

1. Introdução

1.1 Considerações iniciais

O setor de varejo que, segundo Carvalho (2005) tem uma participação de quase 10% do Produto Interno Bruto (PIB), vem ganhando destaque no cenário nacional e, dentro deste quadro, o setor de auto-serviço ocupa importante posição com uma participação em torno de 5,5% no PIB. Destaca-se neste setor o segmento supermercadista que responde por um faturamento de, aproximadamente, 90% do setor de auto-serviço brasileiro.

As mudanças na economia nacional e a entrada de empresas internacionais no mercado interno representaram novos investimentos, tecnologias e logísticas mais avançadas, e todo o setor supermercadista foi obrigado a se reestruturar.

As ofertas se multiplicaram e a disputa entre os concorrentes pela atenção do consumidor é constante. Neste cenário, os pequenos e médios varejistas estão enfrentando grandes desafios: como enfrentar as grandes empresas nacionais e internacionais que atuam neste segmento? Como competir em preço e qualidade de serviços com estas empresas? Que estratégias adotar para atrair e fidelizar clientes diante desta realidade?

Várias estratégias de atuação neste novo cenário competitivo estão sendo estudadas. Uma das formas encontradas pelos pequenos e médios supermercados para enfrentar este desafio foi a formação de centrais de negócios, que é o objeto de estudo deste trabalho.

As centrais de negócios têm como principal finalidade a definição de estratégias conjuntas para as suas necessidades, buscando fortalecimento e competitividade para os supermercados associados. Entre as várias ações adotadas pelas centrais de negócios, destaca-se a compra

conjunta, que tem como objetivo a redução de custos e obtenção de economias de escala, que resultam na aquisição de produtos a preços mais baixos.

Desta forma, esses supermercados atuam como uma rede, realizando ações coordenadas com indústrias, atacadistas e distribuidores para o abastecimento das lojas, obtendo assim vantagens semelhantes às grandes redes. Esta aliança permite aos varejistas, além de melhores condições na aquisição dos produtos, benefícios de *marketing* e propaganda, sem perder sua independência (LUKIANOCENKO, 2001).

A preocupação com a variável preço se justifica, pois ela é apontada em várias pesquisas como o principal determinante para a escolha de um supermercado (ROJO, 1998a). Daí a preocupação dos pequenos e médios supermercados em oferecer preços competitivos.

As pesquisas também revelam que, apesar do grande potencial de atração, a variável preço não tem o mesmo impacto na satisfação e conseqüente retenção de clientes. Segundo Rojo (1998a), o estabelecimento não conseguirá satisfazer seus clientes se, além do preço competitivo, não oferecer qualidade e bons serviços. Variáveis que podem ser traduzidas em: atendimento, qualidade, higiene, limpeza, variedade, rapidez no caixa, atmosfera da loja e conveniência.

Rossoni (2002) afirma que, quando os preços entre os supermercados são semelhantes, a qualidade se torna o fator determinante da escolha por parte do consumidor. Desta forma, os consumidores escolhem aquele que lhes proporciona maior valor, relacionando preço a qualidade, serviços e benefícios decorrentes.

Uma vez minimizadas as diferenças de preço entre as grandes redes e os pequenos supermercados, a satisfação do consumidor aparece como elemento fundamental na definição das estratégias da empresa do setor supermercadista. Segundo Albrecht (1992), o cliente deve

ser o ponto focal dos processos de negócio, por meio de pesquisas, serviços personalizados, contatos diretos e assimilação de seus desejos.

“As organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, a seus requisitos e procurem exceder suas expectativas” (MELLO *et al.*, 2002). Nesse sentido, é fundamental compreender que atender o cliente com qualidade vai muito além da cortesia e educação. Significa agregar valor, ampliando benefícios de produtos e serviços, objetivando superar suas expectativas.

Buscar a satisfação do consumidor através da qualidade de produtos e serviços deve ser um dos objetivos organizacionais. Vários estudos comprovam que, entre as empresas pesquisadas, as que têm maior índice de satisfação dos consumidores apresentam uma rentabilidade acima da média (ROSSI e SLONGO, 1998).

Juran (1995) destaca que a qualidade superior possibilita que as empresas: aumentem a satisfação do cliente, tornem os produtos vendáveis, enfrentem a concorrência, aumentem sua participação no mercado, obtenham receita de vendas e garantam melhores preços.

Por outro lado, a insatisfação com o produto ou o serviço prestado pode comprometer o desempenho das empresas a médio e longo prazos, uma vez que pode levar a reações específicas por parte do cliente, como reclamações, devoluções, publicidade desfavorável, ações judiciais e assim por diante (JURAN, 1995).

Leal (2003) afirma que a percepção do cliente sobre o serviço prestado vai guiar todas as suas ações futuras, ditando suas decisões de compra e possivelmente decisões de várias outras pessoas que ouvirem o seu depoimento.

Um estudo realizado nos Estados Unidos, no início da década de 80, mostrou que a maioria dos clientes (mais de 65%) abandona a empresa por não gostar do tratamento recebido (CLUTTERBURCK *et al.*, 1994).

Menezes e Santos (1997) apontam a satisfação do cliente como um dos fatores condicionantes da capacidade de crescimento das empresas. Verificou-se nesta pesquisa que a satisfação dos clientes foi o fator mais presente nas observações realizadas entre as empresas nacionais, especialmente do setor varejista.

Clutterburck *et al.* (1994) alerta para a necessidade de se considerar a percepção do cliente para entender o significado de ser bem atendido, uma vez que cada indivíduo vê as coisas por uma perspectiva diferente. Rossoni (2002) acrescenta que, apesar do esforço desenvolvido pelo setor supermercadista no Brasil, pesquisas apontam que é relativamente pequena a parcela de consumidores plenamente satisfeitos com as compras realizadas.

Com base nessas considerações, podem-se identificar oportunidades para o aprimoramento da gestão das centrais de negócios, particularmente no que diz respeito ao atendimento, variedade, qualidade, preço, crédito entre outros, de modo a auxiliar os supermercados associados na busca desses objetivos.

Como a satisfação do consumidor está intimamente ligada à qualidade dos serviços prestados, torna-se imperativo que os gestores das centrais de negócios compreendam como o consumidor avalia os serviços colocados à sua disposição pelos supermercados associados, uma vez que as centrais de negócios não têm contato direto com os consumidores.

Segundo Parasuraman *et al.* (1985), a percepção da qualidade de serviço resulta da comparação do desempenho com o que os consumidores acham que o fornecedor deveria prover. Ou seja, o padrão de excelência reveste-se de um caráter ideal, ou idealizado. O consumidor não espera, necessariamente, receber um serviço conforme um padrão de

excelência, mas vai determinar a qualidade do serviço em função desse padrão ideal. Desta forma, a qualidade dos serviços prestados é definida não pelo fornecedor dos serviços, mas pelos consumidores, pelos reflexos de suas necessidades e expectativas.

Em resumo: entendendo e conhecendo a expectativa e a percepção do consumidor em relação aos serviços prestados pelos supermercados, as centrais de negócios podem dirigir seus esforços numa estratégia orientada ao cliente, resultando em melhorias contínuas e fidelização do cliente, entre outros benefícios.

Diante do exposto, tem-se o seguinte problema de pesquisa: os serviços colocados à disposição dos supermercados pelas centrais de negócios atendem às expectativas dos **consumidores**, e até que ponto levam à satisfação dos mesmos?

Cabe aqui fazer uma distinção entre os termos **consumidor** e **cliente** utilizados neste trabalho, pois na literatura sobre o assunto, seja ela técnica ou textos informativos de jornais e revistas, essas palavras muitas vezes se confundem.

Segundo o Código de Proteção e Defesa do Consumidor (1997), art. 2º, “**Consumidor** é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final”. Oliver (1997) acrescenta que são os **consumidores** os primeiros a ter contato direto com o produto, portanto, é a estes que o produto ou o serviço interessa mais diretamente. Juran (1995) afirma que **consumidor** é o indivíduo que compra para uso próprio.

Assim sendo, será considerado **consumidor** o indivíduo que adquire ou utiliza os **produtos** e **serviços** dos supermercados como destinatário final. Em se tratando de pesquisa, o trabalho ainda faz uma distinção entre o consumidor entrevistado em seu domicílio e o consumidor entrevistado no ambiente de consumo, ou seja, dentro do supermercado¹.

¹ Para maiores detalhes, ver capítulo 4.

Já **cliente** é qualquer um que seja afetado pelo produto, serviço ou processo da empresa (JURAN, 1995; PALADINI, 1994), podendo ser externos ou internos.

Cientes externos são aqueles afetados pelo produto ou serviço, mas que não pertencem à empresa na qual o produto é feito. No caso da central de negócios, os fornecedores, os órgãos reguladores do governo, o público em geral e a mídia são exemplos de clientes externos.

Já os **clientes internos** são aqueles afetados pelo produto e que também são integrantes da empresa que produz o produto. Nesse caso, são clientes internos os supermercados associados, que utilizam os **serviços** da central de negócios.

Segundo essa ótica, a pesquisa coletou dados junto aos consumidores de supermercados, junto aos gerentes dos supermercados associados e junto aos diretores da central de negócios objeto de estudo.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em avaliar a relação entre a satisfação do consumidor e os serviços prestados por uma central de negócios, através da identificação das expectativas e percepções de consumidores e clientes.

Acredita-se que este trabalho possa subsidiar o processo de tomada de decisão na central de negócios em estudo, através da identificação das expectativas dos consumidores e na tradução dessas expectativas em serviços, com o intuito de satisfazer suas necessidades. Indiretamente, busca-se ainda identificar lacunas e ou falhas nos serviços prestados, que poderão ser alvo de processos de melhoria.

Como objeto de estudo, foi selecionada uma central de negócios baseada na cidade de Itajubá, estado de Minas Gerais, que conta com dez supermercados, num total de treze lojas e com atuação em sete cidades da região.

O motivo da escolha se deu pelo fato de ser uma central de negócios criada há pouco tempo (Julho de 2004), o que possibilita avaliar relações ainda recentes para o público consumidor, uma vez que suas ações ainda não foram totalmente percebidas pelos mesmos. Outro motivo, também relacionado ao tempo de vida da central de negócios, é a possibilidade de avaliar o estágio atual, deixando a possibilidade de uma avaliação futura e do impacto causado pela atuação da mesma como sugestão para trabalhos futuros. O acesso às informações, a disponibilidade e o interesse dos gerentes em colaborar com a pesquisa também foram considerados.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atender ao objetivo proposto, os seguintes objetivos específicos devem ser atingidos:

- a) identificar o que os consumidores mais valorizam quando da escolha de um supermercado;
- b) identificar os serviços oferecidos pela central de negócios aos supermercados associados;
- c) verificar se os serviços colocados à disposição pela central de negócios permitem aos supermercados associados atender às expectativas dos consumidores.

Respostas a estas questões ajudarão na compreensão dos elementos valorizados pelo consumidor e no processo de avaliação dos serviços oferecidos pela central de negócios.

1.3 Justificativa

A realização deste trabalho justifica-se pela contribuição que o mesmo poderá propiciar à central de negócios estudada, além de auxiliar outras centrais de negócios, direcionando as

ações futuras, considerando as variáveis estudadas e contribuindo para a melhoria do nível de satisfação dos consumidores.

Na escolha do tema pesaram, por um lado, razões de ordem pessoal e a experiência do pesquisador atuando no segmento de supermercados há mais de vinte anos. Por outro lado, vários fatores reforçam a justificativa desse tema, como, por exemplo:

- a importância do setor supermercadista no cenário econômico brasileiro; poucos foram os setores da economia brasileira que conseguiram crescer tanto e tão rapidamente quanto os supermercados.

Em cinco décadas de existência, o setor evoluiu de uma era de armazéns e feiras livres para a instalação de uma rede de aproximadamente 72 mil pontos de venda espalhados por todo o país, chegando a uma participação de 5,5% do PIB nacional e a geração de 788 mil empregos diretos, numa área de vendas equivalente a 18,1 milhões de metros quadrados (CARVALHO, 2005);

- a importância dos serviços na agregação de valor ao produto e na satisfação do consumidor: fato este mais evidente no setor comercial, onde a interação humana é muito intensa;
- a crescente preocupação com a melhoria do nível de satisfação do consumidor, dado que a mesma leva à retenção dos mesmos e à manutenção da lucratividade.

Outro item relacionado com o nível de satisfação é o da qualidade geral dos serviços prestados ou dos produtos. Como a qualidade está altamente relacionada à rentabilidade, a mensuração da satisfação do consumidor é peça fundamental na estratégia das empresas que buscam uma vantagem competitiva (ROSSI e SLONGO, 1998);

- as mudanças observadas nos últimos anos e que marcaram o comércio varejista, alterando as práticas organizacionais vigentes. Entre essas mudanças, destaca-se a crescente concentração em grandes redes, possibilitando uma operação em maior escala e melhores condições e a estratégia de associação de pequenos supermercados, como reação ao movimento imposto pelas grandes redes.

O faturamento das centrais de negócios cresceu mais de 600% entre 2000 e 2004, saltando de R\$ 2 bilhões para mais de R\$ 12 bilhões, segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). Este número representa, aproximadamente, 12,3% do faturamento do setor e equivale a 0,7% do PIB. Outro dado relevante é o número de associados que em 2000 era de 1.150 e 60 centrais e em 2004 era de 2.807, reunidos em 180 centrais (CARVALHO, 2005).

Pelos argumentos apresentados, esta pesquisa justifica-se fundamentalmente pela importância da satisfação do consumidor e pelo conhecimento de suas expectativas e percepções quanto à qualidade dos serviços oferecidos pelos supermercados.

Há de se considerar ainda a importância mercadológica e acadêmica do tema proposto, ressaltando a relação com a área de Engenharia de Produção aplicada ao processo de serviços ao consumidor e sua relação com a qualidade e produtividade. Isso certamente resultará numa fonte para consultas e novos estudos, aumentando os estudos específicos existentes na bibliografia, contribuindo dessa forma para a ampliação do conhecimento no âmbito do comércio varejista e mais especificamente nas centrais de negócios do setor supermercadista.

1.4 Metodologia

O trabalho foi estruturado em três etapas, abrangendo as falhas 1 e 5 do modelo de qualidade em serviço de Parasuraman *et al.* (1985). As etapas são as seguintes:

1. identificação das expectativas dos consumidores com relação aos serviços

- prestados pelos supermercados em geral;
2. identificação da percepção dos gerentes sobre as expectativas dos consumidores de supermercados;
 3. identificação dos serviços colocados à disposição dos supermercados pela central de negócios e sua relação com a satisfação do consumidor, através da identificação das expectativas e percepções dos mesmos.

1.5 Estrutura do Trabalho

Para atender aos objetivos propostos, este trabalho foi estruturado em seis capítulos. O capítulo 1 faz uma introdução sobre o tema da pesquisa, os objetivos, as justificativas para sua execução, a metodologia utilizada e suas limitações. O capítulo 2 apresenta uma revisão bibliográfica sobre assuntos relacionados à qualidade, em especial à qualidade em serviços. Também aborda questões relacionadas a serviços, ao comportamento e satisfação do consumidor e a avaliação da qualidade em serviço. O capítulo 3 aborda o varejo com ênfase no setor supermercadista e nas centrais de negócios de pequenos e médios supermercados, bem como os serviços prestados por essas centrais. O capítulo 4 apresenta a metodologia utilizada, definindo-se o tipo de estudo, o universo a ser pesquisado e os procedimentos metodológicos a serem adotados. A pesquisa é apresentada no capítulo 5. Neste capítulo, os dados obtidos da pesquisa são apresentados, analisados e discutidos. Também traz as considerações finais sobre a pesquisa. A Conclusão e Recomendações para Futuros Trabalhos estão no capítulo 6.

1.6 Limitações

O presente trabalho se limita: 1) ao levantamento de conceitos teóricos relativos à qualidade em serviços e à satisfação do consumidor; 2) à pesquisa, procurando identificar as expectativas dos consumidores em relação aos serviços de supermercados; 3) à avaliação da

satisfação dos consumidores com os serviços oferecidos pelos supermercados de uma determinada central de negócios; e 4) aos supermercados clientes dessa central de negócios localizados no município de Itajubá, Minas Gerais.

Sendo assim, este trabalho não tem como objetivos:

- a) estudar o fenômeno fora do âmbito da central de negócios objeto de estudo;
- b) analisar a relação entre os serviços prestados pela central de negócios e o impacto econômico-financeiro dos mesmos nos supermercados pesquisados;
- c) analisar as expectativas dos consumidores de forma segmentada.

Cabe ressaltar que, devido às características específicas do objeto de estudo, os resultados gerados podem não ser válidos para outras organizações similares, mas podem contribuir de duas maneiras distintas: no meio acadêmico, levantando discussões e auxiliando outros estudos sobre o tema, uma vez que o fenômeno da associação é recente no Brasil e cresce a cada ano, não só em empresas ligadas ao setor supermercadista como em outras atividades comerciais; no meio empresarial, através das informações coletadas com os sujeitos da pesquisa, ou seja, consumidores, gerentes de supermercados e diretores da central de negócios, informações estas que podem servir à outras iniciativas similares.

2. Qualidade e Serviço

Este capítulo apresenta uma revisão bibliográfica sobre assuntos relacionados à qualidade, em especial à qualidade em serviço. Para tanto, aborda questões relacionadas a serviços, ao comportamento e satisfação do consumidor e à avaliação da qualidade em serviço, que é o foco desse trabalho.

2.1 Qualidade

A Qualidade tem sido um tema bastante presente no campo de estudos da Engenharia de Produção. Originado no Japão nos anos 50 e 60, o movimento da Qualidade Total trouxe uma verdadeira revolução ao mundo empresarial. Nas últimas décadas, inúmeros autores desenvolveram pesquisas nesta área, gerando diversos conceitos, primeiramente aplicados à manufatura e, posteriormente, aos serviços.

Considerada uma vantagem competitiva organizacional, a qualidade pode proporcionar, direta ou indiretamente, importantes benefícios estratégicos: segmentação de mercado mais confiável, retorno sobre o investimento, redução nos custos e aumento da produtividade (PARASURAMAN *et al.*, 1985).

2.1.1 Definição e características da qualidade

Segundo Barbêdo (2004) o termo qualidade “[...] é definido por diversos autores sob pontos de vista distintos caracterizados pela história, pela cultura, pelo desenvolvimento econômico e social e pelo enfoque abordado.”

Para Grant *et al.* (1994) “qualidade é uma forma de perfeição que tem valor intrínseco; um produto de qualidade é um trabalho de arte no sentido em que incorpora a busca humana pela

perfeição”. Campos (1992) define qualidade relacionando-a à satisfação dos interesses de quatro grupos que são essenciais para a sobrevivência de uma organização: clientes, funcionários, acionistas e sociedade.

Para Garvin (1992), as abordagens sobre qualidade podem ser organizadas em quatro “eras da qualidade” distintas: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade.

Feigenbaum (1994) define qualidade como “a combinação de características de produtos e serviços referentes a *marketing*, engenharia, produção e manutenção, através dos quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas do cliente”. Para ele, a qualidade é resultante da determinação do cliente e não de áreas funcionais da organização, sendo favorável a uma abordagem sistêmica da qualidade que envolva todas as funções de uma empresa neste processo.

Para Juran (1995), qualidade é “adequação ao uso”, destacando que, apesar de a palavra **qualidade** ter vários significados, dois deles são críticos: as características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto; e a ausência de deficiências, que leva à insatisfação com o produto.

Garvin (1992) também procurou sistematizar os conceitos de qualidade. O autor identifica cinco abordagens principais para a definição de qualidade que são apresentadas no Quadro 2.1.

Transcendente	Nesta visão, a qualidade é sinônimo de “excelência inata”, é algo que, quando é visto, é imediatamente reconhecido; não é mensurável, sabe-se que existe. Esta abordagem oferece pouca proposta prática para a pessoa na linha de produção e para os gerentes, pois, desta forma, a qualidade não pode ser medida ou avaliada como uma base para tomada de decisão.
Baseada no produto	A qualidade é uma variável precisa e mensurável, podendo ser avaliada objetivamente. Esta abordagem vê a qualidade como uma variável precisa e mensurável, uma soma de vários atributos desejados em um produto.
Baseada no usuário	Parte da premissa de que a qualidade é determinada pelo cliente, ou seja, “está diante dos olhos de quem observa”. É subjetiva, calcada na preferência do consumidor. Significa a extensão na qual um produto ou serviço está encontrando ou excedendo às expectativas do cliente.
Baseada na produção	A qualidade é conformidade com as especificações. O grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos.
Baseada no valor	A qualidade é definida em termos de custos e preços, relacionando esses dois aspectos em seu resultado para o consumidor. Esta abordagem incorpora características de produto (lado do cliente) com eficiências internas (lado operacional).

Quadro 2.1 – Abordagens da qualidade

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Garvin (1992)

Neste trabalho, o foco está centrado na abordagem do usuário, uma vez que trata da qualidade em serviços, e que tem como principal referência o cliente, conforme será visto adiante.

Porém, para Garvin (1992), todas estas abordagens têm um problema em comum: “todas elas são vagas e imprecisas quando se trata de descrever os elementos básicos da qualidade do produto”. Assim, de forma a se obter uma visão estruturada e sistêmica, que permita maior poder de análise objetiva quanto à qualidade, o autor apresenta e conceitua oito dimensões ou categorias de qualidade, que são apresentadas no Quadro 2.2.

Pode-se afirmar, com base nas dimensões propostas por Garvin (1992), que a qualidade é um conceito multidimensional, onde aspectos múltiplos devem ser considerados no planejamento das ações necessárias para o pleno atendimento das necessidades dos consumidores.

Percebe-se também que os clientes podem fornecer informações valiosas sobre o desempenho de um prestador de serviço com base em um certo número de dimensões de qualidade.

Desempenho	Refere-se às características operacionais básicas de um produto, combinando elementos das abordagens com base no produto e no usuário. O desempenho é influenciado pelo trabalho a ser executado e pela semântica (a descrição do desempenho de um produto inclui termos freqüentemente associados à qualidade, ao lado de termos que não conseguem dar idéia dessa associação).
Características	São os “adereços” dos produtos, as características secundárias que suplementam o funcionamento básico do produto. Como o desempenho, envolvem atributos objetivos e mensuráveis e são também afetados por preferências pessoais.
Confiabilidade	Reflete a probabilidade de mau funcionamento de um produto ou de ele falhar num determinado período. Sua importância é relativa e crescente à medida que a interrupção do uso do produto traga perdas relevantes para os consumidores.
Conformidade	Grau em que o projeto e as características operacionais de um produto estão de acordo com padrões estabelecidos. Apresenta duas abordagens distintas: uma que iguala conformidade ao cumprimento de especificações, e outra que relaciona conformidade com o grau de variabilidade (inversamente ao grau de uniformidade) em torno de uma dimensão estabelecida como meta ou de uma linha central. Essa dimensão e a confiabilidade estão intimamente associadas à abordagem da qualidade baseada na produção.
Durabilidade	Como uma medida da vida útil do produto, tem dimensões econômicas e técnicas. Tecnicamente, pode-se definir durabilidade como o uso proporcionado por um produto até ele se deteriorar fisicamente. Economicamente, durabilidade é o uso que se consegue de um produto antes de ele se quebrar e a substituição ser considerada preferível aos constantes reparos.
Atendimento	Corresponde à rapidez, cortesia e facilidade de reparo. Os consumidores manifestam preocupação, não apenas com a possibilidade de um produto estragar, mas também com o tempo que serão obrigados a esperar até que as condições normais sejam restabelecidas; a pontualidade do atendimento e a freqüência às chamadas; seu relacionamento com o pessoal de atendimento e a freqüência com que as chamadas para serviços ou reparos deixam de resolver os problemas. Na sua avaliação existem critérios objetivos e subjetivos. Para empresas prestadoras de serviço, esta é uma dimensão fundamental, podendo ser um poderoso recurso de vendas. Existe um íntimo grau de correlação entre atendimento e satisfação, estando o atendimento de reclamações correlacionado fortemente com a disposição de consumidores de comprar novamente as marcas que lhes tenham criado problemas.
Estética	É a aparência de um produto, o que se sente com ele, qual o seu som, sabor ou cheiro, sendo esta uma questão de julgamento pessoal e reflexo das preferências individuais. Há, entre os consumidores, uma certa uniformidade na classificação dada aos produtos com base na estética, com as marcas mais bem-sucedidas no estabelecimento de posições fortes no mercado e claramente diferenciadas.
Qualidade Percebida	Resulta de medidas indiretas utilizadas pelo consumidor para comparação entre marcas. A qualidade percebida mais a dimensão anterior estão relacionadas com a abordagem da qualidade baseada no usuário, portanto com alta dose de subjetividade. A qualidade percebida é inferida geralmente a partir de aspectos tangíveis e intangíveis do produto, em que as imagens, a propaganda e os nomes de marca – percepções da qualidade, mas não a própria realidade – podem ser críticas. A reputação é indicada como um dos principais fatores que contribuem para a qualidade percebida, e sua força decorre da analogia não declarada de que a qualidade dos produtos fabricados por uma empresa, hoje, é parecida com a qualidade dos produtos que ela fabricava em épocas passadas, ou que a qualidade dos produtos de uma linha de produtos recém-colocada é parecida com a qualidade dos produtos antigos de uma empresa.

Quadro 2.2 – Dimensões da qualidade

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Garvin (1992)

Conclui-se que, apesar da ampla gama de conceitos e da enorme importância, o termo **qualidade** não apresenta uma uniformidade conceitual. Juran (1991) sentencia que “não existe a possibilidade de adoção de definições universais, a não ser que seja desenvolvido um glossário patrocinado por um organismo reconhecido de padronização”. Pode-se considerar, como Juran (1995), que, chegar a um acordo sobre o que seja qualidade, não é uma tarefa fácil, porém, um ponto comum, na maioria das definições, é o seu direcionamento ao consumidor.

A aplicação dos conceitos de qualidade tem crescido de forma significativa também entre organizações de serviços, a chamada Qualidade em Serviços, QS. Isso se deve ao destaque do setor na sociedade e na economia, incluindo grande parcela de empregos hoje por todo mundo.

Embora vários autores corretamente interpretem a percepção de qualidade como um dos elementos do julgamento do valor recebido pelo cliente, a maioria aborda a qualidade como conceito geral, sem atribuir-lhe um sentido especial quando relacionada a serviços. Sendo assim, o tópico a seguir destaca a qualidade em serviços com foco na avaliação da mesma.

2.2 – Qualidade em Serviços

Segundo Barbêdo (2004), a procura pela excelência no setor de produção, bem como suas mudanças na forma de organizar e gerenciar buscando padrões de qualidade, contribuiu para uma nova postura gerencial no setor de serviços. Tem-se procurado adaptar as técnicas de administração industrial, originalmente desenvolvidas para o setor de manufatura, às condições do ambiente de produção de serviços.

2.2.1 Definição de Serviços

A literatura busca definir o setor de serviços tendo como enfoque a diferenciação deste setor com o setor de manufatura. Uma diferença básica entre manufatura e serviço é o contato direto com o cliente. Por isso, raramente as técnicas aplicadas em manufatura podem ser aplicadas em serviços sem adaptações.

Definir serviços não é uma tarefa das mais fáceis. Diferentemente da definição de um produto ou um bem, onde as características são tangíveis e de fácil visualização, em serviço trata-se de algo intangível e emocional.

Verifica-se que duas palavras são fundamentais na definição de serviços: intangibilidade e interação entre pessoas (BARBÊDO, 2004). Nas definições sobre serviços que se seguem, pode-se notar a ocorrência dessas palavras na maioria delas.

Serviço é definido por Grönroos (1995) como sendo:

“exercício de cargos ou funções obrigatórias; duração desse exercício, desempenho de qualquer trabalho; duração desse desempenho; produto de atividade humana que, sem assumir a forma de um bem material, satisfaz uma necessidade”.

Las Casas (1992) define serviços como atos, ações, desempenho. Exatamente por esta forma de definir o serviço, muitas vezes temos a dificuldade de delimitar a fronteira entre o produto do serviço e os seus sistemas de produção, isto é, a distinção entre produto e processo.

Normann (1993) cita a dificuldade em distinguir claramente entre o serviço, seu processo de fornecimento e o sistema de entrega. Las Casas (1992) afirma que em serviços os elementos se misturam, e “pessoas, procedimentos e processos se confundem, às vezes, com o objeto da comercialização”.

Juran (1991) estabelece como características principais das empresas prestadoras de serviço: a venda direta, contato com usuário, cumprimento de prazos, não estocabilidade, não

transportabilidade, simultaneidade entre produção e consumo e a intangibilidade do produto fornecido.

De acordo com Parasuraman *et al.* (1985), outro aspecto característico dos serviços é a heterogeneidade. “Sua performance varia de produtor para produtor, de cliente para cliente e até mesmo de um dia para o outro”. Segundo estes autores, isso se dá porque a constância de comportamento do fornecedor de serviços é difícil de assegurar. Os “atos, processos e performances” citados acima geralmente dependem da interação entre cliente e fornecedor.

Concluindo, Zeithaml *et al.*(1990) afirma que “dentre os cinco elementos básicos do *marketing* – produto, lugar, promoção, desempenho e preço, em serviços o mais importante é o desempenho”.

A partir dessas definições, pode-se concluir que um serviço é a uma interação entre cliente-fornecedor, oferecendo bens tangíveis ou não. Essas definições conduzem às características de serviços, que são diferentes de manufatura e que devem ser consideradas numa organização de serviço.

2.2.2 Características dos Serviços

Características de um serviço são o conjunto de propriedades que visam atender certas necessidades do cliente. Entre elas, destacam-se: a intangibilidade, a participação do cliente na produção do serviço, a inseparabilidade, a variabilidade e a perecibilidade (GIANESI e CORRÊA, 1996). As características são descritas no Quadro 2.3.

Intangibilidade	Os serviços não podem ser tocados ou possuídos pelo cliente da mesma forma que os produtos. Assim, o cliente “vivencia” o serviço que lhe é prestado, o que torna difícil sua avaliação pelo mesmo e sua explicação pelo fornecedor.
Participação do cliente	O cliente participa do processo de produção do serviço, pois é ele quem determina o momento de ação do serviço a ser oferecido.
Inseparabilidade	A produção do serviço ocorre ao mesmo tempo que seu consumo. Desta forma, qualquer erro na produção de um serviço é imediatamente percebido pelo cliente.
Variabilidade	Os processos são variáveis à medida que dependem de quem, quando e onde são executados.
Percibilidade	Os serviços não podem ser estocados, o que dificulta a utilização eficiente da capacidade produtiva de um sistema, uma vez que o serviço produzido e não demandado é perdido para sempre.

Quadro 2.3 – Características de serviços

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Giancesi e Corrêa (1996)

O grau de interação entre pessoas, a intangibilidade e as características dos serviços podem variar de acordo com o tipo de serviços que uma organização oferece.

Gaither e Frazier (2002) identificam três tipos de operações em serviços:

- **quase-manufatura:** a produção ocorre de forma similar à manufatura. O foco está nos custos de produção, tecnologia e materiais físicos, qualidade do produto e pronta-entrega. Bens físicos são dominantes sobre os serviços intangíveis. Os produtos podem ser padronizados ou personalizados e há pouco contato ou envolvimento com o cliente. Operações internas de bancos, serviços de manutenção aérea são exemplos deste tipo de operação;
- **cliente como participante:** há um alto grau de envolvimento do cliente neste tipo de operação de serviço. Bens físicos podem ou não ser uma parte significativa, e os serviços podem ser personalizados ou padronizados. Vendas a varejo e revenda são exemplos deste tipo de serviço;
- **cliente como produto:** Os clientes estão tão envolvidos que o serviço é executado diretamente sobre eles. Bens físicos podem ser ou não uma parte significativa, e os serviços são usualmente personalizados. Exemplos deste tipo de serviço são salões de beleza, clínicas médicas e hospitais.

Independente do tipo de serviço oferecido, o resultado do processo sempre será avaliado pelo cliente. A avaliação do cliente em relação aos serviços oferecidos pela organização irá indicar se há qualidade no serviço oferecido ou não. O tópico a seguir apresenta a definição, segundo a literatura, de qualidade em serviços identificando o instrumento desenvolvido para medir essa qualidade.

2.2.3 Qualidade em Serviços

Segundo Gummesson (1998), a qualidade em serviços surge como “uma das contribuições à evolução do paradigma do *marketing* tradicional”. Isso pode ser mais bem compreendido se a qualidade for considerada uma resposta subjetiva do consumidor sobre o desempenho do prestador de serviços. Sendo assim, trata-se de um julgamento pessoal, conceito altamente relativo, formado por cada cliente, conseqüentemente mais difícil de ser mensurado (PARASURAMAN *et al.*, 1988).

Ao contrário da qualidade de bens, que pode ser medida objetivamente através de indicadores como durabilidade e número de defeitos (GARVIN, 1988), a qualidade em serviços só pode ser medida parcialmente em termos objetivos, em função da natureza mais abstrata do serviço, resultante de sua intangibilidade e demais singularidades. Por isso, um enfoque adequado para medir a qualidade do serviço prestado é a mensuração das percepções de qualidade dos clientes (PARASURAMAN *et al.*, 1988).

A diferença fundamental ao se definir qualidade na prestação de serviços encontra-se na subjetividade e na dificuldade de estabelecer o que é qualidade, uma vez que os clientes reagem diferentemente ao que parece ser o mesmo serviço, ou seja, as pessoas possuem padrões diferentes de qualidade. Cada cliente possui uma determinada percepção sobre qualidade, muitas vezes esta diferença implica até mesmo em “estado de espírito do cliente” no momento da prestação do serviço.

O fato é que quaisquer empresas, no oferecimento de bens e serviços cada vez mais similares, precisam oferecer aos seus clientes a garantia de qualidade, agregando valor ao produto de maneira que ele possa percebê-la como diferencial. Esta “qualidade” só será percebida se estiver condizente com o conceito de qualidade destes clientes, ou seja, que esta lhes pareça atrativa e adequada às suas expectativas e necessidades (LEAL, 2003).

A partir de uma definição ampla de qualidade como excelência ou superioridade, Zeithaml (1988) define a qualidade percebida como o julgamento do consumidor sobre a excelência geral ou superioridade do produto ou serviço.

Segundo a autora:

[...] qualidade percebida é (1) diferente de qualidade objetiva ou qualidade real, (2) uma abstração de nível mais alto ao invés de um atributo específico do produto, (3) uma avaliação global que em alguns casos assemelha-se a uma atitude, e (4) um julgamento normalmente limitado ao conjunto evocado pelo consumidor de alternativas de produtos e serviços substitutos.

A autora interpreta a qualidade percebida como uma abstração de nível superior, influenciada por percepções de reputação, preços, características funcionais e outros fatores, elaborada a partir de atributos intrínsecos, aspectos físicos do produto, por exemplo, e atributos extrínsecos, como marca e propaganda.

Zeithaml *et al.* (1990), entre outros autores, propõem uma definição da qualidade de serviços baseada na relação entre as expectativas do cliente antes da compra e sua percepção durante e após a prestação do serviço. Caso a percepção supere as expectativas, o serviço é considerado de qualidade (Figura 2.1).

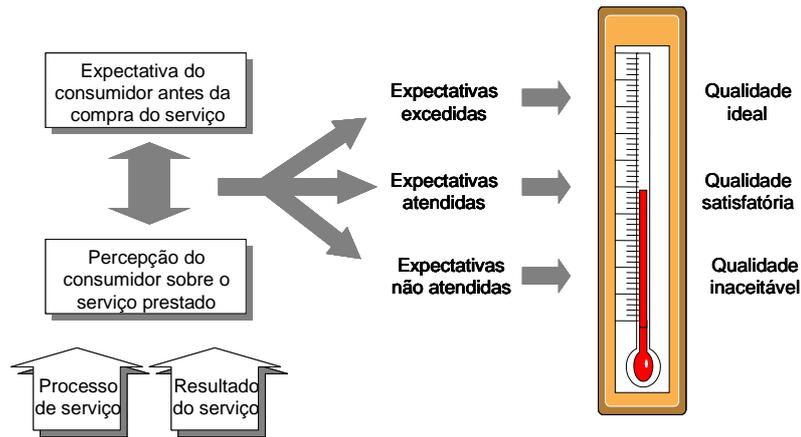


Figura 2.1 – Expectativas *versus* percepção do cliente
 Fonte: Adaptado de Zeithaml *et al.* (1990)

A qualidade dos serviços pode ser percebida pelos clientes através dos seus componentes tangíveis e intangíveis.

A tangibilidade de um serviço consiste naquilo que o cliente sente e vê, como por exemplo, a aparência da empresa, tanto interna quanto externa, a conservação do prédio, jardins bem cuidados, iluminação interna e externa, sinalização, decoração, limpeza do ambiente, acesso, uniforme, asseio e apresentação dos funcionários.

Alguns dos componentes intangíveis são amabilidade, cordialidade e cooperação. Expressões adequadas de uma atitude que traduza a “disposição de servir”. Portanto, os componentes intangíveis estão diretamente relacionados com o relacionamento do pessoal com os clientes. As pessoas envolvidas na prestação dos serviços são o *marketing* direto das organizações em que atuam.

Os serviços exigem conhecimento da força de trabalho para responder eficazmente às rápidas mudanças que ocorrem no mundo organizacional. Portanto, as organizações precisam ser flexíveis e possuir capacidade para mudança e renovação constantes.

Na definição de Zeithaml *et al.* (1990), a qualidade em serviços depende mais dos valores atribuídos pelo consumidor do que das características intrínsecas do serviço. Este conceito,

portanto, tem como referência principal o cliente, entendido como aquele que paga e recebe o serviço. O modelo se mostra bem adequado à lógica de operação das empresas de mercado. Nestas, a lucratividade e o crescimento da organização estão diretamente relacionados com a lealdade e a satisfação dos clientes (HESKETT *et al.*, 1994). Ou seja, para conseguir a necessária confiabilidade, tão necessária ao cliente, é importante buscar fazer certo da primeira vez.

Segundo Giansi e Corrêa (1996), a intangibilidade dos serviços, juntamente com a necessidade da presença do cliente e a simultaneidade da produção e consumo do serviço, formam as principais características especiais das operações em serviços que irão definir a avaliação dos resultados e a qualidade dos serviços prestados. Muitas vezes essa avaliação é dificultada pela intangibilidade, uma vez que é difícil a padronização dos serviços, tornando a gestão do processo mais complexa.

Dadas as características dos serviços, é fundamental que se controlem ou realimentem os processos em função das necessidades dos clientes. Em serviços, são enfatizadas as relações diretas com os clientes e o processo deve ser flexível, porque o cliente participa do processo produtivo de forma efetiva (PALADINI, 1994).

Em resumo: torna-se fundamental abordar a questão da qualidade em serviços, pois nesta avaliação os consumidores comparam o que acham que o fornecedor deveria prover, com as percepções de qual foi seu desempenho real na prestação de serviços. O que leva à conclusão de que qualidade percebida é o grau da discrepância entre as percepções do consumidor e suas expectativas sobre o desempenho do fornecedor do serviço, entendendo-se expectativas como o desejo e a vontade dos clientes sobre o que a empresa deveria fornecer (PARASURAMAN *et al.*, 1985, 1988 e 1991).

2.2.4 – Avaliação da Qualidade em serviço

Assim como na satisfação, as expectativas desempenham papel fundamental na avaliação da qualidade do serviço.

Berry e Parasuraman (1992) acrescentam que a expectativa tem sido utilizada em dois sentidos: (1) aquilo que os clientes acreditam que ocorrerá quando se deparam com o serviço (percepção) e (2) aquilo que os clientes desejam que ocorra (expectativa), e, com base nos resultados de suas pesquisas, analisaram os níveis de expectativas dos clientes: um nível desejado – que é um misto do que o cliente acredita que pode ser com o que deveria ser, e um nível adequado – que reflete o que o cliente acha aceitável, o nível previsto por ele.

Desta forma, existe uma zona de tolerância entre os dois níveis, que se constitui no âmbito do desempenho do serviço que o cliente considera satisfatório. Se o desempenho fica abaixo da zona de tolerância, gera frustração no cliente e reduz sua lealdade; se ficar acima, causará uma surpresa agradável e reforçará a lealdade do cliente.

Portanto, a avaliação da qualidade do serviço é feita pelo cliente através de comparações entre o que esperavam com o que foi obtido. É relativa e definida em função da expectativa de cada cliente, sendo subjetiva (BERRY e PARASURAMAN, 1992).

Finalmente, faltava “traduzir” essas informações para que as organizações de serviços pudessem, em utilizando esse conhecimento, buscar melhorias na qualidade dos serviços prestados. Essa “tradução” resultou no Modelo Conceitual de Qualidade em Serviço, que será abordado no tópico seguinte.

2.2.4.1 – Modelo Conceitual da Qualidade em serviço

Os primeiros esforços para avaliação de serviços podem ser atribuídos ao trabalho dos pesquisadores norte-americanos Parasuraman *et al.*, (1985), que desenvolveram um modelo visando a captar critérios para a avaliação da qualidade em serviços. Os critérios de avaliação, ou dimensões, como nomeadas pelos autores, foram aplicados considerando-se as falhas ou lacunas (*gaps*), que são as diferenças entre as expectativas dos usuários e o que é realmente oferecido (Figura 2.2)

De acordo com os autores, os usuários avaliam a qualidade em serviços comparando o que esperam receber com o que, efetivamente, é obtido. Os pesquisadores definiram cinco falhas identificadas entre as expectativas e percepções dos usuários.

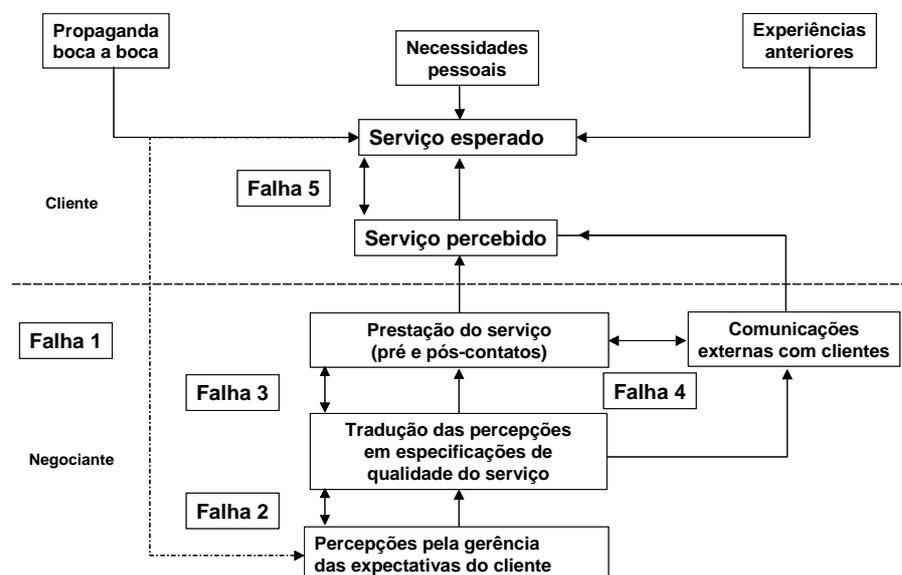


Figura 2.2 - Modelo Conceitual da qualidade em serviço
Fonte: Parasuraman *et al.* (1985, p. 44)

A identificação das falhas de qualidade pode ter grande importância prática para a administração do serviço, uma vez que indicam possíveis fontes de problemas de qualidade, possibilitando a identificação dos atributos do serviço relevantes para os clientes, o conhecimento realista de como o serviço é avaliado por eles e a descoberta de deficiências no

ciclo de prestação de serviços. Tais falhas podem ser de treinamento, falhas na entrega do serviço e propaganda incongruente com a qualidade do serviço entregue.

Os pesquisadores definiram cinco falhas, identificadas entre as expectativas e percepções dos usuários:

- **Falha 1: Expectativa do cliente – percepção da gerência:** Esta falha resulta da diferença entre as reais expectativas dos clientes em relação ao serviço e a percepção que a gerência da empresa tem destas expectativas. Como afirmam Zeithaml *et al.* (1990), “os executivos das empresas de serviço nem sempre têm a clara noção de quais características conotam alta qualidade para o cliente. Os gerentes podem não conhecer certos fatores críticos para atingir os desejos dos clientes; ou mesmo quando conhecem estes fatores, eles podem não saber que níveis de desempenho os clientes esperam destes fatores”;
- **Falha 2: Percepção da gerência – especificações da qualidade do serviço:** Simplesmente compreender as expectativas dos clientes não é o suficiente para fornecer um serviço de qualidade. Um segundo passo necessário é traduzir estas expectativas em especificações de desempenho coerentes que orientarão a empresa na prestação do serviço. É preciso que existam normas de desempenho espelhando as percepções da gerência das expectativas dos clientes. A existência desta falha pode ser, muitas vezes, função da ausência de um comprometimento total da gerência com a qualidade do serviço;
- **Falha 3: Especificações da qualidade do serviço – serviço prestado:** Uma vez estabelecidas as especificações, elas devem ser observadas durante a prestação do serviço. Para isto, deve-se motivar e capacitar a mão-de-obra. A principal razão para a existência desta falha é a falta de vontade e/ou habilidade para mobilizar o pessoal com o objetivo de atingir essas especificações. Esta falha tem uma relação intrínseca com a falha 5. Por isto, garantir a existência de todos os recursos necessários para atingir as especificações reduz as falhas 3 e 5;
- **Falha 4: Serviço prestado – comunicação externa:** Não basta oferecer um serviço de qualidade; o cliente tem que perceber isto. “Promessas feitas pela empresa

de serviço através de sua propaganda na mídia, força de vendas e outras comunicações aumentam as expectativas que servem de parâmetro contra o qual os clientes julgarão a qualidade do serviço” (ZEITHAML *et al.*, 1990);

- **Falha 5: Expectativa do cliente – Percepção do serviço:** A falha 5 é aquela existente entre a expectativa do cliente em relação ao serviço e sua percepção do serviço prestado. É a essência do julgamento sobre a qualidade. Em última instância, é ela que traduz a avaliação da qualidade do serviço por parte do cliente, pois nada mais é do que o somatório das falhas 1 a 4. Segundo Zeithaml *et al.* (1990), “a chave para fechar a falha 5 é fechar as falhas 1 a 4 e mantê-las fechadas”. Portanto, a atuação do prestador de serviço deve-se concentrar nas falhas 1 a 4.

No entanto, o modelo não disponibilizava uma ferramenta capaz de medir a qualidade dos serviços. Assim sendo, os mesmos pesquisadores, em 1988, desenvolveram uma metodologia de mensuração da qualidade de serviços para avaliar as falhas de qualidade, intitulada SERVQUAL, com o intuito de analisar qualitativa e quantitativamente o grau de satisfação do usuário com a prestação de serviços oferecida.

Dos modelos teóricos de qualidade de serviços, o modelo dos *gaps* de qualidade é o menos abrangente. No entanto, é o único que avança do estágio de conceituação para a instrumentação. O resultado (Quadro 2.4) foi um conjunto de dimensões apontadas como fundamentais na qualidade dos serviços.

Confiabilidade	Consiste na habilidade em prestar um serviço anunciado, de maneira digna de confiança e de forma precisa. Significa um serviço cumprido no prazo, sem modificações nem erros;
Responsabilidade	Disposição e boa vontade em ajudar os consumidores e prestar-lhes um serviço rápido. Se ocorrer uma falha em um serviço, a capacidade de recuperá-la rapidamente e com profissionalismo pode criar muitas percepções positivas da qualidade;
Segurança	Conhecimento e cortesia dos servidores e suas habilidades em inspirar crédito e confiança. Inclui as seguintes características: competência para realizar o serviço, cortesia, respeito e comunicação efetiva com o cliente.
Empatia	Interesse, cuidado, preocupação e atenção individualizada que a organização presta ao seu cliente. Inclui as seguintes características: acessibilidade, sensibilidade e esforço para atender as necessidades dos clientes.
Tangibilidade	É a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação. São as evidências físicas envolvidas no serviço. Envolve ainda a condição do ambiente (limpeza e organização) e a conduta de outros clientes que estejam utilizando o serviço (barulho, por exemplo).

Quadro 2.4 – Dimensões da qualidade em serviços

Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Parasuraman *et al* (1985)

O SERVQUAL, ferramenta desenvolvida pelos pesquisadores norte-americanos Parasuraman, Zeithaml e Berry, é uma das mais utilizadas na avaliação da qualidade em serviços e será abordado no tópico seguinte.

2.2.4.2 – A escala SERVQUAL

Com o propósito de melhor identificar as sinuosidades inerentes à produção de serviços, de forma sólida e exata, Parasuraman *et al.* (1988) desenvolveram, após diversas pesquisas, uma escala de múltiplos itens para avaliação da qualidade em serviço, denominada SERVQUAL.

A escala SERVQUAL foi projetada e validada para o uso em uma grande variedade de serviços aplicável a todos os tipos de empresas do setor, podendo, segundo os autores, sofrer adaptações conforme a necessidade. Os autores sugerem muitas aplicações para o SERVQUAL, mas a sua função mais importante é identificar as tendências da qualidade em serviços por meio de pesquisas periódicas com os consumidores (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000).

Barbêdo (2004) afirma que o SERVQUAL é utilizado como uma ferramenta para melhoria contínua, além de fornecer informações importantes sobre o serviço esperado e percebido.

Criaram-se dois níveis de expectativas para mensuração: o desejado e o adequado. O nível de serviço desejado corresponde, segundo Parasuraman *et al.* (1988), a “que nível de serviços o consumidor espera receber, consistindo numa mistura do que ele acredita que poderia e deveria ser entregue pela empresa”. Já o nível de serviços adequado é o mínimo de serviços que uma empresa pode prover, buscando atender às necessidades básicas dos consumidores.

O modelo propõe analisar com maior objetividade os fatores que influenciam a qualidade do serviço através das cinco dimensões citadas anteriormente.

Considerando a premissa de que a avaliação da qualidade é de responsabilidade de quem usufrui, a qualidade em serviço tem como elemento referencial o seu próprio usuário. A avaliação ocorre durante a sua própria realização, momento em que o usuário passa a analisar o conjunto de experiências sucedidas durante a sua consumação. Essas experiências resultam dos diversos momentos de contato do usuário com as etapas do serviço, denominados por Albrecht (1992) de momentos da verdade.

O grau de qualidade de um serviço corresponde ao cotejo entre o nível de expectativa e a experiência adquirida pelo usuário na utilização deste serviço. Segundo Parasuraman *et al.* (1988), a qualidade percebida pelo usuário pode ser melhor especificada da seguinte forma:

$$Q_p = \sum (\text{Percepção} - \text{Expectativa}) \quad (1)$$

Q_p = qualidade percebida

Por sua vez, os resultados desta relação poderão demonstrar: (a) um serviço com qualidade inferior à expectativa, que caracterizará um nível inaceitável de qualidade; (b) qualidade compatível com as expectativas, caracterizando um nível satisfatório da qualidade; ou (c) uma qualidade ideal, o que indicaria a prestação de um serviço que excedeu às expectativas previstas pelo usuário.

A pontuação da escala SERVQUAL serve para avaliar esta qualidade. Se a pontuação for maior que zero, significa que a percepção superou as expectativas, resultando na satisfação do usuário. Por outro lado, se ela for menor que zero, significa que a percepção ficou abaixo das expectativas, o que resulta na insatisfação do mesmo.

Na pesquisa com o SERVQUAL há três instantes distintos e seqüenciais:

1. ao cliente é perguntado, primeiramente, como ele imagina, como cliente, uma empresa ideal, em um dado ramo de atividade;
2. a seguir, o cliente é questionado sobre como está o desempenho da empresa real a ser analisada;
3. é feita a comparação entre a empresa ideal e a empresa real.

Finalmente, a qualidade do serviço é avaliada subtraindo-se a qualidade esperada da empresa ideal da qualidade percebida na empresa pesquisada.

O modelo de avaliação utilizado na escala SERVQUAL serviu como referência para o desenvolvimento deste trabalho e será adotado na avaliação da satisfação do consumidor apresentada no capítulo 5.

Pode-se perceber, ao longo deste capítulo, que os conceitos de qualidade, qualidade em serviços e avaliação convergem para um único ponto; a busca pela satisfação do cliente. Desta forma, julgou-se relevante abordar a questão do comportamento e da satisfação do consumidor neste estudo.

2.3 Comportamento e Satisfação do Consumidor

O estudo do comportamento do consumidor busca o entendimento das razões que fazem com que o indivíduo compre e consuma um determinado produto em vez de outro, em determinada quantidade, em um dado momento e lugar.

Pode ser definido como todas as atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações.

Segundo Gianesi e Corrêa (1996), são quatro os grupos básicos de fatores que influenciam a decisão de compra do consumidor; entre eles têm-se os fatores culturais (hábitos sociais, significados, crenças, normas e valores), sociais (grupos de referência), pessoais (idade, atitudes, opiniões e escolaridade) e psicológicos (a motivação, o aprendizado, as convicções, as atitudes e a percepção).

Pelo foco do trabalho, dar-se-á ênfase aos fatores psicológicos relacionados ao comportamento do consumidor.

2.3.1 Fatores Psicológicos que atuam sobre o comportamento do consumidor

A **motivação** pressupõe que as pessoas nem sempre estão cientes de tudo aquilo que desejam, e, por isso, grande parte do seu comportamento é influenciada por necessidades e razões inconscientes.

A **percepção** está relacionada às diferentes interpretações que os indivíduos têm ao olhar para uma mesma “coisa”, dando forma e modos de percepção desigual a essa realidade; é, pois, interessante notar que essa percepção também pode variar, conforme as necessidades de cada observador.

Assim, percebe-se que o reforço de escolhas passadas de marcas de produtos e serviços sobre as possíveis preferências posteriores altera as probabilidades de aquisições futuras com base na escolha da última marca (ROBBINS, 1999).

Atitudes podem ser entendidas como qualidades morais tanto favoráveis quanto desfavoráveis quando relacionadas a algum assunto ou objeto (Solomon, 1998). Na análise do comportamento do consumidor, é importante conhecer as atitudes preexistentes, pois elas podem determinar a eficácia relativa dos processos de comunicação que influenciam comportamentos de formas diferentes.

A **satisfação** é o principal resultado da atividade organizacional e serve para relacionar os processos de compra e de consumo do produto com os fenômenos pós-compra, como mudança de atitude com relação ao produto e intenção de recompra da mercadoria (MIRANDA, 2001).

No início da década de 80, um estudo realizado nos Estados Unidos mostrou que, em uma empresa de porte médio, menos de 10% dos clientes a abandonaram porque receberam melhor oferta de um concorrente, menos de 10%, por razões não relacionadas à qualidade do serviço, como mudança de área ou mudança de emprego e, menos de 15%, por não estarem satisfeitos com o serviço ou produto prometido. O restante, mais de 65%, abandonou a empresa por estar insatisfeito com o tratamento recebido (CLUTTERBURCK *et al.*, 1994), como mostra a Figura 2.3.

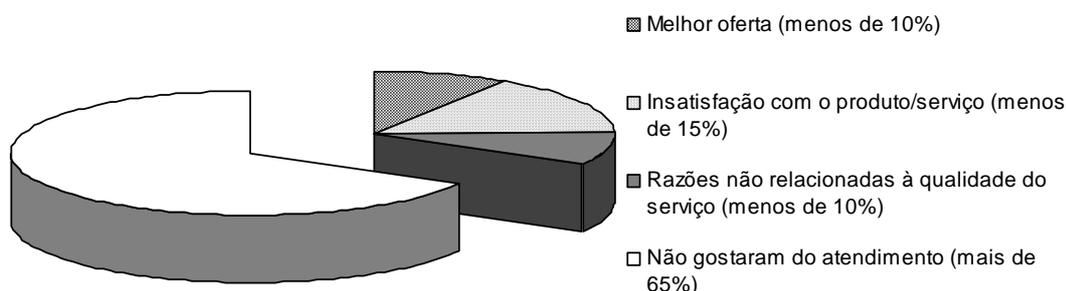


Figura 2.3: Motivos de abandono do produto ou serviço
Fonte: Adaptado de Clutterburck *et al.*(1994)

Dada a importância da satisfação, avaliá-la torna-se fundamental na vida das organizações. Desta forma, medir a satisfação dos clientes tem sido um dos critérios utilizados por organismos nacionais e internacionais para avaliação da qualidade dentro das organizações. O prêmio Malcolm Baldrige, que é oferecido às organizações americanas, tem no critério “satisfação do cliente” um peso de 30% na avaliação geral da qualidade. No prêmio Deming, do Japão, o aspecto da satisfação do cliente também é considerado para a avaliação da qualidade (GEORGE, 1993). Utilizando parâmetros semelhantes ao Prêmio Malcolm

Baldrige, no Brasil o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) considera, para os critérios relativos a clientes (Relacionamento com clientes e Resultados relativos aos clientes e mercados) um percentual equivalente a 17% da pontuação total na avaliação (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2006).

Os estudos sobre satisfação do consumidor, de modo geral, retratam que a satisfação é relacionada ao desempenho que o consumidor espera do produto, baseado em suas expectativas iniciais, existentes antes da compra.

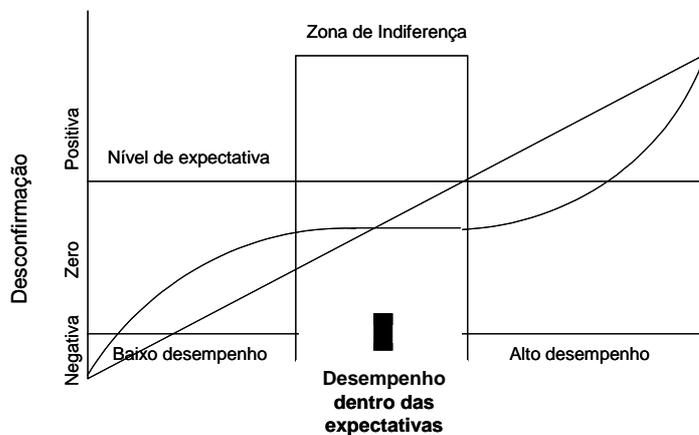


Figura 2.4 - Modelo da teoria da desconfirmação de expectativas
Fonte: Oliver (1997)

Segundo Oliver (1997), os consumidores criam expectativas com relação ao desempenho de um determinado produto ou serviço, antes de sua aquisição. Tais expectativas são comparadas ao desempenho efetivo com a compra, ou uso do produto, ou serviço, podendo ser confirmadas ou não. É o paradigma da desconfirmação que postula que satisfação/insatisfação é o resultado de uma comparação entre as expectativas iniciais existentes antes da compra com os resultados dela decorrentes. Se o produto é pior do que o esperado, tem-se a desconfirmação negativa; se for melhor do que o esperado, tem-se a desconfirmação positiva; se ocorre o esperado, tem-se simples confirmação ou desconfirmação zero. Estas três possibilidades podem ser visualizadas na Figura 2.4, que mostra o relacionamento entre desconfirmação e satisfação, configurando a estrutura da teoria da desconfirmação de

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

Evrard (apud Rossoni, 2002) conclui que o conceito mais aceito de satisfação pode ser descrito englobando três aspectos principais: (1) a satisfação é uma avaliação (julgamento); tem, portanto, uma natureza psicológica que inclui componentes afetivos e cognitivos, (2) efetuada a *posteriori*, pois provém de uma experiência de consumo, (3) relativa a determinada transação; logo, ela é específica, resultando de um processo comparativo entre a experiência de consumo, baseado no desempenho do produto ou serviço, e o referencial inicialmente proposto, anterior à compra. Evidencia-se, assim, que essas três propriedades constituem a base do conceito de satisfação.

O conhecimento dos processos de formação das expectativas e satisfação do consumidor e os processos de avaliação da qualidade percebida, especificamente dos serviços, são informações relevantes para os gestores pois, essas expectativas e percepções irão influenciar, não só o processo de decisão de compra por parte dos consumidores, como a avaliação da qualidade do serviço da organização.

Segundo Ganesi e Corrêa (1996), o processo de decisão de compra é composto de cinco etapas ou estágios, conforme representado na Figura 2.5:

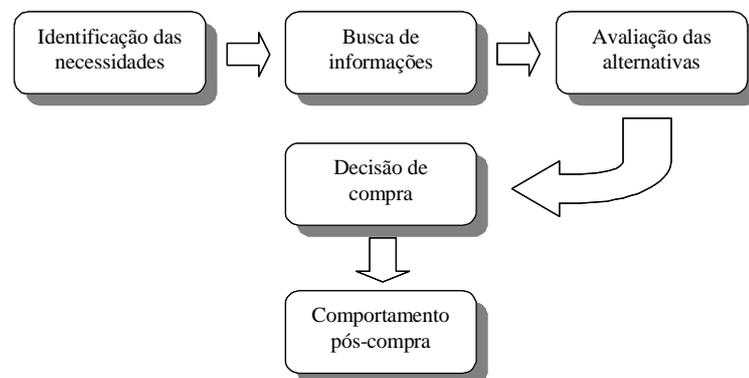


Figura 2.5 - Modelo de cinco estágios do processo de compra do consumidor
Fonte: Ganesi e Corrêa (1996)

As cinco etapas do processo de decisão de compra são descritas abaixo:

1. **identificação das necessidades:** o consumidor identifica uma necessidade quando sente uma discrepância entre seu estado atual e o estado desejado;
2. **busca de informações:** através das fontes pessoais (família, amigos); fontes comerciais (propaganda, vendedores); fontes públicas (comunicações de massa, organizações de consumidores) e fontes experimentais (exame e experiência de uso);
3. **avaliação das alternativas:** é feita a partir de um conjunto de critérios que pode variar, dependendo do produto ou serviço;
4. **decisão de compra:** que pode ser alterada por dois fatores: (1) a atitude de outras pessoas (negativa ou positiva), face à intenção de compra do consumidor e à intensidade da influência dessa pessoa sobre o consumidor; (2) situações imprevistas às quais o consumidor esteja sujeito (por exemplo, as dificuldades de acesso ao serviço, filas, funcionários rudes ou desinteressados);
5. **comportamento pós-compra:** depende de seu grau de satisfação com o resultado. Quanto mais satisfeito com o serviço, maior será a probabilidade de repetição da compra. Outro efeito positivo é a possibilidade da recomendação do serviço a outros consumidores, reduzindo o risco percebido por consumidores potenciais.

Pode-se concluir que, em relação ao comportamento do consumidor, as organizações buscam não só a repetição da compra, e conseqüente fidelização do cliente, como a possibilidade da recomendação do serviço a outros consumidores, propaganda boca a boca. Daí a importância da busca constante pela satisfação do consumidor.

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

2.3.2 Fatores considerados pelo consumidor para a escolha de um supermercado

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

Os fatores mais citados foram analisados de forma mais específica e os resultados apresentados no Quadro 2.5.

VARIÁVEIS	ASPECTOS RELACIONADOS
Preço	Fator considerado como principal determinante para a escolha de um supermercado, independentemente da faixa de renda do consumidor e da quantia que ele gasta na loja (ROJO, 1998a).
Atendimento	Fator que envolve aspectos como esclarecimento, ajuda, atenção, eficiência na hora da compra. Sua imagem, notadamente neste ramo, é formada com base no pessoal de frente de caixa da loja. A variável rapidez no caixa inclui-se na formação da imagem do atendimento e tem relação direta com a conveniência e tempo gasto (ROJO, 1998a).
Qualidade	Fator ligado às condições de higiene e limpeza, aos produtos perecíveis, ao visual arquitetônico e equipamentos e tecnologias utilizadas (ROJO, 1998a). A falta de higiene/limpeza é um dos principais motivos de rejeição a um supermercado (SALGUEIRO, 1997).
Variedade	Tanto em amplitude quanto em profundidade, esta variável é avaliada essencialmente quanto à constância, ou seja, a existência continuada de determinado produto, marca ou serviço na loja (ROJO, 1998a).
Atmosfera da loja	Esta variável também é relacionada com a variedade, além da disponibilidade e validade de produtos, iluminação e o ambiente como um todo (PRADO e MARCHETTI, 1997). Incluem-se os serviços de <i>merchandising</i> , limpeza, ambiência, decoração, espaço para circulação, sinalização para localização de produtos (MIRANDA, 2001), bem como visual arquitetônico e equipamentos e tecnologias utilizadas (ROJO, 1998a).
Conveniência	Variável relacionada à disponibilização e manutenção de serviços diversificados ao consumidor, rapidez no atendimento e proximidade (ROJO, 1998a), localização, facilidade de acesso, existência de estacionamento, condições de pagamento (SESSO FILHO, 2000).

Quadro 2.5 - Fatores que influem na escolha de um supermercado

Fonte: Adaptado de Rossoni (2002)

A variável preço é apontada como a principal determinante para a escolha de um supermercado, porém este não conseguirá reter seus clientes se, além do preço competitivo, não oferecer qualidade e serviços (ROJO, 1998a). Como os supermercados podem oferecer

preços semelhantes, os consumidores escolhem aquele que lhes proporciona maior valor, relacionando preço a qualidade, serviços e benefícios decorrentes (ROSSONI, 2002).

Hoje, o preço, apesar de importante, já não é um fator exclusivo determinante do ponto de vista do consumidor. As opções de pagamento, também ligadas à variável preço e ao poder aquisitivo dos consumidores, para o supermercadista são uma condição necessária à condução de sua atividade (MIRANDA, 2001).

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

A qualidade da loja, segundo Miranda (2001), demonstrou ser um fator importante para a escolha de um supermercado, onde produtos de boa qualidade, higiene e limpeza, equipamentos modernos, espaço, agilidade no *check-out*, acesso fácil e rápido e aparência dessa loja lhe reforçam a imagem de qualidade.

Rojo (1998a) destaca que a qualidade da loja é decorrente também de seu visual arquitetônico, equipamentos e tecnologias utilizadas, o que pode ser visto como parte da atmosfera do supermercado.

A variedade e os perecíveis estão ficando cada vez mais relevantes para os consumidores que, na busca de conveniência, procuram adquirir seus produtos em um só local. Os supermercados têm buscado se aprimorar cada vez mais para melhor atender a esses fatores (ABRAS, 2001).

A variedade tem recebido grande atenção por parte do setor supermercadista, alterando o *mix* das lojas tanto em amplitude quanto em profundidade. Entretanto, grande parte da avaliação da variedade nos supermercados está associada à constância de produtos considerados importantes no ponto de venda (ROJO, 1998a).

Destaca-se que a amplitude pode ser explicada pelo número de itens oferecidos, ao passo que a profundidade se refere ao número de opções dentro de uma mesma categoria de produtos.

O serviço de caixa é um ponto crítico para o consumidor na escolha da loja, pois se relaciona de forma direta com conveniência e tempo gasto. Além do tempo gasto, outros pontos que interferem são, segundo Prado e Marchetti (1997), a falta de troco, falta de cuidado no manuseio das compras, equipamentos seguros, caixas diferenciados por volume de compras e a simpatia do operador.

A atmosfera da loja, segundo Prado e Marchetti (1997), tem relação com o ambiente como um todo. Este atributo diz respeito aos serviços de *merchandising* do supermercado, ou seja, o modo como os produtos são expostos e promovidos nas lojas, o que acaba refletindo também na preocupação com o conforto e bem-estar do consumidor. Os consumidores podem ser incentivados a permanecer por mais tempo comprando, se sentirem prazer durante esse período dentro da loja.

A conveniência está se tornando cada vez mais importante para a escolha da loja pelo consumidor, devido a mudanças sociais e culturais, além da tendência de os preços ficarem cada vez mais próximos entre os supermercados.

Neste sentido, tem-se procurado ampliar e diversificar os serviços ao cliente, buscando que este permaneça por mais tempo na loja, oferecendo-lhe serviços como: recebimento de contas de água, luz e telefone; serviços bancários; assistência a pessoas idosas, deficientes físicos,

mulheres grávidas; especialistas à disposição do consumidor em seções específicas (açougues, peixaria, queijos e vinhos); entrega em domicílio; compra eletrônica; horários flexíveis, entre outros.

Além de todos estes fatores, muitos outros são citados pelos consumidores, como: localização, facilidade de acesso, existência de estacionamento, condições de pagamento, porém em menor frequência e em pesquisas pontuais, não significando, contudo, que sejam menos importantes (SESSO FILHO, 2000).

Pesquisa realizada pela consultoria McKinsey mostrou que as preferências e hábitos de compra dos consumidores estavam mudando. Os consumidores passaram a manter uma frequência de compras maiores, com gastos de 33 reais em média. Segundo Borges (2001), os consumidores estavam redescobrendo os supermercados próximos de suas residências.

A pesquisa mostrou que, na escolha do supermercado, o que as pessoas estavam levando em conta era a proximidade e a conveniência. Neste caso, o preço aparece em terceiro ou quarto lugar nas razões de escolha (BORGES, 2001). Diante deste quadro, as lojas buscaram oferecer produtos e serviços que melhor atendessem às necessidades dos consumidores, tais como crediário, prazo para pagamento, entregas em domicílio, linha de produtos com qualidade superior, maior variedade de produtos, entre outros.

Segundo Ghisi (2005), este cenário fez com que a fidelização, ou pelo menos a “conquista pela preferência do consumidor”, se tornasse o grande desafio da atualidade.

Buscou-se neste capítulo expor as principais fundamentações teóricas para a compreensão da importância da qualidade para as organizações de serviço. O objetivo era relatar os conceitos referentes à avaliação da qualidade em serviço, passando pelo comportamento e pela satisfação do consumidor, e finalizando com a identificação dos fatores considerados

importantes para a escolha de um supermercado, que são os elementos essenciais para o desenvolvimento deste estudo.

3. Supermercados e Centrais de Negócios

Neste capítulo serão tratados os principais referenciais teóricos que fundamentaram esse estudo. Considerou-se relevante discutir a atividade varejista e suas funções, enquanto intermediária do processo de distribuição. Na seqüência, discutem-se a importância do setor supermercadista brasileiro, sua evolução ao longo dos anos e a busca da sustentabilidade dos pequenos e médios supermercados no contexto atual. Outro objetivo é discutir a formação e a evolução das centrais de negócios, através da prestação de serviços a seus associados.

3.1 Varejo

Varejo, segundo Kotler (1998), pode ser considerado como “qualquer atividade relacionada com a oferta de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, realizada através de uma loja de varejo, também conhecida como empreendimento varejista”.

Dentre as definições de varejo mais conhecidas, cita-se a da *American Marketing Association*, que o define como sendo uma “unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente a outros consumidores” (LAS CASAS, 1992).

Para Cobra (1997), os varejistas são, ao mesmo tempo, “a fonte de energia de seus fornecedores e o agente de compra para seus clientes”. Se de um lado eles representam os interesses de fornecedores e produtores, que vêm na sua atividade a maneira adequada de escoar suas produções e estoques, por outro buscam satisfazer as necessidades e desejos de um consumidor cada vez mais exigente e crítico.

Resumindo: o sistema varejista configura-se como intermediário do processo de distribuição, uma espécie de facilitador, que torna o processo mais homogêneo e faz com que o produto

chegue até o consumidor no momento de sua necessidade. A inserção do intermediário, principalmente o varejista, no processo de distribuição, faz-se necessária para que se possa atingir a eficiência na oferta de produtos e serviços a um número cada vez maior de consumidores, onde quer que eles estejam.

Perceber a importância do varejo no mundo atual não é tarefa das mais difíceis, pois ele estruturou-se de tal forma que, em qualquer parte do mundo, a qualquer hora do dia ou da noite, é possível encontrar alguém que esteja oferecendo a outros algo para sua satisfação e prazer, nos mais variados e inusitados sistemas de troca. Esses sistemas podem ser encontrados de formas diversas, quer seja em superlojas departamentalizadas, quer em máquinas automáticas de vendas e de conveniência ou em sistemas virtuais (BORGES, 2001).

3.1.1 Função do varejo

Quanto às funções do estabelecimento varejista, Cobra (1997) lembra que o varejista se compromete a prestar serviços de pronta entrega, orientação de compra, satisfação, garantia e assistência técnica ao cliente.

Levy e Weitz (2000) salientam que, para ir ao encontro das necessidades do cliente, o varejo desempenha diversas funções, tais como:

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

Na visão de Levy e Weitz (2000), as funções desempenhadas pelo comércio varejista podem ser descritas no Quadro 3.1.

Funções do varejo	Descrição
Compras	De bens e serviços. Cada varejista decide individualmente sobre o <i>mix</i> , ou seja, a variedade de bens e serviços a serem ofertados;
Manuseio	Armazenagem, preço e exposição dos produtos;
Informação	Aos clientes, através de material promocional e pessoal de atendimento e vendas, além de comunicar aos outros elementos do canal de distribuição os resultados de pesquisas e vendas.
Vendas	De produtos, devendo contar com a oferta de serviços ao cliente para contribuir no fechamento da transação. Os serviços podem incluir crédito, políticas de retorno e entrega, horários e locais convenientes, e pessoal prestativo no ponto de venda.

Quadro 3.1 – Funções do varejo
Fonte: Elaborado pelo Autor, com base em Levy e Weitz (2000)

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

Desta forma, quando a ênfase das empresas varejistas está no consumidor, cada consumidor passa a ser único e toda a comunicação é individual e bidirecional. Assim, é possível ampliar o aprendizado da empresa, através dos canais abertos para a voz do consumidor. Nesse tipo de organização, o sucesso dos negócios é medido não simplesmente pelo volume de vendas, mas pela manutenção e o desenvolvimento dos melhores clientes.

O mercado já percebeu que a grande batalha competitiva, hoje, está sendo travada nas prateleiras, nas pontas de gôndolas, nas ilhas, nos corredores e *check-outs* (caixas) do varejo. É imperativo que as necessidades do consumidor sejam satisfeitas, pois, se um produto não estiver disponível quando e onde o consumidor precisar dele, não haverá venda.

Englobando tanto a venda de mercadorias como a de serviços, o varejo apresenta uma ampla gama de formatos e tamanhos que vão 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.

Segundo Kotler e Armstrong (1998), os formatos mais conhecidos e destacados de varejo são as lojas de departamento, os magazines e os supermercados. Existem, entretanto, inúmeras outras categorias à disposição dos consumidores que não serão abordadas neste trabalho por não serem o foco de estudo do mesmo.

3.2 Supermercado

Segundo o Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (FERREIRA, 2000), o supermercado pode ser caracterizado como uma “grande loja de auto-serviço, onde se vendem gêneros alimentícios, bebidas, artigos de limpeza doméstica etc.”

Na visão de Kotler (1998), supermercado é um “auto-serviço que desenvolve operações relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetado para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica.”

Já Parente (2000) identifica como “estabelecimento caracterizado pelo sistema de auto-serviço, *check-outs* e produtos dispostos de maneira acessível, que permitem aos fregueses auto-servirem-se, utilizando cestas e carrinhos”.

Em resumo: supermercados são estabelecimentos comerciais que concentram territorial e financeiramente o capital (vitrine de 85% dos produtos básicos de consumo do brasileiro), possibilitando às pessoas encontrar, num mesmo local, um grande conjunto de mercadorias disponíveis para seu abastecimento, não sendo necessário ir a vários pontos da cidade para a compra de produtos (BECCO e NUNES, 2003).

Goulart *et al.* (2004) acrescenta que o supermercado é o sistema de auto-serviço que mais se destaca entre as diferentes formas de varejo, principalmente pela maior visibilidade e frequência de visitas. Ele chama a atenção tanto de consumidores como de fornecedores das mais diversas linhas e tipos de produtos. Os autores destacam que o supermercado é almejado por empresas de diferentes segmentos, como alimentos, vestuários, calçados, artesanatos, eletrodomésticos, ferramentas, utilidades domésticas, bebidas e informática, entre outros.

Segundo Borges (2001), o que caracteriza as lojas de supermercados, além do auto-serviço, é a condição que se dá ao cliente de optar pela compra de uma única unidade, seja qual for o produto.

Embora com algumas diferenças, todas essas definições remetem à seguinte característica fundamental: o auto-serviço, no qual o consumidor escolhe os produtos que deseja adquirir e transporta-os até o caixa, sem necessidade de um atendimento personalizado para realizar sua compra.

Embora esteja presente em todos os países e em quase todas as cidades do país, e ser um dos setores da economia brasileira que mais se modernizaram nas últimas décadas, sua história pode ser considerada recente.

3.2.1 Histórico do setor supermercadista

Antes dos supermercados, os consumidores se abasteciam através de um comércio pequeno, de vizinhança, como, por exemplo: quitandas, mercearias, padarias, bazares, peixarias e açougues, entre outros.

O auto-serviço surgiu nos Estados Unidos na década de 30, período da Grande Depressão, com a queda no poder aquisitivo da população provocada pelo desemprego e pela diminuição da renda. Esses fatos levaram ao declínio o setor atacadista tradicional, que dominava o setor

produtivo da época. Vários consumidores foram atraídos pelos menores preços oferecidos pelos supermercados. Outros consumidores, porém, permaneciam leais às lojas tradicionais e valorizavam os “serviços exclusivos” prestados por esses varejistas, como o tratamento personalizado, o crédito, as entregas, entre outros (GHISI, 2005).

No Brasil, o auto-serviço só chegou ao final da década seguinte, onde o pioneiro foi o Frigorífico Wilson, localizado no centro de São Paulo, que uniu o setor de carnes ao de mercearia, montado como um auto-serviço (GHISI, 2005). Segundo Sesso Filho (2003), os primeiros supermercados utilizavam um regime parcial, no qual o consumidor escolhia alguns produtos sem a ajuda do balconista.

Apenas em 1953 foi instalada a primeira loja utilizando o sistema de auto-serviço, localizada em São José dos Campos, pertencente à Tecelagem Parayba (CYRILLO, 1987). No mesmo ano, outras duas lojas foram inauguradas na cidade de São Paulo, os Supermercados Sirva-se e o supermercado Peg-Pag (ABRAS, 1993).

Cabe destacar que os primeiros supermercados foram instalados nas áreas centrais das cidades mais densamente povoadas, visando atender os consumidores de maior poder aquisitivo (CYRILLO, 1987).

Sesso Filho (2003) destaca que foi somente na década de 60 que os supermercados se desenvolveram mais rapidamente no Brasil, aumentando sua participação no faturamento do varejo e se firmando como o principal estabelecimento de distribuição de alimentos no mercado. Esse período foi marcado pelo crescimento contínuo do setor e a consolidação dos mesmos.

Na década de 70, o setor passou por uma fase de grande expansão em todo o país, com o surgimento das grandes cadeias e dos primeiros hipermercados. Problemas financeiros, alta dos tributos e restrição de crédito não impediram o desenvolvimento do setor. Os

investimentos governamentais em infra-estrutura contribuíram para a proliferação do acesso aos supermercados. Vieram para o Brasil diversas empresas internacionais, como a rede francesa Carrefour, em 1974 (GHISI, 2005). Foi nessa época também que começaram a surgir os supermercados de periferia, com lojas mais simples, sem a venda de perecíveis, e destituídos de sacolas e empacotadores.

O setor enfrentaria as maiores dificuldades na década de 80, situação resultante de vários Planos Econômicos que buscavam uma fórmula para desestabilizar a inércia inflacionária. O Plano Cruzado fez a moeda de mesmo nome substituir o Cruzeiro. A inflação caiu de 25% para 10% ao mês. Com o tempo, a preocupação dos consumidores com o retorno do “dragão da inflação” fez surgir no cenário nacional os “fiscais do Sarney”, consumidores que “monitoravam” os estabelecimentos com auxílio do tabelamento de preços imposto por esse plano (BORGES, 2001).

Com o Plano Cruzado 2, no final do ano de 1986, os supermercados foram colocados na condição de “grandes vilões da economia”. Gerentes e diretores de supermercados foram presos, acusados pelos consumidores de abuso nas remarcações de preços. O setor ainda enfrentou dois outros planos no mesmo governo: os Planos Bresser e Verão, editados para corrigir o fracasso do Cruzado. No governo seguinte, de Fernando Collor, mais uma dificuldade, com o confisco da poupança e a retirada de dinheiro de circulação (BORGES, 2001). Como consequência desse período, houve a perda da competitividade e da eficiência do setor, redução nas margens de lucro, tendência à oligopolização e relacionamento complexo com clientes e fornecedores (GHISI, 2005).

O cenário começou a mudar na década de 90, com a derrubada da inflação, a diminuição das barreiras às importações e a estabilidade econômica do país, proporcionada pelo Plano Real. Esse período foi marcado pela modernização das lojas e a evolução dos conceitos de cliente, de qualidade dos serviços, de atendimento e de *marketing* de relacionamento. Com o aumento

do poder aquisitivo da população menos favorecida, o setor teve um significativo crescimento nas vendas, além de ganhar força no processo de negociação com a indústria.

O setor supermercadista movimentou-se num ritmo intenso de fusões e aquisições, inaugurações de lojas, segmentação, mudanças de *layout*, automação, informatização, contratações e treinamento de funcionários, o que colaborou para uma efetiva e acentuada profissionalização do setor (BORGES, 2001). Nesse período, a concorrência entre as redes se intensificou, a guerra de preços tornou-se acentuada, levando à necessidade de maximizar o serviço oferecido ao consumidor.

As constantes mudanças observadas no varejo, em especial no setor supermercadista, têm sua origem no comportamento do consumidor. Pesquisa realizada pela consultoria McKinsey, sobre o setor supermercadista, logo após o Plano Real, mostrou que as preferências e hábitos de compra dos consumidores estavam mudando, principalmente com o fim da preocupação em formar estoques domésticos para se proteger dos constantes aumentos de preços do período inflacionário. Os consumidores passaram a freqüentar mais vezes os supermercados, porém com gastos menores. Esse tipo de compra cresceu e chegou a atingir o índice de 65% do volume de vendas do comércio (BORGES, 2001).

Nessa época houve, segundo Sesso Filho (2003), uma tendência de transformação de lojas com pouca sofisticação em supermercados compactos, incorporando novas seções, como frios e laticínios, hortifrúti, padaria e açougue. Segundo Borges (2001), os consumidores estavam redescobrendo os supermercados próximos de suas residências.

A pesquisa também revelou que, na escolha do supermercado, as pessoas estavam considerando a proximidade e a conveniência em detrimento do preço (BORGES, 2001). Desta forma, as lojas procuraram oferecer produtos e serviços que atendessem à essas necessidades. Crediário, maiores prazos, entregas em domicílio, produtos com qualidade superior, variedade de produtos entre outros, receberam maior atenção (GHISI, 2005).

3.2.2 O desempenho do setor supermercadista

Devido a grande variedade de itens em exposição, poucos foram os setores da economia brasileira que apresentaram um crescimento tão acelerado quanto o de supermercados. Em cinco décadas, essa evolução saiu da era do varejo de armazéns, empórios e feiras livres para a instalação de uma rede com quase 72 mil pontos de venda cobrindo todo o território nacional (Tabela 3.1), com uma participação de 5,5% no PIB e geração de aproximadamente 790 mil empregos diretos, segundo dados ABRAS (SOUZA, 2005b).

De acordo com o Ranking ABRAS 2005, desenvolvido pela ACNielsen desde 1990, consolidando informações de 500 supermercados (4221 lojas), os dados mostram que em 2004 o auto-serviço brasileiro atingiu um faturamento nominal de R\$ 97,7 bilhões contra R\$ 89,3 bilhões em 2003, ou seja, um aumento nominal de 9,4% em relação a 2003.

Tabela 3.1 - Evolução da estrutura do auto-serviço no Brasil

Censo ACNielsen	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Var. (%) 2004x2003
Nº. de lojas de auto-serviço	53.313	61.259	69.396	68.907	71.372	71.951	0,8
Faturamento anual (em R\$ bilhões)	61,5	69,2	74,2	81,7	89,3	97,7	9,4
Participação % Faturamento sobre o PIB	6,3	6,3	6,2	6,1	5,7	5,5	-3,5
Empregos diretos	670.086	701.622	710.743	718.631	739.846	788.268	6,5
Área de vendas (em m ² milhões)	13,1	14,3	15,3	15,9	17,9	18,1	1,1
Nº. de <i>Check-outs</i>	135.914	143.705	156.022	157.446	163.216	166.503	2

Fonte: Super Hiper (2005a)

Na análise do segmento supermercadista, observa-se que o mesmo responde por R\$ 87,8 bilhões, ou seja, quase 90% do faturamento do setor, possui 31.368 lojas (43,5%), 125.920 *check-outs* (75,6%) e emprega 650.949 funcionários (82,5%). A Tabela 3.2 apresenta o resultado do segmento supermercado comparando com o auto-serviço brasileiro.

Tabela 3.2 - Comparação entre o auto-serviço brasileiro e o segmento supermercado

Auto-serviço / supermercado	Faturamento nominal (R\$ bilhões)	Nº. de lojas	Nº. <i>check-outs</i>	Nº. de funcionários
Setor auto-serviço	97,7	71.951	166.503	788.268
Segmento supermercado	87,8	31.368	125.920	650.949

Fonte: Super Hiper (2005)

Outra análise que chama a atenção é a da atuação do setor supermercadista nas várias regiões brasileiras. Destaque para a participação no faturamento da Região Sudeste, que é de 58%, com o Estado de São Paulo na liderança, com 39,83% do setor, seguido pelo Rio de Janeiro (9,10%), Minas Gerais (7,67%) e Espírito Santo (1,36%) (SOUZA, 2005b).

A Figura 3.1 mostra a participação de cada região no faturamento do setor supermercadista brasileiro.

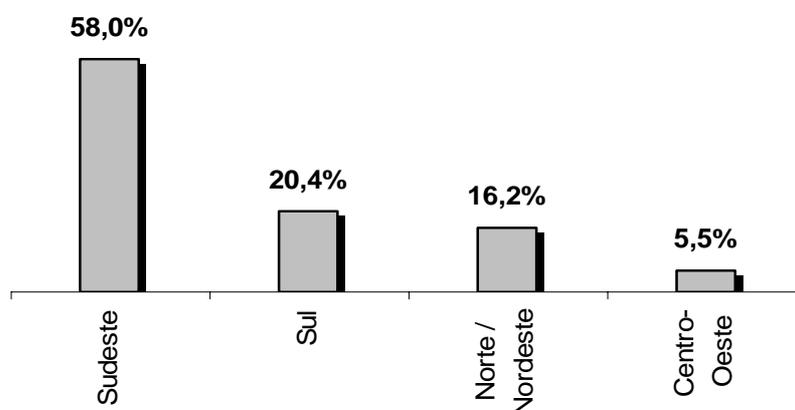


Figura 3.1 – Participação das regiões brasileiras sobre o faturamento
Fonte: Adaptado de Super Hiper (2005)

Na análise das regiões sobre o número de lojas, a Região Sudeste também lidera o setor com 46,8%. O Estado de São Paulo lidera com 30,44% do setor, seguido por Minas Gerais (7,80%), Rio de Janeiro (6,76%), e Espírito Santo (1,75%) (SOUZA, 2005b).

A Figura 3.2 mostra a participação de cada região sobre o número de lojas do setor.

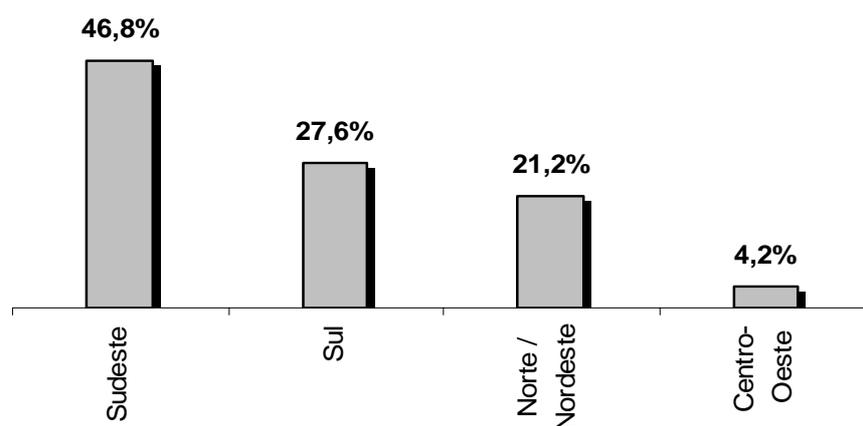


Figura 3.2 – Participação das regiões brasileiras no número de lojas
 Fonte: Adaptado de Souza (2005b)

Esses dados refletem a dinâmica trajetória percorrida, desde as primeiras experiências de auto-serviço no varejo dos anos 50, com a inauguração das primeiras lojas caracterizadas como supermercado, para uma rede de abastecimento com as dimensões atuais. Desta forma, acredita-se que o setor esteja entrando no seu estágio de maturidade, longe de um declínio para acomodação. Isso mostra que está havendo uma acentuada profissionalização das empresas deste setor, justificando o interesse das grandes redes internacionais no mercado brasileiro.

O *Ranking* da ABRAS 2005 traz informações sobre o faturamento das grandes redes atuantes no país, com o Grupo Pão de Açúcar (Companhia Brasileira de Distribuição) na primeira posição, com R\$ 15,4 bilhões, responsável por 15,8% do mercado, seguido pelo Carrefour, com vendas brutas de R\$ 12,1 bilhões e 12,4% de participação. Em terceiro lugar, aparece o Wal-Mart, com R\$ 6,1 bilhões, seguido pelo Sonae, com R\$ 4,3 bilhões e pelo Zaffari, com R\$ 1,3 bilhões. Juntos, os cinco maiores grupos supermercadistas detêm uma participação de, aproximadamente, 40% do setor, com um pequeno avanço em relação a 2004, quando possuíam juntos 38,1%. A Tabela 3.3 apresenta as dez maiores redes em faturamento no setor supermercadista brasileiro.

Tabela 3.3 - *Ranking* das dez maiores redes do setor supermercadista brasileiro

<i>Class. Rank. 2005</i>	Empresa	Sede	Faturamento Bruto em 2005 (R\$)	Nº. de <i>check-outs</i>	Nº. de lojas	Nº. de funcionários	Participação no setor
1	Companhia Brasileira de Distribuição	SP	15.435.358.000	8.932	551	63.484	15,8%
2	Carrefour Comércio e Indústria Ltda.	SP	12.119.216.143	6.916	390	43.651	12,4%
3	Wal-Mart Brasil Ltda.	SP	6.105.948.358	3.163	149	28.843	6,2%
4	Sonae Distribuição Brasil S/A	RS	4.335.653.079	3.214	148	22.473	4,4%
5	Cia. Zaffari Comércio e Indústria	RS	1.268.284.959	815	26	8.088	1,3%
Total das 5 maiores			39.264.460.539	23.040	1.264	166.539	40,2%
6	DMA Distribuidora S/A – EPA	MG	1.135.142.074	763	63	5.878	1,2%
7	G. Barbosa Comercial Ltda.	SE	1.029.496.096	650	32	5.657	1,1%
8	Irmãos Bretãs, Filhos e Cia.	MG	1.015.917.966	828	42	6.215	1,0%
9	Coop – Cooperativa de Consumo	SP	997.757.275	445	22	3.608	1,0%
10	A. Angeloni e Cia Ltda	SC	966.787.796	454	19	6.056	1,0%
Total das 5 maiores			44.409.561.746	26.180	1.442	193.953	45,4%

Fonte: Adaptado de Super Hiper (2005)

Outro dado impressionante sobre o setor supermercadista brasileiro é o volume de investimentos, que chegou a R\$ 1,2 bilhão em 2004. Apesar de menor que 2003 (R\$ 1,5 bilhão), os investimentos em 2004 ficaram bem acima do estimado em dezembro de 2003, que era de R\$ 990 milhões. Essa diferença de 29,4% demonstra, segundo Souza (2005a), como a confiança do setor na economia foi conquistada gradativamente no decorrer de 2004. Esses investimentos foram canalizados para: novas lojas (33,0%); reformas (38,9%); automação (8,4%); equipamentos para a loja (4,2%); recursos humanos (0,6%); e outros (14,9%) (SOUZA, 2005a).

Segundo Lukianocenko (2004), o expressivo crescimento no número de empregos no setor deve-se em parte à ampliação dos serviços ofertados aos clientes como alternativa competitiva, além da expansão física dos pontos de venda.

Entre as diversas análises especiais do *Ranking* ABRAS, Super Hiper (2005), uma das que merecem destaque é a participação dos formatos sobre o total de lojas. O Quadro 3.2 apresenta os formatos de loja e a variação do número de lojas entre os anos de 2003 e 2004.

Área de Vendas	Número de lojas			
	2003	2004	Variação %	Participação do formato sobre o total
Até 250 m ²	1.081	1.271	17,5	32,4
251 a 1.000 m ²	1.135	1.246	9,7	31,8
1.001 a 2.500 m ²	957	923	- 3,5	23,6
2.501 a 5.000 m ²	303	260	-14,2	6,6
Acima de 5.000 m ²	221	218	-1,3	5,6

Quadro 3.2 – Tendência dos formatos de loja
 Fonte: Elaborado pelo Autor com base em Super Hiper (2005)

Pode-se observar, pelo quadro acima, que as pequenas unidades, até 250 metros quadrados, foram as que mais cresceram (32,4%), em detrimento das maiores. O dado confirma a tendência de expansão, que se iniciou em 2002, com alta de 19,3%. As lojas na faixa de 251 a 1.000 metros quadrados também apresentaram leve crescimento, passando de 31% em 2003 para 31,8% em 2004. Todos os demais formatos apresentaram retração, sendo o maior deles o das lojas de 2.501 a 5.000 metros quadrados, formato cuja participação no total caiu de 8,2% em 2003 para 6,6% em 2004.

“Isso é uma reação dos menores, muito em função do crescimento das pequenas organizações e da ascensão das redes e associações de negócios”, afirma o presidente da ABRAS, João Carlos de Oliveira (SUPER HIPER, 2005).

Destaca-se, neste contexto, a importância dos pequenos e médios supermercados. Segundo Ghisi (2005), eles estão localizados em bairros, com área de vendas inferior a 350m² e se caracterizam por comercializarem alimentos de mercearia, bazar, frios e laticínios e hortifrutigranjeiros.

Um resumo com os dados sobre o setor supermercadista brasileiro encontra-se no Quadro 3.3.

SETOR SUPERMERCADISTA BRASILEIRO
O setor supermercadista brasileiro é composto por quase 32 mil lojas
74,2% dos supermercados são de pequeno porte e faturam menos de R\$ 100 mil mensais
61,1% do total de lojas têm um número médio de 7 <i>check-outs</i>
R\$ 1,2 bilhões foi o investimento no setor em 2004
30,3% das lojas são jovens (máximo 5 anos) e apenas 15,9% têm mais de 20 anos
46,8 dos supermercados concentram-se no Sudeste, 7,8 % estão em Minas Gerais

Quadro 3.3 – Dados sobre o setor supermercadista brasileiro
Fonte: Adaptado de Ghisi (2005) com base em Super Hiper (2005)

3.2.3 Classificação do auto-serviço

A definição do setor que é foco desse estudo é importante para a análise dos resultados. Para a presente pesquisa, trata-se de determinar quais os tipos de estabelecimentos comerciais pertencem ao conjunto denominado setor supermercadista, o qual apresenta diversos formatos de lojas.

As principais características das lojas pertencentes ao setor são o auto-atendimento e a possibilidade de compra de produtos em unidades, diferenciando-se principalmente pelo tamanho da área de vendas, número de itens ofertados e sua natureza (alimentos e não-alimentos), número de *check-outs* e seções (GOULART *et al.*, 2005).

Segundo Sesso Filho (2003), as firmas são classificadas como cadeias (redes) quando possuem número de lojas igual ou superior a seis, e independentes quando menor ou igual a cinco. A área de vendas é aquela compreendida entre o início dos caixas e o último produto exposto.

Ainda segundo o autor, a maior parte das lojas do país pertencem ao formato supermercado convencional, e durante a década de 1990 houve uma tendência de transformação de lojas de

menos de um caixa, com pouca sofisticação, para supermercados compactos, incorporando novas seções como frios e laticínios, hortifrúti, padaria e açougue.

As empresas atuantes no país são classificadas pela ABRAS de acordo com o Quadro 3.4.

Formato de loja	Área de vendas (m ²)	Nº. médio de itens	% de vendas de não-alimentos	Nº. de <i>check-outs</i>	Seções
Loja de conveniência	50 – 250	1.000	1	1 – 2	Mercearia, frios e laticínios, <i>snacks</i> , bazar
Loja de sortimento limitado	200 - 400	900	2	2 – 4	Mercearia, hortifrúti, frios e laticínios, bazar
Supermercado Compacto	300 – 800	5.000	3	2 – 7	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, frios e laticínios, bazar
Supermercado convencional	800 – 2.500	10.000	5	8 – 20	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, bazar
Superloja	2.500 – 5.000	18.000	10	20 – 35	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, bazar com têxtil e eletro portáteis
Hipermercado	5.000 – 14.000	60.000	35	40 – 80	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, padaria, frios e laticínios, têxtil e eletroeletrônicos
Supercenter	10.000 – 18.000	70.000	40	50 – 80	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, padaria, frios e laticínios, têxtil e eletroeletrônicos
Clube atacadista	5.000 – 12.000	5.000	30	20 – 35	Mercearia, carnes e aves, frios e laticínios, bazar e eletrônicos

Quadro 3.4 - Classificação das lojas de auto-setor do setor supermercadista brasileiro

Fonte: Super Hiper (2005)

“Não existe um formato puro. Ao contrário, muitas são as variações de tipos de loja dentro de cada padrão.” Essas são as palavras do diretor da Ascar & Associados e consultor da ABRAS, Antonio Carlos Ascar, sobre as diferenças entre os vários formatos de loja de auto-serviço. Ele sintetiza afirmando que o formato da loja se constrói visando única e exclusivamente a atender mais e melhor o consumidor (LUKIANOCENKO, 2005).

Segundo Lukianocenko (2005), com a necessidade de manter o auto-serviço competitivo, o maior interesse do empresário do setor é conseguir atributos na sua loja para fidelizar e surpreender os clientes, levando-se em conta os nichos de mercado em que se quer atuar e suas características.

O Quadro 3.5 apresenta as principais características dos formatos de auto-serviço identificados no Quadro 3.4, segundo dados da ABRAS (LUKIANOCENKO, 2005).

Formato de loja	Principais características
Loja de conveniência	Normalmente localizada em postos de combustíveis ou áreas de grande concentração populacional. Em geral, tem preços entre 10 e 15% maiores que os dos supermercados.
Loja de sortimento limitado	Não possui muitos itens de perecíveis nem variedade de marcas. A estratégia está baseada em preços baixos e poucas marcas. É a loja de desconto.
Supermercado Compacto	Normalmente, só oferece alimentos e pode dispensar uma das cinco seções tradicionais. Possui um <i>mix</i> de produtos voltados para o dia-a-dia do consumidor em perecíveis. São tradicionais, geralmente instalados em bairros afastados do centro das cidades e de administração familiar.
Supermercado convencional	Grande parte das redes brasileiras se encaixam neste formato, que tem foco na área de alimentação. São lojas que se adaptam à localidade onde estão instaladas, e ao público ao seu redor. O foco pode ser em preço, em atendimento ou em variedade.
Superloja	É um “supermercado”. Diferencia-se do hipermercado pela diferença no <i>mix</i> de produtos: não trabalha com eletroeletrônicos (linha branca e linha marron). Completa linha de produtos de alimentação com ênfase nos perecíveis. Dá destaque a produtos prontos, semi-prontos e congelados. O setor de bazar pode representar até 10% das vendas.
Hipermercado	Modelo importado da França. A área destinada à alimentação ocupa mais da metade da loja. Opera com linha completa de alimentação e quase completa de não-alimentos. Possui grandes áreas e muita variedade.
Supercenter	Versão americana do hipermercado do qual o Wal-Mart foi o predecessor. Caracteriza-se como uma loja de departamentos com auto-serviço acrescida de um supermercado, que ocupa até 40% da área de venda. A disposição das gôndolas, <i>layout</i> , cria seções isoladas dentro da loja (nichos de consumo): mundo da criança, do animal (<i>pet</i>), da mulher etc.
Clube atacadista	Destinado a atender pequenos comerciantes com embalagens em maior quantidade. O modelo vem evoluindo e, além de comerciantes, hoje visam a atender grandes famílias com embalagens proporcionais.

Quadro 3.5 - Características das lojas de auto-serviço

Fonte: Elaborado pelo Autor, com base em Lukianocenko (2005)

O setor de auto-serviço sofreu grandes mudanças, principalmente após o Plano Real, em 1994. Entre essas mudanças, pode-se destacar: o processo de concentração, através de aquisições; a modernização, com a adoção de novas tecnologias e processos administrativos; a expansão, com grandes investimentos em novos estabelecimentos e a internacionalização do capital.

Essas mudanças repercutiram diretamente sobre os pequenos e médios supermercados, que se viram em dificuldade de competir com as redes de supermercados convencionais e os hipermercados, que levam grande vantagem sobre os pequenos, principalmente pelo volume de compra dessas redes.

A busca de solução para esta realidade fez surgirem associações de empresas com a finalidade de definir estratégias conjuntas para as suas necessidades, unindo-se em redes, procurando fortalecimento e competitividade através da união entre parceiros (MACHADO *et al*, 2002).

As associações ou centrais de compras de pequenos e médios supermercados objetivaram a realização conjunta de negociações e propaganda, buscando não só manter-se no mercado como também se aproveitar das vantagens do menor porte, como a rapidez na tomada de decisão e a flexibilidade, para o fortalecimento, e um melhor posicionamento no mercado.

O tópico seguinte apresenta uma visão geral sobre as centrais de negócios, em especial as centrais de negócios de pequenos e médios supermercados, que são o objeto de estudo deste trabalho.

3.3 Centrais de Negócios

Cada vez mais, as centrais ou associações de compras se firmam como a alternativa para pequenos e médios supermercados se sobressaírem em um mercado bastante competitivo. Hoje elas são mais do que iniciativas ou projetos. São organizações com características próprias e credibilidade, que ampliam a cada dia sua área de atuação na gestão dos negócios dos associados (LUKIANOCENKO, 2004)

Após a discussão, no tópico anterior, sobre a evolução do setor supermercadista, buscou-se, neste tópico, relatar as principais idéias que norteiam a formação das centrais de negócios, em especial as centrais de negócios de pequenos e médios supermercados.

3.3.1 As centrais de negócios de supermercados de pequeno e médio porte

De acordo com Machado *et al.* (2002) há diferentes formas de associativismo que podem ser adotadas pelas pequenas empresas, como, por exemplo:

- a) **centrais de compra e venda:** onde se negocia a oferta de um grupo de produtos ou os produtos de um determinado grupo de empresas;

- b) **franquias:** uma empresa detém a marca e determina a metodologia e o fornecimento do produto e dos serviços;
- c) **consórcios:** formados por um número prefixado de empresas que se unem através de um contrato com objeto e finalidade bem definidos e determinados, não podendo existir Conselho ou Diretoria e tampouco integralização de ações;
- d) **rede empresarial horizontal:** a união de empresas homogêneas de um mesmo segmento, que formalizam entidade juridicamente estabelecida, com objetivo de criar uma **central de negócios**, onde a negociação é efetuada em conjunto e a compra é individualizada. Outros objetivos podem ser: a) definição de uma marca comum; b) implementação de novas oportunidades de negócio; c) estabelecimento de parcerias; e d) desenvolvimento de *Marketing* compartilhado.

Vários são os objetivos estratégicos que são considerados na formação das redes de empresas.

Ghisi (2005) destaca alguns dos objetivos estratégicos no Quadro 3.6.

Objetivos	Descrição
Busca de complementaridade	Ações conjuntas que exploram a complementaridade dos recursos e competências das empresas.
Criação de poder de compra	Através de acordos que permitem às empresas envolvidas reduzirem custos de suprimentos ou aumentarem seu poder de mercado.
Ampliação de base técnica	A rede permite a realização de atividades como pesquisa e desenvolvimento, P&D, arriscadas e onerosas que normalmente não estariam ao alcance de empresas menores.
Ampliação dos conhecimentos	A rapidez com que ocorrem as mudanças no mercado, principalmente em relação à tecnologia, não permite que uma única empresa detenha todos os conhecimentos necessários ao seu sucesso competitivo.

Quadro 3.6 – Objetivos estratégicos das redes de empresas

Fonte: Elaborado pelo Autor, com base em Ghisi (2005)

O objetivo de formar redes de empresas, parcerias ou alianças é obter vantagens que de outra maneira não seriam possíveis, e reduzir o risco existente, ao mesmo tempo em que aumenta o retorno sobre os investimentos. Unidas em redes, as pequenas empresas se tornam mais representativas para as indústrias, pois passam a deter um maior poder de compra.

Segundo Souza (2004), a indústria, ao mesmo tempo que acompanha a concentração do mercado sob o controle de poucos grandes grupos varejistas, nem sempre tem como atender o mercado pulverizado dos pequenos, de forma que as centrais de negócios abrem as portas de pequenos mercados varejistas cujo porte não permite o acesso a determinados produtos. Nesse contexto cresce sistematicamente a formação de grupos cuja intenção é aumentar o volume de compras para negociar melhor com fornecedores.

Esse ambiente de redes possibilita às micro, pequenas e médias empresas a troca de experiência e acesso a novos mercados, possibilitando a comunicação com outras culturas e outras empresas, e com isto a obtenção de parcerias no desenvolvimento de soluções, adaptando-se mais rapidamente a mudanças tecnológicas, sejam estas de produto, serviços ou gerenciais.

A formação de redes de empresas ou centrais de negócios não é recente. Em meados da década de 20, nos Estados Unidos, foi fundada a *Independent Grocers Alliance*, mais tarde *International Grocers Alliance* (IGA), com o intuito de fortalecer os supermercados independentes que estavam tendo dificuldade em competir com as grandes redes, pois estas últimas detinham maior poder de negociação junto à indústria e a fornecedores (LUKIANOCENKO, 2001).

O sistema IGA visa a formar uma aliança de redes independentes, com o intuito de operarem em um padrão de procedimentos de modo organizado e sistemático. Assim, esses supermercados atuam como uma rede, realizando ações coordenadas pelos atacadistas/distribuidores, que passa a fazer o abastecimento das lojas, que obtêm vantagens semelhantes às grandes redes. Esta aliança permite aos varejistas benefícios de *marketing* e propaganda, entre outros, mantendo-se independentes. O sistema IGA chegou ao Brasil em 1995 e atualmente possui 43 lojas franqueadas (LUKIANOCENKO, 2001).

No Brasil, a primeira “rede de compras” de supermercados, como ficou conhecido esse modelo de associativismo, no início de sua implementação, foi fundada há 25 anos em Vitória (ES), segundo Ghisi (2005). Seu sucesso acabou impulsionando iniciativas semelhantes em vários estados brasileiros e se estendeu a outros setores, como farmácias, materiais de construção, açougues, panificadoras e autopeças, entre outros.

Em 2000, o Grupo Martins, maior atacadista do país, criou, a exemplo da IGA, uma franquia própria no varejo sob a bandeira Smart. Conta, atualmente, com mais de 230 lojas afiliadas. Essa franquia oferece serviços de *marketing* e soluções comerciais, entre outras, facilitadas pelas operações das empresas do grupo Martins, entre elas o Tribanco e a operadora logística Marbo (LUKIANOCENKO, 2001).

Segundo Durante *apud* Ghisi (2005), a associação de compras, ou central de compras, é uma associação sem fins lucrativos e que, pelas suas características, é considerada isenta de tributos, pois visa apenas a benefícios para seus associados. Funcionam, desta forma, como prestadoras de serviços. O objetivo principal é baratear o preço dos produtos adquiridos e conseguir melhores condições de pagamento. Normalmente, a negociação é feita em nome da associação e o fornecedor emite a nota fiscal e faz a entrega dos produtos a cada associado.

Ghisi (2005) destaca que as “associações de compras” evoluíram para “centrais de negócios”, uma vez que suas atividades foram ampliadas, não se restringindo apenas às compras, mas também às ações de treinamento, *marketing* e desenvolvimento de produto conjunto, entre outros. Daí a adoção do termo central de negócios, ao longo deste trabalho.

Para Limeira (2003), as centrais de negócios com foco ampliado ganharam força nos últimos cinco anos, quando grupos de pequenos supermercadistas começaram a discutir as vantagens dessa união. Atualmente, são organizações com características próprias e credibilidade, que

ampliam a cada dia sua área de atuação na gestão dos negócios dos associados (LUKIANOCENKO, 2002).

Em pesquisa realizada pela ABRAS, com as 30 maiores centrais de negócios, em 2004, pôde-se concluir que elas faturam, aproximadamente, R\$ 6 bilhões, o equivalente ao faturamento da terceira rede supermercadista em volume de faturamento no país, o que mostra a importância e o poder de competitividade dessa ação conjunta.

O crescimento das redes é explicado porque o consumidor, diante de um cenário recessivo, buscou alternativas de compras, tornando-se mais racional e seletivo. Ele reduziu a quantidade de itens comprados, migrou para produtos mais acessíveis e, principalmente, freqüentou mais as lojas vizinhas.

A Tabela 3.4 mostra a evolução das redes de supermercados de 2000 a 2004.

Tabela 3.4 – Dados sobre as Centrais de negócios no Brasil – 2000 a 2004

Total do Brasil	2000	2001	2002	2003	2004	Var.(%) 2004X2003
Faturamento Bruto (R\$)	2 bilhões	3 bilhões	8,2 bilhões	10,15 bilhões	12,02 bilhões	18,4
Número de Centrais/redes	60	80	130	150	180	20,0
Número de Empresas	1.150	1.700	1.900	2.100	2.300	9,5
Número de Lojas	1.500	1.800	2.200	2.500	2.807	12,3
Número de check-outs	5.000	5.500	10.000	11.800	12.344	4,6
Área de vendas (M ²)	600 mil	830mil	1.100 mil	1.160mil	1.373mil	18,3

Fonte: Elaborado pelo Autor, com base em Carvalho (2005) e Souza (2005b)

Com base em dados históricos, percebe-se que, a partir de 2000, as redes foram se fortalecendo e em 2002 houve um grande salto em quantidade de novas centrais de negócios, passando de 80 para 130. O faturamento das centrais de negócios cresceu mais de 600% entre 2000 e 2004, saltando de R\$ 2 bilhões para mais de R\$ 12 bilhões, segundo a ABRAS. Este número representa, aproximadamente, 12,3% do faturamento do setor e equivale a 0,7% do

PIB. Outro dado relevante é o número de associados: em 2000 era de 1.150, reunidas em 60 centrais; em 2004 era de 2.807, em 180 centrais (CARVALHO, 2005).

O Quadro 3.7 mostra o *ranking* de faturamento das 10 maiores centrais de negócios em funcionamento no Brasil.

Class. Rank 2003	Razão Social	sede	Nº. de empresas filiadas	Número de Lojas	Número de check-outs	Número de funcionários	Faturamento Bruto em 2004 (R\$)
1	Arcos - Associação Rede de Compras de São Paulo	SP	33	73	438	2.044	660.000.000
2	Avaes - Associação de Varejistas do Espírito Santo	ES	70	102	612	3.570	594.990.430
3	Rede Valor Supermercados	MG	215	215	628	2.950	565.000.000
4	Unisuper - Rede União Gaúcha de Supermercados e Atacados Ltda.	RS	73	120	479	2.756	501.897.000
5	Associação Sergipana de Compras dos atacadistas e varejistas do estado do Sergipe	SE	12	27	135	1.000	447.600.000
6	Unissul - União dos Supermercados Sulmineiros	MG	15	22	180	1.464	306.662.946
7	Associação Rede Super Econômica de Supermercados do MS	MS	38	44	225	1.860	298.435.130
8	Associação das Empresas de Auto Serviço do Ceará	CE	6	27	265	2.583	280.000.000
9	Rede Super Ltda.	RS	49	66	308	1.700	225.000.000
10	Repas - Rede Paulista de Supermercados	SP	37	47	207	1.209	200.000.000

Quadro 3.7 – Ranking ABRAS/SuperHiper de redes e associações de negócios
Fonte: Souza (2005b)

Aos poucos, e sem muito alarde, as centrais de negócios ganharam participação no mercado de abastecimento e se firmaram como uma boa alternativa para pequenos e médios supermercados, oferecendo não só melhores condições de compra como uma gama de serviços, possíveis somente pela união dessas empresas (LUKIANOCENKO, 2004).

3.3.2 Serviços prestados pelas Centrais de Negócios do setor supermercadista

É amplo o campo onde as centrais de negócios podem atuar, indo da compra conjunta ao desenvolvimento de produtos e serviços, passando pelas atividades de propaganda e

marketing, entre outras. Ghisi (2005) destaca algumas das atividades potenciais a serem desenvolvidas pelas centrais de negócios, considerando as práticas administrativas (Quadro 3.8).

Prática Administrativa	Ações Potenciais
<i>Marketing</i>	<i>Marketing</i> comum, pesquisas de mercado, marcas próprias.
Abastecimento	Aquisições e compras conjuntas, coordenação de fornecedores
Gestão de Estoques	Armazenagem e estocagem conjuntas.
Treinamento	Profissionalização conjunta e treinamento conjunto, compartilhamento de habilidades e conhecimentos.
Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	Desenvolvimento conjunto de produtos e serviços, desenvolvimento conjunto de processos, compartilhamento de pesquisa e inovações.
Gerenciamento de Tecnologia	Transferência, aprimoramento e difusão de tecnologias.
Padronização	Programa conjunto de qualidade, <i>benchmarking</i> , compartilhamento de padrões internos.

Quadro 3.8 – Objetivos estratégicos das centrais de negócios
Fonte: Adaptado de Ghisi (2005)

Nas palavras de João Carlos Dewens, Presidente da Associação Brasileira de Centrais de Compras (Abracom), há benefícios para todos os envolvidos em uma central de negócios. Algumas delas são descritas no Quadro 3.9.

Consumidores	Melhores preços; produtos novos e de qualidade; promoções semanais; melhoria do atendimento.
Supermercadistas	Melhoria permanente da loja; expectativa de crescimento; troca de experiências; aumento nas vendas e ampliação do <i>mix</i> .
Fornecedores	Garantia de liquidez; aumento das vendas; eliminação de intermediários; redução no custo do frete; veiculação dos produtos de promoções e propagandas na TV. Outra vantagem é que, no lançamento de produtos, a novidade chega à vários municípios mais rapidamente.
Funcionários	Desenvolvimento profissional através de treinamentos técnicos. Possibilidade de crescimento profissional na empresa.

Quadro 3.9 – Benefícios para os envolvidos nas centrais de negócios
Fonte: Elaborado pelo Autor, a partir de Lukianocenko (2001)

Aos poucos, as centrais de compras, que num primeiro momento compravam basicamente itens que compunham a cesta básica, foram ampliando sua atuação na compra conjunta de produtos. O processo de compras, ponto primordial de incentivo ao associativismo dos

pequenos, só não evoluiu mais porque ainda não é possível centralizar todas as compras na rede, pois há o empecilho da bi tributação². A Tabela 3.5 mostra o percentual de produtos adquiridos, atualmente, pelas centrais de negócios.

Tabela 3.5 – Produtos adquiridos através das redes

Produtos	Percentual (%)
Cesta básica	89
Higiene e limpeza	87
Frios e laticínios	82
Perfumaria e beleza	71
Bebidas	70
Perecíveis	69
Carne	60
Congelados e semi	56
Hortifrútiis	42
Bazar e Utilidades	4

Fonte: Adaptado de Lukianocenko (2004)

Nas palavras de Nelson Barrizzelli, diretor da Consultoria Netsuper, “Algumas centrais já perceberam que oferecer apenas menor preço em produtos da cesta básica desestimula os participantes e não amplia as margens de lucro. Muitas não sobreviveram por isso.” (LUKIANOCENKO, 2001).

Após o desenvolvimento da área de compras, as centrais passaram a atuar em outros serviços, como promoção e assessoria jurídica, recrutamento e treinamento de funcionários, padronização de lojas e uniformes, cartão de crédito e produtos de marca própria. De modo geral, as centrais de negócios estão se voltando para os modernos conceitos de gestão, centrados da qualidade e na excelência de atendimento e de prestação de serviços.

Nesta fase, as centrais de negócios passaram a oferecer uma gama de serviços diferenciados, muitos deles inviáveis para serem executados individualmente por pequenos e médios supermercados em função do alto custo, como é caso dos cartões de fidelidade e das

² Ocorre quando o fornecedor emite uma nota fiscal para a central e a central emite outra nota para o associado.

campanhas em televisão, por exemplo. Outros serviços prestados pelas centrais de negócios estão relacionados no Quadro 3.10.

<p>Cartão de fidelidade;</p> <p>Treinamento de funcionários;</p> <p>Central de distribuição;</p> <p>Acesso direto às grandes indústrias;</p> <p>Linhas de crédito para compra de equipamentos e insumos;</p> <p>Assessorias: jurídica, trabalhista, fiscal, tributária, contábil, financeira e civil;</p> <p>Sistema integrado de gerenciamento de compras via Internet;</p> <p><i>Marketing</i> e comunicação visual. Padronização das lojas (<i>layout</i>, cartazamento, uniformização dos funcionários);</p> <p>Desenvolvimento de seções: hortifrúti, açougue, padaria e utensílios;</p> <p>Produtos de marca própria;</p> <p>Recrutamento e seleção de funcionários;</p> <p>Sistema padronizado de <i>software</i> para frente de caixa e retaguarda;</p> <p>Desenvolvimento de calendários promocionais.</p>

Quadro 3.10 – Serviços prestados pelas centrais de negócios

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Lukianocenko (2001, 2002, 2003 e 2004)

Fazendo uma análise geral, pode-se dizer que são muitos os benefícios alcançados pelos supermercados com uma atuação conjunta, mas também há barreiras que dificultam seu sucesso. Como principais dificuldades, destacam-se as listadas no Quadro 3.11.

<p>A falta de uma legislação específica voltada às centrais, o que ocasiona a bi tributação;</p> <p>Legislação do presidente em causa própria, criando dúvida e desconfiança entre os associados;</p> <p>Desacordo quanto à uniformização do <i>mix</i>;</p> <p>Inadimplência</p> <p>Atuação apenas como compradora de produtos essenciais</p>
--

Quadro 3.11 – Problemas mais frequentes nas centrais de negócios

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Lukianocenko (2001 e 2003)

Buscou-se neste capítulo, expor a importância e a formação das centrais de negócios. O intuito era retratar o setor supermercadista brasileiro, permitindo uma melhor compreensão da evolução do setor ao longo dos anos e uma visão geral sobre a formação das centrais de

negócios como alternativa de sustentabilidade dos pequenos e médios supermercados. Outro objetivo era identificar como as centrais de compras evoluíram para as centrais de negócios através da prestação de serviços diferenciados aos associados sem esquecer, no entanto, as barreiras que elas vêm enfrentando para continuar se desenvolvendo.

Na seqüência, tem-se o capítulo de metodologia, que explora o desenvolvimento do estudo discutido neste trabalho.

4. Metodologia

Metodologia é o estudo dos caminhos e dos instrumentos usados para se fazer ciência. Ela aponta o caminho a ser seguido, norteando as ações do pesquisador por meio das fontes e ferramentas disponíveis. É uma disciplina a serviço da pesquisa.

Após a definição do objeto de estudo, deparou-se com a necessidade da busca e identificação dos procedimentos metodológicos a serem utilizados: o “como” e o “com que fazer”. Neste capítulo são descritos os caminhos utilizados para a realização desta pesquisa, partindo-se: (1) da caracterização do tipo de pesquisa, (2) da seleção da população e amostra, (3) da coleta de dados e (4) do tratamento dos dados.

4.1 Tipos de pesquisa

As pesquisas variam de acordo com o critério adotado, ou com variáveis observadas, podendo ser classificadas em diversos tipos, segundo a visão de vários autores.

De acordo com Mattar (1999), quanto à natureza das variáveis pesquisadas, e Gil (2000), quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa pode ser **qualitativa** ou **quantitativa**.

Segundo Mattar (1999), tecnicamente a pesquisa **qualitativa** identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a **quantitativa** procura medir o grau em que algo está presente. Há também diferenças metodológicas: na pesquisa **quantitativa**, os dados são obtidos de um grande número de respondentes, usando-se escalas, geralmente numéricas, e são submetidos a análises estatísticas formais; na pesquisa **qualitativa**, os dados são colhidos através de perguntas abertas (quando em questionários), em entrevistas e grupos, em entrevistas individuais em profundidade e em testes projetivos. É possível que numa mesma pesquisa e num mesmo instrumento de coleta de dados haja perguntas quantitativas e qualitativas.

Com base em seus objetivos gerais, a pesquisa pode ser **exploratória**, quando busca aprimorar idéias ou a descoberta de intuições, **descritiva**, quando tem como objetivo estudar as características de um grupo, e **explicativas**, quando a preocupação central é identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2000).

Considerando os aspectos materiais da pesquisa, ou os procedimentos técnicos, Gil (2000) classifica a pesquisa em **bibliográfica**, quando é elaborada a partir de material já publicado; **documental**, que é produzida a partir de material que ainda não recebeu tratamento analítico; **experimental**, que tem por base a experimentação de hipóteses e variáveis; **levantamento**³, cuja pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas das quais se deseja conhecer o comportamento; **estudo de caso**, quando envolve o estudo profundo e exaustivo de uma ou poucas questões; **estudo de campo**, assemelha-se ao levantamento, porém se utiliza mais das técnicas de observação do que interrogação; e **pesquisa-ação**, quando é projetada e realizada em associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo.

Conclui-se, pelo exposto, que o tipo de pesquisa mais adequado para a obtenção dos objetivos propostos pelo presente trabalho é a pesquisa **qualitativa**, contudo, apresenta alguns aspectos **quantitativos**, ao quantificar determinadas questões. Caracteriza-se, ainda, como uma pesquisa **explicativa**, pois a preocupação central é identificar os fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2000).

Considerou-se a pesquisa **explicativa** em função do objetivo do trabalho, que consiste em avaliar a relação entre a satisfação do consumidor e os serviços prestados por uma central de negócios, por meio da identificação das expectativas e percepções de consumidores e clientes. Ou seja, busca relacionar a oferta de serviços por parte das centrais de negócios à satisfação do consumidor através do atendimento de suas expectativas.

³ Em inglês, *Survey*.

Optou-se pelo estudo de caso, pois, segundo Yin (2001), constitui modalidade adequada para pesquisas com diferentes propósitos, tais como:

- a) explorar situações da vida real, cujos limites não estão claramente definidos;
- b) preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- d) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso permite ainda a utilização de várias fontes de evidência.

4.2 População e amostra

A população, segundo Gil (2000), é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo, e amostra é a parte da população selecionada de acordo com uma regra, plano ou critério técnico. Para Lakatos e Marconi (1991), a amostra é uma parcela convenientemente selecionada da população; é um subconjunto da população.

Segundo Gil (2000), existem cinco tipos de amostras probabilísticas:

- **amostra aleatória simples:** aquela em que a escolha dos elementos é feita através de uma tabela de números aleatórios, de modo que cada membro da população tenha a mesma chance de ser incluído na amostra. Também conhecida por amostragem casual ou acidental;

- **amostra aleatória sistemática:** é uma variação da amostragem aleatória simples. Requer que a população seja ordenada de tal modo que cada um de seus elementos possa ser unicamente identificado pela posição;
- **amostra aleatória estratificada:** quando a população é muito grande, torna-se mais econômico e mais rápido aplicar o princípio da amostra probabilística a extratos desta população;
- **amostra por conglomerado:** uma quota é uma célula dentro de uma amostra maior, planejada para ter as mesmas características sócio-demográficas de sua população;
- **amostra por etapas:** pode ser utilizada quando a população se compõe de unidades que podem ser distribuídas em diversos estágios. É útil quando os elementos de uma população estão dispersos numa grande área.

Entre as amostras não probabilísticas, as mais conhecidas são:

- **amostra por acessibilidade:** o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que eles possam, de alguma forma, representar o universo. Também conhecido por amostragem por conveniência;
- **amostra por tipicidade:** seleciona-se um subgrupo da população que, com base em informações disponíveis, possa ser considerado representativo desta população;
- **amostra por cotas:** uma quota é uma célula dentro de uma amostra maior, planejada para ter as mesmas características sócio-demográficas de sua população.

Como o trabalho coleta dados de diversas fontes, tornou-se necessário dividir cada amostra em grupos distintos, ou seja, amostra de consumidores de supermercados, amostra de supermercados e amostra de gerentes.

4.2.1 – Amostra de Consumidores

A amostra de consumidores foi dividida em dois grupos: um grupo de consumidores entrevistados nos domicílios, ou seja, fora dos supermercados, denominados consumidores A; o outro grupo constitui-se dos consumidores entrevistados dentro dos supermercados que fazem parte da central de negócios objeto de estudo, denominados consumidores B. O objetivo desta etapa era confrontar a opinião dos consumidores entrevistados dentro e fora do supermercado.

4.2.1.1 Amostra de consumidores A

Como a maioria das pessoas faz suas compras em supermercados, considerou-se, para efeito de cálculo da amostra, a população da cidade de Itajubá, de 84.135 habitantes, segundo o IBGE (2000). Para efeito de determinação do tamanho da amostra, esta população pode ser considerada infinita (ARANGO, 2005).

O **tamanho da amostra** de consumidores de supermercado foi obtido através de cálculo computacional baseado em Arango (2005), utilizando o programa DIMAM 1.0, para dimensionamento amostral, cujos dados estão apresentados no Quadro 4.1. Nesta etapa foram considerados os consumidores residenciais (A).

Tipo de estudo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observacional ▪ Estimativa por Intervalo de Confiança (IC) para Proporções
Condições	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erro Absoluto - População Infinita
Critérios e estimativas preliminares	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grau de Confiança: 95 [%] ▪ Score z: 1,96 ▪ Proporção p: 0,5 ▪ Proporção q (= 1 - p): 0,5 ▪ Margem de Erro Absoluta: 5 [%]
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tamanho da Amostra: 385 casos

Quadro 4.1 - Dimensionamento Amostral
Fonte: Arango (2005)

De posse do número de entrevistas a serem realizadas, foram selecionados os bairros onde as pesquisas deveriam ser feitas, tomando-se como base a densidade populacional que abrangesse a maior área possível da região urbana. Procurou-se manter a aleatoriedade, para que a representatividade da amostra em relação ao universo tenha maior probabilidade de ser assegurada, acompanhando o critério de proporcionalidade.

Desta forma, os bairros foram identificados por números e posteriormente sorteados. As ruas e as residências foram selecionadas com base em uma tábua de números aleatórios onde os números ímpares correspondiam às casas à esquerda e os pares às da direita, em relação a um ponto de partida previamente estabelecido. O cálculo do número de entrevistas a ser realizado teve por base o número de habitantes em cada um dos bairros⁴ e a participação percentual em relação à população total, conforme mostra a Tabela 4.1.

Tabela 4.1 – Distribuição da população por bairros e percentual da população total

Bairros	Nº. habitantes	% da população total	Número de entrevistas
BPS	2.476	2,94	26
Varginha	4.337	5,15	45
Medicina	3.888	4,62	40
Cruzeiro e Estiva	4.659	5,54	48
Rebourgeon	5.890	7,00	61
Jardim das Colinas	2.851	3,39	30
Novo Horizonte	4.420	5,25	46
Santa Rosa	3.283	3,90	34
Total	37.177		385

Fonte: Dados do Censo Demográfico IBGE (2000)

4.2.1.2 Amostra de consumidores B

A amostragem desses consumidores foi do tipo por acesso ou conveniência, em razão da aleatoriedade do movimento de clientes nos supermercados, pois existem clientes fiéis, que chegam a freqüentar o mesmo mais de uma vez ao dia, e clientes casuais ou eventuais, aqueles que não podem ser considerados fiéis ao supermercado.

⁴ Valores corrigidos tendo por base a população total e a população dos bairros selecionados.

Este tipo de amostra foi escolhido por suas vantagens de rapidez e custo e tendo em vista, principalmente, que existe pouco risco de os elementos selecionados não serem representativos do universo, uma vez que a coleta de dados foi realizada no ambiente supermercadista.

Portanto, neste estudo, a amostra foi composta de pessoas de ambos os sexos, maiores de 16 anos, de diversas faixas salariais, residentes na cidade de Itajubá, Minas Gerais.

Utilizou-se o procedimento de selecionar os elementos da amostra a cada três clientes que entravam no supermercado⁵, definindo-se uma cota máxima a ser cumprida em cada dia, baseando-se em um equilíbrio do número de entrevistas ao longo dos dias da semana e ao longo do dia. Foram ouvidos 120 consumidores nesta etapa.

Buscou-se distribuir as entrevistas ao longo do período considerado levando-se em conta as variáveis período do mês, período da semana e período do dia. O Quadro 4.2 apresenta o mês dividido em períodos cuja receita com as vendas varia significativamente, assim como o fluxo de consumidores.

Período do mês	Dia do mês
Início	01 a 10
Meio	11 a 20
Fim	21 a 31

Quadro 4.2 – Período e dia do mês

A semana também foi dividida em três períodos diferentes, conforme Quadro 4.3.

Período da semana	Dia da semana
Início	Segunda e terça
Meio	Quarta e quinta
Fim	Sexta, sábado e domingo

Quadro 4.3 – Período e dia da semana

⁵ Adaptado de Rossoni (2002), que aplicou tal procedimento a cada 10 consumidores que saíam do supermercado.

Os períodos do dia também respondem de maneira diferente em relação à venda e ao público atendido. Igualmente, o mesmo foi dividido em três períodos, conforme Quadro 4.4.

Período do dia	Horário das entrevistas
Manhã	08h00min às 11h59minh
Meio-dia	12h00min às 16h59minh
Tarde	17h00min às 20h00minh

Quadro 4.4 – Períodos do dia e horário das entrevistas

De posse dessas informações, foi possível estabelecer um plano de entrevistas que acomodasse a sazonalidade característica deste segmento de varejo, através dessas variáveis.

4.2.2 – Amostra de Gerentes

Por meio de entrevista com a gerência da associação, identificou-se a existência de 10 estabelecimentos, num total de 13 lojas de pequeno e médio porte, presentes em 7 cidades da região. Foram selecionados quatro entre os cinco estabelecimentos localizados na cidade de Itajubá, para efeito de universo pesquisado, uma vez que um dos estabelecimentos não está caracterizado como auto-serviço, não se enquadrando na categoria de supermercado.

Os gerentes foram selecionados por acesso ou conveniência, em razão da presença e disponibilidade dos mesmos nesses estabelecimentos. Buscou-se ouvir os gerentes e ou diretores dos estabelecimentos selecionados para a realização desta etapa.

4.3 Coleta de dados

A coleta de dados é a etapa posterior à definição do problema e ao projeto da pesquisa. Segundo Gil (2000), é a partir da coleta de dados e mediante seu cotejo com teorias e hipóteses considerados na pesquisa que se configuram as apresentações de conclusões científicas. A forma como ela será efetuada é indicada pela natureza da informação desejada.

Para se evitarem erros e distorções no resultado da investigação, é preciso que haja rigoroso controle na etapa coleta de dados e os pesquisadores devem ser devidamente treinados (GIL, 2000; LAKATOS e MARCONI, 2001).

Para garantir a eficácia na coleta dos dados, torna-se necessário abordar os elementos componentes deste tópico, a saber: (1) origem dos dados; (2) instrumento de coleta de dados; e (3) pré-teste.

4.3.1 Origem dos dados

Pelas características e objetivos deste trabalho, a fonte de dados mais indicada para se alcançar um bom resultado na pesquisa são os dados primários.

O pesquisador tem basicamente duas fontes de dados disponíveis: **fontes primárias** e **fontes secundárias**.

As fontes primárias serão acessadas por meio de pesquisa de campo, por meio das **técnicas** de entrevista e questionários, nas quais serão coletados os dados primários ou “aqueles que não foram antes coletados [...] e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento” (MATTAR, 1999). São obtidos normalmente a partir de pessoas, através de suas opiniões e decisões, sendo importante a determinação do método pelo qual o pesquisador irá chegar à pessoa entrevistada, à metodologia de formulação das perguntas e à forma como serão registradas as respostas. Proporcionam o primeiro contato com o fenômeno a ser pesquisado, ou um melhor conhecimento sobre o objeto de pesquisa.

As fontes **secundárias** acessadas podem ser: consultas a livros, artigos publicados em revistas especializadas, periódicos especializados, dissertações, teses e *sites* da internet, com vistas a embasar, de modo mais sólido e com o respaldo técnico da teoria, o tema que se pretendeu desenvolver.

São dos seguintes tipos os dados primários normalmente coletados, segundo Mattar (1999): características demográficas, sócio-econômicas e de estilo de vida; atitudes e opiniões; conscientização e conhecimento; motivações; comportamento passado e presente e intenções de compra.

Podem-se citar, como **fontes primárias**, os consumidores de supermercados, os gerentes e diretores dos supermercados pesquisados, o presidente e o gerente da central de negócios, objeto de estudo.

4.3.2 Instrumento de coleta de dados

Para a coleta de dados primários, os instrumentos mais adequados e utilizados são a observação, o questionário e a entrevista (GIL, 2000).

A **observação** constitui, segundo Gil (2000), a maneira mais apropriada para conhecer a realidade, visto que se caracteriza por um mínimo de intervenção do pesquisador no campo de estudo, ao contrário do que ocorre com a experimentação e a interrogação.

O **questionário** consiste num conjunto de questões para serem respondidas por entrevistados. Em função de sua **flexibilidade**, é o instrumento mais comum para coletar dados primários. Precisa ser cuidadosamente desenvolvido, testado e corrigido, antes de ser administrado em larga escala. Este apresenta perguntas fixas, exatamente com as mesmas palavras, apresentadas sempre na mesma ordem e com as mesmas opções de respostas, de forma clara e completa, a todos os respondentes, segundo Mattar (1999). O questionário possibilita obter um volume de informações relativamente grande em um tempo menor, em relação a outros tipos de instrumentos. Por outro lado, o uso de questionários aplicados por meio de entrevistas pessoais pode ocasionar um custo mais alto, a inibição do respondente com a presença do pesquisador, omitindo determinadas respostas e a necessidade de entrevistadores devidamente treinados para evitar tendenciosidade.

A **entrevista** é o diálogo entre o pesquisador e determinada pessoa, ou informante, com o objetivo de colher informações e dados relevantes para a pesquisa. Segundo Gil (2000), a entrevista busca facilitar o processo de coleta de dados, pois com o contato direto se pode explicitar claramente os objetivos da pesquisa e do questionário e responder às dúvidas que os entrevistados possam ter. A entrevista pode ser estruturada, utilizando-se um formulário que o próprio pesquisador preenche de acordo com as respostas dadas pelo informante, ou não estruturada.

Na pesquisa, foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados: o **questionário**, aplicado aos diferentes sujeitos da pesquisa, ou seja, aos consumidores (ANEXOS A e C) e aos gerentes (ANEXO B), ambos por meio de entrevista; e a **entrevista estruturada**, aplicada ao presidente e ao gerente da central de negócios objeto de estudo (ANEXO D). Os instrumentos utilizados serão melhor detalhados no próximo tópico deste trabalho.

4.3.3 Pré-teste

Segundo Gil (2000), qualquer que seja o instrumento de coleta de dados adotado, tão logo seja redigido, é indispensável que seja validado pelo pré-teste.

Essa etapa visa a avaliar os instrumentos enquanto tais, objetivando garantir que mensurem exatamente aquilo que pretendem medir. Para Lakatos e Marconi (1991), o pré-teste serve também para verificar se o instrumento se reveste de fidedignidade, validade e operatividade. As autoras afirmam que o pré-teste permite, ainda, a obtenção de uma estimativa sobre os futuros resultados.

Um resumo dos procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento deste trabalho pode ser visto no Quadro 4.5.

Métodos de abordagem	- Qualitativo e quantitativo
Métodos de Pesquisa	- Exploratória, descritiva e explicativa
Método de procedimento	- Estudo de caso
Instrumento de coleta de dados	- Entrevista estruturada - Questionário e - Observação participante
Objeto de estudo	- Central de negócios do setor supermercadista localizada na cidade de Itajubá, MG
Sujeitos da pesquisa	- Consumidores de supermercados - Gerentes e Diretores dos supermercados associados - Presidente e gerente da central de negócios

Quadro 4.5 - Procedimentos Metodológicos

4.4 Tratamento dos dados

Para transformar dados coletados em informações, os pesquisadores precisam analisá-los e interpretá-los. Segundo Gil (2000), a análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação, e envolve os seguintes procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após a análise, ocorre a interpretação dos dados, que é o estabelecimento de relação entre os resultados obtidos, procurando o sentido mais amplo das respostas mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Após o trabalho de campo, passou-se à reunião dos dados para a obtenção dos resultados e posterior análise. O processo de interpretação transcorreu nesta seqüência: classificação, tabulação de respostas e análise dados, sendo que:

- a) a classificação foi realizada com a distribuição e seleção dos dados obtidos na pesquisa com os consumidores, reunindo-os em classes de respostas, conforme os objetivos;
- b) a tabulação dos questionários respondidos pelos consumidores foi feita à mão, contando-se as respostas pelo número de ocorrência das alternativas;

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

Os resultados levantados nas pesquisas com consumidores e gerentes foram apropriados para que se pudesse fazer uma leitura mais concreta da relação entre os serviços colocados à disposição dos supermercados pela central de negócios, sua relação com a expectativa dos consumidores e seu efeito sobre a satisfação dos mesmos.

Para tanto, no capítulo a seguir serão apresentados a pesquisa realizada e os resultados obtidos, bem como a análise dos resultados encontrados.

5. Apresentação da pesquisa e análise dos resultados

No capítulo anterior, foram apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração da pesquisa de campo. Neste capítulo, serão apresentados a pesquisa realizada, a análise dos resultados obtidos junto aos sujeitos da pesquisa e, por fim, as considerações finais sobre a pesquisa.

5.1 A Pesquisa

Neste tópico, serão apresentados a pesquisa realizada, as etapas de coleta de dados e os questionários aplicados.

5.1.1 Modelo esquemático da pesquisa

A Figura 5.1 apresenta o modelo de relacionamento entre a central de negócios, os consumidores⁶ e os clientes, no qual está fundamentado este trabalho.

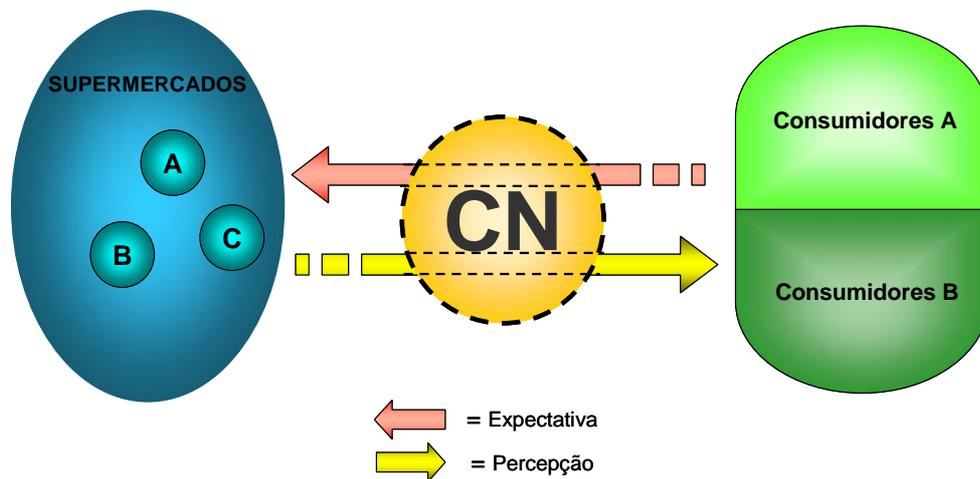


Figura 5.1 - Modelo de relacionamento entre central de negócios (CN), consumidores e clientes

O trabalho está estruturado em três etapas, abrangendo as falhas 1 e 5 do modelo de qualidade em serviço, representado pela área sombreada da Figura 5.2. As etapas são as seguintes:

⁶ Identifica-se como A o consumidor em sua unidade básica de consumo, a residência; e como consumidor B aquele que se encontra no ambiente de consumo, no caso o supermercado, no momento da pesquisa.

1. Identificação das expectativas dos consumidores A e B com relação aos serviços prestados pelos supermercados em geral;
2. Identificação da percepção dos gerentes sobre as expectativas dos consumidores de supermercados - **falha 1**;
3. Identificação dos serviços colocados à disposição dos supermercados pela central de negócios e sua relação com a satisfação do consumidor, através da identificação das expectativas e percepções dos mesmos - **falha 5**.

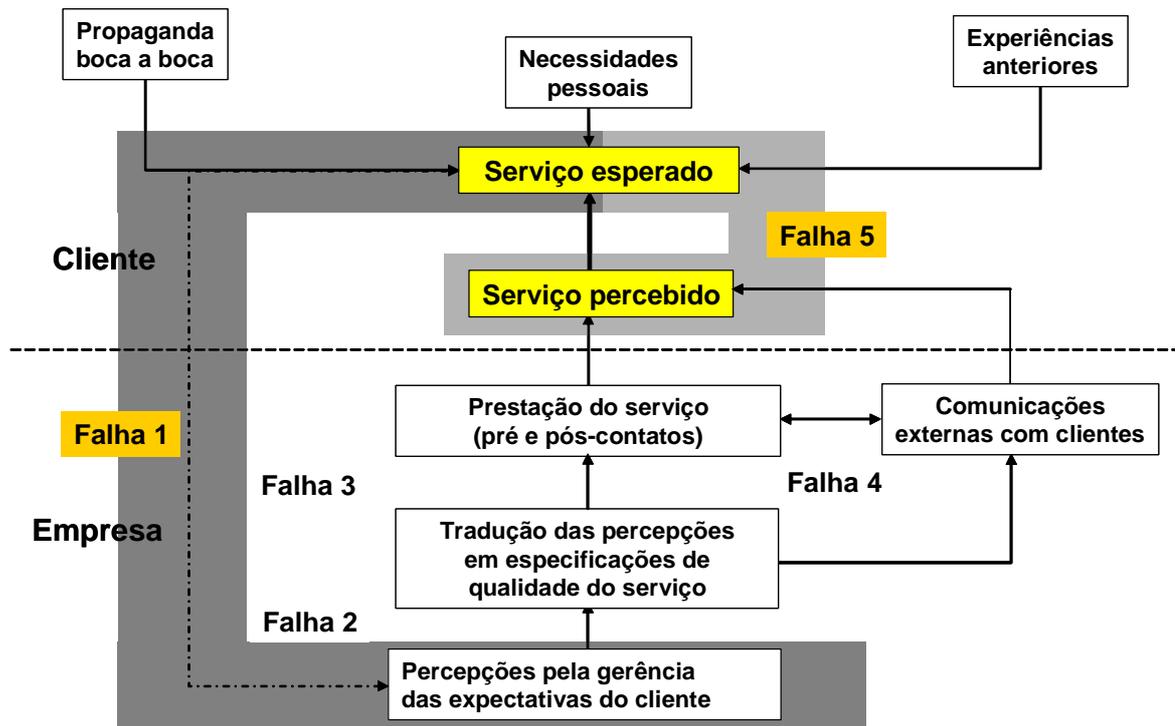


Figura 5.2 - Modelo conceitual de qualidade em serviços
 Fonte: Adaptado de Parasuraman *et al.* (1985)

5.1.2 Descrição das etapas

1º etapa - Identificação das expectativas dos consumidores A e B com relação aos serviços prestados pelos supermercados em geral;

Esta etapa foi subdividida em outras duas etapas. A primeira foi realizada através de entrevista com os consumidores A, conforme está definido no capítulo 4, através da identificação das expectativas dos mesmos com relação aos serviços prestados pelos

supermercados em geral. A segunda etapa busca identificar as expectativas dos consumidores B.

Para os consumidores A, utilizou-se de entrevista estruturada aplicada a uma amostra de 400 residências urbanas aleatoriamente definidas pela técnica **Probabilística Aleatória Simples**, onde cada elemento da população tem igual probabilidade de representar o universo pesquisado. Para a validação do questionário foi realizada, nos dias 05 e 06 de Julho de 2005, uma experiência com oito consumidores em um dos supermercados da rede localizado em outro município, resultando, após adequação, no instrumento final a ser aplicado (Anexo A).

O questionário destinado aos consumidores A foi desenvolvido com base em Rossoni (2002) e Rojo (1998b) e constou de 7 questões, todas de múltipla escolha, estruturado conforme Quadro 5.1

Número da questão	Objetivo
1	Identificar quais os fatores determinantes na escolha de um supermercado
2	Identificar o supermercado que o consumidor frequenta
3	Identificar a frequência de visita do consumidor ao supermercado de sua preferência
4	Identificar quais os principais motivos que o levam a comprar naquele estabelecimento
5	Avaliar os atributos do supermercado de sua preferência segundo uma escala que vai de excelente a péssimo, passando por bom, razoável e ruim.
6	Identificar se o consumidor frequenta outro supermercado
7	Identificar quais os principais motivos que o levam a comprar em outro estabelecimento

Quadro 5.1 – Estrutura do questionário aplicado aos consumidores

Além das perguntas relativas ao tema da pesquisa, coletaram-se dados de caracterização do consumidor, como sexo, idade, nível de escolaridade, estado civil e renda mensal.

A coleta de dados junto aos consumidores foi efetuada nos lares, quando da sua presença, entre os dias 06 e 15 de Julho de 2005. A entrevista foi realizada por três estagiárias, devidamente treinadas e com experiência na área de pesquisa de campo.

Na 1ª questão, era solicitado ao respondente identificar os três itens de maior importância na escolha de um supermercado.

Optou pela identificação de três fatores, uma vez que um dos objetivos específicos do trabalho era identificar, entre os fatores considerados pelos consumidores, quais os mais importantes.

Na 4ª questão, o respondente identificaria, no máximo, 3 motivos determinantes na escolha do supermercado de sua preferência.

Na 5ª questão, observa-se que se apresentava ao respondente uma ficha (Anexo E) com a escala de resposta pretendida, para facilitar seu entendimento, conforme Rossoni (2002).

Na 7ª questão, o respondente identificaria, no máximo, 3 motivos determinantes na escolha deste supermercado como sua segunda opção de compra.

Para a segunda etapa, que considerou os consumidores B, utilizou-se de entrevista estruturada aplicada a uma amostra de 30 clientes em cada supermercado da rede, localizados na cidade de Itajubá. Utilizou-se, para a escolha dos respondentes, a técnica de **amostragem por acessibilidade** ou por **conveniência**, em razão da aleatoriedade do movimento de clientes no estabelecimento, a conveniência do pesquisador e as características estabelecidas. Para a validação do questionário, foi realizada, nos dias 11, 12 e 13 de Julho de 2005, uma experiência com dez clientes de um dos supermercados da rede localizado em outro município resultando, após adequação, no instrumento final a ser aplicado (Anexo B).

O questionário destinado aos consumidores B foi desenvolvido com base em Rossoni (2002) e Rojo (1998b), considerando-se o questionário aplicado aos consumidores A e constou de 11 questões de múltipla escolha. O formulário foi estruturado conforme Quadro 5.2.

Além das perguntas relativas ao tema da pesquisa, coletaram-se dados de caracterização do cliente, como sexo, idade, nível de escolaridade, estado civil e renda mensal.

A coleta de dados junto aos clientes foi efetuada em quatro supermercados localizados no município de Itajubá, entre os dias 20 de Agosto e 17 de Setembro de 2005. A entrevista foi realizada por três estagiárias, devidamente treinadas e com experiência na área de pesquisa de campo, fazendo as perguntas aos clientes e anotando as respostas, à medida que o entrevistado respondia.

Número da questão	Objetivo
1	Identificar a expectativa do cliente em relação aos fatores considerados importantes na escolha do supermercado, utilizando uma escala de 4 pontos.
2	Avaliar a satisfação do cliente em relação a cada fator, segundo uma escala de 4 pontos.
3	Identificar qual (is) o(s) principal (is) motivo(s) que leva a comprar naquele supermercado.
4	Identificar a frequência de visita do cliente ao supermercado.
5 e 6	Identificar se o cliente frequenta outro supermercado. Se sim, qual o supermercado freqüentado.
7	Identificar quais os principais motivos que levam a comprar nesse outro supermercado.
8	Identificar como o cliente avalia os preços deste supermercado em relação aos outros.
9	Identificar, na visão do cliente, qual supermercado oferece os melhores preços.
10	Identificar se o cliente reconhece a central de negócios da qual o supermercado faz parte.
11	Contém 11 afirmativas relacionadas aos serviços do supermercado onde o respondente pode concordar, discordar ou ficar indiferente às questões.

Quadro 5.2 – Estrutura do questionário aplicado aos consumidores

Na 1ª questão, o cliente identifica qual a importância de cada fator na escolha de um supermercado. As alternativas vão do **Extremamente Importante** ao **Sem Importância**,

passando pelo **Importante** e **Pouco Importante**. O respondente também tem uma opção **Nula**.

Na 2ª questão, o cliente avalia a qualidade dos serviços prestados pelo supermercado com base em sua satisfação com os mesmos. As alternativas vão do **Muito Satisfeito** ao **Muito Insatisfeito**, passando pelo **Pouco Satisfeito** e **Pouco Insatisfeito**. O respondente também tem uma opção **Nula**.

Na 3ª e na 7ª questão, o cliente identifica, no máximo, 3 motivos determinantes na escolha do primeiro e do segundo supermercado de sua preferência, respectivamente.

Na 8ª questão, o cliente classifica os preços deste supermercado em relação aos outros, através de uma escala de 5 pontos, indo da alternativa **bem melhores** ao **muito piores**, passando pelo **melhores**, **parecidos** e **piores**. O respondente também tem uma opção **Nula**.

A questão 9 busca identificar, na visão do consumidor, qual supermercado oferece os melhores preços. Era apresentada ao consumidor uma relação dos supermercados mais citados em pesquisas anteriores.

Na 10ª questão, o consumidor era solicitado a identificar, em uma relação de três centrais de negócios, qual é aquela de que o supermercado participa. Observa-se que o consumidor tinha uma alternativa **Nula**.

A questão 11 é composta de 11 afirmativas relativas aos serviços do supermercado pesquisado. O respondente tinha as opções **Sim**, + **ou** – (indiferente), **Não**, **Não sabe** e **Sem Resposta**. O objetivo era identificar particularidades que explicassem o comportamento dos consumidores dos diferentes estabelecimentos, dando subsídios à análise dos resultados.

2º etapa - Identificação da percepção dos gerentes sobre as expectativas dos consumidores de supermercados – falha 1

Esta etapa foi realizada por meio da identificação da percepção dos gerentes dos supermercados da central de negócios do município de Itajubá, com relação às **expectativas dos consumidores** de supermercados.

Para a amostra, utilizou-se da técnica **Não-Probabilística por Acessibilidade** ou por **Conveniência**, na qual os elementos são selecionados de acordo com a conveniência do pesquisador e as características estabelecidas. A entrevista foi aplicada aos principais gestores dos supermercados da central de negócios localizados no município de Itajubá. Para a validação do questionário, foi realizada, no dia 06 de Julho de 2005, uma experiência com dois gerentes de um dos supermercados da rede localizado em outro município, resultando assim, após devida adequação, no instrumento final a ser aplicado (Anexo B).

O questionário destinado aos gerentes foi desenvolvido com base em Rossoni (2002) e Rojo (1998b), considerando o questionário aplicado aos consumidores e constou de 4 questões, sendo 3 de múltipla escolha e 1 questão aberta, estruturado conforme Quadro 5.3.

Número da questão	Objetivo
1	Identificar o que os consumidores mais valorizam na escolha de um supermercado, na percepção do gerente.
2	Identificar quais os principais motivos que levam o consumidor a comprar naquele estabelecimento
3	a) Avaliar os fatores determinantes da escolha do supermercado pelos consumidores, na visão dos gerentes, segundo a escala: Excelente, Bom, Razoável, Ruim ou Péssimo, mais a opção Não Utiliza ou Não Possui; b) Avaliar a evolução desses fatores nos últimos 12 meses.
4	Identificar quais os benefícios, além do preço, que seus clientes tiveram como resultado da associação a uma rede de supermercados.

Quadro 5.3 – Estrutura do questionário aplicado aos consumidores

A coleta de dados junto aos gerentes foi efetuada nos estabelecimentos entre os dias 13 e 15 de Julho de 2005. Deu-se por **entrevista pessoal** com o pesquisador fazendo as perguntas e anotando as respostas, à medida que o entrevistado respondia.

Na 1ª questão, era solicitado ao respondente identificar os três itens de maior importância para o consumidor na escolha de um supermercado.

Na 2ª, o respondente identificaria quais os principais motivos que levam o consumidor a comprar naquele estabelecimento. Era permitido identificar, no máximo, até 3 fatores.

Na letra **a** da 3ª questão, o respondente faria uma avaliação dos fatores determinantes para a escolha do supermercado, segundo a escala: **Excelente, Bom, Razoável, Ruim** ou **Péssimo**, mais a opção **Não Utiliza** ou **Não Possui**.

Na letra **b** da 3ª questão, o respondente avaliaria a evolução daqueles fatores em seu estabelecimento considerando os últimos 12 meses.

Na 4ª questão, aberta, o respondente identificaria quais os benefícios trazidos pela central de negócios para os clientes do supermercado.

3º etapa - Identificação dos serviços colocados à disposição dos supermercados pela central de negócios e sua relação com a satisfação do consumidor, através da identificação das expectativas e percepções dos mesmos - falha 5.

A **etapa 3** foi subdividida em outras duas etapas. A primeira foi realizada através de entrevista com a direção da central de negócios e teve como objetivo identificar: (1) a central de negócios supermercadista; (2) os supermercados que fazem parte dessa central; e (3) os principais objetivos da central e as respectivas prioridades e os serviços colocados à disposição dos supermercados associados.

Para esta etapa, utilizou-se de entrevista estruturada aplicada aos principais gestores, ou seja, presidente e gerente da central de negócios (Anexo D).

A segunda etapa faz a avaliação dos fatores considerados importantes para os consumidores na escolha do supermercado, levando-se em conta a expectativa e a percepção dos consumidores A e B, identificados na etapa anterior.

5.2 Apresentação e análise dos resultados

Todos os passos anteriores em um processo de pesquisa têm o único propósito de chegar ao estágio da análise, que permite ao pesquisador tirar conclusões, fazer recomendações e tomar decisões.

Para Lakatos e Marconi (2001), na análise o pesquisador entra em maiores detalhes sobre o trabalho, procurando respostas para suas perguntas de pesquisa, e buscando estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas.

Com o objetivo de avaliar a relação entre a satisfação do consumidor e os serviços prestados por uma central de negócios, através da identificação das expectativas e percepções de consumidores e clientes, realizou-se uma pesquisa com 520 consumidores, 4 gerentes de supermercados, o presidente e o gerente da central de negócios estudada. A pesquisa aconteceu na cidade de Itajubá, em diversos locais, entre os meses de Julho e Setembro de 2005.

Para atender ao objetivo proposto, a pesquisa foi dividida em três etapas, a saber: exploratória, descritiva e explicativa. Os resultados serão apresentados a seguir.

5.2.1 Etapa exploratória

Na etapa exploratória, o objetivo foi caracterizar o objeto de estudo, apresentando a estrutura da central de negócios e os supermercados participantes.

Esta etapa foi realizada através de entrevista pessoal com o presidente e o gerente da central de negócios, conforme escrito anteriormente.

A central de negócios estudada, denominada neste trabalho de ALFA, é uma associação civil, sem fins lucrativos, que tem por finalidade promover a integração, a representação e a evolução, criando novas oportunidades e parcerias junto a seus membros e associados. O Quadro 5.4 apresenta um perfil das lojas participantes do grupo.

O grupo foi fundado no dia 01 de Julho de 2004 e está sediado na cidade de Itajubá, MG. Inicialmente, o grupo foi constituído por 8 (oito) supermercados, num total de 9 lojas. Atualmente (Outubro de 2005), conta com 10 supermercados, 13 lojas e está presente em 7 cidades do sul de Minas.

O faturamento anual do grupo foi de R\$ 50,2 milhões no ano de 2005. Juntos possuem 4.780 m2 de área de vendas, 38 *chek out's* e mantêm 161 empregos diretos.

SM	Cidade	Área de venda (m2)	chek out	Itens	Seções (*)	Funcionários
A	Itajubá	350	3	8.000	M, A, H, F, N	15
B	Itajubá	250	2	7.000	M, A, H, F, N	8
C	Itajubá	400	4	9.000	M, F, N	16
D	Itajubá	350	2	8.000	M, H, F, N	9
E	Piranguinho	350	2	7.500	M, A, H, F, N	11
F	S.R. Sapucaí	880	6	10.000	M, A, H, F, N	26
G	S.R. Sapucaí	200	2	7.500	M, A, H, F, N	9
H	S.S.B. VISTA	250	2	7.000	M, A, H, F, N	6
I	Careaçú	350	3	7.500	M, H, F, N	9
J	Itajubá	250	2	7.000	M, F, N	8
K	Delfim Moreira	200	1	6.500	M, F, N	6
L	S.G. Sapucaí	350	3	8.000	M, A, H, F, N	16
M	C. Minas	200	2	6.500	M, A, H, F, N	7
N	C. Minas	200	2	6.500	M, H, F, N	6
O	Brasópolis	200	2	6.000	M, A, H, F, N	12

* Identificam as seções⁷ tradicionais existentes nos supermercados.

Quadro 5.4 – A central de negócios ALFA

Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de dados da pesquisa

⁷ Os supermercados têm 5 seções tradicionais: Merceria (M); Açougue (A); Frutas, legumes e verduras, FLV (H); Frios e Laticínios (F); Não alimentos (N) e, às vezes, Padaria (P).

Os principais objetivos do grupo, em ordem de importância, são descritos abaixo:

1. **aquisição de mercadorias a preços reduzidos:** através da compra conjunta, uma vez que a compra passa a ser centralizada para vários grupos de produtos;
2. **venda de mercadorias a preços baixos:** através de campanhas promocionais periódicas: implantação de jornais de ofertas com periodicidade quinzenal a preços competitivos, compatíveis com as maiores redes de supermercados da região;
3. **reformulação do *mix*:** redução do número de marcas oferecidas para um mesmo produto como forma de aumentar o poder de barganha junto aos fornecedores parceiros, ao mesmo tempo que busca ampliar o número de itens oferecidos;
4. **padronização das lojas:** padronização da comunicação visual das lojas, tanto interna (uniformes, identificação de seções, material promocional e campanhas publicitárias) quanto externa (cores, fachada e veículos), como forma de criar uma identidade para a marca;
5. **parcerias com fornecedores:** desenvolvimento de parcerias com fornecedores através do esforço de venda concentrado sobre um *mix* reduzido de produtos, contratado durante um período pré-determinado, trabalhando com produtos de alta qualidade e preços acessíveis;
6. **acesso direto à indústria:** viabilizar o acesso dos pequenos supermercados à compra direto da indústria para itens de alto giro.
7. **crediário próprio e unificado:** adoção de um sistema de crediário unificado para venda a prazo em todas as lojas do grupo;
8. **produtos de marca própria:** lançamento de produtos com a marca do grupo, com itens de alta qualidade a preços acessíveis, como forma de reforçar a imagem de ótima

qualidade e preços baixos que o grupo quer imprimir;

9. treinamento de pessoal: desenvolvimento de programas de treinamento para gerentes e funcionários, com foco no atendimento e no gerenciamento por categorias;

10. contabilidade central: centralização da contabilidade dos supermercados associados.

Vinculado a esse objetivo está a redução das despesas com esse tipo de serviço e a melhoria do mesmo, através da especialização.

Um resumo com os principais serviços oferecidos e as respectivas prioridades, definidas em conjunto pelo presidente e pelo gerente da central, pode ser visto no quadro 5.5.

SERVIÇOS	PRIORIDADE
Compra conjunta	1
Campanhas promocionais (Jornais de ofertas)	2
Reformulação do <i>mix</i>	3
Padronização das lojas (<i>layout</i> , comunicação visual, uniformização)	4
Parceria com fornecedores (lançamento de produtos, campanhas promocionais)	5
Acesso direto à indústria	6
Sistema de crediário próprio e unificado	7
Produtos com marca própria	8
Treinamento de pessoal	9
Contabilidade centralizada	10

Quadro 5.5 – Principais serviços oferecidos pela central de negócios e a prioridade das ações
Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de dados da pesquisa, 2005

5.2.2 Etapa descritiva

A etapa descritiva tem como objetivo estudar as características de um grupo. Desta forma, os resultados da pesquisa foram divididos em três etapas, com base nos sujeitos da pesquisa: (1) entrevista com consumidores A; (2) entrevista com consumidores B, e (3) entrevista com gerentes dos supermercados, que serão apresentados conforme a caracterização da amostra, isto é, globalmente.

5.2.2.1 Entrevista com os consumidores A

Foram coletados dados gerais buscando-se traçar o perfil dos consumidores de supermercados A, da cidade de Itajubá, com relação a fatores como sexo, estado civil, faixa etária, escolaridade, renda mensal da família e frequência de visitas ao supermercado.

Na variável sexo, percebe-se a predominância do sexo feminino sobre o masculino, Figura 5.3.

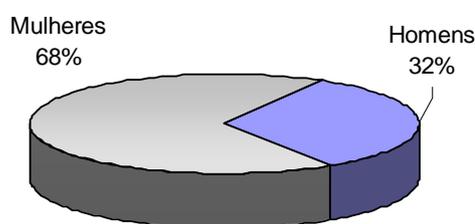


Figura 5.3 – Sexo – consumidor A
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Para a variável estado civil, Figura 5.4, percebe-se a predominância de pessoas casadas.

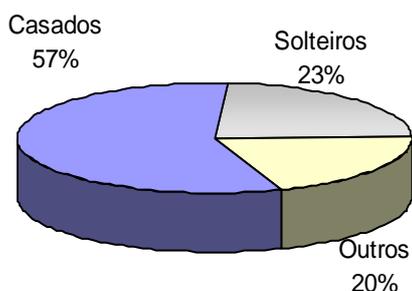


Figura 5.4 – Estado civil – consumidor A
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

A distribuição dos consumidores A por faixa etária revela uma população adulta e madura, com 75% dos entrevistados estando acima dos 31 anos, conforme Figura 5.5.

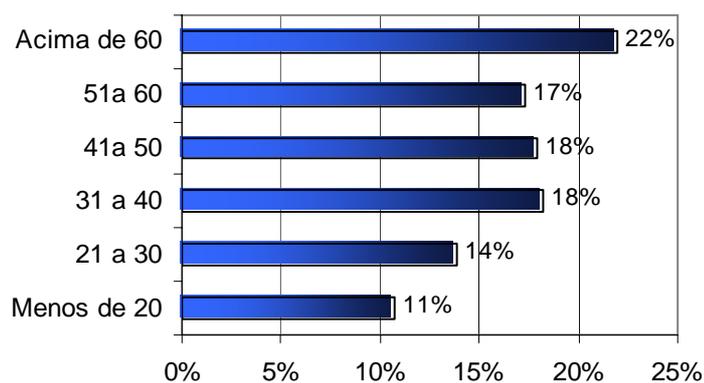


Figura 5.5 – Faixa etária – consumidor A
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

A variável nível de escolaridade, Figura 5.6, mostra uma maior incidência de indivíduos com primeiro grau completo. A minoria possui formação de nível superior.

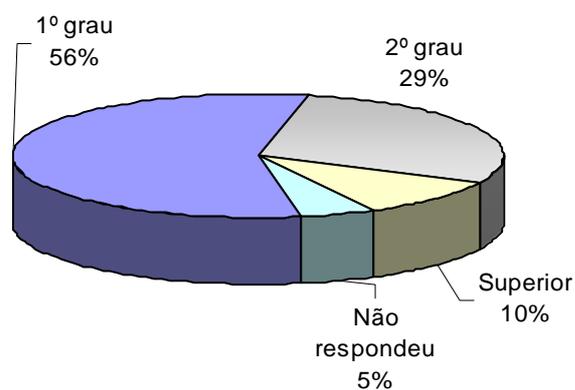


Figura 5.6 – Nível de escolaridade – consumidor A
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

A distribuição de frequência dos níveis de renda familiar, Figura 5.7, revela que a grande maioria dos entrevistados, 79%, possui renda mensal abaixo de R\$ 1.500,00, equivalente a cinco salários mínimos.

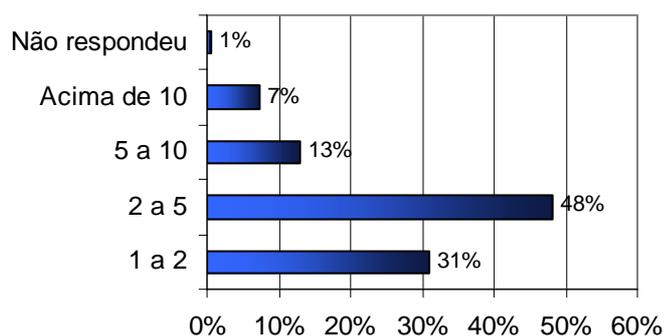


Figura 5.7 – Renda familiar mensal – consumidor A (base: salário mínimo R\$ 300,00)
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

A Figura 5.8 apresenta o comportamento do consumidor A quanto à frequência de visitas ao supermercado. As visitas semanal e diária juntas somam 49% dos entrevistados. Estes números mostram uma mudança do perfil do consumidor, uma vez que as visitas mensais predominavam neste segmento (BORGES, 2001).

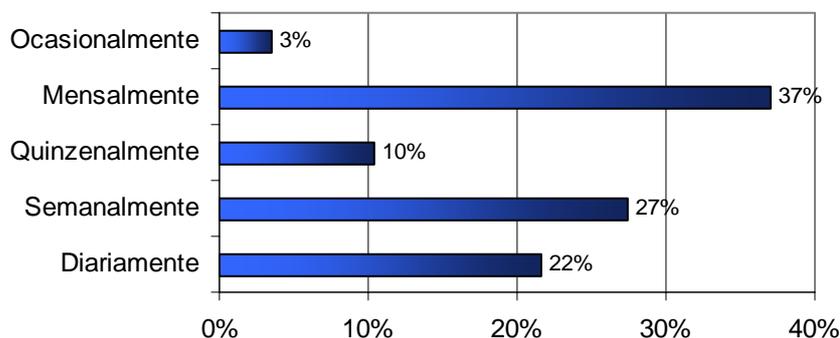


Figura 5.8 – Frequência ao supermercado – consumidor A
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Após a identificação do perfil dos consumidores A, os mesmos foram solicitados a responder a várias perguntas relativas ao seu comportamento como consumidor de serviços de supermercados. As perguntas e respostas estão relacionadas a seguir:

1. O que o consumidor A considera importante na escolha de um supermercado

Nesta questão, os consumidores foram solicitados a avaliar a importância de cada fator na determinação da escolha do supermercado. O resultado, conforme Figura 5.9, revela que o

fator preço é determinante na escolha do supermercado pelo consumidor A. O resultado vai ao encontro da literatura, onde o fator preço aparece como potencial fator de atração.

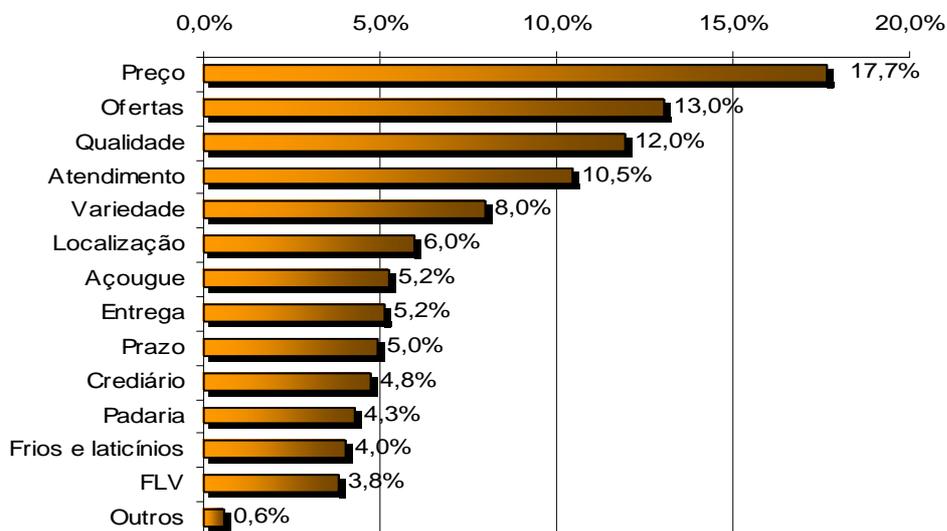


Figura 5.9 – Fatores mais importantes na escolha do supermercado na visão do consumidor A

Fonte: Dados da pesquisa, 2005

2. Motivos que levaram o consumidor A a comprar no supermercado de sua preferência

Quando perguntado ao consumidor A o principal motivo que o faz comprar no supermercado de sua preferência, o resultado não surpreende, conforme mostra a Figura 5.10. A localização é, disparado, o motivo principal da escolha. O consumidor A busca realmente o supermercado mais próximo para fazer compras com maior frequência. Depois da localização, as variáveis preço e ofertas determinam a frequência das idas do consumidor A ao supermercado. O atendimento também é valorizado pelo consumidor A, assim como a variedade de produtos colocados à sua disposição.

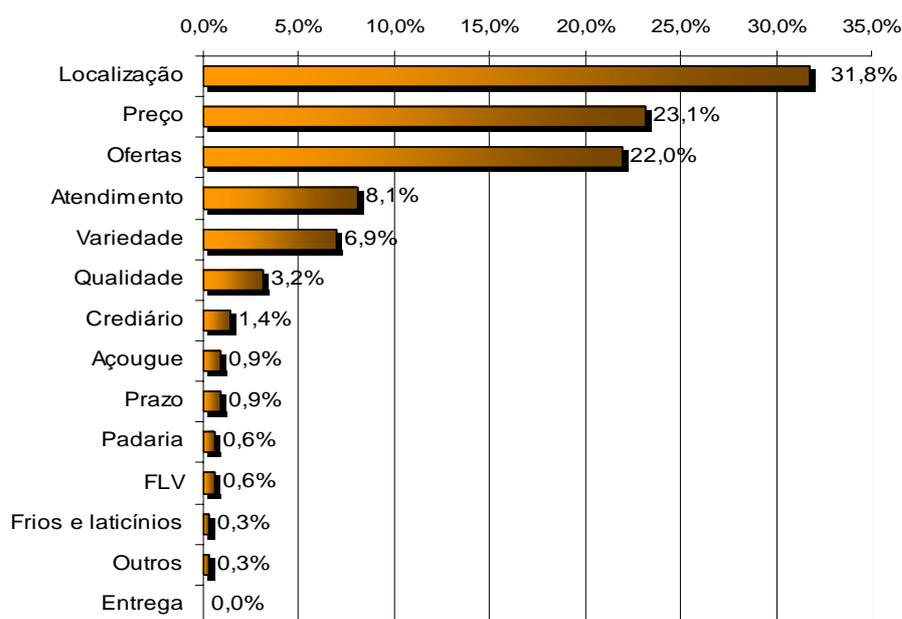


Figura 5.10 – Fatores determinantes da escolha do supermercado pelo consumidor A
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

3. Como o consumidor A avalia os fatores considerados mais importantes no supermercado de sua preferência

Quando o consumidor A é solicitado a avaliar cada fator no supermercado de sua preferência, conforme Figura 5.11, os fatores que apresentaram melhor desempenho foram a localização, a qualidade, a variedade, o atendimento e os frios e laticínios, respectivamente.

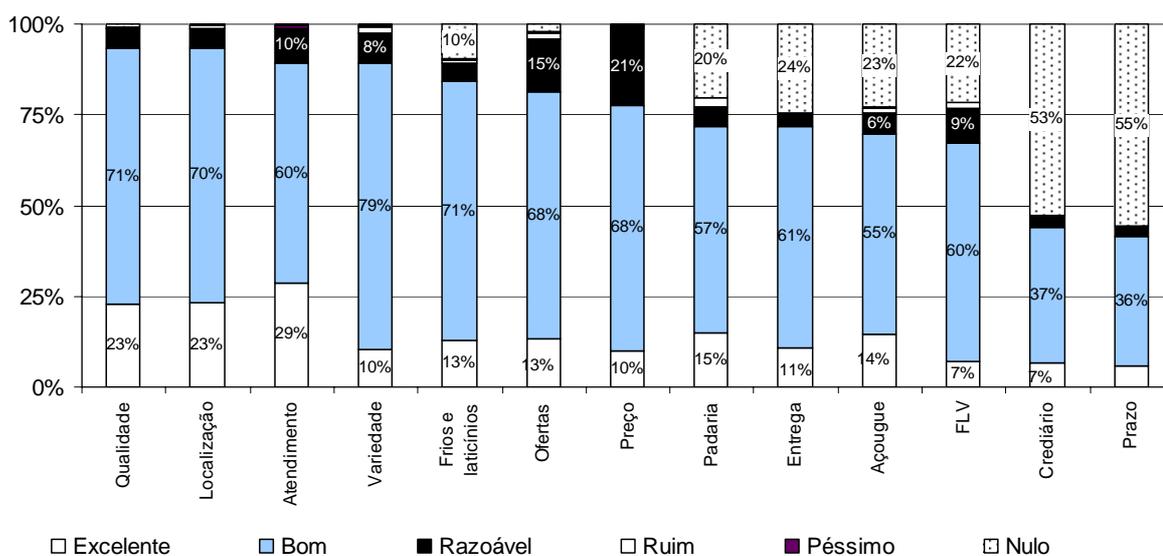


Figura 5.11 – Avaliação dos supermercados mais frequentados pelo consumidor A
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

4. A fidelidade do consumidor A

Quando perguntado ao consumidor A se ele freqüenta outro supermercado, a maioria respondeu que sim, ou seja, a maioria não é fiel a um único estabelecimento (Figura 5.12).

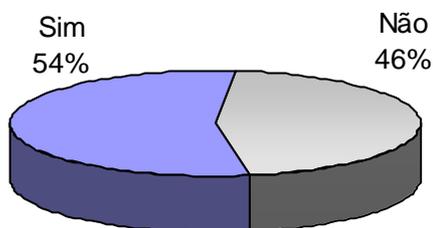


Figura 5.12 – Infidelidade do consumidor A
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

5. O que faz o consumidor A comprar em outros supermercados

Para a resposta sobre os motivos que levam o consumidor A a comprar em outro supermercado, a variável ofertas foi a mais citada, seguida da localização e da variedade, conforme mostra a Figura 5.13.

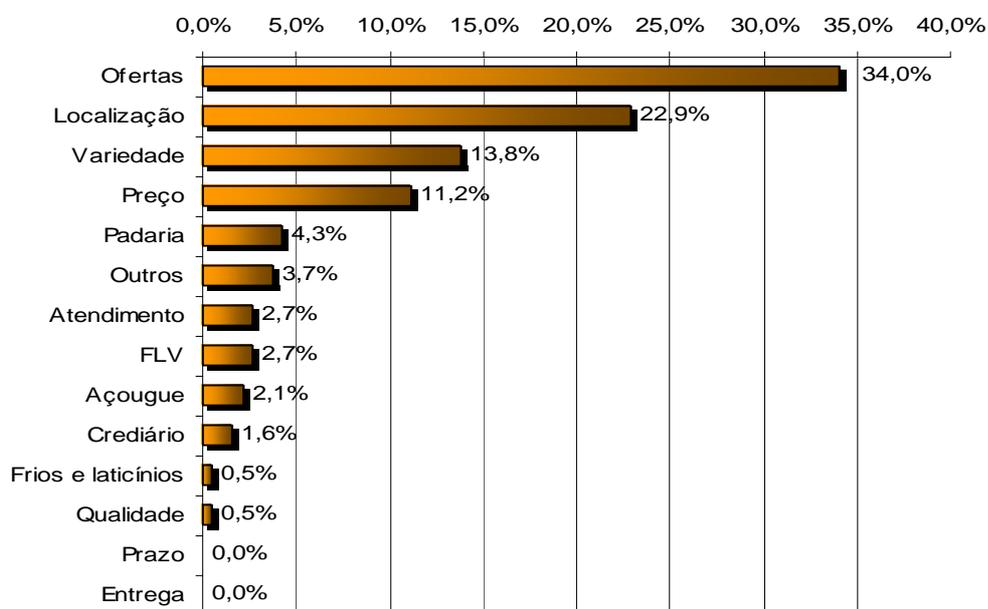


Figura 5.13 – Fatores que levam o consumidor A a outro supermercado
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

5.2.2.2 Entrevista com os consumidores B

Foram coletados dados gerais, buscando-se traçar o perfil dos consumidores de supermercados identificados como B, da cidade de Itajubá, com relação a fatores como sexo, estado civil, faixa etária, escolaridade, renda mensal da família e frequência de visitas ao supermercado.

Na variável sexo, percebe-se a predominância do sexo feminino sobre o masculino, conforme Figura 5.14.

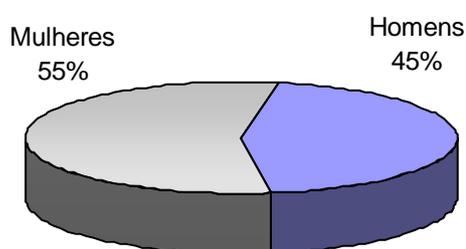


Figura 5.14 – Sexo – consumidor B
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Para a variável estado civil, Figura 5.15, percebe-se a predominância de pessoas casadas.

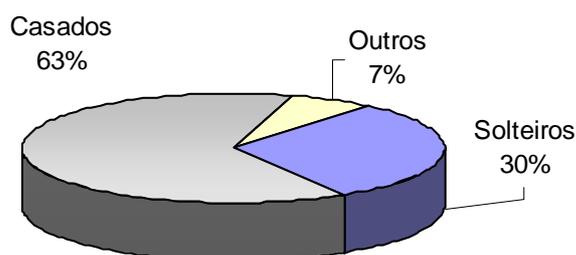


Figura 5.15 – Estado civil – consumidor B
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

A distribuição dos consumidores B por faixa etária revela uma população adulta e madura, com 75% dos entrevistados estando acima dos 31 anos, conforme Figura 5.16.

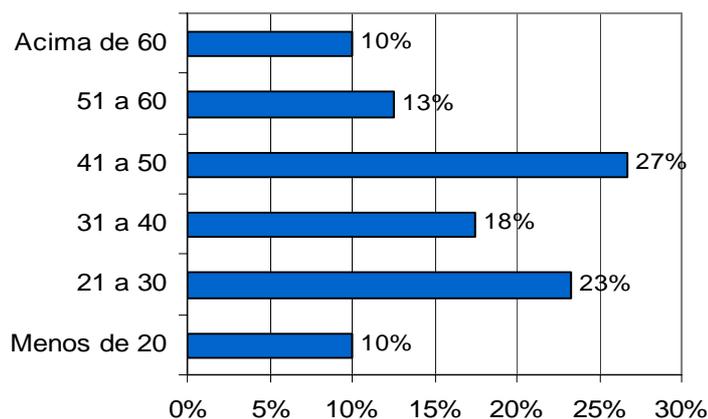


Figura 5.16 – Faixa etária – consumidor B
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

A variável nível de escolaridade, Figura 5.17, mostra uma maior incidência de indivíduos com primeiro grau completo. A minoria possui formação de nível superior.

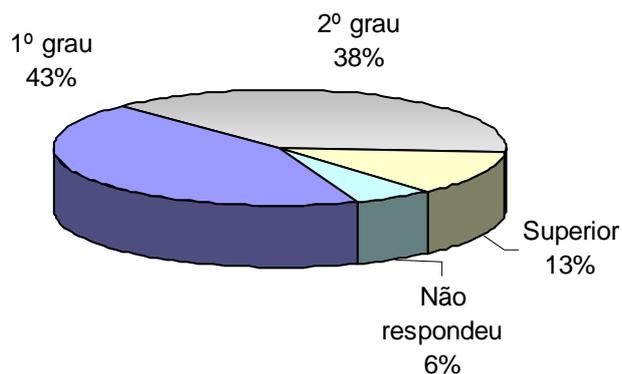


Figura 5.17 – Nível de escolaridade – consumidor B
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

A distribuição de frequência dos níveis de renda familiar, Figura 5.18, revela que a grande maioria dos entrevistados, 75%, possui renda mensal abaixo de R\$ 1.500,00, equivalente a cinco salários mínimos.

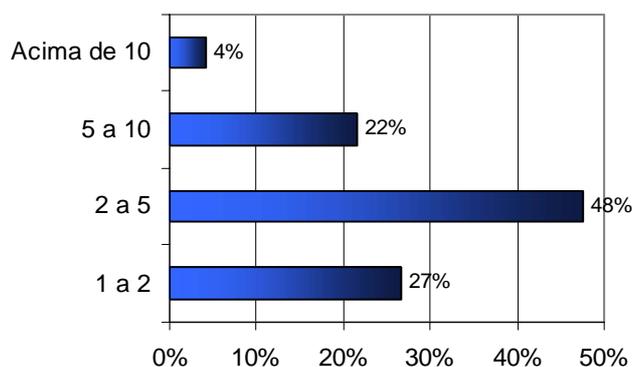


Figura 5.18 – Renda familiar mensal – consumidor B (base: salário mínimo)
 Fonte: Dados da pesquisa, 2005

A Figura 5.19 apresenta o comportamento do consumidor B quanto à frequência de visitas ao supermercado. Observa-se que a grande maioria dos entrevistados faz várias visitas ao supermercado durante o mês. As visitas semanal e diária juntas somam 74% dos entrevistados.

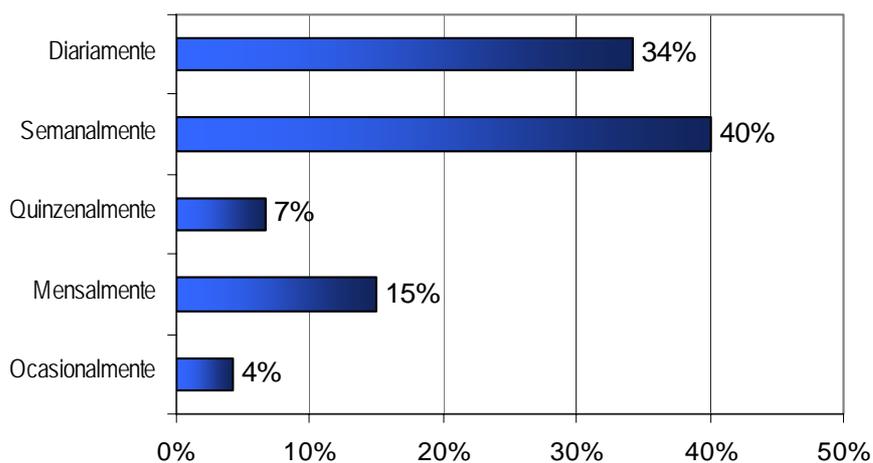


Figura 5.19 – Frequência ao supermercado – consumidor B
 Fonte: Dados da pesquisa, 2005

Após a identificação do perfil dos consumidores B, os mesmos foram solicitados a responder várias perguntas relacionadas ao seu comportamento como consumidores de serviços de supermercados. As perguntas e respostas estão relacionadas a seguir:

1. O que o consumidor B considera mais importante na escolha de um supermercado

O resultado, conforme Figura 5.20, revela que o fator **atendimento** é determinante na escolha do supermercado pelo consumidor B. O resultado difere do consumidor A, porém, na literatura o fator atendimento aparece como potencial fator de retenção.

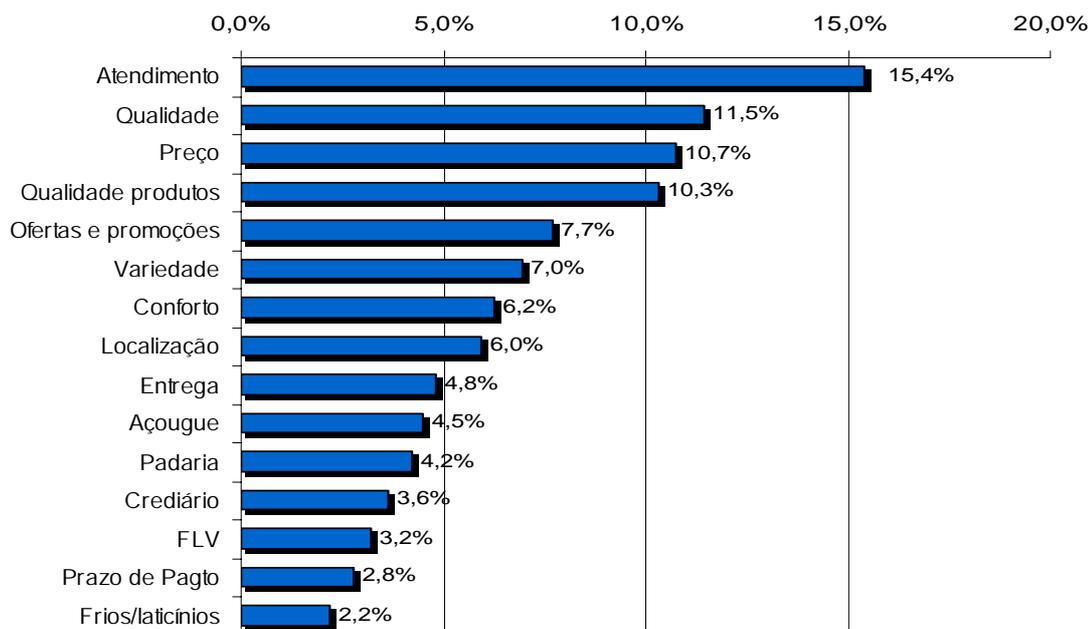


Figura 5.20 – Fatores mais importantes na escolha do supermercado na visão do consumidor B
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

2. Motivos que levaram o consumidor B a comprar no supermercado de sua preferência

Quando perguntado ao consumidor B o que o faz comprar naquele determinado estabelecimento, o resultado não surpreende, conforme mostra a Figura 5.21. A localização é disparado, o motivo principal da escolha. O consumidor busca realmente o supermercado mais próximo para fazer compras com maior frequência. Depois da localização, as variáveis preço e atendimento determinam a frequência das idas do consumidor B ao supermercado. A variável ofertas nem foi citada pelos entrevistados.

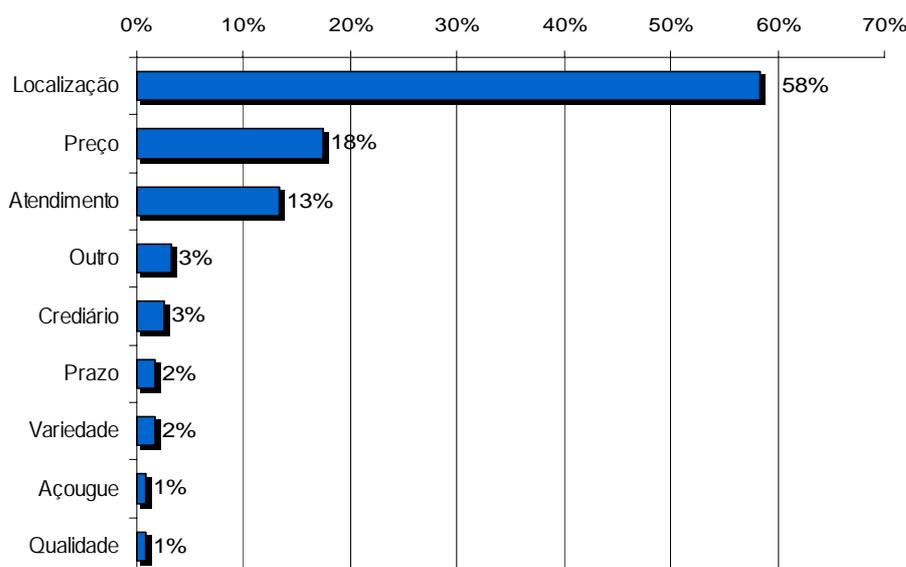


Figura 5.21 – Fatores determinantes da escolha do supermercado pelo consumidor B
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

3. A fidelidade do consumidor B

Outra pergunta feita ao consumidor B buscou identificar se o mesmo freqüentava outro supermercado. A resposta foi positiva para a maioria dos entrevistados, conforme Figura 5.22, mostrando que a maioria dos entrevistados não é fiel a um único estabelecimento.

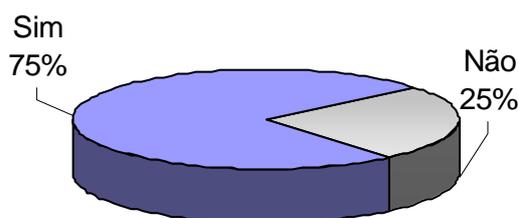


Figura 5.22 – Infidelidade do consumidor B
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

4. O que faz o consumidor B comprar em outro supermercado

Dos 75% dos entrevistados que disseram freqüentar outro supermercado, 71% deles freqüentam um mesmo supermercado, e o principal motivo apontado pelos entrevistados foi o fator ofertas. Preço e variedade também foram considerados importantes, conforme mostra a Figura 5.23.

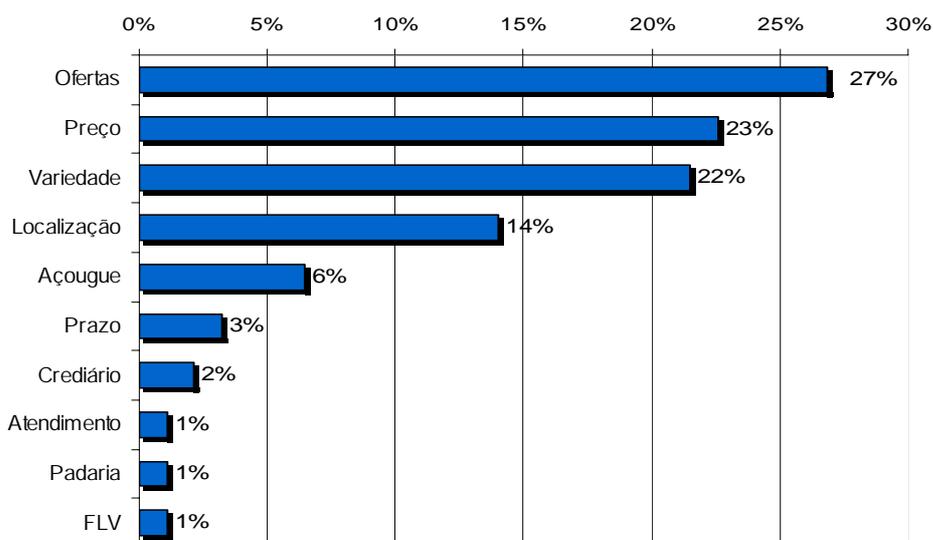


Figura 5.23 – Fatores que levam o consumidor B a visitar outro supermercado
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

5. Os preços dos supermercados associados em relação aos outros supermercados, na visão do consumidor B

Com relação à variação de preços entre os supermercados da central de negócios e os outros supermercados, a maioria dos entrevistados respondeu que os preços são **parecidos**, conforme mostra a Figura 5.24. Para 32% dos entrevistados, os preços dos supermercados da central de negócios são melhores do que os da concorrência.

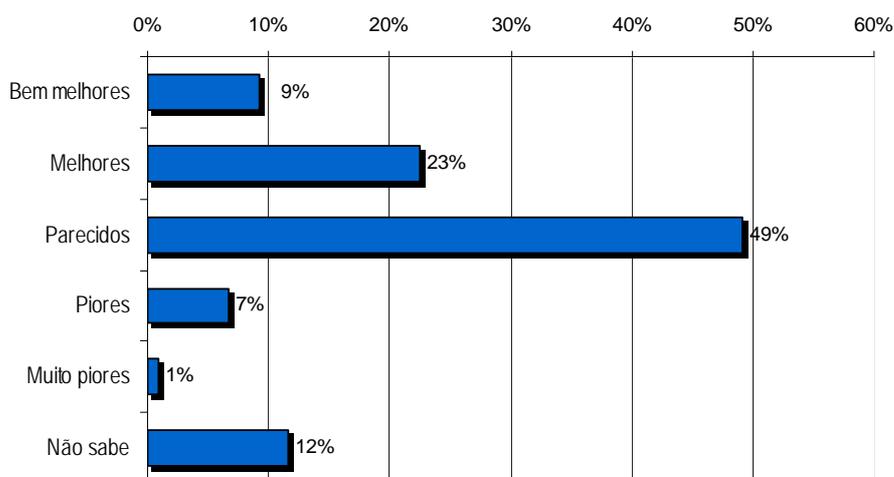


Figura 5.24 – Comparação de preços entre os supermercados da central de negócios e os outros, na visão do consumidor B
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

6. O consumidor B reconhece que o supermercado freqüentado faz parte da central de negócios em estudo

A maioria dos entrevistados reconhece que o supermercado que está freqüentando pertence à central de negócios em estudo, porém muitos ainda não sabem que o estabelecimento faz parte de uma central de negócios de supermercados, conforme Figura 5.25. Um dos prováveis motivos desse desconhecimento pode ser explicado, em parte, pela falta de padronização das lojas, tanto interna quanto externa. Outro motivo pode ser a falta de divulgação em outros canais, uma vez que as ações de divulgação ficam restritas aos jornais de ofertas.

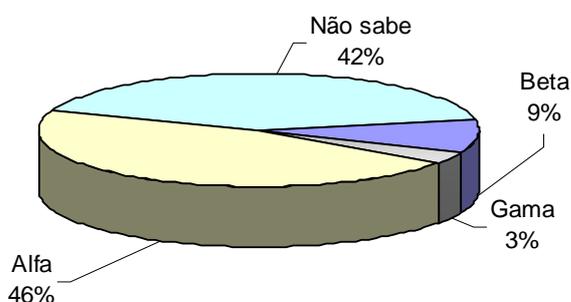


Figura 5.25 – Os supermercados e as centrais de negócios na visão do consumidor B
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

5.2.2.3 Entrevista com gerentes

Foram entrevistados os principais responsáveis pelos supermercados em estudo localizados no município de Itajubá e participantes da central de negócios. Os mesmos foram solicitados a responder perguntas relacionadas ao comportamento do consumidor e aos fatores considerados importantes pelos mesmos na escolha do supermercado de sua preferência.

1. O que o consumidor considera importante na escolha de um supermercado, na visão dos gerentes

A Figura 5.26 mostra que, segundo os gerentes, a qualidade é o fator mais importante para os consumidores, seguida do atendimento. Preço e variedade aparecem empatados como terceiro fator mais importante.

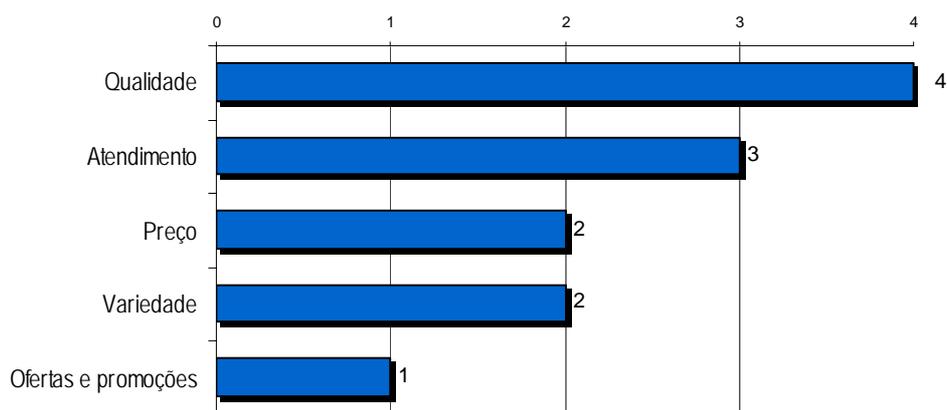


Figura 5.26 – Fatores mais importantes na escolha do supermercado pelo consumidor, na visão dos gerentes
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

2. Motivos que levaram o consumidor a escolher o supermercado de sua preferência, na visão dos gerentes

Quando perguntado aos gerentes os motivos que levaram o consumidor a escolher o seu supermercado, as variáveis preço e localização foram as mais citadas, seguidas da qualidade. Atendimento, tradição, ofertas e crediário também foram citadas, conforme Figura 5.27.

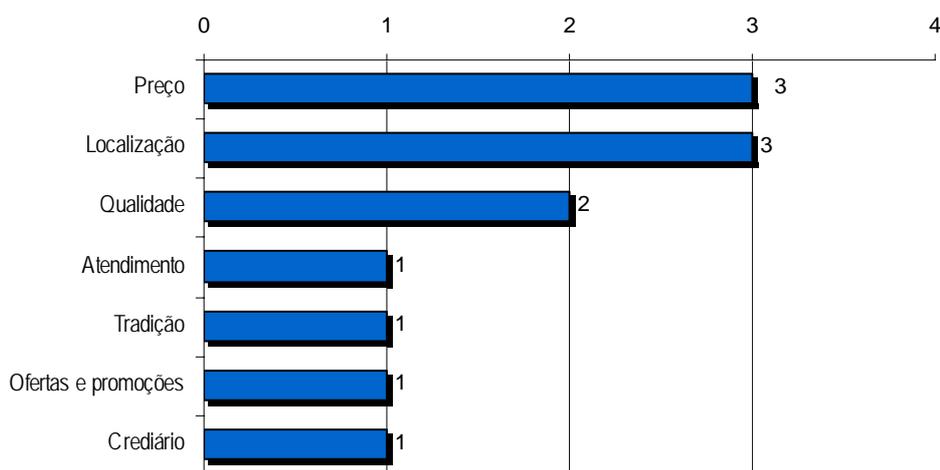


Figura 5.27 – Fatores determinantes da escolha do supermercado na visão dos gerentes
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

3. Avaliação dos fatores mais importantes para os consumidores nos supermercados pesquisados, na visão dos gerentes

Aos gerentes foi solicitado que avaliassem o desempenho dos supermercados em relação aos fatores considerados mais importantes para os consumidores, conforme mostra a Figura 5.28.

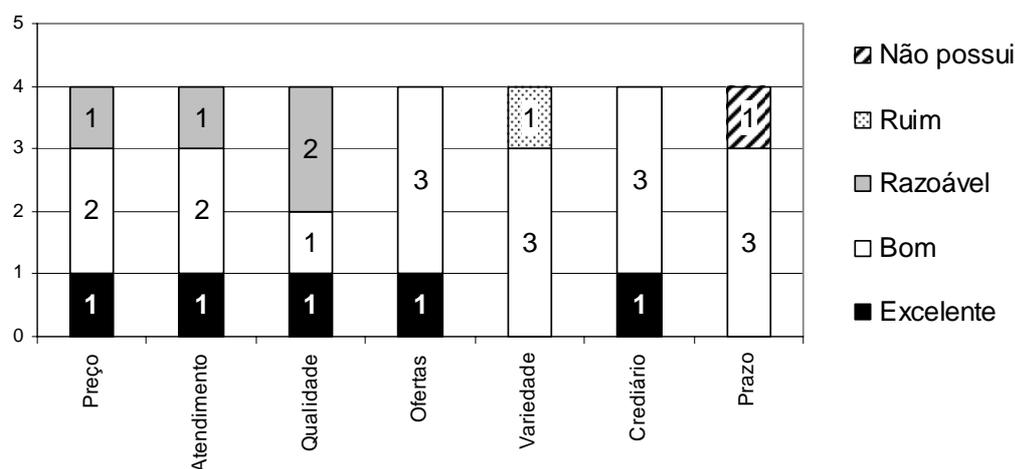


Figura 5.28 – Atuação dos supermercados sobre os fatores mais importantes para os consumidores, na visão dos gerentes
Fonte: Dados da pesquisa, 2005

De um modo geral, a avaliação para os quatro fatores mais importantes para os consumidores, na visão dos gerentes, foi positiva, ficando entre o **razoável** e o **excelente**. Destaque para os fatores **ofertas** e **crédiário**, que apresentaram o melhor resultado. O fator **variedade** foi considerado **bom** por três dos quatro gerentes e um gerente avaliou como **ruim** esse fator. Esse resultado revela que a adequação do *mix*, necessário para que a central possa criar poder de barganha, concentrando as compras em poucos fornecedores, afeta negativamente a variedade nas lojas, tanto em amplitude quanto em profundidade.

4. Quais os benefícios que a central de negócios trouxe para os seus clientes, depois do preço?

O índice de resposta para essa pergunta foi muito baixo. Obteve-se como resposta: os jornais de ofertas, as promoções de natal, e a imagem de uma empresa séria e preocupada com o consumidor.

5.2.3 Etapa explicativa

Na etapa explicativa, a preocupação central é identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2000). Deste modo, esta etapa apresenta o cruzamento dos dados dos diferentes sujeitos da pesquisa de modo a obter informações que contribuam para a concretização do objetivo do trabalho.

Para atingir o objetivo proposto, buscou-se dividir o problema de pesquisa em duas etapas, para melhor entendimento e posterior análise. **Etapa 1:** os serviços colocados à disposição dos supermercados pela central de negócios atendem às expectativas dos consumidores?

Etapa 2: até que ponto esses serviços levam à satisfação dos mesmos?

ETAPA 1: Os serviços colocados à disposição dos supermercados pelas centrais de negócios atendem às expectativas dos consumidores?

a) Analisando serviços e prioridades da central de negócios

Para atingir o objetivo desta etapa, buscou-se identificar, dentre os fatores mais importantes para os consumidores A e B, quais vêm recebendo atenção por parte da central de negócios, na forma de serviços.

O Quadro 5.6 apresenta os cinco fatores mais importantes na escolha do supermercado na visão dos consumidores A e B; relaciona a essas expectativas os serviços prestados pela central de negócios em estudo; e analisa a prioridade dada a esses serviços pela central.

Observa-se, pelo quadro, que a central de negócios atende, com algum tipo serviço, os cinco fatores considerados mais importantes na visão dos consumidores A e B.

Para a variável **preço**, foram identificados quatro serviços, dois deles sendo prioridades de 1ª e 2ª ordem nas ações da central de negócios: a compra conjunta e as campanhas promocionais.

Para a variável **atendimento**, foi identificado o desenvolvimento de pessoal, através de programas de treinamento para gerentes e funcionários dos supermercados. Este serviço é de 9ª ordem na escala de prioridades da central de negócios.

Fatores mais importantes ⁸	Serviços	Prioridade
Preço (17,7% + 10,7%)	▪ Compra conjunta	1
	▪ Campanhas promocionais (Jornais de ofertas)	2
	▪ Acesso direto à indústria	6
	▪ Produtos com marca própria	8
Atendimento (10,5% + 15,4%)	▪ Treinamento de pessoal	9
Qualidade (12,0% + 11,5%)	▪ Padronização das lojas (<i>layout</i> , comunicação visual, uniformização)	4
	▪ Treinamento de pessoal	9
Ofertas e promoções (13,0% + 7,7%)	▪ Campanhas promocionais (Jornais de ofertas)	2
	▪ Parceria com fornecedores (lançamento de produtos, campanhas promocionais)	5
Variedade (8% + 7%)	▪ Campanhas promocionais (Jornais de ofertas)	2
	▪ Acesso direto à indústria	6
	▪ Produtos com marca própria	8

Quadro 5.6 – Expectativas dos consumidores A e B *versus* os objetivos da central de negócios

Para a variável **qualidade**, foi identificada a padronização das lojas e o desenvolvimento de pessoal. Estes serviços são de ordem 4^a e 9^a, respectivamente. Destaca-se que os objetivos da central de negócios não contemplam ações relacionadas a outros aspectos como máquinas, equipamentos e instalações, por exemplo. A variável **conforto** foi analisada juntamente com a variável **qualidade** e nenhuma ação foi associada diretamente ao atendimento dessa expectativa.

Para a variável **Ofertas e promoções**, também foram identificados dois serviços: campanhas promocionais e parcerias com fornecedores, com prioridades de 2^a e 5^a ordem, respectivamente. Está claro nos objetivos da central de negócios a adoção de jornais de ofertas, sua periodicidade e o nível de preço a ser praticado. Porém, nenhuma outra ação foi identificada. A divulgação em outros canais, por exemplo, não foi definida. Nenhuma outra atividade promocional foi identificada.

A **variedade** está sendo atendida por três serviços com prioridades de 2^a, 6^a e 8^a ordem, respectivamente. Se por um lado há uma preocupação com a variedade, por outro entende-se que a redução do número de marcas oferecidas implica numa restrição de opções para o consumidor e, conseqüentemente, na redução da variedade. O aumento do número de itens oferecidos e o lançamento de marca própria do grupo atenua mas não neutraliza o efeito

⁸ Foi considerado o somatório dos índices de respostas dos consumidores A e B, respectivamente. Preço, por exemplo, foi o mais importante para 17,7% dos consumidores A e para 10,7% dos consumidores B.

causado por uma redução da variedade de produtos ofertados. Desta forma, considera que essa expectativa não é atendida de maneira satisfatória pela central de negócios.

Com base nos dados apresentados, pode-se concluir que, de modo geral, os serviços colocados à disposição dos supermercados pela central de negócios **atendem** às expectativas dos consumidores.

b) Considerando a avaliação dos gerentes

Nesta etapa, os gerentes de cada supermercado avaliaram cada fator, segundo uma escala que vai do Excelente ao Péssimo, passando pelo Bom, Razoável e Ruim, mais a alternativa nula. Também foi solicitado aos gerentes que avaliassem a evolução desses atributos nos últimos doze meses, período em que a central de negócios passou a atuar.

Destaque para os cinco fatores considerados mais importantes pelo consumidor, com o quadro se mostrando bastante positivo, tanto na avaliação atual quanto na avaliação dos últimos doze meses.

Percebe-se, na visão dos gerentes, que os supermercados pesquisados também evoluíram nos diversos fatores na avaliação dos últimos doze meses (Quadro 5.7).

Atributos	SM A		SM B		SM C		SM D		LEGENDA
	Atual	Últimos 12 meses							
Preço	B	↑	Ra	↓	B	↑	E	↑	E Excelente
Atendimento	B	=	E	↑	B	↑	Ra	=	B Bom
Qualidade	Ra	↑	B	↓	E	↑	Ra	=	Ra Razoável
Ofertas	B	↑	E	↑	B	↑	B	↑	Ru Ruim
Variedade	Ru	=	B	↑	B	↑	B	↑	P Péssimo
Localização	Ra	=	B	=	E	=	B	=	NP Não possui
Entrega	B	=	B	=	B	↑	B	=	↑ Melhorou
Açougue	B	↑	E	↑	NP	NP	B	NP	= Se manteve
Padaria	B	↑	E	=	NP	NP	B	↑	↓ Piorou
Crediário	E	=	B	=	B	↑	B	↑	
Prazo	B	=	NP	NP	B	=	B	=	
FLV	Ru	=	P	=	NP	NP	Ra	=	
Frios/laticínios	B	=	E	=	B	↑	Ra	=	

Quadro 5.7 – Avaliação e evolução dos principais fatores nos supermercados pesquisados, na visão dos gerentes

Três gerentes apontaram melhoria de **preço**, o que demonstra eficácia da ação da central de negócios neste fator. O mesmo foi avaliado positivamente por três dos quatro gerentes entrevistados. O destaque negativo fica por conta do supermercado B, que acusou sensível piora no fator **preço** nos últimos doze meses. Isto se deve a uma estratégia de realinhamento

de preços adotado pelo supermercado, uma vez que os produtos que normalmente ficam fora das ofertas sofreram reajustes em suas margens de contribuição, o que se configura numa ação isolada, segundo a qual o supermercado tem autonomia na decisão.

Para o fator **atendimento**, também avaliado positivamente pelos gerentes, duas lojas apresentaram uma evolução. Outras duas lojas, que avaliaram como bom e razoável o atendimento em seu estabelecimento, não apresentaram alteração significativa ao longo do período analisado.

O fator **qualidade** ficou entre o bom e o razoável na avaliação geral dos gerentes e evoluiu em duas das quatro lojas pesquisadas, ao longo dos últimos doze meses. Uma das lojas identificou piora na qualidade no mesmo período. Este resultado se deve ao fato de a loja ter passado por um período de reformas, fazendo com que o fator **qualidade** ficasse comprometido, uma vez que envolve aspectos tangíveis como aparência, acesso, limpeza e organização.

Já o fator **ofertas** apresentou o melhor resultado, tendo sido considerado **Bom** por três dos quatro gerentes e evoluiu positivamente em todas as lojas pesquisadas nos últimos doze meses. Todos os gerentes reconheceram que as ofertas melhoraram sensivelmente ao longo do período e que os consumidores perceberam esta evolução.

O fator **variedade** foi avaliado positivamente por três dos quatro gerentes e apenas um avaliou como ruim esse fator. Nesse fator, ganharam os supermercados de menor porte, com acesso a produtos que não faziam parte do seu *mix*, enquanto os supermercados com maior número de itens tiveram de se adequar ao *mix* definido em conjunto com os outros estabelecimentos, resultando em redução de marcas.

ETAPA 2: Até que ponto esses serviços levam à satisfação dos consumidores?

Nesta etapa, a pesquisa utilizou o conceito de avaliação da qualidade em serviço de Parasuraman *et al.* (1988) e fez uso do sistema de avaliação utilizado na escala SERVQUAL. Desta forma, utilizou-se uma adaptação dos três instantes distintos e seqüenciais abordados no capítulo 2, ou seja:

1. é perguntado ao cliente, primeiramente, o que ele considera importante para a escolha da empresa prestadora do serviço;
2. a seguir, o cliente é questionado sobre a sua satisfação com o desempenho da empresa naqueles fatores considerados importantes para ele;
3. é feita a comparação entre a sua expectativa e a sua percepção em relação ao desempenho da empresa pesquisada.

Foi utilizada uma escala de quatro níveis, buscando-se comparar a expectativa do consumidor⁹ com sua percepção em relação aos fatores mais importantes apontados pelos mesmos.

O resultado mostra a relação existente entre a importância de cada fator na visão do consumidor, ou seja, sua **expectativa**, e a sensação de que o mesmo tem em relação ao atendimento dessa expectativa, isto é, a sua **percepção**. A diferença entre expectativa e percepção dá a medida da satisfação do consumidor com o serviço prestado (Figura 5.29).

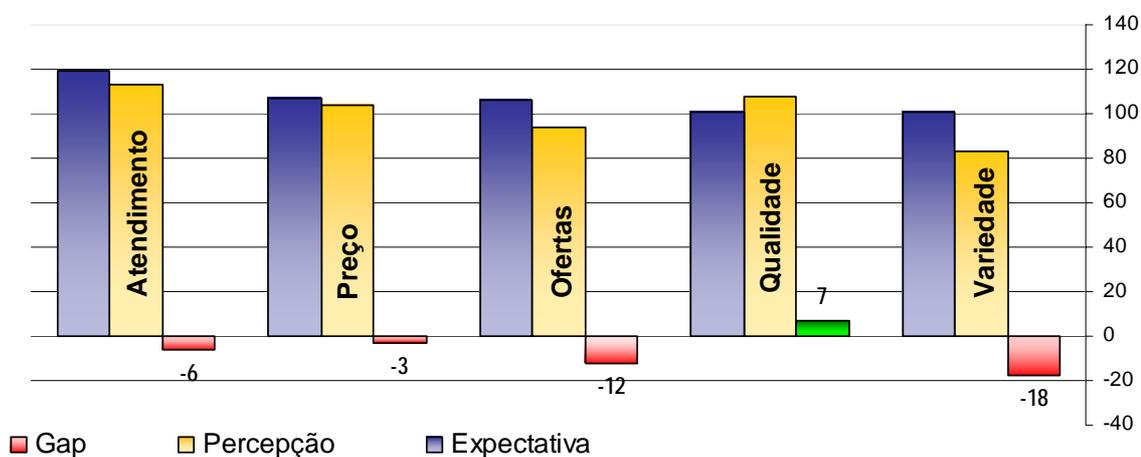


Figura 5.29 – Expectativa x percepção dos consumidores B
 Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de dados da pesquisa, 2005

Desta forma, pode-se perceber que, na visão dos consumidores, somente para o fator **qualidade** os supermercados da central de negócios superaram as expectativas de seus consumidores (+7 pontos).

Para o fator **preço**, os consumidores se mostraram **satisfeitos**, uma vez que a diferença observada entre a expectativa e a percepção é muito pequena (-3 pontos).

Com o fator **atendimento**, os consumidores se mostraram **insatisfeitos** (-6 pontos). A diferença observada entre expectativa e percepção, apesar de pequena, revela um sentimento de insatisfação, ou pelo menos de não satisfação. A falta de um atendimento personalizado por parte dos supermercados aliada à falta de treinamento específico para atendentes e balconistas pode ser o causador da insatisfação. A rotatividade da mão-de-obra no setor também contribui para insatisfação.

Para o fator **ofertas**, os consumidores B se mostraram **insatisfeitos** (-12 pontos). Esse é um ponto crítico, pois está relacionado com o que se comunica e aquilo que o consumidor sente ao se deparar com o serviço. Falta de produtos que estão em oferta, preços nas gôndolas diferentes dos preços divulgados, ausência de marcas tradicionais nos jornais de ofertas, entre outros, podem ser os motivos desta baixa avaliação.

Os consumidores se mostraram **bastantes insatisfeitos** com o fator **variedade** (-18 pontos). Esse resultado confirma a hipótese de que a compra conjunta e a adequação do *mix* reduz as opções de produtos e, principalmente, de marcas ofertadas aos consumidores.

Pode-se concluir, com base nos resultados apresentados, que os serviços colocados à disposição dos supermercados pela central de negócios e que têm conseguido levar maior satisfação ao consumidor são:

- **a compra conjunta:** através da variável **preço**;
- **as campanhas promocionais periódicas:** através das variáveis **preço e ofertas e promoções**;
- **o desenvolvimento de parcerias com fornecedores:** através da colocação de produtos de qualidade a preços acessíveis;

⁹ Neste caso, foi considerado somente o consumidor B, devido ao contato deste com os supermercados da central de negócios em estudo.

- **a padronização das lojas:** através da comunicação visual interna e externa, uniformização e embalagens.

5.3 Considerações finais

As considerações finais deste trabalho buscam destacar os principais aspectos obtidos junto aos sujeitos da pesquisa, ou seja, os consumidores A e B, os gerentes dos supermercados bem como a direção da central de negócios pesquisada.

5.3.1 Fatores mais importantes para os consumidores

Entre os fatores considerados mais importantes para os consumidores de supermercados destacam-se: o **preço**, o **atendimento**, a **qualidade**, as **ofertas e promoções** e a **variedade**, independente das características dos consumidores.

5.3.2 Serviços prestados pela central de negócios *versus* expectativas dos consumidores

De modo geral, os serviços colocados à disposição dos supermercados pela central de negócios por um lado atendem às expectativas dos consumidores, uma vez que a central de negócios possui serviços específicos voltados para os cinco primeiros itens considerados mais importantes na visão dos consumidores. Por outro, não oferece nenhum tipo de serviço para outros itens que também são importantes, como por exemplo localização, entrega e padaria; e para outros ela atua de modo contrário à expectativa do consumidor, como é o caso da variedade.

5.3.3 Expectativas dos consumidores na visão dos gerentes

Para os gerentes, os consumidores estão satisfeitos pois, para os cinco fatores considerados mais importantes na visão dos mesmos (**qualidade, atendimento, preço, variedade e ofertas e promoções**), a avaliação foi positiva, com destaque para os fatores **preço e atendimento**.

5.3.4 A satisfação do consumidor

Na visão dos consumidores, o resultado, considerando a metodologia utilizada, foi o seguinte:

- i. a qualidade foi o único fator com o qual os consumidores se mostraram totalmente **satisfeitos**, ou seja, foi aquele onde os supermercados conseguiram superar as expectativas dos consumidores (Figura 5.29, p.123);
- ii. os consumidores estão **insatisfeitos** em relação aos fatores **atendimento, preço e ofertas e promoções**. Cabe ressaltar que, apesar da elevada expectativa em relação a esses fatores por parte do consumidor, os supermercados não estão longe de atingir a satisfação dos mesmos, uma vez que o *gap* entre expectativa e percepção observado foi muito pequeno;
- iii. os consumidores se mostraram totalmente **insatisfeitos** com o fator variedade. Nesse fator, o *gap* observado entre expectativa e percepção foi muito grande.

6. Conclusão

A relevância deste trabalho pode ser sentida pela relação que se estabelece entre os pontos de vista de diferentes sujeitos da pesquisa: consumidores de fora e de dentro do ambiente de consumo, no caso os supermercados; gerentes de supermercados associados; e diretores de uma central de negócios.

Foi possível, através deste trabalho, identificar os fatores que mais influenciam as decisões de escolha dos consumidores de supermercados da cidade de Itajubá, entre um estabelecimento e outro e, através destes fatores, verificar se os serviços colocados à disposição dos supermercados associados por uma central de negócios atendem às expectativas dos consumidores e se levam à satisfação dos mesmos.

Acredita-se que este estudo possa contribuir para ampliar o conhecimento sobre o tema abordado, abrindo espaço para que novas pesquisas se realizem no futuro.

6.1 Avaliação dos objetivos

6.1.1 Objetivos específicos

O presente trabalho se propôs atender a três objetivos específicos, que estão relacionados abaixo seguidos dos resultados obtidos com a pesquisa:

- a) **identificar o que os consumidores mais valorizam quando da escolha de um supermercado:** o objetivo foi alcançado, e apresenta uma ordem diferente de fatores entre os consumidores entrevistados **fora** dos supermercados, denominados consumidores A, e os consumidores entrevistados **dentro** dos supermercados, denominados consumidores B. Para os primeiros, os fatores mais importantes pela ordem de classificação foram: **preço, ofertas e promoções, qualidade, atendimento e variedade** (Figura 5.9, p. 106). Para os consumidores B, os fatores mais importantes,

pela ordem de classificação, foram: **atendimento, qualidade, preço, qualidade dos produtos, ofertas e promoções e variedade** (Figura 5.20, p. 112).

- b) identificar os serviços oferecidos pela central de negócios aos supermercados associados:** o segundo objetivo específico foi alcançado por meio de entrevista com a direção da central de negócios em estudo, revelando-se nos objetivos da mesma e apresentados no Quadro 5.5 (p. 103).
- c) verificar se os serviços colocados à disposição pela central de negócios permitem aos supermercados associados atender às expectativas dos consumidores:** o terceiro e último objetivo específico foi alcançado pela análise dos dados apresentados no Quadro 5.6 (p. 119), concluindo-se que, de modo geral, os serviços colocados à disposição dos supermercados pela central de negócios atendem parcialmente às expectativas dos consumidores, uma vez que a mesma possui serviços específicos voltados para os cinco itens considerados mais importantes na visão dos consumidores. Por outro lado, não oferece nenhum tipo de serviço para seis dos quinze itens considerados na escolha do supermercado pelo consumidor.

6.1.2 Objetivo geral

Uma vez atendidos os objetivos específicos, buscou-se resposta para o objetivo geral que consiste em avaliar a relação entre a satisfação do consumidor e os serviços prestados por uma central de negócios, por meio da identificação das expectativas e percepções de consumidores e clientes, concluindo-se que:

- a) para os gerentes, os consumidores estão satisfeitos pois, para os cinco fatores considerados mais importantes na visão dos mesmos (**qualidade, atendimento, preço, variedade e ofertas e promoções**), a avaliação foi positiva (Figura 5.28, p. 117), com destaque para os fatores preço e atendimento.

Os gerentes avaliaram ainda o estágio atual e a evolução dos fatores considerados importantes na escolha do supermercado pelo consumidor ao longo dos últimos doze meses, período no qual a central de negócios iniciou suas atividades.

O resultado mostra-se positivo para os cinco fatores considerados mais importantes na visão dos gerentes. **Qualidade, atendimento, preço, variedade e ofertas e promoções** receberam, em sua maioria, avaliação entre boa e excelente para o quadro atual e apresentaram uma evolução positiva nos meses de atuação da central de negócios (Quadro 5.7, p. 121).

- b) considerando a visão dos consumidores e a metodologia utilizada, conclui-se que:
- i. a **qualidade** foi o único fator no qual os consumidores se mostraram **satisfeitos**, ou seja, aquele em que onde os supermercados conseguiram superar as expectativas dos mesmos (Figura 5.29, p. 123);
 - ii. com o fator **preço**, apesar dos consumidores se mostrarem **insatisfeitos**, o resultado mostra um grau de atendimento dessa expectativa muito elevado, e que, a diferença observada entre a expectativa e a percepção, mesmo sendo negativa, foi muito pequena;
 - iii. os consumidores demonstraram uma pequena **insatisfação** em relação ao fator **atendimento**. Destaca-se que a expectativa em relação a esse fator foi a mais elevada entre os consumidores, e que o *gap* entre expectativa e percepção, mesmo sendo negativo, também foi muito pequeno;
 - iv. já em relação ao fator **ofertas e promoções** os consumidores se mostraram **insatisfeitos**. Cabe ressaltar que, apesar da elevada expectativa em relação a esse fator por parte do consumidor, os supermercados não estão longe de atingir a satisfação dos mesmos, uma vez que o *gap* entre expectativa e

percepção não foi muito grande;

- v. finalmente, os consumidores se mostraram bastantes **insatisfeitos** com o fator **variedade**. O *gap* observado entre expectativa e percepção foi muito grande, mesmo considerando que a expectativa do consumidor em relação a esse fator ter sido a menor entre os cinco fatores avaliados.

Resumindo, entre os serviços prestados pela central de negócios, somente aqueles voltados para o fator **preço** conseguiram satisfazer as expectativas dos consumidores. O resultado é reforçado pela visão dos gerentes que observaram uma evolução com a atuação da central de negócios.

Os serviços voltados para os fatores **qualidade** e **ofertas e promoções**, apesar da evolução apontada pelos gerentes com a atuação da central, ainda não conseguiram satisfazer totalmente essas expectativas. Já para os serviços relacionados ao fator **variedade**, mesmo com os gerentes percebendo uma evolução com a atuação da central, o resultado aponta para uma insatisfação da parte dos consumidores. Finalmente, para o fator **atendimento**, a satisfação do consumidor, observada no resultado da pesquisa, deve-se, muito mais, a ações isoladas dos estabelecimentos do que pelos serviços prestados pela central de negócios.

6.2 Recomendações para trabalhos futuros

Vários aspectos e questões, que não puderam ser tratados neste trabalho, poderiam ser explorados em outros.

Uma primeira sugestão seria a avaliação dos impactos financeiros causados pela atuação da central de negócios nos supermercados associados.

Uma segunda possibilidade seria realizar uma replicação dessa pesquisa em outras redes varejistas, como por exemplo, as redes de farmácias, as lojas de departamentos e as cadeias de *fast-food*, entre outras, dado que esses segmentos têm características diferentes do setor estudado, seja pelas expectativas de seus consumidores ou pelos serviços prestados pelas centrais formadas nestes segmentos.

Outra pesquisa poderia considerar o mesmo estudo com uma amostra estratificada do setor, levando-se em conta o porte da rede de supermercados e ainda as diferenças oriundas da sua estrutura.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K. Qualidade em serviços. São Paulo: Makron Books, 1992.

ARANGO, H.G. Bioestatística: Teórica e Computacional, 2ª Ed. - Guanabara Koogan, RJ, 2005.

BARBÊDO, S.A.D. Sistema de gestão da qualidade em serviços: estudo de caso em uma biblioteca universitária. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá, UNIFEI, Itajubá, MG, 2004.

BECCO, J.E.; NUNES, F.R.M. de. A logística dos supermercados periféricos. estudo de caso em Fortaleza com aplicação do *benchmarking*. Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP. Ouro Preto, Minas Gerais, 2003.

BERRY, L. L. e PARASURAMAN, A. Serviços de marketing: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

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

CAMPOS, V.F. Qualidade total: padronização de empresas. Belo Horizonte: QFCO, 1992.

CARVALHO, A. Centrais de negócios: desafios da união. Supermercado Moderno, São Paulo, ano 36, nº. 7, p. 35-42, Jul. 2005.

CLUTTERBURCK, D., CLARK, G. e ARMISTEAD, C. Serviço inspirado no cliente: estratégias para qualidade do serviço. São Paulo: IMAM, 1994.

CÓDIGO DE PROTEÇÃO E DEFESA DO CONSUMIDOR. Lei n.8078, de 11 de setembro de 1990; decreto n.2181 de 20 de março de 1997. Brasília: Ministério da Justiça, Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor, 1997.

CYRILLO, D.C. O papel dos supermercados no varejo de alimentos. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas, 1987.

FEIGENBAUM, A. V. Controle da qualidade total: gestão e sistemas. São Paulo: Makron Books, 1994.

FERREIRA, A.B.H. Dicionário da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 2000.

FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação. Porto alegre: 2ª ed., Bookman, RS, 2000.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios de Excelência. Disponível na Internet: <<http://www.fpnq.org.br/site/402/default.aspx>> Acesso em 10 abr. 2006.

GAITHER, N; FRAZIER, G. **Operations Management**. 9ª ed. Austrália: South-Western, 2002.

GARVIN, D. A. *Managing quality*. New York: The Free, 1988.

_____. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GEORGE, S. *O sistema Baldrige da qualidade*. São Paulo: Makron Books, 1993.

GHISI, F.A. *Fatores críticos na sustentabilidade das centrais de negócios do setor supermercadista*. Tese (doutorado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração, Área de Política de Negócios, Economia de Empresas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, SP, 2005.

GIANESI, I. G. N. e CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A.C. *Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GOULART, A.M.A. *et al.* *Logística: teoria e prática em supermercados de pequeno porte*. Anais do XI Simpósio de Engenharia de Produção, SIMPEP. Bauru, São Paulo, 2004.

_____. *Avaliação da qualidade em serviços em uma associação de supermercados independentes sob a ótica do consumidor*. Anais do XII Simpósio de Engenharia de Produção, SIMPEP. Bauru, São Paulo, 2005.

GRANT, R. M.; SHANI, R.; KRISHNAN, R. *TQM's challenge to management theory and practice*. Sloan Management Review, Vol. 35. Cambridge; Winter, 1994.

GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUMMESSON, E. *Implementation requires a relationship marketing paradigm*. Journal of the academic marketing science, v.26, n° 03, pg. 242-249. Summer, 1998.

HESKETT, J. L; SASSER JR., W. E.; HART, C. W. L. *Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços*. Pioneira, 1994.

IBGE. *Censo 2000*. Disponível na Internet: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/>> Acesso em 17 jan. 2006.

JURAN, J. M. *Controle da qualidade*. São Paulo: Makron Books, 1991.

_____. *Juran planejando para a qualidade*. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. 7ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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

LEAL, F. Um diagnóstico do processo de atendimento a clientes em uma agência bancária através de mapeamento do processo e simulação computacional. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá, UNIFEI, Itajubá, MG, 2003.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. Administração de varejo. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMEIRA, A. Centrais de compras são a melhor opção dos pequenos. Gazeta Mercantil, p. A-14, 7 de maio 2003.

LUKIANOCENKO, M. A reação dos pequenos supermercados. Superhiper, São Paulo, p. 10-17, Nov. 2001.

_____. 2º Ranking das centrais de compras. Conheça como essas associações funcionam. Superhiper, São Paulo, p. 64-71, Set. 2002.

_____. 3º Ranking das centrais de compras. Superhiper, São Paulo, p. 08-17, Nov. 2003.

_____. 4º Ranking ABRAS/Superhiper de redes e associações de negócios. Redes de negócios: fortalecimento contínuo. Superhiper, São Paulo, p. 14-26, Set. 2004.

_____. Formato de loja. A evolução dos formatos continua. Superhiper, São Paulo, p. 18-22, Set. 2005.

MACHADO, A.R.; DOTTO, D.M.R; WITTMANN, M.L. Redes de cooperação: um relato da implantação de uma rede de comércio varejista de alimentos do Rio Grande do Sul. Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP. Ouro Preto, Minas Gerais, 2003.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MELLO, C.H.P.; SILVA, C.E.S.; TURRIONI, J.B.; SOUZA, L.G.M. ISO 9001:2000: Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2002.

MENEZES, E.J.C.; SANTOS, S. A. dos. Fatores condicionantes ao crescimento empresarial: uma contribuição para a gestão do processo no varejo. Revista de Administração, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 23-35, abr./jun. 1997.

NORMANN, R. Service management-strategy and leadership in service business. England: John Wiley e Sons, 1993.

OLIVER, R. L. Satisfaction: a Behavioral Perspective on the Consumer. Irwin: McGraw-Hill, 1997.

PALADINI, E. P. Controle de qualidade: uma abordagem abrangente. São Paulo: Atlas, 1994

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Ressearch. Journal of Marketing, v. 49, Fall, p. 41-50, 1985.

_____. Servqual: a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, v. 64, Spring, p. 12-40, 1988.

_____. Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. Journal of Retailing, v. 67, Winter, p. 420- 450, 1991.

PARENTE, J. Varejo no Brasil. São Paulo: Atlas, 2000.

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

ROJO, F.J.G. Supermercados no Brasil: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 1998a. 175 p.

_____. Pesquisa: o comportamento do consumidor nos supermercados. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 16-24, jul./set. 1998b.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da-Arte e Proposição de um Modelo Brasileiro. Revista de Administração Contemporânea, v. 2, n.1, p. 101-126, Jan./Abr., 1998.

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

SALGUEIRO, S. As gôndolas estão mais concorridas. Superhiper, São Paulo, v. 23, n. 258, p. 39-46, fev. 1997.

SESSO FILHO, U. A. Comportamento do consumidor: um estudo de caso em supermercado. In: ANGELO, C. F. de; SILVEIRA, J. A. G. Varejo Competitivo. São Paulo: Atlas, 2000, p. 156-177.

_____. O setor supermercadista do Brasil nos anos 1990. Tese (Doutorado em Ciências, área de concentração: Economia Aplicada). Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, ESALQ, Piracicaba, SP, 2003.

SOLOMON, M.R. Consumer Behavior: buying, having e being. 4ª ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

SOUZA, M.G. Centrais de negócios: uma revolução no varejo e na distribuição. São Paulo: Edições inteligentes, 2004.

SOUZA, W. Ranking ABRAS 2005. Os bons resultados do setor. Superhiper, São Paulo, ano 31, n. 353, p. 26-41, Mai. 2005a.

_____. 5º Ranking ABRAS/Superhiper de redes e associações de negócios. Redes crescem e investem em gestão. Superhiper, São Paulo, p. 64-73, Set. 2005b.

SUPER HIPER. Revista da Associação Brasileira de Supermercados. São Paulo, ano 31, número 353, mai. 2005a.

_____. Revista da Associação Brasileira de Supermercados. São Paulo, ano 31, número 357, set. 2005b.

_____. Revista da Associação Brasileira de Supermercados. São Paulo, ano 30, número 346, set. 2004.

SUPERMERCADO MODERNO. 27º Relatório Anual: muito espaço para crescer. Supermercado Moderno, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 31-34, abr. 1998.

VAVRA, T. G. Marketing de relacionamento: aftermarketing. São Paulo: Atlas, 1993.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Problems and strategies in services marketing. Journal of Marketing, v. 49, p. 33-48, Spring, 1985.

_____. Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press. 1990. 225 p.

ZEITHAML, V. Consumer perceptions of price, quality, and value: a conceptual model and synthesis of research. Journal of Marketing, v. 52, July, p. 2-22, 1988.

YIN. R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO A - Questionário de pesquisa sobre a expectativa e a percepção do consumidor A

1. O que você considera importante* na escolha de um supermercado? * Ver ANEXO E

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> açougue | <input type="checkbox"/> atendimento no caixa | <input type="checkbox"/> entrega em domicílio |
| <input type="checkbox"/> localização | <input type="checkbox"/> prazo de pagamento* | <input type="checkbox"/> crediário* |
| <input type="checkbox"/> ofertas e promoções* | <input type="checkbox"/> qualidade* | <input type="checkbox"/> Frutas, legumes e verduras |
| <input type="checkbox"/> atendimento (funcionários) | <input type="checkbox"/> padaria | <input type="checkbox"/> variedade de produtos |
| <input type="checkbox"/> Frios e laticínios | <input type="checkbox"/> preço* | <input type="checkbox"/> Outro _____ |

2. Qual o supermercado que você costuma freqüentar? (Citar o mais freqüentado)

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Alvorada | <input type="checkbox"/> Remi | <input type="checkbox"/> Padre Nicolau |
| <input type="checkbox"/> Dias | <input type="checkbox"/> Mercadinho Rodrigues | <input type="checkbox"/> União |
| <input type="checkbox"/> Mercadinho Ferreira | <input type="checkbox"/> Pilar | <input type="checkbox"/> São Vicente <input type="checkbox"/> _____ |

3. Com que freqüência vem a este Supermercado?

- | | | |
|---------------------------------------|---|---|
| <input type="checkbox"/> Diariamente | <input type="checkbox"/> Quinzenalmente | <input type="checkbox"/> Ocasionalmente |
| <input type="checkbox"/> Semanalmente | <input type="checkbox"/> Mensalmente | |

4. Quais os principais motivos* que o levam a comprar neste supermercado?

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> açougue | <input type="checkbox"/> atendimento no caixa | <input type="checkbox"/> entrega em domicílio |
| <input type="checkbox"/> localização | <input type="checkbox"/> prazo de pagamento* | <input type="checkbox"/> crediário* |
| <input type="checkbox"/> ofertas e promoções | <input type="checkbox"/> qualidade* | <input type="checkbox"/> Frutas, legumes e verduras |
| <input type="checkbox"/> atendimento (funcionários) | <input type="checkbox"/> padaria | <input type="checkbox"/> variedade de produtos |
| <input type="checkbox"/> Frios e laticínios | <input type="checkbox"/> preço | <input type="checkbox"/> Outro _____ |

5. Como você avalia a qualidade dos serviços* prestados por este supermercado?

Atributos	E	B	Ra	Ru	P	NU
Açougue						
Localização						
Crediário*						
Atendimento (funcionários e balconistas)						
Frios e laticínios						
Atendimento no caixa						
Prazo de pagamento*						
Qualidade*						
Padaria						
Preço						
Entrega em domicílio						
Ofertas e promoções						
Frutas, legumes e verduras						
Variedade de produtos						
Horário de funcionamento						

6. Você freqüenta outro Supermercado? Qual?

- | | | | |
|--|---|--|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Alvorada | <input type="checkbox"/> Remi | <input type="checkbox"/> Padre Nicolau | <input type="checkbox"/> Nenhum |
| <input type="checkbox"/> Dias | <input type="checkbox"/> Mercadinho Rodrigues | <input type="checkbox"/> União | |
| <input type="checkbox"/> Mercadinho Ferreira | <input type="checkbox"/> Pilar | <input type="checkbox"/> São Vicente | <input type="checkbox"/> _____ |

7. O que o faz comprar neste outro supermercado?

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> açougue | <input type="checkbox"/> atendimento no caixa | <input type="checkbox"/> entrega em domicílio |
| <input type="checkbox"/> localização | <input type="checkbox"/> prazo de pagamento* | <input type="checkbox"/> crediário* |
| <input type="checkbox"/> ofertas e promoções | <input type="checkbox"/> qualidade* | <input type="checkbox"/> Frutas, legumes e verduras |
| <input type="checkbox"/> atendimento (balconistas) | <input type="checkbox"/> padaria | <input type="checkbox"/> variedade de produtos |
| <input type="checkbox"/> Frios e laticínios | <input type="checkbox"/> preço | <input type="checkbox"/> Outro _____ |

8. Identificação

1. Sexo <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	2. Estado civil <input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> casado <input type="checkbox"/> Outro
3. Faixa etária <input type="checkbox"/> menos de 20 anos <input type="checkbox"/> 21 a 30 anos <input type="checkbox"/> 31 a 40 anos <input type="checkbox"/> 41 a 50 anos <input type="checkbox"/> 51 a 60 anos <input type="checkbox"/> acima de 60 anos	4. Escolaridade <input type="checkbox"/> 1º grau <input type="checkbox"/> 2º grau <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> NR
5. Renda Total da família <input type="checkbox"/> De 1 a 2 salários <input type="checkbox"/> De 2 a 5 salários <input type="checkbox"/> De 5 a 10 salários <input type="checkbox"/> Mais de 10 salários	6. Bairro: _____ Data: / /2005

ANEXO B - Questionário de pesquisa sobre a percepção da gerência sobre a expectativa do consumidor de supermercado

1. Na escolha de um supermercado, o que o **consumidor** leva em conta?

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> açougue | <input type="checkbox"/> atendimento no caixa | <input type="checkbox"/> entrega em domicílio |
| <input type="checkbox"/> localização | <input type="checkbox"/> prazo de pagamento* | <input type="checkbox"/> crediário* |
| <input type="checkbox"/> ofertas e promoções* | <input type="checkbox"/> qualidade* | <input type="checkbox"/> Frutas, legumes e verduras |
| <input type="checkbox"/> atendimento (funcionários) | <input type="checkbox"/> padaria | <input type="checkbox"/> variedade de produtos |
| <input type="checkbox"/> Frios e laticínios | <input type="checkbox"/> preço* | <input type="checkbox"/> Outro _____ |

* Ver ANEXO F

2. Quais os **principais motivos** que levam o consumidor a escolher **este supermercado**?

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> açougue | <input type="checkbox"/> atendimento no caixa | <input type="checkbox"/> entrega em domicílio |
| <input type="checkbox"/> localização | <input type="checkbox"/> prazo de pagamento* | <input type="checkbox"/> crediário* |
| <input type="checkbox"/> ofertas e promoções* | <input type="checkbox"/> qualidade* | <input type="checkbox"/> Frutas, legumes e verduras |
| <input type="checkbox"/> atendimento (funcionários) | <input type="checkbox"/> padaria | <input type="checkbox"/> variedade de produtos |
| <input type="checkbox"/> Frios e laticínios | <input type="checkbox"/> preço* | <input type="checkbox"/> Outro _____ |

3. Como você avalia a qualidade dos **serviços** deste **supermercado hoje**, e nos últimos **12 meses**?

Atributos	Atualmente						Nos últimos 12 meses vem:		
	E	B	Ra	Ru	P	NU	Melhorando	Mantendo	Piorando
Açougue									
Localização									
Crediário*									
Atendimento (funcionários)									
Frios e laticínios									
Atendimento no caixa									
Prazo de pagamento*									
Qualidade*									
Padaria									
Preço*									
Entrega em domicílio									
Ofertas e promoções*									
Frutas, legumes e verduras									
Variedade de produtos									
Horário de funcionamento									

4. Quais os **benefícios** que a Associação trouxe para os seus **clientes**, depois do **preço**?

11. Você concorda com as afirmativas abaixo?

Afirmativas	Sim	+ ou -	Não	Não sei	Sem resp.
10.1 As ofertas são melhores do que a dos concorrentes.					
10.2 Confio plenamente no serviço de entrega desta loja.					
10.3 Este supermercado possui excelente variedade de produtos.					
10.4 O crediário desta loja atende totalmente as minhas necessidades.					
10.5 As instalações (gôndolas e <i>check-outs</i>) são novos e bem cuidadas.					
10.6 Os equipamentos (geladeiras, freezers, balanças, computadores do caixa e balcões expositores) são novos e bem cuidados.					
10.7 Os funcionários são corteses e simpáticos.					
10.8 Os produtos colocados nas ofertas são de ótima qualidade.					
10.9 Os funcionários estão sempre uniformizados e com boa aparência.					
10.10 Sempre encontro aquilo que procuro.					
10.11 Este supermercado se preocupa com a validade dos produtos.					

12. Identificação

12.1 Sexo <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	12.2 Estado civil <input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> casado <input type="checkbox"/> Outro
12.3 Faixa etária <input type="checkbox"/> menos de 20 anos <input type="checkbox"/> 21 a 30 anos <input type="checkbox"/> 31 a 40 anos <input type="checkbox"/> 41 a 50 anos <input type="checkbox"/> 51 a 60 anos <input type="checkbox"/> acima de 60 anos	12.4 Escolaridade <input type="checkbox"/> 1º grau <input type="checkbox"/> 2º grau <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> NR
12.5 Renda Total da família <input type="checkbox"/> De 1 a 2 salários <input type="checkbox"/> De 2 a 5 salários <input type="checkbox"/> De 5 a 10 salários <input type="checkbox"/> Mais de 10 salários	12.6 Tem filhos? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> NR
SUPERMERCADO: _____	Data: ____/____/____ e hora: ____:____ h
Fone do entrevistado: _____	Entrevistador: _____

ANEXO D - Roteiro de entrevista com o presidente e o gerente da central de negócios

Em relação à formação da associação responda:

- 1) Qual a história da associação (quando e por que e como foi formada, por quantos integrantes etc.)
- 2) Qual o porte dos supermercados da rede?
- 3) Qual o perfil dos membros da central?
 - a) Número atual de associados
 - b) Área de venda (m²) de cada associado
 - c) Número de check-outs por loja
 - d) Número de itens por loja
 - e) As seções disponíveis em cada loja
 - f) Número de funcionários por loja
 - g) Faturamento total dos associados
- 4) Quais são os principais objetivos da associação?
- 5) Quais são as ações associadas a cada objetivo?
- 6) Existe uma prioridade na busca pelos objetivos traçados?
- 7) Quais os objetivos já foram atingidos?

ANEXO E - Ficha de orientação para o preenchimento do questionário para consumidores A

Definições e conceitos

- **Qualidade:** relativo aos aspectos tangíveis: higiene, limpeza, ambiente da loja, uniformes etc.;
- **Crediário:** as formas de pagamento (cheque pré, cartão, crediário próprio etc.);
- **Prazo de pagamento:** prazo para pagamento das compras, por ex: 30, 45 ou 60 dias.
- **Preço:** os preços de um modo geral (não considerando as ofertas)
- **Ofertas e promoções:** os produtos e os preços praticados em ofertas periódicas (jornais, por exemplo)

Questão 1, 4 e 7:

- Marcar, no máximo, três itens considerados **mais importantes** na escolha do supermercado

Questão 5:

Como você avalia a qualidade dos serviços prestados por este supermercado? Avaliar usando os critérios abaixo:

- **E** = Excelente;
- **B** = Bom;
- **Ra** = Razoável
- **Ru** = Ruim
- **P** = Péssimo
- **NU** = Não utiliza

ANEXO F - Ficha de orientação para o preenchimento do questionário para gerentes

Definições e conceitos

- **Qualidade:** relativos a aspectos tangíveis: higiene, limpeza, ambiente da loja, uniformes etc.;
- **Crediário:** as formas de pagamento (cheque pré, cartão, crediário próprio etc.);
- **Prazo de pagamento:** prazo para pagamento das compras, por ex: 30, 45 ou 60 dias.
- **Preço:** os preços de um modo geral (não considerando as ofertas)
- **Ofertas e promoções:** os produtos e os preços praticados em ofertas periódicas (jornais, por exemplo)

Questão 1 e 2:

- Marcar, no máximo, três itens considerados **mais importantes** na escolha do supermercado

Questão 3:

- **E** = Excelente;
- **B** = Bom;
- **Ra** = Razoável
- **Ru** = Ruim
- **P** = Péssimo
- **NU** = Não utiliza

ANEXO G - Ficha de orientação para o preenchimento do questionário para consumidores B

Definições e conceitos

- **Qualidade:** relativos a aspectos tangíveis: higiene, limpeza, ambiente da loja, uniformes etc.;
- **Crediário:** as formas de pagamento (cheque pré, cartão, crediário próprio etc.);
- **Prazo de pagamento:** prazo para pagamento das compras, por ex: 30, 45 ou 60 dias.
- **Preço:** os preços de um modo geral (não considerando as ofertas)
- **Ofertas e promoções:** os produtos e os preços praticados em ofertas periódicas (jornais, por exemplo)

Questão 1:

- **EI** = Extremamente Importante
- **I** = Importante
- **PI** = Pouco Importante
- **SI** = Sem Importância
- **? = NS** = Não sabe ou **NR** = não respondeu

Questão 2:

- **MS** = Muito Satisfeito
- **S** = Satisfeito
- **I** = Insatisfeito
- **MI** = Muito Insatisfeito
- **? = NS** = Não sabe ou **NR** = não respondeu

Questões 3 e 7:

- Marcar, no máximo, três itens considerados **mais importantes** na escolha do supermercado