

KARINA SAMANTHA DA CUNHA

**FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES: AVALIANDO A QUALIDADE DOS
SERVIÇOS OFERECIDOS EM UM SUPERMERCADO**

Monografia de final de curso apresentada ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Bebedouro “Victório Cardassi”, sob a orientação da professora Vanda Marques Burjaili Romeiro como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Bebedouro - SP

2007

INSTITUTO MUNICIPAL DE ENSINO SUPERIOR DE BEBEDOURO
“VICTÓRIO CARDASSI”
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES: AVALIANDO A QUALIDADE DOS
SERVIÇOS OFERECIDOS EM UM SUPERMERCADO

KARINA SAMANTHA DA CUNHA

Bebedouro - SP

2007

DEDICATÓRIA

Dedico a Deus que está a frente de mais esta conquista. A minha avó Durvalina Barbosa (*in memory*), cujo sonho era me ver pessoalmente alcançando esta vitória. A minha amiga Maria Angélica Baptista (*in memory*), que estaria dividindo este momento comigo se não tivesse chegado a sua hora de ir morar com o papai do céu. Aos meus amigos e família, que pacientemente dividiram comigo a incansável busca por esta conquista.

AGRADECIMENTOS

Muitos se fizeram presentes durante a minha trajetória na faculdade e contribuíram de alguma forma para o meu crescimento pessoal, profissional, para a execução deste trabalho e para a conquista da graduação em administração. Sendo assim, agradeço:

Primeiramente ao Deus Trino, que é Pai, Filho e Espírito Santo; Alfa e Ômega - autor da minha vida e razão maior de tudo o que faço. Por me conceder a graça de experimentar seu amor, sua fidelidade e, especialmente, sua providência e misericórdia em todos estes anos.

A Nossa Senhora Aparecida, que me acompanhou com sua intercessão, presença maternal e seu exemplo de pureza, humildade, fé, fortaleza e disponibilidade.

À Doutora da Igreja, Maria Francisca Teresa Martin, mais conhecida como Santa Teresinha do Menino Jesus, por me ensinar a importância de realizar com grande amor e dedicação os atos mais simples e corriqueiros, a necessidade de amar minhas limitações e confiar de forma infinita na Misericórdia Divina.

À minha família devo destacar o incentivo e a participação em todos os momentos: Minha mãe, Sônia Maria Barbosa da Cunha, por seu amor, dedicação, esforço financeiro e por ter paciência e compreensão com a minha bagunça... (nossa! quantos livros e papéis espalhados pela casa!). Ao meu pai Aldo Gonçalves da Cunha, por seu amor, incentivo, esforço financeiro e dedicação. Ao meu irmão Victor Augusto da Cunha, por seu amor e paciência para comigo, a minha riqueza

que a vovó nos deixou, meu tio Antonio Marcos Donnini, mesmo com toda limitação mental é a alegria dos meus dias.

Aos meus amigos; devo destacar todo amor e paciência nas minhas ausências.

Os meus amigos de infância “*best friends*” que durante todos estes anos me apoiaram, souberam me amar incondicionalmente e suportaram inúmeras ausências em função da minha dedicação pelos estudos.

A minha amiga Marcela Marega Silva por suportar pacientemente todas as minhas ausências principalmente nas festas de final de semana.

Da Banda Missionária “Missão Frutos” (Matheus, Neliane, Jefferson, Leandro, Marcela, Thiné, Josy e Baby), a música que cantamos sempre será a extensão da voz de Deus e do amor que temos por ele. O Grupo de Oração Santa Teresinha, presente nos mais diversos momentos muito obrigada por tudo, sempre os levarei em meu coração. Em especial ao meu amigo e “sócio”, Caetano Tona Neto, por sua dedicação e amor incondicional, por tudo que me ensinou e pela compreensão com meus erros e ausências, saiba que você é muito especial na minha vida.

A toda Família Catricala, em especial: Denise (por acreditar em mim e nesta conquista antes mesmo que eu acreditasse e por permitir que este trabalho fosse realizado no Supermercado Laranjão), a Maria Cristina (minha irmã mais velha, muito obrigada por tudo sem a sua presença, amor, incentivo e dedicação não conseguiria chegar até aqui), a Heloisa (por sempre me orientar da forma correta e me ensinar com seu perfeccionismo, muito obrigada), a Raphael Catricala Junior (meu amigo de infância e irmão de coração, que sempre esteve presente em todos os momentos da minha vida e hoje compartilha comigo de mais este, que é tão importante, A matriarca desta família Lazineira (um verdadeiro exemplo pra mim), obrigada por fazer parte da minha vida e me aceitar nesta família linda, a todos os

meus sobrinhos do coração, obrigada sempre pelo carinho que reanima as minhas forças (amo vocês).

Aos presentes de Deus que ganhei pelo caminho devo agradecer toda experiência que somaram a minha vida:

A todos os meus amigos de classe, em especial ao meu grupo de estudo: Artur Zotti, Alice Magioni, Viviane de Souza (meninas super poderosas), Marcelo Venâncio, Welton Pina e Carla Chiapensan, obrigada por dividirem comigo não só os inúmeros momentos de nossas vidas, mas o mais importante: o conhecimento.

A turma da “Diretoria” (Vanderlan, João Victor, Henrique, Marcio, Jorge, Sandro Flávia e Ézio (que assim como eu foi convidado a fazer parte desta turma), obrigada por me acolherem nesta turma onde a cumplicidade, a consideração e o amor de uns pelos outros são fundamentais: “ Aqui joga”, “ Um por todos e todos por um”. As jóias que no decorrer destes anos o Papai do Céu me deu. (Márcia, Priscila, Nathália, Morel, Gariba, João, Marcio Novas e Alexandre), o amor que nos cura esta no que damos e não no que esperamos receber, vocês sempre serão lembrados com carinho por mim. A minha grande amiga Jussara Cesário, a qual sempre dividiu comigo inúmeros momentos importantes, amo muito você. Ao meu grande amigo e companheiro de trabalhos, provas e grandes partilhas Bruno Morato que desde a adolescência divide comigo bons momentos, a você amigo meus sinceros e eternos agradecimentos.

A Gaby Tona, Mayra Locatelli ,Taline Marciano e Tássia Wiziack muito obrigada por contribuírem na execução deste trabalho. A Patrícia Campanelli Moreira Guimarães, por dividir seu conhecimento comigo, e estar sempre disposta a ajudar.

Obrigada por corrigir meu *abstract*.

Todos os professores que por nós passaram durante a graduação trouxeram a sua contribuição, agradeço a Professora Andréa Cristina Elias Ribeiro, que antes de ser minha professora se tornou minha amiga, obrigada pelo carinho e dedicação, por estar sempre ao meu lado (tenha certeza de que aprendi a fazer bons slides nas apresentações).

Aos professores Daniel Siqueira Pitta Marques e Ana Lúcia Porcionato, por aceitarem fazer parte da minha banca, à vocês o meu muito obrigada, agradeço por toda dedicação a arte de ensinar, com vocês aprendi muito.

A minha orientadora, Vanda Marques Burjaili Romeiro (grande educadora, amiga e mãe), antes de tudo, por acreditar e investir em meu potencial (minha filha eu “confio em você!”), por ter suportado minhas inseguranças durante todos os trabalhos que realizamos juntas. Sempre me incentivado a recomeçar muitas vezes, pelo empenho, dedicação, compreensão, por todos os artigos, textos lidos e corrigidos, por todas as “horas” de atendimento, nunca medindo esforços até mesmo com a saúde debilitada, amo você e serei eternamente grata por tudo.

Todos os que passaram pelo GOU (Grupo de Oração Universitário) durante esses quatro anos de faculdade. Por me auxiliarem a conciliar fé e razão. Ao Sr. Celso e Jéferson pelo apoio. As primeiras pessoas a acreditarem no meu talento, e me incentivarem na minha vida profissional: Wagner José Zanardo, Michelle Thaís Zanardo, Maria Elizabeth Manuel, Rodrigo Vinhal, Odilon de Campos Neto, Ozoni Argenton Junior e em especial Leandro Marcos de Camargo (jamais vou esquecer todo incentivo), agradeço a todos de coração.

PENSAMENTO

“Todo homem é um milagre e traz em si uma evolução; Você foi criado para construir pirâmides, descobrir continentes e mundos, fazer história e caminhar sempre com um saco de interrogações na mão e uma caixa de possibilidades na outra”.

(Nizan Guanaes)

RESUMO

CUNHA, Karina Samantha. Fidelização dos clientes: avaliando a qualidade dos serviços oferecidos em um supermercado. 2007 68f Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Administração, Instituto Municipal de Ensino Superior de Bebedouro “Victorio Cardassi”, Bebedouro, 2007.

A transformação e a inovação dos pontos de vendas hoje é uma tendência no mercado varejista, para isso os supermercados estão investindo cada vez mais em tecnologia, treinamentos para seus funcionários com o intuito de oferecer um atendimento rápido e eficaz aos seus clientes: focar em vendas e qualidade no atendimento obtendo melhores resultados. O Supermercado Laranjão acredita nesta revolução tecnológica e de inovação procurando manter-se a frente da concorrência disponibilizando serviços que possam proporcionar satisfações aos seus clientes, mas para se atingir esse ponto é necessário, entre outras coisas, avaliar como disponibilizar os produtos e serviços para seus clientes e se manter ativo em todos os segmentos do mercado. Esta pesquisa visou detectar variáveis que possam contribuir para a melhoria do planejamento estratégico do supermercado visando a fidelização dos clientes, através de sua estratégia de marketing voltados para a área de varejo. A grande contribuição da pesquisa está na identificação das vantagens no ponto de vista dos clientes para efetuar possíveis mudanças. A metodologia utilizada para este estudo foi com base em pesquisa bibliográfica e de campo tendo como principal conclusão e sugestão, apresentada neste estudo, referente às identificações, justificativas de possíveis problemáticas e ações para solucionar essas questões dentro do supermercado.

Palavras-chave: Atendimento. Consumidor. Supermercado

ABSTRACT

CUNHA, Karina Samantha. Customer loyalty: measuring services quality offered by a supermarket. 2007 68 f. Course Completion Dissertation (Monograph) – Business Administration, Instituto Municipal de Ensino Superior de Bebedouro “Victorio Cardassi”, Bebedouro, 2007.

Points of sale's transformation and innovation is a tendency in retail market today, therefore supermarkets are investing more and more in technology and employees training for faster and better client services: focus on sale and client services quality to obtain better results. “Laranjão” Supermarket believes in this technological revolution and innovative posture positioning itself ahead of competitors by offering goal it is necessary, among other things, to evaluate how to offer products and client services and how to be present in all market segments. This research aimed identifying variables that can contribute for better strategic planning at the supermarket therefore increasing clients loyalty through your marketing strategies focus on the retail market. This research main contribution is in identifying benefits under clients perspective of possible changes. The methodology applied in the research was biographical and field research, having as main conclusion and suggestion the identification, reasons and actions to solve these issues inside a supermarket.

Key – words: Client service. Consumer. Supermarket.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quanto ao sexo dos entrevistados	42
Gráfico 2 - Local de residência dos consumidores do supermercado.....	42
Gráfico 3 - Frequência de visita ao supermercado	43
Gráfico 4 - Fator que mais faz o cliente comprar no supermercado.....	43
Gráfico 5 - Variáveis levadas em conta pelo cliente no momento da compra.....	44
Gráfico 6 - Medindo o nível de satisfação levando em consideração todos os itens da pesquisa.....	48
Gráfico 7 - Pontos positivos do supermercado	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Conforto e conveniência.....	45
Tabela 2 - Organização e infra-estrutura	46
Tabela 3 - Serviços	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PD	Ponto de venda
EDI	<i>Electronic Data Interchange</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
AMA	<i>American Marketing Association</i>
TARP	Instituto de Programas de Pesquisa de Assistência Técnica
SPC	Serviço de proteção ao crédito

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Tema e problema	14
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 Justificativa	16
1.4 Metodologia.....	16
1.5 Organização do trabalho	17
2. ADMINISTRAÇÃO DO VAREJO	19
2.1 O sistema varejista	19
2.1.1 A importância dos supermercados.....	22
2.2 Estratégias de marketing e vendas no varejo.....	23
2.2.1 Estratégia	23
2.2.2 A visão estratégica da promoção de vendas no varejo.	25
2.3 Marketing no varejo.....	26
2.4 Atendimento como diferencial competitivo	27
2.4.1 O perfil dos consumidores atuais.....	27
2.4.2 Como levantar as necessidades dos clientes	31
2.4.3 Satisfação de consumidor e supermercados	32
2.5 Fidelização	36
2.5.1 Fidelização de clientes no varejo.....	36
3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	38
3.1 Apresentação do perfil da empresa.....	38
3.1.1 A história do Supermercado Laranjão	38
3.1.2 Política de qualidade do Supermercado.....	39
3.1.3 Missão, valores e visão	40
3.1.4 Serviço de qualidade oferecido ao cliente	40
3.2 Apresentação e análise da pesquisa	41
3.2.1 Perfil dos entrevistados.....	41
3.2.2 Classificação da loja de acordo com a percepção dos clientes	44
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52
APÊNDICES	57
Apêndice 1 – Questionário	58
ANEXOS.....	Erro! Indicador não definido.
Anexo 1 – Fotografias da loja.....	Erro! Indicador não definido.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema

O impacto na gestão dos negócios dos supermercados teve origem no ingresso das multinacionais que sacudiram o mercado brasileiro com a revolução de métodos e conceitos operacionais e no surgimento de novas e revolucionárias tecnologias. No entanto a mais importante mudança ocorrida foi no perfil do consumidor brasileiro, que passou a ser mais exigente questionador e nada fiel, independente do segmento de mercado em que se atua (BORGES, 2001).

Borges (2001) argumenta que “o foco está cada vez mais dirigido para o cliente, buscando satisfazê-lo”.

Vavra (1993) complementa o pensamento de Borges (2001) salientando que “um cliente satisfeito irá transmitir a sua satisfação para quatro ou cinco amigos, mas um cliente insatisfeito contará seus problemas ao dobro de pessoas”. Se as empresas calcularem o custo de perder um cliente, investiriam mais em desenvolver formas para retê-lo. A determinação das competências para atender as necessidades e manter a lealdade dos consumidores elimina este custo desnecessário à organização.

Um estudo da *Forum Corporation*, uma empresa de consultoria que projeta e executa soluções de aprendizagem, para aproximadamente 2000 empresas globais, mostra que o custo de manutenção de um cliente fiel é somente um quinto daquele de atrair um novo cliente. Apesar dos esforços crescentes desenvolvidos pelo setor supermercadista no Brasil, estudos recentes mostram que é relativamente pequena a parcela de consumidores plenamente satisfeitos com as compras realizadas e que, com base nessas considerações, se podem identificar oportunidades para o aprimoramento dos supermercados particularmente no que diz respeito ao atendimento, variedade, qualidade, preço e critério. Com a globalização, as pessoas obrigam-se a aprender e a especializar-se mais e mais. As informações e tecnologias de ponta estão disponíveis muito abertamente porque nesse ambiente globalizado da economia as pessoas tornaram-se mais exigentes, impondo novas regras de mercado. Sendo assim, destaca-se que as empresas para continuar competindo, passam a oferecer produtos e serviços cuja qualidade é considerada pré-requisito para os consumidores. A vantagem competitiva das organizações pode basear-se em diferença perceptível de satisfazer

melhor que a concorrência às necessidades dos clientes, e para isso é necessário conhecê-lo.

Conforme destacam Albrecht e Radford (1992, p.216), isto é fator essencial para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva com base numa qualidade constatada de serviço,

Cogan (2007) alerta sobre a necessidade de considerar-se o fator percepção do cliente para entender o que é ser bem atendido, uma vez que cada indivíduo vê as coisas por uma perspectiva.

E num supermercado, como no varejo em geral, em que a criação e manutenção de vantagens competitivas representam desafios crescentes dia-a-dia, entender mais claramente as atitudes, opiniões e crenças dos consumidores, permitindo identificar e satisfazer suas necessidades de forma precisa e segura, é fator vital para a sobrevivência e manutenção de desenvolvimento empresarial (MIRANDA, 2001).

É necessário que a empresa saiba as reais necessidades dos clientes, pois a sua satisfação e a eficiência dos processos são essenciais no processo de fidelização. Como os supermercados apresentam características de organização também de serviços, é fundamental que seus gestores compreendam como o cliente avalia o serviço que desempenham, pois a qualidade do serviço prestado é o fator principal para a diferenciação e competitividade, neste processo.

Portanto, o problema da pesquisa está contido na seguinte indagação: “Como os consumidores percebem e avaliam a qualidade dos serviços oferecidos no supermercado Laranjão e quais fatores podem afetar a qualidade do atendimento interferindo na sua fidelização?”.

1.2 Objetivos

Objetivos são elementos norteadores do processo de realização de qualquer trabalho. Para que este trabalho se realize a contento é necessário que se estabeleça seu objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo analisar os fatores que influenciam a fidelização dos clientes, avaliando a qualidade dos serviços oferecidos em

supermercados na ótica de seus clientes buscando conhecer como os consumidores o avaliam e como isso influencia o desempenho da empresa visando o aperfeiçoamento dos mesmos.

1.2.2 Objetivos específicos

- Consultar obras atuais sobre o assunto para fundamentar teoricamente o trabalho; abordando os seguintes temas: sistema varejista; estratégias de marketing e vendas no varejo; atendimento como diferencial competitivo; fidelização de clientes no varejo.
- Realizar pesquisa de campo abrangendo a clientela do supermercado onde esta se desenvolverá;
- Propor sistema de melhorias no atendimento, visando otimizar as operações da empresa a satisfação e fidelização dos clientes.

1.3 Justificativa

O estudo tem por objetivo conhecer o nível de satisfação do cliente e como estes percebem e avaliam a qualidade dos serviços oferecidos pelo supermercado para que se identifiquem fatores que possam contribuir para a fidelização dos clientes.

A escolha do tema dá-se não só a uma tendência atual no setor, mas também a necessidade do Supermercado Laranjão, que através de pesquisas anteriores detectou esta necessidade em ter cada dia mais a satisfação total de seus clientes.

Para o pesquisador é de fundamental importância desenvolver essa pesquisa, pois sua realização trará muitos benefícios, em termos de conhecimento, e agregará valor para a carreira profissional. Estudar a administração do varejo e as especificidades que envolvem a gestão de um supermercado, no que se refere ao atendimento ao cliente, são fundamentais em uma região em que o agronegócio prepondera e empresas do setor de comércio são expressivas.

1.4 Metodologia

A elaboração dos capítulos teóricos se fará através da pesquisa bibliográfica a publicações sobre os assuntos abordados e em outros meios que se possa utilizar e que

estejam disponíveis ao autor do trabalho.

De acordo com Roesch (1996, p. 129) sobre a pesquisa descritiva, seu objetivo é obter informação sobre uma determinada população, buscando obter melhor entendimento a respeito do comportamento de vários fatores e elementos que influem sobre determinados fenômenos. Esses processos e procedimentos para a obtenção dos dados praticamente podem ser os mesmos da pesquisa quantitativa: questionários, testes estandardizados, entrevistas, observações e outras técnicas também empregadas em outras modalidades de pesquisa.

Para a pesquisa de campo será utilizado o instrumento das entrevistas com questões estruturadas que serão aplicadas pelo pesquisador aos clientes do supermercado Laranjão.

A apresentação da pesquisa será realizada através da elaboração de gráficos e tabelas para melhor elucidar e visualizar as informações geradas pelo autor da pesquisa.

Por fim, as considerações finais serão elaboradas segundo a análise dos dados e das informações geradas pela pesquisa e que servirão de base para as propostas do autor.

1.5 Organização do trabalho

Além do capítulo introdutório este tipo de trabalho apresenta mais capítulos para fundamentar as argumentações contidas no texto.

Na introdução estão presentes elementos básicos para o desenvolvimento do tema, apresentando o problema, os objetivos, justificativa e metodologia de pesquisa e a organização do trabalho.

No segundo capítulo a abordagem refere-se aos conceitos e as definições do sistema varejista, estratégias de marketing e vendas no varejo, atendimento como diferencial competitivo e fidelização de clientes no varejo.

No terceiro capítulo são apresentadas à história do supermercado Laranjão, os resultados e a análise da pesquisa de campo, feita com os clientes identificando a classificação da loja de acordo com a percepção dos clientes.

O quarto capítulo refere-se aos aspectos conclusivos do trabalho, considerando o alcance dos objetivos propostos, com seus benefícios e contribuições para essa área de estudo, bem como as recomendações e sugestões de tópicos a serem futuramente aprofundados.

2 ADMINISTRAÇÃO DO VAREJO

2.1 O sistema varejista

As definições de varejo são inúmeras. Vários autores estudam o assunto e apresentam suas concepções. Procurou-se apresentar neste trabalho as idéias dos principais autores sobre o assunto.

Stanton (1980, p. 424), por exemplo, diz que varejo “compreende todas as atividades relacionadas à venda de mercadorias ou serviços ao consumidor final para uso pessoal”.

Segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 297), o varejo se caracteriza da seguinte forma:

O varejo engloba todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente para consumidores finais, para seu uso pessoal, não relacionado a negócios. Ou seja, as duas definições dizem exatamente a mesma coisa.

Já Levy e Weitz (2000, p. 27) definem da seguinte maneira o sistema do varejo:

Um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar. Conclui-se que, independentemente da forma como se define a atividade varejista, o que a caracteriza é o fato de as atividades envolvidas na comercialização serem direcionadas a consumidores finais.

Segundo Miranda (2001) algumas destas atividades de comercialização são:

- a) fornecer uma variedade de produtos e serviços: como forma de propiciar escolha e agilizar a distribuição;
- b) dividir lotes grandes em pequenas quantidades (*breaking bulk*): atendendo às necessidades dos consumidores finais em seus padrões de compra;
- c) manter estoque: para que os produtos estejam disponíveis quando os consumidores quiserem, uma vez que estes desejam comprar e usar as mercadorias imediatamente;
- d) fornecer serviços: para facilitar a compra e o uso dos produtos pelos clientes (crédito, atendimento etc.).

Em função dessas atividades pode-se ter noção dos aspectos operacionais do

varejo e das estratégias mercadológicas, em que a orientação ao consumidor é especialmente importante, e fatores como preço, variedade e localização são importantes para o bom desempenho organizacional. Englobando a venda tanto de mercadorias como de serviços, o varejo apresenta uma grande amplitude, compreendendo inúmeras formas e tamanhos, desde os tradicionais em que as operações são realizadas em lojas, a novos formatos que incluem o chamado varejo sem loja, quando o contato com o consumidor acontece fora de uma loja.

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

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

Segundo Nakamura (1999), a primeira loja de auto-serviço implantada no Brasil foi em São Paulo e pertencia ao Frigorífico Wilson, que oferecia, além de carnes, produtos de mercearia. Essa loja foi vendida a Raul Borges Pinto, que mais tarde criou os Supermercados Sirva-se e Peg-Pag. Em outubro de 1952, constituiu-se a Sociedade Supermercados Sirva-se e em 25 de agosto de 1953, após a composição de um grupo de acionistas por Raul Borges Pinto, foi inaugurada a primeira loja do Sirva-se. Então, em 1965, com o capital triplicado, esta foi comprada pelo grupo Pão de Açúcar. Nos anos 80, também marcados pela forte concorrência e grandes dificuldades geradas pela alta inflação, baixa rentabilidade e perseguições do governo ao setor, houve uma revolução no mercado, com o desenvolvimento e expansão das redes de franquias.

Na década de 90, evidenciou-se o início da melhora no cenário, por meio da derrubada da inflação e estabilidade econômica, e uma tendência marcante foram as lojas de conveniência e os supermercados compactos (BORGES, 2001).

No Brasil os tipos varejistas, de acordo com Nielsen (2000) são:

a) Auto-serviços: são lojas que, além de serem classificadas como “alimentares”, tenham como característica fundamental o “*check-out*”, ou seja, balcão na saída da loja, com caixa registradora, terminal de ponto de venda (PDV), máquina de calcular,

máquina de somar ou qualquer outro equipamento que permita a soma e conferência das compras. Além disso, deverá ter carrinhos ou cestas à disposição dos fregueses. A maioria dos produtos nesses estabelecimentos é disposta de maneira acessível, permitindo os fregueses se “auto-servirem”. Incluem supermercados e lojas de conveniência.

b) Tradicionais: são lojas onde é necessária a presença do vendedor ou balconista.

c) Farma-Cosméticos: incluem farmácias, drogeries e perfumarias.

d) Consumo Local: representado por bares, restaurantes, lanchonetes e adegas de consumo local. O número de lojas mais significativo é o canal de Consumo Local, porém o auto-serviço, em volume de vendas. Como em todo o mundo, também no Brasil o varejo vem passando por uma reestruturação, buscando ajustar-se e adequar as organizações ao novo cenário competitivo que é cada vez mais acirrado às mudanças observadas no comportamento do consumidor, às novas oportunidades que surgem advindas dessas transformações.

Santos e Gimenez (1999) analisando características gerais do varejo no Brasil, observam que as empresas mais representativas do setor vêm implementando processos de reestruturação que apresentam algumas características comuns:

a) troca de controle acionário;

b) fechamento de lojas menos rentáveis ou não lucrativas e reformas de lojas existentes;

c) adequação do perfil de endividamento/renegociação de dívidas;

d) profissionalização das administrações, de tradicional característica familiar;

e) elevação do grau de utilização de automação comercial e de recursos de informática;

f) aperfeiçoamento do conhecimento do cliente final;

g) mudança de enfoque: lucro operacional *versus* lucro financeiro;

h) retomada dos instrumentos de planejamento e aperfeiçoamento.

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

De acordo com Santos e Gimenez (1999), as vantagens que o setor varejista tem obtido são decorrentes fundamentalmente de: definição correta do *mix* de vendas; agregação de serviços de forma perceptível ao consumidor, oferecendo mais por menos; informatização, que se torna cada vez mais importante na cadeia do varejo e no suporte à atividade de distribuição; emprego de novos sistemas, ferramentas e técnicas, como gestão de estoques, gerência por categoria, *Electronic Data Interchange* (EDI)¹, *benchmarking*² etc; e conceito de parceria e de aproveitamento de sinergias entre atividades dos diversos agentes na cadeia de valor: produtores, distribuidores, varejistas e clientes finais.

2. 1.1 A importância dos supermercados

Um dos mais importantes setores do varejo é o de alimentos, em que os formatos de lojas são classificados, como: auto-serviços e tradicionais. Os primeiros incluem supermercados, hipermercados e lojas de conveniência, enquanto que os segundos incluem armazéns, padarias e mercearias. O auto-serviço se sobressai frente ao formato tradicional. Sua introdução no Brasil, como já visto anteriormente, ocorreu nos anos 50, implantado pela Rede Pão de Açúcar com o Peg-Pag. Se em 1969 os estabelecimentos de auto-serviço não chegavam a 2000 e trabalhavam com aproximadamente 1500 itens (SUPERMERCADO MODERNO, 1999).

Hoje há mais de 55.000 pontos de vendas que chegam a expor em suas gôndolas até 60.000 itens. Ou seja, o conceito se impôs e se consolidou, impondo mudanças radicais em todas as esferas de atuação e no varejo como um todo. No segmento de auto-serviços destacam-se como principais dois formatos de varejo: os supermercados e os hipermercados (ABRAS, 2000).

De acordo com Kotler e Armstrong (1998, p 298-299), supermercados são:

Grandes lojas de baixo custo, pequena margem de lucro, elevado volume e auto serviço, que oferecem uma ampla variedade de produtos alimentícios, produtos de limpeza e de uso doméstico hipermercados são uma combinação de supermercados, lojas de desconto e atacadistas, chegando a ter até 50 *check-out*³ ou mais. além dos produtos rotineiros, os hipermercados vendem também

¹ Eletronic Date Interchange é o intercâmbio eletrônico de dados

² Benchmarking é uma nova abordagem de planejamento estratégico em um processo de aprendizado com outras empresas.

³ Check-out pode ser definido como caixa de supermercado ou loja de departamento.

móveis, eletrodomésticos, roupas e muitos outros artigos”. Genericamente, por sua similaridade ou semelhança, ambos são denominados supermercados.

2.2 Estratégias de marketing e vendas no varejo

2.2.1 Estratégia

Na visão de Bethlen (1998, p. 2) apresenta a seguinte concepção de estratégia:

Estratégia é a transformação de idéias estratégicas em ações estratégicas que venham dar aos estrategistas os resultados que almejam, deverá ser realizada em três etapas, ou seja: a primeira o processo intelectual individual ou coletivo de geração de propostas de ação. A segunda, um processo comportamental social de obtenção de concordância e apoio às propostas e um terceiro processo de concretizar no mundo real essas propostas.

Segundo Porter (1990, p.3) duas questões centrais são os principais determinantes da estratégia competitiva de uma empresa:

A primeira é como determinar a atratividade de um ramo de negócio e a segunda é como determinar a posição competitiva relativa de uma empresa dentro de um ramo de negócio. A busca atual por uma estratégia eficiente para a organização é consequência de uma nova visão sobre a competição entre as empresas como resultante das mudanças nas "regras do jogo", ocorridas nos últimos 30 anos. As transformações ocorridas no cenário político, econômico e social impactaram diretamente no ambiente de competição entre as organizações. Tanto em relação ao ambiente interno como no ambiente externo, as empresas foram obrigadas a se reestruturar. Surge então a necessidade de as empresas adotarem estratégias, para se manter competitivas. Para isso, é importante que a empresa defina com clareza qual será o objetivo da estratégia a ser adotada. Portanto, o nível de competitividade da organização é, em parte, consequência da decisão acertada da estratégia a ser desenvolvida.

Fleury (2000) argumenta que as estratégias podem ser direcionadas para: “Excelência Operacional”, “Inovação de Produtos” ou “Orientada para Serviços”, elas podem influenciar no planejamento das seguintes formas .

1- Estratégia competitiva em excelência operacional

Esta estratégia explora o desenvolvimento da competência organizacional nas atividades operacionais. No que tange as operações de produção, o objetivo é dotar a empresa com níveis de desempenho mundial. Visa atingir indicadores internacionais de preço e qualidade, através da racionalização do sistema de produção, com programas de produtividade e qualidade de inspiração japonesa e à adoção de processos participativos, principalmente nos setores operacionais da organização. O objetivo é garantir uma total eficiência entre as atividades de suprimento, produção, distribuição e pós-venda, que pode ser alcançado através da adoção de sistemas integrados de gestão (*ERP – Enterprise Resource Planning*).

2 - Estratégias competitivas em inovação de produtos

O foco de esta estratégia objetiva explorar e desenvolver uma excelência na inovação de novos produtos. Busca-se com isto a liderança em introdução de novos produtos, criando uma ruptura com os padrões existentes e um efeito de obsolescência no mercado. As ações a serem tomadas, pelas organizações, devem incentivar o desenvolvimento interno de uma cultura de inovação, o direcionamento em pesquisa e desenvolvimento e um trabalho eficiente do departamento de marketing para a introdução destes novos produtos no mercado, bem como para a identificação de clientes potenciais a serem impactados pelos lançamentos.

3 – Estratégias competitivas orientada para serviços

A competência essencial nesta estratégia é a capacidade da organização em conhecer seus clientes e seus mercados, identificar suas necessidades e antecipar de forma proativa para agregar valor aos serviços oferecidos. Nesta estratégia busca-se antecipar as necessidades do mercado. O foco passa a ser a estrutura de marketing. Ao contrário das estratégias de Excelência Operacional e Inovação em Produto, a Orientação para Serviços deve valorizar a proximidade com o cliente. O resultado desta atitude irá garantir à organização um estreito relacionamento com seus clientes, possibilitando a identificação em tempo real de suas necessidades. O sucesso da estratégia competitiva a ser adotada e implementada pela organização está diretamente relacionado à capacidade da organização em explorar e desenvolver suas competências. É fundamental que a organização tenha uma política interna de estimular o desenvolvimento e o uso das competências do indivíduo, bem como a própria organização desenvolver suas capacidades gerais.

4- Estratégia de lançamentos de marca própria

O lançamento de marca própria pelos supermercados é uma tendência mundial. No

Brasil tem sido adotada, mais fortemente, nos últimos três anos. Esta estratégia busca aumentar o poder de força dos supermercados junto aos principais fornecedores e oferecer aos clientes produtos que podem chegar a ser 30% mais baratos em relação à marca líder. Estes produtos de marca própria são mais oferecidos aos clientes nas lojas de formato, como supermercados de bairro, e no segmento popular. O lançamento de produtos com nome próprio visa a fortalecer a marca e a imagem da empresa junto a seus clientes. A estratégia se concentra geralmente nos produtos de alimentação, limpeza caseira, higiene, bazar e têxtil.

2.2.2 A visão estratégica da promoção de vendas no varejo.

Segundo Kotler (2000, p. 616), a promoção de vendas consiste em “um conjunto de ferramentas de incentivo, a maioria em curto prazo, projetada para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade”.

A *American Marketing Association* (AMA) apresenta um conceito simples e objetivo de promoção de vendas ao defini-la como “todas as atividades, além da propaganda, publicidade e da venda pessoal, que motivam ou encorajam o consumidor à compra”.

Ressalta-se que a promoção faz parte do composto de comunicação e, às vezes, e muito confundida com propaganda ou com merchandising. Contudo, algumas características diferenciam a promoção de vendas da propaganda: enquanto a promoção tem por foco as vendas imediatas, ou seja, o retorno rápido levando o produto até o consumidor, a propaganda tem o efeito em vendas mais lento e objetiva incentivar o consumidor a comprar o produto. Apesar das funções específicas da propaganda e da promoção de vendas, é a partir da utilização dessas duas ferramentas, em conjunto que, uma organização pode melhorar a eficiência de sua estratégia de comunicação. (KOTLER, 2000).

Etzel (2001, p.503) reforça a necessidade de tratar as ferramentas de comunicação como um “composto” e define a promoção de vendas como “um conjunto de estímulos da demanda projetados para completar a propaganda e facilitar a venda pessoal”.

A promoção traz diferenciais importantes para as organizações, como por exemplo; a interatividade com o consumidor, o dinamismo, retorno em curto prazo, ou

seja, com essa ferramenta o profissional de marketing pode verificar rapidamente a reação do público-alvo diante de uma ação mercadológica, além de possibilitar a modificação da estratégia promocional caso necessário.

Segundo Lupetti (2000, p.115) além de divulgar o produto, tornando a marca conhecida levando o consumidor à ação de compra, caracteriza-se também por acelerar as vendas, manter contato direto com o público, bloquear a ação da concorrência e reativar o produto.

2.3 Marketing no varejo

O marketing atualmente vem despertando o interesse de uma crescente gama de organizações, não havendo distinção em porte, ramo de atividade ou natureza. No entanto, este fenômeno não decorre apenas de um modismo passageiro e sim de uma necessidade para superar problemas relacionados à necessidade de sobrevivência e crescimento, sendo geralmente associados à ação da concorrência. Assim, utilizaremos a definição da American Marketing Association (COBRA,1992, p. 35):

Marketing é o processo de planejamento e execução desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais.

Deste modo, através desta definição percebe-se que marketing consiste segundo Kwasnicka (1995, p. 124), “na interação de múltiplas atividades organizacionais com o objetivo de satisfazer específicos desejos e necessidades do consumidor”. Sendo assim, é necessário conhecer e compreender os anseios e necessidades do cliente, visando o desenvolvimento de um produto ou serviço que sanem as mesmas, atribuindo satisfação ao cliente.

Ainda podemos situar o marketing nesta conjuntura, que se desenvolve com a utilização de ferramentas próprias, que com o auxílio da criatividade e bom senso dos profissionais que atuam nesta área, aliados a suas experiências, auxiliam as empresas a obter os resultados desejados; coordenando pessoas e recursos disponíveis, estimulando a demanda recente, tendo e favorecendo o crescimento social e econômico. Entretanto, sua prática exige uma visão apurada do mercado, uma

proximidade com a realidade e os meios de comunicação, de modo que a empresa possa explorar as oportunidades apresentadas nos diferentes contextos. (ETZEL, 2001)

2.4 Atendimento como diferencial competitivo

Segundo Garvin (1992) atendimento: corresponde a rapidez, cortesia e facilidade de reparo. Na sua avaliação existem critérios objetivos e subjetivos. Para empresas prestadoras de serviço, esta é uma dimensão fundamental, podendo ser um poderoso recurso de vendas.

2.4.1 O perfil dos consumidores atuais

Os consumidores mudaram, estão mais conscientes de seus poderes, suas responsabilidades e limitações. E conseqüentemente, essa consciência resulta em mudanças nas suas relações de consumo. Como o consumidor está mais atento, tanto a qualidade, ao preço dos produtos e aos serviços, e ao que chamamos também de responsabilidade social. Onde, o comportamento das empresas resulta no poder de compra, pois se percebe que é mais seguro comprar de empresas éticas, honestas e socialmente responsáveis. Desde a implantação do Código de Defesa do Consumidor, implantado no Brasil desde 1991, vêm fazendo com que os comerciantes tenham conhecimento da lei, visando assim uma comercialização mais saudável e necessária. (LAS CASAS, 2004)

Podemos avaliar algumas questões, que hoje são fundamentais: tempo e qualidade. Hoje procuramos conveniência, logo ninguém gosta de perder tempo, desta forma, haverá maior tendência para compras do dia a dia. As pessoas hoje buscam por produtos e serviços que tenham qualidade, seja práticos e que não necessitem de reparos, devido a pressão do tempo e a dedicação a outras atividades. E a tendência atual, como podemos perceber são as atividades eletrônicas e computadorizadas, logo permanecer em casa é mais seguro e divertido. Além dos fatores citados acima, o pequeno varejista ainda possui um grande desafio, a rápida expansão das grandes redes de supermercados, intimidando o pequeno varejista e conseqüentemente diminuindo seu faturamento. (LAS CASAS, 2004).

Las Casas (2004) afirma também que os supermercados passarão por uma automação, e com isto a tendência são consumidores mais exigentes quanto a

qualidade dos produtos, procura pela oferta de preços baixos, preferência pelos produtos que tiverem uma localização melhor e preferência por locais que ofereçam atendimento com funcionários atenciosos e simpáticos.

Costuma-se sempre dizer que o “consumidor é o rei”, isto porque no cenário atual eles não definem somente o mix de produtos como também os preços, as estratégias de marketing da empresa etc. A força do consumidor se revela cada vez maior e as ferramentas de gerenciamento na categoria de varejo se voltam na busca de informações sobre eles. A concorrência nunca foi tão abrangente e o consumidor nunca teve tanta variedade e qualidade à sua disposição. As mudanças ocorridas no perfil e nos hábitos dos consumidores resultaram numa nova postura do mercado varejista para atender a seus novos desejos e suas necessidades. Podemos perceber isto, já que o nível de escolaridade destes consumidores vem aumentando. A importância das mulheres de classes C e D é crescente. Isto porque cada vez mais elas trabalham fora de casa e, com isso aumentam seu poder de compra. Já as classes C e D apresentam grande concentração de jovens, que ainda não possuem preferência definida por lojas e marcas. Desta forma, representam um público a ser fidelizado. A queda no poder aquisitivo e a manutenção da concentração de renda contribuíram para o empobrecimento da população e o aumento da representatividade das classes C e D. Ao mesmo tempo, o envelhecimento da população, o aumento da expectativa de vida e a maior participação da mulher na atividade econômica propiciaram o desenvolvimento de novos nichos de mercado. Em busca de canais alternativos, o consumidor hoje cada vez mais exigente tem dado sua lista de compras, deixando às vezes de comprar a marca líder e buscando assim às marcas alternativas. Diante deste cenário, as indústrias começam a perceber a necessidade de desenvolver produtos voltados para as classes C, D e E; visando assim a fidelização da marca e a presença do mix de produtos nas lojas em geral. Hoje, os consumidores exigem mais atenção e competência de quem atende, por mais baratos que sejam os produtos comercializados, eles sabem que merecem e têm direito a essa atenção.

As definições que se encontram na literatura para definir clientes possuem um caráter muito amplo, a exemplo da definição de Kotler (1993, p.38): “clientes são organizações ou pessoas internas ou externas à empresa que são impactadas pelos produtos”.

Segundo Whiteley (1992), os clientes são todos aqueles cujas decisões determinam se sua empresa irá prosperar. Pode tratar-se de um grupo complexo e de múltiplas camadas,

mas é preciso conhecer e servir todos os seus componentes para garantir a prosperidade.

Para Peppers e Rogers (1997), as empresas para tornarem-se competitivas devem atuar de forma que o foco principal deixe de ser os produtos ou serviços para passar a ser uma solução para os seus clientes. Isto exige uma profunda mudança de cultura e valores, pois ainda permanecem a cultura e os hábitos dos treinamentos de muitos anos em que os focos centrais eram apenas os próprios produtos ou serviços. Assim, para esses autores as empresas devem:

- Identificar seus clientes: significa saber quem são os clientes, quais os clientes potenciais e qual o mercado e o negócio da organização. Aqui se devem relacionar todos que efetivamente fazem negócio com a empresa;
- Classificar os clientes: é necessário classificar os clientes segundo um critério que seja considerado relevante para a empresa, ou seja, é necessário classificar os clientes a partir de uma percepção interna e externa. A classificação interna deve estar baseada na estratificação dos clientes sob o ponto de vista do valor que os mesmos trazem para a empresa.

Para Peppers e Rogers, (1997)Q, quanto à classificação interna, os tipos podem ser:

1. De maior potencial: são aqueles que, no momento não geram receita, por adquirir diretamente ou não ter despertado interesse para as ofertas;
2. Fiéis: são os que adquirem tudo que é possível e dentro dos limites que possuem não há condições de haver expansão neste relacionamento, mas é de interesse sua manutenção como cliente;
3. Não interessantes: são clientes que não estão apresentando bons resultados e nem há perspectiva de melhorias. Significa que não devem ser eliminados, porém sem qualquer regra de tratamento diferenciado;
4. De maior valor: são aqueles que, no presente, geram larga margem de lucro, ou demandam grandes quantidades de produtos e serviços, o que justifica um tratamento diferenciado;
5. De maior valor vitalício: são aqueles que no momento podem não ser de maior valor, porém, dentro de uma projeção de relacionamento ao longo todo tempo, possuem um valor elevado, no médio e longo prazo;
6. De maior ou menor margem de lucro: são clientes que à medida que adquirem produtos ou serviços geram maior ou menor margem em função das características dos valores adquiridos que, por sua vez está diretamente relacionado com as suas características individuais. Por exemplo, um cliente que demanda por status é um cliente potencial para margens de lucros maiores, diferentemente de um outro que se traduz com um seguidor que

somente adquire um produto após o mesmo já estar consagrado no mercado.

A classificação externa deve ser baseada na estratificação dos clientes sob os diversos pontos de vista de valor que podem trazer.

Quanto à classificação externa Peppers e Rogers (1997) propõem os seguintes tipos:

1. Suspeitos: aqueles que podem vir a comprar os produtos ou serviços;
2. Candidatos: já conhecem ou ouviram falar da empresa e que são potenciais compradores;
3. Compradores: aqueles que estão começando o relacionamento com a empresa agora ou há pouco tempo;
4. Clientes: aqueles que voltam sempre e que merecem todo o esforço para mantê-los satisfeitos;
5. Fãs ou advogados da marca: os produtos para esse tipo de cliente são vetores de sucesso e satisfação;
6. Finais e Intermediários: são aqueles que farão uso do produto ou serviço, ou aqueles que farão a intermediação até a chegada ao cliente final;
7. Afetado ou Impactado: são aqueles que no caso de uma descontinuidade ou problema com o produto ou serviço, não irá paralisar sua produção nem irá sofrer maiores perdas.

Enquanto Peppers e Rogers (1997) classificam os clientes conforme os sete tipos descritos acima, considerando que as empresas devem proporcionar solução para os seus problemas, Raphel (1999) aprofunda a abordagem considerando que o processo de criação de valor para o cliente transforma-o num divulgador espontâneo do negócio.

Assim, Raphel (1999) afirma que a lealdade do cliente deve ser “construída” segundo a “Escala da Lealdade” que pode ser utilizada para tornar um cliente fiel tem cinco níveis. A tarefa é trazer o consumidor da base para o topo dessa escala. A seguir são descritos os cinco estágios da “Escala da Lealdade” bem como os elementos esclarecedores de cada um:

- Cliente potencial: interessado em comprar algo de sua empresa;
- Cliente pesquisador: visita seu estabelecimento pelo menos uma vez;
- Cliente eventual: compra algo ocasionalmente;
- Cliente assíduo: compra vários itens que o estabelecimento oferece e que ele possa utilizar;
- Cliente divulgador: compra vários itens que o estabelecimento oferece e ele possa utilizar e ainda convence outras pessoas a comprar lá.

2.4.2 Como levantar as necessidades dos clientes

Segundo Juran (1995, p. 45), o estabelecimento de metodologia na busca de informações, que irão orientar o desenvolvimento do marketing objetivando a atração de cliente, é passo fundamental, tendo já sido afirmado que:

Uma maneira eficaz de levantar quais são as necessidades dos clientes é comunicar-se com eles; uma boa parte dessa comunicação ocorre com a iniciativa dos clientes; em se tratando dos clientes externos ocorre sobre forma de reclamação, reivindicação incluso processos legais.

Para Miranda (2001), os clientes de certa forma sempre determinam o que querem e em que quantidade, quando (tempo) e onde (local físico), em que nível qualidade (Atenção: não necessariamente será o nível de qualidade que queremos produzir ou que nossos técnicos digam ser o conveniente. Trata-se da qualidade que eles, clientes, desejam; muitas vezes até inferior às nossas intenções); e tudo isso a um custo (valor financeiro) que eles possam e desejem pagar – portanto: preço e condições de pagamento.

Identificada a satisfação e insatisfação dos clientes, com o produto ou atendimento durante a sua aquisição, através da realização de pesquisas de marketing é necessário ter se a exata noção de que a evidência desses resultados satisfatórios e insatisfatórios, para serem sanados, os insatisfatórios e mantidos e otimizados aqueles satisfatórios - revertendo-se o resultado da apuração, obtida com a pesquisa, em favor da fidelização desses mesmos clientes, deverá receber tratamento individual, objetivando possíveis soluções e manutenção dos pontos favoráveis (MIRANDA, 2001).

. De maneira que, através dos resultados obtidos dessa análise, possa-se reforçar o processo de fidelização, transformando a insatisfação, quando respondida a contento, em fator de agregação do cliente, bem como a satisfação identificada em elemento de orientação de novas campanhas. O método que poderá facilitar o processo de comunicação constitui em obter a participação conjunta de gerência e equipe de vendas, ocorrendo nessa situação troca de informações e experiências, que otimize o resultado das ações desenvolvidas tanto por uns quantos por outros, em suas atividades

precípuas, aproximando-os cada vez mais dos clientes. (MIRANDA, 2001)

2.4.3 Satisfação de consumidor e supermercados

Muitos estudos destacam a necessidade de manter satisfeitos os consumidores que compram seus produtos e serviços. Na literatura do varejo, Também, este é um ponto fundamental para que uma organização possa ser bem sucedida. A satisfação do consumidor num supermercado está relacionada aos serviços no caixa, atmosfera no supermercado, precíveis e atendimento. (PRADO e MARCHETTI, 1996).

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

Em face dessa realidade, o indicador para orientar a estratégia do varejo é a satisfação de seus consumidores. Da mesma forma, também para o setor supermercadista. Ao lado de indicadores de desempenho operacional, financeiro e de vendas, a satisfação, por todas as suas características e pelas suas conseqüências, se torna um importante elemento de diferenciação entre as organizações (MIRANDA, 2001).

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

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

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

De acordo com Prado e Marchetti (1996), poucos autores explicam a satisfação do consumidor sob uma perspectiva do varejo. Grande parte dos autores, analisando a satisfação com foco no produto, indica serem esses conceitos aplicáveis ao varejo, enfocando especificamente o comportamento do consumidor nos supermercados.

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

Segundo Cogan (2007), os consumidores tentam determinar as razões (por exemplo) da demora em filas de espera dos caixas, podendo concluir que, se a espera é muito longa ou maior que a prevista, pode ser porque alguém muito vagaroso estava na sua frente na fila ou um caixa é muito lento e ineficiente. Ou, ainda, porque é horário de pico. Acrescenta ainda que, se a espera for pequena ou menor que a prevista, o consumidor pode achar que é devido à rapidez e eficiência do caixa ou grande quantidade de caixas disponíveis. Considerando ainda que a insatisfação do cliente pode não estar somente ligada ao problema (tempo de espera), mas também por sua percepção ou interpretação do motivo ou responsável por ele.

Quanto à percepção, definida por Karsaklian (2000, p. 42-43) como “um processo dinâmico pelo qual aquele que percebe atribui um significado a matérias brutas oriundas do meio ambiente”, pode-se dizer que, para que ela exista, são necessárias três fases sucessivas: (1) exposição a uma informação; (2) atenção e (3) decodificação. E assim, segundo a autora, a percepção é composta das características a

seguir:

- a) *ela é subjetiva*: trata-se da forma como o consumidor se apropria de um produto (ou de uma situação) da qual fez uma realidade. Assim, há discrepância entre o estímulo emitido pelo ambiente e aquele recebido pelo indivíduo (*é o chamado viés perceptual*);
- b) *ela é seletiva*: um consumidor tem contato diário com centenas de propagandas, percebendo, na melhor das hipóteses, somente algumas dezenas delas. As demais são ignoradas porque não correspondem a seus centros de interesse, ou porque exigem demasiada concentração da parte do consumidor;
- c) *ela é simplificadora*: um indivíduo não pode perceber todas as unidades de informação que compõem os estímulos percebidos. Partindo de um nível de complexidade, que é rapidamente atingido, somente a repetição autoriza a consideração de todas as facetas de uma mensagem publicitária;
- d) *ela é limitada no tempo*: uma informação percebida é conservada somente durante certo lapso de tempo, bastante curto, a menos que durante esse período seja desencadeado um processo de memorização;
- e) *ela é cumulativa*: uma impressão é a soma de diversas percepções. Um consumidor olha um produto, vê uma propaganda que lhe diz respeito, escuta o que dizem as pessoas, examina sua embalagem e é somente depois disso que ele estrutura sua impressão global.

Ainda, tendo por base a satisfação dos consumidores, Prado e Marchetti (1996) discutem as dimensões da excelência de serviços em um supermercado, analisando a satisfação do consumidor com relação à experiência de compra, ou seja, a satisfação referente ao *mix*⁴ supermercadista oferecido ao cliente. Sua pesquisa procurou identificar, num primeiro momento, as dimensões subjacentes ao conceito da satisfação, que seriam: eficácia nos serviços de caixa, atmosfera no supermercado, serviços de panificação, presteza no atendimento e carnes e frios. Para os autores assim se manifestam sobre o assunto:

Essa análise ressaltou a importância dos aspectos relacionados com o serviço de caixa, principalmente no que diz respeito a equipamentos e comunicação com o cliente do supermercado.

Dessa forma, deve existir a preocupação do supermercadista com a atmosfera na sua concepção mais ampliada, envolvendo os aspectos físicos (aparência, ventilação e iluminação) e os aspectos de conveniência para o consumidor (disponibilidade, variedade e validade dos produtos oferecidos e espaço interno no supermercado). A avaliação do consumidor quanto aos produtos de maior perecibilidade mostra ao supermercadista que variedade, qualidade, aparência e exposição nas seções de padaria, carnes e frios são itens

⁴ É a variedade de produtos oferecidos pelo supermercado.

importantes a serem monitorados. Ainda, o cuidado com o tratamento pessoal oferecido aos clientes do supermercado não pode ser deixado para segundo plano: a quarta dimensão da excelência mostra a importância desse item para o consumidor, não só no caixa, mas em todo o supermercado (PRADO e MARCHETTI, 1996, p. 63).

O nível de automação comercial existente nos supermercados também tem influência sobre a satisfação do consumidor (PRADO E MARCHETTI, 1996).

Porém pode se afirmar que onde o consumidor percebe diretamente a tecnologia, como por exemplo, nos serviços de caixa, existe relação direta entre a satisfação e o nível de automação; por outro lado, onde a automação não é percebida de forma direta, como na atmosfera da loja, nas seções de panificação, carnes e frios, o impacto da automação é mais sentido em supermercados que detenham um grau alto ou médio de automação.

Révillion (2000) procurou medir o nível de satisfação dos consumidores em supermercados, buscando identificar quais atributos da atividade supermercadista seriam responsáveis pela composição desse nível com base na análise de três dimensões: (1) Conforto e Conveniência; (2) Organização e Infra-estrutura; e (3) Serviços, concluindo que na dimensão Conforto e Conveniência os atributos explicaram 66,30% da satisfação dessa dimensão, e os mais importantes, pela ordem, são: presença do empacotador, opções diferenciadas de pagamento, limpeza do supermercado, decoração/design do supermercado e modernidade e eficiência dos equipamentos. Na dimensão Organização e Infra-estrutura os atributos explicaram 68,43% da satisfação dessa dimensão, e os que se apresentaram mais significativos sobre a satisfação dessa dimensão são: organização das seções, qualidade das carnes, frios e laticínios, opções de produtos importados, tecnologia do supermercado e visibilidade dos preços dos produtos. E, finalmente, na terceira dimensão considerada, referente a Serviços, os atributos elencados explicaram 65,88% da satisfação dessa dimensão, e por ordem de importância são: facilidade em se obter cartão de crédito do supermercado, terminais de computadores para consultar preços e características dos produtos, sistema de compras por telefone, fax ou Internet, competência dos funcionários, serviço de entrega das compras em casa. De modo geral, a satisfação do consumidor, como um indicador preciso e confiável do processo varejista e, portanto, do supermercado, é vital para a sobrevivência do negócio, uma vez que esta organização varejista se encontra num setor econômico em que a construção e a manutenção de vantagens competitivas representam desafios crescentes a cada dia, onde a qualidade é fator crucial.

2.5 Fidelização

2.5.1 Fidelização de clientes no varejo

Conceitos como os de fidelização dos clientes e de valor atribuído pelos consumidores à relação custo/benefício da compra têm sido mais explorados pelos integrantes do setor, bem como se verificam esforços de melhor gestão. A localização, ou o ponto, a área de influência e o conhecimento do cliente-alvo são fundamentais para todo o comércio varejista (VAVRA, 1993).

Atualmente, na busca pela diferenciação no mercado, aquelas organizações que norteiam seu desenvolvimento para apenas satisfazer as necessidades de seus clientes, não podem garantir seu diferencial competitivo, pois é imprescindível que as mesmas sejam superadas. Para tanto, é preciso que a organização esteja dotado de uma cultura que vise a excelência, criando para a empresa uma personalidade única que a auxiliará na manutenção e desenvolvimento de seu diferencial estratégico. É preciso investir na satisfação do cliente e fazer disso a meta da empresa. Tal satisfação produz recompensas reais para a organização em termos de fidelidade dos clientes e boa imagem da empresa. Neste sentido, a monitoração da satisfação do cliente é fundamental para que as empresas ofereçam a qualidade e os produtos e serviços que eles desejam, sendo a mesma uma importante maneira de manter e conquistar clientes. Desta forma, as organizações precisam encontrar formas criativas de conhecer melhor as atitudes, preferências e desejos de seus consumidores, não se satisfazendo com simples suposições, procurando conhecer precisamente o que o cliente deseja, e, sobretudo, uma organização jamais deve dar-se por satisfeita e acreditar que já conhece a fundo a preferência de sua clientela. Os clientes mudam; logo, as informações sobre eles também mudam (MIRANDA, 2001).

Sobre as reais necessidades do cliente Spiller (2004, p. 69) faz as seguintes considerações.

Descobrir as reais necessidades dos consumidores – não suponha jamais que você já as conhece e sabe como satisfazê-las. Tal atitude

só leva a estagnação e à cegueira. Crie uma parceria com os clientes, sem adivinhações ou achismos, mantendo-se em contato permanente com eles.

Para tanto, a busca pela simples satisfação das necessidades dos clientes deve ceder lugar ao conceito que venha extrapolá-la, pois é necessário ir além da satisfação, fazendo com que os clientes fiquem mais que satisfeitos. No entanto, para conseguir mais clientes satisfeitos significa procurar atender as expectativas de mais clientes tendo como objetivo a superação de suas expectativas e, dessa maneira, assegurar que suas compras sejam regulares, caracterizando um relacionamento de longo prazo, ou seja, a fidelidade do cliente (FIGUEIREDO, 2006).

Figueiredo (2006) afirma que a disposição de um cliente de continuar prestigiando uma empresa durante um prolongado período de tempo, comprando e utilizando os bens e/ou serviços de um fornecedor em uma base repetida e preferivelmente exclusiva e recomendando voluntariamente a marca daquele fornecedor.

Para Lovelock e Wright (2005, p. 150), fidelidade significa “decisão voluntária de um cliente de continuar prestigiando uma empresa específica durante um período prolongado.”.

3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

3.1 Apresentação do perfil da empresa

3.1.1A história do Supermercado Laranjão

A rede Laranjão nasceu com o nome de Casa Paganelli, uma pequena mercearia de secos e molhados montada pelo sonho de Raphael Catricala, mas que para que esse sonho se realizasse colocou seu pai Antonio Catricala já falecido para iniciarem uma sociedade com o também citricultor Luiz Ribeiro em 1969.

Já naquela época Bebedouro era conhecida como “Capital da Laranja”, o que daria origem ao novo nome, escolhido por meio de um concurso promovido em parceria com a principal rádio da cidade.

No ano de 1980 o Laranjão se expandiu para São José do Rio Preto, no mesmo ano em que o sócio Luiz Ribeiro transferiu sua parte para o irmão Domingos Ribeiro.

No início Raphael Catricala e Domingos iam a cada 15 dias para São Paulo, de Kombi, buscar os produtos pessoalmente. “Saíamos daqui às 6 h da manhã chegava lá na hora do almoço comprava à tarde, carregava a mercadoria e voltava à noite, chegando por volta das 4 h da manhã seguinte”.

Um início bastante difícil, de muitos sacrifícios e sem noites dormidas, mas que hoje podemos ver os grandes resultados.

Quando percebemos que o nosso depósito estava, muito cheio e abarrotado de mercadorias é que decidimos abrir uma nova loja para aliviar o estoque existente, que corria o risco de estragar. “Os produtos não traziam ainda o prazo de validade e o depósito estava abarrotado de mercadoria. O investimento foi só na montagem da loja, ele recorda. Naquele tempo fazer uma boa compra significava ter agilidade para ir atrás das melhores ofertas.”

“A gente ouvia falar de alguém vendendo batata barata, e não perdia tempo: subia na Kombi e ia buscar”.

Numa época em que a expressão “mix de produtos” nem sequer existia, não havia segredo na hora de escolher as mercadorias que fariam sucesso junto à clientela. “A variedade era muito menor. Creme dental, por exemplo, tinha só dois, hoje é uma

infinidade”. Em compensação agora os computadores informam quais os produtos de maior giro e os fornecedores é que vão oferecer seus produtos, o que permite aos sócios manter um ritmo de trabalho mais tranqüilo.

Hoje Raphael e Domingos podem se dar a este luxo porque conforme a rede foi crescendo eles tiveram também o cuidado de profissionalizar as empresas, delegando funções vitais a executivos contratados no mercado. Por exemplo, o gerente da área comercial Eliel Fazero é um dos maiores conhecedores do setor supermercadista na cidade e acumula seu cargo com o de superintendente regional da Associação Paulista de Supermercados, enquanto a gerência administrativa esta nas mãos do administrador de empresas Raymundo de Souza Neto, que também é professor universitário na cidade.

Além disso, cada loja tem seu próprio administrador, com autonomia inclusive para realizar promoções sem consultar a diretoria.

A filha de Raphael, Heloísa Catricala, também formada em administração de empresas responde pelo departamento de marketing da rede, e os projetos de novas lojas ficam a cargo do seu tio Robert, que é engenheiro civil. “A empresa funciona como um relógio, cada um cuidando de uma tarefa”, diz Heloísa.

Mas os sócios da rede Laranjão creditam parte do sucesso à parceria com o Ticket Alimentação, que responde por uma parcela significativa das vendas. “Os clientes que recebem esse benefício vem comprar aqui e gastam bem mais do que o valor do Ticket Alimentação”, diz o gerente administrativo Raymundo de Souza Neto. Dessa forma a rede Laranjão vai crescendo e ganhando cada vez mais espaço no mercado sem temer a concorrência com os gigantes do setor e sem perder o seu caráter regional. Um empresa exemplar

3.1.2 Política de qualidade do Supermercado

A rede de Supermercados Laranjão entende que a qualidade no atendimento, nos diferentes segmentos da sua atuação, é essencial. Isso é verificado, ao longo da sua trajetória onde cada vez mais procura adotar estratégias e serviços que satisfaçam o cliente.

O compromisso com a melhoria contínua se caracteriza pelo aprimoramento

dos serviços oferecidos, cujas estratégias são criadas e repensadas com o foco voltado a satisfação do cliente.

O treinamento de sua equipe tem sido uma constante no desenvolvimento do potencial dos seus funcionários para melhorar a qualidade criar um ambiente favorável ao trabalho em equipe, ao crescimento pessoal e eficácia organizacional.

3.1.3 Missão, valores e visão

As empresas contemporâneas estão constantemente revendo seu modo de operar em um mercado altamente competitivo em que os clientes se tornam cada vez mais exigentes. Para sobreviver nesse ambiente é imperioso que as organizações estabeleçam seus objetivos e que estes estejam alinhados aos seus valores e missão, que devem estar diretamente relacionados com sua política de qualidade.

O Supermercado Laranjão é uma empresa de varejo que busca atingir plena satisfação de seus clientes através das ações de seus colaboradores que trabalham sem perder de vista a missão da empresa que se resume na seguinte afirmação:

“A missão do supermercado é vender produtos e serviços com qualidade num ambiente agradável e harmonioso de forma a atender as necessidades e desejos dos clientes.”

Essa missão vem acompanhada dos valores da organização disseminados para todos que para ela trabalham. Tais valores são: ética profissional, honestidade, seriedade, qualidade, satisfação do cliente (externo e interno), trabalho em equipe, sustentabilidade e governança.

Desta forma, o Supermercado Laranjão pretende atingir seus objetivos focando sua conduta na visão de ser uma empresa varejista inovadora, encantadora e líder de mercado alcançando o melhor desempenho do setor, e uma posição de destaque no cenário nacional.

3.1.4 Serviço de qualidade oferecido ao cliente

O supermercado Laranjão procura oferecer ao seu cliente sempre o melhor

serviço. Para oferecer ao cliente facilidade no pagamento de suas compras surgiu o Cartão Laranjão, que possui os seguintes atributos;

- atender a necessidade de oferecer ao cliente crédito, eliminando a burocracia de consultas através de SPC (serviço de proteção ao créditos) e SERASA. (uma empresa privada de serviços especializados em pesquisas, análises e informações econômico-financeiras).
- o cartão Laranjão Flex com a bandeira Mastercard atualmente tem um limite de crédito pré – aprovado, com até 40 dias para pagar sua fatura, além de ser isento de anuidade, o cliente só paga uma taxa quando houver utilização independente de quantas vezes for utilizado.
- possui a vantagem de colocar até quatro dependentes sem custo adicional e várias datas de vencimento, além de poder ser utilizado em território nacional, desde que tenha limite.
- o cliente toda semana tem a oportunidade de realizar suas compras, com grandes ofertas: as segundas-feiras é a segunda espetacular, as terças é a terça animal e a quarta da beleza. As quintas e sextas é quinta e sexta verde. Aos finais de semana (sexta, sábado e domingo), são as ofertas de final de semana.

Tais estratégias inovadoras e a preocupação em oferecer o melhor proporcionaram aos clientes muitas vantagens.

3.2 Apresentação e análise da pesquisa

Este capítulo tem o objetivo de expor os resultados obtidos na pesquisa de campo realizada no Supermercado Laranjão, unidade localizada no município de Bebedouro/SP.

Para a apresentação da pesquisa optou-se pela formatação dos dados em gráficos e tabelas visando facilitar o entendimento das informações geradas através da interpretação dos mesmos.

3.2.1 Perfil dos entrevistados

Através da pesquisa verificou-se que a maioria dos entrevistados era composta

por pessoas do sexo feminino 70%, sendo 30% do sexo masculino. O que comprova que entre a maioria dos clientes são as donas de casa, que se caracterizam por serem formadoras de opinião nesse segmento.

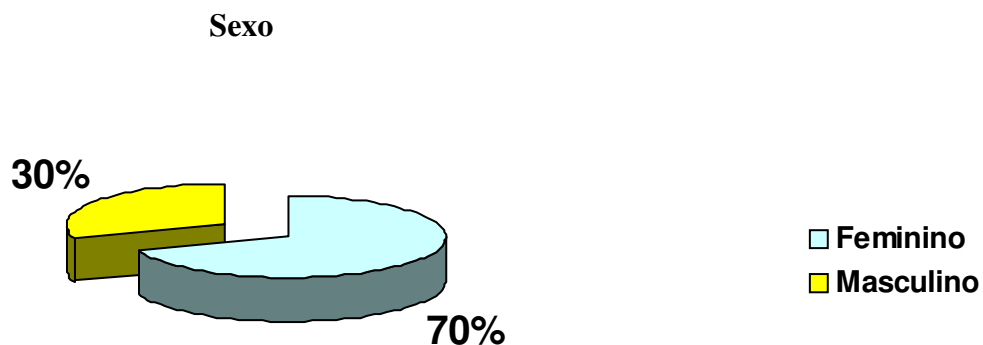


Gráfico 1 - Quanto ao sexo dos entrevistados

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor em outubro de 2007

Dentre os clientes 80% que realizam suas compras na loja residem no Centro, ou seja, próximo a localidade do supermercado e 20 % são de bairros diversos.

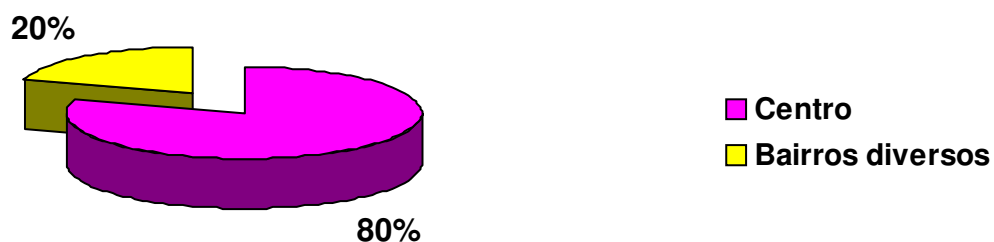


Gráfico 2 - Local de residência dos consumidores do supermercado

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor em outubro de 2007.

De acordo com os resultados da pesquisa os freqüentadores da loja são pessoas que residem nas proximidades do Supermercado que está localizado na área central da cidade, mais especificamente na rua de comércio intenso. Além disso, o fato da loja ter padaria e açougue e rotisseria contribui ainda mais para a freqüência diária.

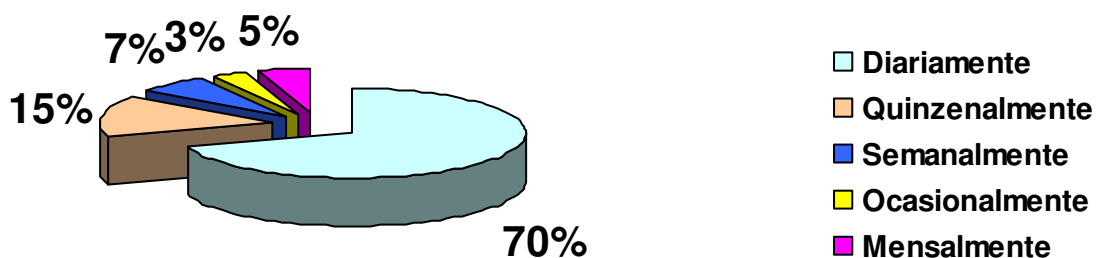


Gráfico 3 - Frequência de visita ao supermercado

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor em outubro de 2007.

De acordo com o gráfico 4 um dos fatores que mais fazem o cliente comprar neste supermercado é a localidade da loja que se encontra na rua do comércio. Estes clientes por morarem nas proximidades fazem as compras para consumir no próprio dia e não para estocar suas residências de suprimentos para vários dias.

Este é um fator que pode ser considerado como fator de fidelização, pois o consumidor indo ao supermercado todos os dias pra comprar um item básico acaba vendo as ofertas e aproveitando pra consumir outros itens do mix que o supermercado oferece.

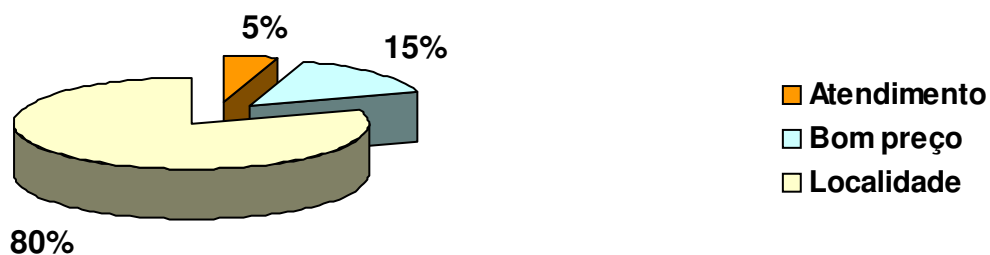


Gráfico 4 - Fator que mais faz o cliente comprar no supermercado

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor em outubro de 2007.

Através do gráfico verifica-se que 75% dos clientes levam em consideração o atendimento que o supermercado oferece para escolher onde realizar as suas compras. Para suprir as expectativas de atendimento o Supermercado Laranjão investe no recrutamento e seleção de seus colaboradores internos de forma correta, considerando

o treinamento como fator fundamental para que se possa oferecer um atendimento adequado ao cliente, pra que este receba cortesia, rapidez e precisão no seu contato com o supermercado. É importante também a preocupação com a aparência dos funcionários (uniformes/limpeza), pois com consumidores mais exigentes e concorrência mais acirrada, são condições necessárias pra se oferecer um atendimento adequado.

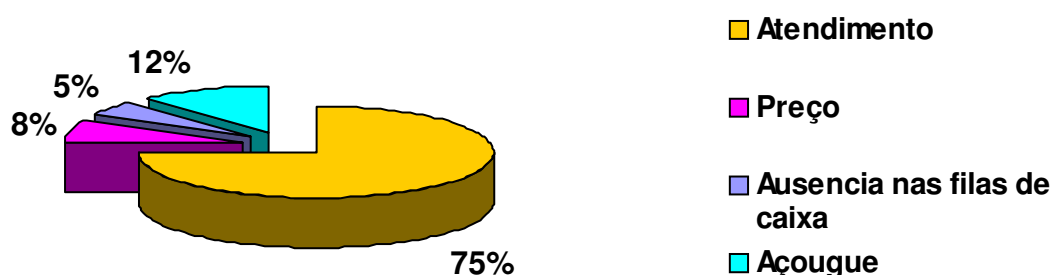


Gráfico 5 - Variáveis levadas em conta pelo cliente no momento da compra
Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor em outubro de 2007.

3.2.2 Classificação da loja de acordo com a percepção dos clientes

Algumas percepções dos clientes com relação às dependências da loja, atendimento, preço e serviços serão listadas, fornecendo mais informações usadas nas conclusões finais. As tabelas um contêm os dados relativos a conforto e conveniência.

Destaca-se, na tabela abaixo, que a maioria dos itens teve porcentagem satisfatória, destacando a iluminação e limpeza do supermercado, o estado de conservação de carrinhos e cestinhas e a decoração e design que receberam 100% em satisfação, isto demonstra que o supermercado vem renovando a sua estrutura e mantendo a qualidade de forma a satisfazer o cliente.

Tabela 1 - Conforto e conveniência

Itens	Satisfeito	Insatisfeito	Total
Iluminação do supermercado	100%	0%	100%
Tempo de espera na fila do caixa	69%	31%	100%
Informações aos clientes	80%	20%	100%
Divulgação do supermercado	70%	30%	100%
Modernidade e eficiência dos equipamentos (balcões, refrigerados etc)	85%	15%	100%
Limpeza do supermercado	100%	0%	100%
Estado de conservação de carrinhos e cestinhas	100%	0%	100%
Cuidado no empacotamento das compras (não amassar ou misturar) alimentos com produtos de limpeza	50%	50%	100%
Decoração/ Design do supermercado	100%	0%	100%
Opções diferenciais de pagamento (cartão próprio e de terceiros, cheque pré - datado). .	80%	20%	100%
Vende seus produtos a um preço justo	60%	40%	100%

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor em outubro de 2007.

Quanto à organização e infra-estrutura, os posicionamentos dos clientes podem ser conferidos através dos dados constantes na tabela dois. Pode-se observar que somente nos itens “reposição dos produtos que estão faltando, opções de produtos dietéticos, qualidade das frutas, verduras e legumes oferecidos, visibilidade dos preços dos produtos e quantidade de caixas em funcionamento” não receberam 100% de aprovação. Apesar de terem recebido um item considerado alto de porcentagem, não receberam 100% de aprovação, o que significa que há algo a ser melhorado.

Considerando as características da amostra, alguns itens presentes nesta dimensão estão diretamente relacionados ao *layout* e a variedade e qualidade do mix, que têm sofrido profundas transformações nos últimos anos, decorrentes das modificações nos hábitos de consumo dos consumidores, que adicionam novos valores e crenças aos seus critérios de escolha e de julgamento.

Tabela 2 - Organização e infra-estrutura

Itens	Satisfeito	Insatisfeito	Total
Organização dos produtos nas prateleiras e gôndolas	100%	0%	100%
Organização das seções (mercearia, padaria, etc.)	100%	0%	100%
Facilidade para encontrar os produtos	100%	0%	100%
Circulação/ Espaço interno do supermercado	100%	0%	100%
Reposição dos produtos que estão faltando	90%	10%	100%
Variedade de produtos à disposição	100%	0%	100%
Variedade de marcas a disposição	100%	0%	100%
Opções de produtos dietéticos	70%	30%	100%
Qualidade das frutas, verduras e legumes oferecidos.	90%	10%	100%
Qualidade de pães, bolos e doces feitos no supermercado.	100%	0%	100%
Quantidade de ofertas e promoções	100%	0%	100%
Visibilidade dos preços dos produtos	90%	10%	100%
Quantidade de caixas em funcionamento	50%	50%	100%

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor em outubro de 2007.

Sob a ótica do cliente o quesito infra-estrutura também foi pesquisado. A tabela três apresenta os dados levantados e pode-se observar que no que se refere ao “sistema de fazer as compras por telefone, fax ou internet; competência dos funcionários (sabem fazer seu trabalho); atendimento diferenciado para pessoas idosas ou com deficiências (funcionários treinados para auxiliá-los)” foram os quesitos que não receberam 100% de aprovação pelos clientes.

Isso demonstra que as estratégias de serviço nem sempre atendem as

necessidades dos clientes, embora se deva observar que os percentuais de satisfação se caracterizam por números altos que conotam a existência de alguma qualidade, todavia esta deve ser melhorada.

Quanto aos serviços de entregas domiciliares; integração com a comunidade; cortesia e simpatia dos funcionários houve 100% de aprovação por parte dos clientes entrevistados.

Tabela 3 - Serviços

Itens	Satisfeito	Insatisfeito	Total
Serviço de entrega das compras em casa	100%	0%	100%
Sistema de fazer as compras por telefone, fax ou internet.	90%	10%	100%
Integração com a comunidade (patrocínio de eventos etc)	100%	0%	100%
Competência dos funcionários (sabem fazer seu trabalho)	90%	10%	100%
Cortesia/ Simpatia dos funcionários	100%	0%	100%
Atendimento diferenciado para pessoas idosas ou com deficiências (funcionários treinados para auxiliá-los).	90%	10%	100%

Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor em outubro de 2007.

Como se pode observar nas tabelas acima a maioria dos itens foi classificado como satisfeito, mesmo com todas as mudanças que o cenário mercadológico varejista alimentício sofre, ainda é possível manter um padrão de qualidade. Os resultados da pesquisa apontam que, de modo geral, os clientes avaliam de forma mais positiva do que negativa os serviços que estão sendo colocados à sua disposição, porém ainda existe algo a realizar para que se alcance a excelência em toda prestação de serviços.

Com relação à satisfação do cliente, levando-se em consideração todos os itens da pesquisa, detectou-se que 80% dos entrevistados estão satisfeitos com os serviços e atendimento do Supermercado Laranjão, conforme se verifica no gráfico abaixo.

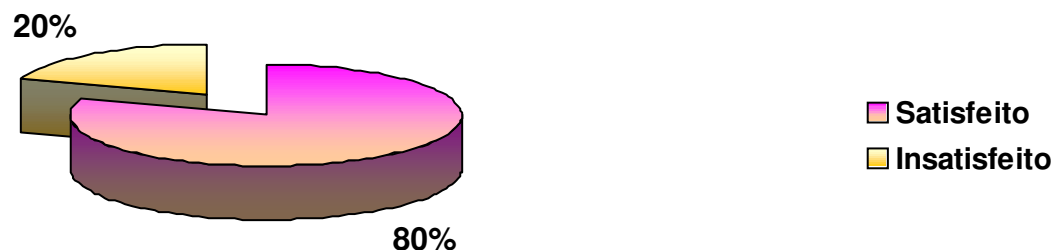


Gráfico 6 - Medindo o nível de satisfação levando em consideração todos os itens da pesquisa
Fonte: Pesquisa de campo desenvolvida pelo autor em outubro de 2007.

Indagados os clientes sobre os principais pontos positivos do Supermercado Laranjão 60% apontaram que é o atendimento; 20% destacam a localização; 15% os preços baixos e 5% as promoções.

Os dados constantes do gráfico abaixo confirmam e complementam as informações contidas no gráfico 6, isto é, a grande satisfação do cliente está no atendimento da empresa, seguida de fatores não menos importantes e que fazem a diferença no mercado competitivo.

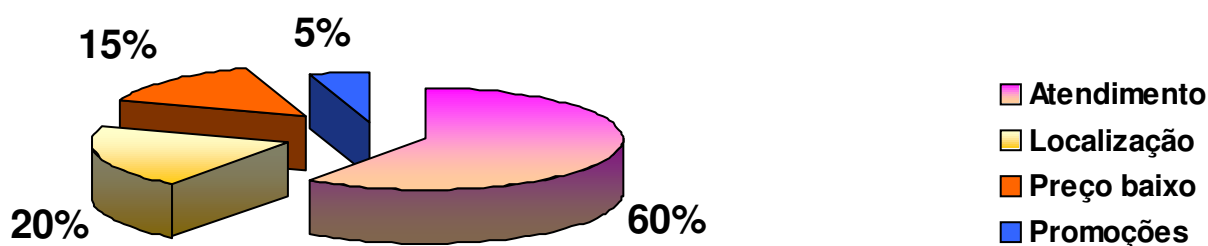


Gráfico 7 - Pontos positivos do supermercado
Fonte: Pesquisa de campo realizada pelo autor em outubro de 2007.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O comércio varejista encontra-se em uma fase de importantes mudanças, que estão culminando igualmente em processos de reestruturação. Durante muito tempo, os supermercados estão procurando avançar nesta reestruturação buscando encontrar uma variável ou um grupo delas que correlacionem com resultados sustentáveis.

Nesse contexto o presente trabalho, em seu desenvolvimento teórico, buscou discutir conceitos sobre o sistema varejista, as estratégias de marketing e vendas no varejo, o atendimento como diferencial competitivo e a fidelização dos clientes através de uma breve apresentação das principais teorias que tratam sobre o assunto.

Perante o exposto buscou-se dar resposta adequada ao problema de pesquisa formulado para a execução do trabalho que se constitui da seguinte indagação:

“Como os consumidores percebem e avaliam a qualidade dos serviços oferecidos no Supermercado Laranjão e quais fatores podem afetar a qualidade do atendimento interferindo na sua fidelização”.

Para oferecer a resposta adequada ao problema da pesquisa, é imperioso destacar que o objetivo geral do trabalho foi o de analisar os fatores que influenciam a fidelização dos clientes, avaliando a qualidade dos serviços oferecidos em supermercados na ótica de seus clientes, buscando conhecer como os consumidores o avaliam e como isso influencia o desempenho da empresa, visando o aperfeiçoamento do relacionamento entre a empresa e seus clientes.

Desta forma, através dos dados levantados na pesquisa de campo, conclui-se que em relação ao perfil dos clientes, a grande maioria da clientela reside nas proximidades do supermercado e o frequenta diariamente, o que conota que o mesmo se destina a um público que utiliza seus serviços para a realização de pequenas compras diárias.

As principais conclusões da pesquisa são atinentes aos seguintes itens:

- Quanto aos pontos positivos do supermercado

Com relação ao conforto e conveniência, constatou-se que os itens: iluminação, limpeza, estado de conservação dos carrinhos, decoração e design obtiveram máxima aprovação dos entrevistados.

Para a organização e infra-estrutura apontaram vários itens de plena satisfação: organização das seções, dos produtos nas prateleiras e gôndolas que facilita a

circulação da clientela da área de venda do supermercado; também destacaram que o serviço de padaria é de excelente qualidade.

Quanto aos serviços há plena satisfação do cliente itens como: entrega, integração e simpatia fizeram a aprovação máxima de todos os entrevistados.

Os clientes apontam os pontos fortes do supermercado pela ordem de importância, os seguintes itens: atendimento, localização, bom preço e as promoções. Outros itens como iluminação, limpeza, decoração e designer do supermercado são mencionados como pontos positivos, mas não com a mesma relevância.

- Quanto aos pontos negativos do supermercado

Com relação ao conforto e conveniência detectou-se que o item que mais desagradou o cliente é o cuidado no empacotamento das compras, especificamente com alimentos e produtos de limpeza. As queixas estão relacionadas aos produtos de limpeza e às frutas, desagradando ao cliente o fato desses itens, muitas vezes, estarem acondicionados juntos ou das frutas estarem deterioradas pela falta de cuidado no seu acondicionamento. Essa observação sugere que os empacotadores devam passar por um processo de treinamento para aperfeiçoar seu trabalho, e que o supermercado deve se atentar para o serviço de pós-venda, que envolve também o acondicionamento de produtos adquiridos.

Com relação à infra-estrutura o item que mais desagradou aos clientes é a quantidade de caixas em funcionamento, pois faz com que haja a formação de filas e aumenta o tempo de permanência ociosa do cliente no supermercado. Também é citada a falta de variedade em produtos dietéticos.

Para sanar tais deficiências o supermercado poderá buscar medidas de solução como a introdução de caixas rápidas ou de caixas adicionais em horários ou dias de movimento. Para os produtos dietéticos realizar pesquisa junto aos clientes que consultam a gôndola para verificar quais itens não foram encontrados e utilizar a parceria com fornecedores e programar a atividade promocional desses produtos em dias de muito movimento ou em dias específicos para esse fim.

Quanto aos serviços, uma parcela pequena de entrevistados aponta que há necessidade de maior preparo dos funcionários para a realização do trabalho. O que pode ter relação com a crítica feita ao serviço de empacotamento, e que falta um serviço diferenciado para idosos.

Cabe ressaltar, que a dificuldade encontrada para a realização da pesquisa foi à aplicação dos questionários, pois o mesmo exigia tempo para respondê-lo e alguns entrevistados não dispunham desse recurso.

Algumas questões que não foram tratadas neste trabalho, para não fugir aos objetivos delineados, são agora descritas como forma de sugestão para desenvolvimento em futuras pesquisas:

- Entrevistar os funcionários; pois a percepção dos mesmos é relevante para a adoção de novas estratégias e táticas de atendimento;
- Avaliar a estratégia de relacionamento com os fornecedores; para determinação de uma política de preço mais competitiva;
- Realizar uma pesquisa de mercado com maior aprofundamento; para conhecer as estratégias que os concorrentes utilizam;
- Desenvolver uma pesquisa com os gerentes; no sentido de desenvolver melhores estratégias de localização do mix de produtos e serviços e de promoção;
- Estudar, de forma mais aprofundada, os conceitos e as questões que permeiam o comportamento do consumidor e os fatores de influência do processo de compras em supermercados;

No que diz respeito à contribuição do trabalho para o Supermercado Laranjão mais especificamente sobre a avaliação dos serviços oferecidos sob a ótica do cliente, este estudo irá auxiliar, para que a implementação de estratégias na empresa aconteça com base nas informações coletadas por uma pesquisa científica que lhe agregará valor. A contribuição consiste também em auxiliar a gerência da empresa a ter um olhar diferente às expectativas e necessidades de seus clientes. A pesquisa mostrou que há satisfação dos clientes com relação aos serviços, infra-estrutura e organização do Supermercado Laranjão, porém a uma reflexão a ser feita sobre os pontos fracos apontados, e o aperfeiçoamento dos pontos fortes contribuirá para que a estratégia implementada, a partir deste estudo, incorpore mais valor à empresa e seus clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAS (Associação Brasileira de Atacadistas e Supermercadistas). A marca da aparência. Superhiper, São Paulo, v. 26, n. 302, p. 214-216, out. 2000b.

AMA (American Marketing Association) Disponível em www.marketing.power.com. Acesso em abril de 2007.

ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva 1. ed.* . São Paulo: Makron Books, 1992. Título original: The service advantage.

BETHLEM, A. *Estratégia empresarial*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BORGES, A. R. *Marketing de varejo: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes*. 2001. 155f.. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção, UFSC, Florianópolis, 2001.

COBRA, M. *Administração de marketing*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COGAN, S. Administre a fila de espera de seus clientes. Disponível <http://www.geocities.com/infobusiness.geo/html> Acesso em 04 set.2007.

DENTON, D. K. *Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva*. São Paulo: Makron: McGraw-Hill, 1990. Título Original: Quality Service.

ETZEL, M.J. *Marketing*. 11 ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

FIGUEIREDO, K.F. A logística e a fidelização de clientes. Disponível em: <http://www.cel.coppead.ufrj.br/logistica-fidelizacao.htm>. Acesso em: 28 de fev. de 2006.

FLEURY, A.; FLEURY M.T.L *Estratégias empresariais e formação de competências.1. ed* São Paulo: Atlas, 2000.

FORUM CORPORATION. Consultoria que projeta e executa soluções de aprendizagem para empresas globais. Disponível em www.forum.com/aboutforum.aspx. Acesso em abril de 2007.

GARVIN, D. A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva .2.ed.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. Título original: Managing quality.

GRANDIS ROJO, F. J. Pesquisa: o comportamento do consumidor nos supermercados. *Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 3, p. 16-24, jul./set. 1998b.

HESKETT,et al *Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços.* São Paulo: Pioneira, 1994. Título original: Service breakthroughs: changing the rules of the game.

JURAN, J. M. *Juran planejando para a qualidade.* 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1995. 394 p. Título original: Juran on planning for quality.

KARSAKLIAN, E. *Comportamento do consumidor.* 6 ed. São Paulo: Atlas, 2000

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing.* Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998. Título original: Principles of marketing.

KOTLER,P. *Administração de marketing:* 10. ed. a edição do novo milênio . São Paulo: Prendice – Hall,2000.

KOTLER, P; *Princípios de marketing.* 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.

KWASNICKA, Eunice Laçava. *Introdução à administração.* 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995 .

LAS CASAS, A. L.. *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. *Administração de varejo*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2000. Título original: Retailing management.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUPETTI, M. *Planejamento de Comunicação*. São Paulo: Futura, 2000.

MIRANDA, C. L. *Satisfação do cliente em supermercados: a avaliação da qualidade dos serviços*. 2001. 182f.. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2001

MORABITO, R.; LIMA, F. C. R. Um modelo para analisar o problema de filas em caixas de supermercados: um estudo de caso. *Pesquisa Operacional*, São Paulo, v. 20 (1), 59-71, 2000.

NAKAMURA, C. M. *As reais expectativas do cliente de varejo quanto à qualidade no atendimento prestado pelos atendentes dos caixas: um estudo de caso*. 1999. 57f.. Trabalho de Conclusão de Curso Monografia – Curso de Administração, Faculdade de Administração, ILES-ULBRA, Ji-Paraná, RO, 1999.

NIELSEN, A. C. *Censo ACNielsen 2000: estrutura do varejo brasileiro*. São Paulo: CNilsen, 2000.

OMC/EAN. Pesquisa operacional para analisar o problema das filas dos caixas no supermercado, 1996. Disponível em www.scielo.com.br/php?script=sa. Acesso em maio de 2007.

PRADO, P. H. M.; MARCHETTI, R. Z. *A automação comercial e a satisfação do consumidor em supermercados*. 1. ed., São Paulo: Atlas, 1996.

PEPPERS, D; ROGERS, M; *Empresa 1:1 – instrumentos para competir na era da interatividade II*. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

RAPHEL, M; A escala da lealdade. Disponível em < www.hsmmanagement.com.br > , n. 13, março/abril de 1999. Acesso em junho 2007.

ROESCH, S. M.A. *Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas projetos e trabalhos de conclusão de curso*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

RÉVILLION. A. S. P. *Satisfação do consumidor com o setor supermercadista: o caso de Porto Alegre*. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, A. M.M.M.; GIMENEZ, L. C. P. *Reestruturação do comércio varejista e de supermercados*. BNDES Setorial. [on-line]. Rio de Janeiro, n. 9, p. 79-94, mar. 1999. Disponível Internet :<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set903.pdf>. Acesso em 28 abril 2007.

STANTON, W. J. *Fundamentos de marketing*. São Paulo: Pioneira, 1980. Título original: *Fundamentals of marketing*.

SPILLER, E. S. et al. *Gestão de serviços e marketing interno*. .3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

SUPERMERCADO MODERNO. *27º Relatório Anual: muito espaço para crescer*. Supermercado Moderno, São Paulo, abr. 1999.

VAVRA, T. G. *Marketing de relacionamento: aftermarketing*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 323 p. Título original: Aftermarketing.

WHITELEY, R. C; *A empresa totalmente voltada para o cliente*. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

APENDICES

QUESTIONÁRIO

COMO OS CONSUMIDORES PERCEBEM E AVALIAM A QUALIDADE DOS SERVIÇOS OFERECIDOS PELO SUPERMERCADO LARANJÃO.

Este questionário faz parte de uma pesquisa de conclusão de curso, realizada por uma aluna do curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior – “Victório Cardassi” (IMESB-VC) localizado em Bebedouro – SP. A pesquisa é de caráter impessoal e acadêmico, tendo como objetivo analisar a qualidade dos serviços do Supermercado Laranjão.

1. Sexo

Masculino Feminino

2. Onde mora

Bairro _____

Outra cidade _____

3. Com que frequência vem a este supermercado?

1. Diariamente

4. Mensalmente

2. Semanalmente

5. Ocasionalmente

3. Quinzenalmente

Outro _____

4. Completar: O que mais me faz comprar neste supermercado é

5. Na hora de escolher o Supermercado Laranjão o que você leva em conta?

açougue
caixa

panificação

serviços do

atendimento

perecíveis

variedade

ausência de filas no caixa

outro _____

crédito

preço

Quanto à qualidade dos serviços oferecidos pelo supermercado Laranjão Avalie:

CONFORTO E CONVENIÊNCIA	1. Satisfeito -2. Insatisfeito	Comentários
6. Iluminação do supermercado	() ()	
7. Tempo de espera na fila do caixa	() ()	
8. Informações aos clientes (pessoas disponíveis para dar informações)	() ()	
9. Divulgação do supermercado (jornais e rádio)	() ()	
10. Modernidade e eficiência dos equipamentos (balcões, refrigerados, gôndolas, expositores).	() ()	
11. Limpeza do supermercado	() ()	
12. Estado de conservação de carrinhos e cestos	() ()	
13. Cuidado no empacotamento das compras (não amassar ou misturar alimentos com produtos de limpeza).	() ()	
14. Decoração / Design do supermercado	() ()	
15. Opções diferenciais de pagamento (cartão próprio e de terceiros, cheque pré-datado,	() ()	
16. Vende seus produtos a um preço justo	() ()	

ORGANIZAÇÃO E INFRA-ESTRUTURA	1. Satisfeito ---- 2. Insatisfeito	Comentários
17. Organização dos produtos nas prateleiras e gôndolas	() ()	
18. Organização das seções (mercearia, padaria, etc..)	() ()	
19. Facilidade para encontrar os produtos	() ()	
20. Circulação/ Espaço interno do supermercado	() ()	
21. Reposição dos produtos que estão faltando	() ()	

22. Variedade de produtos à disposição	()	()	
23. Variedade de marcas a disposição	()	()	
24. Opções de produtos dietéticos	()	()	
25. Qualidade das frutas, verduras e legumes oferecidos.	()	()	
26. Qualidade de pães, bolos e doces feitos no supermercado.	()	()	
27. Quantidade de ofertas e promoções	()	()	
28. Visibilidade dos preços dos produtos			
29. Quantidade de caixas em funcionamento			

SERVIÇOS	1. Satisfeito -- 2. Insatisfeito	Comentários
30. Serviço de entrega das compras em casa	() ()	
31. Sistema de fazer as compras por telefone, fax ou internet.	() ()	
32. Integração com a comunidade (patrocínio de eventos, etc...)	() ()	
33. Competência dos funcionários (sabem fazer seu trabalho)	() ()	
34. Cortesia/ Simpatia dos funcionários	() ()	
35. Atendimento diferenciado para pessoas idosas ou com deficiências (funcionários treinados para auxiliá-los).	() ()	

6. Considerando todos os itens questionados anteriormente, qual o seu nível de satisfação com esse supermercado?

() Satisfeito () Insatisfeito

Sugestões:

7. Há algum serviço ao cliente que o supermercado poderá implementar para aperfeiçoar seu atendimento?

() Sim

() Não

8. Qual o principal ponto positivo do supermercado que o atrai para as compras?
