

MARKETING DE VAREJO: AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO NA PERCEPÇÃO DO CLIENTE E VANTAGEM COMPETITIVA EM UM HIPERMERCADO

RETAIL MARKETING: EVALUATION OF THE SATISFACTION IN THE PERCEPTION OF THE CUSTOMER AND COMPETITIVE ADVANTAGE IN HYPERMARKET

Marcos Antonio Ribeiro Andrade

Professor de Planejamento Estratégico, mestrando em Administração
Universidade do Vale do Itajaí - Univali

Recebido em: 13/06/2006

Aprovado em: 15/02/2007

Valmir Almir Emil Hoffmann

Professor de Estratégia e Competitividade - Universidade do Vale do Itajaí - Univali

RESUMO

O consumidor é uma das principais fontes para a conquista do lucro. Esta variável vem despertando o interesse dos supermercados e adquirindo caráter essencial de tal modo que os supermercados a utilizem como parâmetro para criar e manter vantagem competitiva. O trabalho visa a contribuir com setor varejista quando alia aspectos teóricos e empíricos, tendo como objetivo avaliar as dimensões interpessoal, estrutural e aos produtos, tendo a satisfação como via de qualidade na percepção de clientes e consumidores, e de que forma essa satisfação pode ser fonte de vantagem competitiva. O tipo de pesquisa adotada desenvolve uma investigação, com base em pesquisa empírica, em um hipermercado localizado na cidade de Itajaí - SC. Os resultados encontrados nas três dimensões determinaram que os clientes da rede de hipermercados estudada apresentaram um bom nível de satisfação.

Palavras-chave: supermercados, vantagem competitiva, satisfação.

ABSTRACT

The consumer is one of the main sources for getting profit. This variable is increasing the interest of the supermarkets and becoming essential for the owners so that they can use as parameter to create and to maintain competitive advantage. The work aims at to contribute with retail sector when it unites theoretical and empirical aspects having as objective to evaluate the dimensions: interpersonal relationship, the structure and the products, having the satisfaction as way of quality in the perception of customers and consumers and how this satisfaction can be source of competitive advantage. The research develops an empiric investigation about a hypermarket in Itajaí-SC. The results found on three dimensions shows that the customers presented a good satisfaction level

Keywords: supermarkets, competitive advantage, satisfaction.

Endereços dos autores:

Marcos Antonio Ribeiro Andrade

Rua Suécia, 220, apto. 406 - Praia Brava - 88306-790 - Itajaí - SC - mandrade@univali.br

Valmir Almir Emil Hoffmann

5ª Avenida, s/n - Bairro dos Municípios - 88330-000 - Balneário Camboriú - SC - ehoffmann@univali.br

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Rebelo & Erdmann (2003, p. 192), as pesquisas empíricas vêm demonstrando que, cada vez mais, o setor de serviços cresce em importância, tanto em termos de geração de receita quanto em número de empregos que oferece. Os dados indicam que cerca de dois terços do PIB dos Estados Unidos advém das operações deste setor, que também, em 1993, já respondia por 79% dos empregos gerados nesse país.

No Brasil, segundo a Pesquisa Mensal do Comércio (PMC), divulgado pelo IBGE, o índice de Volume de Vendas no Varejo registrou alta de 9,2% em 2004, maior crescimento anual desde o início da pesquisa. As vendas relativas a todas as atividades elevaram-se em 2004, especialmente as associadas a hipermercados e supermercados, que cresceram 26,4%. O produto do setor de serviços aumentou 3,7%, com desempenhos positivos de todos os seus componentes, em especial dos subsetores do comércio – 7,9% (*Boletim do Banco Central do Brasil*, 2004).

Os dados da Nielsen mostram que, a partir de 1970, houve um expressivo crescimento da participação dos supermercados na distribuição de alimentos no Brasil. O varejo brasileiro vem experimentando enorme evolução e crescimento nos últimos anos, após décadas convivendo com níveis de inflação alarmantes: desde junho de 1994, vem vivendo uma fase de estabilidade inédita (ALMEIDA, 1997).

Corroborando essa idéia, Ângelo, Siqueira & Fávero (2003) afirmaram que o crescimento no Brasil não é fato recente. Já em 1994/95, o Censo da Nielsen Serviços de *Marketing* apresentava o varejo tradicional com cerca de 85% do número total de lojas, mas ficando com apenas 15% do faturamento. O auto-serviço, por outro lado, em que os supermercados preponderam de forma absoluta, detinha 15% do número de lojas, mas concentrava 85% do volume das vendas.

Considerando esses fatos, e de acordo com Neubuser, Zamberlan & Sparenberger (2004), com a crescente concorrência, a satisfação do consumidor é um dos principais instrumentos de diferenciação entre as empresas. A vantagem competitiva só estará garantida ao se conseguir estabelecer uma posição privilegiada, sustentada no ambiente (MACHADO-DA-SILVA & BARBOSA, 2002). Segundo esses

autores, a competitividade está ligada à capacidade da organização de entender e gerir os recursos simbólicos, mediante a adequação às normas e aos padrões de conduta socialmente valorizados, que correspondem às expectativas dos atores no contexto no qual atuam.

A venda no varejo é a atividade de negócio de vender bens e/ou serviços ao consumidor final. O que diferencia atividades de varejo do atacado é a ênfase que se deve dar ao consumidor final (OMAR & SHITTU, 2005). Partindo desta realidade, e com base nas relações cliente-empresa, este trabalho tem como objetivo avaliar a satisfação dos valores intrínsecos que os clientes possuem, referentes à relação interpessoal, à estrutura e aos produtos, tendo a satisfação como via de qualidade na percepção do cliente e de que forma essa satisfação pode ser fonte de vantagem competitiva. Assim, pretendeu-se verificar quais as necessidades e expectativas que devem merecer maior atenção por parte da gerência do hipermercado no Vale do Itajaí.

No mercado catarinense há 27 anos, a empresa em estudo, empresa familiar, com sede em Campo Grande (MS), instalou-se Itajaí com perfil de varejo, promovendo-se através de preços de atacado, com a mesma estratégia da rede Makro. O grupo tem, no total, 3,5 mil funcionários distribuídos em 22 lojas e 3 atacados, com presença em cinco Estados: Santa Catarina, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás e Distrito Federal. Para este trabalho, a análise foi aplicada na loja de Itajaí, inaugurada em 2002, que possui 148 funcionários e um faturamento médio de 3,5 milhões mensais.

2. VANTAGEM COMPETITIVA, SATISFAÇÃO E SERVIÇOS

De acordo com Vasconcelos & Cyrino (2000, p. 24), vantagem competitiva é o resultado da capacidade da firma em realizar eficientemente atividades, obtendo, dessa maneira, menores custos do que os seus concorrentes. Outra perspectiva apontada pelos autores é organizar atividades criando valor de forma diferenciada para os clientes e consumidores. Segundo Porter (1980), nas palavras de Vasconcelos & Cyrino (2000, p. 24), dois fatores determinam a vantagem competitiva: “as condições iniciais e as escolhas dos dirigentes. As iniciais representam os

ativos acumulados pela empresa no decorrer do tempo, geralmente derivados de sua relação com o ambiente externo imediato (ambiente transacional)”.

Neste sentido, Hexsel & De Toni corroboraram, argumentando que:

Em artigo recente, Porter (1986) argumenta que, para alcançar e manter vantagem competitiva, a empresa deve organizar as atividades segundo um sistema, observando determinadas dimensões. Primeiro, ela deve escolher um conjunto de atividades fundamentalmente diferente daquele dos concorrentes, de tal forma a gerar uma oferta única. Segundo, as atividades devem estar articuladas entre si em função dos objetivos quanto a custos, diferenciação e escopo competitivo (produtos, segmentos de mercado, territórios geográficos e canais). Terceiro, no desenho do conjunto de atividades devem ser priorizados *trade-offs* – mais de um componente e menos de outro – para aprofundar e melhor sustentar a vantagem competitiva (*apud* HEXEL & DE TONI, 2003, p. 59).

Segundo Kotler & Armstrong (1998, p. 53), muitos produtos e serviços somente podem ser supridos com eficiência; portanto, o desafio é o de aprender como ser competitivo, e isso significa tornar-se voltado para o mercado. Pode-se conceituar satisfação como sendo o princípio da fidelização. “A satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas. Se o desempenho ficar longe das expectativas, o consumidor estará insatisfeito. Se o desempenho atender às expectativas, o consumidor estará satisfeito e, se excedê-las, estará altamente satisfeito e encantado” (KOTLER & ARMSTRONG, 1998, p. 53).

Neubuser, Zamberlan & Sparemberger (2004) corroboraram essa idéia, afirmando que muitas empresas visam à alta satisfação porque os consumidores que estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar quando surgir melhor oferta. Os plenamente satisfeitos estão menos dispostos a mudar. A alta satisfação cria afinidade emocional com a marca, não apenas a preferência racional. Segundo Marchetti & Prado (2004), algumas definições apresentam conceitos de satisfação do consumidor como resultado de uma experiência de consumo. Neste sentido, a satisfação do consumidor tem sido definida como resposta do consumidor a uma avaliação da

discrepância percebida entre as expectativas ou outro tipo de norma da *performance* corrente de um produto percebido após o seu consumo.

De maneira geral, satisfação é o julgamento formado durante o uso ou consumo de produtos ou serviços de determinado fornecedor, ou depois dele, e constitui uma reação ou um sentimento em relação a uma expectativa (LARÁN & ESPINOZA, 2004). Para Churchill & Suprenant (1982), pesquisas sobre expectativas refletem o desempenho antecipado. Em outras palavras, Oliver (1980), Spreng, Mackenzie & Olshavsky (1996) sugeriram que sentimentos de satisfação ocorrem quando consumidores comparam suas percepções do desempenho do produto com suas expectativas. Assim, alguns pesquisadores argumentam que expectativas consistem na estimativa da probabilidade de um evento mais a avaliação de quão bom ou ruim foi o evento (*in*: LARÁN; ALMEIDA & HOFFMANN, 2004).

De acordo com Larán & Espinoza (2004, p. 53), as expectativas são pensamentos que criam um padrão de referência para julgamento do consumidor. “[...] esse paradigma, o consumidor, forma expectativas anteriores ao consumo, observa o desempenho do produto e compara o desempenho percebido com as expectativas iniciais”. Quando os resultados são diferentes deste padrão, ocorre a desconfirmação. Se o resultado for melhor do que o esperado, a desconfirmação será positiva; se for pior do que o esperado, há desconfirmação negativa, tendendo a gerar insatisfação. A desconfirmação de expectativas é amplamente apresentada como determinante da satisfação dos consumidores (OLIVER, 1980; CHURCHIL & SURPRENAT, 1982 *apud* LARÁN & SPINOZA, 2004).

Entretanto, algumas variações nesta relação devem ser consideradas. A satisfação direciona as intenções futuras dos clientes, caracterizados como transacionais, quando, então, a satisfação também é um dos fatores que determinam a confiança e o comprometimento do cliente. A satisfação tem papel fundamental nos estágios iniciais do relacionamento. Se as experiências do cliente não forem satisfatórias, a tendência é um relacionamento curto. Geralmente, clientes que estão satisfeitos voltam para realizar novas compras (LARÁN & ESPINOZA, 2004).

A qualidade de um serviço está condicionada ao grau com que ele atende às necessidades e conve-

niências do consumidor e é influenciada por fatores subjetivos. De acordo com Ângelo & Silveira (2000), há duas grandes áreas de mudanças que podem ser reconhecidas no varejo brasileiro: uma do lado da demanda e outra do lado da oferta. No que concerne à demanda, cada vez mais vem aumentando a conscientização dos consumidores em relação ao valor dos bens e serviços. Do lado da oferta, observa-se o aumento da competição em todos os segmentos do comércio varejista.

O setor supermercadista busca atender a mais clientes e aprimorar a qualidade do atendimento. Um problema latente da satisfação do cliente é desconhecer as peculiaridades do consumidor local. Grandes redes que avançaram rumo a novas regiões “derraparam” no atendimento e perderam participação de mercado (revista *Supermercado Moderno*, 2002). Para que o elo com a excelência se complete, é importante incorporar os componentes estratégicos, como consequência da aplicação da filosofia de *marketing* de “satisfazer as necessidades e os desejos do consumidor” (KOTLER, 1998).

Segundo Prado & Marchetti (1997), vem se tornando cada vez mais importante a orientação para o monitoramento da satisfação do consumidor como forma de diferenciação entre uma empresa e sua concorrência. Por ser a satisfação uma das principais fontes para a conquista da lealdade do consumidor, ela vem despertando o interesse das empresas. A orientação para o mercado, monitorando concomitantemente a satisfação do consumidor com as movimentações concorrenciais para conquistá-la, tornou-se um fator chave do sucesso supermercadista. Todo o supermercado deve estar voltado para o seu cliente (PRADO & MARCHETTI, 1997).

Segundo Toledo *et al* (1997), em razão dos sentimentos e desejos dos consumidores, os supermercados buscam respostas, procurando atender-lhes. Quando a satisfação de compra figura como um forte valor, podem-se enfatizar aspectos como entretenimento, serviços e interatividade, buscando sinergia entre a marca da rede e a imagem projetada pelos consumidores, realizando atividades de *merchandising* adaptadas ao produto. Porém, os administradores precisam, antes de dar um passo preliminar, por mais óbvio que possa parecer, desenvolver um vocabulário claro com o qual possam discutir qualidade em termos de estratégia. Eles têm

de decompor a palavra qualidade em partes administráveis. Só então estarão aptos para poder definir os nichos de qualidade em que deveriam competir (SHAPIRO & SVIOKLA, 1994).

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) *apud* Marchetti & Prado (2001, p. 58)

Retratam essa diferença, citando que a “qualidade percebida é o julgamento global, ou atitude, relacionado à superioridade de um serviço, e a satisfação do consumidor está relacionada a uma transação específica”. Segundo os autores, portanto, os dois construtos estão relacionados. A partir dos incidentes de satisfação que ocorrem ao longo do tempo, a percepção de qualidade é formada. Essa proposta é aceita pelos autores que pesquisam qualidade em serviços ou que seja, a satisfação do consumidor é um antecedente da qualidade em serviços (CARMAN, 1990; PARASURAMAN; ZEITHAML & BERRY, 1988 *apud* MARCHETTI & PRADO, 2001, p. 58).

3. ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Muitas empresas vencem os concorrentes reduzindo os preços. Em geral, a redução de preços é muito arriscada, haja vista que concorrentes também podem reduzi-los; é preciso descobrir outra forma de vencer. A satisfação torna-se fundamental, assim como o serviço e a inovação (ALBRECHT & BRADFORD, 1992). De acordo com Ângelo, Siqueira & Fávero (2003), o varejo brasileiro tem passado por profundo processo de transformação, a estabilidade da economia tem obrigado as empresas brasileiras a se tornarem mais competitivas. Para Machado-Silva & Barbosa (2002), logo não bastará à organização garantir a eficiência organizacional, o que, por si só, não garante um padrão adequado de competitividade. A competitividade só estará garantida ao se conseguir estabelecer uma posição privilegiada, sustentada no ambiente.

Autores como Hall (1984) e Hampton (1983) salientam que a organização vive uma simbiose sistêmica com o ambiente. E, de acordo com Ansoff (1977), Pearson & Culligan (1988), Contador (1995) e Porter (1996), o meio pelo qual se dá essa adaptação é a estratégia organizacional. Em outras palavras, é o comportamento estratégico da empresa

que determina seu sucesso diante do mercado (*in*: HOFFMANN, 1999). Para Idenburg (1993), de maneira geral, tem-se a impressão de que o conceito de estratégia sempre está ligado ao planejamento. Contudo, como vários autores já demonstraram, entre eles Ohamae (1985); Porter, (1991); Macrimmon (1993); Hax (1994); Hoffmann (1997) que a estratégia precede o planejamento. Como demonstrado, também o planejamento é um dos modos pelos quais se elabora a estratégia organizacional (*in* HOFFMANN, 1999).

O processo de planejamento estratégico nas empresas pode se tornar mais eficiente e eficaz se for melhor direcionado, a fim de que seus conceitos principais possam ser mais facilmente assimilados pelos membros da organização. Surge, desta necessidade, o conceito de estratégias competitivas como uma metodologia capaz de melhorar sensivelmente o processo de planejamento, tornando a elaboração de estratégias mais específica e detalhada, a partir da análise de diversas variáveis internas e externas, e o seu impacto direto e indireto na *performance* da empresa (KATO, 2000).

Para tanto, uma empresa pode ser entendida como um conjunto de atividades, envolvidas diretamente no fluxo de produtos até o cliente; e de suporte que existem para apoiar as atividades primárias. As atividades primárias são logísticas de entrada, operações ou transformações, logística de saída, *marketing* e vendas e serviços. As atividades de suporte são suprimento, desenvolvimento de tecnologia, gerenciamento de recursos humanos e infra-estrutura (PORTER, 1989).

De acordo com Rodrigues, Carrieri & Ribeiro da Luz:

[...] Outros estudos enxergam a competição em termos da capacidade da organização de formular e executar estratégias que controlem os níveis de competição entre os concorrentes (BARNEY, 1986). Sua posição reforça a idéia de que a estratégia competitiva consiste em conquistar, em obter vantagens comparativas, ultrapassando os competidores e afastando-os do mercado. Em contrapartida, Hamel & Prahalad (1994) afirmam que, com a finalidade de alcançar uma posição de liderança em seu setor, a organização deve ter não somente a capacidade de competir, mas também poder ser capaz de construir alianças,

mesmo que seja com seus concorrentes. Aprendendo a integrar sua cadeia produtiva, planejando e construindo sua estrutura de modo a conectar a rede de fornecedores e clientes com desenvolvimento tecnológico, a empresa pode melhorar o preço de seus produtos e serviços e fortalecer sua posição no mercado (*apud* BARNEY, 1986; HAMEL & PRAHALAD, 1994).

Prahalad & Hamel (1990) consideram que as reais fontes de vantagens competitivas devem ser encontradas na capacidade da gerência de consolidar tecnologias em âmbito corporativo e das habilidades de produção em competências que possibilitem negócios individuais para se adaptarem rapidamente às oportunidades em mutação. Porém, aquele que não buscar a competitividade provavelmente não estará aberto à inovação e irá resistir a mudanças. A maneira como gerentes e executivos introduzem uma estratégia na empresa para ter e manter uma vantagem competitiva é importante para o sucesso desta (ALDAY & PINOCHET, 2003).

4. METODOLOGIA DO TRABALHO

Com base no modelo de Prado & Marchetti (1997) adaptado, este trabalho tem o objetivo avaliar a satisfação que os clientes possuem, referentes às dimensões da excelência nos serviços e da estrutura oferecida aos seus clientes consumidores, sendo que as relações interpessoais, a estrutura e os produtos oferecidos foram avaliados do ponto de vista da disposição dos mesmos. O tipo de pesquisa adotada para a realização deste trabalho foi a descritiva. O método descritivo possibilita a classificação, a explicitação e a interpretação dos fenômenos, a partir de dados colhidos da própria realidade (FREITAS, 2004). De acordo com Triviños (1997), este tipo de pesquisa permite descrever as características do fenômeno.

Foram entrevistados de forma aleatória clientes e consumidores do hipermercado, no período de 30 dias do mês de setembro de 2004, no horário de funcionamento que compreende das 8h às 22h, incluindo, sábados, domingos e feriados. Este modelo busca identificar as dimensões subjacentes ao conceito da satisfação. Segundo dados fornecidos pelo hipermercado, há uma frequência mensal de 50 mil clientes. Na aplicação dos questionários, o erro amostral tolerável utilizado foi de 5%, onde foram

entrevistados 385 clientes entre homens e mulheres acima de 18 anos, de forma aleatória, durante todo mês de setembro de 2004, distribuídos no horário de funcionamento que corresponde das 8h às 22h.

Para a consecução do objetivo deste trabalho, foi utilizado um questionário estruturado, utilizando-se de uma escala contínua de cinco pontos, indo de "discordo plenamente" a "concordo plenamente". Numa escala de cinco pontos, iniciando-se no valor 1, o valor intermediário seria o 3, $[(1+5)/2]$. No entanto, se esse valor for comparado com o valor extremo, o 5, será notado que ele não corresponde a 50% da pontuação ($3/5 = 60\%$). Assim, se um valor médio for 4,0, pode ser afirmado que ele está próximo do valor do extremo da escala. Embora possa parecer que corresponda a 80%, isto não é correto, porque a escala não começa no valor zero (NEUBUSER; ZAMBERLAN & SPAREMBERGER, 2004).

Para esse autores, para a correção dessa contradição, é necessário transformar a escala em percentuais, variando de zero a 100, a partir de um índice de proximidade com o extremo da escala. Sua elaboração constitui-se numa transformação linear, podendo ser verificado que o valor 1 na escala original passará a ser zero, e o valor 5 passará a ser 100, convertendo em percentuais a fórmula: $Y: 25.X - 25$; onde X é a média obtida através da escala contínua.

Com a utilização do questionário, pôde ser observada a percepção quanto à satisfação dos clientes quanto à relação interpessoal, à estrutura e aos produtos, tendo a satisfação via qualidade enquanto percepção do cliente e como essa satisfação pode ser fonte de vantagem competitiva.

As variáveis utilizadas neste trabalho foram indicadas no questionário e estão apresentadas da seguinte forma: informações gerais, atendimento, classificação dos serviços do hipermercado, televendas, cadastro, seção de frios, açougue, hortifrúti e local onde se situam os operadores de caixa; e agrupadas em: relação interpessoal, estrutura e produtos. A análise dos dados compreendeu a identificação dos valores subjacentes aos fatores relativos à satisfação. Por meio da análise, procuraram-se os fatores da satisfação como forma de vantagem competitiva. A lógica de ação em que se baseiam as ações foi a seguinte: o atendimento, a relação entre funcionários, gerentes e clientes, a estrutura

física e os produtos referentes à diversificação, qualidade e validade.

O procedimento de avaliação constou de duas etapas da pesquisa, buscando identificar as dimensões do conceito da satisfação. A primeira etapa foi uma entrevista com os clientes, para compreender suas percepções quanto às variáveis apresentadas. A segunda etapa foi junto aos gerentes e gerenciadore de setor, onde se buscou, através do mesmo questionário, verificar suas percepções quanto às expectativas dos clientes. Esperava-se como resultado final uma maior compreensão dos fatores da satisfação como forma de vantagem competitiva.

Aplicou-se sobre os dados dos respondentes o coeficiente alfa de Cronbach, para verificar a confiabilidade com a qual os questionários foram respondidos. Para a dimensão relação interpessoal, o alfa encontrado foi de 0,69 (tabela 1), na dimensão estrutura 0,75 (Tabela 5), e na dimensão produtos 0,70 (Tabela 9), oferecendo para os dados um bom nível de confiabilidade. A análise dos dados foi feita através da média e o desvio padrão, conforme demonstrado nas tabelas.

Relação interpessoal

Esta variável está diretamente relacionada com a satisfação, o atendimento à conveniência e o tempo de permanência do consumidor nos caixas. A pesquisa mostrou que o consumidor quer comodidade, quer ser atendido de forma cordial, eficiente e rápida. Tais informações foram obtidas quando esse consumidor respondeu se no hipermercado existia pessoa bem preparada e com vontade para fornecer informações, se o atendimento era rápido e eficiente, se os fiscais de lojas (seguranças) eram atenciosos, como era o atendimento no setor de televendas, o atendimento no cadastro, no setor de frios, no açougue, no hortifrúti, e o atendimento dos operadores de caixa.

Porém, na hora de pagar sua conta, o consumidor quer, principalmente, despende o menor tempo possível nessa atividade, sobre a qual ele não tem menor controle direto. Para este fim, fez-se uso de modelos estatísticos, tais como frequência da moda, desvio padrão e média. O Quadro 1 apresenta as questões da pesquisa que verificaram a dimensão relação interpessoal.

Quadro 1: Percepção da satisfação relacionada ao atendimento

1	Informações
2	Atendimento
10	Seguranças
11	Televendas
12	Cadastro
14	Setor de frios
16	Açougue
18	Hortifrúti
20	Caixas

Fonte: questionário aplicado.

Estrutura

Para esta variável, foram analisados os seguintes aspectos: a limpeza do hipermercado, a facilidade e a disponibilidade dos produtos na loja, a segurança no estacionamento, o acesso ao hipermercado, a diferenciação nos caixas, a comunicação visual e o espaço, como apresentado no Quadro 2. É importante lembrar que, como o consumidor tem cada vez menos tempo, o acesso e a segurança nos estacionamento são importantes para ele. Não podem ser negligenciadas a parte do conforto e a higiene, por parte dos gerentes. Essa preocupação perpassa pelas características de condicionamento do ar da loja, de modo que tornem a compra mais agradável, mas há também a necessidade de controlar os odores de seções nas quais sejam problemáticos e, igualmente, manter a preocupação com a limpeza do hipermercado.

Para a análise deste fim, fez-se uso de modelos estatísticos, tais como frequência da moda, desvio padrão e média. Faz-se necessário frisar que o consumidor tem papel essencial na prestação de

Quadro 2: Questões da pesquisa que verificaram a percepção da dimensão estrutura

3	Limpeza
6	Disponibilidade
8	Estacionamento
9	Facilidade
19	Diversidade nos caixas
21	Comunicação visual
22	Espaço

Fonte: questionário aplicado.

serviços no caixa. É ele quem leva suas compras até o caixa. É ele quem decide em qual caixa as registrará. Portanto, necessitará de informações adicionais para realizar esta tarefa. A comunicação no caixa é elemento que não deve ser esquecido, já que o fato de as diferenças entre os caixas estarem claras facilita a decisão desse consumidor (PRADO & MARCHETTI, 1997).

Produtos

Para esta variável, foram analisados os seguintes aspectos: se os produtos estão bem expostos e iluminados, se há oferecimento de boa variedade de produtos, se os preços são atrativos, se os produtos estão com a validade correta, se parecem ter boa qualidade e se estão sempre frescos e com aparência agradável, descritas no Quadro 3. A comunicação dos produtos oferecidos ao consumidor é elemento chave para sua liquidez. Na avaliação do consumidor, a qualidade e a exposição são os pontos mais sérios, o controle sobre a validade e a qualidade dos produtos que possuem curto período de tempo são, portanto, de suma importância. Gerenciar bem estas variáveis é fundamental para o sucesso. Para a análise deste fim, fez-se uso de modelos estatísticos, tais como frequência da moda, desvio padrão e média.

Quadro 3: Exposição, variedade, atratividade e validade dos produtos na percepção do cliente

4	Iluminação
5	Variedade
7	Atratividade
13	Validade
15	Aparência
17	Agradável

Fonte: questionário aplicado.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise e a interpretação dos dados, obtidos na realização do trabalho, foram feitas com o auxílio do *software* estatístico SPSS, através da utilização das seguintes ferramentas estatísticas: análise fatorial, medida da adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olbin (KMO), teste de Bartlett (BTS), coeficiente de correlação de Pearson e a análise descritiva dos valores absolutos e percentuais obtidos, procurando de-

monstrar a satisfação média dos consumidores da amostra e o desvio padrão, mais o teste de Alpha de Chronbach, o qual foi usado para comprovar a fidedignidade da escala utilizada para mensurar a satisfação dos consumidores. As ferramentas foram aplicadas nas seguintes variáveis: relação interpessoal, estrutura e produtos.

5.1 Relação interpessoal

A Tabela 1 apresenta os resultados médios e desvio padrão em relação à dimensão relação interpessoal.

Diante dos resultados apresentados na Tabela 2 verificou-se a confiabilidade das questões e dos dados. Os resultados sugerem que os dados para análise fatorial $KMO = 0,738$, de acordo com Malhotra (2006), valores (entre 0,5 e 1,0) indicam que a análise fatorial é apropriada. As correlações entre as variáveis de ser zero podem ser descartadas, pois significância do BTS $r = 0,000$.

Examinado o autovalor na Tabela 3, verifica-se que há três fatores superiores a um, que correspondem a 60% das variações das medidas originais.

Pode-se notar, na Tabela 4, que os maiores coeficientes de correlação encontram-se nas questões 14, 16 e 18, que correspondem, respectivamente, ao atendimento do setor de frios, açougue e hortifrúti. Sugere-se que estes setores, nas relações cliente *versus* funcionário, possuem um maior impacto na satisfação do atendimento. Através do valor de comunalidade que, segundo Malhotra (2006), trata da porção da variância que uma variável compartilha com todas as outras variáveis, observa-se que a questão 11, referente ao atendimento ao setor de televendas, é o que apresenta menor contribuição às medidas de satisfação verificadas pelos clientes. Isto pode ser explicado devido ao fato de que o setor de televendas atende exclusivamente a pessoas jurídicas para vendas ao atacado, público que não foi alvo do questionário.

5.2 Estrutura

Cabe ressaltar que o consumidor tem cada vez menos tempo, de modo que o acesso e a segurança nos estacionamentos são importantes para ele. Não podem ser negligenciadas a parte do conforto e a higiene, por parte dos gerentes. Essa preocupação perpassa pelas características de condicionamento do

Tabela 1: Resultado dos respondentes com referência à relação interpessoal

Item		Média	Desvio Padrão
1	No hipermercado, existe pessoa bem preparada e com vontade para fornecer informações?	4,1100	0,9973
2	O atendimento é rápido e eficiente?	3,6522	1,3157
10	Os fiscais de loja (seguranças) são atenciosos?	3,8826	1,0231
11	O atendimento do setor de televendas é bom?	3,0918	0,3530
12	O atendimento do cadastro é bom?	3,4349	0,8187
14	O atendimento do setor de frios é bom?	3,7124	0,8095
16	O atendimento no açougue é bom?	3,5204	0,7954
18	O atendimento no setor de hortifrúti é bom?	3,7508	0,8807
20	Os operadores de caixa são simpáticos e prestativos?	4,0839	1,0165
Média geral		3,72	0,90

Fonte: questionário aplicado.

Tabela 2: Confiabilidade das questões e dos dados KMO BTS (relação interpessoal)

KMO		,738
BTS	Qui-Quadrado	504,513
	Df	36
	Sig.	,000

Fonte: questionário aplicado.

Tabela 3: Método de extração da variância total. Componente de análise (relação interpessoal)

Variáveis	Auto valor inicial		
	Total	% de Variância	Cumulativo %
1	2,837	31,522	31,522
2	1,394	15,492	47,014
3	1,157	12,852	59,866
4	,864	9,602	69,468
5	,761	8,451	77,919
6	,665	7,389	85,308
7	,514	5,711	91,019
8	,509	5,652	96,671
9	,300	3,329	100,000

Fonte: questionário aplicado.

Tabela 4: Coeficientes de correlação *Matrix* $p < 0,5$ (relação interpessoal)

Correlação	Informações	Atendimento	Segurança	Tele-vendas	Cadastro	Setor frios	Açougue	Hortifrúti	Caixas
1 - Informações	1,000								
2 - Atendimento	0,442	1,000							
10 - Segurança	0,360	0,293	1,000						
11 - Tele-vendas	-0,065	-0,036	0,012	1,000					
12 - Cadastro	0,058	-0,094	0,064	0,167	1,000				
14 - Setor frios	0,293	0,346	0,285	0,030	0,153	1,000			
16 - Açougue	0,223	0,302	0,200	,049	0,045	0,487	1,000		
18 - Hortifrúti	0,222	0,249	0,248	0,126	,155	0,682	0,508	1,000	
20 - Caixas	0,266	0,175	0,319	-0,009	0,071	0,040	0,114	0,053	1,000

Fonte: questionário aplicado.

ar da loja, que tornam a compra mais agradável. Há, também, a necessidade de controlar os odores de seções nas quais sejam problemáticos, e, igualmente

de manter a preocupação com a limpeza do hipermercado. A Tabela 5 apresenta os resultados médios e desvio padrão em relação à dimensão estrutura.

Tabela 5: Confiabilidade dos respondentes em relação à estrutura

Item	Média	Desvio Padrão
3 O hipermercado é limpo e agradável?	4,2267	0,7942
6 É fácil encontrar os produtos que o Sr.(a) precisa no hipermercado, e estão sempre disponíveis?	3,6923	1,1639
8 O estacionamento transmite segurança?	3,8822	1,0980
9 O acesso ao hipermercado é fácil?	4,4233	0,6420
19 No hipermercado, existe caixa diferente para atender a clientes com tamanhos de compras diferentes?	—	—
21 As informações nas placas (comunicação visual) são claras e suficientes?	4,1633	0,9343
22 No hipermercado, o espaço entre os caixas e as prateleiras é amplo para receber os seus clientes?	4,0635	1,0834
Média geral	4,07	0,95

Fonte: questionário aplicado.

Obs.: o item 19 não foi considerado para análise da média, pois apresentou baixa correlação para o grau de confiabilidade apresentado para o coeficiente alfa de Cronbach.

Diante dos resultados apresentados na Tabela 6, verificou-se a confiabilidade das questões e dos dados. Os resultados sugerem que os dados para análise fatorial KMO = 0,730, de acordo com Malhotra (2006), valores (entre 0,5 e 1,0) indicam que a análise fatorial é apropriada. As correlações entre as variáveis de ser zero podem ser descartadas, pois significância do BTS $r = 0,000$.

Examinando-se o autovalor, verifica-se que há um fator superior a um, que corresponde a 45,87% das variações das medidas originais (Tabela 7).

Pode-se notar, na Tabela 8, que os maiores coeficientes de correlação encontram-se nas questões 21 e 22, que correspondem, respectivamente, à comunicação visual e ao espaço entre as prateleiras

e os caixas. Sugere-se que estes setores na relação estrutura *versus* cliente possuem um maior impacto na satisfação do atendimento. Através do valor de comunalidade, no ajuste do modelo fatorial, conforme Malhotra (2006), observa-se que a questão 8, referente à segurança no estacionamento, é o que apresenta menor contribuição às medidas de satisfação verificadas pelos clientes.

5.3 Produtos

Para esta variável, foram analisados os seguintes aspectos: se os produtos estão bem expostos e iluminados, se é oferecida boa variedade de produtos, se os preços são atrativos, se os produtos estão com a validade correta, se parecem ter boa qualidade e se estão sempre frescos e com aparência agradável.

Tabela 6: Confiabilidade das questões e dos dados, KMO; BTS (estrutura)

KMO		,730
BTS	Qui Quadrado	453,178
	Df	15
	Sig.	,000

Fonte: questionário aplicado.

Tabela 7: Total – Método de extração da variância total. Componente de análise (estrutura)

Componentes	Autovalor inicial		
	Total	% Variância	Cumulativo %
1	2,752	45,872	45,872
2	,940	15,673	61,546
3	,871	14,520	76,066
4	,656	10,930	86,997
5	,488	8,133	95,130
6	,292	4,870	100,000

Fonte: questionário aplicado.

Tabela 8: Coeficiente correlação *Matrix* $p < 0,05$ (estrutura)

Correlação	Limpeza	Disponibilidade	Estacionamento	Facilidade	Comunicação Visual	Espaço
3 - Limpeza	1,000					
6 - Disponibilidade	0,277	1,000				
8 - Estacionamento	0,160	0,391	1,000			
9 - Facilidade	0,374	0,295	0,336	1,000		
21 - Comunicação visual	0,389	0,449	0,235	0,399	1,000	
22 - Espaço	0,211	0,401	0,202	0,340	0,680	1,000

Fonte: questionário aplicado.

A comunicação dos produtos oferecidos ao consumidor é elemento chave para sua liquidez. Na avaliação do consumidor, a qualidade e a exposição são os pontos mais sérios, bem como o controle sobre a validade e a qualidade dos produtos que possuem curto período de tempo de validade. Gerenciar bem estas seções é fundamental para o seu sucesso.

A Tabela 9 apresenta os resultados médios e desvio padrão em relação à dimensão produtos.

Diante dos resultados apresentados, verificou-se a confiabilidade das questões e dos dados. Os resultados sugerem que os dados para análise fatorial $KMO = 0,728$, de acordo com Malhotra (2006), valores (entre 0,5 e 1,0) indicam que a análise fatorial é apropriada. As correlações entre as variá-

veis de ser zero podem ser descartadas, pois significância do $BTSr = 0,000$ (Tabela 10).

Examinado o autovalor, verifica-se que há dois fatores superiores a um, que correspondem a 61,90% das variações das medidas originais (Tabela 11)

Pode-se notar, na Tabela 12, que os maiores coeficientes de correlação encontram-se nas questões 4 e 5, que correspondem, respectivamente, à exposição e à variedade dos produtos. Sugere-se que estes, na relação produto *versus* cliente, possuem um maior impacto na satisfação. Através do valor de comunalidade no ajuste do modelo fatorial, conforme Malhotra (2006), observa-se que a questão 7, referente aos preços, é a que apresenta menor

Tabela 9: Confiabilidade respondente em relação a produtos

Item		Média	Desvio Padrão
4	Os produtos estão bem expostos e iluminados?	4,2919	0,7376
5	O hipermercado oferece boa variedade de produtos?	4,2517	0,9177
7	Os preços são atrativos?	4,0733	0,9332
13	Os produtos estão com as validades corretas?	4,0767	0,7434
15	Os produtos do açougue parecem ter boa qualidade?	3,6475	0,9920
17	As frutas e verduras do supermercado estão sempre frescas e com aparência agradável?	4,0368	0,9134
Média geral		4,06	0,87

Fonte: questionário aplicado.

Tabela 10: Confiabilidade das questões e dos dados KMO; BTS (produtos)

KMO		,728
BTS	Qui-Quadrado	332,477
	Df	15
	Sig.	,000

Fonte: questionário aplicado.

Tabela 11: Método de extração da variância total: Componente de análise (produtos)

Componente	Autovalor inicial		
	Total	% Variância	Cumulativo %
1	2,464	41,071	41,071
2	1,250	20,831	61,902
3	,669	11,155	73,057
4	,633	10,558	83,615
5	,536	8,939	92,554
6	,447	7,446	100,000

Fonte: questionário aplicado.

Tabela 12: Coeficiente de correlação Matrix $p < 0,05$ (produtos)

Correlação	Iluminação	Variedade	Atratividade	Validade	Aparência	Agradável
4 - Iluminação	1,000					
5 - Variedade	0,520	1,000				
7 - Atratividade	0,349	0,423	1,000			
13 - Validade	0,247	0,218	0,231	1,000		
15 - Aparência	0,143	0,103	0,173	0,381	1,000	
17 - Agradável	0,206	0,256	0,254	0,475	0,386	1,000

Fonte: questionário aplicado.

contribuição às medidas de satisfação verificadas pelos clientes. Este resultado foi de grande surpresa para o pesquisador, já que o *slogan* do hipermercado e sua grande “fama” estão em vender produtos mais baratos do que a concorrência.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo avaliar a satisfação de clientes e consumidores, referente à relação interpessoal, à estrutura e aos produtos, tendo a satisfação como via de qualidade na percepção e de que forma essa satisfação pode ser fonte de vantagem competitiva. Para tanto, foi utilizado um questionário estruturado de cinco pontos, testado por Hoffmann (2002), como instrumento de coleta de dados para avaliação, sendo o modelo das dimensões “relação interpessoal”, “estrutura” e “produtos” baseado em Prado & Marchetti, (1997) adaptado.

Os índices de média encontrados nas três dimensões apresentam valores próximos de 4, ou seja, os clientes da rede de hipermercados localizada em Itajaí apresentam um bom nível de satisfação. Aspectos que tiveram maior relevância na avaliação relação interpessoal foram as informações prestadas pelos funcionários, quando solicitados, e a atenção oferecida *ceteris paribus*, indicando que os clientes sentem-se confortáveis e confiantes diante do atendimento, sendo que esta dimensão não pode ser deixada em segundo plano, conforme apontaram Prado & Marchetti (1997).

Para a dimensão estrutura, a limpeza do hipermercado teve relevância significativa, devendo haver, por parte dos gerentes e proprietários, uma preocupação constante com esta variável. Os resultados sobre a dimensão produtos apontou as variáveis iluminação e produtos, cabendo ressaltar

que iluminação está nesta dimensão, e que, segundo Prado & Marchetti (1997), deve existir uma preocupação de gerentes e proprietários com a atmosfera, na sua concepção mais ampliada, envolvendo os aspectos físicos (como, por exemplo, iluminação e variedade) como aspectos de convivência para o consumidor a qual os estão dispostos.

Como a satisfação do consumidor é uma das principais fontes para a conquista do lucro, esta variável deve ser monitorada constantemente, e vem adquirindo caráter essencial onde possa vir a utilizar, criar e manter vantagem competitiva. Neubuser, Zamberlen & Sparemberger (2004) corroboram, afirmando que muitas empresas visam à alta satisfação porque os consumidores que estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar quando surgir melhor oferta e os plenamente satisfeitos estarão menos dispostos a mudar.

De maneira geral, satisfação é o julgamento formado durante o uso ou consumo de produtos ou serviços de determinado fornecedor, ou depois dele; portanto, constitui uma reação ou um sentimento em relação a uma expectativa (LARÁN & ESPINOZA, 2004). Dessa forma, gerentes e proprietários têm que ter uma preocupação com a atmosfera, na sua concepção mais ampla, envolvendo os aspectos físicos (estrutura), os aspectos de conveniência do cliente (produtos) e os aspectos relacionados ao atendimento (relação interpessoal). Sendo assim, a satisfação percebida pelo cliente deve estar presente durante todo o seu tempo de permanência na loja.

Espera-se que este trabalho contribua de alguma maneira para o setor supermercadista, pois é de importância crucial que as organizações do setor priorizem seus investimentos, no sentido de identificar como obter e manter vantagem competitiva com os recursos existentes dentro e fora de suas empresas,

uma vez que a exigência dos consumidores está cada vez mais crescente por maior qualidade, justificando o desenvolvimento de ações direcionadas. A qualidade passa, então, a ser percebida não só como uma questão de aprimoramento do negócio, mas como uma necessidade fundamental para a sobrevivência

e o desenvolvimento do setor em uma nova era, cada vez mais competitiva. No âmbito acadêmico, sugere-se o prosseguimento deste estudo, ampliando-se as amostras, e, ao mesmo tempo, um estudo comparativo entre os hipermercados da região, introduzindo outras questões.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K. & BRADFORD, L.J. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ALMEIDA, F.R.S.L. de. "Análise de localização no contexto de redes varejistas: levantamento das principais técnicas e práticas". *Revista de Administração*. São Paulo, v. 32, n. 2, abril/junho 1997, p. 36-46.
- ANGELO, C.F. & SILVEIRA, J.A.G. da. "Estimação de funções de produção para supermercados brasileiros". *Revista de Administração*. São Paulo, v. 35,
- ANGELO, C.F. DE; SIQUEIRA, J.P.L. DE & FÁVERO, L.P.L. "As compras não-planejadas em supermercados: a importância do tempo e da organização da loja na determinação dos gastos". *Revista de Administração Contemporânea*. São Paulo, v. 7, n. 3, julho/setembro, 2003, p. 149-162.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Boletim do Banco Central do Brasil – Relatório Anual 2004*. www.bcb.gov.br. Acessado em 12/06/2005.
- FREITAS, A.A.F. de. "Sucessão de empresas familiares: a face desconhecida dos herdeiros". *Revista Alcance*. Itajaí, v. 11, n. 2, maio/agosto, 2004.
- GRUPO LUND DE EDITORAS ASSOCIADAS. "Mais empresas na linha de chegada". *Revista Supermercado Moderno*. São Paulo: Informa Publicações Especializadas Ltda., ano 33, n. 5, maio, 2002.
- HOFFMANN, V.E. "Análise do comportamento estratégico em empresas". Publicado no *First Iberamericam Academy of Management Congress – Madri (Espanha)*, 09-11/12/1999.
- IDENBURG, P.J. "Four Styles of Strategy Development". *Long Range Planning*, v. 26, n. 6, p. 132-137. Great Britain, 1993.
- KATO, J.M. *Estratégia competitiva e avaliação de desempenho aplicados a uma empresa de previdência privada aberta no Brasil*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis: UFSC, 2000.
- KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.
- LARÁN, A.J. & ESPINOZA, F. da S. "Consumidores satisfeitos, e então? Analisando a satisfação como antecedente da lealdade". *Revista de Administração Contemporânea*. São Paulo, v. 8, n. 2, abril/junho, 2004, p. 51-70.
- LARÁN, J.A.; ALMEIDA, S.O. DE & HOFFMANN, J.A. "Desejos dos consumidores: um olhar sobre os determinantes da satisfação". *Revista de Administração*. São Paulo: v. 39, n. 1, janeiro/março, 2004, p. 42-51.
- MACHADO-DA-SILVA, C.L. & BARBOSA, S. de L. "Estratégia de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica". *Revista de Administração Contemporânea*. São Paulo: v. 6, n. 3, setembro/dezembro, 2002, p. 7-32.
- MALHOTRA, N.K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARCHETTI, R. & PRADO, P.H.M. "A satisfação do consumidor, utilizando o método de equações estruturais: um modelo aplicado ao setor elétrico brasileiro". *Revista de Administração Contemporânea*. São Paulo, v. 8, n. 4, outubro/dezembro, 2004, p. 9-32.
- _____. "Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor". *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 41, n. 4, outubro/dezembro, 2001.
- NEUBUSER, M.E.; ZAMBERLAN, L. & SPAREMBERGER, A. "A satisfação do consumidor de supermercados". *Revista de Administração*. Frederico Westphalen: v. 2, n. 3, agosto.