira de obter informações detalhadas são usualmente a entrevista pessoal, dado que o entrevistador tem a oportunidade de estabelecer um relacionamento com cada respondente e explicar questões vagas ou confusas.

Albrecht (1998) acrescenta que neste tipo de pesquisa o entrevistador tem oportunidade de fazer várias perguntas sobre todos os aspectos do serviço oferecido, além de identificar atributos importantes e desejáveis do produto, do ponto de vista do entrevistado, bem como as atitudes que os mesmos têm em relação a esses atributos.

Para Schiffman e Kanuk (2000), as entrevistas em profundidades são longas (geralmente de 30 minutos a uma hora), entrevista não-estruturada entre entrevistado e um entrevistador altamente treinado, que minimiza sua própria participação na conversa depois de estabelecer o assunto geral a ser discutido.

Churchill e Nielsen (1995) complementam que a questão inicial deve ser clara e objetiva, com ela o entrevistador tenta conseguir que o entrevistado fale livremente sobre suas atitudes referentes ao assunto abordado. Ela é uma questão aberta, e geralmente leva a uma entrevista não estruturada . A resposta inicial, as questões seguintes do entrevistador visam a elaboração e as respostas subseqüentes do entrevistado, assim determinam a direção da entrevista. O entrevistador pode seguir um esboço inicial. Entretanto, a ordem e o planejamento específico das questões variarão de entrevista para entrevista.

Anotações, gravações em vídeo ou em áudio das entrevistas são, então, estudadas cuidadosamente. Após algumas entrevistas, as mesmas respostas começam a se repetir. São, neste ponto, que quase nada de novo parece estar surgindo, e são razoavelmente seguro parar as entrevistas e compilar os resultados. O relatório deste processo, geralmente, identifica temas freqüentes nas afirmações dos consumidores e procura relacioná-los a aspectos do serviço de sua prestação. Também pode haver alguma tentativa de atribuir prioridades aos vários fatores de percepção. O resultado final preferido é uma lista de atributos que define a experiência completa de serviço do ponto de vista do entrevistado (ALBRECHT 1998).

### 3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A METODOLOGIA ADOTADA NA PESQUISA

Para fins de atendimento aos propósitos deste estudo, adotou-se a pesquisa qualitativa utilizando-se a técnica de grupos focalizados e entrevistas em profundidade. Essas técnicas foram reunidas com o objetivo de verificar os principais atributos na prestação de serviços ao cliente, na compra de eletrodomésticos, assim como mensurar e comparar a importância atribuída pelos gerentes de lojas e consumidores.

A abordagem qualitativa encontra respaldo nos dizeres de Aaker, Kumar & Day (2001), quando afirmam que o propósito da pesquisa qualitativa é descobrir o que o consumidor tem em mente. É realizada para que se possa ter uma idéia de suas perspectivas, e ajuda o pesquisador a compreender o escopo e a complexidade das atividades e preocupações do consumidor como sentimentos, pensamentos, intenções e comportamentos passados, que só podem ser conhecidos por meio de dados qualitativos.

Os agentes que fizeram parte do estudo se constituíram de gerentes de lojas e consumidores de eletrodomésticos (clientes). Desta forma, a pesquisadora buscou ouvir a opinião destes sobre o fenômeno investigado, através de entrevistas contemplando (I) grupo de consumidores que tenham comprado eletrodomésticos nos últimos doze (12) meses, em lojas de *shopping centers* de Porto Alegre e (II) gerentes das lojas.

As entrevistas estruturaram-se a partir da abordagem qualitativa, planejada segundo as etapas enfatizadas por Oliveira & Freitas (1997), Beyea e Nicoll (2000)

apud Ribeiro & Ruppenthal (2000), que preconizam três etapas: planejamento, condução das entrevistas e análise dos dados. Desta forma, o planejamento constou do plano que guiou a pesquisa, a elaboração das questões e a seleção dos participantes conforme descrito no ponto 3.1 e 3.2.

### 3.1 Planejamento do estudo em grupo focalizado (consumidores)

#### 3.1.1 Definição da população alvo

Realizado o estudo prévio das técnicas e instrumentos metodológicos e as oportunas modificações, procedeu-se à definição da população dos três *Shopping Centers* de Porto Alegre, os quais fizeram parte do estudo: *Shopping* SC1; SC2 e SC3, segundo os critérios de classe sócio-econômica, adotados pela direção dos *shopping*: Classe A, aqueles que freqüentam o *Shopping* SC1; classe B, aqueles que freqüentam o *Shopping* SC2 e classe C, aqueles que freqüentam o *Shopping* SC3.

O processo de amostragem, adotado para a seleção dos consumidores, foi estratificado segundo os parâmetros adotados pelos *Shopping Centers*. Ainda, estratificou-se os componentes por sexo: feminino e masculino, faixa etária, variando entre menos de trinta anos a mais de quarenta e cinco anos.

No quadro a seguir, é apresentado o planejamento do grupo focalizado de consumidores, contemplando a participação de acordo com os estratos identificados nos parágrafos anteriores.

Shopping	Classe predominante	Faixas etárias e sexo		
		Menos de 30 anos	De 30 a 45 anos	Mais de 45 anos
SC1	A	1 Feminino	3 Masculinos	1 Feminino
SC2	B	1 Masculino	3 Femininos	1 Feminino
SC3	C		1 Masculino	1 Feminino

**Quadro 5 – Características da amostra de consumidores**

### 3.1.2 O propósito da reunião

Para atingir o propósito do estudo, primeiramente, organizou-se o grupo com doze (12) elementos, os quais haviam comprado eletrodomésticos nos últimos doze (12) meses, em lojas de *shopping centers*. Estabeleceu-se a logística que seria adotada na reunião do grupo focalizado. Posteriormente, entrou-se em contato com algumas pessoas das relações da pesquisadora que, por sua vez, convidaram as demais; obedecendo as características exigidas para compor a amostra.

O local da reunião foi uma das salas da própria Universidade. A referida reunião foi filmada e acordada anteriormente com os participantes. Na ocasião, foi oferecido um modesto *coffee break* aos representantes.

O moderador da referida reunião foi a própria pesquisadora por conhecer e ter prática em dinâmica de grupo. Para observar o andamento da aplicação contou-se com a presença de uma psicóloga.

### 3.1.3 Questões propostas para o grupo focalizado

As questões propostas foram construídas a partir de questionamentos genéricos que pudesse revelar o que os consumidores consideram importante na compra de eletrodomésticos, quanto à prestação de serviços. Foi utilizado um roteiro com perguntas abertas para o grupo pesquisado. O roteiro foi usado com a intenção de facilitar o posterior processo de análise das entrevistas.

As questões que fizeram parte dos questionamentos seguiram o roteiro abaixo:

a) Para identificar a infra-estrutura externa perguntou-se:

1) “O que vocês consideram que sejam serviços prestados ao cliente, em uma loja de eletrodomésticos, considerando o ambiente externo da loja?”.

b) Para identificar a infra-estrutura interna, perguntou-se aos consumidores:

- 2) “O que vocês consideram que sejam serviços prestados ao cliente, considerando o ambiente interno da loja?”
  - 3) “Na sua opinião, quais seriam os outros tipos de serviços ao cliente oferecidos por uma loja de eletrodomésticos?” Esta questão gerou outras perguntas.
  - 4) “Como você vê o atendimento e a negociação das lojas?”
  - 5) “Como você vê o processo de venda e cobrança das lojas?”.
  - 6) “Como você vê os procedimentos pós-venda nas lojas?”
  - 7) Solicitou-se aos participantes que hierarquizassem os atributos levantados por ordem de importância;
- c) Finalmente, realizou-se a pergunta:
- 8) “Existe algum comentário adicional que vocês gostariam de fazer?” “Alguma sugestão?”

### **3.1.4 Procedimentos adotados para a reunião do grupo focalizado**

Planejou-se a reunião do grupo focalizado, estruturada de acordo com o seguinte roteiro:

- Abertura do encontro às 10h, com a intenção de agradecer aos participantes, colocar o propósito da reunião e informar a previsão de horário para o término da reunião: 11h35min. Destinou-se 5 minutos para os agradecimentos, participação e comunicação de como seriam utilizados os dados, explicando o contexto do grupo focalizado.
- Para o início da reunião, previu-se perguntas abertas com a finalidade de quebrar o gelo, a apresentação dos auxiliares e participantes, com a devida identificação: nome, ocupação, etc.

- A seguir, explicou-se o tipo de estudo a ser feito. No final do encontro, reiteorou-se os agradecimentos a todos os participantes.

### **3.2 Planejamento das entrevistas em profundidade (gerentes de loja)**

O planejamento das entrevistas alicerçou-se a partir das indicações que fazem Aaker, Kuma e Day (2001) e Samara e Barros (1997), seguindo-se os passos mencionados por estes autores.

Cientes das colocações dos autores supracitados e a partir da análise dos objetivos geral e específico, organizou-se as questões norteadoras para cada atributo: Pré-venda, Venda, Pós-venda, Infra-estrutura interna e Infra-estrutura externa, as mesmas que constam no grupo focalizado (consumidores).

#### **3.2.1 Definição da população alvo**

O universo da população abrange *shopping centers* de Porto Alegre, em diferentes bairros, onde foram selecionados os gerentes das lojas de eletrodomésticos, com a finalidade de fazerem parte do estudo. Foi realizado um levantamento sobre o número de lojas existente e os respectivos gerentes. De posse destes dados, que abrangeram escasso número de gerentes, optou-se por não estratificar essa população. Para tanto, resolveu-se que todos participariam do estudo. Tratando-se de pesquisa qualitativa, com pequeno número de participantes, os grupos foram constituídos, buscando atender de forma equilibrada às principais variáveis do estudo.

Para atingir o propósito do trabalho de pesquisa, determinou-se a população alvo, formada por um grupo de gerentes de lojas de eletrodomésticos de *shopping centers*, num total de 6. No quadro a seguir, é apresentado o planejamento das entrevistas em profundidade.

Local onde trabalha	Sexo - Faixa etária
SC1	Masculino, menos que 30 anos
SC1	Masculino, entre 30 e 40 anos
SC1	Masculino, entre 30 e 40 anos
SC2	Masculino, entre 30 e 40 anos
SC2	Masculino, entre 30 e 40 anos
SC3	Masculino, entre 30 e 40 anos

**Quadro 6 - Distribuição da população de gerentes das lojas de eletrodomésticos em *shopping centers* de Porto Alegre**

### 3.2.2 O propósito das entrevistas

O propósito da aplicação das entrevistas em profundidade foi o de levantar dados sobre a opinião dos gerentes de lojas de eletrodomésticos, em três (3) *shopping centers* de Porto Alegre, como estes percebem os serviços prestados aos consumidores (clientes).

### 3.2.3 Questões propostas para a entrevista

As questões que fizeram parte da entrevista seguiram o mesmo roteiro utilizado com os consumidores, ou seja:

a) Para identificar a infra-estrutura externa perguntou-se:

1) “O que vocês consideram que sejam serviços prestados ao cliente, em uma loja de eletrodomésticos, considerando o ambiente externo da loja?”

b) Para identificar a infra-estrutura interna, perguntou-se aos consumidores:

2) “O que vocês consideram que sejam serviços prestados ao cliente, considerando o ambiente interno da loja?”

3) “Na sua opinião, quais seriam os outros tipos de serviços ao cliente oferecidos por uma loja de eletrodomésticos?” Esta questão gerou outras perguntas.

4) “Como você vê o atendimento e a negociação das lojas?”

5) “Como você vê o processo de venda e cobrança das lojas?”

6) “Como você vê os procedimentos pós venda nas lojas?”

7) Solicitou-se aos participantes que hierarquizassem os atributos levantados por ordem de importância.

c) Finalmente, realizou-se a pergunta:

8) “Existe algum comentário adicional que vocês gostariam de fazer?”. Alguma sugestão?”

### **3.2.4 Procedimentos para a realização das entrevistas**

A aplicação das entrevistas com os gerentes de lojas de eletrodomésticos foi prevista de acordo com o roteiro a seguir:

- Primeiramente, contatar com o gerente com a finalidade de explicar o trabalho que seria feito e informá-lo da importância de sua participação.
- Contatar com os gerentes, por telefone, a fim de marcar a data, hora e local da aplicação.
- Previu-se realizar entrevista em profundidade de forma individual.
- Foi previsto aplicar seis (6) entrevistas, de acordo com o número total de gerentes de lojas de três (3) *shopping centers* de Porto Alegre.

### 3.2.4.1 Condução das entrevistas

As entrevistas em profundidade foram realizadas no local de trabalho dos seis (6) gerentes, conforme data e hora pré-estabelecida. Aplicou-se a entrevista individualmente, constituindo-se de três (3) no *Shopping* SC1; duas (2) no *Shopping* SC2 e uma (1) no *Shopping* SC3.

Ao iniciar as entrevistas, explicou-se as questões e solicitou-se permissão para gravar os pronunciamentos. Com o consentimento dos entrevistados, procedeu-se o seu desenvolvimento.

No término das entrevistas, solicitou-se aos participantes que relacionassem os atributos que consideraram mais importantes sobre os serviços ao cliente, com o objetivo de coletar dados para estabelecer-se a relação e comparação entre os participantes.

A duração das entrevistas ficou em torno de uma hora para cada entrevistado.

## **4 DESCRIÇÃO DO ESTUDO**

### **4.1 Grupo focalizado: Consumidores**

Os trabalhos foram iniciados com a entrevistadora discorrendo sobre os objetivos e finalidades da pesquisa, explicando como seria realizada a entrevista em grupo. A entrevistadora deu andamento à pesquisa, de acordo com o roteiro pré-estabelecido para a condução do estudo.

#### **4.1.1 Respostas às questões de pesquisa do grupo focalizado: Consumidores**

##### **4.1.1.1 Aspectos associados à infra-estrutura externa**

A entrevistadora pergunta: – “O que vocês consideram que sejam serviços prestados ao cliente, em uma loja de eletrodomésticos, quanto ao ambiente externo da loja?”

O consumidor 12 afirma que considera importante o estacionamento, a localização da loja e a segurança; o consumidor 10 prioriza o estacionamento, a segurança e ainda a variedade de lojas por perto; o consumidor 7 enfatiza o horário, o estacionamento e a vitrina, que chama atenção, atraindo o cliente; o consumidor 3 destaca o estacionamento, a segurança e a possibilidade de compras à noite e aos domingos.

#### **4.1.1.2 Aspectos associados à infra-estrutura interna**

A entrevistadora pergunta: – “O que vocês consideram que sejam serviços prestados ao cliente, considerando o ambiente interno da loja?”

O consumidor 8 diz que para ele é importante a distribuição dos produtos na loja; o consumidor 12 destaca a diversidade de produtos, a organização e a limpeza; o consumidor 10 enfatiza o espaço interno da loja; e o consumidor 1 refere a distribuição dos produtos, alegando que lojas muito cheias confundem o cliente.

#### **4.1.1.3 Aspectos associados a outros tipos de serviços**

A entrevistadora pergunta: - “Na sua opinião quais seriam os outros tipos de serviços prestados ao cliente, oferecidos por uma loja de eletrodomésticos?”

Conforme o roteiro elaborado para a entrevista, deste questionamento, surgiram outras perguntas, a saber:

“Como você vê o atendimento e a negociação das lojas?”

O Consumidor 12 diz que o atendimento é fundamental, mas considera o tipo de vendedor; o consumidor 11, também, dá prioridade ao atendimento do vendedor, que não deve perturbar o cliente enquanto este pesquisa o produto; o consumidor 10 enfatiza o uso de panfletos, que oferecem informações sobre o produto; o consumidor 9 destaca o papel do vendedor, salientando que troca de loja em função do mesmo e que existe um certo preconceito, pois as lojas de shopping traçam um perfil de cliente; o consumidor 7 leva em conta o nome da loja; o consumidor 5 prefere o atendimento das lojas de bairro e destaca que prefere ser atendido por vendedores mais velhos, que possuem mais experiência; o consumidor 2 considera importante a propaganda anterior.

Quanto à negociação, o consumidor 10 destaca o papel da loja em se adequar às suas condições de pagamento; o consumidor 9 salienta que quem

intermedia a negociação é o vendedor; o consumidor 1 diz que a negociação é fundamental.

“Como você vê o processo de venda e cobrança das lojas?”

O consumidor 12 prioriza a troca de produtos, o desconto a vista e o bom preço; o consumidor 8 considera importante a garantia, a entrega do produto em casa e a possibilidade de troca; o consumidor 5 enfatiza que o preço a vista deve ser diferente do parcelado; o consumidor 3 diz ser fundamental o desconto a vista; o consumidor 2 destaca que o parcelamento nos cartões deveria ser igual em todas as lojas; o consumidor 1 diz que procura o melhor preço, o que se adapta às condições financeiras da família, geralmente procurando produtos que estão saindo de linha, por terem preços reduzidos.

“Como você vê os procedimentos Pós-venda nas lojas?”

O consumidor 12 enfatiza a troca de produtos e a agilidade; o consumidor 11 destaca que o 0800 nunca funciona; o consumidor 10 considera importante a loja que possui transporte próprio, que instala os produtos e que dá cobertura total no pós-venda; o consumidor 8 prioriza a assistência técnica e a responsabilidade da loja em relação a mesma; o consumidor 7 afirma que a loja que possui um bom pós-venda acaba conquistando-o; o consumidor 6 diz que na linha branca não adianta entrar em contato com a loja, que ele liga direto para o fabricante, que dá um ótimo atendimento, e também manda reclamações por *e-mail*, já que a loja abandona o cliente no pós-venda; o consumidor 5 prioriza o atendimento eficaz também pelo telefone e a assessoria no pós-venda, pois normalmente as lojas insistem em consertar o produto novo ao invés de trocá-lo, demonstrando falta de comprometimento da loja em relação à assistência; o consumidor 4 valoriza o pós-venda no que se refere à assistência técnica; o consumidor 1 acha que o transporte não pode ser cobrado.

A entrevistadora solicita aos participantes que hierarquizem os atributos por ordem de importância, selecionando os itens dos atributos que consideram importante segundo os valores de 1 a 5.

#### 4.1.1.4 Importância atribuída aos atributos e itens (Consumidores)

No atributo “*Venda*” foram evidenciados os itens: negociação, disponibilidade, cordialidade, confiabilidade, agilidade, conhecimento do produto, demonstração do produto.

No atributo “*Pós-venda*” foram evidenciados os itens: comprometimento da loja, relacionamento personalizado, entrega gratuita, assistência técnica, garantia e troca de produto.

No atributo “*Pré-venda*” foram evidenciados os itens: folhetos explicativos, informações do produto e material promocional.

No atributo “*Infra-estrutura interna*” foram evidenciados *layout* da loja, disposição de produtos, horário de atendimento.

No atributo “*Infra-estrutura externa*” foram evidenciados os itens: localização, segurança, estacionamento e acesso à loja.

#### 4.1.1.5 Aspectos relacionados a outros comentários

A entrevistadora pergunta: – “Existe algum comentário adicional que vocês gostariam de fazer? Alguma sugestão?”

Os consumidores fizeram vários comentários adicionais; entre os quais vale a pena destacar:

O consumidor 4 quando questionado sobre o que seria serviços ao cliente, na compra de um eletrodoméstico, respondeu que considera três aspectos importantes: o pré-venda, o atendimento na venda e o pós-venda no que se refere à assistência técnica; o consumidor 12 destaca o suporte até chegar ao produto e a credibilidade da loja; o consumidor 2 prioriza a propaganda anterior através de folhetos informativos sobre os produtos e preços, bem como o conhecimento do vendedor em relação aos mesmos; o consumidor 8 destaca que como os consumidores

possuem gostos diferenciados cabe à loja oferecer uma gama de opções que satisfaça um número maior de consumidores; o consumidor 1 declara que em lojas de *shopping centers* há imposição de gostos, levando-o a sentir-se manipulado e, que as lojas deveriam manter fichários de clientes, pois, após 4 meses de haver concretizado uma compra, a loja já não possuía nenhum registro.

## **4.2 Entrevistas em profundidade – Gerentes de lojas**

Os trabalhos iniciaram com a entrevistadora discorrendo sobre os objetivos e finalidade da entrevista. A entrevistadora foi a própria pesquisadora, que deu andamento aos trabalhos conforme o roteiro pré-estabelecido.

### **4.2.1 Respostas às questões da entrevista**

#### **4.2.1.1. Aspectos associados à infra-estrutura externa**

A entrevistadora pergunta: - “O que vocês consideram que sejam serviços prestados ao cliente, em uma loja de eletrodomésticos, considerando o ambiente externo da loja?”

O gerente 1 destaca a divulgação da loja nos bairros próximos ao *shopping*; o gerente 2 enfatiza os cupons de desconto em jornais, promoções, convênios, trabalho de *marketing*, ambientes para o lazer, praça de alimentação, segurança e estacionamento; o gerente 3 considera a mídia direcionada para atrair o cliente para dentro da loja, anúncios, promoções, ar condicionado e cinemas; o gerente 4 considera importante o horário, a segurança, o estacionamento e a tranquilidade do *shopping*; o gerente 5 destaca o uso de *marketing* direto com tablóides na porta do *shopping*, *mailing* e *marketing*, convidando a uma visita, os horários, estacionamento, praça de alimentação e serviços; o gerente 6 prioriza a comunicação da empresa com o cliente, o quanto ela pode ser simpática para o público e a localização.

#### 4.2.1.2 Aspectos associados à infra-estrutura interna

A entrevistadora pergunta: – “O que vocês consideram que sejam serviços prestados ao cliente, considerando o ambiente interno da loja?”

O gerente 1 considera o atendimento, desde o momento que o vendedor aborda o cliente, a sondagem para saber as necessidades do cliente, a entrega do produto, o pós-venda, a agilidade dos caixas, a limpeza do ambiente, sistema informatizado, ar condicionado, ambiente agradável, visualização e acesso aos produtos e boa localização dentro do *shopping*; o gerente 2 enfatiza o bom atendimento, produtos de maior qualidade, ambientes para demonstração de produtos, ilhas de produtos, entregador que leva o produto até o carro, lista de noivos e entrega programada; o gerente 3 prioriza o atendimento, os vendedores treinados e esclarecidos, *mix* de produtos associados ao público do *shopping* e produtos *top* de linha, lista de noivos; o gerente 4 destaca a garantia complementar, *mix* de produtos, geralmente *tops* de linha, sala de cinemas para clientes, produtos de lançamentos, vendedor especializado; o gerente 5 destaca o uso de catálogo virtual; a possibilidade de passar maiores informações sobre o produto, consulta de preços em *site* dos concorrentes e autonomia de negociação; o gerente 6 tem como relevante a arrumação da loja, a agilidade dos caixas, o pós-venda, o atendimento por telefone, toda a comunicação visual e a postura do vendedor.

#### 4.2.1.3 Aspectos associados a outros tipos de serviços

A entrevistadora pergunta: - “Na sua opinião, quais seriam os outros tipos de serviços prestados ao cliente oferecidos por uma loja de eletrodomésticos?”

Conforme roteiro elaborado para a entrevista, deste questionamento, surgiram outras perguntas, a saber:

“Como você vê o atendimento e a negociação das lojas?”

O gerente 1 considera importante o treinamento dos vendedores, a satisfação do cliente, o pós-venda, o consórcio, as condições de pagamento, a abordagem do

cliente, a garantia, o cadastramento, perfil e histórico de clientes, garantia extra, intermediação da loja com o cliente e a assistência técnica, *site* para o cliente, sistema de tele-vendas, lojas físicas e virtuais e vendas pela Internet, troca de produtos; o gerente 2 destaca a deferência especial que a loja faz ao cliente, que é tratado como amigo, as condições de pagamento, promoções, convênios, negociação transparente; o gerente 3 dá prioridade ao atendimento, a vendedores esclarecidos, flexibilidade na negociação, onde a empresa se adapta às condições do cliente, disponibilidade da loja em prestar esclarecimentos sobre o produto, catálogo virtual, lista de noivos; o gerente 4 enfatiza que na negociação é apreciado caso por caso, reserva de mercadorias, tele-vendas, vendas por telefone, vendas pela Internet, dá ênfase ao atendimento, comprometimento e transparência, no trato com o cliente; o gerente 5 destaca a transparência e autonomia na negociação, maiores informações sobre o produto, consulta de preços em *site*, descontos especiais, troca de produtos, num prazo de 15 dias, consultores de venda, atendimento personalizado.

“Como você vê o processo de venda e a cobrança das lojas?”

O gerente 1 considera que os vendedores são treinados para dar melhor atendimento, buscam saber quais as necessidades do cliente, só vendem o que o consumidor precisa. Inclui-se nesse processo os caixas, a entrega do produto, a montagem e a garantia. Acrescenta que no ato da sondagem o vendedor procura se informar sobre eventuais problemas que possam surgir em relação ao tamanho do produto na sua instalação.

O gerente 2 refere que a venda é transparente deixando claro o que ele vai pagar, pois hoje se ganha um cliente com preços melhores ou uma parcela a mais. O gerente 3 prioriza o atendimento, maior conhecimento do produto e a necessidade do cliente.

O gerente 4 considera a entrega em até 24 horas, garantia complementar, orientação sobre o uso do produto e suas características e ainda a eficiência do vendedor para vender o produto certo.

O gerente 6 considera a facilidade oferecida para pagamento, entrega grátis, sondagem da necessidade do cliente, o ambiente computadorizado para facilitar a negociação e ainda, a habilidade do vendedor.

“Como você vê os procedimentos pós-venda nas lojas?”

O gerente 1 considera como pós-venda a montagem, a garantia e o sistema de colocação do produto. O relatório de venda que possibilita após 30/45 dias da venda ao vendedor entrar em contato com o cliente para verificar se tudo saiu correto e está bem. Além de que, após a venda, a loja fica com o registro do cliente com seu perfil possibilitando ao vendedor manter contato com o mesmo para oferecer-lhe novos lançamentos e serviço de consórcio. Acrescenta este gerente que a loja entrega o produto em todo o Rio Grande do Sul pelo custo de R\$ 10,00, sem instalação do produto. Caso o produto não entre na casa do cliente, buscam-no e informam que o cliente deve voltar até a loja para escolher outro produto. Acrescenta este gerente, caso haja necessidade de retirar qualquer abertura para entrar o produto, isso não é feito, pois foge à alçada da loja e do entregador. Chamam a assistência técnica que dá a segurança sobre qualquer avaria no produto. No caso de necessidade de troca de produto, até o prazo de 7 dias, a troca é realizada na loja. Após este prazo é encaminhada para a assistência técnica.

O gerente 2 enfatiza que após a venda são realizados contatos telefônicos e até visitas ao cliente para verificar se existe algum problema. Se houver, nunca mandam o cliente direto para a assistência técnica, sempre intermediam. No caso da entrega do produto, se o cliente tem dificuldades para instalar o mesmo, o vendedor marca a entrega com a visita da assistência. Acrescenta o gerente que, normalmente, a entrega não é acompanhada pela assistência técnica, pois o caminhão de entrega obedece um roteiro; isso é esclarecido ao cliente a fim de satisfazê-lo ao máximo.

O gerente 3 refere que, após 8 dias da venda, o vendedor liga para o cliente para verificar se está tudo bem, se tem alguma dúvida e se precisa de assistência. Acrescenta que após a venda, a instalação do produto é direcionada diretamente para a assistência técnica. Quando os produtos comprados não necessitam de instalação elétrica ou hidráulica, o próprio entregador instala o produto.

O gerente 4 enfatiza que o pós-venda é realizado alguns dias depois, quando o vendedor liga para o cliente para saber se tudo está bem e/ou se o cliente precisa de alguma assistência técnica. No caso de estragar o produto comprado em 7 dias, se efetua a troca do mesmo. No caso de passar mais tempo, orientam o cliente para encaminhar para a assistência técnica e se o cliente não puder, a loja presta esse serviço sem custo nenhum.

O gerente 5 responde que o pós-venda é feito 100% por telefone e/ou mensagem eletrônica, onde se procura sanar a maioria das dúvidas dos clientes. Para esse gerente, no caso de problemas com o produto, a troca é realizada em até 15 dias e ainda prorrogam a garantia. Se ocorrer problemas, o próprio caminhão que entrega o produto, efetiva o recolhimento e encaminha para a assistência técnica.

Para o gerente 6 é importante cumprir as promessas e surpreender o cliente entregando o produto antes do prazo estipulado. No caso da instalação de um produto mais complicado, o vendedor explica os procedimentos. Já, para a linha branca, quem faz a instalação é a assistência técnica, onde o cliente agenda a visita com a mesma. Enfatiza o gerente que não realizam telefonemas após a venda. No entanto, quando falta algum produto, o vendedor pode avisar o cliente da chegada deste produto, mas isso depende do interesse do vendedor.

A entrevistadora solicita aos participantes que hierarquizem os atributos por ordem de importância, selecionando os itens dos atributos que consideram importante segundo os valores de 1 a 5.

#### **4.2.1.4 Importância atribuída aos atributos (Gerentes)**

No atributo “*Vendas*”, foram evidenciados os itens: negociação, demonstração de produto, agilidade, disponibilidade, cordialidade, conhecimento do produto, confiabilidade e relacionamento personalizado.

No atributo “*Pós-venda*”, foram evidenciados os itens: relacionamento personalizado, comprometimento da loja, entrega gratuita e garantia.

No atributo “*Pré-venda*”, foram evidenciados os itens: informações do produto, informações pela Internet e folhetos explicativos.

No atributo “*Infra-estrutura interna*” foram evidenciados os itens: horário de atendimento e layout.

No atributo “*Infra-estrutura externa*” foi evidenciado somente o item localização.

#### **4.2.1.5 Aspectos relacionados a outros comentário**

A entrevistadora pergunta: - “Existe algum comentário adicional que vocês gostariam de fazer? Alguma sugestão?”

Para o gerente 1, o serviço prestado ao cliente começa desde o momento em que o cliente entra na loja, passa pelo atendente e a abordagem ao cliente pelo vendedor. O gerente 2 considera que os serviços prestados ao cliente começam pelo tratamento amigo, que faz com que o cliente se sinta bem na loja, é fundamental atender as necessidades do cliente e despertar outras necessidades para comprar novos produtos. O gerente 3 enfatiza que o serviço ao cliente deve priorizar o atendimento com vendedores treinados e esclarecidos. Para esse gerente, a loja tem vendedores treinados para atender a todos os clientes, sem discriminação pela apresentação, embora a loja tenha consciência que existe cliente que tem receio de entrar em um *shopping* mesmo que haja diferença de preços. Há pessoas que adoram ir ao *shopping*, outras odeiam. As pessoas não têm a imagem de que, no *shopping*, os produtos são mais caros, porque antes de irem ao *shopping* eles realizam pesquisa na Internet, então percebem que os preços são iguais. O gerente 4 acrescenta que os serviços ao cliente na compra de eletrodomésticos parte da garantia complementar e da instalação do produto oferecido pela loja. O gerente 5 fala que, no caso da loja virtual, os serviços ao cliente são considerados desde o processo de *marketing* direto com tablóide na porta, *mailing*, *marketing* e a própria intenção de compra, que é bem maior que em uma loja física. O cliente já vem decidido pela compra, só precisa negociar. Mesmo não tendo os produtos na loja, é possível negociar com o catálogo virtual que possibilita trabalhar com mais ou

menos 600 produtos. Também é possíveis passar mais informações ao cliente e a venda se torna mais direta e transparente. As informações podem ser entregues ao cliente através da página do produto que o cliente leva para casa. O gerente 6 acrescenta o que ele considera como serviços ao cliente: desde a abordagem, a sondagem feita ao cliente, até a organização da loja, o caixa, o pós-venda, o atendimento por telefone e a fidelidade proporcionada ao cliente.

## **5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, apresenta-se a análise dos dados da pesquisa realizada, a qual abordou “serviços ao cliente” em lojas de *Shopping Centers*. A pesquisa contemplou a opinião de consumidores e gerentes das lojas de eletrodomésticos. Na investigação dos consumidores, foi utilizada a técnica de grupo focalizado, enquanto a pesquisa junto aos gerentes foi feita utilizando entrevistas em profundidade. O roteiro que norteou os questionamentos foi o mesmo para ambos os grupos. A pesquisa foi dividida em cinco blocos: Infra-estrutura externa, Infra-estrutura interna, Pré-venda; Venda; Pós-venda.

Inicialmente, serão apresentados os blocos e atributos mais importantes, considerando a opinião dos consumidores. Em seguida, o mesmo estudo será feito considerando a opinião dos gerentes. Após, será apresentada uma comparação entre as opiniões dos dois grupos: consumidores e gerentes de lojas.

### **5.1 Blocos valorizados pelos consumidores**

Nesta seção são apresentados os resultados e análises do estudo em grupo focalizado, o qual contemplou a opinião dos consumidores.

### 5.1.1 Relação dos atributos arrolados

O primeiro resultado concreto das entrevistas foi a identificação de uma série de atributos valorizados por consumidores e gerentes. O quadro abaixo apresenta a síntese dos atributos que foram mencionados pelos gerentes e consumidores

BLOCOS	ATRIBUTOS
Infra-estrutura externa	Acesso
	Estacionamento
	Localização
	Segurança
Infra-estrutura interna	Disposição produtos
	Manuseio produtos
	Horário atendimento
	Layout loja
	Luminosidade
	Barulho
Pré-venda	Material promocional
	Informações telefone
	Informações Internet
	Folhetos explicativos
	Informações do produto
Venda	Disponibilidade
	Agilidade
	Cordialidade
	Conhecimento produto
	Confiabilidade
	Relacionamento personalizado
	Demonstração produto
	Negociação
Pós-venda	Comprometimento loja
	Relacionamento personalizado
	Entrega gratuita
	Assistência técnica
	Troca produto
	Garantia

**Quadro 7 - <sup>1</sup>Atributos citados por Gerentes e Consumidores**

<sup>1</sup> O entendimento de cada um destes termos, no âmbito deste trabalho está apresentado no Anexo 1.

A Tabela 1 apresenta a pontuação atribuída pelos consumidores aos blocos Infra-estrutura externa, Infra-estrutura interna, Pré-venda, Venda e Pós-venda. Foi solicitado aos consumidores que ordenassem esses blocos, por ordem de importância. Para o primeiro colocado, foi atribuído 5 pontos; para o segundo colocado, foi atribuído 4 pontos, para o terceiro, 3 pontos, e assim sucessivamente. Tendo em vista os resultados dessa tabela, os momentos mais valorizados são a Venda e o Pós-venda. Os consumidores querem ser bem atendidos no momento da venda e estar seguros que, em caso de qualquer problema com o produto adquirido, terão pleno suporte da loja que efetuou a venda. Na terceira posição, aparece o bloco infra-estrutura interna, valorizada pelos consumidores, na medida em que pode facilitar o procedimento de compra. É mais fácil e agradável efetuar a compra quando a loja possui um bom layout interno e os produtos estão adequadamente expostos. Nas últimas posições ficaram os blocos Pré-venda e Infra-estrutura externa.

Blocos	Consumidor												Importância
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Média
<b>Infra Externa</b>	1	1	1	1	1	4	1	1	2	1	1	1	<b>1,3</b>
<b>Infra Interna</b>	1	1	3	1	3	3	2	5	4	5	3	3	<b>2,8</b>
<b>Pré-venda</b>	5	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	<b>1,7</b>
<b>Venda</b>	4	5	5	4	5	5	4	4	3	4	5	5	<b>4,4</b>
<b>Pós-venda</b>	3	4	4	5	4	4	5	3	5	3	5	4	<b>4,1</b>

**Tabela 1 – Importância dos blocos, conforme a percepção dos consumidores**

### 5.1.2 Infra-estrutura externa

A análise das entrevistas em grupo focalizado permite constatar que o atributo “*localização*” recebeu o maior número de citações, provavelmente, pelas facilidades oferecidas pelas lojas e também pela variedade de lojas que se concentram nos *Shopping Centers*. Segundo os autores Churchill e Peter (2000), Engel et al. (2000), Boone e Kurtz (1998), a localização é uma das decisões mais importantes quanto à

distribuição dos produtos. Grande parte dos varejistas brasileiros preferem localizar-se em *shopping centers*, pois eles oferecem comodidade (como facilidade de estacionamento), opções e, principalmente, segurança.

Os demais itens, “*acesso*”, “*estacionamento*” e “*segurança*”, receberam poucas citações. Contudo, vale observar que, para muitos consumidores, esses atributos são uma consequência da “*localização*”, ou seja, do fato das lojas estarem (ou não) localizadas em um *shopping center*, os quais costumam oferecer “*acesso fácil, estacionamento e segurança*”.

### **5.1.3 Infra-estrutura interna**

A análise das entrevistas em grupo focalizado revelou que, em relação ao bloco “*infra-estrutura interna*”, o item que mais se destaca é o “*layout da loja*”, recebendo várias citações. Segundo os respondentes, o referido item estimula o cliente a efetuar compras além do previsto. Para Engel et al (2000), um determinante importante na escolha da loja é a atmosfera de loja. Churchill e Peter (2000) complementam afirmando que para criar e sustentar imagens positivas da loja, os varejistas, geralmente, preocupam-se em criar uma atmosfera exclusiva, e suas decisões incluem a arquitetura, layout, iluminação, esquema de cores, temperatura, acesso, ruído, etc.

Na seqüência, aparece valorizado o atributo “*disposição de produtos*”. O atributo “*horário de atendimento*” não foi enfatizado, recebendo apenas uma citação.

### **5.1.4 Pré-venda**

Em relação ao bloco Pré-venda, o estudo indicou que os atributos “*folhetos explicativos*” e “*informações do produto*” são os mais importantes, recebendo várias citações. Para os consumidores, os folhetos além de ajudar na escolha do produto, informam as condições de pagamento e as promoções oferecidas pela loja, facilitando a compra.

Os resultados deste bloco encontram respaldo na literatura de Engel (2000) et al, comentam a importância das informações que adquirem muitas formas para atingir o consumidor. Algumas incluem mais informação na embalagem, encartes especiais; e outras através de da informação contida na propaganda regular. Pride e Ferrel (2000) complementam que normalmente esses tipos de comunicação não exigem muito esforço da parte do consumidor.

Já, o item “*material promocional*” foi o menos evidenciado, recebendo apenas uma citação dos consumidores.

### **5.1.5 Venda**

Levando-se em consideração as respostas dadas pelos consumidores no estudo em grupo focalizado, e os dados da tabela 1, verifica-se que o bloco “*venda*” concentra os atributos de maior importância. No que se refere à venda, as entrevistas deixaram evidente que os atributos mais importantes são “*disponibilidade*”, “*negociação*”, “*cordialidade*” e “*confiabilidade*”.

Um varejista constrói a fidelidade do cliente, criando uma imagem clara e distinta de *mix* de varejo e reforçando, de forma consistente, essa imagem por meio de suas mercadorias e de seus serviços. Os varejistas podem construir a lealdade dos consumidores oferecendo um excelente atendimento. Para vender mercadorias, os varejistas precisam conduzir os consumidores pelos estágios do processo de compra, que se constitui em um conjunto de atividades de responsabilidade dos vendedores para facilitar a decisão de compra (LEVY e WEITZ, 2000).

Quanto à “*disponibilidade*”, os consumidores afirmaram que a variedade de produtos na loja é um item fundamental.

Na “*negociação*”, os consumidores valorizam a existência de opções de pagamento e o desconto ofertado nas compras a vista.

Em relação aos atributos “*cordialidade*” e “*confiabilidade*”, que também são destacados, os consumidores manifestam o desejo de que as lojas tratem o cliente

com atenção e carinho, e sejam confiáveis durante todo o processo de venda, cumprindo com os prazos de entrega e as promessas de assistência.

Os itens “*agilidade no atendimento*”, “*conhecimento do produto*” e “*demonstração do produto*” foram mencionados, mas não foram enfatizados pelos clientes; possivelmente por não serem considerados relevantes no processo de venda.

Ramsey e Sohi (1997) salientam que existe uma relação direta e causal entre o comportamento do vendedor e a percepção do cliente. Esses autores verificaram que a disponibilidade do vendedor em ouvir afeta positivamente o consumidor, aumenta a confiança deste no que lhe é dito pelo vendedor e reforça a tendência do cliente realizar uma futura compra utilizando a mesma loja e vendedor.

#### **5.1.6 Pós-venda**

Em relação ao bloco Pós-venda, as entrevistas em grupo revelaram que os consumidores destacam os itens “*comprometimento da loja*”, “*relacionamento personalizado*”, “*entrega gratuita*” e “*assistência técnica*”, como os mais importantes. Os atributos “*troca de produto*” e “*garantia*” não foram enfatizados, recebendo poucas citações.

Estes atributos considerados importantes para os consumidores foram enfatizados por Engel et al. (2000). Clientes querem serviços depois da venda. Isto é especialmente verdadeiro para aqueles que compram produtos de alto envolvimento, como móveis, eletrodomésticos e automóveis. Bowen et al. (1995), considera que existem três estratégias de diferenciação, que podem ser adotadas: foco no produto, foco nos processos e foco na garantia (reduzindo o risco da compra para o cliente e oferecendo garantias e assistência).

O “*comprometimento da loja*” foi considerado o atributo mais importante. Em relação a esse aspecto, os consumidores comentaram que é importante contar com assistência técnica e com bom atendimento após a compra, pois geralmente a loja abandona o cliente e não se compromete com a assistência técnica. Para os

consumidores a loja deveria dar cobertura total ao cliente no Pós-venda.

A satisfação do cliente está no coração da lealdade do cliente. A satisfação acontece quando a empresa ou produto atende a todo um conjunto de expectativas do cliente, tais como disponibilidade do produto, confiabilidade de entrega, suporte e qualidade. Nessa era de competição em tempo de customização em massa, diferentes aspectos da logística contribuem para o atendimento das expectativas do cliente. A logística auxilia a planejar uma gama de serviços que auxilia o produto a diferenciar-se por meio da adaptação aos clientes de uma forma que mantenha os custos baixos e melhore os serviços (DORNIER et al., 2000).

## **5.2 Blocos valorizados pelos gerentes**

Nesta seção apresentam-se os resultados e análises das entrevistas em profundidade, realizadas junto aos gerentes das lojas de eletrodomésticos dos *shopping centers*.

A tabela 2 apresenta a pontuação atribuída pelos gerentes aos blocos Infra-estrutura externa, Infra-estrutura interna, Pré-venda, Venda e Pós-venda. Foi empregada a mesma pontuação utilizada no estudo junto aos consumidores, explicada anteriormente. Novamente, os momentos mais valorizados são a Venda e o Pós-venda. Os gerentes consideram que a “negociação” é fundamental para os consumidores que compram eletrodomésticos e buscam as melhores condições de preço e de pagamento. Na segunda posição, aparece o bloco Pós-venda, valorizado pelos gerentes, na medida em que pode facilitar o “relacionamento personalizado” com o cliente, atendendo a sua satisfação em relação aos serviços prestados pela loja. Na terceira posição, aparece o bloco Infra-estrutura interna. Nas últimas posições ficaram os blocos Infra-estrutura externa e Pré-venda.

Blocos	Gerentes						Importância
	1	2	3	4	5	6	Média
Infra-estrutura Externa	1	3	1	1	1	1	1,3
Infra-estrutura Interna	1	2	1	3	4	3	2,3
Pré-venda	1	1	1	1	1	2	1,2
Venda	5	5	5	4	5	5	4,8
Pós-venda	4	4	4	5	3	4	4,0

**Tabela 2 – Importância dos blocos, conforme a percepção dos Gerentes**

### 5.2.1 Infra-estrutura externa

No que se refere ao bloco infra-estrutura externa, o atributo “mencionado” diz respeito à “*localização da loja*”, com apenas uma citação. Chama a atenção a baixa atenção atribuída a este atributo e, ao mesmo tempo, aos demais, que nem sequer foram mencionados. Desses resultados, infere-se que são atributos de pouca relevância na percepção dos gerentes, embora o respondente que fez a citação (gerente 1) diga que os fatores “segurança” e “ambiente higiênico” tenham alguma importância.; bem como as condições favoráveis de estacionamento. Portanto, esse bloco configura-se como de pouca importância, conforme demonstra a tabela 2.

### 5.2.2 Infra-estrutura interna

A análise dos dados, referentes a este bloco demonstra que os aspectos mais valorizados pelos gerentes são o “horário de atendimento” e o “*layout da loja*”. Um amplo horário de atendimento pode facilitar as compras efetuadas pelos consumidores. Eles podem fazer suas compras em horários estendidos, com mais tranquilidade. Além disso, é mais fácil e agradável efetuar a compra quando a loja possui um bom *layout* interno e os produtos são adequadamente expostos. Na

verdade, o *layout* da loja e o horário de atendimento incentivam os clientes a comprar.

### 5.2.3 Pré-venda

Em relação ao bloco “*Pré-venda*”, o atributo que recebeu o maior número de citações foi “*informações de produto*”. Neste sentido, os gerentes acrescentam que existe, nas lojas, um setor de *marketing* que, além de realizar ações agressivas para captar clientes, especialmente jovens, informa as condições do produto e as condições de venda. O *marketing* configura-se como um aspecto que pode estimular a compra, pois é mais fácil negociar com um cliente bem informado. Já, nos atributos “*informações pela Internet*” e “*folhetos explicativos*” observa-se apenas uma citação, caracterizando atributos menos valorizados pelos gerentes.

### 5.2.4 Venda

A análise dos dados permite constatar, em relação ao bloco “*venda*”, que todos os gerentes fizeram várias citações aos respectivos atributos. Destaca-se a “*negociação*”, com o maior número de citações. O fator negociação é primordial na venda de eletrodomésticos, porque os clientes priorizam o melhor preço e as melhores condições de pagamento oferecidas pelas lojas. Os atributos “*agilidade*” e “*demonstração de produtos*” vêm a seguir, podendo ser classificados como atributos de importância moderada. Os demais itens deste bloco receberam apenas uma citação: “*disponibilidade*”, “*cordialidade*”, “*conhecimento do produto*”, “*confiabilidade*” e “*relacionamento personalizado*”.

### 5.2.5 Pós-venda

A análise dos dados revela que o bloco Pós-venda também é muito valorizado pelo grupo de gerentes. Neste bloco, o atributo “*relacionamento personalizado*” foi o que recebeu o maior número de citações. Os gerentes acrescentam que todo cliente

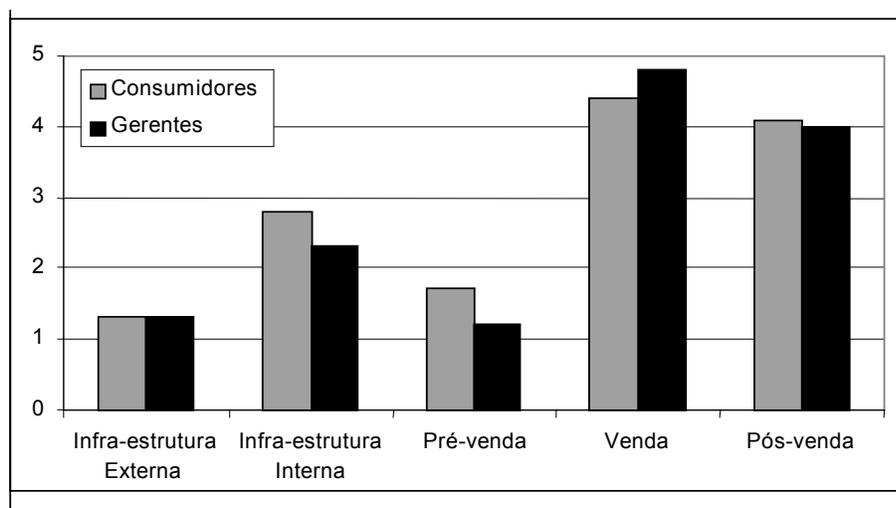
deve ser tratado como amigo. Para garantir essa conquista, o vendedor deve saber da satisfação do cliente em relação ao serviço oferecido pela loja, confirmar se tudo correu bem, se o problema enfrentado foi sanado e assim manter a credibilidade do cliente.

### 5.3 Análise comparativa da percepção de gerentes e consumidores

#### 5.3.1. Análise comparativa dos blocos arrolados pelos gerentes e consumidores

Com o objetivo de complementar o estudo e detectar as diferenças de percepções entre gerentes e consumidores, foi solicitado aos participantes do grupo focalizado e da entrevista em profundidade que os mesmos enumerassem os blocos e atributos por ordem de importância. Desta forma, apresenta-se a Figura 3.

Os dados condensados na Figura 3 revelam a opinião dos consumidores e gerentes em relação à prestação de serviços oferecida pelas lojas de eletrodomésticos em *Shopping Centers*.



**Figura 4 - Importância dos atributos, conforme a opinião de gerentes e consumidores**

A análise dos dados permite verificar que os gerentes atribuem maior importância ao bloco “Venda”, apresentando uma média de 4,8; enquanto para os consumidores a média é um pouco inferior, 4,4, bem próxima do limite máximo estipulado (5,0). Desses dados, infere-se que ambos os agentes consideram importante o fator “Venda”, pois os gerentes e consumidores atribuíram a maior pontuação a este bloco.

Do mesmo modo, no que se refere ao bloco “Pós-venda” observa-se na Figura 3 que as médias são elevadas e estão bem próximas: consumidores atribuíram 4,1 e gerentes atribuíram 4,0. Claramente esse bloco posiciona-se em segundo lugar na ordem de importância.

O bloco “*Infra-estrutura interna*” aparece em terceiro lugar. Os consumidores valorizam um pouco mais esse aspecto, atribuindo uma média 2,8, mais elevada que a média atribuída pelos gerentes (2,3). Essa é uma informação importante revelada por este estudo. Os dados sugerem que os gerentes devem dirigir esforços para a melhoria da infra-estrutura interna da loja, uma vez que o cliente valoriza esse aspecto.

Quanto ao bloco “*Pré-venda*”, também se observa diferença de opiniões entre consumidores e gerentes. Novamente, os consumidores atribuíram uma média mais alta que os gerentes. Contudo, ambos os grupos atribuíram pontuação relativamente baixa, indicando que esse aspecto não é o mais relevante, ficando apenas em quarto lugar, conforme revelam os dados da Figura 3.

Em relação ao bloco “*Infra-estrutura externa*”, os dados demonstram opiniões semelhantes, pois ambos os grupos atribuíram média 1,3. Esse bloco ficou na última posição.

Através da análise dos dados, pode-se concluir que os atributos de maior relevância, segundo os participantes, são: “Venda” e “Pós-venda”. A “*Infra-estrutura interna*” está em uma posição intermediária; enquanto “*Pré-venda*” e “*Infra-estrutura externa*” foram os que receberam as menores médias (menos importantes, comparativamente).

### 5.3.2 Análise comparativa dos atributos enfatizados pelos gerentes e consumidores

Continuando a análise, é importante verificar quais atributos são enfatizados em cada bloco. Essa informação foi condensada no Quadro 7. No que se refere ao bloco “*Venda*” os gerentes destacam a “*negociação*”, como atributo fundamental no atendimento ao cliente. Os consumidores também consideram a “*negociação*”, muito importante, mas acrescentam outros atributos como a “*disponibilidade*”, “*cordialidade*” e “*confiabilidade*” como elementos importantes na decisão de compra de eletrodomésticos. Essa é outra informação importante revelada pelo estudo, configurando um quadro de maior exigência por parte dos consumidores, em relação ao que é considerado pelos gerentes.

	Pontuação		Atributos enfatizados	
	Consumidores	Gerentes	Consumidores	Gerentes
Infra-estrutura Externa	1,3	1,3	Localização	Localização
Infra-estrutura interna	2,8	2,3	<i>Layout</i>	Horário e <i>layout</i>
Pré-venda	1,7	1,2	Folhetos explicativos e informações sobre produtos	Informações sobre produtos
Venda	4,4	4,8	Disponibilidade, Negociação, Cordialidade e Confiabilidade	Negociação
Pós-venda	4,1	4,0	Comprometimento da loja, relacionamento personalizado, entrega gratuita e assistência técnica	Relacionamento personalizado

**Quadro 8 - Comparativo da importância atribuída pelos Gerentes e Consumidores aos diversos blocos e atributos**

Comparando-se os resultados do bloco “*Pós-venda*”, constata-se que tanto os gerentes quanto os consumidores consideram muito importante este bloco na venda ou na compra de um eletrodoméstico. Contudo, os gerentes valorizam fundamentalmente o “*relacionamento personalizado*”, enquanto os consumidores,

novamente, esperam a excelência em uma lista maior de atributos: “*comprometimento da loja*”, “*entrega gratuita*” e “*assistência técnica*”.

Quanto ao bloco “*Infra-estrutura interna*” constata-se que os consumidores dão maior importância aos atributos “*layout da loja*”, enquanto os gerentes enfatizam os atributos “*layout da loja*” e “*horário de atendimento*”.

Comparando os dados do bloco “*Pré-venda*” constata-se que os consumidores o consideram mais importante do que os gerentes, pois em ordem de importância, os consumidores classificaram este bloco na quarta posição enquanto os gerentes classificaram-no na quinta posição. Os gerentes enfatizam o atributo “*informações sobre os produtos*”, enquanto os consumidores valorizam os atributos “*informações sobre os produtos*” e “*folhetos explicativos*”. Ou seja, os consumidores concordam com a opinião dos gerentes, mas ampliam a lista de atributos importantes.

Em relação ao bloco “*Infra-estrutura externa*”, as opiniões de gerentes e consumidores coincidem. Neste bloco, tanto os gerentes quanto os consumidores priorizaram o atributo “*localização*”. Este foi o bloco com menor pontuação média.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são assinaladas as principais contribuições levantadas pelo estudo, assim como o conhecimento que se constituiu a partir do mesmo.

### 6.1 Conclusões

Este trabalho abordou os serviços prestados aos clientes de lojas de *Shopping Centers* de Porto Alegre. O principal objetivo do trabalho foi identificar os serviços prestados ao cliente de lojas de eletrodomésticos localizados em *Shopping Centers*, avaliando tanto do ponto de vista do próprio cliente quanto a partir da opinião dos profissionais do setor.

Inicialmente foi feita uma revisão bibliográfica, versando sobre o papel do varejo, evolução e tipos, sob a ótica de diferentes autores, assim como o posicionamento desses autores sobre serviços em geral, serviços ao cliente, formas de classificação, os quais deram suporte teórico ao tema investigado. Abordou-se também o posicionamento de teóricos sobre a metodologia adotada, especificamente sobre as técnicas de grupo focalizado e entrevistas em profundidade, com o objetivo de tornar mais clara a condução da análise do estudo, por se considerar oportuna e por ajustar-se aos objetivos propostos. Essa revisão permitiu observar que a importância dos serviços, face à crescente posição que os consumidores ocupam na compra de eletrodoméstico, tem relação direta com a opinião do cliente, de forma que permite recolher informações contínuas e transformá-las em conhecimento para melhorar o atendimento ao cliente.

A seguir, foi realizado um estudo de caso junto a consumidores e gerentes de lojas de eletrodomésticos situadas em *Shopping Centers*. O estudo junto aos consumidores foi conduzido através de grupos focalizados, enquanto que o estudo junto aos gerentes foi realizado na forma de entrevistas individuais. Ambos os estudos utilizaram o mesmo roteiro, considerando cinco blocos básicos de análise: Infra-estrutura interna, Infra-estrutura externa, Pré-venda, Venda e Pós-venda. Cada um desses blocos foi constituído de diversos atributos, que poderiam ou não ser valorizados por consumidores e gerentes.

Não obstante as limitações do estudo realizado, ele permitiu que fossem tiradas conclusões sobre a importância atribuída pelos consumidores e gerentes aos diversos blocos e atributos investigados.

Uma das conclusões obtidas, através da pesquisa, foi sobre o bloco “Venda”, considerado, tanto pelos consumidores quanto pelos gerentes, como o bloco mais importante na prestação de serviços ao cliente.

A análise comparativa mostrou que os gerentes dão maior importância ao atributo “negociação”, enquanto que os consumidores, além da “negociação” também enfatizam outros atributos, tais como “disponibilidade de produtos”, “cordialidade” e “confiabilidade”.

A segunda conclusão refere-se ao bloco “Pós- venda,” segundo lugar em importância atribuída pelos consumidores e gerentes. Os consumidores valorizam como pontos fortes os atributos “comprometimento da loja” e “relacionamento personalizado,” enquanto os gerentes, consideram somente o “relacionamento personalizado”.

O terceiro bloco, em ordem de importância, foi a “Infra-estrutura interna”, onde os consumidores destacam o “*Layout* da loja” como fundamental para incentivar o cliente à compra de produtos. Os gerentes, por sua vez, valorizaram tanto o “*Layout*” como o horário de atendimento. Vale destacar, ainda, que os consumidores atribuem maior importância que os gerentes a este bloco.

Os blocos “Pré-venda” e “Infra-estrutura externa” foram aqueles que receberam as menores pontuações por parte de consumidores e gerentes. De qualquer forma, no que se refere a “Infra-estrutura externa”, gerentes e consumidores destacaram o atributo “localização”. No bloco “Pré-venda”, os gerentes destacaram o atributo “informações sobre o produto”, enquanto que os consumidores destacaram tanto “informações sobre produto” como a disponibilidade de “folhetos explicativos”.

Em resumo, pode-se dizer que há concordância entre as opiniões de gerentes e consumidores, mas, em geral, os consumidores indicam um maior número de atributos importantes em cada um dos blocos pesquisados. Especificamente, vale destacar que os consumidores atribuíram maior pontuação que os gerentes aos blocos “Infra-estrutura interna” e “Pré-venda.” Além disso, os consumidores destacaram alguns atributos que não foram valorizados pelos gerentes, são eles: “folhetos explicativos”, “disponibilidade”, “cordialidade”, “confiabilidade”, “comprometimento da loja”, “entrega gratuita” e “assistência técnica”.

Esses blocos e atributos que receberam maior ênfase por parte dos consumidores representam excelente oportunidade para o desenvolvimento dos serviços prestados aos clientes em lojas de eletrodomésticos.

## **6.2 Sugestões para futuros trabalhos**

A partir dos resultados alcançados, como sugestões, apontam-se alguns aspectos observados ao longo do trabalho e que demonstram a necessidade de estudos mais aprofundados.

- Ampliação da presente pesquisa, visando uma avaliação da evolução da satisfação dos consumidores de eletrodomésticos em lojas de *Shopping Centers*.
- Aproveitamento dos resultados da pesquisa para aprimorar as ações de planejamento e *marketing* das lojas de eletrodomésticos, respondendo efetivamente às demandas expressas pelos clientes.

- Pesquisa sobre os elementos que estabelecem a cultura organizacional em lojas de eletrodomésticos, especificamente quanto à identificação de atitudes que favoreçam a busca da excelência na prestação de serviços.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. ***Pesquisa de Marketing***. São Paulo: Atlas S.A., 2001.

ALBRECHT, Karl. ***Revolução nos serviços***. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANDERSON, Eugene W.; et al. ***Customer Satisfaction, Market Share and profitability: Findings from Sweden***. Journal of Marketing. 58, p. 53-66 July, 1994.

ASSAEL, Henry. ***Consumer behavior and marketing action***. Boston, PWS Kent, 1992.

BERMAN, Barry; EVANS, Joel R. ***Retail Management: A strategic Approach***. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1995.

BERRY, Leonard L.; PARASSURAMAN, A. ***Serviços de Marketing: Competindo Através da Qualidade***. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BEYEA, Suzanne; NICOLL, Leslie H. ***Methods to conduct focus group and the moderator's rule***. Association Of Operating Room Nurses Journal, Denver, v.71, n.5, p.1067-1068, May 2000.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. ***Marketing Contemporâneo***. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BOWEN, David; SIEHL, Caren; SCHNEIDER, Benjamin. ***A Framework for Analyzing Customer Service Orientations in Manufacturing***. Academy for Management Review, 75-95, 1989.

CHRISTOPHER, Martin. **O Marketing da Logística: Otimizando processos para aproximar fornecedores e clientes**. São Paulo : Futura, 1999.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing: Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; NIELSEN, Jr. Arthur C. **Marketing Research, Methodological Foundations**. 6 ed. The Dryden Press, s.d. Cap.4, p.153 - 161: Research Design, 1995.

DORNIER, Pierre; ERNST, Ricardo; FENDER, Michel; KOUVELIS, Panos. **Logística e Operações Globais**. São Paulo: Atlas, 2000.

EDMUNDS, Holly. **The focus groups: Research Handbook**. NTC/ Contemporary Publishing Group, Inc. Chicago: 1999.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD Paul W. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

GONZALIS, A.V. **O Foco no Cliente**. Revista Agas, Porto Alegre, n. 68-72, Agosto 1996.

GREENBAUM, Thomas L. **Moderating Focus Groups: A practical guide for group facilitation**. Sage Publications, Inc. California, 2000

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços: A competição por serviços na Hora da Verdade**. Rio de Janeiro : Campus, 1995.

HESKETT, James L.; SASSER, W. Earl; SCHLESINGER, Leonard A. **The Service Profit Chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value**. New York: The Free Press, 1997.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John. **Posicionamento Competitivo: Como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado**. São Paulo: Makron Books, 1996.

INNIS, Daniel E.; LA LONDE, Bernard J. Customer Service: ***The Key to customer satisfaction, customer loyalty and market share***. *Journal of Business Logistics*. Vol. 15, 1994.

KERIN, R. A.; JAIN, A.; HOWARD, D.J. ***Store shopping experience and consumer price-quality-value perceptions***. *Journal of retailing*, v.68, n.4, 376-397, Winter, 1992.

KOTLER, Philip. ***Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle***. São Paulo: Atlas, 1996.

KRUGMAN, H. E. ***The Impact of Television Advertising: Learning About Involvement***. *Public Opinion Quarterly*, 29, 1965.

LA LONDE, Bernard; ZINSZER, Raul. ***Customer Service: meaning and measurement***. *A Special Study Report Published by National Council of Physical Distribution Management*. Chicago, 1976.

LAS CASAS, Alexandre Luizzi. ***Marketing de Varejo***. São Paulo: Atlas, 1994.

LEVITT, Theodore. ***A imaginação de Marketing***. São Paulo: Atlas, 1990.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. ***Administração de varejo***. São Paulo: Atlas, 2000.

LEWISON, Dale M. ***Retailing***. New York: Macmillan College, 1994.

LOVELOCK, Christopher H. ***The service Encounter***. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1985.

\_\_\_\_\_. ***Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage***. New York: McGraw-Hill, 1994.

LOVELOCK, Christopher H; WRIGHT, Lauren. ***Serviços: marketing e gestão***. São Paulo: Saraiva, 2001.

MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, William D. ***Marketing Essencial***. São Paulo, Atlas, 1997.

MORGADO, Maurício Gerbaudo; GONÇALVES, Marcelo Neves (orgs.) **Varejo: Administração de Empresas Comerciais**. São Paulo: Senac São Paulo, 1997.

OLIVEIRA, Mírian; FREITAS, Henrique M.R. **Focus group - pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento**. Revista de Administração, São Paulo, v.33, n.3, p. 83-91, Jul/Set 1998.

PATRUCCO, Frederico. **Distribuição Comercial: Marketing, Merchandising, Publicidade**. Lisboa: Editorial Pórtico Ltda, 1972.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PRIDE, William M.; FERREL, O. C. **Marketing: Conceitos e estratégias**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

RACHMAN, David J. **Varejo: Estratégia e Estrutura**. São Paulo: Atlas, 1979.

RAMSEY, Rosemary P.; SOHI, Ravipreet S. **Listen to Ours Customers: The Impact of Perceived Salesperson Listen Behavior on Relationships Outcomes**. Academy Of Marketing Science. 25, P. 127 – 137. Spring, 1997.

RANGEL, A. V.; COBRA, M. **Serviços ao Cliente: uma estratégia competitiva**. São Paulo: Futura, 1999.

RIBEIRO, José Luiz D.; RUPPENTHAL, Carla S., **Estudos Qualitativos com apoio de grupos focalizados**. Texto de Apoio Porto Alegre: PPGEP/ UFRGS, 2000.

ROCHA, Ângela; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: Teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROTHSCHILD, M. L; MALONEY, J. C. e SILVERMAN, B. **Advertising Strategies for High and Low Involvement Situations**. Chicago: American Marketing Association, 1979.

SAMARA, Beatriz Santos;. BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. São Paulo: Makron Books, 1997.

SCHIFFMAN, Leon G. ; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SCHNAARS, Steven P. **Marketing Strategy: A Customer-Driven Approach**. (s.1): The Free Press, 1991.

SIMON, Judy S. **How to conduct focus group**. Nonprofit Word, Madison, v.17, n.5, p.40-43, Sep/Oct 1999.

SLONGO, Luiz Antonio & ESPARTEL, Lelis Balestrin. **Atributos de produto e motivações de compra no mercado jornalístico do R.S**. Anais da ANPAD, 1999.

STERLING, Jay; LAMBERT, Douglas. **Establishing Customer Service Strategies Within the Marketing-Mix**. *Journal of Business Logistics*, v. 8, 1-30, 1, 1986.

TEBOUL, James. **A era dos serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

VAVRA, Terry G.; PRUDEN, Douglas R. **Customer Retention and stages of service After sale**. In: ZEMKE, Ron; WOODS, John A. *Best Practices in Customer service*. American Management Publications, New York, 1998.

ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. **Problems and strategies in Services Marketing**. *Journal of Marketing*, 49 (2): 33-46, Spring, 1985.

\_\_\_\_\_. **Delivering Quality Service: Balance Customer Perception Exceptions**. New York: The Free Press, 1990.

WEISS, Allen M.; ANDERSON, Erin; MACLNNNS, Deborah. **Reputation Management as a motivation for sales structure decisions**. *Journal of Marketing*. Vol. 63, October, 1999.

**ANEXO**

## ANEXO 1

**Acesso:** grau de facilidade com que os clientes podem entrar e sair da loja;

**Estacionamento:** disponibilidade de local para estacionar os veículos;

**Localização:** local em que a loja está estabelecida;

**Segurança:** grau de facilidade com que o cliente sente-se seguro em uma loja;

**Disposição de produtos:** mercadorias ou produtos disponíveis no estoque para venda;

**Manuseio de produtos:** disponibilidade de manusear os produtos antes de efetuar a compra;

**Horário de atendimento:** amplitude de horário oferecido pelo varejista;

**Layout:** propriedades físicas do ambiente varejista;

**Luminosidade:** grau com que é oferecido um ambiente com características visíveis aos clientes

**Barulho:** : grau com que é oferecido um ambiente sem perturbação auditiva;

**Material promocional:** disponibilidade de folhetos de promoções oferecidas em qualquer canal de comunicação;

**Informações telefone:** informações obtidas, pelo cliente, sobre produtos e serviços através de contato telefônico;

**Informações internet:** informações obtidas, pelo cliente, sobre produtos e serviços através de informações disponíveis no *site* do varejo;

**Folhetos explicativos:** um anúncio no qual a mensagem se relaciona com a imagem do produto ou serviço;

**Informações do produto:** facilidade de visualizar as informações técnicas dos produtos oferecidos;

**Disponibilidade:** mercadorias ou produtos disponíveis para venda

**Agilidade:** rapidez com que um atendimento é prestado

**Cordialidade:** habilidade de oferecer empatia ao cliente

**Conhecimento do produto:** o grau com que os produtos ou serviços são demonstrados através de informações

**Confiabilidade:** o grau de convicção com o qual uma atitude é mantida

**Relacionamento personalizado na venda:** facilidade de comunicação e resolução de problemas no ato da venda

**Demonstração do produto:** facilidade de mostrar o manuseio dos produtos oferecidos pelo varejista

**Negociação:** flexibilidade oferecida por parte do varejista em adaptar as condições de pagamento dos produtos oferecidos

**Comprometimento da loja:** disponibilidade por parte do varejista em solucionar quaisquer problemas após a venda de produtos ou serviços;

**Relacionamento personalizado no pós-venda:** Facilidade de comunicação e resolução de problemas no pós-venda;

**Entrega gratuita:** transporte de produtos pelo varejista sem a cobrança de taxas adicionais;

**Assistência técnica:** disponibilidade do varejista em oferecer assistência técnica dos produtos vendidos;

**Troca de produto:** transação entre um cliente e um varejista, onde permite trocar o produto adquirido;

**Garantia:** garantia oferecida pelo varejista que acompanha todas as mercadorias vendidas por um varejista.