

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Roberval Zen

MODELO DE DIAGNÓSTICO DO ATENDIMENTO NO COMÉRCIO
VAREJISTA DE PEQUENO PORTE

FLORIANÓPOLIS

2005

Roberval Zen

**MODELO DE DIAGNÓSTICO DO ATENDIMENTO NO COMÉRCIO
VAREJISTA DE PEQUENO PORTE**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof^a Jane Iara Pereira da Costa, Dra.

FLORIANÓPOLIS

2005

Roberval Zen

**MODELO DE DIAGNÓSTICO DO ATENDIMENTO NO COMÉRCIO
VAREJISTA DE PEQUENO PORTE**

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Doutor em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, junho de 2005.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador

BANCA EXAMINADORA

Prof^a.Jane Iara Pereira da Costa, Dra.
Orientadora

Prof^a Olga Regina Cardoso, Dra.
Membro
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^o. Venilton Reinert, Dr.
Membro
Universidade Regional de Blumenau

Prof^o. Arnaldo Rosa de Andrade, Dr.
Membro
Universidade Regional de Blumenau

Prof^o. Alexandre Luz Inkotte, Dr.
Membro
Faculdades Energia

Florianópolis, junho de 2005.

Este trabalho é dedicado a minha querida mãe,
Sra. Leda Gomes Zen, que sempre estimulou
os caminhos do aprender.
A minha irmã Marilde Zen Rosauro,
por toda nossa história em comum.
Aos meus queridos Diego, Alexandre,
Carolina e Sabrina, que são a motivação de minha vida.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e à Universidade Regional de Blumenau (FURB), pelo estímulo e apoio recebidos.

À Professora Dr^a. Jane Iara Pereira da Costa que, por meio de sua orientação, com competência e segurança, tornou este trabalho realidade.

À Professora Dr^a. Olga Regina Cardoso, pelo apoio inicial e profissionalismo apresentado.

A Paloma Zimmer, pelo coleguismo, amizade, tolerância e sugestões dadas durante o desenvolvimento desta pesquisa.

À Professora Dr^a Amélia Silveira, pelo apoio moral constante.

Ao Professor Dr. Cláudio Loesch e ao Professor Carlos Efrain, pela orientação estatística.

Á Professora Marcilda Regina Cunha da Rosa, pela revisão gramatical.

À colega Roseli Hübner, pelo apoio dado na pesquisa de campo.

“Vivemos um período de alta proteção e massificação também.
Você pode usar uma calça de uma grande marca internacional
com uma camisa comprada em uma rede de hipermercados.
O consumidor atual é multifacetado e busca
personalização e individualização.”

Amnon Armoni

RESUMO

ZEN, Roberval. **Modelo de diagnóstico do atendimento no comércio varejista de pequeno porte**. 2005. 225 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

A globalização, uma das características do mundo contemporâneo, tem exercido intensa influência sobre os diversos setores da sociedade. Em relação ao setor varejista, esta influência tem ocorrido de forma muito rápida. Nas cidades de porte médio, surgem os shoppings centers que, modelando os grandes pólos comerciais, causam, com suas modernidades e confortos, novas percepções. Pretende-se, nesta tese, apresentar a proposta de um Modelo de Diagnóstico do Atendimento no Comércio Varejista de Pequeno Porte, com perguntas padronizadas, criado com o objetivo de possibilitar soluções diferenciadas e eficazes passíveis de serem dinamizadas e atualizadas a todo momento, servindo, assim, como referência ao planejamento estratégico da empresa. Para tanto, foi realizada uma pesquisa quantitativa do tipo exploratória com os lojistas de pequeno porte do município de Blumenau-SC e com os seus clientes com o intuito de identificar as lacunas existentes entre as duas percepções quanto ao composto mercadológico. Para análise dos dados, foi realizado o teste de dependência Qui². Uma vez respondidos os problemas da pesquisa e realizadas as conclusões sobre os objetivos específicos, com base em toda a pesquisa bibliográfica realizada para o desenvolvimento dessa tese, pôde-se propor um modelo de avaliação da satisfação de clientes a ser utilizado pelos varejistas. O modelo aplicado, a ser manuseado pelo pequeno empresário, é de fácil entendimento para os lojistas e para os clientes, apresenta uma linguagem acessível e um recurso visual facilitador, além de permitir aos proprietários o uso em seus diagnósticos contínuos.

Palavras– chave: Satisfação do consumidor; Pequena Empresa; Varejo.

ABSTRACT

ZEN, Roberval. **Modelo de diagnóstico do atendimento no comércio varejista de pequeno porte.** 2005. 225 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Globalization, one of the characteristics of the contemporary world, has had an enormous influence upon different sectors of society. Regarding the retailing sector, this influence has taken place in a very fast way. In medium size cities, shopping malls emerge shaping up the big trade centers and with its modernity and comfort making the traditional downtown, new perceptions. These small retailers don't have the same infrastructure of the malls and don't use a simple and practical method to allow a constant follow up of the level of satisfaction perception of their customers, thus suffering, most of the time, a slow and painful decline. It is our goal, in this thesis, to forward a proposal of an Attendance Diagnosis Model of the Small Retail Shop Trade, with standard questions, created with the objective of enabling specific and efficient solutions that are dynamic and can be constantly updated, serving as a reference to the strategic planning of the company. In view of the aforementioned, a quantitative survey of exploratory type, has been carried out with the small size retailers of the city of Blumenau, Santa Catarina State, as well as with their customers, so as to identify existing gaps between the two perceptions that comprise said market. In order to analyze the data, a dependence test Qui2 has been carried out. Once having the answers to the problems of the survey, as well as the conclusions on specific goals, based on bibliographic research done for the development of this thesis, we were able to propose an evaluation model of customer satisfaction to be disposed of by retailers. The model applied, when used by the small entrepreneur, is easy to understand and a helpful visual resource for both retailers and customers and presents an accessible language, besides enabling its users a continuous diagnosis.

Key words: Consumer Satisfaction; Company Samall; Retail.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE TABELAS	XII
LISTA DE QUADROS	XIV
LISTA DE SIGLAS	XVI
1 INTRODUÇÃO.....	17
1.1 O TEMA	18
1.2 PROBLEMAS DE PESQUISA.....	21
1.3 JUSTIFICATIVA.....	21
1.4 OBJETIVOS.....	26
1.4.1 Objetivo Geral.....	26
1.4.2 Objetivos Específicos.....	26
1.5 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO	27
1.6 MÉRITO DE PESQUISA.....	27
1.6.1 Contribuição.....	27
1.6.2 Relevância	28
1.6.3 Originalidade/ Ineditismo	28
1.6.4 Viabilidade	30
1.7 ESTRUTURA DA TESE.....	30
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	32
2.1 CONCEITOS DE MARKETING.....	32
2.2 COMPOSTO MERCADOLÓGICO	33
2.2.1 Política de Produtos	34
2.2.2 Política de Preços	36
2.2.3 Política de Promoção.....	40
2.2.4 Política de Localização/ distribuição.....	51
2.3 VAREJO.....	56
2.3.1 Classificação do Varejo	57
2.3.2 Varejo de Lojas.....	58
2.3.3 Volume de Serviços	59
2.3.4 Varejo sem Lojas.....	63
2.3.5 Conceito de Marketing de Varejo.....	64
2.3.6 Contextualização do Desenvolvimento do Varejo no Brasil	66
2.4 PEQUENA EMPRESA.....	68

2.4.1	Caracterização da Pequena Empresa	68
2.4.2	Sobrevivência da Pequena Empresa.....	69
2.4.3	A Micro e a Pequena Empresa no Brasil.....	71
2.4.4	A Importância do Marketing na Pequena Empresa.....	74
2.4.5	Estratégia de Marketing da Pequena Empresa.....	75
2.5	O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	77
2.5.1	As Teorias da Motivação do Comportamento do Consumidor.....	81
2.5.2	Cliente	84
2.5.3	Processo de formação do nível de satisfação do cliente.....	86
2.5.4	Satisfação do Cliente.....	89
2.6	SERVIÇOS.....	92
2.6.1	Modelos de Qualidade de Serviços	96
3	METODOLOGIA.....	103
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	103
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	105
3.3	TIPO DE DADOS	107
3.4	DESENVOLVIMENTO E SELEÇÃO DOS ITENS DA ESCALA.....	107
3.5	COLETA DOS DADOS	109
3.6	TRATAMENTO DOS DADOS.....	110
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	111
4.1	RESULTADOS DO TESTE DE DEPENDÊNCIA ENTRE CLIENTES E LOJISTAS.....	111
4.2	RESULTADOS DO TESTE DE DEPENDÊNCIA ENTRE AS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS E OS CONSTRUCTOS DO COMPOSTO MERCADOLÓGICO	131
5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	152
5.1	INFERÊNCIAS REALIZADAS A PARTIR DO TESTE DE DEPENDÊNCIA REALIZADO ENTRE A PERCEPÇÃO DOS LOJISTAS E A DOS CLIENTES NOS QUATRO CONSTRUCTOS DA PESQUISA	152
5.1.1	Constructo Produto	152
5.1.2	Constructo Preço	155
5.1.3	Constructo Promoção	156
5.1.4	Constructo Distribuição	158
5.2	INFERÊNCIAS REALIZADAS A PARTIR DAS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS E OS CONSTRUCTOS DE PESQUISA.....	159
5.2.1	Análise do Produto: Gênero, Idade e Escolaridade.....	159
5.2.2	Análise de Preço: Gênero, Idade, Escolaridade.....	160
5.2.3	Análise da Promoção: Gênero, Idade e Escolaridade	160
5.2.4	Análise da Distribuição: Gênero, Idade e Escolaridade	161

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	162
6.1 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	172
REFERÊNCIAS	174
APÊNDICES.....	180
ANEXOS	243
GLOSSÁRIO	248

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fronteiras da função produção.....	22
Figura 2 – Processo de transformação <i>input/ output</i> na excelência em atendimento	25
Figura 3- Modelo proposto na literatura vigente	29
Figura 4- Modelo proposto.....	29
Figura 5 - Canais de distribuição	52
Figura 6- Intermediário varejista	52
Figura 7- Uma linha de ação para a excelência em serviços	98
Figura 8 - Modelo do Índice de Satisfação do Cliente Norte-Americano	100
Figura 9- Modelo de avaliação da qualidade de serviços SERVQUAL	103
Figura 10 - Representação gráfica do grau de satisfação: V Média dos 4 P's	168

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quanto às marcas que a loja oferece, os clientes e os lojistas estão....	112
Tabela 2 - Quanto à qualidade dos produtos oferecidos, os clientes e os lojistas estão.....	112
Tabela 3 - Quanto à variedade dos produtos, os clientes e os lojistas estão	113
Tabela 4 - Quanto à facilidade no acesso aos produtos, os clientes e os lojistas estão.....	113
Tabela 5 - Em relação ao serviço de garantia das mercadorias, os clientes e os lojistas estão.....	113
Tabela 6 - Para os clientes e os lojistas, a qualidade dos produtos é um fator decisivo no processo de compra	114
Tabela 7 - Quanto à política de preços, os clientes e os lojistas estão	115
Tabela 8 - Para os clientes e os lojistas, o preço é um fator decisivo no processo de compra	116
Tabela 9 - Para os clientes e os lojistas, a possibilidade de efetuar o pagamento a prazo é fator decisivo no processo de compra	116
Tabela 10 - Com relação à forma como são identificados os preços das mercadorias (tanto à vista quanto a prazo), os clientes e os lojistas estão	117
Tabela 11 - A loja é totalmente flexível para a negociação de dívidas	117
Tabela 12 - Quanto aos estímulos para pagamento à vista ou até a data do vencimento, os clientes e os lojistas estão	118
Tabela 13- Os valores das mercadorias estão compatíveis com os da concorrência	118
Tabela 14 - Os empregados possuem conhecimento suficiente do produto e da loja.....	120
Tabela 15 - Os atendentes possuem conhecimentos dos benefícios do produto	120
Tabela 16 - Os atendentes possuem habilidade de realizar vendas adicionais.....	121
Tabela 17 - Quanto à aparência dos funcionários, os clientes e os lojistas estão.....	121

Tabela 18 - Para os clientes e os lojistas, o atendimento que a loja oferece é um fator decisivo no processo da compra	122
Tabela 19 - Para os clientes e os lojistas, a rotatividade dos funcionários transmite uma imagem negativa da loja	122
Tabela 20 - Os atendentes são sinceros na hora da venda do produto	123
Tabela 21 - Com relação aos vendedores superarem objeções, os clientes e os lojistas estão	123
Tabela 22 - Quando uma pessoa sem conhecimento ou em processo de experiência realiza o atendimento, os clientes e os lojistas ficam	124
Tabela 23 - A loja está totalmente próxima para ouvir reclamações	124
Tabela 24 - Como os clientes se sentem quando recebem uma ligação da loja informando as promoções ou novidades?	125
Tabela 25 - Quanto aos materiais de divulgação externos, (cartaz, outdoor, tv, rádio, folder, etc.), os clientes e os lojistas estão	125
Tabela 26 - Quanto aos materiais de divulgação internos (cartazes, displays, sacolas, papel de presente, etc.) os clientes e os lojistas estão	126
Tabela 27 - Quanto aos materiais, como brindes, amostras, calendários, adesivos, canetas, etc., os clientes e os lojistas estão	126
Tabela 28 - Quanto ao tempo que para ser atendido, os clientes e os lojistas estão	127
Tabela 29 - Com relação ao tempo que o cliente aguardou no setor de embalagens, os clientes e os lojistas estão	127
Tabela 30 - Com relação ao tempo que o cliente aguardou no crediário, os clientes e os lojistas estão	127
Tabela 31 - Como o cliente se sente quando recebe um cartão de aniversário, natal etc, mandado pela loja?	128
Tabela 32 - Quanto à localização da loja, os clientes e os lojistas estão	129
Tabela 33 - Com relação à iluminação da loja, os clientes e os lojistas estão	130
Tabela 34 - Com relação à quantidade de expositores, os clientes e os lojistas estão	130
Tabela 35 - Com relação à climatização da loja, os clientes e os lojistas estão	130
Tabela 36 - Quanto ao acesso à loja, os clientes e os lojistas estão	131

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Perfil do profissional de vendas.....	48
Quadro 2 - Check list do varejista quanto à localização do ponto comercial	55
Quadro 3 - Classificação do Varejo das Lojas	59
Quadro 4 - Comparação dos modelos satisfação do consumidor e da qualidade percebida.....	102
Quadro 5 - Modelos de avaliação da satisfação de clientes.....	104
Quadro 6 - Teste de dependência constructo produto - clientes e lojistas	111
Quadro 7- Variáveis do constructo preço - <i>gaps</i> entre a percepção do lojista e a do cliente	115
Quadro 8 - Variáveis do constructo promoção – <i>gaps</i> entre a percepção do cliente e a do lojista	120
Quadro 9 - Respostas dos clientes e dos lojistas e variáveis quanto ao constructo distribuição	129
Quadro 10- Teste de dependência entre as variáveis do produto e o gênero do entrevistado	132
Quadro 11 - Teste de dependência entre as variáveis do produto e a idade dos entrevistados	133
Quadro 12 - Teste de dependência entre as variáveis do produto e a escolaridade dos entrevistados	134
Quadro 13 - Teste de dependência entre as variáveis do preço e o gênero dos entrevistados	135
Quadro 14 - Teste de dependência entre as variáveis do preço e a idade do entrevistado	136
Quadro 15 - Teste de dependência entre as variáveis do preço e a escolaridade do entrevistado	137
Quadro 16 - Teste de dependência entre as variáveis da promoção e o gênero dos entrevistados	139
Quadro 17 - Teste de dependência entre as variáveis da promoção e a idade do entrevistado	143
Quadro 18 - Teste de dependência entre as variáveis da promoção e a escolaridade do entrevistado	146

Quadro 19 - Teste de dependência entre as variáveis da distribuição e o gênero dos entrevistados	149
Quadro 20 - Teste de dependência entre as variáveis da distribuição e a idade do entrevistado	150
Quadro 21 - Teste de dependência entre as variáveis da distribuição e a escolaridade do entrevistado	151
Quadro 22 - Média geral dos 4 Ps.....	167
Quadro 23- Constructo produto	169

LISTA DE SIGLAS

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ISCN - Modelo do Índice de Satisfação do Cliente Norte-Americano

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

FURB - Universidade Regional de Blumenau

SLT/MP – Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação/Ministério do
Planejamento

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

FUNCEX – Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

AFE/BNDES – Área para Assuntos Fiscais e de Emprego/ BNDS

SRF-DIPS – Secretaria da Receita Federal – Declaração Integrada de Informações
Econômico-Fiscais de Pessoa Jurídica (atualmente DIPJ)

PROCON - Procuradoria de Proteção e Defesa do Consumidor

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

DNRC - Departamento Nacional de Registros de Comércio

SIMPLES - Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das
Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte

SIASG - Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais

PAV - Parceria para Agregação de Valor

1 INTRODUÇÃO

Uma das características do mundo contemporâneo, tem exercido intensa influência sobre os diversos setores da sociedade. Em relação ao setor varejista, esta influência tem ocorrido de forma muito rápida. Assim, há muitas mercadorias produzidas em outros mercados concorrendo com os produtos nacionais, incisões de marcas com toda uma bagagem internacional de comunicação, franquias com lojas estruturadas em termos de *layout*, informatização e com uma dinâmica empreendedora, trazendo vantagens competitivas e exigindo que o setor varejista nacional se recicle muito rapidamente.

Neste contexto, nas cidades de porte médio, surgem os shoppings centers que, modelando os grandes pólos comerciais, causam, com suas modernidades e confortos, insônia aos lojistas tradicionais do centro da cidade. Estes pequenos lojistas, por não oferecerem a mesma infraestrutura daqueles e por não terem um método simples e prático que permita acompanhamento constante da percepção do grau de satisfação dos clientes, sofrem, quase sempre, declínio lento e doloroso.

A situação acima descrita faz com que se torne necessário que o pequeno empresário do setor varejista tenha um espírito empreendedor mais agressivo que lhe permita sobreviver ou vencer tais mudanças de forma profissional mais técnica. A situação também exige do universo acadêmico novas teorias que tragam, para esta dinâmica de mundo globalizado, alternativas administrativas mais eficazes para atrair e fidelizar o consumidor dos centros tradicionais.

Com relação ao setor secundário da economia, há uma vasta literatura mostrando os clássicos *cases* Ford até os tempos atuais. Entretanto, no setor de serviços, principalmente no da comercialização, observa-se somente agora que há uma efervescência de livros que não atendem ainda a uma demanda ávida por alternativas, o que motiva a criação de material didático para atender aos setores com carência de métodos científicos e claramente em mudanças.

Muitas empresas entram em declínio em virtude do “egocentrismo”, ou seja, da percepção do proprietário que permanece em posição de dono da verdade a qual acaba, por vezes, transformando-se em verdade absoluta. Torna-se imprescindível, nesta situação, observar o “valor percebido pelo cliente” e evitar distorções para que seja possível agregar real valor ao serviço. Sabe-se que, atualmente, o atendimento

é a grande vantagem competitiva, uma vez que qualidade está cada vez mais eqüitativa e que os preços são determinados por um mercado cada vez mais exigente.

Neste contexto, cabe ouvir a voz do cliente, conhecer suas percepções e suas emoções, formatá-las e medi-las tendo como base um modelo de diagnóstico do atendimento que permita estabelecer ações de marketing que não só atendam às necessidades, mas também permitam ir além do esperado, uma vez que o marketing não tem apenas a função de atender a necessidades, mas igualmente possui a função, em um conceito atual, de superar, de ir além do esperado e chegar ao mais próximo possível do ideal. Isso porque, há sempre uma evolução e uma certa imprevisibilidade própria do ser humano a serem observadas e detectadas.

Pretende-se, nesta tese, apresentar a proposta de um Modelo de Diagnóstico do Atendimento no Comércio Varejista de Pequeno Porte, com perguntas padronizadas, criado com o objetivo de possibilitar soluções diferenciadas e eficazes passíveis de serem dinamizadas e atualizadas a todo momento, servindo, assim, como referência ao planejamento estratégico da empresa.

1.1 O TEMA

Möller (apud GIANGRANDE, 1999) expõe a importância do lado humano em pesquisa feita sobre as razões que afastam o cliente das empresas de varejo: o resultado da pesquisa revelou que 68% dos entrevistados apontaram a má qualidade do serviço como razão principal para sua atitude; 14%, a insatisfação com produtos; e 9%, o preço alto. A referida pesquisa revelou que as empresas varejistas perdem, aproximadamente, cinco vezes mais clientes por causa de mau atendimento do que devido a maus produtos.

Quem é que não tem história para contar de mau atendimento de balconistas, demora na fila do crediário, desconforto enquanto aguarda? Isso já é quase rotina para os consumidores de empresas varejistas. Quando uma empresa presta um serviço de modo descuidado, comete erros possíveis de serem evitados e deixa de cumprir promessas sedutoras feitas para atrair, clientes estremece a confiança dos mesmos em suas capacidades e abala suas chances de obter reputação pela

excelência do serviço. E a confiabilidade do serviço por meio da sua realização impecável é o coração da excelência do marketing.

Para Parasuraman e Berry (1992, p.29), a realização da confiabilidade do serviço ocorre em função da existência dos seguintes aspectos:

- Confiabilidade: A capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão;
- Tangibilidade: A aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação;
- Sensibilidade: A disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço;
- Segurança: O conhecimento e a cortesia de empregados e sua sensibilidade em transmitir confiança e confiabilidade;
- Empatia: A atenção e o carinho individualizado proporcionado aos clientes.

Sendo assim, considera-se que um modelo de atendimento ao consumidor que realize um diagnóstico permanente para acompanhar essas mudanças permite antecipar os desejos e necessidades dos clientes que estão cada vez mais exigentes.

A literatura específica traz modelos para mensuração da qualidade de serviços prestados ao consumidor. Um destes modelos é a escala SERVQUAL criada por Parasuraman, Zeithaml e Berry. Vecchi e Luce (1999) relatam que essa escala mede a qualidade em serviços através da diferença entre a Qualidade Normativa e a Qualidade Percebida pelo consumidor. Neste contexto, os autores utilizam uma relação entre expectativas e performance para indicar a Qualidade Percebida em cinco grandes dimensões: a) tangibilidade; b) prontidão; c) empatia; d) garantia; e) confiabilidade.

Essas dimensões são importantes para o desenvolvimento de escalas de mensuração, baseadas na desconformidade. A escala de SERVQUAL causou grande repercussão no meio acadêmico e, até hoje, é bastante citada na literatura de marketing de serviços.

Segundo Vechi e Luce (1999), há uma zona de tolerância entre o serviço adequado e o serviço ideal. Quando o cliente compara o serviço percebido com o serviço desejado, o cliente tem uma medida da superioridade do serviço percebido e, quando compara o serviço percebido com o serviço adequado, tem uma medida de adequação do serviço percebido.

A estabilidade do método SERVQUAL é discutida por vários autores. Carman (1990), Cronin e Taylor (1992) apresentaram uma escala alternativa ao modelo de Parasuraman, Zeithaml e Berry, chamada de SERVPERF. Afirmam Carman, Cronin e Taylor que não é necessário medir as expectativas dos clientes, bastando medir a percepção da qualidade do serviço.

A pesquisa de Carman, Cronin e Taylor sobre a Satisfação do Consumidor e a Qualidade Percebida não foi a única a ser realizada. De acordo com Peterson e Wilson (apud MARCHETTI; PRADO, 2001), só na última década foram realizadas mais de 15 mil pesquisas nessa área.

Conforme Marchetti e Prado (2001), diversos métodos podem ser utilizados para avaliar a Satisfação do Consumidor e a Qualidade Percebida. Os mais difundidos estão baseados no paradigma de que esta medição deve ser feita pela diferenciação entre o que era esperado e o que foi recebido. Uma outra categoria refere-se à mensuração por meio da ampliação desse paradigma e leva em consideração outros componentes da formação da Satisfação do Consumidor.

De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1993), a satisfação do consumidor é resultado da comparação entre o serviço predito e o serviço percebido. Quando o cliente compara o serviço percebido com o serviço desejado, tem uma medida da superioridade do serviço, ou seja, da qualidade do serviço; quando compara o serviço percebido com o serviço adequado, tem a adequação de serviço percebido.

Na pesquisa aqui apresentada, trabalhou-se apenas com uma escala de medição, a real, mas com públicos diferentes, o que não acontece em toda a literatura existente que mantém sempre o mesmo público, o consumidor.

A análise da pesquisa foi realizada por meio da percepção real do lojista a qual foi comparada com a percepção do cliente. Desta comparação, resultaram os *gaps* (espaços ou distâncias entre ambos) que geraram, assim, um escalonamento de informações que permite ao administrador gerenciar e amenizar estas distâncias.

Os tópicos das informações diagnosticadas envolveram variáveis de:

- Planejamento Estratégico,
- Sistemas de Informação Gerencial,
- Recursos Humanos e
- Composto Mercadológico (produto, preço, promoção e praça).

1.2 PROBLEMAS DE PESQUISA

- Qual a percepção dos clientes do pequeno varejo sobre as práticas de marketing adotadas, em comparação com a visão percebida pelo lojista?
- Quais as orientações que se devem oferecer para que a prática do pequeno varejo alcance melhores resultados e se possa criar um modelo de atendimento e satisfação desejáveis?

1.3 JUSTIFICATIVA

A administração da produção nada mais é do que a maneira pela qual as empresas produzem seus bens ou serviços. Hoje, tudo o que se pode ver, tocar ou ouvir é fruto dos “gerentes de produção”. Assim, desde a matéria ouvida no telejornal até o parafuso que sustenta a mesa do computador, tudo é fruto das mentes pensantes e criativas dos gerentes de produção.

Até mesmo quem nunca freqüentou um curso de engenharia de produção já teve sua atuação na área. Por exemplo, quem é que nunca fritou um ovo ou desenhou, quando criança um retrato do pai ou da mãe? Para chegar ao produto final, foram utilizados vários recursos. No exemplo do ovo frito, foi necessário o uso

do gás, do fogão, da frigideira, do óleo, do sal, etc. No caso do desenho, foram utilizados, também, vários recursos. Sem saber ou, até mesmo, conhecer, a pessoa fez uso do método mais útil de modelar a produção. Esse método é representado pelo sistema *input- transformação- output*.

De acordo com Slack et. al.(1997), todas as operações podem ser descritas usando-se o modelo acima. Os recursos de *input* podem ser classificados como recursos de transformação (instalações e funcionários) que agem em direção aos recursos transformados (materiais, informações e consumidores) e que são, de algum modo, transformados pela produção. Geralmente, os *outputs* da produção são um composto de bens e serviços, embora algumas operações sejam produtoras de bens ou somente de serviços.

Além da função produção, a organização pode ser dividida em três funções principais:

- função marketing,
- função contábil-financeira e
- função desenvolvimento de produto/ serviço.

Como pode ser visualizada na Figura 1, a “função produção” é central para a organização porque produz os bens e serviços que são a razão de sua existência, mas não é a única nem, necessariamente, a mais importante. Todas as organizações possuem outras funções com as suas responsabilidades específicas.

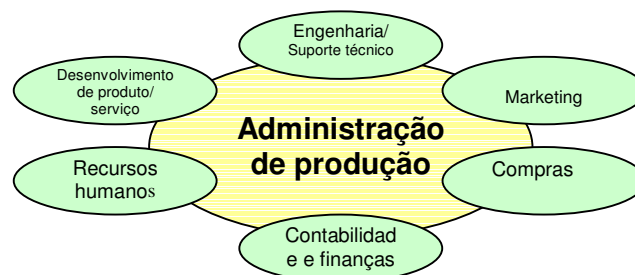


Figura 1 – Fronteiras da função produção
Fonte: SLACK, Nigel, et al., 1997, p. 10.

Embora as funções acima citadas tenham sua parte a executar nas atividades da organização, são ligadas com a “função produção” por objetivos organizacionais comuns.

No mundo globalizado com novas tecnologias de informação em que se vive, a administração da produção também precisa se preocupar com a velocidade das mudanças no varejo no mercado internacional que se apresenta de uma forma muito rápida, exigindo uma postura de marketing dinâmica e atualizada.

Entre os componentes de maior importância para sobrevivência e prosperidade de uma organização, qualquer que seja, está o relacionamento dessa organização com seus clientes, que pode se dar através da percepção de suas necessidades e expectativas e do acompanhamento constante de sua satisfação. Este relacionamento com o consumidor é papel fundamental do marketing.

Portanto, para uma empresa aumentar o valor agregado dos seus serviços ao consumidor e diminuir os custos, melhorando a qualidade, é necessário que entenda o que qualidade significa para os seus consumidores e para si mesma.

Pode-se observar que as lojas de grande varejo procuram buscar profissionais de outros estados ou têm o departamento de marketing centrado nos grandes pólos comerciais. Segundo o Sebrae (2004) a maioria dos profissionais do pequeno varejo não tem um departamento formal na área, demonstrando pouca preocupação com o assunto, o que deixa, conseqüentemente, estes profissionais mais fragilizados em relação aos conhecimentos sobre os possíveis recursos aplicáveis de marketing.

A principal característica das grandes lojas de varejo de cidades pequenas era atender a clientes das regiões vizinhas. As empresas tinham como ponto de referência a palavra tradição e um orgulho ao imprimir em suas “folhinhas de calendário” o ano de fundação, caracterizando muito bem o tempo de existência, como se isso fosse garantia ou atestado de competência e eternidade.

No início da década de 80, os empresários argumentavam que pouco ou nada precisava mudar e, para que algum profissional da área oferecesse treinamentos à equipe de vendas, a dificuldade estava em superar o paradigma de que o “vendedor já nasce feito”.

Tendo em vista que é justamente a falta de formação e informação um dos aspectos de baixa sobrevivência dos pequenos varejistas, este trabalho teve como objetivo melhorar esse nível de informações, permitindo, dessa forma, uma visão a longo prazo, ou seja, com uma postura estratégica.

A literatura de marketing existente é muito voltada à indústria, pouco voltada ao varejo e, muito menos, ao pequeno varejista. Sendo assim, considera-se que seja preciso desmistificar a concepção de que o marketing é aplicável somente a grandes grupos. As grandes empresas, um dia, já foram pequenas, advindo daí a importância de um bom conhecimento administrativo em marketing para crescerem. Portanto, é relevante enviar literatura específica para as pequenas empresas, atendendo, assim, a uma lacuna existente.

A experiência e a formação teórica podem contribuir para o desenvolvimento de um trabalho que leve os lojistas de varejo a terem maior consciência da aplicabilidade do marketing.

A criação de um modelo de atendimento ao cliente que seja de fácil entendimento e tenha praticidade para saciar a demanda de profissionais do varejo de pequeno porte pode, a partir da referência local, ter aplicabilidade em um mercado nacional. Isto justifica esta tese.

Para efeitos de avaliação do método proposto, as variáveis implicadas são, na sua maioria, internas e, portanto, controláveis. Já as variáveis ambientais externas compõem um cenário em que predomina o surgimento das modernidades de shoppings em cidades de médio porte. Essas modernidades, mesmo com suas realidades e peculiaridades, causam desequilíbrio e desajuste no varejo tradicional das ruas centrais que merecem um novo dinamismo.

Gerbaudo e Neves (1996) comentam a importância de acrescentar subsídios aos profissionais envolvidos no varejo. Com o avanço tecnológico, as indústrias puderam oferecer uma variação maior de produtos ao consumidor. Este, por sua vez, cada vez mais atuante e informado, tem exigido produtos que satisfaçam suas necessidades mais particulares. Em todo esse processo, é natural que o varejo cresça em importância, uma vez que o contato consumidor-produto é feito dentro da loja.

Os autores ainda acrescentam que, neste contexto, no Brasil, o varejo, cada vez mais próximo do consumidor, tem conseguido acompanhar essa evolução. Através da revisão de literatura se pode dizer que o varejo brasileiro nunca mudou tanto como nos últimos dez anos. Trabalhar no varejo, a cada dia que passa, ganha mais importância e traz orgulho aos profissionais do setor. Escolas e universidades começam a considerá-lo como área de estudo, empresas de consultoria criam

divisões especializadas nesse setor da economia, profissionais de atualização constante e indústrias estão preocupadas em entender os canais de distribuição de seus produtos.

De acordo com Morgado (2001), atualmente, estar de “frente para o mercado” é uma característica cada vez mais procurada pelas empresas. Nesse caso, o varejo leva vantagem, pois está, dia a dia em contato com o consumidor final observando as mais leves alterações na sua mudança de comportamento.

Todavia, com um mercado de fornecedores globalizados e com requisitos de qualidade e atendimento sempre mais disseminados entre todos os consumidores, inclusive entre os de baixa renda, o varejo tende a ser uma atividade sofisticada em termos técnicos. Por outro lado, estão as diferenças entre os diversos perfis de consumo, colocados em termos de segmentação de mercado. Por último, estão as características mais agressivas da concorrência em escala mundial.

Na figura 2, é possível observar como se processa a excelência do atendimento no modelo de transformação *input/output*, isto é, como, no processo de produção, as informações extraídas dos consumidores e lojistas se transformam na excelência do atendimento por meio do método *input/output*.

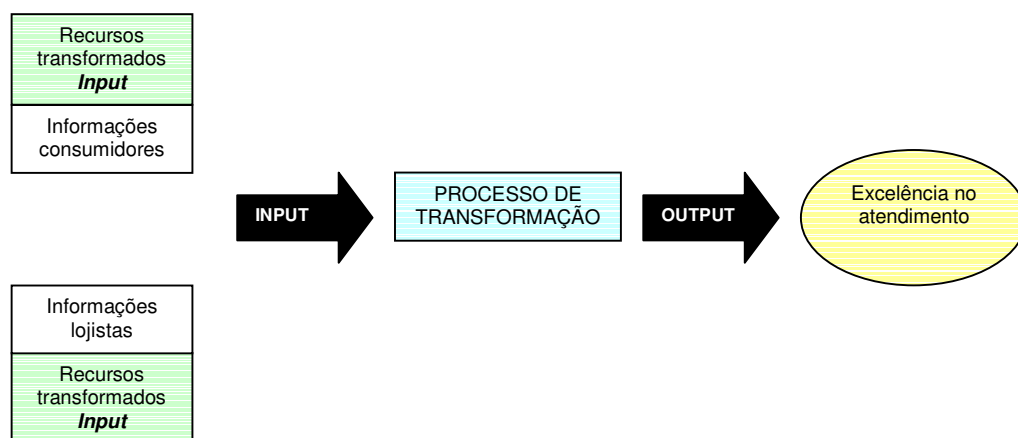


Figura 2 – Processo de transformação *input/output* na excelência em atendimento

Fonte: Slack, et al., 1997, p. 12.

Não extrair ou, até mesmo, não saber lidar com informações obtidas dos consumidores pode ocasionar o declínio da pequena empresa. Saber o que pensam,

o que sentem e o que querem é fundamental para a aquisição da confiança e credibilidade dos consumidores.

Com isso, o varejo está deixando de ser apenas uma atividade “mágica”, reduzida aos poucos empresários com “tino comercial”, *feeling* ou “vocação”, para ser, também, uma atividade com apuro técnico e fundamenta o empresarial.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Criar um modelo que permita diagnosticar as diferenças entre as percep es do empresário e dos clientes do pequeno varejo quanto aos formatos, características de loja e áreas de marketing adotadas.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Comparar a percep o real dos clientes a respeito das a es de marketing com a percep o dos lojistas.
- b) Identificar as diferenças (*gaps*) existentes entre a percep o dos lojistas e a dos clientes segundo o perfil demográfico: a) gênero; b) idade; e c) escolaridade .
- c) Avaliar as percep es dos clientes e as dos lojistas sobre o composto mercadológico (4 Ps) do pequeno varejo.
- d) Propor um modelo de avalia o da satisfa o de clientes a ser utilizado pelos varejistas.
- e) Levantar as percep es dos clientes e compará-las com as percep es dos lojistas quanto às a es de marketing adotadas.

1.5 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

Dadas as características próprias e o desenho a que se propôs, a pesquisa não se aplica a outros setores a não ser ao marketing de varejo. As limitações estão nas dimensões propostas pelo instrumento de coleta de dados, no qual as variáveis, como produto, preço, praça e promoção, não são tratadas em suas especificidades, pois, neste estudo, se pretendeu comparar as diferenças e igualdades entre as percepções dos clientes e as dos lojistas.

Dessa forma, esta pesquisa se aplicou para estudar a importância do composto mercadológico quanto à decisão de compra do cliente. O estudo limitou-se a pesquisar a qualidade na prestação de serviços no município de Blumenau, Santa Catarina, podendo, entretanto, servir de parâmetro para empresas de outros municípios.

Este estudo restringiu-se à área de marketing com foco no varejo, compreendendo as variáveis do composto mercadológico (as políticas de produto, preço, praça e promoção) e a área comportamental, psicologia do consumidor, bem como a qualidade nos serviços prestados.

Estudos revelam que o marketing on line é uma forte tendência para o setor varejista, esse tema não foi abordado por se tratar de algo ainda desconhecido pela população em estudo, o pequeno varejista.

1.6 MÉRITO DE PESQUISA

1.6.1 Contribuição

É necessário dar apoio aos empresários do setor varejista, no sentido de possibilitar um diagnóstico completo das empresas, de permitir a elas uma nova postura e de oferecer subsídios para estudos semelhantes em outras localidades do país.

Assim, o estudo aqui apresentado permite a diminuição dos pontos fracos no setor varejista, o aumento dos pontos fortes, com possibilidades de sugestões e melhorias, servindo como um termômetro permanente.

1.6.2 Relevância

As pesquisas realizadas no segmento varejista preocupam-se apenas com a percepção do consumidor frente aos serviços prestados, enquanto esta tese teve o objetivo de contribuir com esse processo apresentando um modelo de diagnóstico do atendimento no comércio varejista de pequeno porte. Esse modelo consiste no estudo entre os *gaps* da percepção do real do lojista e a percepção do real (percebido) do cliente.

1.6.3 Originalidade/ Ineditismo

O tema é original e importante, pois não existe observação científica disponível no mercado a respeito da proposta de análise apresentada e há pouca teoria na área de marketing de varejo dedicada à pequena empresa, havendo, portanto, carência de informações ao pequeno empresário. A literatura existente na área normalmente é direcionada para grandes organizações varejistas, o que exige adaptações que foram realizadas no decorrer desta pesquisa para atender a este nicho de mercado ainda carente de instrumentalização.

Na literatura tradicional vigente, conforme mostra a Figura 3, há uma horizontalidade de avaliação entre as várias percepções do lojista e as várias percepções do consumidor.

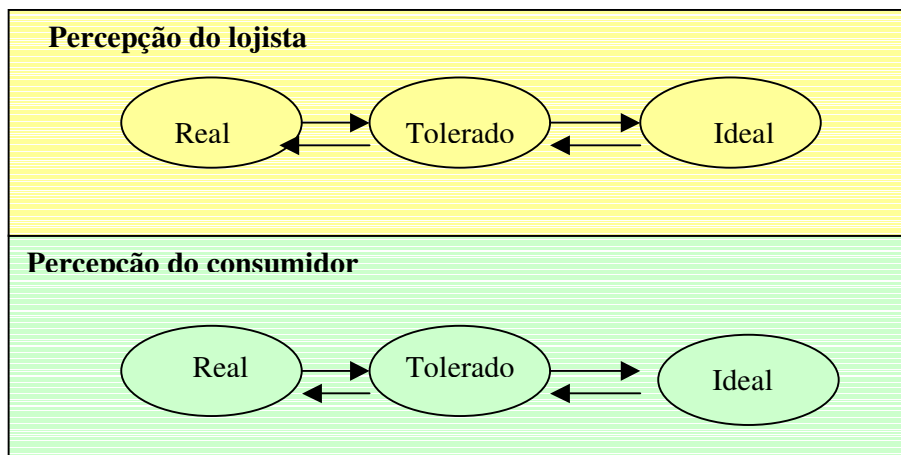


Figura 3- Modelo proposto na literatura vigente
 Fonte: Autor

No caso do modelo aqui proposto, existe uma transversalidade entre os dois públicos, além das percepções de estágios diferentes. Isso ocasiona maior objetividade e praticidade de resultados que, por sua vez, permitem ações específicas, bem como fazem com que os espaços ou *gaps* entre o real do lojista e o real do consumidor fiquem claramente definidos.

A Figura 4 apresenta o modelo proposto nesta tese.

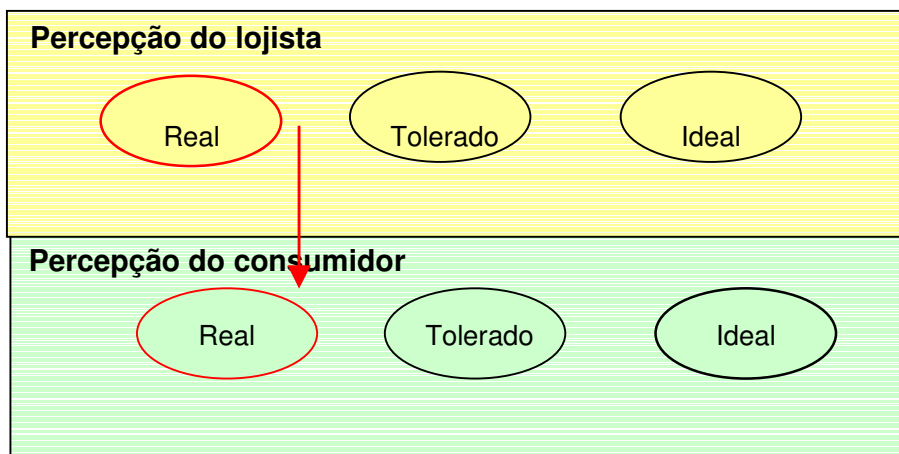


Figura 4- Modelo proposto
 Fonte: Autor

Uma vez que o sucesso de uma empresa depende da satisfação do consumidor, procura-se fazer com que o empresário desperte para atingir o grau de muito satisfeito, considerado o ideal.

1.6.4 Viabilidade

Nos dias atuais, o grande foco nas vendas é o marketing de relacionamento, ou seja, é manter a fidelização do consumidor. Sabe-se que os clientes satisfeitos não se mantêm fieis, sendo que, na primeira oportunidade, buscam o varejista que consegue torná-lo muito satisfeito (realização do seu ideal). Deste fato decorre a importância do estudo permanente para medir o grau de satisfação do consumidor.

Esta pesquisa é viável porque existe um público empresarial receptivo a tudo o que se refere a atendimento aos clientes, pois isso, para os empresários do pequeno varejo, significa lucro. Desse modo, toda a literatura, tanto a acadêmica como a publicada em revistas de atualidades do varejo, cada vez mais ressalta a importância de encantar o cliente, buscando permanentemente o seu ideal de satisfação.

1.7 ESTRUTURA DA TESE

A fundamentação teórica inicia com os conceitos de marketing propostos pelos principais autores. Em seguida, procura-se dar uma perspectiva geral sobre cada "P" do composto mercadológico, mas sempre com o foco voltado para o varejo, em especial para o pequeno varejista.

Na seqüência, é abordado o comportamento do consumidor, com maior ênfase à tomada de decisão, e mencionados os conceitos e enfoques propostos pelos principais teóricos comportamentais. A seguir, é abordada a contextualização do varejo no Brasil e a caracterização da pequena empresa e das diversas classificações do varejo.

No terceiro capítulo, são apresentados os fundamentos metodológicos utilizados na realização da pesquisa. Já no quarto apresentam-se os resultados da pesquisa de campo realizada. No quinto capítulo faz-se a análise e interpretação dos resultados.

E finalmente, no sexto e último capítulo é realizada as conclusões finais e recomendações para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como finalidade fornecer embasamento teórico que contribua para uma visão mais consistente sobre o tema, o contexto geral do marketing, o comportamento do consumidor e, por fim, a importância da qualidade em serviços na pequena empresa varejista.

2.1 CONCEITOS DE MARKETING

As definições de marketing são múltiplas, desde as mais simples às mais complexas, e refletem filosofias de cada autor.

Dias (2003, p.2), de forma acadêmica, conceitua marketing como sendo uma “função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição”.

De forma simples, o autor acima exemplifica o seu conceito com as seguintes situações: sua telefonista atende corretamente a cada chamada? Então ela é uma atividade de marketing. Sua loja ou escritório ou fábrica está em ordem, agradável aos olhos (e ao nariz) dos clientes? Então essa é outra atividade de marketing. O vendedor está bem treinado, conhece os produtos, tem garra, confiança em si e na empresa? Conte mais uma atividade de marketing. Você entrega no prazo combinado? O entregador é cordial? A qualidade do produto é aquela que foi prometida nos folhetos de propaganda? O folheto está bem impresso, sem erros gráficos? A placa da loja é visível e limpa? A embalagem do produto é caprichada? A balconista trabalha sabendo que a pessoa mais importante dentro da loja não é ela, e sim o cliente? Você conhece seus clientes? Dá atenção a eles? Sabe do que eles gostam e do que tem queixas?

As situações mencionadas por Dias revelam que, para ele, marketing é um somatório de detalhes, o que caracteriza o seu conceito como corrente, ou seja, esses e mais milhares de pequenos detalhes são atividades que fazem parte integrante do marketing de uma loja, produtos ou serviços.

Já Kotler (2001, p. 3) define marketing como “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos, serviços de valor com outros”.

Kotler (1999, p.36) ainda afirma que “marketing é o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar, realizar e completar trocas”. Outro conceito do mesmo autor, que é complementar, diz que administração de marketing é a análise, planejamento, implantação e controle de programas destinados a efetuar as trocas desejadas com grupos visados e com o objetivo de ganho pessoal ou mútuo.

Por outro lado, Miranda (1997) complementa que, no início, o consumidor produzia, colhia e caçava para seu próprio uso tudo o que precisava. Depois, veio o comércio que passou a trocar sobras entres os consumidores. A essa ação, séculos depois, deu-se o nome de “marketing”.

2.2 COMPOSTO MERCADOLÓGICO

Composto mercadológico de marketing é a combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização.

O composto mercadológico reúne quatro fatores que, segundo Kotler (2001, p. 24), “devem ser adequadamente combinados e administrados”. Tais fatores são conhecidos como os 4 P's, a saber: Produto, Preço, Promoção e Ponto de Distribuição e Venda. São estes quatro elementos que a administração de marketing deve coordenar com o intuito de alcançar uma resposta eficiente em relação ao mercado. Isto significa dizer que características do produto, tais como cheiro, cor, tamanho, volume, composição química, etc., devem ser combinadas com preço adequado, com políticas de promoção e com sistemas de distribuição e vendas de modo que a empresa alcance os objetivos desejados.

De acordo com Lovelock e Wright (2001,p.16),

Há quarenta anos [...], o professor Neil Borden escutou de um colega da Escola Harvard de negócios que o marketing de serviços seria uma mistura de ingredientes; a partir daí, aprendendo sobre Borden, ele teve um “insight” de recriar uma concepção classificando o

marketing de serviços em quatro categorias: produto, preço, praça e promoção.

No que tange às pequenas e médias empresas, em especial ao varejo, conhecer o conceito de composto mercadológico, aplicá-lo e atentar cuidadosamente para suas variáveis é de extrema importância no atual cenário econômico. Assim como qualquer outro meio que comercializa bens ou serviços, o varejo também sofre com a ação da concorrência, pois a função do varejo não é somente fazer a distribuição dos produtos oferecidos pelos fabricantes, ou seja, o varejo também se preocupa em buscar um diferencial para se destacar em meio à concorrência. E a única ferramenta que pode proporcionar esse diferencial é o estudo e a aplicação do marketing.

Como o objetivo do modelo proposto é a avaliação da utilização do marketing pelo pequeno varejista, nos itens subseqüentes, é abordado o composto mercadológico de duas formas: a primeira dando seu conceito industrial e a segunda apresentando o conceito quando utilizado para o varejo.

2.2.1 Política de Produtos

O produto é uma variável importante no mix de marketing. Se os produtos de uma empresa não atendem aos desejos e às necessidades dos clientes, a empresa fracassa, a menos que faça ajustes. O desenvolvimento de produtos de sucesso requer o conhecimento de conceitos fundamentais de marketing e do produto.

Pride e Ferrel (2001) classificam os produtos em: de consumo e industriais. Os produtos de consumo são aqueles comprados pelos consumidores finais e satisfazem necessidades pessoais e da família. Já os produtos industriais são os adquiridos para uso e operações em empresas, para revenda ou para fazer outros produtos.

No varejo, a política de produtos sofre algumas alterações. Nesse caso específico, a preocupação do produto deixa de ser o seu desenvolvimento e passa a ser a discussão sobre qual produto deve ser oferecido.

Ao desenvolver o seu mix de mercadorias, o varejista deve decidir a respeito de categorias gerais e linhas de produtos a serem oferecidas. Para Boone e Kurtz

(1998), ao decidir que mercadorias incluirá no seu sortimento, o varejista deve considerar o ambiente competitivo.

Entender os desejos e necessidades dos consumidores é vital no desenvolvimento de uma estratégia de marketing bem-sucedida. Efetuando pesquisas de mercado, os varejistas podem determinar o que seus clientes esperam e ajustar suas ofertas de produtos a esta expectativa.

Cabe ao varejo saber o que os clientes desejam e de que necessitam para manter seus estoques com produtos que possam ser melhor comercializados e para oferecer variedade aos seus consumidores. Dessa forma, o varejo presta melhor serviço aos seus clientes e aos seus fornecedores, aumentando o número das vendas.

Os varejistas podem também ser classificados conforme a variedade de produtos. Dentre os tipos mais importantes encontram-se lojas de especialidades, lojas de departamentos, supermercados, lojas de conveniência, superlojas e os negócios de serviços.

Para Kotler e Armstrong (2000), os varejistas têm de tomar decisões sobre três principais variáveis de produto: sortimento de produtos, mix de serviços e atmosfera da loja.

O sortimento de produtos deve atender às expectativas de compra do mercado-alvo. O varejista deve determinar tanto a amplitude quanto a profundidade e sortimento. O mix de serviços é uma ferramenta-chave da concorrência sem base em preços para diferenciar uma loja da outra. Já a atmosfera da loja é a preocupação que o lojista deve ter com o layout interno da loja, local de circulação dos clientes e localização dos produtos.

Para Las Casas (2001), os varejistas podem ser considerados agentes de compras dos seus clientes. A preferência é dada para aqueles que desempenham adequadamente suas funções, satisfazendo os desejos e necessidades dos consumidores com a compra certa.

Sob o ponto de vista de Angelo (1995), vender bem significa equilibrar as necessidades e interesses de consumidores, fornecedores e acionistas; e, para vender bem, é necessário comprar bem. Isto torna os profissionais de compra no varejo elemento-chave para atingir os objetivos de rentabilidade da empresas.

Atuar como agente de compras de clientes envolve uma série de importantes decisões. Considera-se que, para uma boa compra, seja imprescindível a mercadoria certa, com o melhor preço possível, na quantidade certa e qualidade adequada, fornecida por vendedores idôneos e que prestem bons serviços.

2.2.2 Política de Preços

Preço, segundo Etzel, Walker e Stanton (2001, p. 278), “ [...] é simplesmente a quantidade de dinheiro e/ ou outros itens com utilidade necessária para se adquirir um produto”. Para os autores, o preço é um regulador básico do sistema econômico porque influencia a distribuição dos fatores de produção: trabalho, terra, capital e empreendimento. O preço de um produto, além de influenciar ordenados, aluguéis, juros e lucros, determina o que será produzido, como também quem irá consumir este produto.

Ao estabelecer preços, o varejista precisa considerar tanto os fatores internos como externos que estão sempre presentes. Externamente, ele precisa considerar a elasticidade da demanda do produto que está oferecendo, a concorrência, a legislação e o total do mercado consumidor que está procurando atingir. Internamente, o varejista é afetado pela organização encarregada de formar preços, pelas metas da empresa, pela mercadoria que oferece e pelos custos. Levando em conta todos estes fatores, o varejista finalmente recorre a uma fórmula que expresse melhor seu julgamento quanto ao preço certo.

Com relação ao preço, De Fellipe (1994) dá a sugestão de “pôr a mão na consciência” no momento de adequar o produto ou serviço. Isto não se refere à equação matemática de somar custos e determinar o preço final, pois existe um componente no custo que é a margem de lucro. Muitas vezes, a redução da margem de lucro leva a maiores vendas, e o ganho de escala é maior.

Embora, algumas vezes, o preço baixo transmita idéia de baixa qualidade, na maior parte das vezes, leva a um acréscimo de vendas, principalmente na atual situação do país com tantas dificuldades financeiras.

No que se refere à precificação, “Você pode tosquiá-lo um carneiro por muitos anos, mas só poderá esfolá-lo uma vez” (DE FELLIPPE, p. 75). Com esta afirmação, De Felipe quer dizer que preço alto, até fora de mercado em relação aos concorrentes, pode levar a algumas vendas, mas que, fatalmente, estas vendas não se repetirão. Diante deste fato, diz o autor que é melhor ganhar o justo sempre do que o injusto apenas uma vez.

De Felipe (1994) ainda acrescenta o preço como um dos segredos da venda: as pessoas compram um bem ou utilizam um serviço quando “sentem” que o preço é justo. O autor esclarece que está se referindo à maioria dos consumidores, pois existem aqueles para quem o preço é o determinante para aquisições: somente os produtos caros é que são bons.

Como o produto de um varejista não é o “único” - existindo, portanto, uma concorrência - ele deve ser preferido pela qualidade, facilidade de compra e adequação de preço. Neste contexto, existe uma variação de preço para os produtos de acordo com materiais, inovações técnicas e acabamentos diversos.

O preço é um mecanismo de mercado que orienta o produtor, sinaliza as imperfeições e se ajusta de acordo com esse comportamento. Assim, os preços variam em função do que é oferecido, sendo que as pessoas compram em função da adequação de preços e de outros fatores, como qualidade, durabilidade, acabamento, status e satisfação pessoal.

Além de se preocuparem com o preço, muitas lojas partiram para a criação de cartões de crédito para transformar seus clientes esporádicos em clientes cativos. Sobre este aspecto, Miranda (1997, p. 54) explicita: “os pagamentos podem ser à vista ou a prazo; daí surgiu o crediário para financiar as compras dos clientes das lojas; nascido com as cadernetas de pagamento mensal, ele era visto e tratado como uma operação de serviço ao cliente”. Para o autor, o crediário é uma ótima ferramenta de marketing quando utilizado para acessar e servir clientes.

A profissionalização do crediário exigiu a montagem de serviços específicos para informação rápida, por um lado, e para a concretização de uma curva de experiência por outro. A curva de experiência informou um índice médio de inadimplência que permitiu às operadoras de crediário determinarem uma margem de risco possível, incluir essa margem em seus custos e diminuir a pressão sobre o cliente.

A utilização do crediário oferece vários benefícios para o varejista, estando entre eles a possibilidade de cadastramento de seus clientes, a possibilidade do “mapeamento” dos endereços desses clientes para a visualização da área de influência da loja e, finalmente, a possibilidade de acionar divulgação e ofertas em “circuito fechado” (mala direta ou telemarketing) para promover a catividade dos clientes (MIRANDA, 1997).

2.2.2.1 Alianças do Varejo

A aliança de varejo configura-se como uma aliança estratégica entre duas ou mais organizações que mantêm ligações legais, econômicas ou interpessoais entre si as quais fazem com que as mesmas funcionem de acordo com a percepção de um único interesse compartilhado por todas as partes. Para Coughlan (2002), uma aliança é estratégica quando as conexões que ligam as organizações são duradouras e substanciais, passando por vários aspectos de cada empresa.

Segundo Czinkota (2001), a palavra aliança tornou-se tão popular que é utilizada em excesso: muitas das chamadas alianças estratégicas são apenas acordos táticos e de conveniência ou simplesmente são relacionamentos comerciais normais que acontecem com pouco conflito.

No caso específico do varejo, as alianças são formadas visando a maior lucro sobre as mercadorias. O lucro é a justa remuneração para o risco do capital investido, pois somente com o lucro o empresário terá condições de investir na própria empresa e oferecer cada vez mais e melhores produtos. Para a indústria, fica difícil vender os produtos caso o varejo não consiga repassá-los ao consumidor. Por isso, cada vez mais o setor produtivo faz parcerias com os setores de distribuição que, por sua vez, dinamizam e diluem seus custos nas atividades mercadológicas.

Para Dias (2003), é importante que todos trabalhem com o objetivo de maximizar seus lucros, explorando todas as sinergias administrativas e mercadológicas que puderem, investindo cada vez mais no compromisso de produto-mercado. Na prática, isso é possível investindo na troca de informações de mercado, em previsões de vendas discutidas e planejadas, assessoria administrativa

(custos, estoques, treinamento, entre outros), atividades promocionais cooperadas, etc.

Quanto mais é investido em cooperação, maiores são as sinergias geradas no sistema. Dessa forma, cresce o nível de confiança mútua e lealdade entre parceiros envolvidos no processo de distribuição, quaisquer que sejam os bens ou serviços comercializados.

Miranda (1997, p. 52) tem a concepção de que, “ao estabelecer alianças estratégicas com seus fornecedores, o varejista coloca todo o universo de empresas com as quais trabalha a serviço do sucesso de seu negócio”.

Nos dias de hoje, qualquer fabricante de produtos vendidos através dos estabelecimentos de varejo raramente recusa uma proposta para um investimento cooperativo que esteja dentro de suas perspectivas de recuperação a médio ou, mesmo, a longo prazo, junto a qualquer loja.

De acordo com Kotler e Armstrong (2000), propondo-se a trabalhar em aliança com o fabricante, através da colocação de pedidos programados a longo prazo, os varejistas podem atrair investimentos para a própria instalação e decoração da loja e, particularmente, para suas ações de propaganda e promoção, treinamento e motivação de balconistas e serviço à clientela.

O lojista deve estar a par das iniciativas do fabricante ao longo de todo o ano para poder explorar, dentro da loja, as mensagens e temas de campanhas da indústria, mesmo que essa não tenha produzido ou distribuído materiais específicos para uso do lojista nos pontos de venda.

Segundo Coughlan (2002), qualquer varejista, por mais interessado que possa estar em preços e condições de pagamento propostos pelos fabricantes, tem o máximo interesse em trabalhar com produtos que “girem” rapidamente em seus estoques. Produtos baratos ou comprados mediante prazos dilatados de pagamento, parados na loja, não oferecem qualquer lucro ou benefício para o varejista. Por isso, a associação de esforços entre produtores e revendedores deve ser a base de qualquer negócio saudável e proveitoso em longo prazo.

Se alguém tem uma fábrica capaz de produzir artigos que interessem ao consumidor e se alguém tem uma loja que recebe a visita de consumidores, nada mais natural que ambos procurem as melhores formas de aliança. Quando o produtor toma a iniciativa, teme encontrar o varejista na defensiva. Quando o

varejista toma a iniciativa, os acordos e entendimentos podem fluir muito mais rapidamente.

2.2.3 Política de Promoção

Com relação à promoção, os autores da área preferem usar a expressão propaganda ou comunicação. Para Etzel, Walker e Stanton (2001, p.446), a promoção, sob qualquer forma, tem o objetivo de exercer influência. Mais especificamente, “a promoção é o elemento, no mix de marketing de uma empresa, que serve para informar, persuadir e lembrar o mercado de um produto e/ou organização que o vende, tendo em vista influenciar os sentimentos, crenças ou comportamento do público-alvo”.

Especificando o uso da promoção no varejo, Dias (2003) fundamenta que os varejistas utilizam uma grande variedade de alternativas promocionais para gerar o fluxo nas suas lojas e criar um ambiente atraente para os seus consumidores. Para o autor, muito da imagem de preço da loja é formada por ofertas e promoções especiais, a qual se atribui grande destaque para alguns produtos com preços baixos.

Considera Dias (2003) que o calendário promocional seja uma importante ferramenta para o varejista planejar todo o seu esforço ao longo do ano e estabelecer importantes parcerias com fornecedores para criar eventos bem estruturados. O mesmo autor acrescenta que muitos varejistas fazem ótimo uso desse tipo de programação, tornando constante o movimento de sua loja com base em eventos contínuos.

Segundo Bonne e Kurtz (1998), a determinação precisa dos objetivos de uma promoção sempre foi um problema difícil para o administrador: Que tarefas específicas a promoção deve executar? As respostas a esta pergunta variam de acordo com as fontes de consulta. De um modo geral, no entanto, os seguintes itens são considerados como sendo os objetivos da promoção:

- fornecer informações,
- aumentar a demanda,

- diferenciar um produto,
- acentuar o valor de um produto e
- equilibrar as vendas.

Fornecer informações – que constitui a função tradicional da promoção – significa informar o mercado sobre a disponibilidade de um produto ou serviço particular. Uma grande parte do esforço promocional típico ainda está dirigida ao fornecimento de informações sobre o produto aos consumidores potenciais. Exemplo disso são as propagandas em jornais dos programas de extensão de universidades ou faculdades que, normalmente, enfatizam informações como disponibilidade, duração e localização dos diferentes cursos; os vendedores industriais que informam os compradores sobre novos produtos e como eles funcionam; e as propagandas dos varejistas que fornecem informações sobre as mercadorias, preços, localização e horário de funcionamento das lojas.

Aumentar a demanda - é um dos objetivos da maioria das promoções. Consiste em aumentar a demanda por bens ou serviços. Algumas promoções objetivam o incremento na demanda primária, ou seja, no desejo do consumidor por uma categoria geral de produtos. Muitas promoções, entretanto, procuram aumentar a demanda seletiva, isto é, no desejo do consumidor por uma marca específica.

Diferenciar o produto - é um objetivo freqüente dos esforços promocionais de uma empresa. Demanda homogênea significa que o consumidor julga o produto da empresa virtualmente idêntico ao da concorrência. Nestes casos, as empresas de per si praticamente não tem nenhum controle sobre variáveis de marketing, como preço. A demanda diferenciada, ao contrário, permite uma maior flexibilidade nos diferentes passos da estratégia de marketing, como por exemplo, mudanças de preço.

Acentuar o valor do produto - significa que a promoção pode explicar aos compradores a melhor utilização de um produto, acentuando, dessa forma, seu valor e justificando um preço mais alto no mercado. Por exemplo, a Royal Caribbean, empresa de turismo marítimo, anuncia: Nós mostramos aos consumidores e ao público que, enquanto os outros prometem todos os cuidados e atenção aos detalhes, nós o fazemos realmente.

Equilibrar as vendas - é uma necessidade que decorre de as vendas de uma empresa típica não serem uniformes durante o ano. As flutuações nas vendas podem ser causadas por demandas cíclicas, irregulares ou sazonais. Equilibrar essas variações é, freqüentemente, um objetivo da estratégia promocional da empresa.

Conforme Kotler e Armstrong (2000), os varejistas usam as ferramentas promocionais (propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e relações públicas) para atingir os clientes. Fazem propaganda em jornais, revistas, rádio e televisão e a fortalecem utilizando cartas e malas diretas.

A venda pessoal requer um treinamento cuidadoso dos vendedores que lidam com os clientes, pois precisam satisfazer suas necessidades e ouvir suas reclamações. As promoções de vendas incluem demonstrações na loja, displays, concursos, visitas de celebridades e atividades de relações públicas, como conferências e discurso para a imprensa, inaugurações de lojas, eventos especiais, boletins informativos, revistas e atividades de serviço público que estão sempre disponíveis aos varejistas.

No capítulo dedicado a vendas, De Fellipe (1994, p.62) parafraseia vendas da seguinte forma: “vendas: tão importante quanto respirar”. Para o autor, a venda é o momento crucial na vida de qualquer empresa, seja ela pequena, média ou grande. Vender produtos é a ponta da linha de todo planejamento, treinamento e processo produtivo.

A função vendas inclui todas as atividades que dão aos consumidores um impulso final para a realização de uma compra. As atividades que visam aumentar as decisões de troca vão desde fornecimento de crédito, entrega de bens ou serviços até garantias. O conhecido homem de marketing americano, Kotler (2000, p.639), assim define previsão de vendas: “Prever vendas é como dirigir um automóvel com os olhos vendados, ouvindo as instruções de um sujeito, sentado no banco de trás e olhando pelo vidro traseiro a estrada que já passou”. É uma batalha diária que depende de um conjunto de fatores e das variações do mercado.

No que concerne à comunicação, De Felipe (1994) sugere que a empresa tenha o cuidado de usar uma linguagem condizente com o perfil do seu público em todas as peças: jornal, rádio, televisão ou, mesmo, impressos.

Se o público tem hábitos simples e pouca formação cultural, uma linguagem rebuscada não seria entendida como mensagem e, portanto, não-aceita. Adaptar a linguagem ao padrão do público-alvo, mas sempre obedecendo às regras do idioma, é ponto fundamental no processo.

De Fellipe (1994) ainda comenta sobre o “pós venda” respondendo à pergunta “Quem liga para o seu cliente?”. Toda venda, seja ela de bens ou serviço,

visa satisfazer uma necessidade do cliente. Ao escolher uma empresa para fazer negócios, não importa por que razão, o empresário deve sempre lembrar ao cliente que a escolha feita foi a mais correta.

Se o cliente permanecer com a impressão de que fez a escolha certa, nas oportunidades em que necessitar de produtos ou serviços certamente recorrerá novamente a essa empresa. Para enfrentar o mercado competitivo de hoje, há a necessidade de se oferecer mais e criar uma relação de confiança e intimidade com os clientes, sendo conveniente, para isso, começar com o relacionamento pós-venda.

Sobre comunicação, De Felippe (1994) ainda afirma que é quase impossível acreditar que alguns funcionários ou, mesmo, gerentes e diretores de empresas modernas, cheias de recursos tecnológicos e eloqüente publicidade, tropecem nessa tão elementar forma de comunicação, que é a conversa ou comunicação interpessoal.

Na conversa pessoal, basicamente utilizam-se três recursos: palavra, tom e gestos. Existem estudos que quantificam a importância de cada um desses elementos. Assim, um processo de comunicação bem-sucedido deve seu sucesso à palavra em 7%, ao tom de voz em 38% e aos gestos em 55%. (DE FELIPPE, 1994).

Diante dos percentuais acima expostos, pergunta-se: Quanto custa para uma empresa usar esses elementos – palavra, tom e gestos - com eficácia em sua comunicação? Nada é a resposta. Não depende de verbas de propaganda, não depende de superestruturas, não depende de investimentos financeiros. Só depende de estimular cada funcionário, especialmente o pessoal de linha de frente de atendimento ao público, a conversar com os clientes.

Ainda em relação ao atendimento, Miranda (1997) afirma que, em qualquer loja, o principal inibidor de compras é o mau humor do pessoal que atende o cliente em qualquer fase do processo. O “clima” propício à conquista de clientes fiéis é construído muito mais por prestatividade e sorrisos do que por qualquer recurso de decoração, iluminação, tecnologia e/ou preços baixos.

De acordo com Ruas (1996), existem inúmeras formas e veículos para realizar propaganda: jornais, revistas, rádio, televisão, outdoors, catálogos enviados por mala direta, encartes, letreiros fixos (standartes, faixas, etc.), letreiros móveis

(ônibus, trens, etc.), patrocínio (eventos esportivos, comunitários, etc.) brindes, divulgação em Feiras, Congressos, entre outras formas.

Ruas (1996) fundamenta seu ponto de vista argumentando que, antes de escolher uma (ou mais) entre as diversas formas de propaganda, algumas perguntas essenciais devem ser cuidadosamente respondidas: Qual forma de propaganda e qual tipo de veículo atingirá o maior número de pessoas (o público-alvo desejado) ao menor custo possível? Qual a melhor relação custo/benefício entre as diferentes formas de propaganda? Quais as principais características dos produtos/serviços a serem oferecidos? Qual a forma de propaganda que melhor aproveita estes atributos, explorando-os de uma forma positiva?

Para situações em que o público-alvo é mais reduzido e concentrado, Cobra (1997) recomenda:

- propaganda “boca a boca”: a recomendação e a referência de um cliente ainda se constituem uma das mais efetivas e menos dispendiosas formas de propaganda; portanto, ao investir no relacionamento com a clientela, a empresa também estará fazendo propaganda e aumentando as possibilidades do retorno dos recursos despendidos;
- cartão de visita do estabelecimento: o cartão, além do espaço destinado ao nome, endereço e telefone da loja, deve conter informações que despertem a atenção do cliente para a necessidade e a utilidade dos produtos comercializados pelo estabelecimento. Semelhantes aos cartões, seja na forma ou no conteúdo informativo, são os prospectos (folhetos) que tanto podem ser entregues diretamente ao público (no estabelecimento, na rua, etc.), por pessoas temporariamente contratadas para esta finalidade ou colocados, por exemplo, nas caixas de correio;
- brindes, lembranças e presentes: são formas de propaganda que, além de divulgarem o nome da empresa (produto), se usados com criatividade, podem se revestir de grande utilidade (boa lembrança) para os clientes; um brinde deve associar, pelo menos, duas características: simplicidade (pequeno valor) e grande utilidade. Entretanto, para identificar o brinde que melhor atenderá às necessidades da clientela, é preciso, antes de tudo, conhecê-la. Daí a importância do indicador Relacionamento com a Clientela;

- embalagens com diversas formas (papéis, sacolas, caixas, etc.): as embalagens, além de atenderem a sua finalidade principal, podem ser, durante muito tempo, úteis aos consumidores, estabelecendo uma associação de imagem positiva. Por essa razão, estes espaços devem ser usados para divulgação do estabelecimento, do produto ou do serviço;
- assinatura das “páginas amarelas” nas listas telefônicas: estas páginas distribuem as empresas por determinados ramos de comércio, geralmente especializados, cuja compra requer pesquisa de local e comparação por parte do consumidor;
- veículos alternativos: os jornais de bairro, os murais comunitários (em clubes, escolas, associações, pequeno comércio, etc.), estandarte e propaganda oral (alto-falantes e as propagandas focalizadas, isto é, voltadas diretamente para o público-alvo) são veículos alternativos que apresentam bons resultados e baixo custo.

Um fato que merece atenção é a ocorrência de determinados eventos, como por exemplo, o aniversário do estabelecimento, a inauguração (ou re-inauguração por qualquer motivo: término de obras, troca de gerência, etc.), a abertura de uma nova filial, a troca do número do telefone, o lançamento de uma nova linha de produto. Estes eventos são importantes e devem ser divulgados para o público-alvo da empresa. São oportunidades para a mesma se aproximar ainda mais de sua clientela.

Nestas ocasiões, também é conveniente fazer algumas promoções de vários tipos: ofertas de produtos com preços abaixo de concorrência; facilidade de pagamento (sem entrada, cheques pré-datados, etc.); “leve três-pague-dois”; compra de produto com direito a um brinde; o quilo de 1.100 gramas; entre outros.

Quando se fala do processo de vendas das pequenas e médias empresas, conforme Chér (1990), nada mais natural do que falar dos vendedores. As vendas integram o composto promocional, sendo que a venda pessoal, em especial, assume visível destaque. Os vendedores acabam sendo fundamentais basicamente por dois motivos: primeiro, porque são responsáveis pela geração de receitas para a empresa; segundo, porque acabam representando a empresa junto aos clientes.

Kotler (2000, p.638) afirma que o vendedor providencia e acomoda as ofertas da empresa às necessidades dos clientes individualmente, destacando como é

necessário que se auxilie o cliente a solucionar problemas. Para ele, um bom vendedor reconhece os problemas de seu cliente e sabe como auxiliá-lo. “Mais recentemente, os vendedores são aconselhados a falar menos e ouvir mais. Acabou a era do vendedor sagaz e, em seu lugar, vem aquele que sabe ouvir e aprender”.

Ribeiro (1998, p.145) frisa o seguinte:

O maior desafio para uma empresa não é ter os mais modernos equipamentos, a mais recente tecnologia, os produtos mais atraentes e a loja mais bonita. Tudo isso é muito importante, mas fundamental para uma empresa é conhecer seus clientes e seu mercado potencial e desenvolver todos os seus esforços no sentido de estabelecer uma comunicação pró-ativa, inteligente e eficaz com esse público.

2.2.3.1 Recursos Humanos em Vendas

É importante investir e conhecer o perfil do vendedor e de toda a equipe administrativa que, de várias formas, interferem e decidem no processo de negociação.

Selecionar vendedores e formar a equipe de vendas adequadamente, é vital para a empresa, pois eles formam o time que alavanca as receitas, tornando-se, desta forma, o próprio oxigênio que determina o sucesso ou a morte do empreendimento.

Um levantamento de necessidades explorado por Cobra (1997) ressalta que um dos requisitos básicos do vendedor é o mesmo que o exposto em neurolingüística: ficar em segunda posição perceptiva, ou seja, ficar no lugar do outro, ver, ouvir e sentir como o outro. “O cliente não vê as coisas do mesmo ponto de vista que o vendedor. Cada um é, para si mesmo, a pessoa mais importante do mundo” (COBRA, p. 35).

Conseqüentemente, para obter sucesso, o vendedor deve ser capaz de ver as coisas sob a mesma ótica que o cliente e demonstrar, com suas palavras e ações, que foi assim que ele procedeu. Suas oportunidades de sucesso são maiores se ele conseguir entender as necessidades das pessoas com as quais está falando e se conseguir mostrar a elas que pode plenamente ajudá-las no cumprimento dessas necessidades.

Não se encontra na literatura a afirmação que “o vendedor já nasce feito”, pensamento comum observado no pequeno empresário. Sendo assim, o vendedor tem que passar por um processo de treinamento. Cobra (1997) enfatiza pontos relevantes neste treinamento do qual se selecionaram os que se enquadram no varejo, conforme se apresenta no quadro 1.

O vendedor deve:
conhecer sua empresa e identificar-se com ela,
conhecer seus produtos,
conhecer as características dos clientes e da concorrência,
aprender como fazer apresentações de venda eficientes,
conhecer responsabilidades gerais,
administrar seu tempo,
ter habilidade de vendas,
saber expressar-se perante o cliente, ou seja, saber comunicar-se,
saber apresentar-se em grupo,
desenvolver programas de sensibilidade,
saber realizar planejamento de mercado,
noções de gerente de Território,
noções de <i>merchandising</i> ,
noções de crédito e cobrança,
noções de pesquisa de mercado,
habilidade para “sentir” as pessoas.

Quadro 1- Perfil do profissional de vendas
Fonte: Adaptado de Cobra, 1997, p. 728.

2.2.3.2 O atendimento a clientes

O atendimento e a satisfação dos clientes são fundamentais para a questão da qualidade nas empresas e este tema vem sendo apresentado por inúmeros autores, debatido e estudado em diferentes fóruns.

Quase dois terços das empresas realizam pesquisas de expectativas ou de satisfação dos seus clientes, sendo 19% sistematicamente com periodicidade fixa e 45% eventualmente. Dentre as empresas que fazem tal avaliação, mais da metade informa grau de satisfação dos clientes com os seus produtos ou serviços superior a 81%.

As estruturas de atendimento e resolução de reclamações concentram-se, pouco mais de 70%, em equipes de suporte técnico, seguidas das visitas periódicas a clientes, 48%. Há 7% das empresas que não mantêm estrutura para tal.

Os dados de pesquisa ou de reclamações de clientes são utilizados na revisão de projetos ou na especificação de novos produtos ou serviços por 76% das empresas, sendo 41% de forma sistematizada, em todos os projetos, e 35%, eventualmente.

Quase dois terços das empresas realizam pesquisas de expectativas ou de satisfação dos seus clientes, sendo 19% sistematicamente com periodicidade fixa e 45% eventualmente. Dentre as empresas que fazem tal avaliação, mais da metade informa grau de satisfação dos clientes com os seus produtos ou serviços superior a 81%.

As estruturas de atendimento e resolução de reclamações concentram-se, pouco mais de 70%, em equipes de suporte técnico, seguidas das visitas periódicas a clientes, 48%, e dos serviços hot-line com 38%. Há 7% das empresas que não mantém estrutura para tal.

Conquistar a fidelidade de um cliente é lutar para que ele não seja apenas mais um consumidor ocasional.

As empresas obtêm resultados muito mais valiosos do que o lucro imediato quando conseguem fidelizar seus clientes. Com este objetivo, elas precisam atender as expectativas de seus clientes, antecipar-se às suas necessidades e satisfazer seus desejos no momento e no lugar em que eles se encontram.

As empresas obtêm resultados muito mais valiosos do que o lucro imediato quando conseguem fidelizar seus clientes. Com este objetivo, elas precisam atender as expectativas de seus clientes, antecipar-se às suas necessidades e satisfazer seus desejos no momento e no lugar em que eles se encontram.

Cada vez fica mais patente que o atendimento a clientes é o que faz a diferença. Os clientes vivem um estágio de conscientização de seus direitos. E é importante que as empresas, não importa o porte, nem o setor, devem e precisam proporcionar aos seus clientes cada vez mais exigentes, excelentes serviços de atendimento e avaliação constante desse atendimento, duas questões são importantes: o envolvimento e o comprometimento de todos os colaboradores de todas as áreas da empresa, em perfeita e total sintonia e ajuste.

É importante criar uma mentalidade de Atendimento a Clientes, informando, e conscientizando os colaboradores da empresa, fazendo-os pensar como equipe, trabalhar como equipe. Lembra-los que o atendimento a clientes, envolve todas as

áreas da empresa. Três tópicos marcam a figura das empresas, que se destacam no atendimento dos seus clientes (FISHMAN, 2001):

1. Estar sintonizada com as exigências dos consumidores, em termos de habilidades e atitudes;
2. Disposição permanente para acompanhar as mudanças de hábitos, e comportamento;
3. Preocupação constante, com a qualidade e a presteza na prestação de serviços.

Griffin (2001) propõe alguns passos a ser seguido na implantação do atendimento aos clientes:

- Inicialmente o empresário deve pesquisar sua clientela. Identificar, conhecer e entender as necessidades dos seus clientes para depois atendê-los;
- Implantar um sistema de atendimento aos clientes;
- Treinar toda a equipe de vendas antes de colocá-la em campo, sem preparo;
- Avaliar constantemente todas as ações e saber mudar se for preciso;
- Reciclar a equipe periodicamente;
- Explicar a equipe de vendas o que é o envolvimento e o que é o comprometimento;
- Saber diferenciar tratamento de atendimento.

O importante é fornecer ao cliente todas as informações necessárias para que sua decisão de compra seja feita da forma mais consciente possível. Além de conhecer os produtos e serviços oferecidos, a equipe de vendas deve inteirar-se também das promoções existentes, das formas de divulgação adotadas pela empresa e das opções de negociação, sempre no sentido de oferecer o melhor negócio ao cliente que esta sendo atendido naquele momento.

2.2.4 Política de Localização/ distribuição

Quer o produto seja uma música, um automóvel, uma garrafa de Coca-Cola, um computador pessoal, um relógio ou qualquer outra coisa, de alguma forma, ele precisa ser posto à disposição de quem o consumirá. Esse processo pode ser caracterizado como a distribuição do produto.

Kotler (1999, p.49) caracteriza como distribuição “as atividades que tornam o produto prontamente disponível e acessível no mercado-alvo”. Outro conceito de ponto de distribuição também muito aceito é o exposto por Dias (2003, p. 126): “distribuição é o fluxo de bens e/ou serviços de um produtor a um consumidor ou usuário final”.

Para Sandhusen (2003), este componente do composto mercadológico é o que exerce influência mais direta e decisiva sobre os outros componentes do composto de marketing. Afinal, todas as lojas de varejo atraem clientes de uma área geográfica limitada, exceto as lojas localizadas nos centros urbanos.

O objetivo da distribuição é fazer o produto chegar ao ciclo da venda de maneira rápida, segura, pontual e lucrativa para a empresa vendedora e de maneira acessível, confiável, pontual e segura para o cliente (DIAS, 2003).

A distribuição pode ser direta ou indireta. Para Dias (2003), a distribuição direta é o processo de comercialização que ocorre sem a participação de outra pessoa jurídica (para comprar ou revender), podendo ser realizada por meio de venda pessoal ou marketing direto. Já a distribuição indireta é aquela que utiliza atacado e varejo no fluxo de distribuição de bens.

Os canais de distribuição indiretos desempenham papel fundamental na estratégia de marketing pelo fato de proporcionarem os meios pelos quais os bens e serviços são deslocados dos produtores até os usuários finais. De acordo com Kotler e Armstrong (2000, p. 320), “os compradores buscam bens e serviços específicos, enquanto os vendedores procuram descobrir o que os compradores querem. Os canais aproximam compradores e vendedores para completar o processo de troca.”

A Figura 4 apresenta os vários contatos realizados tanto por parte dos fabricantes quanto dos consumidores quando não há o intermédio de um varejista.

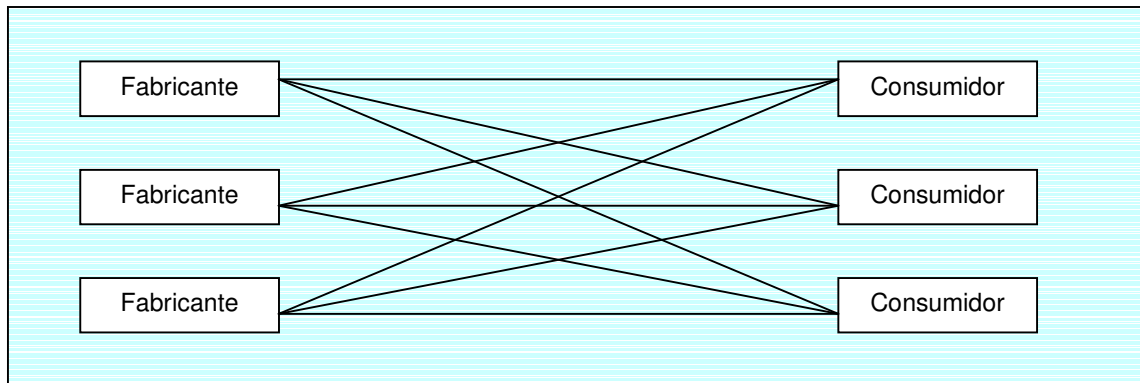


Figura 5 - Canais de distribuição
 Fonte: Adaptado de Bonner e Kurtz, 1995, p. 322.

Já as economias de transação entre fabricante e atacadista podem ser observadas na Figura 5.

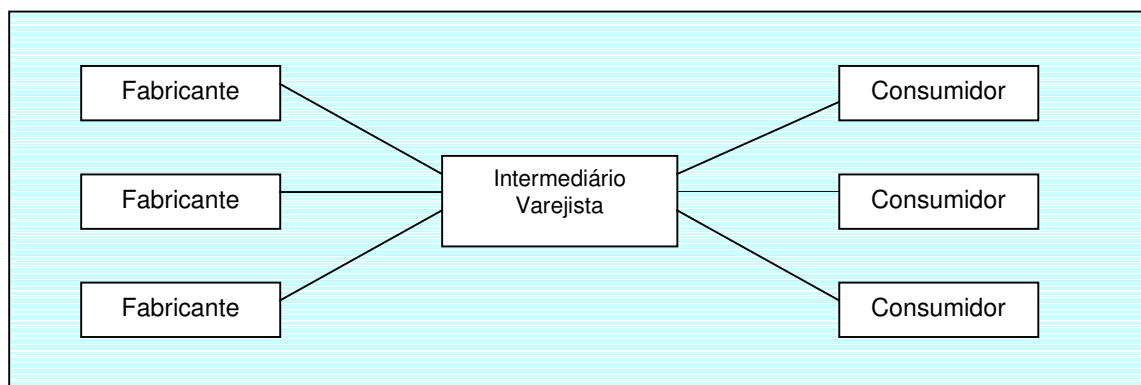


Figura 6- Intermediário varejista
 Fonte: Adaptado de Bonner e Kurtz, 1995, p. 322.

Quando há um intermediário representando vários produtores, o custo envolvido na compra e venda geralmente é reduzido, tendo em vista a diminuição das transações realizadas.

Segundo Las Casas (2001), a utilização dos canais de distribuição pelo varejo traz vantagens tanto para o fabricante quanto para os consumidores:

- vantagens para o fabricante: uma das vantagens que o varejista proporciona é a redução do número de contatos. Isto representa redução dos custos dos fabricantes ou atacadistas que teriam de assumir os custos

deste tipo de distribuição, caso não houvesse tais intermediários. Ao transferir funções mercadológicas, a empresa obtém vantagens porque permite que o fabricante se dedique mais ao seu objetivo principal de fabricação, ao mesmo tempo em que cria uma especialização por parte dos varejistas por exercerem e se especializarem neste tipo de atividade; essa especialização pode proporcionar redução nos custos operacionais da empresa;

- vantagens para consumidores: o sistema de distribuição proporciona utilidades de posse, tempo e lugar. O varejo, dentro das condições de distribuição, proporciona estes benefícios ou utilidades aos consumidores finais. Além disso, a especialização possibilita benefícios de compra para os consumidores. Como na área de varejo a principal função é a compra, o consumidor se beneficia do trabalho de um comprador especializado para o produto de que necessita.

No entanto, a função do canal de distribuição não é apenas fazer com que o produto chegue até o cliente em melhores condições. Assim como o varejo também sofre com a movimentação da concorrência, fica evidente a preocupação e a atenção que deverá ser dada às ações de marketing. Neste sentido, a preocupação do varejista deve estar voltada para a localização de sua loja. Para Kotler e Armstrong (2000), a localização de um varejista é a chave de sua capacidade de atrair clientes.

Tratando-se especificamente do varejo, Czinkota (2001) afirma que localização pode ser elemento-chave no sucesso de um varejista. Kotler e Armstrong (2000, p. 221) complementam esse pensamento com a seguinte afirmação: “os varejistas geralmente mencionam três fatores críticos para o sucesso do varejo: localização, localização e localização!”. A localização de um varejo é a chave de sua capacidade de atrair clientes.

Como visto acima, um dos fatores mais críticos para o sucesso do varejo é a sua localização. No entanto, uma localização que hoje é adequada, pode não ser amanhã, como resultado de mudanças nos hábitos de consumo dos clientes. Conforme Nickels e Wood (1999), na hora da escolha da localização, os varejistas devem analisar os dados demográficos e o comportamento de compra das pessoas

na área ao redor; também devem examinar os padrões de transporte, bem como investigar a concorrência e as leis locais. A localização da loja é tão importante que certas empresas entregam essa escolha nas mãos de pessoas especializadas.

Para Bonne e Kurtz (1998), a decisão quanto à localização do estabelecimento depende de vários fatores que incluem: o tipo de mercadorias comercializadas, os recursos financeiros de que o varejista dispõe, as características do público-alvo e a disponibilidade de pontos comerciais.

Morgado e Gonçalves (2001), quanto à localização comercial, colocam que o conceito de área de influência talvez seja o mais importante. Por área de influência entende-se o espaço físico do qual a clientela de uma loja é oriunda, isto é, de onde os clientes vêm. A área de influência do varejista deve ser estudada de acordo com o ramo de atividade da empresa. Há negócios que tipicamente têm uma área de influência maior e outros têm uma área de influência menor.

Morgado e Gonçalves (2001, p.270) explanam um *check list* que o varejista deve realizar ao decidir a localização de ponto comercial:

Características do local	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade e tipos disponíveis • Acesso para clientes • Acesso para fornecedores • Proprietário • Tipo de locação ou condições de compra • Estacionamento • Área para estoque • Água, luz, telefone e esgoto
Características da população	<ul style="list-style-type: none"> • Tamanho • Tendência de crescimento • Distribuição etária • Distribuição de renda • Distribuição educacional • Nível educacional
Características econômicas	<ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de empresas na região • Tipo das empresas presentes • Tendências de crescimento
Propaganda e promoção	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de mídia disponível • Nível de saturação • Área de influência • Tendências de crescimento
Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de concorrência presente • Nível de saturação • Área de influência • Tendências de crescimento
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo de entrega • Custo de entrega • Disponibilidade • Confiabilidade
Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade • Nível salarial • Sindicatos • Treinamento
Legislação	<ul style="list-style-type: none"> • Impostos • Licença de operação • Zoneamento • Leis municipais

Quadro 2 - Check list do varejista quanto à localização do ponto comercial

Fonte: Adaptado de Morgado e Gonçalves, 2001, p.270.

Assim como a localização, a seleção de mercadorias, os serviços oferecidos aos clientes, os preços praticados e as atividades promocionais de uma loja contribuem para a sua imagem como um todo. Sua personalidade se projeta através dos produtos e serviços oferecidos.

2.3 VAREJO

Segundo Coughlan (2002, p.308), “o varejo consiste nas atividades envolvidas na venda de bens e serviços para consumo pessoal para consumidores finais”. Kotler e Armstrong (2000) fundamentam que o varejo engloba todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente para consumidores finais, para uso pessoal não-relacionado a negócios.

De acordo com Sandhusen (2003), mais de 90% de todos os bens vendidos passam por canais atacadistas e/ou varejistas; por isso, convém aos profissionais de marketing formular uma estratégia de canal para lidar com as características, custos, benefícios de cada bem e a forma como esses podem ser reunidos para atingir vários objetivos de marketing.

O autor ainda ressalta que os varejistas são classificados como independentes ou redes. Uma rede varejista, caracterizada pela propriedade comum de diversas unidades, realiza compras e tomadas de decisão centralizadas e pode atender a um mercado grande e disperso por causa da especialização, padronização e sistemas de controle aperfeiçoados. Embora respondendo por um percentual relativamente pequeno de lojas nos países desenvolvidos, as redes de varejo são responsáveis por mais da metade do volume das vendas de lojas varejistas.

Em conformidade com Kotler e Armstrong (2000), um número cada vez maior de varejistas independentes estão se unindo sob alguma forma de corporação, organização contratual ou aliança.

Gonçalves (1995) já previa que o futuro do varejo tradicional sofre cada vez mais as ameaças das grandes multinacionais. Unidades autônomas apoiadas por sistemas de suporte à decisão definirão o quanto as empresas conseguirão atender

aos desejos e às necessidades de clientes - o desafio da sobrevivência para o mercado de varejo. O caminho para o futuro será trilhado por aqueles que consideram a imprevisibilidade dos desejos e necessidades de cada consumidor não como um problema, mas como uma oportunidade de diferenciação, de agregar valor a seus serviços e de tornar fiéis os seus clientes.

2.3.1 Classificação do Varejo

Os critérios de avaliação da classificação do varejo dependem muito da metodologia utilizada pelo autor. Las Casas (2001), por exemplo, coloca que existem diversas classificações de estabelecimentos varejistas e que isto decorre da complexidade do assunto, uma vez que trata da etapa da comercialização direta ao consumidor e uma vez que existem várias formas de comercialização.

Las Casas (2001) se restringe a conceituar as mais importantes. Sua classificação abrange lojas de departamento, independentes, em cadeia, cooperativas, especializadas, devendo-se nela incluir franquias, além do citado pelo autor. O referido autor igualmente faz referência ao varejo não-lojista que, hoje, é um setor em franca expansão. Cabe ainda ressaltar que este estudo atende somente ao perfil de lojas independentes e especializadas, sobre as quais Las Casas (2001, p.221) apresenta a seguinte conceituação:

- Lojas Independentes: são as lojas de apenas um estabelecimento. Constituem-se a grande maioria do comércio varejista. Caracteriza-se pela simplicidade administrativa e freqüentemente pelo atendimento personalizado aos clientes, devido ao contato mais direto entre proprietários ou gerentes com clientes. São geralmente especializadas. Os exemplos são vários, incluindo-se artigos para presentes, butiques, armarinhos, etc.
- Lojas Especializadas: estas lojas são formadas mais freqüentemente por varejistas do tipo independente que oferecem aos consumidores uma linha única de produtos ou muito semelhantes entre si, como lojas de artigos esportivos, eletrodomésticos, etc. Em geral, têm um bom sortimento e apresentam vários estilos e opções em tamanho. Existem certas concentrações de lojas especializadas, como o comércio de lustres na Consolação, em São Paulo, artesanato em Embu, entre outros.

Faz-se, aqui, pela importância da tendência do futuro, um destaque à avaliação de Las Casas (2001) sobre o varejo não-lojista. Afirma o autor que são

várias as formas de vender mercadorias e serviços por métodos diretos ao consumidor. Venda por reembolso postal é uma delas, sendo que os seus precursores foram os americanos com a Montgomery, Ward e Sears.

Outro método utilizado na venda extraloja é o telemarketing. Através do telefone, muitas empresas vendem, mantêm contato com clientes, esclarecem dúvidas, informam mudanças, etc.

A venda pessoal, de porta em porta, é também muito utilizada por algumas empresas. A venda direta tem muitos benefícios, uma vez que permite a compra sem que o consumidor tenha de sair de casa.

Forma menos freqüente, no Brasil, é o varejo por máquinas. Comparado aos Estados Unidos, por exemplo, o Brasil ainda está muito atrás nesta área. Apesar disso, percebe-se um crescimento dessa forma de varejo nos serviços de lazer e outros setores, como lavanderias e bancos, por exemplo. Diversões eletrônicas espalham-se nas cidades, assim como lavanderias e bancos de auto-serviço. Estas são as formas que sedimentarão as bases para o futuro varejo de máquinas e para outros produtos no Brasil.

É perceptível a importância do varejo no contexto mercadológico e econômico: várias empresas comercializam produtos diretamente ao consumidor e milhões de reais são transacionados diariamente; além de criar emprego e girar a economia, o varejo é relevante elemento de marketing que permite criar utilidade de posse, tempo e lugar.

Kotler e Armstrong (2000) assim classificam o varejo: varejo de lojas e varejo sem lojas.

2.3.2 Varejo de Lojas

Conforme Kotler e Armstrong (2000), o Varejo de Lojas, além de se apresentar nas formas descritas acima, pode ainda ser assim classificado:

- Volume de Serviço,
- Linha de Produto,
- Preços Relativos,

- Controle de Pontos de Vendas e
- Tipo de Agrupamento de Lojas.

O quadro 3 permite visualizar a classificação de varejo de lojas conforme Kotler e Armstrong (2000).

Volume de serviço	Auto-serviço	Serviço limitado	Serviço pleno
Linha de Produto	Loja de especialidades	Loja departamento	Supermercado Loja de Conveniência Loja Mista, Superloja e Hipermercado Negócios de serviço
Ênfase sobre preço relativo	Loja de descontos	Varejistas de ponta de estoque	<i>Showroom</i> de catálogo
Controle de pontos de vendas	Cadeia corporativa	Cadeia voluntária e cooperativa de varejistas	Organização de franquia Conglomerado de <i>Merchandising</i>
Tipo de aglomerado de lojas	Centros comerciais	Shopping Center Comunitário	Shopping Center de bairro

Quadro 3 - Classificação do Varejo das Lojas
Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong, 2000.

2.3.3 Volume de Serviços

Os serviços podem ser classificados em auto-serviço, serviço limitado e serviço pleno e os tipos de varejistas que os utilizam. Diferentes produtos necessitam de diferentes volumes de serviço, e as preferências dos consumidores quanto aos serviços variam.

Kotler e Armstrong (2000) explicam que os varejistas de auto-serviço aumentaram rapidamente nos Estados Unidos durante a Grande Depressão da década de 1930. Os consumidores dispuseram-se a realizar seu próprio processo de “localizar-comparar-selecionar” para poupar dinheiro.

Os varejistas de serviço limitado oferecem mais assistência de vendas porque têm mais variedade de bens de compra comparada e precisam informar os clientes sobre eles. Seus custos operacionais maiores resultam em preços mais altos.

No caso de varejo do serviço pleno, como lojas especializadas e lojas de departamento de primeira classe, os vendedores auxiliam os clientes em todas as fases do processo de compra, aumentando muito os custos que são repassados para os clientes.

2.3.1.1 Linha de Produto

Os varejistas podem também ser classificados conforme sua variedade de produtos. Dentre os tipos mais importantes, encontram-se as lojas de especialidades, lojas de departamentos, supermercados, lojas mistas, lojas de conveniência e superlojas (CZINKOTA, 2001).

- Lojas especializadas

Kotler e Armstrong (2000) esclarecem que esse tipo de loja mantém uma estreita linha de produtos com profundo sortimento dentro da mesma. Sandhusen (2003, p. 437) destaca que as “lojas de especialidades se concentram antes numa categoria de produtos que numa diversidade deles”.

- Lojas de departamento

Em consonância com Czinkota (2001, p.332), “as lojas de departamento são operações em grande escala que oferecem um amplo composto de produtos, consistindo de muitas linhas de produtos diferentes com profundidade ou variedade acima da média de cada uma delas”.

- Supermercados

Os supermercados são assim definidos por Kolter e Armstrong (2000): tipo de varejo onde mais se faz compras; são relativamente grandes, com custos baixos, grandes volumes, operações de auto-serviço, planejadas para servir às necessidades totais dos consumidores em relação a produtos alimentícios, de limpeza e de manutenção doméstica.

- Lojas mistas

Nelas é feita comercialização de linhas de produtos com base exclusiva no critério da lucratividade, sem consideração à consistência de uma determinada linha de produtos com outros produtos no mix do varejista (CZINKOTA, 2001).

- Lojas de conveniência

Lojas de conveniência fornecem conveniência na forma de horários extensos e locais próximos a áreas residenciais. Segundo Sandhusen (2003), elas se concentram em alimentos e em oferecer compras de emergência. Os preços são mais altos, a escolha é limitada e as lojas basicamente são de auto-atendimento. Kotler e Armstrong (2000) consideram que esse tipo de loja é relativamente pequeno, que o seu longo horário de funcionamento e a procura basicamente por produtos de conveniência pelos consumidores fazem com que seus custos de operação e preços sejam relativamente altos.

- Superlojas

Sandhusen (2003) coloca que as superlojas juntam o alimento e o sortimento de produtos de um supermercado com o de uma loja de departamentos ou, às vezes, de uma loja especializada. Kotler e Armstrong (2000, p. 212) caracterizam esse tipo de loja da seguinte forma: “grandes lojas cujo objetivo é suprir as necessidades totais dos consumidores com relação a itens alimentícios e não-alimentícios”.

2.3.1.3 Preços Relativos

Os varejistas podem também ser classificados conforme seu preço. A maioria cobra preços regulares para produtos e serviços de qualidade normal, e outros cobram preços mais elevados para produtos e serviços de qualidade mais alta. Os varejistas de preços baixos são as lojas de descontos e os showrooms de catálogos (CZINKOTA,2001).

- Lojas de descontos

São lojas de departamentos com preços baixos, sortimentos de mercadorias relativamente amplos, produtos de marcas famosas, locais de aluguel baixo, corredores largos, auto-serviço, muita exposição de mercadorias e menos ênfase em

vendas a crédito (SANDHUSEN,2003). Para Kotler e Armstrong (2000), esse tipo de loja vende produtos-padrão a preços baixos, aceitando margens pequenas de lucro e vendendo altos volumes.

- *Showrooms* de catálogo

Vendem uma vasta seleção de itens de marcas conhecidas de alta margem e rotatividade a preços com desconto. Segundo Sandhusen (2003), os clientes geralmente devem esperar fila para examinar ou pegar a mercadoria selecionada em catálogos. Políticas de crédito e retorno são limitadas, a localização é freqüentemente inconveniente, e as instalações exageradas.

2.3.3.1 Controle dos Pontos de Venda

De acordo com Kotler e Armstrong (2000), cerca de 80% de todas as lojas de varejo são independentes e respondem por dois terços de todas as vendas do ramo. Outras formas de propriedade são as cadeias corporativas, as cadeias voluntárias e cooperativas de varejo, as organizações de franquia e os conglomerados de merchandising.

- Cadeia Corporativa

É um dos mais importantes desenvolvimentos do comércio varejista do século XX. Cadeias de lojas são dois ou mais estabelecimentos de propriedade e controle comuns, com compra e *merchandising* centralizados e vendas de linhas semelhantes de produtos.

- Cadeia Voluntária e Cooperativa de Varejo

Para Las Casas (2001), esse tipo de agrupamento representa um grupo de lojas varejistas independentes patrocinadas por atacadistas que se unem para comprar e fazer marketing em conjunto. Cadeia de varejo é outra forma de associação contratual em que um grupo de varejistas independentes se une para estabelecer uma organização de compras e realizar merchandising e promoções em conjunto.

Organização de Franquia: é uma associação contratual entre o fabricante, atacadista ou firma de serviço (franqueador) e os comerciantes independentes

(franqueados) que compram o direito de possuir e operar uma ou mais unidades do sistema de franquia.

2.3.3.2 Tipos de Agrupamentos de Lojas

Kotler e Armstrong (2000) explicitam que, atualmente, a maioria das lojas agrupam-se para aumentar sua capacidade de atrair os consumidores e proporcionar-lhes a conveniência de um único local para compras. Na década de 1950, toda grande cidade tinha um centro comercial com lojas de departamentos, lojas de especialidades, bancos e cinemas. Mas, quando a população começou a mudar para os subúrbios, esses centros comerciais, com seus problemas de fluxo de automóveis, falta de estacionamento, violência urbana, começaram a perder negócios.

O Shopping Center é um agrupamento planejado de varejistas, desenvolvido, possuído e administrado como uma unidade. Os maiores geralmente têm diversas lojas de departamento e uma ampla variedade de lojas de especialidades em vários níveis de compras. Muitos acrescentaram novos tipos de varejistas – dentistas, academias de ginástica e, até mesmo, filiais de bibliotecas (SANDHUSEN, 2003).

2.3.4 Varejo sem Lojas

Os varejistas tradicionais de loja têm enfrentado uma concorrência crescente dos varejistas sem loja que vendem por catálogos, reembolso postal, telefone, canais de compras pela televisão, serviço de compra on-line por computador, porta a porta, reuniões de compras em casa e no escritório e outras abordagens de varejo direto.

De acordo com Las Casas (2001), o varejo sem loja inclui:

- Marketing Direto: usa várias mídias de propaganda para interagir diretamente como os consumidores, em geral solicitando deles uma

resposta direta. Embora o marketing direto consistisse, de início, basicamente em mala direta e venda por catálogo, ultimamente tem assumido várias outras formas, como telemarketing, marketing direto de rádio e televisão e compra on-line via computador.

- **Venda Direta:** o varejo de porta a porta, iniciado com os mascates há vários séculos, tornou-se uma indústria imensa. Mais de 600 empresas vendem por meio do porta a porta nos Estados Unidos, de escritório em escritório ou em reuniões de compras em casa. As vantagens desse tipo de venda são a conveniência para o cliente e o relacionamento pessoal. Entretanto, os custos elevados com empregados, treinamentos, remuneração e motivação à força de vendas, resultam preços mais altos.
- **Venda Automática:** é encontrada por todo lado – fábricas, escritórios, saguões, lojas, postos de gasolina, aeroportos e terminais de trem e de ônibus. Os caixas automáticos proporcionam aos clientes de banco serviços, como extrato, depósitos em conta corrente e em poupança, retiradas e transferências de dinheiro. Comparadas com as lojas de varejo, as máquinas automáticas oferecem maior conveniência aos clientes (auto-serviço 24 horas por dia) e menos produtos danificados.

Para Las Casas (2001), o varejo sem lojas traz muitos benefícios aos consumidores. Em vez de sair de carro nas cidades congestionadas para fazer compras em shoppings lotados, o consumidor pode usar telefones e computadores para efetuar suas compras.

A classificação do varejo dos autores Sanhusen (2003), Las Casas (2001), Kotler e Armstrong (2000) torna-se muito repetitiva, apresentando alguma variação em profundidade, não em diversidade. Os conceitos clássicos ficaram por conta de Kotler e Armstrong.

2.3.5 Conceito de Marketing de Varejo

Verificando os vários conceitos de marketing de varejo, constata-se que existe unanimidade de pensamentos de que ele seja a atividade comercial responsável por

providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores e que empresas varejistas são organizações formais que propiciam esta atividade.

Cobra (1997, p. 335) afirma que a American Marketing Association conceitua o marketing varejista como uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, de atacadistas e de outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e, eventualmente, a outros consumidores.

Dias (2003,p. 144) conceitua o varejo como “o canal intermediário que se encarrega de realizar a venda para os consumidores finais”. Etzel, Walker e Stanton (2001, p.378) definem o comércio varejista como uma atividade que “consiste na venda e em todas as atividades diretamente relacionadas com a venda de produtos e serviços ao consumidor final, para o uso pessoal, não-comercial”.

Independente da forma como as definições sobre os varejistas são apresentadas, a essência é que o varejo trata de comercialização a consumidores finais. Um comércio varejista que vende através de lojas é chamado de varejo lojista, e aquele que vende diretamente é o não-lojista. Cobra (1997, p. 335) ainda acrescenta que o varejista é ou pode vir a ser limitado por sua localização entre fabricantes/atacadistas, de um lado, e consumidores, de outro.

Os varejistas são, ao mesmo tempo, a fonte de energia de seus fornecedores e o agente de compra para seus clientes. De um lado, eles representam os interesses de fornecedores que vêm na sua atividade a maneira adequada de escoar sua produção e/ou estoque e, de outro, buscam satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes. O equilíbrio entre esses interesses, nem sempre conciliáveis, exige o desempenho de uma função prestadora de serviços, orientando e sugerindo fornecedores e clientes.

O varejista recolhe informações do mercado e do comportamento de compra, devendo informar seu fornecedor, fabricante e/ou atacadista sobre as tendências do mercado, no que se refere aos produtos mais vendidos e características mais buscadas nesses produtos, além de sugerir novos produtos ou serviços. Ao comprador, ele presta serviços de pronta-entrega, orientação de compra, instalação, garantia, assistência técnica, etc.

Há, no varejo, três características importantes. Em primeiro lugar, quem inicia a compra geralmente é o consumidor, ao contrário do que acontece com a venda de fabricantes ou atacadistas para varejistas em que a iniciativa é do vendedor dos

primeiros. O varejo tem um sentido de urgência porque os clientes desejam comprar e usar as mercadorias imediatamente.

Em segundo lugar, a venda é comumente efetuada em pequenas quantidades. Em terceiro lugar, o varejo normalmente tem uma localização fixa e, por isso, precisa atrair clientes, uma vez que não pode ir até eles, como o fazem os vendedores para fabricantes, atacadistas e distribuidores. Exemplo disso são as empresas de catálogo e de venda de porta em porta (COBRA, 1997).

Uma empresa varejista precisa conciliar custos operacionais e custos de aquisição de mercadorias, estabelecendo uma política viável de preços em face da concorrência e objetivos de lucro.

2.3.6 Contextualização do Desenvolvimento do Varejo no Brasil

A evolução mundial ocorrida nas últimas décadas, permitindo o fenômeno da globalização, trouxe profundas mudanças no ambiente econômico. Com o avanço tecnológico, as indústrias puderam oferecer variedade maior de produtos ao consumidor que, por sua vez, cada vez mais atuante e informado, tem exigido produtos que satisfaçam as suas necessidades mais profundas. Em todo esse processo, é natural que o varejo cresça em importância, uma vez que o contato consumidor-produto é feito dentro da loja (ANGELO, 1995).

Nesse contexto, “reinventar” o varejo, no Brasil, apresenta caráter mais estratégico e relaciona-se ao modo como o varejista brasileiro deve aproveitar as oportunidades existentes no país o qual, apesar de nos últimos anos ter perdido o oitavo lugar, ainda ocupa lugar de destaque entre os maiores mercados mundiais, pois ainda está entre a primeira dúzia em todo o mundo.

Blecher (1994) interpreta o setor varejista brasileiro não como uma luz vermelha que indica “problema”, mas como uma bem-vinda luz amarela que pisca forte e intermitente para indicar “proveite a oportunidade”. Esta interpretação

recorre à milenar cultura chinesa segundo a qual “crise” é escrita como dois caracteres “problema e oportunidade”.

Conforme Miranda (1997), em 1964, no Brasil, nenhuma organização varejista tinha um departamento de marketing. Alguns profissionais da equipe da Philips, contratados por grandes revendedores, vieram a se tornar os primeiros gerentes de marketing do varejo no Brasil.

A iniciativa da Philips, em 64, foi o primeiro registro da abertura de um processo de relacionamento que, muitos anos mais tarde, e ainda prematuramente, veio a ser chamado de “parceria”.

Las Casas (2001) elucida que, na fase do império, houve certa euforia no desenvolvimento das atividades agrícolas. No entanto, constata-se que o mesmo não ocorreu no setor industrial.

Como o comércio está em grande parte atrelado à indústria, que permite a frequência da oferta, percebe-se a dificuldade inicial do varejo brasileiro. A inexistência de infra-estrutura, como estradas e meios de transporte, e a concentração para formar uma base de mercado também fazem surgir, no Brasil, a comercialização pelo tropeiro, o pedler nacional.

A partir de 1871, foi fundada a Casa Masson; em 1896, as Lojas Pernambucanas com especialidade, na época, em tecidos; em 1911, a Mesbla. Hoje, a tendência do comércio brasileiro, como em outros países, é uma grande descentralização nas grandes cidades com o desenvolvimento do varejo em shopping center.

Gracioso (1995) comenta que o Brasil retomou o caminho do progresso. Para o autor, ainda há inflação e, talvez, ela nunca deixe de existir, mas em níveis muito mais baixos; as vendas crescem, e os lucros voltam a fazer parte do cotidiano das empresas.

Mas, alguns anos ainda passarão antes que tenha início a retomada geral do crescimento da economia. É natural que as grandes empresas, aconselhadas por seus economistas, continuem cautelosas para investir neste mercado imprevisível. Neste contexto, os pequenos empreendedores, com negócios já iniciados ou em vias de serem lançados, não têm recursos para contratar conselheiros de economia e, assim, ignorando as previsões pessimistas dos cenários definidos pelos

especialistas para os anos próximos, lançam-se à luta e acabam ocupando o espaço vazio deixado no mercado pelas grandes empresas.

2.4 PEQUENA EMPRESA

Existem várias definições de pequenas empresas. Moore et. al. (1997) dizem que os legisladores podem excluir as pequenas empresas de certas regulamentações e especificar dez empregados como o limite. Além disso, uma empresa pode ser descrita como “pequena” quando comparada com empresas maiores, mas “grande” quando comparada com menores.

Para esta pesquisa, foi utilizado o conceito adotado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (1999) que classifica como pequenas as empresas com menos de 50 empregados, incluindo, nesta análise, as microempresas por estarem inseridas dentro desta quantificação.

2.4.1 Caracterização da Pequena Empresa

As pequenas empresas contribuem significativamente para o bem-estar econômico da nação. Mesmo possuindo pequeno porte, elas introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com excelência quando bem administradas.

Segundo Sílvia (2003), na última década, verificou-se a explosão de milhões de pequenos negócios em todo o país. Os registros das Juntas Comerciais e do Departamento Nacional de Registros de Comércio (DNRC/ MDIC) no período de 1985/2000, mostram a criação de, aproximadamente, 7,5 milhões de novas empresas no país, levando em consideração somente aquelas formalmente registradas. Muitas delas já fecharam; contudo, na conta final de diferentes entidades que estudam o segmento, existem, no Brasil, atualmente, entre 2 a 5 milhões de negócios em operação, sendo a grande maioria de pequeno porte.

De acordo com um raciocínio de mão-de-obra atual, Joel Fernandes, coordenador de Marketing do Sebrae, no seu trabalho de Auto Diagnóstico em

Marketing (1993), dirigido para candidatos a empreendedor, ressalta que, “[...] nesta década de 90, estamos presenciando uma grande transformação no ambiente econômico, que está definindo o fim da era dos bons empregos e acelerando a era da pequena empresa própria”.

Gracioso (1995) comenta que muitos pequenos e médios empresários têm uma visão errônea do marketing e das suas possibilidades. No entanto, da obtenção de vantagens competitivas duradouras, que constitui a essência do marketing moderno, depende o sucesso dos pequenos empreendimentos, principalmente nas atuais condições do mercado.

Gracioso completa seu comentário colocando os fatores que contribuíram para o avanço das micro e pequenas empresas. Nos últimos anos, o número de micro e pequenas empresas vem crescendo a taxas anuais acima de 10% e situam-se, hoje, em torno de três milhões. As razões deste grande incremento foram múltiplas e não se limitam às inércias das grandes empresas. Entre outros, de acordo com Gracioso (1995), foram fatores importantes para o crescimento das micro e pequenas empresas:

- a complexidade da sociedade, cada vez mais urbanizada e sujeita a mudanças rápidas no comportamento, nas expectativas das pessoas;
- as mudanças estruturais que vêm ocorrendo nas indústrias com a utilização de novas tecnologias de produção e gerência, resultando na eliminação de milhões de vagas. A maioria dos dispensados acaba se empregando nos setores de serviço; entretanto, muitos, justamente os mais capazes e audaciosos, preferem tentar a sorte em um negócio próprio;
- a falência dos setores público e estatal que deixaram de absorver novos funcionários.

2.4.2 Sobrevivência da Pequena Empresa

Em consonância com Sílvia (2003), quanto mais novo o empreendimento, maior o risco de sua extinção, principalmente no primeiro ano. De acordo com o autor, cerca de 36% das empresas formalmente constituídas fecharam e/ou

desapareceram antes de completar um ano de vida, enquanto que 47%, antes do segundo ano.

Esse alto índice de mortalidade da pequena empresa é atrelada à inadequada visão de que ser empresário é ter espírito de aventura, ganhar muito dinheiro e ser independente. Para Sílvia (2003), ser empresário, muitas vezes, significa abrir mão de uma semana de trabalho de 40 horas, férias anuais de 30 dias, assistência médica e outros benefícios. Na realidade, o empresário, mesmo bem-sucedido, trabalha mais de 10 horas por dia, não raro 7 dias por semana, sacrificando, assim, o lazer e o relacionamento familiar. Na maior parte das vezes, esse preço pode ser alto.

Gracioso (1995), em trabalho publicado com o Sebrae, afirma que a taxa média de sobrevivência dos pequenos empreendimentos entre cinco e dez anos é de apenas 24%, enquanto, entre as empresas com até cinco anos de vida, esta taxa sobe para 47,5%. As causas para esta baixa sobrevivência são várias, mas se podem citar como relevantes:

- a desinformação e a falta de atualização dos pequenos empresários no que se refere à conjuntura econômica e a outros fatores que se refletem diretamente em seu setor. Esta falta de informação leva o empresário a ser pouco prudente;
- a falta de dedicação total ao negócio. Quem inicia uma pequena empresa só terá êxito se puder e quiser dedicar-se a ela 24 horas por dia. Segundo o Sebrae, a taxa de fracasso é ainda mais alta no caso de empresários que entram com o capital e deixam a gerência do negócio com parceiros de sua confiança;
- a falta de competência gerencial e de conhecimento prático do ramo que o empresário escolhe para operar.

A estes fatores de ordem geral podem-se acrescentar a falta de orientação para o mercado e o desconhecimento das normas básicas de marketing a serem seguidas para que se possa ter êxito ao competir com os concorrentes.

Mattar (1996) cita três efeitos que levam a empresa ao fracasso:

- a inexperiência com o ramo de negócios;
- o efeito sanduíche: o pequeno empreendedor compra de grandes fornecedores e vende para grandes clientes, ficando em uma situação em

que os preços de compra são impostos pelos fornecedores e os preços de venda são impostos pelos clientes; no meio desse sanduíche, são as pequenas empresas que acabam sendo devoradas;

- o efeito avestruz que consiste em transferir a culpa para “este governo”, “esta economia”, “estes políticos”, “esta inflação”, “esta concorrência”, “estes impostos”, “esta burocracia”, “esta crise”, “esta falta de dinheiro”, enfim, consiste em um rosário de lamentações encobrendo a própria incapacidade.

Buscando as várias razões da “causa mortis” ou da “mortalidade infantil” das pequenas empresas, cita-se Romero (1998) que ressalta os ícones do marketing suicida:

- decisões tomadas com base no julgamento pessoal e exclusivo;
- ações fundamentadas somente nas atitudes do concorrente;
- pesquisa com grupos de menor representatividade e pouca profundidade;
- erros nos cálculos do preço, evitando ou aviltando lucros;
- avidez em busca de resultados a curto prazo;
- desconhecimento das necessidades profundas dos clientes;
- decisões sem se aprofundar nas informações do Mercado, ou seja, sem “Pesquisar o Mercado”.

2.4.3 A Micro e a Pequena Empresa no Brasil

A participação das micro e pequenas empresas, no total das empresas, em 1994, foi de 96,04%, sendo que, no comércio, foi de 96,76%; nos serviços, 97,26%; e na indústria, 91,86% (Sebrae).

Em 1994, a participação das micro e pequenas empresas no valor agregado ou no valor total do faturamento da economia foi de 28%, sendo que, no setor industrial, sua participação foi de 17,24%; no comércio, foi de 45,34%; e, nos serviços, foi de 28,40% (Sebrae).

Em 1994, as micro e pequenas empresas empregavam 39,58% da mão-de-obra total, sendo que, na indústria, a participação era de 25,98%; no comércio, de 58,59%; e, nos serviços, de 43,03% (Sebrae).

As empresas com até 99 empregados (micro e pequenas empresas) representam cerca de 52,8% da força de trabalho (Relação Anual de Informações Sociais – RAIS -, 00).

O Informe-se nº 36 (jan/02) da Área para Assuntos Fiscais e de Emprego/BNDES (AFE/BNDES), que utiliza a RAIS, excluindo os estabelecimentos sem, pelo menos, um empregado formal (2,842 milhões de empresas) mostra os seguintes dados:

- em 2000, havia, em todo o país, 400 mil microempresas (com até 19 empregados) a mais do que em 1995, representando 93% do total de estabelecimentos empregadores e 26% dos trabalhadores formais;
- entre 1995 e 2000, o número de grandes empresas cresceu 2,2% e o de microempresas (com até 19 empregados) cresceu 25%;
- entre 1995 e 2000, o saldo entre contratações e desligamentos nas microempresas (com até 19 empregados) foi de mais de 1 milhão e 400 mil, enquanto nas grandes empresas foi de 29.652 novos postos de trabalho. Assim, enquanto o número de trabalhadores em empresas de grande porte cresceu 0,3%, nas microempresas, o crescimento do número de trabalhadores foi de 25,9%;
- embora as maiores responsáveis pelo aumento no nível de emprego tenham sido as microempresas (com até 19 empregados), os estabelecimentos de médio e grande porte ainda respondiam, em 2000, por 55% dos postos de trabalho (e por menos de 2% do total de empresas);
- os setores de comércio e serviços foram os que tiveram maior aumento no nível de emprego entre 1995 e 2000, neles predominando as microempresas com até 19 empregados;
- em 2000, havia 2.161.783 empresas com até 99 empregados (micro e pequenas empresas), assim distribuídas: 0,29% no extrativismo mineral; 10,65% na indústria de transformação; 0,25% nos serviços industriais de

utilidade pública; 4,3% na construção civil; 37,6% no comércio; 35% nos serviços; 0,37% na administração pública; e 11,5% na agropecuária.

No período de 1990 a 1999, foram constituídas, no Brasil, 4,9 milhões de empresas, 55% delas como microempresas (SEBRAE).

A taxa de mortalidade das microempresas e empresas de pequeno porte chega até 61% do total de empresas no 1º ano de atividade. (Estudo: "Fatores condicionantes e taxas de mortalidade de empresas", Méthodos Consultoria, out/99 - Sebrae)

Em 1998, 64% das empresas tributadas optaram pelo Simples - Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte. Do total de empresas que integram o Simples, 92% eram microempresas, enquanto 8% eram empresas de pequeno porte, respondendo, cada uma, respectivamente, por 48% e 52% da receita bruta total. (SRF - Perfil do declarante da DIPS, 1999).

O total de empresas optantes pelo Refis é de 129.061, sendo que, desse total, 14.373 empresas foram excluídas e 7.926 empresas tiveram sua adesão indeferida, seja por falta de garantia ou arrolamento de bens. Assim, o total de empresas inscritas no Refis é de 106.762.

Em 2001, das 147.165 empresas cadastradas no Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG), que registra a movimentação do cadastro de fornecedores, de preços e do catálogo de materiais e serviços, 26,21% são microempresas e 26,84% são empresas de pequeno porte. (SLTI/MP)

Dos contratos públicos federais de prestação de serviço em vigor, até o ano 2000, 30% foram firmados com micro e pequenas empresas, sendo 9% com micro e 21% com pequenas empresas (SLTI/MP).

Entre 1995 e 1997, 81% das micro e pequenas empresas exportadoras pesquisadas tiveram maior intercâmbio comercial com os países do Mercosul. Em seguida, estava a Comunidade Européia, com 10%, e os Estados Unidos, com 4,3%. (Estudo: "A micro e pequena empresa no comércio exterior", Méthodos Consultoria, ago/00 - Sebrae)

Em 2000, 16.016 empresas exportaram, das quais 63,7% eram micro e pequenas empresas, tendo participado com 12,4% no valor total exportado (FUNCEX, 2003).

Toledo (1997) descreve alguns aspectos estruturais da indústria varejista européia e sua tipologia, discutindo diferentes propostas de estratégias de crescimento e competitivas enfocando a necessidade de se entender o sistema de produção e sua interface com os consumidores mediante o estabelecimento de Parceria para Agregação de Valor (PAV).

A atividade de varejo dentro de um contexto de serviços tem crescido em importância e poder de negociação em todo o mundo. Na Europa, em particular, esse fenômeno vem acompanhado de muitas inovações voltadas para a automação e para a simplificação de procedimentos de compra e de controle de operações. Todos esses avanços de prestação de serviços e obtenção de informações praticamente em tempo real auxiliam de forma significativa o profissional em sua tarefa de delimitamento de mercado e avaliação dos fatores que determinam o objetivo de compra. Por outro lado, a rápida disseminação e reprodução, pela ocorrência de processos e inovações, tornam o cenário competitivo muito mais agressivo, exigindo atenção permanente dos executivos.

2.4.4 A Importância do Marketing na Pequena Empresa

Quando se trata do marketing aplicado para a pequena empresa, De Felipe (1995, p. 41) afirma que

O marketing é hoje importante e indispensável nas relações de comércio e na tomada de decisões. A competição do mercado, as novas técnicas, os novos conceitos de compra e venda necessitam de ações eficientes rumo à prosperidade das empresas.

De Felipe traz a proposta de sistematizar um pouco mais esta utilização, sem abandonar a simplicidade, que permitiria o perfeito entendimento pelos pequenos empresários, força representativa de trabalho do país.

De acordo com Miranda (1997), em 1964, nenhuma organização varejista no Brasil possuía um departamento de marketing. E mesmo com o avanço dos meios

de comunicação, muitos pequenos varejistas desconhecem o termo e a utilização do marketing, mesmo que, de uma forma ou de outra, o pequeno varejista faça uso de alguma ferramenta de marketing, embora de forma não-organizada e sob diversas denominações como: promoção de vendas, propaganda, divulgação.

A importância e a necessidade dos pequenos empresários adquirirem conhecimentos sobre técnicas de marketing e outras técnicas administrativas, pode ser reconhecida na afirmação de Romero (1998, p. 3): “até a morte nos manda aviso, mas quando estivermos na necessidade de fazer a autópsia, será tarde demais...! E o sonho de ser o próprio patrão irá virar pesadelo, porém o marketing pode ajudar a evitá-la”. O autor ainda salienta que a maior causa mortis das pequenas e microempresas é o desconhecimento e desuso das táticas de marketing.

2.4.5 Estratégia de Marketing da Pequena Empresa

Visão estratégica implica fazer uma projeção do futuro sobre o que seriam os ícones do marketing nos anos 2000. Segundo Romero (1998, p.87), a estratégia de marketing tem como principais funções:

- Reter a lealdade do consumidor, mantendo a participação no mercado;
- Eliminar as resistências aos novos produtos e marcas;
- Promover o nome, a marca e a imagem da empresa no lugar de truques, promoções e mágicas;
- Associar produtos de mercado de massa com táticas de marketing de nichos;
- Agregar serviço ao produto;
- Criar a embalagem como ponto de diferenciação do produto;
- Enfatizar as preocupações ecológicas e de conveniência.

Gonçalves (1996) faz reflexões sobre o futuro e os caminhos do varejo tradicional, o que merecerá um planejamento estratégico que implicará em ter posturas contrárias ao comodismo e à resistência a mudanças. O autor comenta que poucas atividades são tão excitantes e renovadoras quanto a do varejo. O caráter permanente de mudança nos hábitos, nos valores e costumes, aliado à

aceleração tecnológica, tem o seu maior impacto e representação nas fronteiras do varejo.

Mesmo assim, o varejo tem sido, ao longo dos tempos, objeto de poucos estudos. Tem-se conhecimento que empresas como a Sears, Mesbla, Lojas Americanas e a K Mart são varejistas. Mas, não sabem, é que a Avon também é, como também são os médicos e os dentistas ao atenderem os seus pacientes. Varejo assim envolve todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para seu uso pessoal, não relacionado a negócios.

A maior parte do varejo, nos dias atuais, é feita por pequenos comerciantes, isto é, pequenos empreendedores. A maioria das atividades de varejo é feita por lojas de vendas, mas uma nova dimensão está florescendo: a do varejo sem lojas, vendas por mala direta, por telefone, por contatos de porta a porta, por máquinas automáticas, por vários meios eletrônicos. Estas novas modalidades têm colocado o varejo tradicional em cheque.

Pereira e Santos (1995, p.27-29) sugerem que, para trabalhar dentro de expectativas reais, o empreendedor deve, primeiro, formular e responder à pergunta: quais são meus objetivos ao procurar criar o meu negócio? Segundo, deve determinar os pontos fortes e fracos, dentre os quais estão a formação, as habilidades, os interesses, os relacionamentos, a experiência do sócio ou do próprio empreendedor. Em terceiro lugar, deve analisar os recursos e capacidades: capital, capacidade administrativa e gerencial, acesso à mão-de-obra, acesso a terrenos e imóveis, domínio da tecnologia. E, por último, os autores ressaltam os “princípios norteadores” para a busca de oportunidades, que são a manifestação conjunta dos objetivos, pontos fortes e fracos, recursos e as capacidades dos empreendedores.

Estes princípios norteadores devem levar em conta, necessariamente, o avanço do “varejo sem lojas” e prever qual o comportamento do consumidor frente a esta tendência.

Para Kotler e Armstrong (2000), o planejamento estratégico é o “processo de desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos e potencialidades da empresa, e as mudanças de suas oportunidades”. Quanto à missão, acrescentam que uma declaração de missão é a definição do propósito de uma organização: o que ela deseja alcançar em um meio maior.

Cada empresa deve ser capaz de identificar novas oportunidades de mercado. Nenhuma empresa pode depender de seus produtos e mercados atuais e acreditar que durarão para sempre. O ambiente complexo e em constante mudança sempre oferece novas oportunidades e ameaças. A empresa deve analisar cuidadosamente seus consumidores e o ambiente de forma a poder evitar as ameaças e tirar vantagem das oportunidades. Para sobreviver, deve buscar, continuamente, novas maneiras de oferecer valor a seus consumidores.

Uma explicação que merece ser mencionada é a de análise dos pontos fortes e fracos. Ameaças e oportunidades descritas por Bonne e Kurtz (1998) são colocadas como uma ferramenta importante no planejamento estratégico, pois ajudam os planejadores a comparar os pontos fortes e fracos da organização com as ameaças e oportunidades externas. Esta análise dá à gerência uma visão crítica dos ambientes interno e externo à organização. É muito útil para avaliar a realização da missão básica da firma.

2.5 O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Muito antes do início do marketing moderno, empresários empreendedores usavam várias maneiras para discernir o que seus compradores queriam. A maioria dirigia pequenas empresas e conhecia muito bem seus clientes, até o ponto de projetar ou oferecer um produto personalizado. Conforme Engel et al (1999), esses empresários demonstraram que motivação e comportamento podem ser entendidos com precisão suficiente para reduzir, consideravelmente, o risco de fracasso do marketing.

Para compreender por que os consumidores compram certos produtos e marcas em vez de outras, os profissionais de marketing estudam o seu comportamento, as atividades de troca de uma pessoa e como elas são afetadas por várias forças. Essas forças são influências sociais, de marketing e situacionais.

Para Churchill e Peter (2000), as influências sociais incluem cultura e sub-cultura que exercem influência direta e indireta sobre a moldagem do comportamento.

Os efeitos de marketing sobre o processo de compra do consumidor incluem efeitos da estratégia de marketing, seja no aspecto de produto, preço, praça ou promoção. A estratégia de produto pode influenciar a avaliação do produto pelo consumidor e sua capacidade de proporcionar valor. A estratégia de preço pode induzir à seleção de um determinado produto que aumente ou diminua o custo total da compra. A estratégia do profissional de marketing para a distribuição pode influenciar a seleção com base na disponibilidade do produto. Finalmente, a promoção pode tornar os consumidores conscientes de uma marca e incluí-la em seu conjunto considerado.

As influências situacionais sobre o comportamento do consumidor são exercidas pelos ambientes físico e social, tempo, natureza da tarefa, humor e condições momentâneas. Estas podem mudar o processo de compra do consumidor e resultar na compra de marcas diferentes.

Os consumidores começam o processo de compra identificando uma necessidade e, depois, procurando informações sobre produtos e marcas alternativas em fontes internas, de grupo, de marketing, públicas ou de experiência. Eles avaliam as alternativas e tomam uma decisão de compra. Também podem experimentar dissonância cognitiva ou arrependimento pela escolha feita, mas os profissionais de marketing podem ajudar a superar isso, oferecendo apoio pós-venda. A avaliação pós-compra é o estágio em que os consumidores avaliam se receberam ou não valor; em caso positivo, podem se tornar clientes fiéis.

Peppers e Rogers (1996) explicam que as pessoas efetuam certas compras e não compram outras respondendo a uma série de razões que não são racionais. Toda a ciência comportamental se baseia no princípio de que existem valores identificáveis e estilos de vida que induzem certos tipos de pessoas a desejar certos tipos de marcas e de produtos. O processo de compra do consumidor pode ser uma tomada de decisão rotineira, limitada ou extensiva. Há mais probabilidade de que os consumidores usem tomadas de decisão extensivas, quando o produto é importante, o preço é alto, o produto é complexo ou pouco conhecido e quando há muitas marcas.

Para Engel (1999), o processo de compra do consumidor inclui cinco etapas:

- reconhecimento das necessidades: percepção da diferença entre a situação desejada e a situação real, suficiente para despertar e ativar o processo decisório;
- busca de informação: busca de informações armazenadas na memória, busca interna ou aquisição de informação relevante para a decisão no ambiente;
- avaliação de alternativas: avaliação das opções em termos de benefícios esperados e estreitamento da escolha para a alternativa preferida;
- decisão de compra: aquisição da alternativa preferida ou de uma substituta aceitável;
- avaliação pós-compra: avaliação do grau em que a experiência de consumo produziu satisfação.

Albrecht e Bradford (1992) descrevem que existem duas formas muito úteis de conhecer o cliente: 1) conhecê-lo de forma geral, em relação aos padrões e motivações de compra.; e 2) conhecê-los como indivíduos em consequência do seu relacionamento próximo e individual com os funcionários da sua firma. Geralmente, as grandes empresas contam com informações mais generalizadas por causa do grande número de clientes e da complexidade da sua organização. Empresas médias e pequenas geralmente conhecem melhor os seus clientes com base nas informações dos vendedores e de outros funcionários que lidam diretamente com ele.

Quando o empresário olha pelos olhos dos clientes, passa a enxergar um retrato diferente da sua empresa, e esse retrato precisa estar muito bem focalizado. É preciso que aprenda que os instrumentos e técnicas descobertas são essenciais para entender o que o consumidor pensa quando vai até a empresa. Em resumo, se quer criar um serviço ou uma organização com foco no serviço, o empresário deve transformar-se em especialista em cliente. Precisa desenvolver um sexto sentido, de certa forma; necessita dedicar-se tanto a conhecer seus clientes como os vigaristas se dedicam a conhecer os deles.

O empresário precisa ter a mania de conhecer os problemas e pontos de vista dos clientes e aprender com as pessoas e empresas mais antigas. O cliente deve

ser visto como o patrimônio mais valioso, que precisa ser bem cuidado e mantido para que seja fiel. O empresário precisa saber o que é um cliente no contexto da sua própria empresa e, finalmente, precisa penetrar no pensamento do cliente para saber como este o enxerga. Somente assim o empresário estará em posição de desenvolver uma vantagem competitiva com base em uma qualidade constatada de serviço.

Blackwell (2001) afirma que, entre empresas de todos os tipos e portes, a chave para o crescimento futuro virá dos conhecimentos sobre

- 1) como superar o problema do excesso de empresas perseguindo pouquíssimos clientes;
- 2) como saber o que os consumidores desejam comprar no futuro;
- 3) como os varejistas podem usar canais múltiplos para obter novos consumidores;
- 4) como a logística aprimorada pode reduzir custos e aumentar a satisfação do cliente.

Blackwell (2001) reflete, por meio do comentário “nós não vendemos produtos, apenas os compramos para os consumidores”, que os consumidores já são parte vital da cadeia varejista ao comprar em lojas, via catálogos ou pela internet, tornando o varejista o melhor ponto de coleta de dados na cadeia. Porém, à medida que empresas de todos os tipos se voltam para o consumidor, todas precisam de mecanismos que permitam ao consumidor expressar idéias e sentimentos, bem como precisam de sistemas para transformar essas idéias em produtos, colocando-os rapidamente no mercado.

Sobre o comportamento do consumidor, Blackwell (2003) resume em seis etapas o processo de decisão de compra:

- 1) identificação da necessidade ou do problema (é a diferença entre o que quer para si mesmo e o que percebe de sua situação atual);
- 2) busca de informações para encontrar aquilo que satisfaça a necessidade detectada;
- 3) avaliação das opções disponíveis em função da importância que confere a certos atributos ou benefícios do produto ou serviço;

- 4) realização da compra propriamente dita, havendo fatores que exercem influência neste momento, como a facilidade e a rapidez para efetuar a transação;
- 5) utilização do produto ou serviço; este estágio é o que produz satisfação ou insatisfação, que pode ou não construir fidelidade;
- 6) verificação sobre a existência de potencial de “desinvestimento” do produto, em face de questões ambientais ou sociais que envolvam o produto/serviço ou a empresa.

Berry, Carbone e Haeckel (2003) afirmam que já não há mais dúvida de que empresas precisam proporcionar experiências satisfatórias aos consumidores. Para isso, têm de organizar as “pistas” que dão para os clientes quando estes vão às compras e gerenciar essas compras.

Pistas, para os autores acima mencionados, são aqueles fragmentos de informação ou provas físicas que os detetives conseguem encontrar. As pistas que fazem parte da experiência do cliente estão por toda parte e são facilmente perceptíveis: tudo que pode ser percebido ou sentido ou reconhecido por sua ausência. Assim, o produto ou serviço à venda dá algumas pistas, o layout do local oferece outras e os funcionários, por gestos, comentários, roupas e tom de voz, mais outras tantas. Cada pista contém uma mensagem sugerindo alguma coisa para o cliente. O conjunto de todas elas é responsável pela experiência total do cliente.

2.5.1 As Teorias da Motivação do Comportamento do Consumidor

Uma das teorias de motivação mais conhecidas e utilizadas é a da psicodinâmica de Freud e a da realização, como a de Maslow.

Para Giglio (2002), a teoria de Freud, que tem resultados espetaculares na Psicologia Clínica, afirma que as pessoas não conhecem seus verdadeiros desejos, pois existe uma espécie de mecanismo de avaliação que determina quais deles podem se tornar conscientes e quais não. A teoria de Freud nasceu das observações de seus pacientes. Mediante técnica de associação livre, criou o seu

conceito mais importante: o inconsciente e o mecanismo de repressão, segundo o qual certas idéias do sujeito são tão prejudiciais à sua segurança e à sua saúde que são reprimidas da consciência, tornando-se inconscientes. Mas, como têm uma carga energética, continuam fazendo pressão para surgir na consciência, obtendo seu acesso mediante sonhos, atos falhos e outros caminhos tortuosos. Com base na teoria de Freud, o consumo é explicado como o comportamento resultante desses conteúdos inconscientes, isto é, o comportamento de consumo é uma das formas de satisfação dos desejos inconscientes.

Segundo Maslow (2000), o homem está motivado a partir do momento em que as necessidades fisiológicas e de segurança estiverem satisfeitas. Daí, então, surgem as necessidades de afeto e estima; estando estas também satisfeitas, o indivíduo deseja satisfazer o último nível, que é o de auto-realização. Sempre que estas necessidades forem satisfeitas, surgirão outras.

Os autores comportamentais ainda acrescentam que a tomada de decisão do consumidor é influenciada e moldada por muitos fatores e determinantes que podem ser classificados em três categorias formadas por diferenças individuais, influências ambientais e processos psicológicos (GIGLIO, 2001).

As diferenças individuais são formadas por estilos de vida, atitudes, traços de personalidade. Essas características sofrem variação de um consumidor para outro. Já as influências ambientais são caracterizadas pela formação cultural, pelos fatores pessoais, enfim, o ambiente onde o consumidor vive exerce influência sobre sua decisão de compra. E quando se fala nos processos psicológicos, todas as influências citadas anteriormente trabalham em conjunto, sendo que o modelo do processo decisório do consumidor é construído com base nessas influências.

Solomon (2002) concentra toda a tomada de decisão do consumidor nos processos psicológicos. O autor afirma que, afetando os estímulos psicológicos do consumidor, os estímulos sensoriais são selecionados, organizados e interpretados.

A qualidade sensorial de um(a) produto/marca pode desempenhar um importante papel ao fazê-lo(a) se sobressair em relação aos concorrentes, especialmente se o/a produto/marca cria uma sensação única. McKena (1992) elucida que o posicionamento começa com o consumidor que pensa sobre os produtos e empresas, comparando-os com outros produtos e empresas. O que realmente importa é como os possíveis clientes e os já existentes vêem uma

empresa em relação aos concorrentes. Os consumidores definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas através da propaganda boca a boca e experiências anteriores com produtos e serviços. Usam essas informações para tomar decisões de compra.

Outras abordagens da motivação localizam-se em necessidades específicas e em suas ramificações para o comportamento.

As empresas varejistas enfrentam uma concorrência jamais vista. Kotler (2001) assevera que não basta as empresas possuírem boa orientação em vendas para obter maior desempenho que a concorrência; é necessário que a empresa esteja orientada para o marketing. De acordo com o autor, ao realizar melhor trabalho em relação ao atendimento e satisfação das necessidades dos clientes, o empresário constrói clientes e não apenas vende produtos.

Diante de tantas opções de escolha, pergunta-se: como os clientes fazem sua escolha na hora da decisão de compra?

Kotler (2001, p.56) acredita que os clientes avaliam qual a oferta que proporciona maior valor: “Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição de compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor”.

Em se tratando da definição de valor, Lovelock e Wright (2001, p.25) explicam que “valor é o mérito de uma determinada ação ou objeto em relação às necessidades de um indivíduo em um dado momento”. Para Kotler (2001, p.56), “valor é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço”.

Lovelock e Wright (2001) complementam seu conceito com a seguinte explicação: as empresas criam valor oferecendo os tipos de serviços de que os clientes necessitam, apresentando acuradamente suas capacidades e realizando-as de maneira agradável e conveniente por um preço justo. Em troca, as empresas recebem valor de seus clientes, principalmente na forma do dinheiro pago na compra e utilização dos serviços em questão.

Essa explicação exposta por Lovelock e Wright completa o conceito de valor traduzido por Kotler (2001).

2.5.2 Cliente

Moura (1997, p.57) diz que “Clientes são todos aqueles que adquirem e fazem uso dos produtos das empresas”. De acordo com este conceito, afirma-se que todas as pessoas e empresas que consomem produtos e serviços oferecidos por qualquer organização podem ser consideradas clientes.

Cliente, sob o ponto de vista de Dias (2003, p.38), “Designa uma pessoa ou unidade organizacional que desempenha um papel no processo de troca ou transação com uma empresa ou organização”.

Para Albrecht (1992, p.13), cliente é “Alguém que se dirige a você para comprar o seu produto ou serviço, e que espera receber um serviço ou produto de qualidade em troca do pagamento”.

Nickels e Wood (1999, p.421) afirmam que cliente é “Indivíduo ou organização que compra ou troca algo de valor pelos produtos da empresa”.

É preciso que se dê atenção, também, à qualidade do serviço prestado e não somente à qualidade do produto. Muitas empresas agem dessa maneira. O cliente não compra apenas produtos, mas também compra serviços. Portanto, o cliente deve ser visto como um patrimônio da empresa. Segundo Albrecht (1992, p. 32)

(...) o Cliente é a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio; Cliente não depende de nós. Nós é que dependemos dele; Cliente não interrompe o nosso trabalho. Ele é o propósito de nosso trabalho; Cliente nos faz um favor quando entra. Nós não estamos lhe fazendo nenhum favor esperando por ele; cliente é uma parte essencial do nosso negócio – não uma parte descartável; Cliente não significa só dinheiro na caixa registradora. É um ser humano com sentimentos, que precisa ser tratado com todo respeito; Cliente merece toda atenção e cortesia possível; Ele é o sangue de qualquer negócio. É ele que paga o seu salário; Sem o cliente você fecharia suas portas; Nunca esqueça disso.

A possibilidade de um novo cliente comprar de novo está diretamente ligada ao seu nível de satisfação com a primeira compra realizada. Ele provavelmente não voltará a comprar se ficar muito insatisfeito, insatisfeito ou mesmo indiferente, mas, possivelmente voltará a comprar se ficar satisfeito ou muito satisfeito. O problema é que as empresas, na maioria das vezes, não fazem distinção entre cliente satisfeito

e cliente muito satisfeito, porque clientes satisfeitos podem facilmente trocar de fornecedor quando lhe é oferecido satisfação maior ou igual. Mas é pouco provável que clientes muito satisfeitos acreditem que outro fornecedor possa atendê-los no mesmo nível que o atual. Para que os clientes voltem, as empresas devem pesquisar periodicamente o nível de satisfação deles.

Kotler (2000) enfatiza que sem clientes não há negócios. Considerando-se esta afirmação de Kotler, é possível dizer que dar a devida importância e atenção aos clientes, funcionários, fornecedores e distribuidores é imprescindível para que as empresas alcancem os resultados desejados. Muitas empresas já agem conforme esta concepção.

De acordo com Berry (2001), os clientes podem ensinar as empresas como querem ser servidos. Empresas de relacionamento captam e utilizam esse conhecimento e tornam difícil para os clientes abandonar essa relação. É o que se pode chamar de aprendizagem contínua sobre os clientes.

Agradar ao cliente tem-se tornado um desafio cada vez maior para as empresas, tendo em vista que ele quer, cada vez mais, produtos superiores e adaptados às suas necessidades, fornecidos com rapidez, pelos menores preços e serviços adicionais gratuitos.

2.5.3 Processo de formação do nível de satisfação do cliente

De acordo com Kotler (2001, p. 58), “satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido pelo produto em relação às expectativas do comprador”.

Segundo Corrêa e Caon (2002), o processo de formação do nível de satisfação do cliente está na diferença entre as expectativas do cliente antes e depois do consumo. Para os autores, os clientes cujas expectativas não são atendidas tornam-se insatisfeitos, enquanto que os clientes que têm suas expectativas atendidas se tornam satisfeitos. Isso significa que, para o gestor de operações de serviço, há duas variáveis principais a gerenciar: a expectativa do cliente a priori e a percepção do cliente posteriori.

Conforme Möwen (1995, p. 545), a satisfação do consumidor é definida simplesmente como “a atitude geral sobre um produto ou serviço após a sua aquisição e uso. É o julgamento de avaliação posterior à compra, resultante de uma compra específica”.

As definições acima evidenciam que o processo de satisfação seja formado a partir do desempenho e expectativas percebidos. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito. E se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

Todos os indivíduos que iniciam um processo de compra apresentam certas expectativas quanto ao desempenho do produto ou serviço, e a satisfação é esperada como resultado desse processo.

Sob o ponto de vista de Lovelock e Wright (2001), a satisfação do cliente fornece muitos benefícios para uma empresa, e níveis mais altos de satisfação do cliente resultam em maior fidelidade. No longo prazo, é mais lucrativo manter bons clientes do que constantemente atrair e desenvolver novos clientes para substituir os que saem. Segundo os autores, clientes altamente satisfeitos disseminam informações positivas e se tornam um anúncio ambulante e falante para uma empresa, o que reduz o custo para atrair novos clientes.

Explicam Zeithaml e Bitner (2003, p. 66) que as expectativas dos clientes “são crenças a respeito da execução do serviço que funcionam como padrões ou pontos de referência com relação aos quais o desempenho é julgado”.

Conhecer o que o cliente espera é o primeiro e possivelmente o mais importante passo na prestação de um serviço de qualidade. Estar errado acerca do que o cliente quer pode significar a perda de um negócio, bastando, para tanto, que a empresa concorrente satisfaça esse cliente.

Descrevem Zeithaml et al (1990, apud CORRÊA; CAON, 2002) que as expectativas do cliente são formadas com base em alguns fatores: as necessidades e desejos do cliente, a experiência passada do próprio cliente, a comunicação boca a boca, a comunicação externa e o preço.

Sobre as necessidades e desejos, Corrêa e Caon (2002) explicam que as mesmas influenciam a expectativa do cliente, pois ele, ao procurar um prestador de serviço, espera, antes de qualquer coisa, a satisfação de sua necessidade e/ou desejo.

Alguns clientes são mais exigentes que outros, tendo grande sensibilidade e maiores expectativas com relação ao serviço que está sendo prestado. Os fatores que intensificam as necessidades do serviço são individuais e estáveis, podendo levar o cliente a uma sensibilidade mais elevada dos serviços.

Zeithaml e Bitner (2003) citam como exemplo uma pessoa que sai de seu trabalho com fome e vai assistir a um jogo de futebol: o fato de estar com fome exige que o vendedor de sanduíches vá até sua cadeira com mais frequência; já que o fato de o vendedor passar diversas vezes na mesma arquibancada não influencia quem não está com fome.

As experiências passadas influenciam o grau de expectativa que o cliente tem ao procurar um prestador de serviço. De acordo com Corrêa e Caon (2002), se o nível de satisfação do cliente em relação às experiências passadas com o prestador for alto, as expectativas tenderão a ser inflacionadas.

Esse é o motivo pelo qual, por vezes, alguns autores chamam a atenção para os possíveis riscos de se “encantar” o cliente sem que isso seja feito de forma consciente e administrada. Um cliente encantado tenderá a elevar suas expectativas para a próxima vez que procurar o prestador. Para Zeithaml e Bitner (2003), é conveniente que o encantamento do cliente se dê de forma que o prestador possa

sempre elevar correspondentemente o grau de percepção do mesmo, de forma que a comparação entre a expectativa inflacionada do cliente e a percepção continue favorável ao prestador.

Segundo Kotler e Armstrong (1997, p.86), a comunicação boca a boca exerce maior influência na formação das expectativas dos clientes do que a comunicação externa. Isso acontece porque é através desse tipo de comunicação que o cliente pode avaliar o produto/ serviço. “Geralmente o consumidor recebe a maior parte da informação sobre um produto a partir de fontes comerciais; entretanto, as fontes mais efetivas são as pessoais”.

Tschohl (1996) afirma que as comunicações boca a boca, muitas vezes, são mais eficientes para influenciar decisões de compra do que a propaganda dos produtos.

No que se refere à comunicação externa, conforme Almeida (1997), o administrador não deve deixar que a propaganda gere no cliente expectativas que cresçam em ritmo mais acelerado do que as melhorias feitas no serviço.

A comunicação externa gera no consumidor expectativas que devem ser controladas dentro da realidade da empresa. Na visão de Tschol (1996), a publicidade traz os clientes até a porta, mas o que vai mantê-lo e encantá-lo é a qualidade do serviço prestado.

Ries (1993) expõe que o preço alto do produto pode ser uma vantagem, pois sinaliza para o consumidor que a mercadoria é de boa qualidade.

O cliente não opta por pagar mais barato quando os serviços não respeitam prazo ou são realizados por profissionais incompetentes e com grande possibilidade de erros (ALMEIDA, 1997).

Dessa forma, é possível concluir que o preço alto do produto/serviço influencia a expectativa do cliente, determinando, assim, a qualidade do que será recebido.

2.5.4 Satisfação do Cliente

Kotler (1998, p.55) explica que “Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”.

Tal definição esclarece, ainda segundo Kotler (1998, p.55), que “a satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas. Se o desempenho atender às expectativas, o consumidor estará satisfeito e se excedê-las estará altamente satisfeito ou encantado”.

Oliver (1999, apud LARÁN, 2004) define satisfação como sendo a resposta ao contentamento do consumidor, o julgamento de que uma característica de produto ou serviço ou o produto ou serviço em si ofereceu (ou está oferecendo) um nível prazeroso de contentamento relativo ao consumo de produto, incluindo níveis maiores ou menores de contentamento. De maneira geral, satisfação é o julgamento formado durante o uso ou consumo de produto ou serviço de determinado fornecedor ou depois dele; portanto, constitui uma reação ou sentimento em relação a uma expectativa (SOLOMON, 1999).

As definições acima ressaltam tanto aspectos cognitivos quanto emocionais da satisfação que se constitui um sentimento que surge como resultado da avaliação subjetiva de que a alternativa escolhida atende às expectativas ou as excede (BLOEMER; KASPER, 1995). Em resumo, a satisfação é o estado psicológico resultante do processo de compra e de consumo (EVRARD, 1993).

Segundo Lovelock e Wright (2001), os clientes experimentam vários níveis de satisfação ou descontentamento após cada experiência de serviço e de acordo com a medida na qual suas expectativas foram atendidas ou ultrapassadas. Dessa forma, considerando que a satisfação seja um estado emocional, as reações pós-compra do cliente podem envolver raiva, insatisfação, irritação, indiferença ou alegria.

Parasuraman e Berry (1992) argumentam que clientes irritados ou insatisfeitos são problemáticos porque podem passar para uma outra companhia e disseminar um boca a boca negativo. Para algumas empresas, é suficiente apenas satisfazer o cliente, sendo que, para elas, produtos e serviços raramente são perfeitos e é muito difícil agradar totalmente às pessoas. As empresas que assumem

essa perspectiva podem ter problemas, já que há muitas indicações de que a mera satisfação dos clientes não basta. Clientes marginalmente satisfeitos ou indiferentes podem ser atraídos por concorrentes. Cliente encantado, porém, é mais propenso a permanecer fiel a despeito de ofertas competitivas atraentes. A satisfação do cliente desempenha um papel particularmente crítico em ramos altamente competitivos, onde há enorme diferença entre a fidelidade de clientes meramente satisfeitos e a de clientes completamente satisfeitos ou encantados.

A satisfação é algo que está ligado à qualidade do produto que se oferece e/ou do serviço que se presta. E só quem percebe qualidade é quem consome o produto ou serviço. Em outras palavras, não adianta uma empresa ter produtos ou serviços com excelente qualidade do ponto de vista técnico se, ao serem oferecidos no mercado, o público-alvo não perceber essa qualidade. Para satisfazer necessidades, desejos e expectativas de clientes, a primeira condição é que se conheçam essas necessidades, desejos e expectativas. Só haverá satisfação do cliente se ele perceber que a empresa de fato se empenhou para descobrir o que ele necessitava e para ele desenvolveu o produto ou serviço adequado.

Berry e Parasuraman (1992, p.53) elucidam: “Os clientes prestam mais atenção ao desempenho da companhia quando algo dá errado do que quando tudo funciona bem. Serviços com falhas produzem uma emoção mais intensa e, assim, uma avaliação mais carregada da parte do cliente do que o serviço impecável”.

O problema é que muitas empresas não se empenham em saber se seus clientes estão satisfeitos ou se seus clientes se manifestam espontaneamente quanto à sua satisfação. Como dizem Moller e Barlow (1996, p.26), “Quando os clientes estão insatisfeitos com os produtos ou serviços eles têm duas opções: podem dizer alguma coisa ou irem embora. Se forem embora, eles estão tirando das empresas virtualmente qualquer oportunidade de reparar a insatisfação. Os clientes que reclamam ainda estão conversando conosco, dando-nos a oportunidade de torná-los satisfeitos de forma a aumentar a probabilidade de que venham a comprar nossos produtos ou serviços novamente. Por mais que não gostemos de receber feedback negativo, clientes que reclamam estão nos presenteando”.

De certa forma, para a empresa, a reclamação do cliente é a melhor maneira de ela conhecer seus pontos negativos, obtendo, assim, a possibilidade de corrigir suas falhas e, o mais importante, não perder o cliente. Os clientes que estão

insatisfeitos e vão embora sem reclamar tiram essa oportunidade da empresa e, provavelmente, não voltarão mais a consumir seus produtos ou utilizar seus serviços. Mas é certo, também, que os funcionários da empresa devem estar treinados e preparados para receber as reclamações dos clientes, para que se faça um bom uso delas. Embora os serviços venham se destacando como um dos setores que mais crescem na economia mundial, somente muito recentemente as empresas perceberam que, para sobreviver numa economia globalizada, têm que se preocupar com a qualidade do serviço prestado.

Maris (2003, p. 112), sobre a fidelização de clientes, afirma: “Cliente é aquele que já compra de mim”. E continua: “vejo empresas fazendo todo o esforço com a mão direita para conquistar novos clientes, enquanto que com a mão esquerda estão perdendo seus clientes atuais”. Todas as pesquisas na área provam que manter um cliente é, no mínimo, vinte vezes mais barato e fácil do que conquistar um novo cliente.

“O que existe é valor total para o cliente – a combinação dos tangíveis e intangíveis experimentados pelos clientes nos vários momentos da verdade que compõem sua percepção de transacionar com uma organização.” (ALBRECHT,1993, p. 49).

Nos dias atuais, o cliente já não aceita passivamente um tipo de serviço e produto imposto pela empresa. Exige aquilo pelo qual está disposto a pagar e que esteja de acordo com seus próprios padrões de qualidade.

Segundo Kotler (2000, p.70), “Um cliente altamente satisfeito: permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes, dá menos atenção às marcas e propagandas concorrentes e é menos sensível a preço, oferece idéias sobre produtos ou serviços à empresa, custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotinizadas”.

2.6 SERVIÇOS

O setor de serviços ocupa posição de destaque na economia em todos os países desenvolvidos. Também no Brasil, o serviço está em crescimento, o que ocorreu por duas razões: a demanda dos consumidores e compradores organizacionais aumentou, e as novas tecnologias tornaram os serviços mais acessíveis.

A Associação Americana de Marketing define serviços como “aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias”.

Kotler (1998, p. 191) afirma que “Serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Diversas características distinguem bens de serviços e afetam muito o desenho dos programas de marketing. Neste aspecto, Kotler (1998) considera quatro características importantes. São elas:

- Intangibilidade: antes de serem comprados, os serviços não podem ser vistos, tocados, sentidos, ouvidos ou cheirados; o cliente tem apenas lembranças ou resultados após o uso;
- Inseparabilidade: na mesma proporção que os serviços são produzidos, eles são consumidos simultaneamente; em geral não podem ser separados da pessoa que os oferece, sendo que isso provoca uma característica da interação entre fornecedor e cliente;
- Variabilidade: o serviço depende de quem o executa; por sua inseparabilidade e pelo alto grau de envolvimento, os serviços não podem ser prestados com uniformidade; cada serviço é único, com uma possível variação de qualidade;
- Percibilidade: serviços não podem ser estocados: só podem ser usados quando oferecidos; por esta característica, sofrem com instabilidade da demanda, podendo provocar ociosidade ou falta de recursos.

A área de serviços pode ser caracterizada como um ato, um esforço, um desempenho, podendo se apresentar de várias formas. Portanto, o serviço é uma parte intangível presente em várias situações. Por exemplo, ao alugar um imóvel, o corretor transfere, além de um bem físico, serviços de assessoria e cobrança.

Segundo Las Casas (2000, p.5), “Serviços é a parte que deve ser vivenciada, é uma experiência vivida, é o desempenho”.

O serviço varia de acordo com a durabilidade e a tangibilidade. Um passageiro de ônibus recebe uma prestação de serviços enquanto durar a viagem, que pode ser de alguns minutos ou algumas horas. Um proprietário, ao reformar sua casa, contrata um pedreiro, podendo receber a prestação de seus serviços durante alguns dias ou alguns meses. Em suma, quanto à durabilidade, um serviço pode durar minutos ou meses.

Quanto ao grau de tangibilidade, pode-se exemplificar da seguinte forma: um aluno, na sala de aula, recebe um serviço altamente intangível que é a aula, ministrada pelo professor por meio do seu conhecimento; já os clientes de um restaurante recebem serviços de atendimento, além do tangível representado pela refeição que consomem (LAS CASAS, 2000).

“Os clientes reagem à qualidade dos serviços da empresa da mesma maneira que o fazem em relação a seus produtos” (KOTLER, 1998, p.233)

Carlzon (1991, p.18) explica que “Cada vez mais incapazes de competir com base nas vantagens dos produtos, as economias ocidentais estão sendo transformadas em economias de ‘serviços’. Estamos numa encruzilhada histórica, em que a era da orientação para o consumidor chegou até mesmo para setores que jamais foram encarados como atividades específicas de serviços”.

Kotler (1998, p.19) afirma que “Todos nós queremos um bom atendimento, mas os clientes o definem de diferentes formas. Tomemos como exemplo o atendimento em um restaurante. Alguns clientes preferem que o garçom venha rápido, anote o pedido corretamente e traga a comida logo. Outros clientes sentem que isso é querer livrar-se deles com rapidez em uma ocasião que deveria ser uma noite agradável e sossegada. Todo atendimento se desdobra em uma lista de atributos: velocidade, cordialidade, conhecimento, solução de problemas e assim por diante. Cada pessoa atribui diferentes pesos a esses atributos de atendimento em

diferentes momentos e contextos. Dizer que vai oferecer um bom atendimento não é o bastante”.

Os consumidores brasileiros acostumaram-se a se conformar com serviços de baixa qualidade. Com poucas exceções, ainda não se dispõe, no Brasil, de uma cultura bem estabelecida para buscar uma boa prestação de serviços nem de exigir um bom serviço pelo qual se paga.

Os aspectos da qualidade de serviços avaliados pelos clientes, de acordo com Gianesi (1996, p.197), são:

- Consistência,
- Competência,
- Velocidade de atendimento,
- Atendimento/atmosfera,
- Flexibilidade,
- Credibilidade/segurança,
- Acesso,
- Tangíveis e
- Custos.

Com o grande aumento de estabelecimentos de prestação de serviços e com uma revolução dos serviços em andamento, é comum pensar que as empresas estejam se prestando muita atenção na qualidade de seus serviços. Mas isso não é verdade. Na maioria dos estabelecimentos de serviço, a norma é a mediocridade. Muitos estão sobrevivendo dando pouca ou nenhuma atenção à experiência do cliente. A qualidade fica ao sabor do acaso (ALBRECHT, 2000).

Os clientes comumente reclamam das mesmas coisas, sendo poucas as variáveis das reclamações. Albrecht (2000) identificou sete categorias de fatores de reclamação, que são as mais comuns e que aparecem constantemente. O autor denominou essas categorias de “sete pecados do serviço”. São eles:

- Apatia: assumir atitudes de pouco caso da parte da pessoa responsável pelo contato com o cliente ou dar a impressão de que não está se importando com o cliente;
- Dispensa: livrar-se do cliente desprezando sua necessidade ou problema; apresentar excessos de procedimentos padronizados que não

resolvem os problemas, mas sim, livram o funcionário de ter que fazer algo especial;

- Frieza: demonstrar impaciência, rispidez, desatenção, hostilidade com o cliente, fazendo-o parecer um estorvo;
- Condescendência: tratar o cliente com uma atitude paternalista, como é feito, por exemplo, no setor de assistência médica. Os médicos são chamados de Doutor, mas quando falam com o paciente, chamam-no pelo primeiro nome e falam como se ele não estivesse qualificado para saber qual é a sua pressão sanguínea;
- Automatismo: “Obrigado-tenha-uma-bom-dia-PRÓXIMO” - agir automaticamente, colocando todos os clientes no mesmo programa com os mesmos movimentos e chavões padronizados, sem qualquer indício de individualidade;
- Livro de regras: não abrir exceções nem usar o bom senso; simplesmente colocar as normas da organização acima da satisfação do cliente;
- Passeio: mandar o cliente, antes de ser atendido, para vários departamentos até chegar a seu destino, quando este fizer uma reclamação ou solicitação.

Albrecht (1992) cita, em seu livro “Serviços com qualidade: a vantagem competitiva”, o chamado momento da verdade que simboliza o momento de contato entre o fornecedor do serviço e o cliente. Durante a prestação do serviço, o cliente vivencia uma série de momentos da verdade. Quando um cliente entra em um restaurante, avalia, inconscientemente, os itens de limpeza (mesa, talheres, etc.), a temperatura e o gosto da comida, o atendimento prestado pelo garçom; todos esses itens são momentos da verdade para o cliente. E a percepção que ele terá desses itens é o que designará sua satisfação, ou não, em relação a esse estabelecimento.

Para Albrecht (1992, p.28), é suficiente compreender o seguinte: “Um momento da verdade é precisamente aquele instante em que o cliente entra em contato com qualquer setor do seu negócio e, com base nesse contato, forma uma opinião sobre a qualidade do serviço e, possivelmente, da qualidade do produto”.

Os momentos da verdade ocorrem numa seqüência específica a qual se dá o nome de ciclo do serviço. O ciclo do serviço é o mapeamento dos momentos da verdade vivenciados pelos clientes em uma seqüência habitual, conforme o recebimento do serviço.

Na mesma linha de pensamento de Albrecht e Zemke (1989) fala em hora da verdade. Para Zemke (1989, p. 41), “São três os fatores distintos que vão desempenhar um papel no julgamento, pelo cliente, da qualidade do atendimento recebido: as expectativas padrões ou nominais do cliente; as experiências passadas do cliente, que o levaram a expressar opiniões desfavoráveis sobre a qualidade do atendimento; as experiências passadas do cliente, que tenham sido favoráveis para a transação”.

Sapiro (2003, p. 79), assim como Zemke, também cita a hora da verdade: “O marketing de serviços tem como foco três principais dimensões: os clientes atuais e potenciais; os funcionários; a interação cliente-prestador de serviço, a chamada ‘hora da verdade’. Somente quando essas três dimensões são bem atendidas é que o marketing de serviços pode alcançar os resultados desejados”.

O fator distintivo de uma organização não é encontrado na superioridade de produtos, mas no serviço e na atenção dada ao cliente que passam a ser os instrumentos de mensuração do desempenho da organização. A qualidade dos serviços deve ser a meta e uma das estratégias de marketing das organizações, uma vez que a superioridade dos serviços propiciará o aumento nas vendas e na participação do mercado e a redução dos custos. (DESATNICK; DETZEL, 1994)

2.6.1 Modelos de Qualidade de Serviços

Ao analisar os diversos setores de uma empresa, observa-se o grande fluxo de serviços de uma área para outra dentro da cadeia produtiva, visando ao atendimento ao cliente final. Dessa forma, os serviços estão disseminados em todos os setores da economia como atividade principal ou como suporte, antes, durante ou após a produção.

Conforme Barros (1996), quando uma empresa procura alcançar a excelência em qualidade, o primeiro passo a ser dado é investir nas pessoas, pois todo e qualquer serviço fundamenta-se em pessoas. E, como pode ser visto na literatura vigente, o serviço é uma característica multidisciplinar envolvida em todos os setores da economia.

Berry (1996, p.26) explicita que “todo mundo sai perdendo quando a qualidade dos serviços é baixa: os clientes, os funcionários, os gerentes seniores, os fornecedores, os acionistas, as comunidades e, até mesmo, os próprios países”. O autor complementa que não há qualquer virtude em um serviço pobre ou medíocre. Implantar a excelência em serviços é mais lucrativo, mais divertido e melhora as perspectivas de futuro da empresa.

Muitas empresas precisam estabelecer seus padrões de serviços em níveis mais altos. Isto não significa gastar rios de dinheiro na melhoria dos serviços. Não significa ter que criar centenas de forças-tarefa de projetos e se converter, da noite para o dia, para a religião da qualidade em serviços. Contrariamente, significa uma jornada de melhoria integrada e holística que nunca termina, uma jornada baseada em uma missão com um grande objetivo, valores consistentes e uma crença fundamental na capacidade dos seres humanos de atingirem a excelência. As sementes da excelência em serviços são plantadas no comprometimento coletivo à obtenção de melhorias diárias (DENTON, 1990).

Essas idéias sobre como buscar a excelência em serviços são apresentadas segundo uma linha de ação constituída de passos essenciais, um verdadeiro mapa para a implementação. Essa linha de ação é mostrada na Figura 10. A primeira etapa dá ênfase à qualidade em liderança que faz com que as organizações melhorem a qualidade de seus serviços e discute formas de promover o desenvolvimento de habilidades e valores de liderança em serviços por toda a empresa. A segunda etapa chama a atenção para a necessidade de se observar sistematicamente a voz do cliente. Apenas realizar um estudo não é suficiente. As empresas precisam desenvolver um sistema de informações sobre qualidade em serviços. Abordagens de pesquisa que podem ser usadas no sistema.

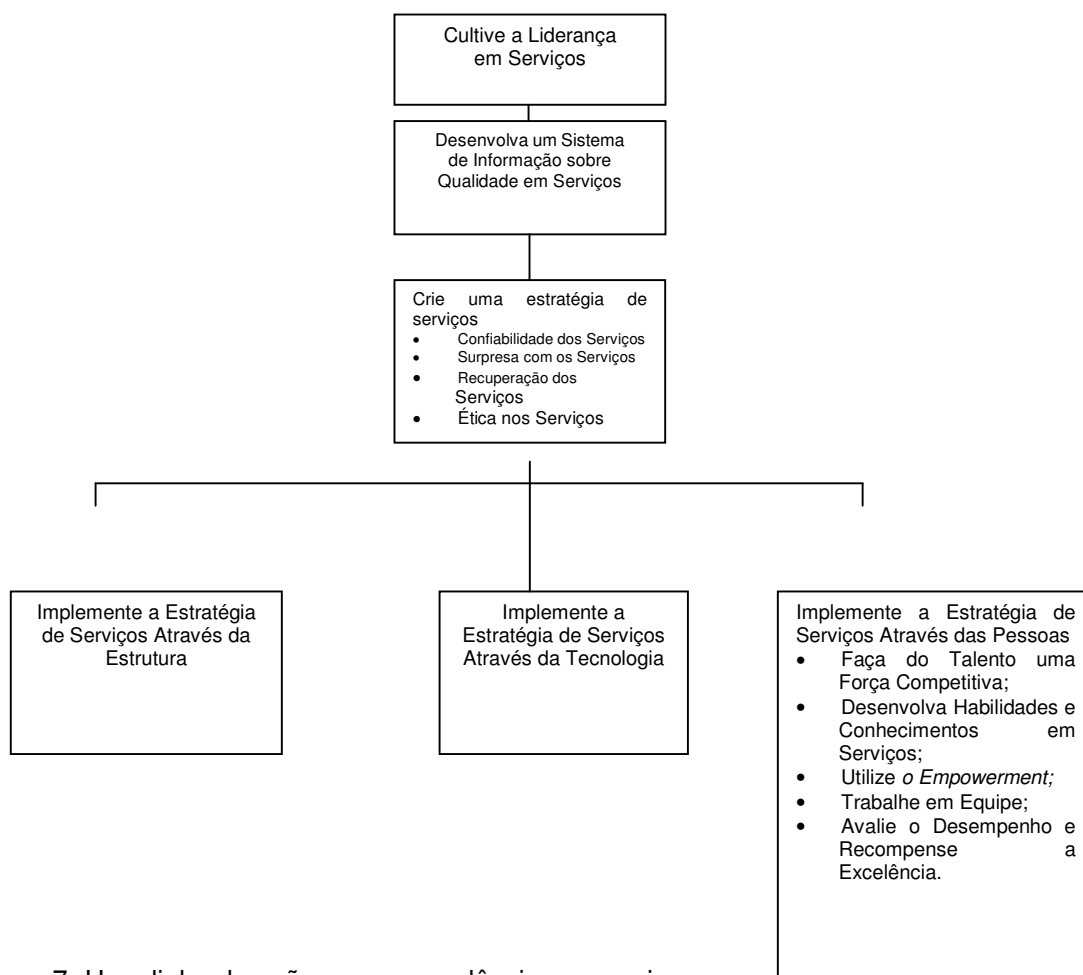


Figura 7- Uma linha de ação para a excelência em serviços
Fonte: Adaptado de Berry e Parasuraman, 1992, p. 5.

Ouvir com atenção os clientes fornece a base para o estabelecimento de uma estratégia ampla de serviços. A estratégia de serviços é a “razão de ser” de uma empresa: ela fornece o foco e a inspiração que caracterizam as grandes empresas de prestação de serviços. A qualidade em serviços sustenta a criação de valor para os clientes, razão pela qual ela deve ser sempre enfatizada na estratégia. Berry (1996) discute quatro princípios de qualidade em serviços fundamentais à estratégia: confiabilidade, surpresa agradável, recuperação e integridade.

Reis e Peña (2000), ao reconhecerem e analisarem minuciosamente os papéis interligados de satisfação do cliente, da qualidade e do planejamento estratégico, fornecem uma base analítica para criação de uma cultura e uma

organização orientadas para o cliente. Eles mostraram como a qualidade começa e termina no cliente. As empresas que estão obtendo melhorias contínuas a longo prazo em qualidade voltada para a satisfação do cliente possuem características persistentes, tais como orientação para o cliente, percepção e participação interativa do cliente. Dessa forma, elas libertam o conceito de qualidade do produto ou do foco no serviço para abranger a total conformidade às exigências do cliente, apesar da funcionalização e departamentalização existentes de estruturas complexas modernas.

Além desses componentes-chave, uma organização orientada para o cliente requer a edificação e manutenção de um sistema de valor e cultura de satisfação deste cliente que torna a melhoria da qualidade e a relação intensificada.

Fornell et al. (apud URDAN; ROBRIGUES,1999) propuseram e têm aplicado intensamente o denominado Modelo do Índice de Satisfação do Cliente Norte-Americano (ISCN), ilustrado na figura 11. Este modelo pretende oferecer uma base de mensuração uniforme e comparável para a satisfação global do cliente, além de apontar relações de tal construto com seus principais antecedentes e conseqüentes. Implícito no modelo, está o reconhecimento de que a satisfação global do cliente não pode ser medida diretamente; sendo variável latente, requer alguns indicadores na sua mensuração.

O resultado mais imediato e palpável da operacionalização desse modelo é um escore da variável latente da satisfação global do cliente. Em termos genéricos, é o suficiente para comparação ao longo de organizações fornecedoras, ramo de atividades, setores e, até, nações.

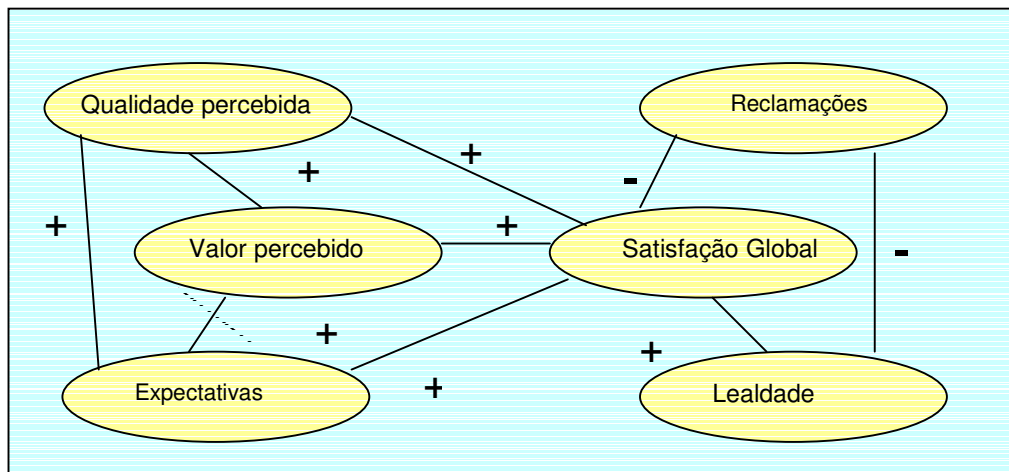


Figura 8 - Modelo do Índice de Satisfação do Cliente Norte-Americano
 Fonte: Urdan e Rodrigues, 1999, p. 27.

Rossi e Slongo (1998) afirmam que pesquisa de satisfação de clientes é um sistema de administração de informações que continuamente capta a voz do cliente através da avaliação da performance da empresa a partir do ponto de vista do cliente. Esta pesquisa mede, assim, a qualidade externa ou performance da empresa em seus negócios, indicando caminhos para as decisões futuras de comercialização e marketing.

Mais importante ainda é a relação verificada nas empresas entre altos níveis de satisfação de clientes e retornos econômicos superiores. Hoje, há amplo suporte empírico para comprovar que elevados escores de satisfação dos clientes são acompanhados por uma rentabilidade acima da média.

Também há vários outros benefícios proporcionados pela pesquisa de satisfação de clientes: percepção mais positiva dos clientes quanto à empresa; informações precisas e atualizadas quanto às necessidades dos clientes; relações de lealdade com os clientes, baseadas em ações corretivas; e confiança desenvolvida em função de maior aproximação com o cliente.

Como já mencionado, Berry, Parasuraman e Zeithmaml (1993) desenvolveram um modelo - SERVQUAL - bastante conhecido e divulgado, que tem sido utilizado em todos os segmentos de mercado. Embora tenha sido criticado, constitui um modelo muito importante na mensuração da qualidade de serviços. Este modelo visa, de uma forma geral, a uma avaliação global dos conceitos de qualidade de serviço de uma organização em relação ao cliente ou consumidor. Portanto, trata-

se de um instrumento de efetivas competências para ser utilizado no gerenciamento do marketing.

Carvalho e Leite (1997) afirmam que o ponto de partida para efetuar medidas de qualidade de um serviço consiste em mensurar as percepções do consumidor quanto ao serviço recebido em confronto com suas expectativas anteriores à prestação de serviços. Derivado deste modelo, corresponde, então, a uma avaliação global, realizada pelo consumidor, do serviço prestado por determinada empresa comparativamente com o desempenho esperado de empresas excelentes atuantes no mesmo setor ou com o que consideram excelente serviço.

O modelo pressupõe, deste modo, a realização dessa avaliação global através da investigação de atributos determinantes da qualidade do serviço pesquisado, de acordo com escala construída para captar tanto as expectativas quanto às percepções do consumidor em relação ao serviço prestado pela empresa.

No caso em exame, os autores ressaltam que o formato introduzido nessa nova versão, ou seja, o questionário de três colunas (serviço desejado, serviço aceitável e serviço percebido) seria o mais relevante de acordo com o critério do valor de diagnóstico. Esta conclusão dos autores leva em conta a possibilidade de construção (com os dados coletados por meio desse formato de questionário) de faixas de tolerância correspondentes a uma faixa de expectativas (mínima e máxima) para o serviço prestado, possibilitando indicar, ao mesmo tempo, a posição relativa do nível do serviço percebido pelo cliente.

No quadro 4 Marchetti e Prado (2001) oferecem uma ampla visão sobre os métodos de avaliação da Satisfação do Consumidor e da Qualidade Percebida. Mediante revisão detalhada da literatura que trata dos modelos de mensuração de ambos os construtores, estes foram categorizados em três grupos principais: a) modelos baseados no Paradigma da Desconformidade; b) modelos fundamentados na multiplicidade de Indicadores da Satisfação e c) modelos apoiados em Métodos de Equações Estruturais.

Modelo	Vantagens	Desvantagens
Baseado na Desconformidade		
Diferença entre Performance e Expectativas e Performance Ponderada pela Importância	Facilidade no monitoramento de itens operacionais para empresas Acompanhamento da performance e das expectativas. Indicações objetivas de desconformidade.	Dificuldade em mensurar as expectativas. Quais expectativas: o que deseja receber o que irá receber, o que deveria receber, o que de melhor já recebeu ou o que normalmente recebe? Problemas de multicolinearidade. Problemas de se chegar a um indicador global (como ponderar e como sumarizar). Demora na aplicação da escala.
Avaliação da Descontinuidade de Percebida Subjetiva	Facilidade da aplicação e entendimento pelo respondente. Avaliação direta dos atributos controláveis pela empresa Comparação implícita da performance percebida com as expectativas específicas do consumidor. Inexistência do problema de que tipo de expectativas mensurar	Perda da referência comparativa das Expectativas. Problemas de se chegar a um indicador global (como ponderar e como sumarizar).
Avaliação direta da Performance	facilidade da aplicação e entendimento pelo respondente. Avaliação direta dos atributos controláveis pela empresa.	Perda da referência comparativa das Expectativas. Perda da referência comparativa das Expectativas.
Avaliação por meio dos níveis de Expectativas diferentes	avaliação de forma abrangente do nível de tolerância do consumidor. Avaliação comparativa dos indicadores de qualidade em serviços em relação ao mínimo tolerado e ao desejado.	Tempo alto de aplicação da escala Problemas de se chegar a um indicador global (como ponderar e como sumarizar). Problemas de multicolinearidade.
Fundamentado na Multiplicidade de Indicadores		
Multiplicidade de Construtos Indicadores	Amplitude da avaliação dos construtos. Visão de outros indicadores que não os controláveis pela organização (resposta afetiva, atribuições, etc.). Sumarização em indicadores de Satisfação de forma mais simples.	Dificuldade de entendimento pelo usuário. Dificuldade de interpretação e transformação em ações corretivas pela empresa Não-apresentação de avaliações específicas dos serviços de uma organização
Apoiado em Modelos de Equações Estruturais		
Modelos Utilizando Método de Equações Estruturais	Cálculo de indicadores globais de confiabilidade, validade e poder de explicação do modelo. Generalidade dos indicadores propostos. Visão de outros indicadores que não os operacionais. Sumarização em indicadores de Satisfação ponderando pela contribuição efetiva de cada indicador. Diminuição do tamanho da amostra coletada e do erro de mensuração do construto.	Dificuldade de manipulação estatística. Não-apresentação de avaliações específicas de uma organização.

Quadro 4 - Comparação dos modelos satisfação do consumidor e da qualidade percebida
Fonte: Marchete e Prado, 2001, p. 56.

A Figura 9 permite visualizar o modelo SERVQUAL.

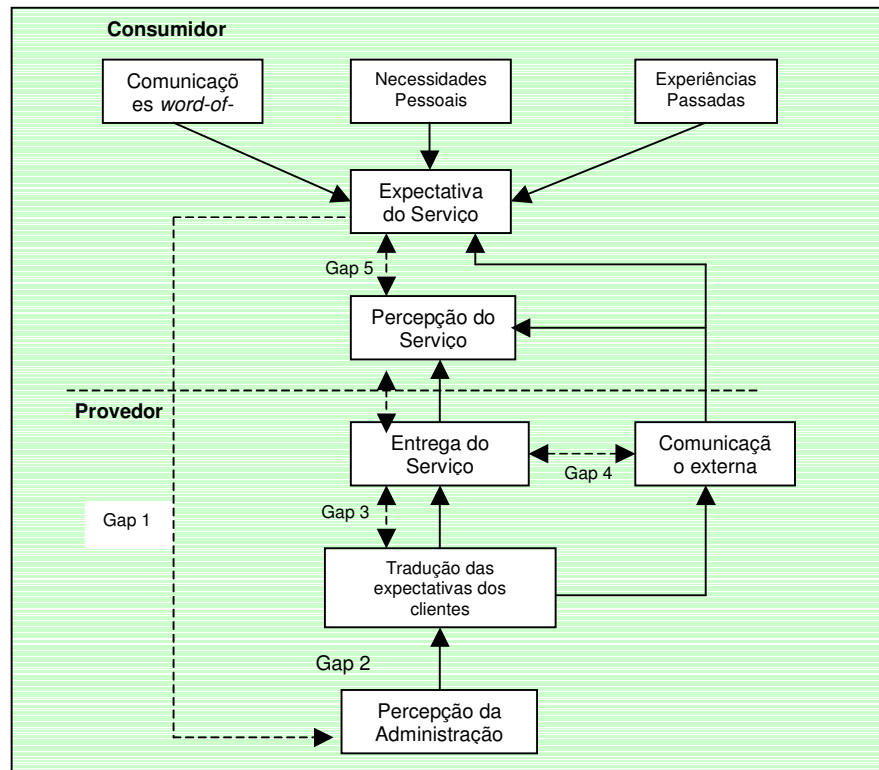


Figura 9- Modelo de avaliação da qualidade de serviços SERVQUAL
 Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985, apud Johnston, 1995, p.48.

Na figura 9, verifica-se o modelo do SERVQUAL e seus respectivos *gaps* em cada um de seus indicadores, tanto no lado do consumidor, como também no do fornecedor. Portanto, os 5 *gaps* correspondem à diferença entre a expectativa do cliente, em relação ao que espera e a percepção daquilo que é recebido ou que lhe é entregue.

O quadro 5 mostra alguns modelos que podem ser utilizados para avaliar a qualidade dos serviços e mensurar a satisfação do cliente.

AUTORIA	METODOLOGIA	INDICADORES	APLICAÇÃO
PARASURAMAN, ZEITHAML, V., BERRY, L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 1998, v.64, p. 12-40 In : SANTANA, Guilherme G. Material didático: Disciplina – Marketing de Serviços. Curso de mestrado profissionalizante. Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 2000, 31p.	SERVQUAL	* Necessidades * Serviços Esperados * Percepção * Serviço Recebido * Percepção da Empresa s/ * Serv. Ao Cliente	Mensurar Qualidade em Serviços (Todos Setores)
BLALOCK e DUCAN apud MARUYAMA, G. M. Basic of structural equation modeling. London: Sage Publications, 1998 In: FARIAS, Salomão A. & SANTOS, Rubens C. Modelagem de adequacies estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática. RAC – Revista de Administração Contemporânea, v.4, n.3,p.107-132, Set/Dez 2000.	SEM (Equações Estruturais)	* Equidade * Desconfirmação * Emoções * Satisfação * Performance	Mensurar Qualidade em Serviços (Todos Setores)
FORNELL, C.et.al. Rational and adaptive performance expectations in a customer satisfaction framework. Journal of Consumer Research, v.21,p.695-707, Mar.1995 In: ROSSI, Carlos A. V. & SLONGO, Luiz A. Pesquisa de satisfação de cliente: o estudo-da-arte e proposição de um método brasileiro. RAC – Revista de Administração Contemporânea, v.3,n.1.p.101-125, Jan/Abr 1998.	ACSI (American Customer Satisfaction Index)	* Performance Percebida * Valor Percebido * Expectativa ao cliente	Mensurar a Satisfação do Cliente (Todos Setores)
FORNELL, C.A national customer satisfaction barometer: the swedish experience. Journal of marketing, v.56, n.1, p.06-21, Jan. 1992 In: URDAN, André T. & RODRIGUES, Arnaldo R. O modelo do índice de satisfação do cliente Norte-Americano: um exame inicial no Brasil com equações estruturais. RAC – Revista de administração Contemporânea, v.3, n.3, p. 109-130, Set/Dez.1999.	SCBS (Sweden Customer Satisfaction)	Satisfação do Cliente	Medir a Satisfação do cliente (Sueco).
Idem	DK (Deustsch Kumderbarometer)	Satisfação do Cliente	Medir a Satisfação do cliente (Alemão)

Quadro 5 - Modelos de avaliação da satisfação de clientes

Fonte: Adaptado de Marchete e Prado, 2001, p. 59.

Goldman (1995) tenta explicar a natureza da concorrência dinâmica e de ajudar a preparar as mudanças radicais que acompanharão sua implementação. Este material serve às empresas como um instrumento para conquistar o sucesso competitivo em um mundo de negócios dinâmicos, isto é, encontrar uma base estável para operação lucrativa em um ambiente de concorrência intrinsecamente instável.

O modelo é um “espaço” de concorrência dinâmica quadridimensional dentro do qual as empresas se posicionam para criar e explorar:

- 1- valorização dos clientes,
- 2- cooperação para a melhoria da competitividade,
- 3- organização para lidar com mudanças e incertezas e
- 4- alavancagem do impacto das pessoas e informações.

De acordo com Tontini (1999), qualidade é um conceito vago e relativo, variando grandemente de pessoa para pessoa. Se for perguntado a diferentes pessoas o que é qualidade, elas pensarão em algum produto ou serviço com que tiveram ou tem contato para daí inferir o que seria qualidade. Obter-se-ão as mais diversas respostas, tais como: “Qualidade é quando não quebra”, “... é uma coisa durável”, “... é um bom atendimento”, “... é o design”, etc.

Portanto, para uma empresa aumentar o valor agregado ao consumidor e diminuir os custos, melhorando a qualidade, é necessário que encontre o que qualidade significa para seus consumidores e para si mesma.

Segundo Kano (1993), a palavra qualidade vem do latim *Qualitas* que significa diferença de itens ou quão bom ou ruim é um produto. Na visão chinesa, analisando-se o caractere que é usado para definir qualidade, verifica-se que é o mesmo usado para definir “alta classe” ou “precioso”. Assim, observa-se que o conceito comum de que se deve pagar caro para se ter qualidade está vinculado à origem da palavra, pois um produto que tem mais coisas que o outro, ou é mais precioso, seria mais caro.

Garvin (1992) faz uma coletânea de definições encontrando cinco abordagens: transcendental, baseada no usuário, baseada no produto, baseada na produção e baseada no valor.

Na abordagem transcendental, a qualidade não pode ser definida objetivamente, sendo uma coisa que apenas existe ou não existe, intrínseca a um objeto ou serviço. Para a abordagem baseada no usuário, a qualidade de um produto ou serviço depende de como este satisfaz as necessidades e expectativas do usuário. Para a abordagem baseada no produto, a qualidade significa quantos atributos um produto ou serviço tem; quanto mais atributos, maior qualidade (ex.: ar condicionado em um automóvel). Para a abordagem baseada na produção, a qualidade significa o atendimento às especificações designadas. Na abordagem baseada no valor, a qualidade também depende do preço, custo ou valor do produto, sendo medida pelo binômio qualidade e preço.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Este estudo foi dividido em duas etapas. A primeira etapa compreendeu uma pesquisa exploratória e a segunda, uma pesquisa descritiva. A pesquisa exploratória serviu para que o pesquisador pudesse obter maior familiaridade com o assunto em estudo. Lakatos (1990) fundamenta que a pesquisa exploratória ajuda a estabelecer as prioridades a pesquisar. Dessa forma, a mesma utiliza métodos bastante amplos e versáteis: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, levantamentos de casos e observações informais. Buscaram-se definir no estudo aqui apresentado os atributos e as dimensões mais importantes para a avaliação do setor varejista do ponto de vista de seus consumidores, caracterizando, assim, a pesquisa exploratória.

Nesta etapa do estudo, foram levantadas informações, principalmente em fontes secundárias, sendo essas caracterizadas por Livingstine (1989, p. 29) como as “informações que são obtidas através do exame das informações já disponíveis”.

Esta pesquisa também pôde ser classificada como bibliográfica. Para Barros e Lehfeld (2000), em pesquisas, seja qual for a sua tipologia, o levantamento e seleção de uma bibliografia concernente é um pré-requisito indispensável para a construção e demonstração das características de um objeto de estudo. A busca do conhecimento por meio da bibliografia pertinente permitiu ao pesquisador maior clareza na formulação do problema de pesquisa, enriquecendo, também, o seu embasamento teórico. Com a pesquisa bibliográfica, se pôde definir quais os constructos deste estudo.

Foi a partir do estudo bibliográfico que se definiu o roteiro de entrevista em profundidade. A técnica de entrevista em profundidade foi realizada com o intuito de levantar junto aos consumidores quais os atributos mínimos a serem oferecidos por uma empresa varejista.

Segundo Mattar (2001), a técnica de entrevista em profundidade é uma técnica pouco estruturada, conduzida por um moderador experiente, com um único entrevistado de cada vez, com o intuito de obter dados sobre determinado assunto

focalizado. Neste estudo, realizaram-se quinze entrevistas em profundidade, sendo que todas foram gravadas e conduzidas por um psicólogo e um profissional habilitado.

Como este estudo teve como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno e o estabelecimento de relações entre as variáveis demográficas, a segunda etapa foi caracterizada como descritiva. Para Barros e Lehfeld (2000, p. 70), na pesquisa descritiva “não há a interferência do pesquisador, ele descreve o objeto de pesquisa, procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos”.

Para Mattar (1998), uma das características mais significativas deste tipo de pesquisa está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Pesquisas desse tipo se propõem a estudar as características de um grupo, o nível de atendimento, levantar opiniões. Geralmente, assumem a forma de levantamento.

O meio de investigação utilizado neste estudo foi a pesquisa de campo. Para Gil (1996), este tipo de pesquisa é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não (VERGARA, 1997).

Segundo Gil (1996), na maioria dos levantamentos, não são pesquisados todos os integrantes da população estudada. Antes, seleciona-se, mediante procedimentos estatísticos, uma amostra significativa de todo o universo, que é tomada como objeto de investigação. As conclusões são projetadas para a totalidade do universo através do método indutivo, levando em consideração a margem de erro, que é obtida mediante cálculos estatísticos, método indutivo, generalização aplicada a uma categoria de entes através da observação de certo número de casos particulares.

Esta pesquisa é qualitativa no processo, porém o seu resultado é quantitativo. De acordo com Aaker, Kumar e Day (2001), a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados aplicando alguma forma de análise estatística. Sempre que se observar um novo problema de pesquisa, a pesquisa

quantitativa deve ser precedida da pesquisa qualitativa para explicar os resultados obtidos pela pesquisa quantitativa. As duas formas de pesquisa estão indiretamente ligadas.

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa visa alcançar a compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes, enquanto a pesquisa quantitativa mensura os dados e generaliza seus resultados para a população-alvo.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa foi realizada no comércio varejista de Blumenau, Santa Catarina. A cidade é um grande centro comercial da Micro Região do Médio Vale do Itajaí, movimentando grande volume de capital financeiro, não só em relação ao comércio atacadista, mas também ao comércio varejista. De acordo com a Prefeitura Municipal de Blumenau, hoje existem na cidade 202 estabelecimentos comerciais de varejo de pequeno porte. A principal aglomeração de atividades comerciais ocorre na área central, ao longo das ruas XV de Novembro e Sete de Setembro, mais especificamente no Shopping Center Neumarkt. O objetivo desta pesquisa foi medir os *gaps* - espaços ou distâncias - existentes entre a percepção do lojista e a do cliente. Para tanto, fez-se necessária a seleção de duas amostras: uma para os lojistas e a outra para os clientes.

A população dos lojistas foram os 202 estabelecimentos comerciais varejistas de pequeno porte localizados no centro da cidade, mais especificamente na rua XV de Novembro. Adotou-se, neste estudo, o conceito de pequena empresa do Sebrae, que classifica como pequenas as lojas que possuem até 50 funcionários. Dessa forma, a população de lojistas foi de 202 elementos. Já a população dos consumidores do varejo de Blumenau é desconhecida. Por essa razão, esse pesquisa teve como base o estudo realizado por Tomio e Moretto (2002).

Segundo os autores acima, Blumenau possui nível social elevado: 53,8% dos seus habitantes pertencem às classes A e B, sendo que, destes, 12,6% são da classe A e 41,2%, da classe B. A segunda maior frequência está na classe C, com 36,3%; 0,7% da população é classificada como classe D.

Com relação à faixa etária da população, de acordo com o censo realizado pelo IBGE em 2000, no município há 17,5% de habitantes na faixa etária entre 10 e 19 anos; 17,3% da população possuem idade entre 20 e 29 anos; 17,1%, entre 30 e 39 anos. Com idade entre 40 e 49 anos há, aproximadamente, 13% e, com idade acima de 50 anos, 14%.

Para o cálculo de ambas as amostras foi adotada a seguinte fórmula exposta por Richardson (1989, p.120):

Lojistas (população finita)	$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$	Onde: n = tamanho da amostra; σ^2 = nível de confiança adotado; p = proporção da característica pesquisada no universo, calculado em percentagem; q = 100- p (em percentagem); N = tamanho da população; E² = erro de estimação permitido	Tamanho da amostra 135 elementos
Consumidores (população infinita)	$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2}$		625 elementos

Adotando um nível de confiança de 95% e um erro permitido de 4%, obtiveram-se os seguintes tamanhos de amostras: 135 lojistas e 625 clientes. Ambas as amostras foram probabilísticas. Segundo Mattar (1998), esse tipo de amostragem é caracterizada pelo conhecimento da probabilidade de que cada elemento da população possa ser selecionado para compor a amostra. Essa probabilidade pode ou não ser igual para todos os elementos da população, mas precisa ser diferente de zero.

De acordo com Barbetta (1997), a amostragem aleatória simples caracteriza-se pelo fato de cada elemento da população ter probabilidade conhecida, diferente de zero, e idêntica à dos outros elementos, de ser selecionada.

3.3 TIPO DE DADOS

Para a realização desta pesquisa, foram utilizados dados secundários e primários. Richardson (1994) classifica como primários os dados que não foram antes coletados, estando, ainda, em posse dos pesquisadores e que são analisados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. As fontes básicas de dados primários são: o pesquisado, as pessoas que tenham informação do pesquisado e as situações similares.

Os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento e que estão catalogados à disposição dos interessados. As fontes secundárias utilizadas nesta pesquisa foram relatórios das próprias lojas, publicações, cópias de documentos fornecidos pelo CDL e pela Prefeitura Municipal de Blumenau.

3.4 DESENVOLVIMENTO E SELEÇÃO DOS ITENS DA ESCALA

Primeiramente, foi realizada uma investigação bibliográfica por meio do estudo de inúmeros trabalhos das áreas de marketing e psicologia. O conhecimento sobre o tema de pesquisa adquirido até então serviu de base para que se pudesse elaborar um roteiro adequado para as entrevistas em profundidade, além de ter permitido a visualização de possíveis itens para a escala.

Após a definição dos constructos, o passo seguinte, no desenvolvimento da escala, foi a geração dos itens que fariam parte do instrumento de coleta de dados. Para isso, quinze entrevistas em profundidade foram conduzidas com consumidores do comércio varejista de Blumenau versando sobre anseios e percepções quanto aos quatro constructos da pesquisa. Os entrevistados possuíam distintos níveis de instrução (ensino fundamental, médio, superior, pós-graduação) e diferentes idades (de 16 até 65 anos).

Cada entrevista durou, em média, 45 minutos. Nesta fase exploratória, foi solicitado ao entrevistado que, em relação a cada P (produto, preço, praça e

promoção), comentasse livremente sobre os aspectos que ele mais valoriza na loja em que está habituado a comprar.

Como resultado dessas entrevistas, obteve-se um conjunto de cinquenta e seis afirmações que expressaram percepções dos entrevistados quanto aos quatro constructos da pesquisa. Essas afirmações foram depuradas para eliminar redundâncias literais e editadas, reduzindo-se o conjunto a trinta e oito (6 sobre o item produto; 7 sobre preço; 17 sobre promoção; 5 sobre o item distribuição).

Essas trinta e oito afirmações foram apresentadas a um grupo de 20 consumidores do comércio varejista de Blumenau para depuração e confirmação dos constructos. Três afirmativas foram consideradas pelos entrevistados como redundantes ou irrelevantes e eliminadas da relação. Todas essas afirmações foram transformadas em trinta e cinco escalas de Likert de cinco pontos. As opções de resposta variaram entre “muito insatisfeito” a “muito satisfeito” e “discordo inteiramente” a “concordo inteiramente”.

O questionário foi inicialmente submetido a uma amostra de vinte cinco pessoas. Após o preenchimento, os entrevistados foram convidados a comentar sobre as dificuldades de interpretação e de preenchimento, o que resultou em algumas alterações na redação de algumas questões. Feitas as devidas modificações, o instrumento foi aplicado para mais quinze pessoas, sendo que, novamente, foi solicitado a essas pessoas que comentassem sobre as dificuldades que tiveram em relação à resposta e à interpretação das perguntas. O resultado foi de 100% de aproveitamento do instrumento. Com base nas entrevistas realizadas com o último grupo de respondentes, a redação do questionário foi revista, resultando na versão apresentada no apêndice D.

O questionário foi estruturado com perguntas fechadas: o respondente utilizou uma escala para intensificar o seu grau de percepção com as variáveis em estudo. As variáveis demográficas dizem respeito a idade, gênero e escolaridade. De acordo com Mattar (1998), as escalas somatórias para medir atitudes são denominadas escalas de Likert e compreendem uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado. Nessas escalas, os respondentes foram solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual o seu grau de concordância/discordância. Para cada célula de resposta foi atribuído um número que refletiu a direção da atitude do respondente em relação a cada

afirmação. A pontuação total foi dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação.

Como a pesquisa baseou-se nos *gaps* entre a percepção do real do lojista e a percepção do real do cliente, o mesmo questionário foi aplicado para ambos (lojista e cliente). Sendo assim, para possibilitar a ponderação dos atributos pelo grau de importância relativa, solicitou-se, no questionário, que o respondente indicasse, de acordo com a sua opinião, qual o atributo dado para cada uma das variáveis.

Assim, o entrevistado posicionou-se em relação a cada aspecto da prestação do serviço, indicando o valor correspondente ao seu grau de percepção.

3.5 COLETA DOS DADOS

Para a coleta de dados, o pesquisador realizou um contato inicial com o lojista, apresentando o tema do estudo proposto e comprometendo-se a manter sigilo sobre a origem das informações individuais que foram tratadas e divulgadas em conjunto, sem especificação de procedência. Após a aceitação do lojista em fazer parte da população pesquisada, foi marcada uma hora para a aplicação do seu questionário. Durante a realização da pesquisa com o lojista, foi solicitada a autorização do mesmo para que se pudesse aplicar o instrumento de coleta de dados para cinco clientes de sua loja.

O método de coleta de dados, tanto do lojista quanto do cliente foi a entrevista pessoal. Esse método de entrevista é caracterizado pela existência de uma pessoa (entrevistador) que faz a pergunta e anota as respostas do pesquisado (entrevistado). Segundo Mattar (2001), a entrevista pode ser realizada pessoalmente ou por telefone, individualmente ou em grupos. Neste estudo, a entrevista foi realizada pessoalmente e individualmente, sendo conduzida pelo próprio pesquisador.

Para a seleção dos elementos da amostra dos consumidores, foi adotado o seguinte filtro: pessoas com idade acima de 16 anos que tivessem realizado, pelo menos, 3 compras na loja nos últimos 12 meses. Ao final da fase da pesquisa de campo (coleta de dados) o número de clientes entrevistados foi de 710 sujeitos.

3.6 TRATAMENTO DOS DADOS

No estudo realizado, procurou-se medir a relação entre a percepção do real do lojista com a do real do cliente. De acordo com a literatura existente, observou-se que o método estatístico mais adequado para determinar se há alguma relação entre as variáveis observadas é a análise de correspondência múltipla.

Para observar as diferenças significativas encontradas entre os lojistas e os consumidores, foi aplicado o teste de associação Qui². Barbetta (2001, p. 244) declara: “é o teste estatístico mais antigo e um dos mais usados em pesquisa social. É um método que permite testar a significância da associação entre duas variáveis qualitativas”.

O Qui² tem como princípio a suposição de homogeneidade entre os dados, ou seja, supõe-se que não existam diferenças significativas entre as variáveis em teste, isto é, a distribuição entre as várias células seria igual ou aproximada.

Quanto menor o valor do nível de significância, mais se rejeita a hipótese de nulidade e conclui-se pela dependência entre as variáveis em estudo.

Neste estudo, adotou-se o nível de significância de até 5% como faixa-corte. Assim, toda a variável que apresentou um nível de significância menor ou igual a 5%, indicou uma dependência significativa. Quanto mais este valor se aproximou de zero, mais significativa foi a dependência.

A análise dos dados foi possível com o auxílio do software Shinpx Léxica 2000 que é um software de referência empregado para pesquisa e análise de dados, sendo utilizado como ferramenta base para as enquetes.




4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa de campo realizada com os lojistas e clientes do comércio varejista de Blumenau, SC.

4.1 RESULTADOS DO TESTE DE DEPENDÊNCIA ENTRE CLIENTES E LOJISTAS

O Quadro 6 apresenta o teste de dependência do constructo produto desta pesquisa e as respostas dadas pelos clientes e lojistas entrevistados.

I. Produto					
1. Quanto às marcas que a loja oferece, os clientes estão	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos
2. Quanto à qualidade dos produtos oferecidos, os clientes estão	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos
3. Quanto à variedade dos produtos, os clientes estão	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos
4. Quanto à facilidade no acesso aos produtos, os clientes estão	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos
5. Em relação ao serviço de garantia das mercadorias (serviço de troca, etc.), os clientes estão	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos
6. Para os clientes, a qualidade do produto é um fator decisivo no seu processo de compra.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente

Legenda :  Cliente  Lojista  Gaps

Quadro 6 - Teste de dependência constructo produto - clientes e lojistas
Fonte: Dados primários, 2004.

As tabelas de 1 a 6 apresentam a percepção dos lojistas e a dos clientes em relação ao constructo produto.

Tabela 1 – Quanto às marcas que a loja oferece, os clientes e os lojistas estão

Entrevistados	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos	Total
Clientes	0,8% (6)	3,7% (26)	13,1% (93)	58,7% (417)	23,4% (166)	100% (708)
Lojistas	0,0% (0)	0,0% (0)	1,5% (2)	64,6% (84)	20,8% (27)	100% (113)
Total	0,7% (6)	3,1% (26)	11,3% (95)	59,6% (501)	23,0% (193)	100% (821)

A dependência é muito significativa. $\text{Qui}^2 = 19,80$, $gl = 4$, $1-p = 99,95\%$.

Fonte: Dados primários, 2004.

A Tabela 1 deixa perceptível que nenhum dos lojistas entrevistados (0%) pensou na possibilidade de os clientes estarem enquadrados nas escalas “muito insatisfeito” e “insatisfeito”. Entretanto, 4,5% dos clientes se enquadram nos dois níveis de insatisfação. As escalas satisfeito e muito satisfeito revelam a performance de 85% em ambos – lojistas e clientes -, mas com um terço de declínio de 4 para 5 em cada escala.

Tabela 2 - Quanto à qualidade dos produtos oferecidos, os clientes e os lojistas estão

Entrevistados	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos	Total
Clientes	1,4% (10)	2,8% (20)	5,2% (37)	61,4% (436)	28,7% (204)	100% (707)
Lojistas	0,0% (0)	0,0% (0)	2,3% (3)	56,9% (74)	40,8% (53)	100% (130)
Total	1,2% (10)	2,4% (20)	4,8% (40)	60,7% (510)	30,6% (257)	100% (837)

A dependência é significativa. $\text{Qui}^2 = 12,97$, $gl = 4$, $1-p = 98,86\%$.

Fonte: Dados primários, 2004.

Uma vez analisada a dependência existente entre a percepção dos lojistas e a dos clientes quanto à qualidade dos produtos oferecidos, constata-se a existência de uma dependência significativa. A isso equivale dizer que a percepção dos lojistas e a dos clientes divergem entre si: a satisfação quanto à realização do serviço em termos de qualidade dos produtos oferecidos pela loja está presente tanto na avaliação do lojista quanto na do cliente. Porém, a percepção do cliente está abaixo da percepção do lojista.

Tabela 3 - Quanto à variedade dos produtos, os clientes e os lojistas estão

Entrevistados	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos	Total
Clientes	0,7% (5)	8,9% (63)	12,7% (90)	56,1% (398)	20,1% (143)	100% (699)
Lojistas	0,8% (1)	5,4% (7)	4,6% (6)	61,5% (80)	24,6% (32)	100% (126)
Total	0,7% (6)	8,3% (70)	11,4% (96)	56,9% (478)	20,8% (175)	100% (825)

A dependência é significativa. $\text{Qui}^2 = 9,57$, $\text{gl} = 4$, $1-p = 95,17\%$.

Fonte: Dados primários, 2004.

No que concerne à variedade dos produtos oferecidos na loja, verifica-se a existência de dependência entre a percepção dos lojistas e a dos clientes. A satisfação pertinente ao serviço é percebida em maior número pelos lojistas.

Tabela 4 - Quanto à facilidade no acesso aos produtos, os clientes e os lojistas estão

Entrevistados	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos	Total
Clientes	1,1% (8)	6,3% (45)	13,5% (96)	56,2% (399)	21,4% (152)	100% (700)
Lojistas	0,0% (0)	2,3% (3)	5,4% (7)	44,6% (58)	46,9% (61)	100% (129)
Total	1,0% (8)	5,7% (48)	12,3% (103)	54,4% (457)	25,4% (213)	100% (829)

A dependência é muito significativa. $\text{Qui}^2 = 41,25$, $\text{gl} = 4$, $1-p = >99,99\%$.

Fonte: Dados primários, 2004.

Os resultados da Tabela 4 permitem visualizar a existência de diferenças significativas entre a percepção dos lojistas e a dos clientes: os clientes apresentam índices elevados de insatisfação quanto ao layout interno da loja. Já 46,9% dos lojistas acreditam que seus clientes estejam totalmente satisfeitos quanto a esse quesito, enquanto apenas 21,4% dos clientes participantes da pesquisa se dizem totalmente satisfeitos.

Tabela 5 - Em relação ao serviço de garantia das mercadorias, os clientes e os lojistas estão

Entrevistados	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos	Total
Clientes	1,4% (10)	3,7% (26)	22,0% (156)	47,0% (334)	21,4% (152)	100% (678)
Lojistas	0,0% (0)	0,8% (1)	0,8% (1)	43,8% (57)	53,8% (70)	100% (129)
Total	1,2% (10)	3,2% (27)	18,7% (157)	46,5% (391)	26,4% (222)	100% (807)

A dependência é muito significativa. $\text{Qui}^2 = 73,00$, $\text{gl} = 4$, $1-p = >99,99\%$.

Fonte: Dados primários, 2004.

Com relação ao serviço de garantia, se observa uma dependência significativa entre a percepção dos lojistas e a dos clientes, sendo que 53,8% dos lojistas acreditam que seus clientes estejam totalmente satisfeitos enquanto apenas 21,4% afirmam que estão. A diferença entre as duas percepções é de, aproximadamente, 30%, percentual que se considera muito elevado.

Tabela 6 - Para os clientes e os lojistas, a qualidade dos produtos é um fator decisivo no processo de compra

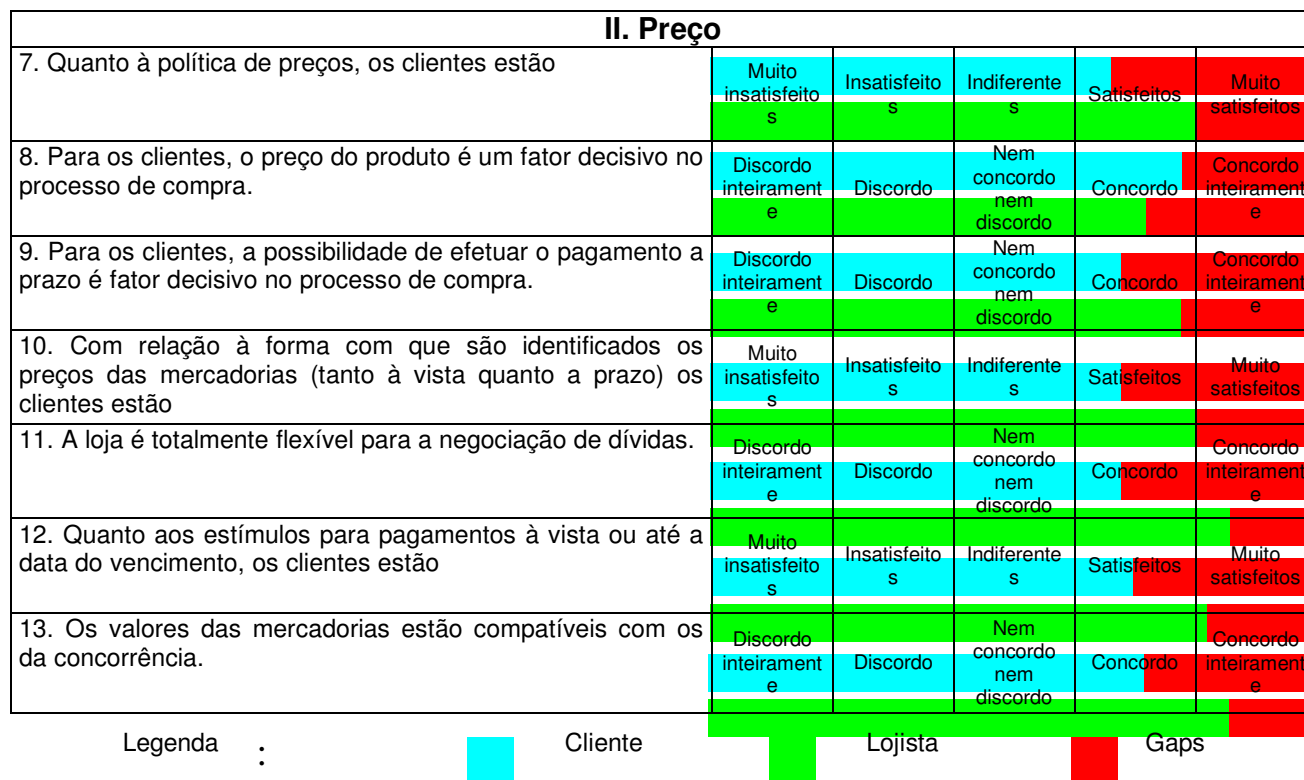
Entrevistados	Discordo Inteirament e	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente	Total
Clientes	0,3% (2)	0,8% (6)	7,0% (50)	42,4% (301)	49,3% (350)	100% (709)
Lojistas	0,0% (0)	6,2% (8)	8,5% (11)	38,5% (50)	45,4% (59)	100% (128)
Total	0,2% (2)	1,7% (14)	7,3% (61)	41,8% (351)	48,7% (409)	100% (837)

A dependência é muito significativa. $\chi^2 = 20,18$, $gl = 4$, $1-p = 99,95\%$.

Fonte: Dados primários, 2004.

No caso de a qualidade dos produtos oferecidos ser vista como um fator decisivo no processo de compra, as diferenças observadas são pouco significativas entre as duas percepções (a do lojista e a do cliente). As maiores diferenças são de 4% aproximadamente. Nesse caso, a percepção do cliente está acima da percepção do lojista.

O Quadro 7 mostra a percepção que os clientes e os lojistas possuem quanto ao constructo preço. Apresenta, também, os *gaps* entre essas percepções.



Quadro 7- Variáveis do constructo preço - *gaps* entre a percepção do lojista e a do cliente
Fonte: Dados primários, 2004.

Nas tabelas apresentadas a seguir, é possível visualizar a percepção dos lojistas e a dos clientes em relação ao constructo produto.

Tabela 7 - Quanto à política de preços, os clientes e os lojistas estão

Entrevistados	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos	Total
Clientes	2,7% (19)	23,5% (167)	19,2% (136)	48,5% (344)	5,2% (37)	100% (703)
Lojistas	0,8% (1)	6,9% (9)	10,8% (14)	59,2% (77)	22,3% (29)	100% (130)
Total	2,4% (20)	21,0% (176)	17,9% (150)	50,1% (421)	7,9% (66)	100% (833)

A dependência é muito significativa. $\chi^2 = 63,43$, gl = 4, 1-p = >99,99%.

Fonte: Dados primários, 2004.

A satisfação dos clientes quanto à política de preços adotada pelos lojistas pesquisados se mostra com os seguintes percentuais: apenas 5,2% encontram-se muito satisfeitos, enquanto que 22,3% dos lojistas acreditam que seus clientes estejam totalmente satisfeitos. Dos clientes pesquisados, 26,2% encontram-se entre

muito insatisfeitos e insatisfeitos, sendo que somente 7,7% dos lojistas entrevistados percebem essa insatisfação.

Tabela 8 - Para os clientes e os lojistas, o preço é um fator decisivo no processo de compra

Entrevistados	Discordo Inteira- mente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente	Total
Clientes	0,8% (6)	8,9% (63)	21,3% (151)	41,8% (297)	26,9% (191)	100% (708)
Lojistas	0,8% (1)	19,2% (25)	20,8% (27)	36,9% (48)	21,5% (28)	100% (129)
Total	0,8% (7)	10,5% (88)	21,2% (178)	41,1% (345)	26,1% (219)	100% (837)

A dependência é significativa. $\text{Qui}^2 = 13,17$, $gl = 4$, $1-p = 98,95\%$.

Fonte: Dados primários, 2004.

A Tabela 8 registra diferenças pouco significativas entre a percepção dos lojistas e a dos clientes no que se refere à influência do preço no processo de compra. Dos clientes entrevistados, 26,9% concordam inteiramente que o preço seja um fator decisivo no seu processo de compra, e 21,5% dos lojistas pesquisados notam a importância do preço do produto na hora da compra do cliente. No entanto, apenas 8,9% dos clientes entrevistados discordam, ou seja, afirmam que dão pouca importância ao preço no momento de comprar.

Tabela 9 - Para os clientes e os lojistas, a possibilidade de efetuar o pagamento a prazo é fator decisivo no processo de compra

Entrevistados	Discordo Inteira- mente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente	Total
Clientes	5,9% (42)	19,6% (139)	22,7% (161)	32,7% (232)	18,0% (128)	100% (702)
Lojistas	1,5% (2)	9,2% (12)	19,2% (25)	36,9% (48)	32,3% (42)	100% (129)
Total	5,2% (44)	18,0% (151)	22,1% (186)	33,3% (280)	20,2% (170)	100% (831)

A dependência é muito significativa. $\text{Qui}^2 = 22,76$, $gl = 4$, $1-p = 99,99\%$.

Fonte: Dados primários, 2004.

A Tabela 9 possibilita averiguar que 32,3% dos lojistas pesquisados têm a concepção de que a possibilidade de efetuar o pagamento a prazo seja um fator decisivo no processo de compra de seus clientes. Contudo, apenas 18% dos clientes dão importância a esse quesito.

No que tange a essa variável, a percepção dos lojistas e a dos clientes divergem entre si.

Tabela 10 - Com relação à forma como são identificados os preços das mercadorias (tanto à vista quanto a prazo), os clientes e os lojistas estão

Entrevistados	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos	Total
Clientes	2,7% (19)	16,9% (120)	22,7% (161)	49,3% (350)	7,7% (55)	100% (705)
Lojistas	0,0% (0)	5,4% (7)	16,2% (21)	54,6% (71)	23,8% (31)	100% (130)
Total	2,3% (19)	15,1% (127)	21,7% (182)	50,1% (421)	10,2% (86)	100% (835)

A dependência é muito significativa. $\text{Qui}^2 = 43,50$, $gl = 4$, $1-p = >99,99\%$.

Fonte: Dados primários, 2004.

A forma como são identificados os preços das mercadorias é vista da seguinte maneira: 7,7% dos clientes encontram-se totalmente insatisfeitos, enquanto que 23,8% dos lojistas consideram que seus produtos estejam bem identificados quanto aos preços.

Tabela 11 - A loja é totalmente flexível para a negociação de dívidas

Entrevistados	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente	Total
Clientes	1,4% (10)	6,2% (44)	45,5% (323)	27,2% (193)	6,2% (44)	100% (614)
Lojistas	0,0% (0)	2,3% (3)	11,5% (15)	33,8% (44)	48,5% (63)	100% (125)
Total	1,2% (10)	5,6% (47)	40,2% (338)	28,2% (237)	12,7% (107)	100% (739)

A dependência é muito significativa. $\text{Qui}^2 = 177,72$, $gl = 4$, $1-p = >99,99\%$.

Fonte: Dados primários, 2004.

No que diz respeito à negociação de dívidas, os lojistas e os clientes possuem concepções que divergem muito entre si: apenas 6,2% dos clientes concordam inteiramente com a política de negociação, contrapondo-se a 48,5% dos lojistas que se julgam bem flexíveis, o que os faz afirmar que seus clientes concordem inteiramente com a mesma.

Tabela 12 - Quanto aos estímulos para pagamento à vista ou até a data do vencimento, os clientes e os lojistas estão

Entrevistados	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos	Total
Clientes	2,0% (14)	13,0% (91)	28,3% (198)	46,1% (322)	10,6% (74)	100% (699)
Lojistas	0,0% (0)	1,5% (2)	13,1% (17)	61,5% (80)	23,8% (31)	100% (130)
Total	1,7% (14)	11,2% (93)	25,9% (215)	48,5% (402)	12,7% (105)	100% (829)

A dependência é muito significativa. $\text{Qui}^2 = 45,94$, $\text{gl} = 4$, $1-p = >99,99\%$.

Na Tabela 12, visualiza-se que 46,1 % dos clientes encontram-se satisfeitos em relação aos estímulos para pagamentos à vista e que apenas 10,6% apresentam-se muito satisfeitos. Dos lojistas, 90,8% crêem que seus clientes estejam entre satisfeitos e muito satisfeitos quanto aos estímulos; 13,1% dos clientes estão indiferentes. No que tange a essa variável, os números permitem afirmar que a percepção dos lojistas e a dos clientes divergem muito entre si.

Tabela 13- Os valores das mercadorias estão compatíveis com os da concorrência

Entrevistados	Discordo Inteira-mente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente	Total
Clientes	2,8% (20)	13,7% (97)	17,6% (124)	54,2% (383)	11,6% (82)	100% (706)
Lojistas	0,0% (0)	4,6% (6)	4,6% (6)	45,4% (59)	45,4% (59)	100% (130)
Total	2,4% (20)	12,3% (103)	15,6% (130)	52,9% (442)	16,9% (141)	100% (836)

A dependência é muito significativa. $\text{Qui}^2 = 98,80$, $\text{gl} = 4$, $1-p = >99,99\%$.

Fonte: Dados primários, 2004.

A compatibilidade dos preços praticados com os da concorrência é percebida da seguinte maneira pelos entrevistados: para 54,2% dos clientes entrevistados, os preços estão de acordo com os praticados no mercado; apenas 11,6% dos entrevistados concordam inteiramente com o quesito. Já 45,4% dos lojistas acreditam que estejam com os preços de acordo com os praticados no mercado.

No quadro apresentado a seguir - Quadro 8 – podem ser visualizadas as variáveis referentes ao constructo promoção e os *gaps* entre a percepção do lojista e a do cliente.

III. Promoção					
14. Os empregados possuem conhecimento suficiente do produto e da loja.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
15. Os atendentes possuem conhecimento dos benefícios do produto.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
16. Os atendentes possuem a habilidade de realizar vendas adicionais.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
17. Quanto à aparência dos vendedores, os clientes estão	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos
18. Para os clientes, o atendimento que a loja oferece é um fator decisivo no processo de compra.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
19. Para os clientes, a rotatividade dos funcionários lhes transmite uma imagem negativa da loja.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
20. Os atendentes são sinceros na hora da venda do produto.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
21. Com relação aos vendedores superarem objeções, os clientes estão	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos
22. Quando uma pessoa sem conhecimento ou em processo de experiência realiza o atendimento, os clientes estão	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos
23. A loja está totalmente próxima para ouvir reclamações.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
24. Como os clientes se sentem quando recebem uma ligação da loja informando as promoções ou novidades?	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos
25. Quanto aos materiais de divulgação externos, (cartaz, outdoor, TV, rádio, folder, etc.), os clientes estão	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos
26. Quanto aos materiais de divulgação internos (cartazes, displays, sacolas, papel de presente, etc.) os clientes estão	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos
27. Quanto aos materiais, como brindes, amostras, calendários, adesivos, canetas, etc., os clientes estão	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos
28. Com relação ao tempo que o cliente levou para ser atendido, ele está	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
29. Com relação ao tempo que o cliente aguardou no setor de embalagens, ele está	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
30. Com relação ao tempo que o cliente aguardou no crediário, ele está	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
31. Como o cliente se sente quando recebe um cartão de aniversário, natal etc., mandado pela loja?	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito

Quadro 8 - Variáveis do constructo promoção – *gaps* entre a percepção do cliente e a do lojista

Fonte: Dados primários, 2004.

As tabelas a seguir - da 14 até a 31 - mostram a percepção dos lojistas e a dos clientes em relação ao constructo promoção.

Tabela 14 - Os empregados possuem conhecimento suficiente do produto e da loja

Entrevistados	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente	Total
Cientes	0,7% (5)	6,8% (48)	9,2% (65)	59,4% (420)	23,9% (169)	100% (707)
Lojistas	0,0% (0)	0,8% (1)	2,3% (3)	43,1% (56)	53,8% (70)	100% (130)
Total	0,6% (5)	5,9% (49)	8,1% (68)	56,9% (476)	28,6% (239)	100% (837)

A dependência é muito significativa. $\text{Qui}^2 = 53,75$, $\text{gl} = 4$, $1-p = >99,99\%$.

Fonte: Dados primários, 2004.

Os resultados desvelados na Tabela 14 permitem constatar que 23,9% dos clientes concordam inteiramente com a afirmativa de que os empregados possuem conhecimento suficiente do produto e da loja,. O percentual que revela a concepção do lojista sobre essa escala é de 53,8%, denotando que o que os lojistas imaginam é bem diferente do que os clientes pensam.

Tabela 15 - Os atendentes possuem conhecimentos dos benefícios do produto

Entrevistados	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente	Total
Cientes	0,8% (6)	9,6% (68)	15,6% (110)	56,7% (401)	17,3% (122)	100% (707)
Lojistas	0,0% (0)	1,6% (2)	3,1% (4)	47,7% (61)	47,7% (61)	100% (128)
Total	0,7% (6)	8,4% (70)	13,7% (114)	55,3% (462)	21,9% (183)	100% (835)

A dependência é muito significativa. $\text{Qui}^2 = 69,06$, $\text{gl} = 4$, $1-p = >99,99\%$.

Fonte: Dados primários, 2004.

No que concerne ao conhecimento que os vendedores possuem sobre os benefícios dos produtos, os lojistas têm a concepção de que 47,7% dos clientes concordam inteiramente com esta afirmativa. Entretanto, esta percepção dos lojistas não corresponde à percepção dos clientes, pois destes, apenas 17,3% têm a mesma visão que os lojistas neste quesito.

Tabela 16 - Os atendentes possuem habilidade de realizar vendas adicionais

Entrevistados	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente	Total
Clientes	1,3% (9)	9,3% (65)	20,1% (141)	49,0% (344)	20,4% (143)	100% (702)
Lojistas	0,0% (0)	2,3% (3)	5,5% (7)	46,9% (60)	45,3% (58)	100% (128)
Total	1,1% (9)	8,2% (68)	17,8% (148)	48,7% (404)	24,2% (201)	100% (830)

A dependência é muito significativa. $\text{Qui}^2 = 48,84$, $gl = 4$, $1-p = >99,99\%$.

Fonte: Dados primários, 2004.

Dos lojistas, 45,3% concordam inteiramente que os atendentes de sua loja possuam habilidade para realizar vendas adicionais. Dos clientes entrevistados, apenas 20,4% concordam com essa afirmação.

Quanto à escala concordo, a percepção dos lojistas e a dos clientes se aproximam: 49% dos clientes concordam com a afirmação de que os atendentes possuem habilidades para vendas adicionais, contrapondo-se ao percentual de 46,9 % dos lojistas.

Tabela 17 - Quanto à aparência dos funcionários, os clientes e os lojistas estão

Entrevistados	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos	Total
Clientes	1,4% (10)	2,1% (15)	17,6% (124)	49,0% (346)	29,9% (211)	100% (706)
Lojistas	0,0% (0)	0,8% (1)	6,2% (8)	49,6% (64)	43,4% (56)	100% (129)
Total	1,2% (10)	1,9% (16)	15,8% (132)	49,1% (410)	32,0% (267)	100% (835)

A dependência é muito significativa. $\text{Qui}^2 = 18,02$, $gl = 4$, $1-p = 99,88\%$.

Fonte: Dados primários, 2004.

A Tabela 17 mostra a existência, na escala muito satisfeito, de uma diferença acentuada entre a percepção do cliente e a do lojista no que concerne à aparência dos vendedores: na visão do lojista, 43,4% dos clientes estão muito satisfeitos, sendo que, na visão do próprio cliente, apenas 29,9% estão.

Tabela 18 - Para os clientes e os lojistas, o atendimento que a loja oferece é um fator decisivo no processo da compra

Entrevistados	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente	Total
Clientes	0,4% (3)	2,5% (18)	8,1% (57)	38,8% (275)	50,1% (355)	100% (708)
Lojistas	0,0% (0)	2,3% (3)	3,1% (4)	22,3% (29)	72,3% (94)	100% (130)
Total	0,4% (3)	2,5% (21)	7,3% (61)	36,3% (304)	53,6% (449)	100% (838)

A dependência é muito significativa. $\text{Qui}^2 = 22,66$, $\text{gl} = 4$, $1-p = 99,99\%$.

Fonte: Dados primários, 2004.

Os resultados da Tabela 18 permitem visualizar que 72,3 % dos lojistas entrevistados concordam inteiramente que o atendimento oferecido pela sua loja seja fator decisivo no processo de compra do cliente, ao passo que 50,1% dos clientes têm a mesma concepção que os lojistas.

Tabela 19 - Para os clientes e os lojistas, a rotatividade dos funcionários transmite uma imagem negativa da loja

Entrevistados	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente	Total
Clientes	4,0% (28)	15,6% (109)	30,6% (213)	32,3% (225)	17,5% (122)	100% (697)
Lojistas	2,4% (3)	6,3% (8)	15,7% (20)	36,2% (46)	39,4% (50)	100% (127)
Total	3,8% (31)	14,2% (117)	28,3% (233)	32,9% (271)	20,9% (172)	100% (824)

A dependência é muito significativa. $\text{Qui}^2 = 40,83$, $\text{gl} = 4$, $1-p = >99,99\%$.

Fonte: Dados primários, 2004.

Quanto à rotatividade dos vendedores constituir-se em fator que transmite imagem negativa da loja, a percepção dos lojistas e a dos clientes apresentam divergências significativas: 17,5 % dos clientes e 39,4 % dos lojistas responderam que concordam inteiramente.

Tabela 20 - Os atendentes são sinceros na hora da venda do produto

Entrevistados	Discordo		Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente	Total
	Inteiramente e	Discordo				
Clientes	3,4% (24)	18,2% (128)	28,8% (203)	40,6% (286)	9,1% (64)	100% (705)
Lojistas	0,0% (0)	0,0% (0)	2,3% (3)	39,2% (51)	58,5% (76)	100% (130)
Total	2,9% (24)	15,3% (128)	24,7% (206)	40,4% (337)	16,8% (140)	100% (835)

A dependência é muito significativa. $\text{Qui}^2 = 218,94$, $gl = 4$, $1-p = >99,99\%$.

Fonte: Dados primários, 2004.

Sobre o fato de os atendentes serem sinceros no momento da venda, a visão dos lojistas diverge da visão dos clientes. Poucos clientes, 9,1%, concordam inteiramente, contra 58,5%, dos lojistas na mesma escala.

Tabela 21 - Com relação aos vendedores superarem objeções, os clientes e os lojistas estão

Entrevistados	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos	Total
	s	s			s	
Clientes	1,0% (7)	6,0% (42)	39,6% (276)	46,3% (323)	7,0% (49)	100% (697)
Lojistas	0,0% (0)	1,6% (2)	10,6% (13)	66,7% (82)	21,1% (26)	100% (123)
Total	0,9% (7)	5,4% (44)	35,2% (289)	49,4% (405)	9,1% (75)	100% (820)

A dependência é muito significativa. $\text{Qui}^2 = 61,50$, $gl = 4$, $1-p = >99,99\%$.

Os valores da tabela são os percentuais em linha estabelecidos sobre 820 citações.

Fonte: Dados primários, 2004.

Na Tabela 21, percebe-se que os lojistas se encontram equivocados no que se refere à concepção dos clientes sobre a superação de objeções pelos vendedores. A isso equivale dizer que 7 % dos clientes concordam inteiramente com esta afirmativa, enquanto 21,1 % dos lojistas acreditam que os clientes concordam inteiramente.

Tabela 22 - Quando uma pessoa sem conhecimento ou em processo de experiência realiza o atendimento, os clientes e os lojistas ficam

Entrevistados	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos	Total
Clientes	13,4% (94)	41,5% (291)	25,5% (179)	17,4% (122)	2,1% (15)	100% (701)
Lojistas	7,8% (10)	39,8% (51)	33,6% (43)	16,4% (21)	2,3% (3)	100% (128)
Total	12,5% (104)	41,3% (342)	26,8% (222)	17,2% (143)	2,2% (18)	100% (829)

A dependência não é significativa. $\text{Qui}^2 = 5,48$, $\text{gl} = 4$, $1-p = 75,88\%$.

Os valores da tabela são os percentuais em linha estabelecidos sobre 829 citações.

Fonte: Dados primários, 2004.

Os resultados da Tabela 22 permitem afirmar que, em relação ao atendimento feito por uma pessoa sem conhecimento ou em processo de experiência, há coincidência de visão: tanto clientes quanto lojistas responderam com baixo percentual à escala “muito satisfeito” – 2,1 %, clientes; 2,3 %, lojistas.

Tabela 23 - A loja está totalmente próxima para ouvir reclamações

Entrevistados	Discordo inteiramente e	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente	Total
Clientes	1,6% (11)	9,2% (64)	33,4% (232)	46,4% (322)	9,4% (65)	100% (694)
Lojistas	0,8% (1)	0,8% (1)	0,8% (1)	39,2% (51)	58,5% (76)	100% (130)
Total	1,5% (12)	7,9% (65)	28,3% (233)	45,3% (373)	17,1% (141)	100% (824)

A dependência é muito significativa. $\text{Qui}^2 = 207,19$, $\text{gl} = 4$, $1-p = >99,99\%$.

Fonte: Dados primários, 2004.

A Tabela 23 revela acentuada diferenciação entre a percepção dos clientes e a dos lojistas no tocante ao fato de a loja estar totalmente próxima para ouvir reclamações: 58,5 % dos lojistas concordam plenamente com a afirmação, ou seja, pensam que a loja atende inteiramente o cliente nesse sentido. Em contrapartida, apenas 9,4 % dos clientes vêm a loja, neste aspecto, da mesma forma que os lojistas.

Tabela 24 - Como os clientes se sentem quando recebem uma ligação da loja informando as promoções ou novidades?

Entrevistados	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos	Total
Cientes	3,9% (27)	6,6% (45)	18,1% (124)	53,0% (363)	18,4% (126)	100% (685)
Lojistas	0,8% (1)	0,8% (1)	3,2% (4)	39,2% (49)	56,0% (70)	100% (125)
Total	3,5% (28)	5,7% (46)	15,8% (128)	50,9% (412)	24,2% (196)	100% (810)

A dependência é muito significativa. $\text{Qui}^2 = 89,80$, $\text{gl} = 4$, $1-p = >99,99\%$.

Fonte: Dados primários, 2004.

Os dados mostrados na Tabela 24 explicitam que os pesquisados não olham da mesma maneira o fato de a loja comunicar os clientes sobre promoções ou novidades. Assim, enquanto 18,4 % de clientes estão muito satisfeitos com as comunicações, 56,0% dos lojistas acreditam que muito mais clientes estejam muito satisfeitos, quando, na realidade, estão apenas satisfeitos.

Tabela 25 - Quanto aos materiais de divulgação externos, (cartaz, outdoor, TV, rádio, folder, etc.), os clientes e os lojistas estão

Entrevistados	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos	Total
Cientes	4,8% (32)	15,4% (102)	32,5% (215)	37,0% (245)	10,3% (68)	100% (662)
Lojistas	2,5% (3)	2,5% (3)	23,5% (28)	56,3% (67)	15,1% (18)	100% (119)
Total	4,5% (35)	13,4% (105)	31,1% (243)	39,9% (312)	11,0% (86)	100% (781)

A dependência é muito significativa. $\text{Qui}^2 = 27,82$, $\text{gl} = 4$, $1-p = >99,99\%$.

Os valores da tabela são os percentuais em linha estabelecidos sobre 781 citações.

Fonte: Dados primários, 2004.

De acordo com a Tabela 25, as percepções de “muito satisfeito” – do cliente, 10,3%; e do lojista, 15,1% - foram baixas.

Tabela 26 - Quanto aos materiais de divulgação internos (cartazes, displays, sacolas, papel de presente, etc.) os clientes e os lojistas estão

Entrevistados	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos	Total
Cientes	2,7% (19)	8,6% (60)	26,4% (184)	46,2% (322)	16,1% (112)	100% (697)
Lojistas	0,8% (1)	3,2% (4)	4,0% (5)	54,4% (68)	37,6% (47)	100% (125)
Total	2,4% (20)	7,8% (64)	23,0% (189)	47,4% (390)	19,3% (159)	100% (822)

A dependência é muito significativa. $\text{Qui}^2 = 55,63$, $\text{gl} = 4$, $1-p = >99,99\%$.

Fonte: Dados primários, 2004.

No tocante aos materiais de divulgação internos, a visão do lojista e a do cliente não se apresentam discrepantes na escala “satisfeito”: 54,4% contra 46,2% do cliente. Entretanto, na escala “muito satisfeito”, as diferenças ficam mais acentuadas: 16,1%, clientes; 37%, lojistas.

Tabela 27 - Quanto aos materiais, como brindes, amostras, calendários, adesivos, canetas, etc., os clientes e os lojistas estão

Entrevistados	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos	Total
Cientes	13,1% (87)	29,3% (195)	31,1% (207)	20,2% (134)	6,3% (42)	100% (665)
Lojistas	2,8% (3)	8,3% (9)	35,8% (39)	40,4% (44)	12,8% (14)	100% (109)
Total	11,6% (90)	26,4% (204)	31,8% (246)	23,0% (178)	7,2% (56)	100% (774)

A dependência é muito significativa. $\text{Qui}^2 = 47,16$, $\text{gl} = 4$, $1-p = >99,99\%$.

Os valores da tabela são os percentuais em linha estabelecidos sobre 774 citações.

Fonte: Dados primários, 2004.

A satisfação plena dos clientes, em relação a materiais como brindes, amostras, calendários e adesivos, se revela no percentual de 6,3 % que se contrapõe ao percentual de 12,8 % dos lojistas.

Tabela 28 - Quanto ao tempo que o cliente levou para ser atendido, os clientes e os lojistas estão

Entrevistados	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Total
Clientes	2,0% (14)	6,9% (48)	10,5% (73)	60,2% (417)	20,3% (141)	100% (693)
Lojistas	0,0% (0)	1,6% (2)	3,1% (4)	58,1% (75)	37,2% (48)	100% (129)
Total	1,7% (14)	6,1% (50)	9,4% (77)	59,9% (492)	23,0% (189)	100% (822)

A dependência é muito significativa. $\text{Qui}^2 = 27,71$, $\text{gl} = 4$, $1-p = >99,99\%$.

Fonte: Dados primários, 2004.

Muito significativa se apresenta a diferença entre a percepção dos clientes e a dos lojistas, na escala “muito satisfeito”, no que diz respeito ao tempo que o cliente levou para ser atendido: 20,3 % dos clientes e 37,2 % dos lojistas. Já na escala “satisfeito”, a diferença é pouco significativa: 60,2% dos clientes e 58,1 % dos lojistas.

Tabela 29 - Com relação ao tempo que o cliente aguardou no setor de embalagens, os clientes e os lojistas estão

Entrevistados	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Total
Clientes	1,3% (9)	7,6% (54)	17,0% (120)	57,6% (407)	16,5% (117)	100% (707)
Lojistas	0,0% (0)	0,0% (0)	5,5% (7)	55,1% (70)	39,4% (50)	100% (127)
Total	1,1% (9)	6,5% (54)	15,2% (127)	57,2% (477)	20,0% (167)	100% (834)

A dependência é muito significativa. $\text{Qui}^2 = 48,72$, $\text{gl} = 4$, $1-p = >99,99\%$.

Fonte: Dados primários, 2004.

Quanto ao tempo despendido pelo cliente no setor de embalagem, o cliente revela, num percentual de 16,5 % que está muito satisfeito. Entretanto, esses números são inferiores aos números que expressam o que pensam os lojistas, ou seja, estes concebem que um percentual mais elevado de clientes – 39,4 % - esteja muito satisfeito.

Tabela 30 - Com relação ao tempo que o cliente aguardou no crediário, os clientes e os lojistas estão

Entrevistados	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Total
Clientes	1,3% (9)	9,4% (63)	29,0% (195)	47,0% (316)	13,2% (89)	100% (672)
Lojistas	0,0% (0)	3,5% (4)	13,2% (15)	56,1% (64)	27,2% (31)	100% (114)
Total	1,1% (9)	8,5% (67)	26,7% (210)	48,3% (380)	15,3% (120)	100% (786)

A dependência é muito significativa. $\text{Qui}^2 = 28,73$, $\text{gl} = 4$, $1-p = >99,99\%$.

Fonte: Dados primários, 2004.

Em referência à variável tempo de aguardo no crediário, novamente o cliente não se mostra mais satisfeito: o percentual de 13,2 % de clientes muito satisfeitos com este quesito reflete a sua insatisfação. Os lojistas, por sua vez, em relação ao mesmo quesito, se apresentam mais positivos do que os clientes: 27,2 % revelam que estão muito satisfeitos.

Tabela 31 - Como o cliente se sente quando recebe um cartão de aniversário, natal etc, mandado pela loja?

Entrevistados	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Total
Clientes	1,9% (13)	1,5% (10)	11,6% (80)	34,9% (240)	50,1% (344)	100% (687)
Lojistas	0,0% (0)	0,0% (0)	16,0% (15)	25,5% (24)	58,5% (55)	100% (94)
Total	1,7% (13)	1,3% (10)	12,2% (95)	33,8% (264)	51,1% (399)	100% (781)

A dependência é pouco significativa. $\text{Qui}^2 = 7,73$, $\text{gl} = 4$, $1-p = 89,79\%$.

Os valores da tabela são os percentuais em linha estabelecidos sobre 781 citações.

Fonte: Dados primários, 2004.

Os números da Tabela 31 mostram que a grande maioria dos clientes se sente satisfeita e muito satisfeita com um carta de aniversário ou de natal, por exemplo. Registra-se uma diferença pouco significativa entre a concepção do lojista e a do cliente no que concerne a este aspecto: enquanto 50,1% dos clientes se dizem muito satisfeitos, 58,5 % dos lojistas fazem a mesma afirmação.

No Quadro 9, são apresentadas a percepção dos clientes e dos lojistas e os *gaps* existentes entre essas percepções.

IV. Distribuição					
32. Quanto à localização da loja, os clientes estão	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos
33. Com relação à iluminação da loja, os clientes estão	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos
34. Com relação à quantidade de expositores, os clientes estão	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos
35. Com relação à aclimação da loja, os clientes estão	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos
36. Quanto ao acesso à loja, os clientes estão	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos

Legenda : ■ Cliente ■ Lojista ■ Gaps

Quadro 9 - Respostas dos clientes e dos lojistas e variáveis quanto ao constructo distribuição
 Fonte: Dados primários, 2004.

Nas tabelas a seguir - de 32 a 36 – podem ser visualizadas a percepção dos clientes e a percepção dos lojistas no que se refere ao constructo distribuição.

Tabela 32 - Quanto à localização da loja, os clientes e os lojistas estão

Entrevistados	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos	Total
Clientes	0,7% (5)	2,7% (19)	6,6% (46)	52,4% (363)	37,5% (260)	100% (693)
Lojistas	0,8% (1)	3,1% (4)	6,2% (8)	51,2% (66)	38,8% (50)	100% (129)
Total	0,7% (6)	2,8% (23)	6,6% (54)	52,2% (429)	37,7% (310)	100% (822)

A dependência não é significativa. $\text{Qui}^2 = 0,16$, $\text{gl} = 4$, $1-p = 0,31\%$.

Fonte: Dados primários, 2004.

Verifica-se, pela observância da Tabela 32, que há uma coincidência de entre a percepção dos lojistas e a dos clientes quanto à localização da loja. A soma das escalas “satisfeito” e “muito satisfeito”, tanto dos lojistas quanto dos clientes, totaliza, aproximadamente, 90% para cada um dos segmentos entrevistados, não obstante o percentual maior, em ambos os casos, esteja na escala satisfeito.

Tabela 33 - Com relação à iluminação da loja, os clientes e os lojistas estão

Entrevistados	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos	Total
Clientes	0,7% (5)	3,2% (23)	9,4% (67)	56,4% (400)	30,2% (214)	100% (709)
Lojistas	0,0% (0)	2,3% (3)	8,6% (11)	50,0% (64)	39,1% (50)	100% (128)
Total	0,6% (5)	3,1% (26)	9,3% (78)	55,4% (464)	31,5% (264)	100% (837)

A dependência não é significativa. $\text{Qui}^2 = 4,79$, $\text{gl} = 4$, $1-p = 69,01\%$.

Fonte: Dados primários, 2004.

No que concerne à iluminação loja, há diferenças pouco significativas entre as duas percepções, embora a predominância de ambas esteja na escala satisfeito, e não no ideal que é “muito satisfeito”.

Tabela 34 - Com relação à quantidade de expositores, os clientes e os lojistas estão

Entrevistados	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos	Total
Clientes	1,0% (7)	6,3% (44)	13,2% (93)	58,7% (413)	20,8% (146)	100% (703)
Lojistas	0,8% (1)	2,3% (3)	8,5% (11)	48,8% (63)	39,5% (51)	100% (129)
Total	1,0% (8)	5,6% (47)	12,5% (104)	57,2% (476)	23,7% (197)	100% (832)

A dependência é muito significativa. $\text{Qui}^2 = 23,05$, $\text{gl} = 4$, $1-p = 99,99\%$.

Fonte: Dados primários, 2004.

Fonte: Dados primários, 2004.

Em referência à quantidade de expositores, o grau de muito satisfeito do cliente - 20,8% - praticamente é a metade do índice do lojista - 39,5%.

Tabela 35 - Com relação à climatização da loja, os clientes e os lojistas estão

Entrevistados	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos	Total
Clientes	1,0% (7)	7,9% (56)	11,0% (78)	59,5% (422)	20,6% (146)	100% (709)
Lojistas	0,0% (0)	10,1% (13)	10,1% (13)	38,8% (50)	41,1% (53)	100% (129)
Total	0,8% (7)	8,2% (69)	10,9% (91)	56,3% (472)	23,7% (199)	100% (838)

A dependência é muito significativa. $\text{Qui}^2 = 29,64$, $\text{gl} = 4$, $1-p = >99,99\%$.

Fonte: Dados primários, 2004.

O nível de satisfação referente à climatização da loja se apresenta , na escala “muito satisfeito”, no patamar de 20,6 % para o cliente e 41,1 % para o lojista, o que significa uma diferença de aproximadamente 100% entre as percepções dos entrevistados.

Tabela 36 - Quanto ao acesso à loja, os clientes e os lojistas estão

Entrevistado	1	2	3	4	5	Total
Clientes	1,3% (9)	5,6% (40)	7,5% (53)	55,2% (391)	30,4% (215)	100% (708)
Lojistas	0,8% (1)	10,2% (13)	6,3% (8)	51,6% (66)	31,3% (40)	100% (128)
Total	1,2% (10)	6,3% (53)	7,3% (61)	54,7% (457)	30,5% (255)	100% (836)

A dependência não é significativa. $\text{Qui}^2 = 4,21$, $\text{gl} = 4$, $1-p = 62,18\%$.

Fonte: Dados primários, 2004.

Quanto ao acesso à loja, a visão do lojista se aproxima da visão do cliente, tanto na escala satisfeito quanto na muito satisfeito: na primeira escala, 55,2 % (clientes) e 51,5 % (lojistas); na segunda escala, 30,4 % (clientes) e 31,3 % (lojistas).

4.2 RESULTADOS DO TESTE DE DEPENDÊNCIA ENTRE AS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS E OS CONSTRUCTOS DO COMPOSTO MERCADOLÓGICO

Os quadros a seguir apresentam os resultados do teste de dependência Qui^2 . Nos apêndices A, B e C, encontram-se todas as tabelas que originaram os resultados expostos nos referidos quadros. Cada variável possui um código que serve para a localização da tabela no apêndice.

O Quadro 10 apresenta o teste de dependência entre as variáveis do produto e o sexo dos entrevistados. As tabelas que deram origem a este quadro encontram-se no apêndice A.

Variáveis do P- produto e gênero	Resultado teste Qui ²	Hipótese de dependência
1a. Quanto às marcas que a loja oferece, estou	Qui ² = 12,77, gl = 4, 1-p = 98,75%.	Aceita-se a hipótese
2a. Quanto à qualidade dos produtos oferecidos, estou	Qui ² = 1,41, gl = 4, 1-p = 15,77%	Rejeita-se a hipótese
3a. Quanto à variedade dos produtos, estou	Qui ² = 17,83, gl = 4, 1-p = 99,87%	Aceita-se a hipótese
4a. Quanto à facilidade no acesso aos produtos, estou	Qui ² = 8,78, gl = 4, 1-p = 93,33%	Aceita-se a hipótese
5a. Em relação ao serviço de garantia das mercadorias (serviço de troca, etc.), estou	Qui ² = 18,11, gl = 4, 1-p = 99,88%	Aceita-se a hipótese
6a. A qualidade do produto é um fator decisivo no meu processo de compra.	Qui ² = 3,47, gl = 4, 1-p = 51,77%	Rejeita-se a hipótese

Quadro 10- Teste de dependência entre as variáveis do produto e o gênero do entrevistado

Fonte: Dados primários, 2004.

1a) Quando observada a satisfação dos clientes quanto às marcas que a loja oferece, pode-se verificar que o gênero do entrevistado é determinante. As mulheres prestam mais atenção à variedade das marcas do que os homens.

2a) A qualidade dos produtos é percebida da mesma forma tanto pelos homens quanto pelas mulheres. Nessa questão, as maiores observações encontram-se na opção moderadamente satisfeito.

3a) Quanto à variedade dos produtos, verifica-se, novamente, que há uma dependência muito significativa entre os sexos masculino e feminino, sendo que se observa uma maior dependência entre as pessoas do sexo feminino.

4a) A diferença entre a percepção dos homens e a das mulheres é pouco percebida no que se refere à facilidade quanto ao acesso aos produtos.

5a) Com relação ao serviço de garantia, observa-se, mais uma vez, uma dependência muito significativa entre homens e mulheres: as mulheres dão mais atenção aos serviços de garantia do que os homens

6a) Ambos os entrevistados dão muita atenção à qualidade do produto. Assim, homens e mulheres os percebem da mesma forma.

No Quadro 11 são apresentados os resultados do teste Qui² e as hipóteses de dependência. As tabelas que originaram este quadro encontram-se no Apêndice B.

Variáveis do P- produto e idade	Resultado teste Qui ²	Hipótese de dependência
1b. Quanto às marcas que a loja oferece, estou	Qui ² = 28,09, gl = 12, 1-p = 99,46%.	Aceita-se a hipótese
2b. Quanto à qualidade dos produtos oferecidos, estou	Qui ² = 22,19, gl = 12, 1-p = 96,45%.	Aceita-se a hipótese
3b. Quanto à variedade dos produtos, estou	Qui ² = 28,59, gl = 12, 1-p = 99,55%.	Aceita-se a hipótese
4b. Quanto à facilidade no acesso aos produtos, estou	Qui ² = 29,32, gl = 12, 1-p = 99,65%.	Aceita-se a hipótese
5b. Em relação ao serviço de garantia das mercadorias (serviço de troca, etc.), estou	Qui ² = 36,85, gl = 12, 1-p = 99,98%.	Aceita-se a hipótese
6b. A qualidade do produto é um fator decisivo no meu processo de compra.	Qui ² = 19,95, gl = 12, 1-p = 93,20%.	Aceita-se a hipótese

Quadro 11 - Teste de dependência entre as variáveis do produto e a idade dos entrevistados
Fonte: Dados primários, 2004.

1b) Ao observar as marcas que a loja oferece e a idade dos entrevistados, é possível verificar que existe uma dependência significativa entre a percepção dos entrevistados. Nessa variável, as pessoas com idade entre 21 e 30 anos possuem certa insatisfação quanto às marcas que a loja oferece. Esse estrato demonstra, nessa variável, um senso crítico maior do que os demais.

2b) Quanto à qualidade dos produtos oferecidos e a idade dos entrevistados, registra-se uma dependência significativa. Os entrevistados com idade entre 21 e 30 anos demonstram certa insatisfação com relação à qualidade dos produtos.

3b) A variedade dos produtos e a idade dos entrevistados apresentam uma dependência muito significativa. As pessoas mais jovens demonstram maior insatisfação, ou seja, quanto mais jovem menor a satisfação com os produtos oferecidos. Quanto ao grau de satisfação, nessa variável, há um maior número de pessoas insatisfeitas.

4b) A facilidade quanto ao acesso aos produtos demonstra uma dependência muito significativa, o que reafirma a observação anterior de que pessoas mais jovens demonstram maior índice de insatisfação.

5b) A satisfação quanto ao serviço de garantia das mercadorias e a idade dos entrevistados demonstram uma forte dependência. Nesse caso, as maiores diferenças encontram-se entre as pessoas com idade acima de 40 anos, pois as frequências relativas estão muito abaixo da teoria.

6b) Observando a variável qualidade do produto como fator decisivo de compra para verificar se existe alguma dependência entre essa variável e a idade dos entrevistados, constata-se que não existe uma dependência. Nessa variável, a

qualidade do produto é percebida da mesma forma pelos entrevistados, independente da idade.

Os resultados do teste de dependência entre as variáveis do produto e a escolaridade dos entrevistados podem ser visualizados no Quadro 12, sendo que as tabelas que o originaram estão expostos no Apêndice C.

Variáveis do P- produto e escolaridade	Resultado teste Qui ²	Hipótese de dependência
1c. Quanto às marcas que a loja oferece, estou	Qui ² = 29,94, gl = 9, 1-p = 99,96%	Aceita-se a hipótese
2c. Quanto à qualidade dos produtos oferecidos, estou	Qui ² = 15,66, gl = 9, 1-p = 92,57%	Rejeita-se a hipótese
3c. Quanto à variedade dos produtos, estou	Qui ² = 13,84, gl = 9, 1-p = 87,20%	Rejeita-se a hipótese
4c. Quanto à facilidade no acesso aos produtos, estou	Qui ² = 16,12, gl = 9, 1-p = 93,56%	Rejeita-se a hipótese
5c. Em relação ao serviço de garantia das mercadorias (serviço de troca, etc.), estou	Qui ² = 31,41, gl = 9, 1-p = 99,97%.	Aceita-se a hipótese
6c. A qualidade do produto é um fator decisivo no meu processo de compra.	Qui ² = 14,97, gl = 9, 1-p = 90,83%.	Rejeita-se a hipótese

Quadro 12 - Teste de dependência entre as variáveis do produto e a escolaridade dos entrevistados

Fonte: Dados primários, 2004.

1c) Observando-se a satisfação dos entrevistados quanto às marcas que a loja oferece, pode-se perceber que há uma dependência significativa quanto à escolaridade dos entrevistados. Conforme se verifica, as pessoas com ensino fundamental percebem de uma forma diferenciada as marcas oferecidas pela loja, sendo que a satisfação é mais percebida entre esses entrevistados.

2c) É perceptível que não existe uma dependência significativa entre a qualidade dos produtos oferecidos e a escolaridade dos entrevistados. A qualidade dos produtos é percebida da mesma maneira por todos os entrevistados, independente da escolaridade.

3c) No que concerne à variedade dos produtos e à escolaridade dos entrevistados, existe uma dependência pouco significativa. Conclui-se que a percepção dos entrevistados quanto a essa variável não depende de sua escolaridade.

4c) Constata-se que não existe uma dependência significativa entre a escolaridade do entrevistado e a sua satisfação quanto à facilidade no acesso aos produtos.

5c) Entre os serviços de garantia das mercadorias e a escolaridade dos entrevistados existe uma dependência significativa.

6c) A dependência não é significativa entre a escolaridade do entrevistado e o fato de a qualidade do produto ser decisiva no momento da compra. A satisfação quanto a essa variável independe da escolaridade do entrevistado.

O Quadro 13 revela a dependência entre as variáveis preço e gênero. Já as tabelas que deram origem a este quadro se encontram no Apêndice A.

Variáveis do P- preço e gênero	Resultado teste Qui ²	Hipótese de dependência
7a. Quanto à política de preços, estou	Qui ² = 7,09, gl = 4, 1-p = 86,86%	Rejeita-se a hipótese
8a. O preço do produto é um fator decisivo no meu processo de compra.	Qui ² = 2,30, gl = 4, 1-p = 31,95%	Rejeita-se a hipótese
9a. A possibilidade de efetuar o pagamento a prazo é um fator decisivo no meu processo de compra.	Qui ² = 10,00, gl = 4, 1-p = 95,96%	Aceita-se a hipótese
10a. Com relação à forma com que são identificados os preços das mercadorias, estou	Qui ² = 19,82, gl = 4, 1-p = 99,95%.	Aceita-se a hipótese
11a. A loja esta totalmente flexível para a negociação de dívidas	Qui ² = 20,67, gl = 4, 1-p = 99,96%	Aceita-se a hipótese
12a. Quanto aos estímulos para pagamentos à vista ou até o vencimento, estou	Qui ² = 22,70, gl = 4, 1-p = 99,99%	Aceita-se a hipótese
13a. Os valores das mercadorias estão compatíveis com os da concorrência.	Qui ² = 5,32, gl = 4, 1-p = 74,36%	Rejeita-se a hipótese

Quadro 13 - Teste de dependência entre as variáveis do preço e o gênero dos entrevistados
Fonte: Dados primários, 2004.

7a) Ao observar a relação existente entre o sexo dos entrevistados e a sua satisfação quanto à política de preços da loja, constata-se que não há uma dependência significativa entre o gênero do entrevistado e a forma como o mesmo percebe essa variável.

8a) Não existe uma dependência significativa entre o sexo do entrevistado e a influência do preço do produto em seu processo de compra.

9a) A satisfação quanto à possibilidade de efetuar o pagamento a prazo possui uma dependência significativa entre os gêneros dos entrevistados. Nesse caso, os homens dão menos atenção a essa variável do que as mulheres.

10a) A satisfação em referência à disposição dos preços das mercadorias é dependente do sexo do entrevistado. Com base na análise dos dados, as mulheres dão maior atenção à disposição dos preços das mercadorias do que os homens.

11a) A satisfação concernente à negociação de dívidas depende do gênero do entrevistado, tendo em vista que os homens possuem freqüências relativas abaixo da esperada. Isso significa dizer que os homens dão mais atenção a esse quesito do que as mulheres.

12a) No que tange aos estímulos para pagamentos à vista ou até a data do vencimento, a satisfação depende do gênero do entrevistado. Essa dependência percebida é maior entre as mulheres.

13a) A percepção, no que se refere aos preços compatíveis com os da concorrência, é indiferente ao gênero do entrevistado. Todos percebem da mesma maneira.

Variáveis do P- preço e idade	Resultado teste Qui ²	Hipótese de dependência
7b. Quanto à política de preços, estou	Qui ² = 23,95, gl = 12, 1-p = 97,93%.	Aceita-se hipótese
8b. O preço do produto é um fator decisivo no meu processo de compra.	Qui ² = 16,71, gl = 16, 1-p = 59,52%.	Rejeita-se a hipótese
9b. A possibilidade de efetuar o pagamento a prazo é um fator decisivo no meu processo de compra.	Qui ² = 57,36, gl = 16, 1-p = >99,99%.	Aceita-se hipótese
10b. Com relação à forma com que são identificados os preços das mercadorias, estou	Qui ² = 29,15, gl = 16, 1-p = 97,71%.	Aceita-se hipótese
11b. A loja esta totalmente flexível para a negociação de dívidas	Qui ² = 46,86, gl = 12, 1-p = >99,99%.	Aceita-se hipótese
12b. Quanto aos estímulos para pagamentos à vista ou até o vencimento, estou	Qui ² = 64,47, gl = 16, 1-p = >99,99%.	Aceita-se hipótese
13b. Os valores das mercadorias estão compatíveis com os da concorrência.	Qui ² = 40,98, gl = 16, 1-p = 99,94%.	Aceita-se hipótese

Quadro 14 - Teste de dependência entre as variáveis do preço e a idade do entrevistado
Fonte: Dados primários, 2004.

7b. No que se refere à idade dos entrevistados e a sua satisfação quanto à política de preços adotada pela loja, pode-se verificar que existe uma significativa dependência entre essas duas variáveis. As pessoas mais velhas são as que estão mais satisfeitas com a política de preços adotada.

8b. O preço exerce a mesma influência no processo de decisão de compra tanto das pessoas com menos idade quanto das pessoas com mais idade, pois se observou, através do teste de dependência Qui², que as duas variáveis são independentes.

9b. No que tange à possibilidade de efetuar o pagamento a prazo, percebe-se que há uma dependência muito significativa entre as duas variáveis. As pessoas mais jovens são as que sentem maior satisfação quando a empresa oferece a possibilidade de pagamento parcelado.

10b. Existe uma relação de dependência entre a forma com que são identificados os preços das mercadorias e a idade dos clientes. Observando os resultados na Tabela 9b (Apêndice B), constata-se que os clientes mais jovens são os que estão mais insatisfeitos.

11b. Quanto à negociação de dívidas, é perceptível uma dependência muito significativa entre a idade do cliente e a sua satisfação. As pessoas de menor idade são as que estão mais satisfeitas.

12b. A tabela 12b (Apêndice B) mostra que há uma relação de dependência muito significativa entre a idade dos clientes e sua satisfação quanto aos estímulos para o pagamento à vista: as pessoas mais jovens acreditam que os estímulos sejam insuficientes.

13b. As pessoas de mais idade observam que os preços estão mais competitivos que os mais jovens. Entre essas duas variáveis é observada uma dependência muito significativa.

Variáveis do P- preço e escolaridade	Resultado teste Qui ²	Hipótese de dependência
7c. Quanto à política de preços, estou	Qui ² = 16,26, gl = 12, 1-p = 82,02%.	Rejeita-se a hipótese
8c. O preço do produto é um fator decisivo no meu processo de compra.	Qui ² = 13,68, gl = 12, 1-p = 67,84%.	Rejeita-se a hipótese
9c. A possibilidade de efetuar o pagamento a prazo é um fator decisivo no meu processo de compra.	Qui ² = 69,65, gl = 12, 1-p = >99,99%.	Aceita-se hipótese
10c. Com relação à forma com que são identificados os preços das mercadorias, estou	Qui ² = 40,26, gl = 9, 1-p = >99,99%.	Aceita-se hipótese
11c. A loja esta totalmente flexível para a negociação de dívidas	Qui ² = 88,31, gl = 12, 1-p = >99,99%.	Aceita-se hipótese
12c. Quanto aos estímulos para pagamentos à vista ou até o vencimento, estou	Qui ² = 38,18, gl = 9, 1-p = >99,99%.	Aceita-se hipótese
13c. Os valores das mercadorias estão compatíveis com os da concorrência.	Qui ² = 29,89, gl = 9, 1-p = 99,95%.	Aceita-se hipótese

Quadro 15 - Teste de dependência entre as variáveis do preço e a escolaridade do entrevistado

Fonte: Dados primários, 2004.

7c. No que concerne à política de preços e à escolaridade dos clientes, é possível perceber que a dependência não é significativa entre essas duas variáveis na satisfação dos clientes.

8c. A observação do preço como fator decisivo no processo de compra revela que tanto as pessoas com o menor nível de escolaridade constatado na pesquisa quanto as pessoas com o mais alto nível, possuem as mesmas percepções. Em média 42% dos entrevistados vêem o preço como um fator decisivo de compra.

9c. A possibilidade de efetuar pagamento a prazo e a escolaridade do cliente influenciam diretamente a avaliação da satisfação dos serviços oferecidos pelo estabelecimento. As pessoas que possuem apenas o ensino fundamental ficam muito satisfeitas quando a loja oferece esta opção de pagamento, enquanto que 35% dos clientes que possuem pós-graduação ficam insatisfeitos com esse tipo de serviço.

10c. Em referência à forma com que são identificados os preços nas mercadorias, nenhum cliente que possui pós-graduação citou estar muito satisfeito, e 29% deles dizem estarem insatisfeitos com relação a esse quesito.

11c. Existe uma relação de dependência muito significativa entre a satisfação dos clientes quanto à flexibilidade de a loja em negociar as dívidas e a escolaridade do cliente. As pessoas entrevistadas que possuem o mais baixo nível de escolaridade estão muito satisfeitas quanto a esse quesito, enquanto que as pessoas que possuem pós-graduação estão indiferentes.

12c. Quanto aos estímulos para a realização de pagamentos à vista, pode-se verificar que os clientes que possuem o ensino fundamental encontram-se satisfeitos, enquanto que as pessoas com pós-graduação estão insatisfeitas (20%).

13c. Quando observado a percepção dos clientes quanto aos preços praticados pela loja com relação a concorrência, verifica-se que as pessoas que possuem apenas o ensino fundamental estão muito satisfeitas (23,5%), enquanto que as pessoas que possuem o ensino superior (16%) estão insatisfeitas.

É possível visualizar no Quadro 16 as variáveis referentes à promoção e ao gênero. As tabelas utilizadas para a construção desse quadro estão disponibilizadas no Apêndice A.

Variáveis do P- promoção e gênero	Resultado teste Qui ²	Hipótese de dependência
14a. Os empregados da loja possuem conhecimento suficiente do produto e do estabelecimento.	Qui ² = 2,29, gl = 4, 1-p = 31,69%	Rejeita-se a hipótese
15a. Os atendentes possuem conhecimento dos benefícios do produto.	Qui ² = 2,51, gl = 3, 1-p = 52,66%	Rejeita-se a hipótese
16a. Os atendentes possuem habilidade para realizar vendas adicionais.	Qui ² = 8,36, gl = 4, 1-p = 92,09%	Aceita-se a hipótese
17a. Quanto à aparência dos funcionários, estou	Qui ² = 12,22, gl = 4, 1-p = 98,42%	Aceita-se a hipótese
18a. O atendimento que a loja oferece é um fator decisivo no meu processo de compra.	Qui ² = 9,16, gl = 4, 1-p = 94,27%	Aceita-se a hipótese
19a. A rotatividade dos funcionários me transmite uma imagem negativa de loja.	Qui ² = 22,44, gl = 4, 1-p = 99,98%	Aceita-se a hipótese
20a. Os atendentes da loja são sinceros na hora da venda do produto.	Qui ² = 11,31, gl = 4, 1-p = 97,67%	Aceita-se a hipótese
21a. Com relação aos funcionários superarem objeções, estou	Qui ² = 18,07, gl = 4, 1-p = 99,88%	Aceita-se a hipótese
22a. Quando uma pessoa sem conhecimento ou em processo de experiência realiza o atendimento, eu me sinto	Qui ² = 12,02, gl = 4, 1-p = 98,28%	Aceita-se a hipótese
23a. A loja esta totalmente próxima para ouvir reclamações.	Qui ² = 10,88, gl = 4, 1-p = 97,20%	Aceita-se a hipótese
24a. Como me sinto quando recebo uma ligação da loja informando das promoções ou novidades.	Qui ² = 12,99, gl = 4, 1-p = 98,87%	Aceita-se a hipótese
25a. Quanto aos materiais de divulgação externos, estou	Qui ² = 7,32, gl = 4, 1-p = 87,99%	Rejeita-se a hipótese
26a. Quanto aos materiais de divulgação internos, estou	Qui ² = 14,10, gl = 4, 1-p = 99,30%	Aceita-se a hipótese
27a. Quanto aos brindes, estou	Qui ² = 2,68, gl = 4, 1-p = 38,68%	Rejeita-se a hipótese
28a. Com relação ao tempo que aguardei para ser atendido, estou	Qui ² = 7,47, gl = 4, 1-p = 88,70%	Rejeita-se a hipótese
29a. Com relação ao tempo que aguardei no setor de embalagens, estou	Qui ² = 3,67, gl = 4, 1-p = 54,79%	Rejeita-se a hipótese
30a. Com relação ao tempo que aguardei no crediário, estou	Qui ² = 11,41, gl = 4, 1-p = 97,76%	Aceita-se a hipótese
31a. Como me sinto quando recebo um cartão em datas comemorativas.	Qui ² = 14,86, gl = 4, 1-p = 99,50%	Aceita-se hipótese

Quadro 16 - Teste de dependência entre as variáveis da promoção e o gênero dos entrevistados

Fonte: Dados primários, 2004.

14a) Tanto homens quanto mulheres percebem da mesma maneira o conhecimento dos empregados a respeito das mercadorias oferecidas e da loja. Essa afirmativa tem como base que 60% dos entrevistados se encontram moderadamente satisfeitos, sendo que desses, 55% são mulheres e 45% homens. Essa questão reforça a pergunta anterior, apresentando, dessa forma, o mesmo resultado.

15a) O atendimento dos funcionários da loja baseado no conhecimento que o mesmo tem sobre os benefícios do produto é avaliado da mesma maneira por homens e mulheres. Nessa questão, aproximadamente 17% dos entrevistados – homens e mulheres - encontram-se muito satisfeitos acerca do conhecimento dos

atendentes, mas um percentual de 10% encontra-se insatisfeito e que, por ser da escala insatisfeito é considerado alto.

16a) Novamente, homens e mulheres têm a mesma percepção. Nesse caso, ambos percebem da mesma forma a habilidade dos atendentes para a realização de vendas adicionais. Tanto homens quanto mulheres se encontram no percentual aproximado de 20% na escala muito satisfeito. Na escala satisfeito, também se mostram semelhantes (49%).

17a) No que se refere à aparência dos funcionários, existe uma dependência significativa entre a percepção do sexo masculino e do feminino. Nesse caso, as mulheres dão mais atenção a esse quesito do que os homens: 23% dos homens estão moderadamente satisfeitos, enquanto somente 14% das mulheres encontram-se nessa situação.

18a) É perceptível uma pequena dependência entre o sexo do entrevistado e o atendimento ser visto como um fator decisivo do processo de compra: aproximadamente 90% dos entrevistados concordam com essa afirmação, demonstrando a importância do bom atendimento no processo de vendas.

19a) Os resultados observados permitem afirmar que a percepção dos entrevistados quanto à rotatividade dos funcionários se apresenta com uma dependência significativa entre os homens e as mulheres, sendo essa dependência mais percebida entre as mulheres. Aproximadamente 38% das entrevistadas concordam com essa afirmação, o que representa um percentual muito acima do esperado, ou seja, acima da teoria.

20a) Em referência à sinceridade do vendedor no processo de venda, percebe-se a existência de uma dependência significativa no que tange ao gênero do entrevistado. Os homens percebem mais esse quesito do que as mulheres.

21a) Quando observada a satisfação dos entrevistados quanto à superação de objeções, observa-se que há uma dependência significativa entre os entrevistados quanto ao gênero. A análise do resultado do teste Qui² revela que os homens possuem grau de satisfação bem abaixo do esperado, o que permite concluir que as mulheres possuem um senso crítico menor nesse quesito.

22a) Quando um vendedor sem conhecimento ou em processo de experiência realiza o atendimento, nota-se que os homens apresentam maior grau de

insatisfação do que as mulheres, demonstrando uma dependência entre o sexo do entrevistado e a sua percepção acerca desse quesito.

23a) Existe uma dependência significativa entre os gêneros dos entrevistados quanto à percepção sobre a disposição da gerência em ouvir reclamações. O teste de dependência Qui² demonstra que os homens possuem o grau de concordância bem abaixo do esperado.

24a) Os resultados mostram que, em referência à satisfação de o cliente receber uma ligação telefônica informando as promoções e novidades da loja, existe uma dependência significativa entre os homens e as mulheres, sendo que os homens sentem-se mais insatisfeitos do que as mulheres.

25a) Não existe dependência significativa entre homens e mulheres quanto aos materiais de divulgação externos, como cartaz, outdoor, TV, rádio, folder. Nota-se, porém, um percentual significativo de entrevistados que demonstram certa insatisfação acerca desses materiais.

26a) Constata-se , quanto aos materiais de divulgação internos, como displays, sacolas e papel de presente, a ocorrência de uma diferença significativa entre homens e mulheres. Os resultados os teste Qui² demonstram que os homens possuem certo grau de satisfação abaixo do esperado, havendo maior concentração entre os moderadamente satisfeitos.

27a) No que concerne ao quesito materiais como brindes e amostras, não há dependência significativa no tocante ao gênero do entrevistados. Essa questão apresenta alto percentual de insatisfação por parte dos entrevistados, sendo que aproximadamente 43% encontram-se insatisfeitos.

O que desperta atenção nessa questão, é que os lojistas não percebem essa insatisfação, pois, quando questionados quanto ao modo como seus clientes percebem esse tipo de incentivo de vendas, 91% dos lojistas entrevistados responderam que acreditam que seus clientes estejam satisfeitos.

28a) Quanto ao tempo que o cliente leva para ser atendido, observa-se que não há uma dependência significativa entre homens e mulheres. No entanto, nessa questão, é possível verificar que existe um bom desempenho dos atendentes no sentido de não deixar seus clientes aguardando para serem atendidos. Nota-se que 80% dos clientes entrevistados dizem estar satisfeitos com o desempenho da loja.

29a) Com relação ao tempo que o cliente aguarda no setor de embalagens, somando as duas últimas escalas, 74% dos entrevistados encontram-se satisfeitos (57,7%), na escala satisfeito e 16,7%, na escala muito satisfeito. Um percentual significativo encontra-se na escala indiferente (16,7%).

30a) Observando o tempo que o cliente aguarda no crediário, pode-se verificar que existe uma dependência significativa em relação ao sexo dos entrevistados. Essa dependência é mais percebida entre os homens, pois os mesmos demonstram freqüências relativas superiores às teóricas no que diz respeito à indiferente, e inferior no que diz respeito à moderadamente satisfeito.

31a) Os resultados do teste de dependência Qui² demonstram que existe uma significativa dependência entre o gênero do entrevistado e sua satisfação quando recebe cartões enviados pela loja em data comemorativas. O que se observa é que homens dão menos valor a esse tipo de estímulo do que as mulheres.

Variáveis do P- promoção e idade	Resultado teste Qui ²	Hipótese de dependência
14b. Os empregados da loja possuem conhecimento suficiente do produto e do estabelecimento.	Qui ² = 34,99, gl = 12, 1-p = 99,95%.	Aceita-se hipótese
15b. Os atendentes possuem conhecimento dos benefícios do produto.	Qui ² = 29,30, gl = 16, 1-p = 97,80%.	Aceita-se hipótese
16b. Os atendentes possuem habilidade para realizar vendas adicionais.	Qui ² = 46,61, gl = 16, 1-p = 99,99%.	Aceita-se hipótese
17b. Quanto à aparência dos funcionários, estou	Qui ² = 29,25, gl = 16, 1-p = 97,77%.	Aceita-se hipótese
18b. O atendimento que a loja oferece é um fator decisivo no meu processo de compra.	Qui ² = 6,29, gl = 12, 1-p = 9,92%.	Rejeita-se a hipótese
19b. A rotatividade dos funcionários me transmite uma imagem negativa de loja.	Qui ² = 47,85, gl = 16, 1-p = 99,99%.	Aceita-se hipótese
20b. Os atendentes da loja são sinceros na hora da venda do produto.	Qui ² = 29,85, gl = 16, 1-p = 98,12%.	Aceita-se hipótese
21b. Com relação aos funcionários superarem objeções, estou	Qui ² = 40,25, gl = 12, 1-p = 99,99%.	Aceita-se hipótese
22b. Quando uma pessoa sem conhecimento ou em processo de experiência realiza o atendimento, eu me sinto	Qui ² = 40,02, gl = 16, 1-p = 99,92%.	Aceita-se hipótese
23b. A loja esta totalmente próxima para ouvir reclamações.	Qui ² = 59,87, gl = 16, 1-p = >99,99%.	Aceita-se hipótese
24b. Como me sinto quando recebo uma ligação da loja informando das promoções ou novidades.	Qui ² = 28,02, gl = 16, 1-p = 96,86%.	Aceita-se hipótese
25b. Quanto aos materiais de divulgação externos, estou	Qui ² = 19,39, gl = 16, 1-p = 75,12%.	Rejeita-se a hipótese
26b. Quanto aos materiais de divulgação internos, estou	Qui ² = 27,59, gl = 16, 1-p = 96,46%.	Aceita-se hipótese
27b. Quanto aos brindes, estou	Qui ² = 30,67, gl = 16, 1-p = 98,52%.	Aceita-se hipótese
28b. Com relação ao tempo que aguardei para ser atendido, estou	Qui ² = 29,47, gl = 12, 1-p = 99,66%.	Aceita-se hipótese
29b. Com relação ao tempo que aguardei no setor de embalagens, estou	Qui ² = 48,77, gl = 16, 1-p = >99,99%.	Aceita-se hipótese
30b. Com relação ao tempo que aguardei no crediário, estou	Qui ² = 54,60, gl = 16, 1-p = >99,99%.	Aceita-se hipótese
31b. Como me sinto quando recebo um cartão em datas comemorativas.	Qui ² = 21,52, gl = 12, 1-p = 95,67%.	Aceita-se hipótese

Quadro 17 - Teste de dependência entre as variáveis da promoção e a idade do entrevistado

Fonte: Dados primários, 2004.

14b. As pessoas com idade entre 21 e 30 anos são as mais exigentes quanto ao conhecimento do vendedor sobre as características do produto e dos estabelecimentos.

15b. Existe uma relação de dependência significativa entre a idade dos clientes e a sua satisfação quanto o conhecimento dos funcionários a respeito dos benefícios dos produtos. As pessoas mais jovens são as que estão mais satisfeitas com o atendimento recebido no estabelecimento.

16b. Quando observada a satisfação dos clientes quanto à habilidade dos funcionários em realizar vendas adicionais, verifica-se que as pessoas mais jovens possuem um grau de insatisfação maior que as pessoas mais velhas.

17b. Em referência à relação existente entre a idade dos clientes e a sua satisfação quanto à aparência dos funcionários, constata-se que há dependência entre as duas variáveis, sendo que as pessoas com até 20 anos são as que estão mais satisfeitas.

18b. Os dados coletados mostram que o atendimento que a loja oferece é um fator decisivo no processo de compra tanto para pessoas mais novas quanto para as mais velhas, não tendo sido observada, portanto, entre essas duas variáveis uma relação de dependência.

19b. A rotatividade dos funcionários transmite uma imagem negativa da loja, para as pessoas com até 20 anos e para as pessoas com idade entre 36 e 40 anos.

20b. As pessoas com idade entre 21 e 30 anos são as que acreditam que os funcionários não sejam sinceros na hora da venda do produto. Entre essas duas variáveis foi observada uma relação de dependência muito grande.

21b. Em referência aos funcionários superarem objeções realizadas pelos clientes, é possível perceber que existe uma relação de dependência significativa. As pessoas com idade entre 31 e 35 anos são as que estão mais insatisfeitas.

22b. Os entrevistados com idade entre 36 e 40 anos são as mais críticas com relação ao atendimento ser realizado por pessoas em processo de experiência ou sem conhecimento. De uma forma geral, os clientes não gostam desse tipo de situação, independente da idade.

23b. Os clientes com mais idade (acima de 40 anos) se mostram mais satisfeitas que as mais jovens quanto à proximidade da loja para ouvir reclamações. O relacionamento entre essas duas variáveis é de dependência.

24b. No que concerne a receber ligação da loja informando sobre promoções ou novidades, constata-se que as pessoas mais jovens não gostam de recebê-la, enquanto as pessoas mais velhas gostam desse tipo de tratamento.

25b. É perceptível que não existe relação entre a satisfação dos clientes quanto aos materiais de divulgação externos e a sua idade. Um número significativo de entrevistados, aproximadamente 15%, estão insatisfeitos com esse tipo de material.

26b. Quanto aos materiais de divulgação internos, é possível perceber que existe relação de dependência entre a idade dos clientes e a sua satisfação: as pessoas com até 20 anos estão mais satisfeitas; e as mais insatisfeitas – aproximadamente 12% - são as que têm idade entre 21 e 30 anos.

27b. Dos entrevistados, 29% encontram-se insatisfeitos com relação aos materiais como brindes, amostras e calendários. Os entrevistados com idade entre 21 e 30 anos são os que estão mais insatisfeitos.

28b. Todos os entrevistados, independente da idade, se encontram muito satisfeitos em referência ao tempo que aguardaram para serem atendidos.

29b. No que tange ao tempo que aguardaram no setor de embalagens, as pessoas mais velhas se mostram as mais satisfeitas.

30b. Quanto ao tempo que o cliente aguardou no crediário, faz-se a constatação de que as pessoas mais jovens são as mais satisfeitas e que as pessoas mais velhas são as mais indiferentes a esse tipo de serviço.

31b. Quando se observa como os clientes se sentem quando recebem cartões de aniversário e natal enviados pela loja, percebe-se que há uma relação de dependência entre a idade e a satisfação do cliente. Os clientes com idade entre 21 e 35 anos são os que estão mais satisfeitos.

Variáveis do P- promoção e escolaridade	Resultado teste Qui ²	Hipótese de dependência
14c. Os empregados da loja possuem conhecimento suficiente do produto e do estabelecimento.	Qui ² = 11,55, gl = 9, 1-p = 76,04%.	Rejeita-se a hipótese
15c. Os atendentes possuem conhecimento dos benefícios do produto.	Qui ² = 26,93, gl = 9, 1-p = 99,86%.	Aceita-se hipótese
16c. Os atendentes possuem habilidade para realizar vendas adicionais.	Qui ² = 29,09, gl = 9, 1-p = 99,94%.	Aceita-se hipótese
17c. Quanto à aparência dos funcionários, estou	Qui ² = 30,06, gl = 9, 1-p = 99,96%.	Aceita-se hipótese
18c. O atendimento que a loja oferece é um fator decisivo no meu processo de compra.	Qui ² = 8,68, gl = 9, 1-p = 53,25%.	Rejeita-se a hipótese
19c. A rotatividade dos funcionários me transmite uma imagem negativa de loja.	Qui ² = 27,52, gl = 12, 1-p = 99,35%.	Aceita-se hipótese
20c. Os atendentes da loja são sinceros na hora da venda do produto.	Qui ² = 21,46, gl = 12, 1-p = 95,60%.	Aceita-se hipótese
21c. Com relação aos funcionários superarem objeções, estou	Qui ² = 31,59, gl = 9, 1-p = 99,98%.	Aceita-se hipótese
22c. Quando uma pessoa sem conhecimento ou em processo de experiência realiza o atendimento, eu me sinto	Qui ² = 20,64, gl = 12, 1-p = 94,41%.	Aceita-se hipótese
23c. A loja esta totalmente próxima para ouvir reclamações.	Qui ² = 46,23, gl = 9, 1-p = >99,99%.	Aceita-se hipótese
24c. Como me sinto quando recebo uma ligação da loja informando das promoções ou novidades.	Qui ² = 21,54, gl = 9, 1-p = 98,96%.	Aceita-se hipótese
25c. Quanto aos materiais de divulgação externos, estou	Qui ² = 23,15, gl = 12, 1-p = 97,36%.	Aceita-se hipótese
26c. Quanto aos materiais de divulgação internos, estou	Qui ² = 44,46, gl = 12, 1-p = >99,99%.	Aceita-se hipótese
27c. Quanto aos brindes, estou	Qui ² = 74,66, gl = 12, 1-p = >99,99%.	Aceita-se hipótese
28c. Com relação ao tempo que aguardei para ser atendido, estou	Qui ² = 15,69, gl = 9, 1-p = 92,63%.	Aceita-se hipótese
29c. Com relação ao tempo que aguardei no setor de embalagens, estou	Qui ² = 18,33, gl = 9, 1-p = 96,84%.	Aceita-se hipótese
30c. Com relação ao tempo que aguardei no crediário, estou	Qui ² = 35,64, gl = 9, 1-p = >99,99%.	Aceita-se hipótese
31c. Como me sinto quando recebo um cartão em datas comemorativas.	Qui ² = 18,51, gl = 9, 1-p = 97,03%.	Aceita-se hipótese

Quadro 18 - Teste de dependência entre as variáveis da promoção e a escolaridade do entrevistado

Fonte: Dados primários, 2004.

14c. A satisfação dos entrevistados quanto ao conhecimento dos vendedores acerca do produto e do estabelecimento mostra-se sem diferenças significativas quanto aos níveis de escolaridade. Conforme pode ser observado, 59% dos entrevistados encontram-se satisfeitos.

15c. Em referência ao conhecimento dos funcionários acerca dos benefícios dos produtos, é perceptível que os clientes que possuem apenas o ensino fundamental estão insatisfeitos, enquanto que os entrevistados que possuem pós-graduação não revelam se estão insatisfeitos.

16c. Quanto à habilidade do atendente em realizar vendas adicionais, percebe-se que 13% dos entrevistados que possuem o ensino superior se encontram insatisfeitos, ao passo que apenas 5% dos entrevistados que possuem apenas o ensino fundamental também estão insatisfeitos.

17c. Com relação à aparência dos entrevistados, pode-se verificar que 43% dos entrevistados que possuem apenas o ensino fundamental encontram-se muito satisfeitos, enquanto que 71% dos que possuem pós-graduação estão apenas satisfeitos.

18c. O atendimento que a loja oferece é um fator decisivo tanto para os clientes entrevistados que possuem apenas o ensino fundamental quanto para os entrevistados que possuem pós-graduação.

19c. A rotatividade dos funcionários é um fato que causa insegurança para 15,6% dos entrevistados. As pessoas que possuem pós-graduação não se preocupam com esse item, pois 30% estão muito satisfeitas. Já as pessoas que possuem apenas o ensino fundamental ficam insatisfeitos com o atendimento quando há rotatividade dos funcionários no estabelecimento.

20c. Em referência à sinceridade dos funcionários na hora da venda do produto, verifica-se que os clientes que possuem o ensino fundamental, 26,5%, estão insatisfeitos com a sinceridade dos vendedores, enquanto que somente 12,9% dos entrevistados que possuem pós-graduação estão insatisfeitos.

21c. Existe dependência significativa entre a escolaridade e a satisfação dos clientes quanto aos funcionários superarem objeções. Os clientes que possuem as mais baixas escolaridades são os que estão mais satisfeitos.

22c. Quando uma pessoa sem conhecimento ou em processo de experiência realiza o atendimento, tanto os clientes com o mais baixo nível de escolaridade quanto os clientes com o mais alto nível ficam insatisfeitos.

23c. No que tange a proximidade do estabelecimento em ouvir reclamações, pode-se verificar que os clientes que possuem somente o ensino fundamental estão muito satisfeitos, enquanto os clientes que possuem pós-graduação estão indiferentes nesse quesito.

24c. Quando observado como o cliente se sente quando recebe uma ligação da loja informando a respeito das promoções e novidades, verifica-se que os clientes que possuem apenas o ensino fundamental são mais receptivos a esse tipo de serviço do que os clientes que possuem pós-graduação.

25c. É possível perceber, com relação aos materiais de divulgação externos, que os clientes que possuem o ensino fundamental encontram-se muito satisfeitos, enquanto que os clientes que possuem pós-graduação estão insatisfeitos.

26c. No que se refere aos materiais de divulgação internos, observa-se o mesmo quanto aos materiais de divulgação externos: os clientes cuja escolaridade é apenas o ensino fundamental estão muito satisfeitos, diferente do que ocorre com os clientes com pós-graduação que estão insatisfeitos.

27c. Com relação aos materiais como brindes, amostras grátis, calendários, adesivos e canetas, observa-se que os entrevistados com pós-graduação estão muito insatisfeitos e que aproximadamente 19% dos que possuem o ensino fundamental estão muito satisfeitos.

28c. Tanto os entrevistados que possuem apenas o ensino fundamental, quanto os entrevistados com pós-graduação estão satisfeitos com o tempo que aguardaram para serem atendidos.

29c. A respeito do tempo que o cliente aguardou no setor de embalagens, faz-se a constatação de que 16% dos entrevistados com pós-graduação se mostram insatisfeitos, enquanto que apenas 6% dos entrevistados que cursaram o ensino superior estão insatisfeitos.

30c. Em referência ao tempo que o cliente aguardou no crediário, verifica-se que, em média, 47% dos entrevistados estão satisfeitos e que 29% são indiferentes a esse serviço.

31c. Indiferente da escolaridade, 50% dos clientes ficam muito satisfeitos quando recebem um cartão de aniversário ou de natal.

No Quadro 19, estão expostos os resultados do teste de dependência entre as variáveis relacionadas à distribuição e ao gênero dos entrevistados. As tabelas que originaram este quadro encontram-se no Apêndice A.

Variáveis do P- distribuição e gênero	Resultado teste Qui ²	Hipótese de dependência
32a. Quanto à localização da loja, estou	Qui ² = 20,03, gl = 4, 1-p = 99,95%	Aceita-se a hipótese
33a. Com relação à iluminação da loja, estou	Qui ² = 14,47, gl = 4, 1-p = 99,41%	Aceita-se a hipótese
34a. Com relação aos expositores, estou	Qui ² = 8,29, gl = 4, 1-p = 91,86%	Rejeita-se a hipótese
35a. Com relação à climatização, estou	Qui ² = 8,45, gl = 4, 1-p = 92,35%	Rejeita-se a hipótese
36a. Quanto ao acesso, estou	Qui ² = 30,84, gl = 4, 1-p = >99,99%	Aceita-se a hipótese

Quadro 19 - Teste de dependência entre as variáveis da distribuição e o gênero dos entrevistados

Fonte: Dados primários, 2004.

32a) A observação do relacionamento entre a satisfação do cliente com a localização da loja e o gênero do entrevistado leva à conclusão de que há uma dependência significativa. Essa dependência é mais percebida entre os homens, pois os mesmos possuem um grau de satisfação inferior ao esperado, demonstrando haver, entre eles, maior preocupação quanto à localização da loja.

33a) No que se refere à iluminação da loja, percebe-se que há uma significativa dependência entre o gênero do entrevistado e o seu grau de satisfação. O teste de dependência Qui² revela que os homens são mais indiferentes a essa variável do que as mulheres.

34a) Quanto à quantidade de expositores, não existe dependência significativa entre a satisfação do cliente e o gênero ao qual pertence. No mais, se pode observar que 79% dos entrevistados encontram-se satisfeitos.

35a) A climatização da loja é percebida da mesma maneira tanto pelos homens quanto pelas mulheres: em torno de 60% dos entrevistados encontram-se moderadamente satisfeitos; desse valor, um percentual significativo (9%) de entrevistados dizem estar insatisfeitos e muito insatisfeitos com a iluminação.

36a) Com relação ao acesso à loja, percebe-se uma dependência significativa entre os gêneros dos entrevistados. Essa dependência é mais percebida entre os homens que apresentam uma frequência relativa muito superior à esperada, demonstrando haver por parte deles maior indiferença quanto ao acesso da loja.

Variáveis do P- distribuição e idade	Resultado teste Qui ²	Hipótese de dependência
32b. Quanto à localização da loja, estou	Qui ² = 25,37, gl = 12, 1-p = 98,68%.	Aceita-se hipótese
33b. Com relação à iluminação da loja, estou	Qui ² = 22,23, gl = 12, 1-p = 96,50%.	Aceita-se hipótese
34b. Com relação aos expositores, estou	Qui ² = 37,00, gl = 12, 1-p = 99,98%.	Aceita-se hipótese
35b. Com relação à climatização, estou	Qui ² = 38,10, gl = 16, 1-p = 99,85%.	Aceita-se hipótese
36b. Quanto ao acesso, estou	Qui ² = 31,20, gl = 12, 1-p = 99,82	Aceita-se hipótese

Quadro 20 - Teste de dependência entre as variáveis da distribuição e a idade do entrevistado

Fonte: Dados primários, 2004.

32b. Quando observada a relação existente entre a satisfação dos clientes e a idade dos mesmos quanto à localização da loja, verifica-se que os mais jovens, com idade até 20 anos, estão mais satisfeitos do que os que têm idade acima de 40 anos.

33b. Com referência à iluminação do estabelecimento, se verifica que os clientes entrevistados com idade entre 36 e 40 anos são as que estão mais insatisfeitos e que 10,3% deles são indiferentes a esse quesito.

34b. Quanto à quantidade de expositores, é possível perceber que os entrevistados com idade entre 36 e 40 anos estão insatisfeitos nessa variável (12%), ao passo que 30% com idade até 20 anos estão muito satisfeitos.

35b. Percebe-se que existe uma relação de dependência entre a variável climatização da loja e a idade dos clientes. O que se verifica é que as pessoas mais jovens, com idade até 30 anos estão muito satisfeitas (40%), enquanto que as pessoas com idade entre 31 e 40 anos (29%) estão insatisfeitas.

36b. Com relação ao acesso à loja, constata-se que os clientes mais jovens são os que estão mais satisfeitos.

Variáveis do P- distribuição e escolaridade	Resultado teste Qui ²	Hipótese de dependência
32c. Quanto à localização da loja, estou	Qui ² = 15,55, gl = 9, 1-p = 92,31%.	Aceita-se hipótese
33c. Com relação à iluminação da loja, estou	Qui ² = 16,46, gl = 9, 1-p = 94,22%.	Aceita-se hipótese
34c. Com relação aos expositores, estou	Qui ² = 18,50, gl = 9, 1-p = 97,02%.	Aceita-se hipótese
35c. Com relação à climatização, estou	Qui ² = 21,84, gl = 9, 1-p = 99,06%.	Aceita-se hipótese
36c. Quanto ao acesso, estou	Qui ² = 21,39, gl = 9, 1-p = 98,90%.	Aceita-se hipótese

Quadro 21 - Teste de dependência entre as variáveis da distribuição e a escolaridade do entrevistado

Fonte: Dados primários, 2004.

32c. Quanto à localização da loja e à escolaridade dos clientes entrevistados, é possível verificar que não existe uma relação de dependência entre essas variáveis e a satisfação dos clientes. Tanto os clientes que possuem apenas o ensino fundamental quanto os clientes que possuem pós-graduação percebem a localização do estabelecimento da mesma forma.

33c. Com relação à iluminação do estabelecimento, pode-se verificar que 56,4% dos entrevistados estão satisfeitos com a mesma e que apenas 3,3% encontram-se insatisfeitos.

34c. Constata-se que não existe uma relação de dependência entre o quesito quantidade de expositores e a escolaridade do cliente em sua satisfação.

35c. A respeito da climatização da loja, é perceptível que 26% dos entrevistados que possuem pós-graduação estão insatisfeitos e que somente 39% estão satisfeitos, enquanto que 57% dos entrevistados que possuem apenas o ensino fundamental estão satisfeitos.

36c. Existe uma relação de dependência entre a escolaridade dos entrevistados e a sua satisfação quanto ao acesso à loja. Conforme pode ser observado, 39% dos entrevistados que possuem o ensino médio estão muito satisfeitos, ao passo que somente 16% dos entrevistados que possuem pós-graduação concordam com esse quesito.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentadas as inferências com suas contribuições de análise e interpretação dos resultados. É apresentado o resultado do conjunto dos dois públicos – clientes e lojistas - foco do trabalho que, com 70 respostas e em 5 escalas de freqüência, gerou 350 variáveis que foram analisadas individualmente.

Além disso, a análise dos 4 P's associada aos perfis dos clientes por gênero, idade e escolaridade gerou uma multiplicidade de análises paralelas que permitiram avaliar 70 respostas com relação a homens e mulheres, 175 respostas com relação às várias faixas etárias e 140 respostas discriminadas aos tipos de escolaridade. Associando essas 385 respostas com perfis diferentes de públicos e associando com as 5 escalas de freqüência do muito insatisfeito ao muito satisfeito, subtotalizaram 1.950 variáveis possíveis que, com mais as 350 do foco do trabalho (lojistas e clientes), totalizaram 2.300 variáveis.

Na seqüência, é apresentada a comparação entre a percepção do lojista e a do cliente, bem como as inferências a partir das variáveis demográficas no que se refere aos quatro constructos da pesquisa.

5.1 INFERÊNCIAS REALIZADAS A PARTIR DO TESTE DE DEPENDÊNCIA REALIZADO ENTRE A PERCEPÇÃO DOS LOJISTAS E A DOS CLIENTES NOS QUATRO CONSTRUCTOS DA PESQUISA

5.1.1 Constructo Produto

As inferências apresentadas a seguir receberam um número que equivale ao número da pergunta feita aos clientes.

1. Verificou-se, com relação à marca, que as respostas ficaram apenas no satisfeito: poucos clientes (23,4%) e poucos lojistas (20,8) estão muito satisfeitos com as marcas que a loja oferece. Entretanto, deveriam ter ênfase no muito satisfeito, pois, hoje, a preocupação é a construção e a manutenção das marcas.

Podem-se mencionar três razões que levaram a este resultado:

- existe, hoje, uma profusão muito grande de marcas;
- as lojas pesquisadas são de porte pequeno e médio, não tendo, portanto, acesso às melhores marcas do mercado;
- existe uma procura por marcas *top of mind* que estão na mídia e nas mentes das pessoas; contudo, nem todas as lojas têm acesso a elas;
- as marcas *top of mind* geralmente são comercializadas em lojas exclusivas ou franquias.

Por conseguinte, fica evidenciada a importância da construção da marca e sua manutenção pelas indústrias, bem como a necessidade de atenção dos lojistas para as marcas na sua programação de compras.

2. Quanto à qualidade dos produtos oferecidos, também os lojistas têm percepção sobre a qualidade muito superior a dos clientes: no muito satisfeito foi de 40,8% dos lojistas contra 28,7% dos clientes. Esta diferença é preocupante quando se sabe que a indústria se abastece de informações sobre seus produtos junto aos lojistas. Os lojistas correm o risco de passar para as indústrias informações sobre a qualidade dos produtos não condizentes com a percepção dos clientes, mantendo-se, assim, o círculo vicioso de uma qualidade não totalmente adequada às expectativas do cliente que pode ter a concepção de que esteja muito para o que está recebendo. Considera-se que a qualidade dos produtos mereça um gerenciamento de marketing.

3. Quanto à variedade dos produtos, as concepções se enquadram no satisfeito contra muito satisfeito imaginado pelos lojistas. Neste aspecto, a percepção dos clientes e a dos lojistas são menos discrepantes se comparadas aos demais quesitos relacionados aos produtos. Isto pode ser consequência da grande variedade e variações de produtos oferecidas hoje em dia. Essa variedade e essas variações chegam a confundir os clientes na hora da decisão de compra.

4. Em referência à facilidade e acesso aos produtos, constata-se que a visão do lojista é bem mais otimista que a percepção dos clientes. Atualmente, existem especialistas em layout que analisam aspectos como localização dos móveis, produtos, iluminação, uso das cores, sinalização, fluxo das pessoas, estilo e altura dos móveis, áreas de grande circulação, áreas mortas e exposição de produtos e que criam projetos direcionados para o público-alvo. Dada a existência desses

especialistas, os lojistas já poderiam ter empreendido uma melhora neste sentido em suas lojas.

5. Em relação aos serviços de garantias das mercadorias, estando aí incluídas as trocas, ainda existe uma insegurança no cliente com relação aos seus direitos. Somente agora ele está começando a ter consciência dos mesmos, sendo que ainda precisa lutar muito para tê-los atendidos. Apesar da existência do Código de Defesa do Consumidor e da Procuradoria de Proteção e Defesa do Consumidor (Procon), muitos clientes, por falta de informação e por terem uma postura cultural inibidora, deixam de lutar por seus direitos.

6. O grau de importância da qualidade do produto como fator decisivo para a compra é altíssimo para clientes e lojistas, pois existem muitas opções no mercado, o que lhes permite fazer comparações e apurar as suas percepções, tornando-os cada vez mais exigentes. Como os clientes não se sentem totalmente satisfeitos com a qualidade dos produtos que lhes é oferecida e a qualidade é um fator decisivo nas compras, este fator ganha uma importância maior ainda, pois vendas podem deixar de se realizar quando os cliente não se satisfazem com o nível de qualidade dos produtos. Essa variável reflete que o lojista está sabendo acompanhar o desejo de seus clientes.

5.1.2 Constructo Preço

7. O preço é uma variável mais importante para os clientes comparada à leitura do lojista. A flexibilidade da loja de negociar dívidas é de 5,2% na escala muito satisfeito na visão do cliente, contra 48,5% dos lojistas; portanto, é alta a dispersão.

Outra visão otimista dos lojistas: enquadraram na escala cinco do muito satisfeito os seus estímulos para pagamento à vista e também os seus preços com relação à concorrência, contrapondo-se, na realidade, com os clientes que se enquadram na escala quatro, no apenas satisfeito.

O preço é cada vez mais determinado pelo mercado e menos pela soma de custos de fatores. Portanto, o seu *mark-up* é mais uma determinação externa do que interna.

8. Atualmente, o preço como fator decisivo no processo de compra é importante para o brasileiro, sendo que, cada vez mais, o poder aquisitivo diminui sensivelmente; entretanto, os lojistas não perceberam. Isso leva o cliente a racionalizar cada vez mais suas compras. Apesar de a literatura valorizar o atendimento, o preço ainda é um fator decisivo no processo de compra. Portanto, neste caso, a teoria que valoriza o atendimento não é tão compatível com a prática.

9. Pagamento a prazo não é fator decisivo na compra. Isso deve ser resultado da maior consciência dos juros altíssimos aplicados no mercado.

10. A percepção do cliente e a do lojista quanto à identificação de preços na loja apresentam alta dispersão: na identificação dos preços, o percentual é de 7,7 % no muito satisfeito na visão do cliente, contra 23,8 % dos lojistas.

A identificação dos preços (à vista e a prazo) deixa a desejar na percepção dos clientes. Os lojistas preferem que os clientes primeiro experimentem o produto, manuseiem, tenham um envolvimento emocional e que tornem o preço final apenas um detalhe.

11. No que concerne à flexibilidade para negociação de dívidas, vê-se que, hoje em dia, as dívidas deixaram de ser uma questão moral para as pessoas que as delegaram para a esfera legal.

12. Em referência aos estímulos para pagamento à vista ou até a data do vencimento, novamente o lojista tem uma visão mais otimista que o cliente, o que mostra que os lojistas não estão atentos para o princípio mais divulgado do marketing: conhecer as necessidades do seu cliente. Os altos juros do mercado para compras a prazo não são aplicados como descontos para os clientes que querem comprar à vista, pois, na realidade, o que o lojista quer é que, com a volta do cliente para pagar as prestações, o vendedor consiga fazer vendas adicionais. Os clientes percebem poucos estímulos para o pagamento à vista.

13. Em se tratando dos valores das mercadorias estarem compatíveis com os da concorrência, os lojistas superestimam esta compatibilidade, o que não condiz com o mesmo grau de visão dos clientes que os leva sempre a pesquisar no mercado e, portanto, com prováveis perdas na manutenção da fidelidade.

5.1.3 Constructo Promoção

14. Com relação ao conhecimento que os vendedores têm da loja e dos produtos, os clientes não se sentem totalmente satisfeitos e, por conseguinte, podem se sentir inseguros quanto às ofertas da loja.

15. Quanto ao conhecimento dos vendedores, com relação aos benefícios do produto, verifica-se insegurança por parte dos clientes, e supervalorização por parte dos lojistas.

16. No que se refere à habilidade dos vendedores para a realização de vendas adicionais, o pressuposto do lojista é de que o vendedor saber fazer venda adicional implica vender a loja como um todo, e não apenas o que for solicitado. Além disso, o lojista vê o cliente com seus vários papéis na sociedade e nas suas

funções de decisor, influenciador ou usuário. Neste quesito, se o lojista treinar sua equipe de vendas, terá grandes chances de aumentar o volume das mesmas, caso o vendedor saiba identificar o perfil dos clientes e suas necessidades.

17. A aparência dos funcionários é importante para criar empatia e confiança nos clientes. Os funcionários são um espelho da filosofia da loja.

18. Num mundo competitivo onde as variáveis como qualidade de produto e preço estão cada vez mais competitivos o atendimento torna-se cada vez mais importante. Interessante que os lojistas concordam e concordam inteiramente, mais que os clientes, mas não tomam atitudes de mudança.

19. Em referência ao fato de a rotatividade dos funcionários transmitir imagem negativa da loja, percebe-se que os lojistas concordam inteiramente enquanto que, apesar da pouca divergência, os clientes se situam no concordo, o que demonstra que, para o cliente, é importante ser atendido por pessoas conhecidas.

20. A percepção por parte dos clientes com relação à pouca sinceridade dos vendedores na hora da venda do produto mostra o baixo nível de segurança do cliente e suas desconfianças de que o vendedor apenas pensa em faturar e receber sua comissão sem se preocupar verdadeiramente com o cliente ou em fidelizá-lo.

21. A respeito da capacidade que os vendedores possuem para superar as objeções, sabe-se que grande parte das vendas é perdida na primeira objeção não-superada. Objeções são oportunidades de demonstrar conhecimento dos produtos e não ameaças, a não ser que os vendedores desconheçam os benefícios e características dos mesmos.

22. O atendimento por uma pessoa sem experiência causa insegurança no cliente que não recebe respostas concisas às suas perguntas, o que acaba interrompendo o processo de venda, pois o vendedor nem conhece bem o produto e nem sabe conduzir corretamente um processo de vendas. Enquanto o cliente tiver dúvidas, ele não fecha a venda. Com isso, perde o cliente e perde o lojista.

24. Com relação aos telefonemas das lojas para informar os clientes sobre promoções ou novidades, existe a crença de que os clientes rejeitam o tele-vendas, o que ficou comprovado.

25. Quanto aos materiais de divulgação externos, as poucas divulgações que os lojistas fazem se resumem àquelas relativas a datas especiais como Dia dos Pais, quando a maioria das lojas também veicula na mídia obscurecendo o espaço.

26. Igualmente, em relação aos materiais de divulgação internos, os lojistas não estão conseguindo atender às expectativas dos clientes. Se marketing é seduzir, encantar e – no conceito atual – surpreender, os lojistas estão longe da expectativa do cliente.

27. Quando se trata de alguns materiais, como brindes, amostras, etc., o cliente se sente muito esquecido.

28. De um modo geral, os lojistas têm mais aceitação quanto ao tempo de espera, comparada à intolerância dos clientes. O tempo de espera para o cliente ser atendido é um fator mensurável, mas, para ele, pode ser uma eternidade, principalmente se ele estiver inquieto ou apressado. Só a prontidão e atenção constantes poderão amenizar esta percepção subjetiva.

29. No que se refere ao tempo de embalagem, para o cliente o aguardo é mais demorado, pois, após decidir a compra, tudo se torna burocracia na sua vida.

30. A variável tempo, novamente, quando se trata da espera do crediário, torna o cliente mais insatisfeito, pois é justamente a parte menos prazerosa do processo de compra, havendo, às vezes, o risco de a ficha não ser aprovada, o que torna a espera mais dolorosa.

31. No que concerne à maneira como o cliente se sente quando recebe um cartão de aniversário, natal, etc., mandado pela loja, ambos os entrevistados vêem este fato como sem importância no relacionamento. Entretanto, nem todos os lojistas têm lembranças dessas datas.

5.1.4 Constructo Distribuição

32. Quanto à localização da loja, ambos – clientes e lojistas - demonstram proximidade de respostas positivas.

33. A iluminação da loja merece atenção. É um item considerado elementar, mas que ainda é despercebido pelos lojistas, desvalorizando possíveis exposições de produtos e visualização mais confortável.

34. Na avaliação dos clientes, a quantidade de expositores é considerada insuficiente, fato preocupante uma vez que os mesmos provocam o estímulo da compra. As vitrines têm uma visualização interna e externa face à dimensão pequena dos espaços, tendo a função de expositores.

35. As lojas mais populares substituem a climatização feita por ar condicionado por ventiladores.

36. Quanto ao acesso às lojas, o resultado ficou com uma performance abaixo do esperado, na escala 3, sendo uma variável externa nem sempre controlada pelo lojista.

5.2 INFERÊNCIAS REALIZADAS A PARTIR DAS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS E OS CONSTRUCTOS DE PESQUISA

5.2.1 Análise do Produto: Gênero, Idade e Escolaridade

As respostas dos clientes por gênero com relação ao constructo produto, uma vez analisadas, revelam que homens e mulheres possuem opiniões similares nas questões relativas à qualidade e variedade dos produtos oferecidos ou em relação ao acesso aos produtos. Todavia, quando se fala sobre marcas e garantias, as diferenças são tênues, estando as mulheres ligeiramente mais satisfeitas que os homens.

A análise das respostas relacionadas ao constructo produto por faixa etária revela que os clientes com idade acima de 40 anos têm uma resposta similar para todas as questões. O que se destaca são as respostas das pessoas com menos de 40 anos que têm a qualidade como fator de decisão de compra mais forte que as pessoas acima de 40 anos.

Com relação ao nível de escolaridade e o constructo produto, fica visível que os clientes com mais escolaridade são mais exigentes.

5.2.2 Análise de Preço: Gênero, Idade, Escolaridade

Com relação à política de preços como fator decisivo no processo de compra, homens e mulheres apresentam respostas similares: ambos são exigentes em relação a preço. Já nos demais quesitos, os homens estão menos satisfeitos que as mulheres na forma de identificação dos preços, na flexibilidade da loja para negociar dívidas, nos estímulos para pagamento à vista e nos preços comparados com os da concorrência.

As respostas sobre o constructo preço por faixa etária permitem constatar que, de uma forma geral, as pessoas com mais idade estão mais satisfeitas que os mais jovens com relação à política de preços, forma de identificação dos preços, flexibilidade nas negociações e estímulos para pagamentos à vista.

Por grau de escolaridade, observa-se que, quanto maior o grau de escolaridade, menor a importância dada ao fator preço no processo de decisão de compra, da possibilidade de fazer o pagamento a prazo e de a loja ser flexível para negociar dívidas.

5.2.3 Análise da Promoção: Gênero, Idade e Escolaridade

Em referência ao constructo promoção, é perceptível que homens e mulheres têm, quase sempre, o mesmo grau de satisfação. As poucas diferenças de opinião ocorrem em relação à sinceridade no atendimento por parte dos atendentes. Maior proporção de homens que mulheres acredita que os atendentes sejam sinceros, saibam superar objeções e que a loja esteja próxima para ouvir reclamações. Nas três questões relacionadas ao tempo de espera, as mulheres se mostram mais satisfeitas que os homens.

No que tange ao constructo promoção por faixa etária, há duas observações que merecem destaque. A primeira é que a imagem negativa que a loja transmite pela rotatividade dos funcionários incomoda menos aos jovens até 20 anos que às demais pessoas. A segunda é que esta faixa etária sente-se mais satisfeita que as

demais ao receber uma ligação da loja informando a respeito de promoções ou novidades.

Quando o constructo promoção é analisado pelo grau de escolaridade, pode-se destacar que as pessoas com maior grau de instrução se sentem mais incomodadas por serem atendidas por um atendente em processo de experiência. Além disso, são as pessoas que estão menos satisfeitas com os materiais promocionais distribuídos pelas lojas.

5.2.4 Análise da Distribuição: Gênero, Idade e Escolaridade

Constata-se, em relação ao constructo distribuição por gênero, que ambos os sexos têm opiniões muito parecidas, exceto quando se fala sobre a iluminação das lojas. Neste item, os homens estão menos satisfeitos que as mulheres.

Com relação à opinião das pessoas por faixa etária, ao analisar o constructo distribuição, observa-se que as pessoas com menos de 20 anos estão mais satisfeitas com relação à quantidade de expositores, climatização e acesso à loja. No ponto de distribuição, o fator vulnerável é a climatização que pode ser melhorada independente da idade.

A análise do constructo distribuição por grau de escolaridade leva à conclusão de que as pessoas com ensino superior estejam mais insatisfeitas que as demais quando se trata de climatização da loja e acesso a ela.

Quanto mais escolaridade, mais exigência, o que é esperado, uma vez que, normalmente, esses clientes têm uma consciência maior de direitos e força.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Acompanhando o mercado varejista em Blumenau, SC, observou-se uma mudança drástica com o surgimento, há dez anos, de um shopping que deslocou muitas lojas da tradicional rua central para a modernidade, com lojas novas e com *franchising* dos grandes centros, a exemplo do que vem ocorrendo em várias outras cidades como decorrência da própria evolução do varejo. Essas mudanças tiveram novas referências nas percepções, tanto por parte dos clientes quanto dos lojistas, o que gerou os problemas de pesquisa:

1. Qual a percepção dos clientes do varejo de pequeno porte sobre as práticas de marketing adotadas, em comparação com a visão percebida pelo lojista?
2. Quais as orientações que se devem oferecer para que a prática do pequeno varejo alcance melhores resultados e se possa criar um modelo de atendimento e satisfação desejáveis?

Após a identificação dos problemas de pesquisa, traçou-se o seguinte objetivo geral: criar um modelo que permita ao empresário do varejo diagnosticar as diferenças entre suas percepções, formatos e características de loja e as do cliente em relação às ações de marketing adotadas.

Para que se abrangesse esse objetivo geral, fez-se necessário delinear os objetivos específicos, os quais foram atingidos, conforme se mostra a seguir.

a) Comparar a percepção real dos clientes a respeito das ações de marketing e comparar com a percepção dos lojistas.

As expectativas medidas entre o valor percebido pelo cliente e o valor percebido pelo lojista, com relação ao grau de satisfação, foram 100 % diferentes, pois os lojistas têm uma visão e um autojulgamento sempre otimista sobre a forma como atuam. Com relação às perguntas que medem o grau de importância do preço e da qualidade, a visão do lojista, nesses dois casos, ficou abaixo da percepção dos clientes.

A literatura fala sobre a importância dos detalhes, e é importante ressaltar que, na aplicação do questionário, as conversas que surgiram paralelas ao questionário formal, quase sempre em tom de justificativa para as respostas insatisfeito ou muito insatisfeito, explicavam que foram pequenos detalhes que

mataram a venda, sendo estes que, muitas vezes, passavam despercebidos para o lojista. Talvez, diriam alguns vendedores, que fossem apenas pequenas bobagens de clientes detalhistas; mas, enfim, são as pequenas diferenças que fazem a diferença, de retornar ou não à loja, tornando-se um cliente de uma compra só e não gerando a fidelização. Estes retornos, no decorrer da história de vendas, poderiam ser eternos. Portanto, considerando o tempo possível de convivência, é uma grande perda de potenciais de negociação para o resto de suas vidas.

Sabe-se que a grande preocupação do marketing atual não é encantar e seduzir o cliente para a primeira compra, mas sim mantê-lo. Daí todo o aparato de um banco de dados que se tem que ter para criar e sustentar a fidelização.

Hoje, cada vez mais os clientes são conscientes dos seus direitos, e clientes considerados detalhistas são vistos como exigentes. Amanhã, os lojistas irão além das suas exigências, pois só os clientes muito satisfeitos são fiéis, e os apenas satisfeitos, afirma a literatura, saltam para a concorrência.

b) Identificar as diferenças (*gaps*) existentes entre a percepção dos lojistas e a dos clientes segundo o perfil demográfico: a) gênero ; b) idade; e c) escolaridade.

As hipóteses de que havia os *gaps* negativos (espaços contrários dos clientes versus os lojistas) foram comprovadas e de uma forma bem contundente, não deixando margem a dúvidas sobre as incompatibilidades.

Um fato que pôde ser observado foi que mulheres têm valores e óticas diferentes dos homens quanto ao consumo, assim como os mais jovens em relação aos mais velhos. Da mesma forma, o nível de escolaridade tem bastante peso no processo decisório de compras, e todo o trabalho de atendimento e comunicação de marketing tem que codificar quais são estas diferenças, com risco de não se conseguir atingir o consumidor que exige cada vez mais um tratamento personalizado.

c) Avaliar as percepções dos lojistas e as dos clientes sobre o composto mercadológico (4 Ps) do pequeno varejo.

A questão da prática de marketing do pequeno varejo ficou claramente detectada através da pesquisa realizada junto a 703 clientes e 123 lojistas.

Com relação ao produto, pôde-se concluir que:

- clientes na hora da compra dão mais ênfase à marca e que os lojistas não estão acompanhando esta necessidade, gerando uma programação de compra dos lojistas que se mantém em círculo vicioso de mesmices, dificultando o acesso a novas marcas pelos clientes;

- a qualidade do produto é uma variável exigida pelos clientes, não correspondida e um fator decisivo na compra;

- quanto aos serviços de garantia de compra, tem que haver uma melhor performance por parte dos lojistas.

Sobre o constructo preço, concluiu-se que:

- tanto o preço quanto o prazo são fatores decisivos no processo de compras para o cliente, sendo que a possibilidade de efetuar o pagamento a prazo é mais relevante;

- os lojistas evitam transparecer os preços das mercadorias e o fazem, mesmo sabendo da insatisfação dos clientes. Sentem receio de perder as vendas por não terem oportunidade de superar possíveis objeções.

No que se refere ao constructo promoção, chegou-se às seguintes conclusões:

- a percepção dos lojistas é bastante otimista comparada à percepção do cliente com relação aos aspectos de atendimento, sendo que, em virtude disto, os vendedores não têm conhecimento suficiente dos benefícios do produto. Além de conhecer as características do produto, é necessário que o vendedor fale dos benefícios, pois os clientes compram e estão interessados no que o produto faz por eles. As argumentações dos vendedores não podem ser padronizadas, pois cada cliente tem necessidades diferentes. Portanto, o que é benefício para um não é necessariamente benefício para outro;

- o atendimento foi visto como fator decisivo no processo de compra pelos clientes, razão pela qual todos os aspectos de relacionamento cliente e vendedor devem ser vistos com atenção;

- a rotatividade dos vendedores transmite uma visão negativa e o importante é ser atendido e por quem. No que se refere à rotatividade dos funcionários, o autor Marins (2001) destaca que não existe relação jurídica com a empresa, mas sim relação física, ou seja, pessoas com pessoas;

- o item superação das objeções não está totalmente satisfatório na percepção do cliente, justamente pela precariedade do conhecimento do produto pelo vendedor que impede respostas seguras;

- o grau de rejeição dos clientes pelos vendedores novos é gerado pela falta de conhecimento destes em relação aos produtos;

- o mau humor dos atendentes, em situações de trocas ou divergências, é tão visível para o cliente que o acaba inibindo. Se a insatisfação do cliente em relação às reclamações fosse bem superada, poderia até gerar vendas adicionais;

- apesar da existência da crença de que os clientes rejeitam o tele-vendas, o grau de tolerância é bastante alto. E alguns se sentem até lisonjeados com a lembrança da loja, dependendo muito da forma de ser lembrado, valorizando-o como cliente especial;

- os lojistas continuam a ver os materiais de divulgação externos como custos e não como investimentos que poderiam gerar mais vendas;

- os lojistas estão suprimindo gentilezas, como brindes, amostras, etc., para diminuir custos sem se darem conta de que as mesmas podem fazer a diferença, ou seja, de que é uma ferramenta que, na casa do cliente, o faz se lembrar da loja e retornar. Sob a ótica do cliente, este tópico foi fortemente caracterizado como uma carência não-atendida;

- o cliente sente uma insatisfação generalizada quanto ao tempo para vendas, para embalagem e crediário, com maior ênfase no crediário que, por ser pós-venda, torna o cliente mais impaciente.

As conclusões a que se chegou no que tange à distribuição foram:

- quanto à localização, que é a parte do constructo mais relevante, por ser um fato tão difícil de ser resolvido quando o ponto não é adequado, pelos riscos e alto custo de reimplantação, as respostas positivas dos clientes deixam o lojista mais tranqüilo;

- o acesso à loja é outro fator de importância, visto que a dificuldade de o cliente se locomover ou estacionar gera inibição e menor fluxo de pessoas, inviabilizando o comércio. Isto é preocupante porque, quanto ao acesso, as respostas estão fora do esperado;

- a quantidade de expositores é considerada insuficiente na avaliação dos clientes, o que dificulta a escolha dos produtos e desestimula as compras de

impulso. A exposição adequada dos produtos estimula, acelera e auxilia na decisão de compra;

- tanto a iluminação quanto à climatização deixam a desejar. A iluminação pode valorizar os produtos, focando os lançamentos e também permitindo um ambiente mais intimista ou com iluminação mais acentuada dependendo da proposta. Já um ambiente bem aclimatizado induz o cliente a permanecer mais tempo na loja e o estimula a conhecer o ambiente, possibilitando vendas complementares e adicionais.

Na avaliação dos 4 Ps, conclui-se que as escalas mais enfatizadas pelos entrevistados foram as escalas satisfeito e muito satisfeito, concordo e concordo inteiramente – escala 4 -, exceto com relação a brindes, que se apresentou na escala 3.




Com relação ao grau de importância, a qualidade do produto definiu-se na escala concordo inteiramente, enquanto que, na prática, os clientes estão apenas satisfeitos; portanto, deixando a desejar.

A respeito de o preço e de o prazo serem fatores decisivos, as performances foram apenas no concordo, compatível com a resposta satisfeito da política de preços adotada pela loja.

No grau de importância da promoção, o atendimento apresentou expectativa do concordo inteiramente, escala 5, não correspondida nos itens que atendem a esta expectativa constatada na escala 4.

A análise do composto mercadológico – 4 Ps –, permitiu constatar que, na visão dos clientes, os itens produto e ponto de distribuição apresentaram a melhor performance, diferente de preço e promoção, semelhantes em performance mais baixa, conforme mostra o Quadro 16. No geral, o diagnóstico dos clientes ficou abaixo da percepção do lojista, refletido na medida geral dos 4 Ps, confirmando o egocentrismo dos lojistas.

Clientes e Lojistas					
I. Produto	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos 4,0	Muito satisfeitos
					4,3
II. Preço	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos 3,4	Muito satisfeitos
					4,1
III. Promoção	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos 3,6	Muito satisfeitos
					4,2
IV. Ponto de distribuição	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos 4,1	Muito satisfeitos
					4,2
Média dos 4 P's	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos 3,7	Muito satisfeitos
					4,2

Legenda :  Cliente  Lojista  Gaps

Quadro 22 - Média geral dos 4 Os
Fonte: Dados primários, 2004.

As representações gráficas mostradas na figura 10 e no Apêndice I, que representam o quadro acima, indicam o total de respostas observadas no conjunto dos construtos relativo ao grau de satisfação, estando excluídas as respostas pertinentes ao grau de importância.

A figura 10 permite verificar que o conceito geral dado pelos clientes em relação aos quatro constructos foi de 3,7, diferente do conceito 4,2 auto-determinado pelos lojistas.

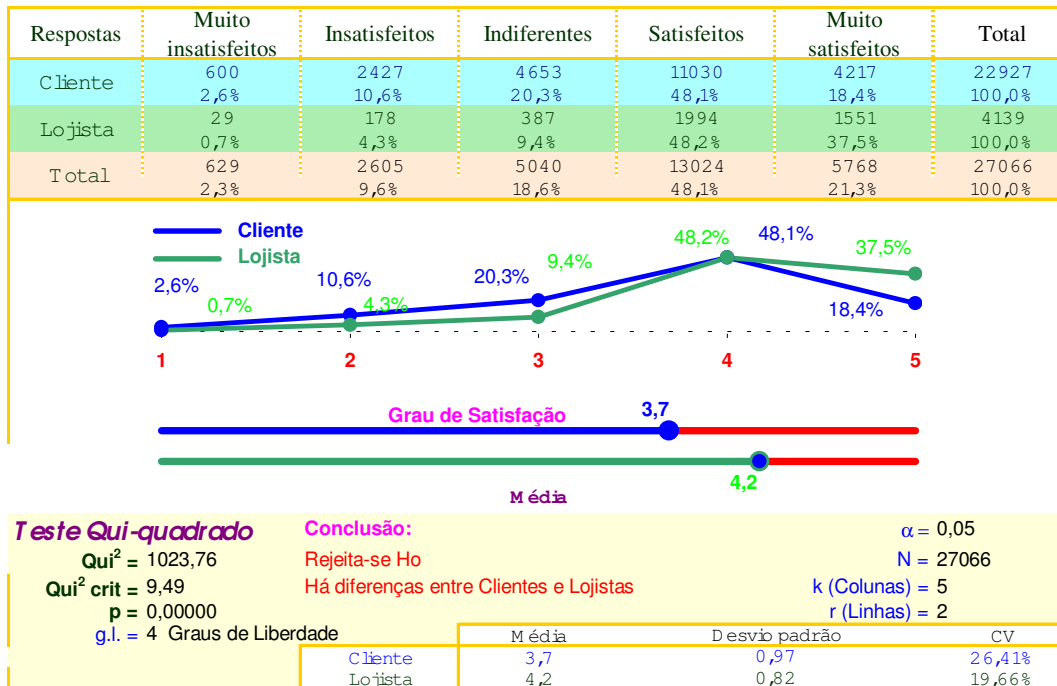


Figura 10 - Representação gráfica do grau de satisfação: Valor Médio dos 4 P's
 Fonte: Dados primários, 2004.

d) Propor um modelo de avaliação da satisfação de clientes a ser utilizado pelos varejistas.

O modelo proposto – que visa a atender ao público de microempresários varejistas – é composto por 36 perguntas, sendo que 31 medem graus de satisfação e 4 medem graus de importância em relação aos 4 itens do composto mercadológico. Assim, o modelo está dividido em quatro blocos: constructo produto, perguntas de 1 a 6; preço, com perguntas de 7 a 13; promoção, com perguntas de 14 a 31; e distribuição, com perguntas de 32 a 36. O bloco referente ao constructo produto pode ser visualizado no Quadro 23, e o modelo na íntegra consta do Apêndice E.

I. Produto					
1. Quanto às marcas que a loja oferece, os clientes estão	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos
2. Quanto à qualidade dos produtos oferecidos, os clientes estão	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos
3. Quanto à variedade dos produtos, os clientes estão	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos
4. Quanto à facilidade no acesso aos produtos, os clientes estão	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos
5. Em relação ao serviço de garantia das mercadorias (serviço de troca, etc.), os clientes estão	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos
6. Para os clientes, a qualidade do produto é um fator decisivo no seu processo de compra.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente

Legenda : ■ Cliente ■ Lojista ■ Gaps

Q

Quadro 23- Modelo proposto em relação ao constructo produto
Fonte: Dados primários, 2004.

Uma vez respondidos os problemas da pesquisa e realizadas as conclusões sobre os objetivos específicos, com base em toda a pesquisa bibliográfica realizada para o desenvolvimento dessa tese, serão feitas considerações acerca do modelo

de avaliação da satisfação de clientes a ser utilizado pelos varejistas, mostrado no Apêndice E.

O modelo aplicado, a ser manuseado pelo pequeno empresário, é de fácil entendimento para os proprietários e para os respondentes, apresenta uma linguagem acessível e usual, além de permitir aos proprietários o uso em seus diagnósticos permanentes.

Este modelo de diagnóstico é um caminho prático e eficiente ao pequeno varejista, levando-o, cada vez mais, a ter consciência das reações do mercado, a ficar frente a frente com a sua verdade percebida, a exercitar, o gerenciamento das diferenças, através dos seus *gaps*, a buscar corresponder expectativas no ideal do momento e, a partir daí, surpreender com criatividade o além do esperado.

Este trabalho pode ser aplicado como um termômetro constante de avaliação, com uma nota de 0 a 5 de prova de competência junto ao mercado consumidor para permitir maior rapport, ou seja, ver, ouvir e sentir como o cliente.

Outra vantagem é a utilização de um “visual gráfico” em cores e biônico, ou seja, com perguntas comuns aos dois públicos.

Esse “visual gráfico”, utilizado no próprio questionário, possibilita detectar os *gaps* (que o profissional de Marketing tem que administrar) entre os dois públicos refletindo o real percebido, além de possibilitar definir o ideal, representado pela escala 5. Como o público é de empresários que, muitas vezes, rejeitam modelos sofisticados e complexos, a visualização prática e objetiva tende a despertar a vontade de aplicá-lo.

Além disso, esse visual gráfico utiliza uma planilha que, à medida que as pesquisas continuem, permite que sejam incluídos os novos dados e que seja feita uma comparação temporal das mudanças dos *gaps*. Apresenta a possibilidade da análise por agrupamentos do composto de marketing com uma avaliação geral da loja e do cliente.

O sistema permite avaliar as dependências de variáveis, como por exemplo, gênero - feminino, masculino; idade - várias faixas etárias; e escolaridade em vários graus. O trabalho inicial incluiu a variável renda, mas foi abandonada pelas indefinições nas respostas, que gerariam imprecisões nos resultados.

Os métodos SERVQUAL e Kano acrescentam o grau de satisfação do consumidor e o seu grau de importância. Entretanto, para simplificar, esta proposta

não inclui em todas as perguntas o grau de importância. No modelo proposto, a importância fica restrita a poucas perguntas escolhidas, consideradas mais relevantes, até porque o detalhamento das perguntas acaba cansando os entrevistados, acrescido ao fato de que o foco do modelo de diagnóstico é trabalhar com a visão de dois públicos.

Este modelo permite que as empresas evoluam com questionários específicos para segmentos de clientes, como por exemplo, como se comportam e exigem os clientes da terceira idade ou os teens e como os lojistas os vêem. Isso possibilita tratamento diferenciado para grupos específicos e aumenta a eficiência da força de vendas. Os lojistas podem utilizar o modelo proposto de forma segmentada, se for do seu interesse, para esses públicos citados. O importante a se frisar é que, para trabalhar com sugestões para soluções, o lojista tem que, primeiramente, ter consciência de que a sua percepção está distante da versão do cliente, às vezes, longe da visão percebida (real) e mais longe ainda do ideal esperado.

Quanto à busca de um modelo ideal de atendimento ao consumidor, esta passa a ser utópica, pois o ideal varia no tempo e no espaço. O que se deve ter é uma continuidade para se perceber a evolução das exigências, pois dentro da classificação do produto/serviço - genérico, esperado, ampliado e potencial - sabe-se que tudo que um dia foi potencial, transformou-se em ampliado e que o ampliado transformou-se na rotina do esperado. O modelo proposto permite fazer esta avaliação de tempos em tempos, possibilitando inovar sempre vantagens competitivas.

Faz-se necessário, cada vez mais, identificar os sentimentos dos clientes, e as possibilidades são múltiplas. Na tendência européia fazer essa identificação significa qualificar o afeto dos clientes junto à organização. Algumas pesquisas ressaltam a importância da influência, por exemplo, da criança no processo de decisão de compras; outras identificam as razões de consumo: status, racionalidade, condicionamento, carência. Enfim, o modelo de diagnóstico proposto pode gerar um turbilhão de idéias para conhecer cada vez mais os clientes e associar com a visão dos proprietários. Também pode ir além com a visão de toda a equipe de vendedores e executivos da área que, para o seu sucesso como profissionais e empreendedores, não poderão ser unilaterais e egocêntricos.

Sabe-se que, neste mundo dos negócios, a “vantagem competitiva” - preço e qualidade – está se tornando cada vez mais eqüitativa com relação ao concorrente, o que fará com que sobre só uma alternativa para se diferenciar o “atendimento”, razão pela qual o modelo ressalta propositalmente com mais detalhes os aspectos a ele relacionados.

Este Modelo de Diagnóstico do Atendimento no Comércio Varejista de Pequeno Porte, prático e objetivo, permite detalhar os espaços percebidos entre os clientes e os lojistas, que poderão ser claramente identificados para, após, serem gerenciados.

Seguindo a tendência do século XXI, o marketing *one to one*, a personalização no atendimento torna-se cada vez mais necessária, sendo que este trabalho é um dos caminhos para se chegar lá e gerar outros.

6.1 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

De um modo geral, para se trabalhar com sugestões, o lojista tem que, primeiramente, conscientizar-se de que a sua percepção está destoando da versão do cliente e que ainda está longe do ideal.

Quanto ao produto, devem-se observar as marcas, a variedade das mercadorias e ter uma classificação ABC do mesmo para direcionar a administração de estoques e vendas, bem como aproveitar a melhor margem de contribuição por produto, estabelecendo um preço com maior criatividade e pesquisando constantemente a concorrência.

Quanto à parte de comunicação, investir mais, melhorar a venda pessoal com treinamentos relacionados à parte de motivação e técnicas de negociação.

Com relação à localização, há pouco a se fazer, mas muito com relação ao layout, iluminação e climatização, aspectos que tornam o ambiente de compras mais confortável e estimulam o cliente a permanecer na loja, estimulando o cliente a permanecer cada vez mais confortável no ambiente de compras.

Com base nos resultados da pesquisa, podem-se fazer as seguintes recomendações:

- trabalhar com a terceira idade, uma vez que a população idosa do Brasil está tendo, cada vez mais, um crescimento significativo;
- realizar uma análise temporal numa periodicidade anual para observar as mudanças de comportamento;
- aplicar o modelo proposto em outros centros urbanos, gerando uma análise comparativa que identifique possíveis aspectos socioeconômicos diferenciados.

REFERÊNCIAS

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

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

ANGELO, Cláudio Felisoni de (coord.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANGELO, Felisoni de Angelo. **Modernização e perspectivas**. São Paulo: Atlas/Provar, 1995.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: DAUFSC, 1999.

BARROS, Claudius DiArtagnan C. de. **Excelência em serviços: questão de sobrevivência no mercado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

BERRY, Leonard L; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo : Maltese : Norma, 1992.

BERRY, Leonard. **Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BLACK, George. **Vendas técnicas**. São Paulo: Makron Books, 1993.

BLECHER, Nelson. **O império das marcas: como alavancar o maior patrimônio da economia global**. São Paulo: Negócio, 1994.

BOONE Louis E., KURTZ David L. **Marketing contemporâneo**. São Paulo: LTC, 1998.

BRANCO Luciane V. **Mark óbvio: o marketing fácil para pequenos e micro-empresários**. São Paulo: Summus, 1998.

CARVALHO, Frederico A. de; LEITE, Valdecy F. A ordem dos atributos afeta a avaliação de qualidade? Uma investigação empírica a partir da versão do modelo SERVQUAL. **RAC- Revista de Administração Contemporânea**, v. 1 , n.1, p.35-53, jan/abr 1997.

CHÉR, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Maltese, 1990.

CHURCHILL, Gilbert A. PETER, Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CIDES, Sérgio J. **Introdução ao marketing – princípios e aplicações para micros e pequenas empresas**. São Paulo: Atlas, 1996

- COBRA, Marcos. **Marketing básico, uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- CORRÊA, Henrique Luiz; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação**. São Paulo : Atlas, 2002.
- COUGHLAN, Anne T., et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CRESPO, Antônio Arnot. **Estatística fácil**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- CZINKOTA, Michael R., et al. **Marketing as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001
- DE` FELLIPE JÚNIOR, Bernardo. **Marketing para a pequena empresa**. Brasília: SEBRAE, 1995.
- DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo : Makron : McGraw-Hill, 1990.
- DESATNICK, Robert L; DETZEL, Denis H. **Gerenciar bem e manter o cliente**. Sao Paulo : Pioneira, 1994.
- DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ENGEL, James F., et al. **Comportamento do consumidor**. 8^a ed. Rio de Janeiro: LCT, 2000.
- ETZEL, Michael J., WALKER, Bruce J., STANTON, William J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FISHMAN, Charles. **Desmascarando o atendimento ineficiente**. HSM Management, n.28, setembro/outubro de 2001.
- FERNANDES, Joel S. Testes SEBRAE – **Auto diagnóstico em marketing**. Florianópolis: SEBRAE, 1993.
- GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade** : a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992.
- GIANESI, Irineu G. N; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo : Atlas, 1996.
- GIANGRANDE, Vera, et al. **Marketing de relacionamento no varejo: qualidade de atendimento, mix de serviços, data warehouse, pesquisa de mercado, comitês de clientes, ombudsman**. São Paulo : Atlas, 1999. 140p.
- GRIFFIN, Jill. **Um programa de fidelização**. HSM Management, n.28, setembro/outubro de 2001.

GIGLIO, Ernesto M. **O comportamento do consumidor**. 2^a ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo : Atlas, 1996.

GOLDMAN, Steven L. **Agile competitors and virtual organizations**: strategies for enriching the customer. São Paulo: Érica, 1995

GONÇALVES, Carlos Alberto. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro : Axcel Books, 1996.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing uma experiência brasileira**. São Paulo: Cultura, 1995.

IKEDA, Ana Akemi. **O marketing em empresas de pequeno porte e o setor de serviços um estudo em agências de viagens**. Brasília: SEBRAE, 1999.

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

_____, ARMSTRONG, Gary. **Marketing contemporâneo**.4^a ed. Rio de Janeiro. Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda. 1997.

_____. **Marketing conceitos, exercícios e casos**.5^a ed. São Paulo: Atlas,2001.

_____. **Marketing para o século XXI**. Rio de Janeiro. Prentice-Hall do Brasil Ltda. 1999.

KUMAR, Nirmalya. **Marketing como estratégia**: uma orientação inovadora e comprovada para o crescimento e a inovação. Rio de Janeiro: Elsevier : Campus, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo : Atlas, 1990. 205p, il.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Marketing de serviços**. São Paulo : Atlas, 1999.

LIVINGSTONE, James McCardle. **Pesquisa de mercado: uma abordagem operacional**. Sao Paulo : Atlas, 1989.

LOVELOCK, Christopher H.,WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**.Trad. Cid Kinipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientacao aplicada**. 3. ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.

MARCHETTI, Renato, PRADO, José Augusto Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n.4, p. 56-67, Out/Dez 2001.

MARINS FILHO, Luis Almeida. **Por favor, não ouça o cliente**. In: Parceria em qualidade, v. 7, n. 31, p. 6-7, 2003.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

McKENA, Regis. **Marketing de relacionamento- estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1992

MIRANDA, Roberto Lira. **Marketing do varejo e alianças estratégicas com a indústria**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MÖLLER, José Luiz Flôres. **Métodos diagnósticos: consulta rápida**. Porto Alegre : Artmed, 1996.

MOORE, Carlos W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MORGADO, Maurício G., GONÇALVES, Marcelo N. **Varejo: Administração de Empresas Comerciais**. São Paulo: SENAC, 2001.

MORGADO, Maurício Gerbaudo, GONÇALVES, Marcelo Neves (org.). **Varejo de empresas comerciais**. 3^a ed. São Paulo: SENAC, 2001.

MÖWEN, C. V.. **Consumer behavior**. Englewwod Cliffs: Prentice Hall, 1995.

MOURA, Ana Pinto de. **O comportamento do consumidor face às promoções de vendas: uma aplicação para os bens de grande consumo**. Lisboa: AJE, 1997.

NEVES, Marcelo Neves; MORGADO, Maurício Gerbaudo. **Varejo: administração de empresas comerciais**. 3. ed. São Paulo : SENAC, 2001.

NICKELS, William G., WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamento, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PEPPERS, Don, ROGERS, Y. Martha. **Uno por uno: el marketing del siglo XXI**. Buenos Aires: Vergara, 1996.

PEREIRA, Heitor José, SANTOS, Aparecido dos. **Criando seu próprio negócio**. Brasília: SEBRAE, 1995.

PRIDE, William M., FERRELL, O.C. **Marketing, conceitos e estratégias**. 11^a ed. Rio de Janeiro: LCT, 2001.

REIS, Darcy, PEÑA, Letícia. Linking Customer. **Satisfaction, quality, and strategic planning**. RAE - Revista de Administração de Empresas, v.40, n.1, p. 42-46, Jan/ Mar 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 2000.

RIBEIRO, Júlio Cesar. **Marketing para micro e pequenas empresas**. Porto Alegre: SENAC,1998.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2.ed. São Paulo : Atlas, 1994.

RODRIGUES, Leonel Cezar.et al **Orientações para elaboração de dissertação**. Elaboração: Leonel Cezar Rodrigues. Blumenau: FURB, 2002.

ROMERO, Rubens Ramon. **Marketing para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Érica, 1998.

ROSSI, Carlos Alberto V.; SLONGO, Luis A. Pesquisa de satisfação de clientes: O Estado-da –Arte e Proposição de um Método Brasileiro. **RAC- Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.1, p. 101-125, jan/ abr 1998.

RUAS, Roberto L. **Sua empresa é competitiva?** Brasília: SEBRAE, 1996.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing básico**.2^a ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SEBRAE; FOLHA DE S. PAULO. **Como melhorar os processos e tomar as decisões certas**. In: Qualidade Total, 17/04/94, 8p.

SEXTON, Donald L et al. **The Blackwell handbook of entrepreneurship**. Malden Blackwell, 2003.

SÍLVIO, Olívio. **Como entender o mundo dos negócios: o empreendedor, a empresa, o mercado**. 2^a ed. Brasília: SEBRAE, 2003.

SLACK, Nigel, et al. **Administração da produção**. São Paulo : Atlas, 1997.

SOLOMON, Michael R. **Consumer behavior: buying, having, and being**. 4 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

SOLOMON, Steven. **A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos no Brasil e no mundo**. 5^a ed. Rio de Janeiro: Nórdica, 2002.

TSCHOHL, John; FRANZMEIER, Steve. **A satisfação do cliente: como alcançar a excelência através do serviço ao cliente**. São Paulo : Makron Books, 1996.

TOLEDO, Dennis. **O conto da propaganda**. São Paulo : Vertente, 1997.

TOMIO, Dilson. MORETTO, Geraldo **Crescimento populacional de Blumenau x setores de produção**. Revista de Negócios, 2002, p. 67.

TONTINI, Gerson. **Qualidade da gestão da micro e pequena empresa como fator chave para sua sobrevivência**: parte final. Revista de negócios, Blumenau, v. 4, n. 4, p. 21-29, out./dez., 1999.

URDAN, André T., RODRIGUES, Arnaldo R. **O modelo do índice de satisfação do cliente norte - americanos**: um exame inicial no Brasil com equações estruturais. RAE-Revista de Administração de Empresas, v.3, n.3, p. 109-130, Set /Dez.1999.

VECCHI, Ana; LUCE, Paulo Ancona;. **A nova era do franchising: desvendando o segredo das franquias de qualidade**. São Paulo : Editora Infinito, 1999. 190p.

WALKER, Bruce J; ETZEL, Michael J; STANTON, William J. **Marketing**. São Paulo : Makron Books, 2001

WOOD, Robert Chapman; GALE, Bradley T. **Gerenciando o valor do cliente : criando qualidade e serviços que os clientes podem ver**. São Paulo : Pioneira, c1999.

ZEITHAML, Valarie A; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre : Bookman, 2003

ZEITHAML, Valarie A; RUST, Roland T; LEMON, Katherine N. **O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa : customer equity**. Porto Alegre : Bookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE D - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS CLIENTE

O pesquisador se compromete a manter sigilo sobre a origem das informações individuais, que serão tratadas e divulgadas em conjunto, sem especificação ou procedência.

Para que o estudo tenha o resultado esperado, é de fundamental importância a sinceridade nas respostas.

As questões abaixo serão avaliadas conforme o seu grau de satisfação ou concordância. Sendo assim, assinale com X a melhor resposta conforme sua percepção.

Produto					
Quanto às marcas que a loja oferece, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Quanto à qualidade dos produtos oferecidos, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Quanto à variedade dos produtos, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Quanto à facilidade no acesso aos produtos, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Em relação ao serviço de garantia das mercadorias (serviço de troca, etc.), estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
A qualidade do produto é um fator decisivo no meu processo de compra.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente

Preço					
Quanto à política de preços, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
O preço do produto é um fator decisivo no meu processo de compra.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
A possibilidade de efetuar o pagamento a prazo é um fator decisivo no meu processo de compra.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
Com relação à forma com que são identificados os preços das mercadorias (tanto à vista, quanto a prazo), estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
A loja está totalmente flexível para a negociação de dívidas.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
Quanto aos estímulos para pagamentos à vista ou até a data do vencimento, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Os valores das mercadorias estão compatíveis com os da concorrência.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente

Promoção					
Os empregados da loja possuem conhecimento suficiente do produto e do estabelecimento.	Discordo inteiramente	Discordo	indiferente	Concordo	Concordo inteiramente
Os atendentes possuem conhecimento dos benefícios do produto.	Discordo inteiramente	Discordo	indiferente	Concordo	Concordo inteiramente
Os atendentes possuem habilidade de realizar vendas adicionais.	Discordo inteiramente	Discordo	indiferente	Concordo	Concordo inteiramente
Quanto à aparência dos funcionários, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
O atendimento que a loja oferece é um fator decisivo no meu processo de compra.	Discordo inteiramente	Discordo	indiferente	Concordo	Concordo inteiramente
A rotatividade dos funcionários me transmite uma imagem negativa da loja.	Discordo inteiramente	Discordo	indiferente	Concordo	Concordo inteiramente
Os atendentes da loja são sinceros na hora da venda do produto.	Discordo inteiramente	Discordo	indiferente	Concordo	Concordo inteiramente
Com relação aos vendedores superarem objeções, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Quando uma pessoa sem conhecimento ou em processo de experiência realiza o atendimento, eu me sinto	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
A loja está totalmente próxima para ouvir reclamações.	Discordo inteiramente	Discordo	indiferente	Concordo	Concordo inteiramente
Como me sinto quando recebo uma ligação da loja informando-me das promoções ou novidades?	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Concordo inteiramente
Quanto aos materiais de divulgação externos, (cartaz, outdoor, tv, rádio, folder, etc.), estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Quanto aos materiais de divulgação internos (cartazes, <i>displays</i> , sacolas, papel de presente...), estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Quanto aos materiais, como brindes, amostras, calendários, adesivos, canetas, etc., estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Com relação ao tempo que aguardei para ser atendido, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Com relação ao tempo que aguardei no setor de embalagens, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Com relação ao tempo que aguardei no crediário, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Como me sinto quando recebo um cartão de aniversário, natal etc, mandado pela loja?	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito

Distribuição					
Quanto à localização da loja, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Com relação à iluminação da loja, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Com relação à quantidade de expositores, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Com relação à aclimatização da loja, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Quanto ao acesso à loja, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito

Sexo:

masculino feminino

Idade:



até 20 de 21 a 30 anos de 31 a 35 anos de 36 a 40 anos acima de 40 anos

Cargo: _____

Escolaridade:

- Até 5^a série
 De 5^a a 8^a série
 Segundo grau
 Ensino superior

APÊNDICE E – MODELO PROPOSTO

Legenda:  Cliente  Lojista  Gaps

A cor azul representa a média da satisfação dos clientes quanto às variáveis em estudo, e a cor rosa representa a média da percepção dos lojistas quanto a satisfação dos clientes nos quesitos do composto mercadológico. A cor vermelha representa o *gap* existente entre as duas médias.

I. Produto					
1a. Quanto às marcas que a loja oferece, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
2a. Quanto à qualidade dos produtos oferecidos, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
3a. Quanto à variedade dos produtos, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
4a. Quanto à facilidade no acesso aos produtos, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
5a. Em relação ao serviço de garantia das mercadorias (serviço de troca, etc.), estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
6a. A qualidade do produto é um fator decisivo no meu processo de compra.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente

II. Preço					
7a. Quanto à política de preços, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
8a. O preço do produto é um fator decisivo no meu processo de compra.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
9a. A possibilidade de efetuar o pagamento a prazo é um fator decisivo no meu processo de compra.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
10a. Com relação à forma com que são identificados os preços das mercadorias (tanto à vista quanto a prazo), estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
11a. A loja está totalmente flexível para a negociação de dívidas.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
12a. Quanto aos estímulos para pagamentos à vista ou até a data do vencimento, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
13a. Os valores das mercadorias estão compatíveis com os da concorrência.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente

III. Promoção					
14a. Os empregados da loja possuem conhecimento suficiente do produto e do estabelecimento.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
15a. Os atendentes possuem conhecimento dos benefícios do produto.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
16a. Os atendentes possuem habilidade de realizar vendas adicionais	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
17a. Quanto à aparência dos funcionários, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
18a. O atendimento que a loja oferece é um fator decisivo no meu processo de compra.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
19a. A rotatividade dos funcionários me transmite uma imagem negativa da loja.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
20a. Os atendentes da loja são sinceros na hora da venda do produto.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
21a. Com relação aos vendedores superarem objeções, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
22a. Quando uma pessoa sem conhecimento, ou em processo de experiência realiza o atendimento, eu me sinto	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
23a. A loja está totalmente próxima para ouvir reclamações.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
24a. Como me sinto quando recebo uma ligação da loja informando-me das promoções ou novidades?	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Concordo inteiramente
25a. Quanto aos materiais de divulgação externos, (cartaz, outdoor, tv, rádio, folder, etc.), estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
26a. Quanto aos materiais de divulgação internos (cartazes, displays, sacolas, papel de presente, etc.), estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
27a. Quanto aos materiais, como brindes, amostras, calendários, adesivos, canetas, etc., estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
28a. Com relação ao tempo que aguardei para ser atendido, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
29a. Com relação ao tempo que aguardei no setor de embalagens, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
30a. Com relação ao tempo que aguardei no crediário, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
31a. Como me sinto quando recebo um cartão de aniversário, natal etc, mandado pela loja?	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito

IV. Distribuição					
32a. Quanto à localização da loja, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
33a. Com relação à iluminação da loja, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
34a. Com relação à quantidade de expositores, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
35a. Com relação à aclimatização da loja, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
36a. Quanto ao acesso à loja, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito

Sexo:

masculino feminino

Idade:

até 20 de 21 a 30 anos de 31 a 35 anos de 36 a 40 anos acima de 40 anos

Cargo: _____

Escolaridade:

- Até 5^a série
 De 5^a a 8^a série
 Segundo grau
 Ensino superior

APÊNDICE F – MODELO PROPOSTO SEGUNDO O GÊNERO DO CLIENTE

Legenda:  Masculino  Feminino  Gaps

I. Produto					
1a. Quanto às marcas que a loja oferece, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
2a. Quanto à qualidade dos produtos oferecidos, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
3a. Quanto à variedade dos produtos, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
4a. Quanto à facilidade no acesso aos produtos, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
5a. Em relação ao serviço de garantia das mercadorias (serviço de troca, etc.), estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
6a. A qualidade do produto é um fator decisivo no meu processo de compra.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente

II. Preço					
7a. Quanto à política de preços, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
8a. O preço do produto é um fator decisivo no meu processo de compra.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
9a. A possibilidade de efetuar o pagamento a prazo é um fator decisivo no meu processo de compra.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
10a. Com relação à forma com que são identificados os preços das mercadorias (tanto à vista quanto a prazo), estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
11a. A loja está totalmente flexível para a negociação de dívidas.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
12a. Quanto aos estímulos para pagamentos à vista ou até a data do vencimento, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
13a. Os valores das mercadorias estão compatíveis com os da concorrência.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente

III. Promoção					
14a. Os empregados da loja possuem conhecimento suficiente do produto e do estabelecimento.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
15a. Os atendentes possuem conhecimento dos benefícios do produto.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
16a. Os atendentes possuem habilidade de realizar vendas adicionais	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
17a. Quanto à aparência dos funcionários, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
18a. O atendimento que a loja oferece é um fator decisivo no meu processo de compra.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
19a. A rotatividade dos funcionários me transmite uma imagem negativa da loja.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
20a. Os atendentes da loja são sinceros na hora da venda do produto.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
21a. Com relação aos vendedores superarem objeções, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
22a. Quando uma pessoa sem conhecimento ou em processo de experiência realiza o atendimento, eu me sinto	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
23a. A loja está totalmente próxima para ouvir reclamações.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
24a. Como me sinto quando recebo uma ligação da loja, informando-me das promoções ou novidades?	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Concordo inteiramente
25a. Quanto aos materiais de divulgação externos, (cartaz, outdoor, tv, rádio, folder, etc.), estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
26a. Quanto aos materiais de divulgação internos (cartazes, displays, sacolas, papel de presente, etc.), estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
27a. Quanto aos materiais, como brindes, amostras, calendários, adesivos, canetas, etc., estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
28a. Com relação ao tempo que aguardei para ser atendido, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
29a. Com relação ao tempo que aguardei no setor de embalagens, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
30a. Com relação ao tempo que aguardei no crediário, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
31a. Como me sinto quando recebo um cartão de aniversário, natal, etc., mandado pela loja?	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito

IV. Distribuição					
32a. Quanto à localização da loja, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
33a. Com relação à iluminação da loja, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
34a. Com relação à quantidade de expositores, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
35a. Com relação à climatização da loja, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
36a. Quanto ao acesso à loja, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito

Sexo:

masculino feminino

Idade:







até 20 anos de 21 a 30 anos de 31 a 35 anos de 36 a 40 anos acima de 40 anos

Cargo: _____

Escolaridade:

- Até 5^a série
 De 5^a a 8^a série
 Segundo grau
 Ensino superior

APÊNDICE G – MODELO PROPOSTO SEGUNDO A IDADE DOS CLIENTES

Legenda:  Até 20  De 21 a 30  De 31 a 35  De 36 a 40  Acima de 40  Gaps

I. Produto					
1b. Quanto às marcas que a loja oferece, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
2b. Quanto à qualidade dos produtos oferecidos, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
3b. Quanto à variedade dos produtos, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
4b. Quanto à facilidade no acesso aos produtos, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
5b. Em relação ao serviço de garantia das mercadorias (serviço de troca, etc.), estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
6b. A qualidade do produto é um fator decisivo no meu processo de compra.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente

II. Preço					
7b. Quanto à política de preços, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
8b. O preço do produto é um fator decisivo no meu processo de compra.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
9b. A possibilidade de efetuar o pagamento a prazo é um fator decisivo no meu processo de compra.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
10b. Com relação à forma com que são identificados os preços das mercadorias (tanto à vista quanto a prazo), estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
11b. A loja está totalmente flexível para a negociação de dívidas.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
12b. Quanto aos estímulos para pagamentos à vista ou até a data do vencimento, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
13b. Os valores das mercadorias estão compatíveis com os da concorrência.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente

III. Promoção					
14b. Os empregados da loja possuem conhecimento suficiente do produto e do estabelecimento.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
15b. Os atendentes possuem conhecimento dos benefícios do produto.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
16b. Os atendentes possuem habilidade de realizar vendas adicionais.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
17b. Quanto à aparência dos funcionários, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
18b. O atendimento que a loja oferece é um fator decisivo no meu processo de compra.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
19b. A rotatividade dos funcionários me transmite uma imagem negativa da loja.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
20b. Os atendentes da loja são sinceros na hora da venda do produto.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
21b. Com relação aos vendedores superarem objeções, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
22b. Quando uma pessoa sem conhecimento ou em processo de experiência realiza o atendimento, eu me sinto	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
23b. A loja está totalmente próxima para ouvir reclamações.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
24b. Como me sinto quando recebo uma ligação da loja, informando-me das promoções ou novidades?	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Concordo inteiramente
25b. Quanto aos materiais de divulgação externos (cartaz, outdoor, tv, rádio, folder, etc.), estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
26b. Quanto aos materiais de divulgação internos (cartazes, displays, sacolas, papel de presente...), estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
27b. Quanto aos materiais, como brindes, amostras, calendários, adesivos, canetas, etc., estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
28b. Com relação ao tempo que aguardei para ser atendido, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
29b. Com relação ao tempo que aguardei no setor de embalagens, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
30b. Com relação ao tempo que aguardei no crediário, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
31b. Como me sinto quando recebo um cartão de aniversário, natal etc., mandado pela loja?	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito

IV. Distribuição					
32b. Quanto à localização da loja, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
33b. Com relação à iluminação da loja, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
34b. Com relação à quantidade de expositores, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
35b. Com relação à aclimatização da loja, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
36b. Quanto ao acesso à loja, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito

Sexo:

masculino feminino

Idade:

até 20 de 21 a 30 anos de 31 a 35 anos de 36 a 40 anos acima de 40 anos

Cargo: _____

Escolaridade:

- Até 5^a série
 De 5^a a 8^a série
 Segundo grau
 Ensino superior

APÊNDICE H – MODELO PROPOSTO SEGUNDO A ESCOLARIDADE DO CLIENTE

Legenda:  Fundamental  Médio  Superior  Pós-Graduação  Gaps

I. Produto					
1c. Quanto às marcas que a loja oferece, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
2c. Quanto à qualidade dos produtos oferecidos, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
3c. Quanto à variedade dos produtos, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
4c. Quanto à facilidade no acesso aos produtos, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
5c. Em relação ao serviço de garantia das mercadorias (serviço de troca, etc.), estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
6c. A qualidade do produto é um fator decisivo no meu processo de compra.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente

II. Preço					
7c. Quanto à política de preços, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
8c. O preço do produto é um fator decisivo no meu processo de compra.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
9c. A possibilidade de efetuar o pagamento a prazo é um fator decisivo no meu processo de compra.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
10c. Com relação à forma com que são identificados os preços das mercadorias (tanto à vista quanto a prazo), estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
11c. A loja está totalmente flexível para a negociação de dívidas.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
12c. Quanto aos estímulos para pagamentos à vista ou até a data do vencimento, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
13c. Os valores das mercadorias estão compatíveis com os da concorrência.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente

III. Promoção					
14c. Os empregados da loja possuem conhecimento suficiente do produto e do estabelecimento.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
15c. Os atendentes possuem conhecimento dos benefícios do produto.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
16c. Os atendentes possuem habilidade de realizar vendas adicionais.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
17c. Quanto à aparência dos funcionários, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
18c. O atendimento que a loja oferece é um fator decisivo no meu processo de compra.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
19c. A rotatividade dos funcionários me transmite uma imagem negativa da loja.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
20c. Os atendentes da loja são sinceros na hora da venda do produto.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
21c. Com relação aos vendedores superarem objeções, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
22c. Quando uma pessoa sem conhecimento ou em processo de experiência realiza o atendimento, eu me sinto	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
23c. A loja está totalmente próxima para ouvir reclamações.	Discordo inteiramente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo inteiramente
24c. Como me sinto quando recebo uma ligação da loja, informando-me das promoções ou novidades?	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Concordo inteiramente
25c. Quanto aos materiais de divulgação externos, (cartaz, outdoor, tv, rádio, folder, etc.), estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
26c. Quanto aos materiais de divulgação internos (cartazes, displays, sacolas, papel de presente, etc.), estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
27c. Quanto aos materiais, como brindes, amostras, calendários, adesivos, canetas, etc., estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
28c. Com relação ao tempo que aguardei para ser atendido, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
29c. Com relação ao tempo que aguardei no setor de embalagens, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
30c. Com relação ao tempo que aguardei no crediário, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
31c. Como me sinto quando recebo um cartão de aniversário, natal etc, mandado pela loja?	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito

IV. Distribuição					
32c. Quanto à localização da loja, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
33c. Com relação à iluminação da loja, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
34c. Com relação à quantidade de expositores, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
35c. Com relação à aclimatização da loja, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
36c. Quanto ao acesso à loja, estou	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito

Sexo:

masculino feminino

Idade:

até 20 de 21 a 30 anos de 31 a 35 anos de 36 a 40 anos acima de 40 anos

Cargo: _____

Escolaridade:

- Até 5^a série
 De 5^a a 8^a série
 Segundo grau
 Ensino superior

APÊNDICE I – REPRESENTAÇÕES GRÁFICAS

Figura 11 - Quanto às marcas que a loja oferece, meus clientes estão

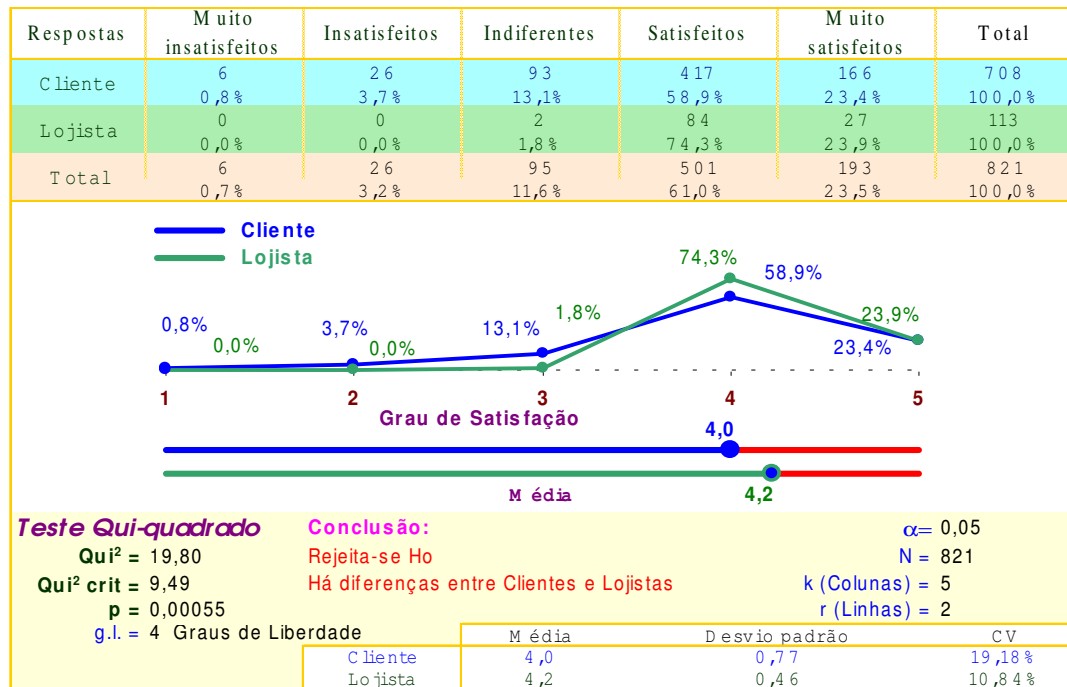


Figura 12 - Quanto a qualidade dos produtos oferecidos, meus clientes estão

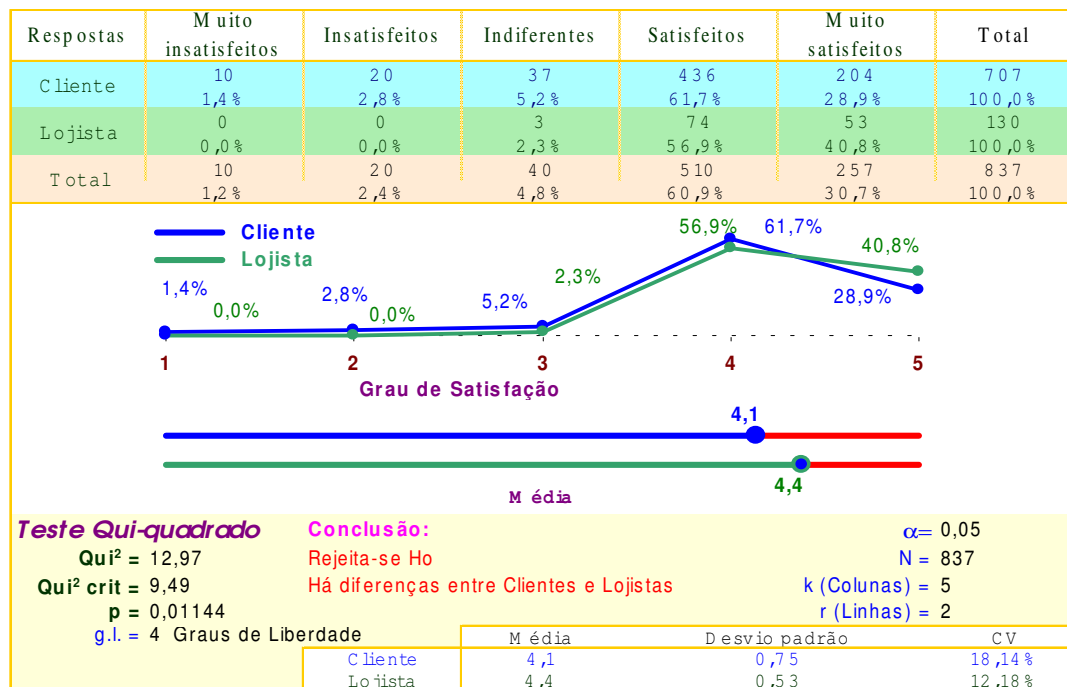


Figura 13 - Quanto à variedade dos produtos, meus clientes estão

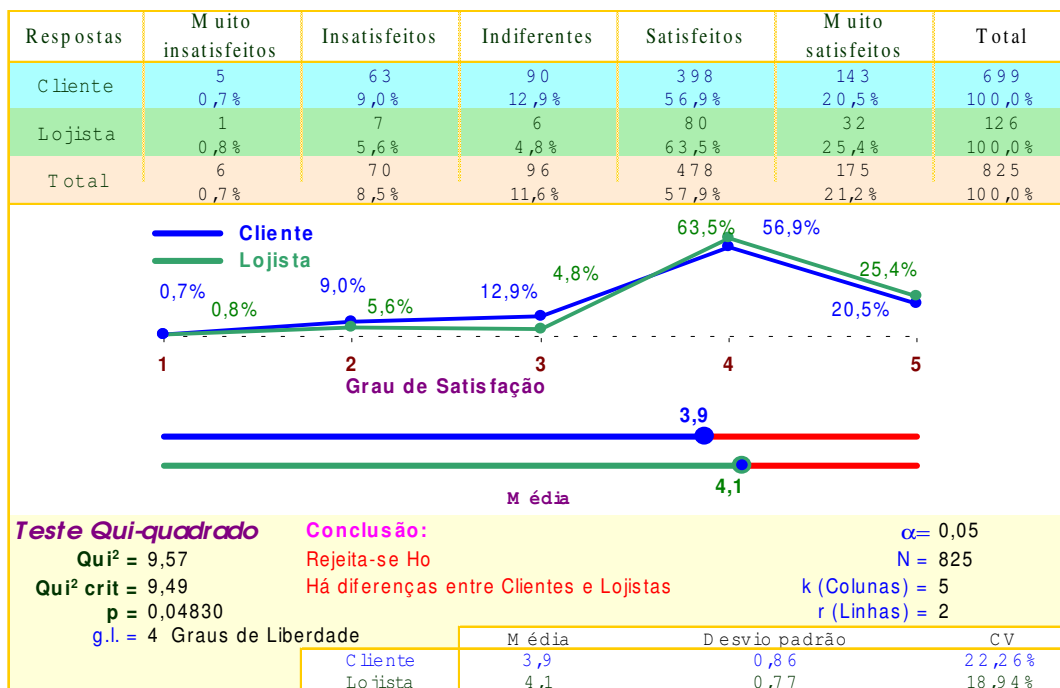


Figura 14 - Quanto à facilidade no acesso dos produtos, meus clientes estão

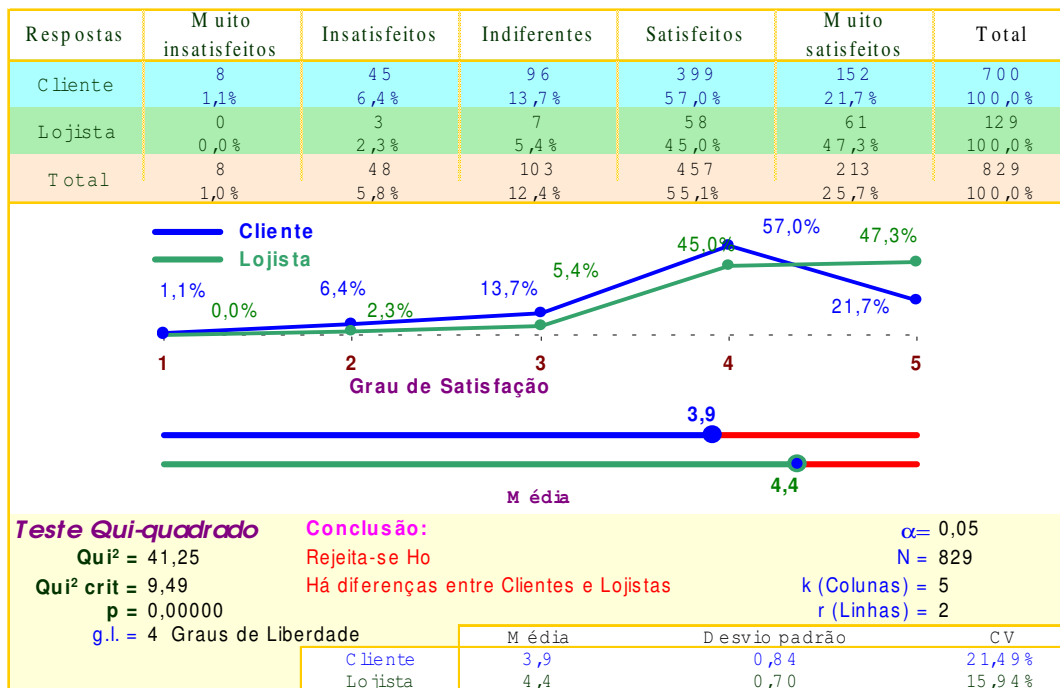


Figura 15 – Em relação ao serviço de garantia das mercadorias (serviço de troca,...), meus clientes estão

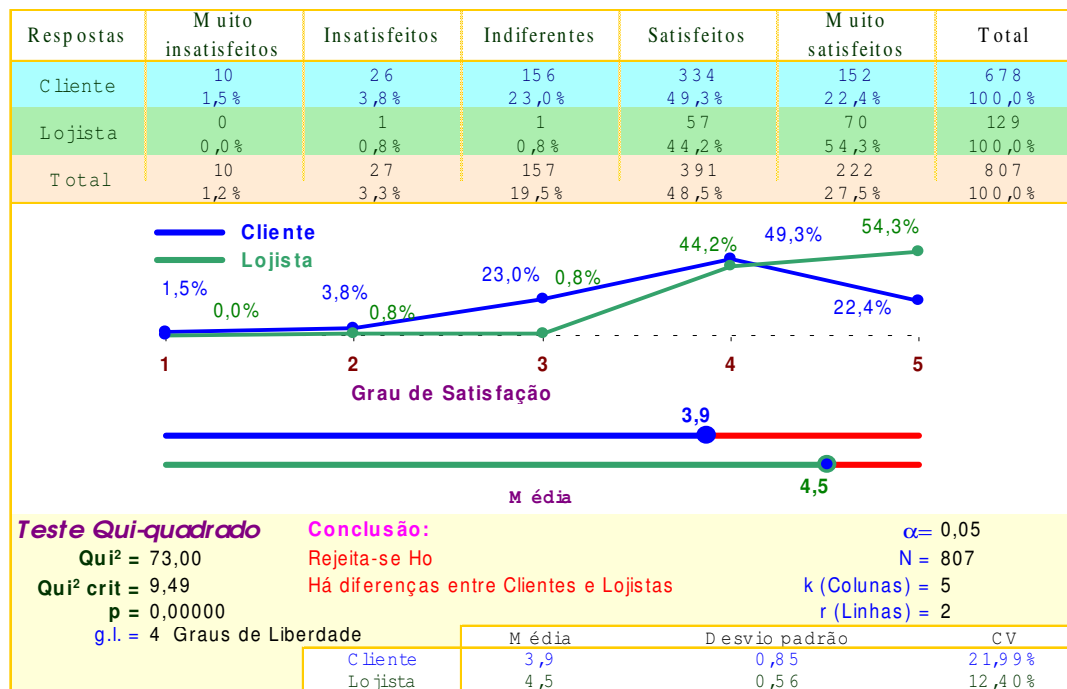


Figura 16 - Para meus clientes a qualidade do produto é um fator decisivo no seu processo de compra

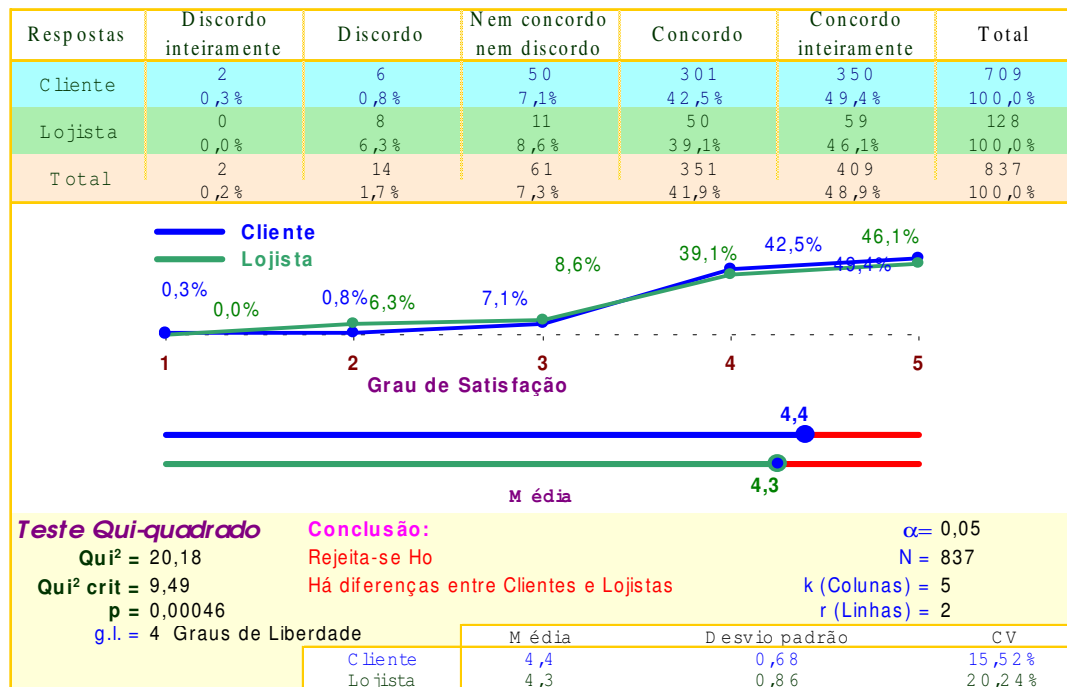


Figura 17 - Quanto a política de preços, meus clientes estão

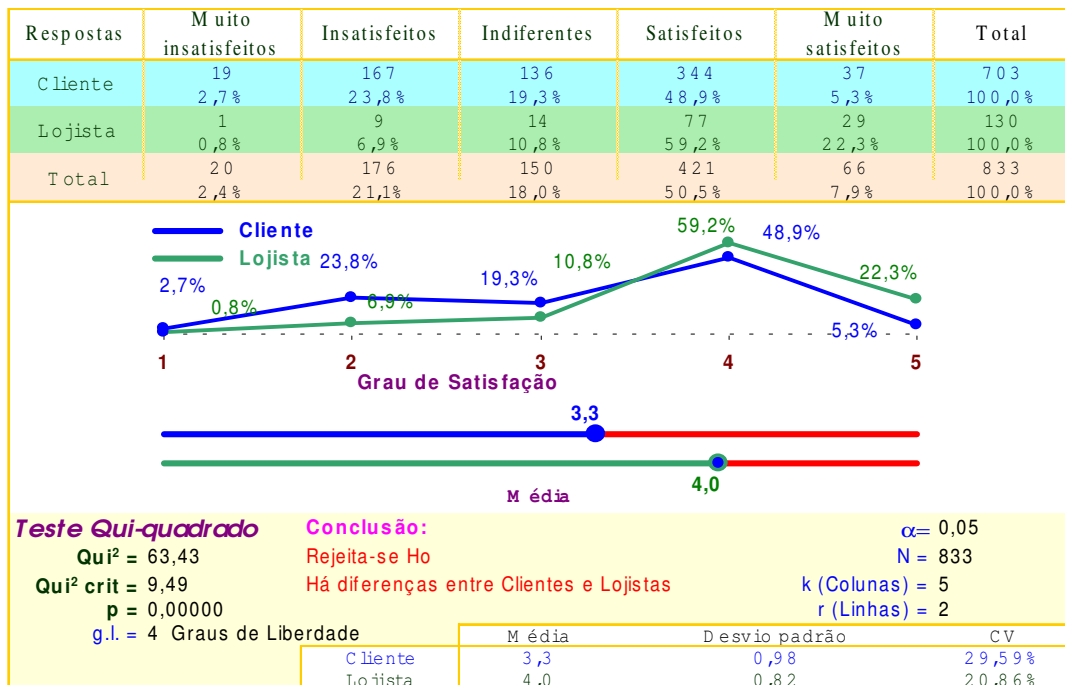


Figura 18 - Para meus clientes, o preço é um fator decisivo no processo de compra

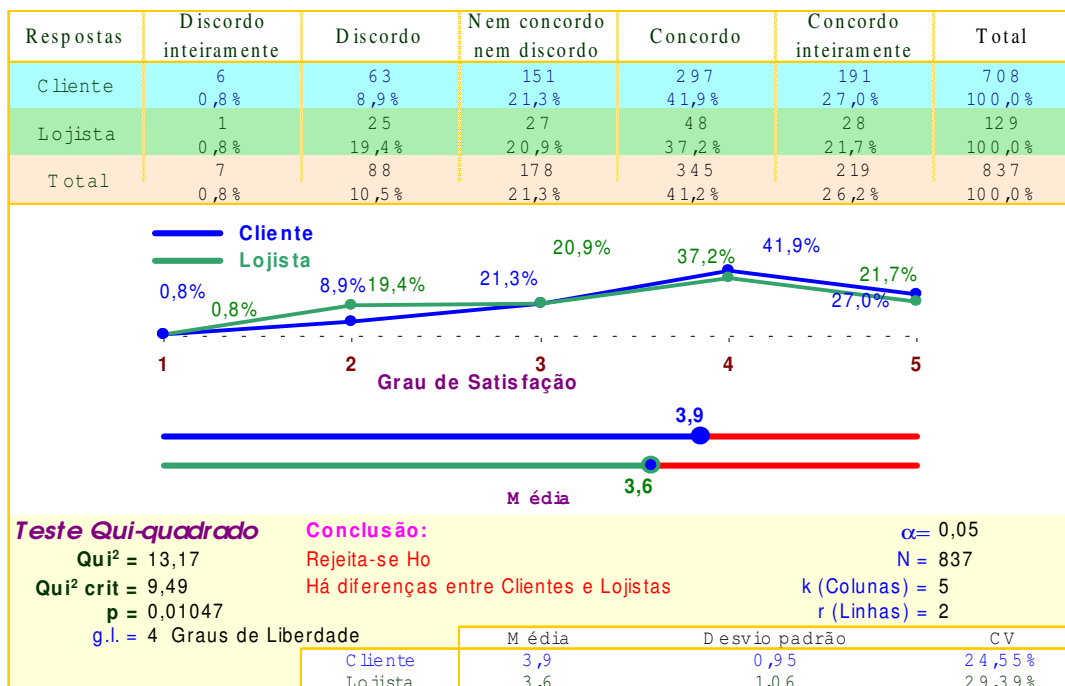


Figura 19 - Para meus clientes a possibilidade de efetuar o pagamento a prazo é fator decisivo no processo de compra

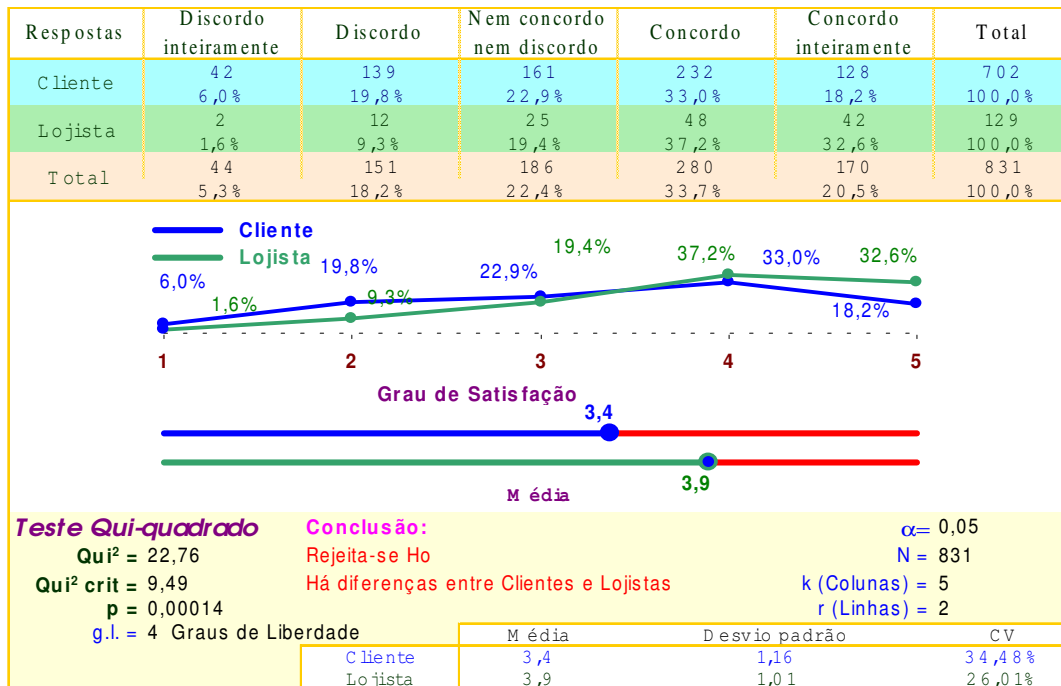


Figura 20 - Com relação a forma com que são identificados os preços das mercadorias (tanto à vista, quanto a prazo) meus clientes estão

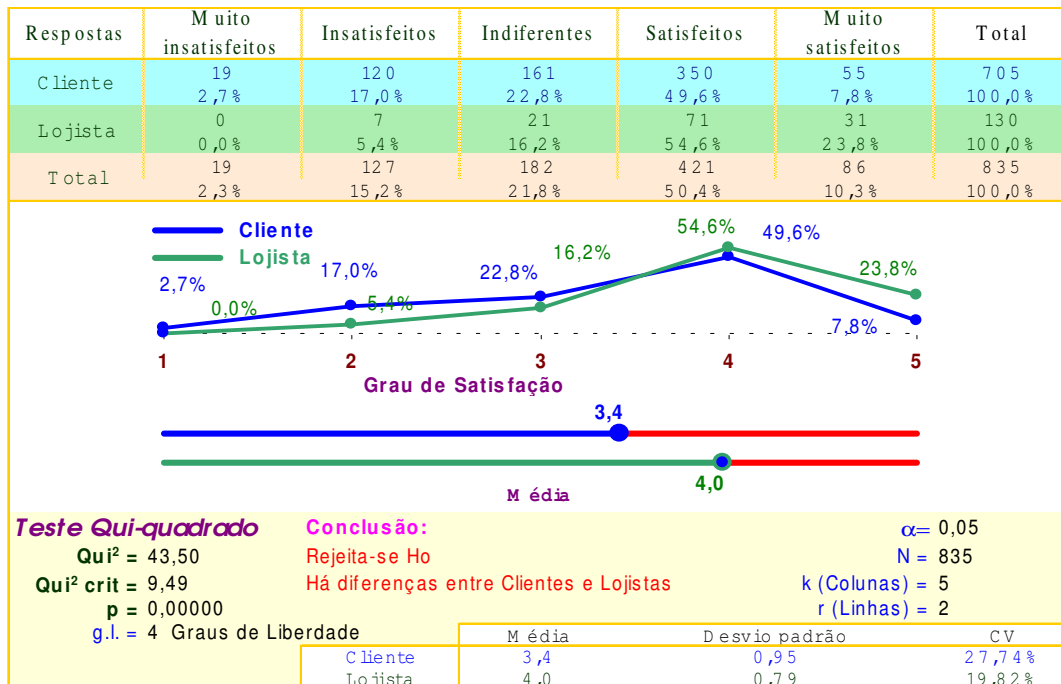


Figura 21 - A loja é totalmente flexível para a negociação de dívidas

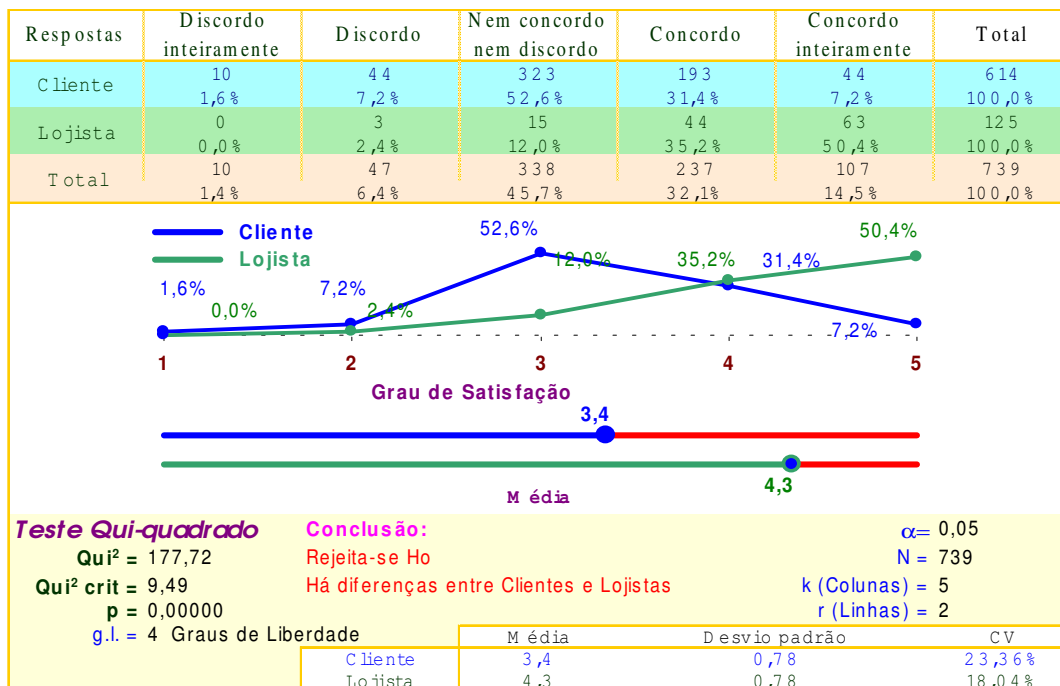


Figura 22 - Quanto aos estímulos para pagamento à vista, ou até a data do vencimento, meus clientes estão

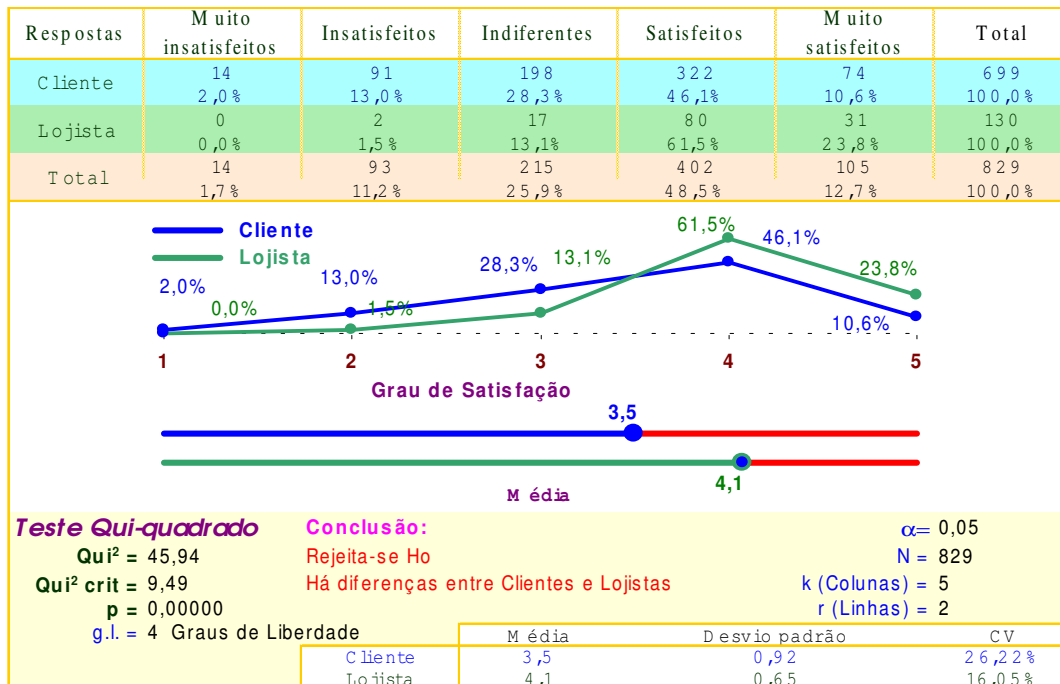


Figura 23 - Os valores das mercadorias estão compatíveis com os da concorrência

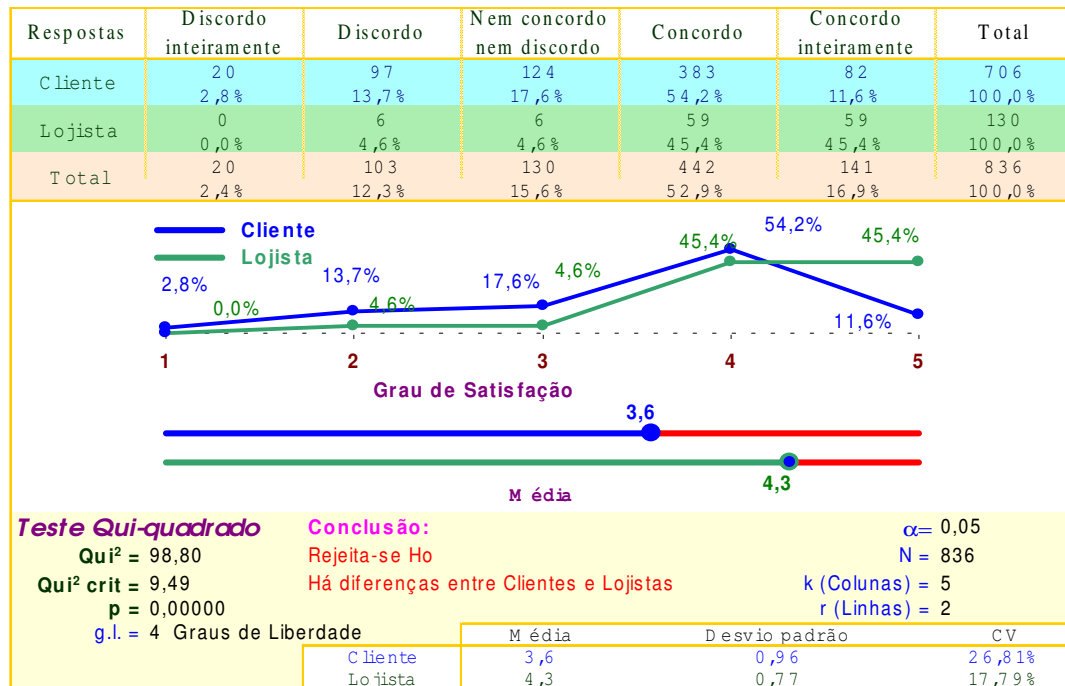


Figura 24 - Meus empregados possuem conhecimento suficiente do produto e da loja

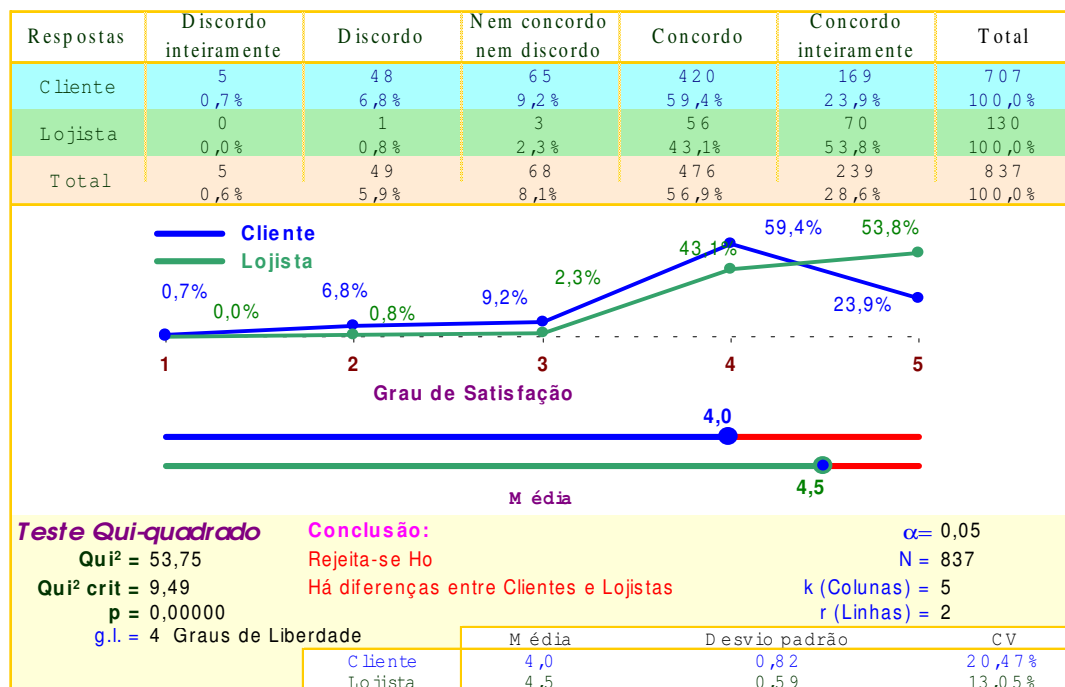


Figura 25 - Meus atendentes possuem conhecimentos dos benefícios dos produtos

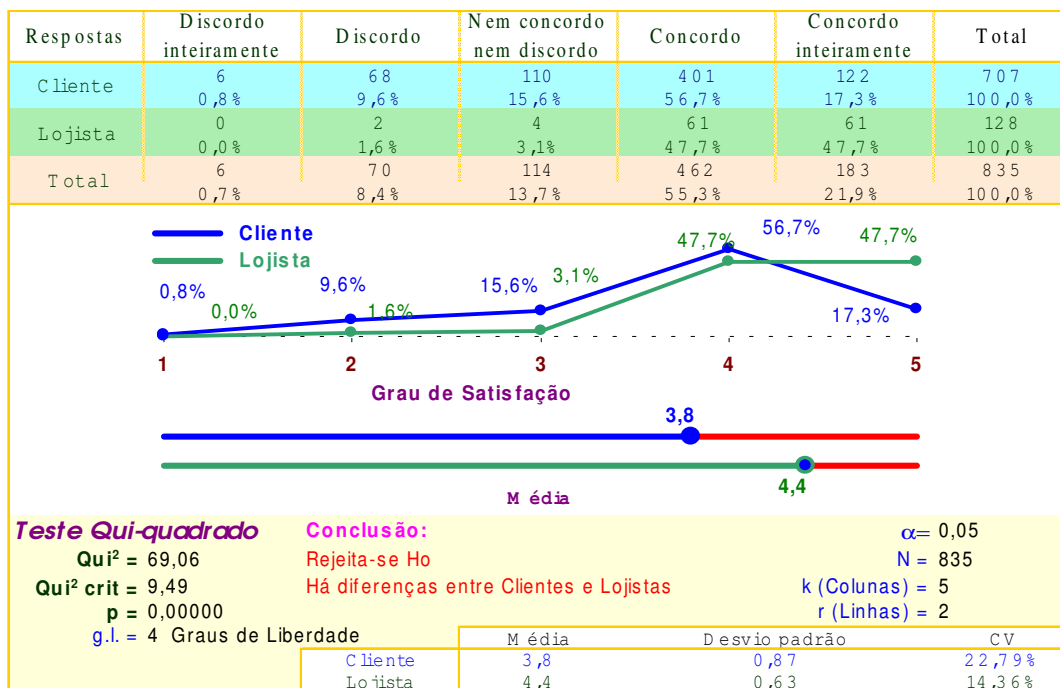


Figura 26 - Meus atendentes possuem habilidade de realizar vendas adicionais

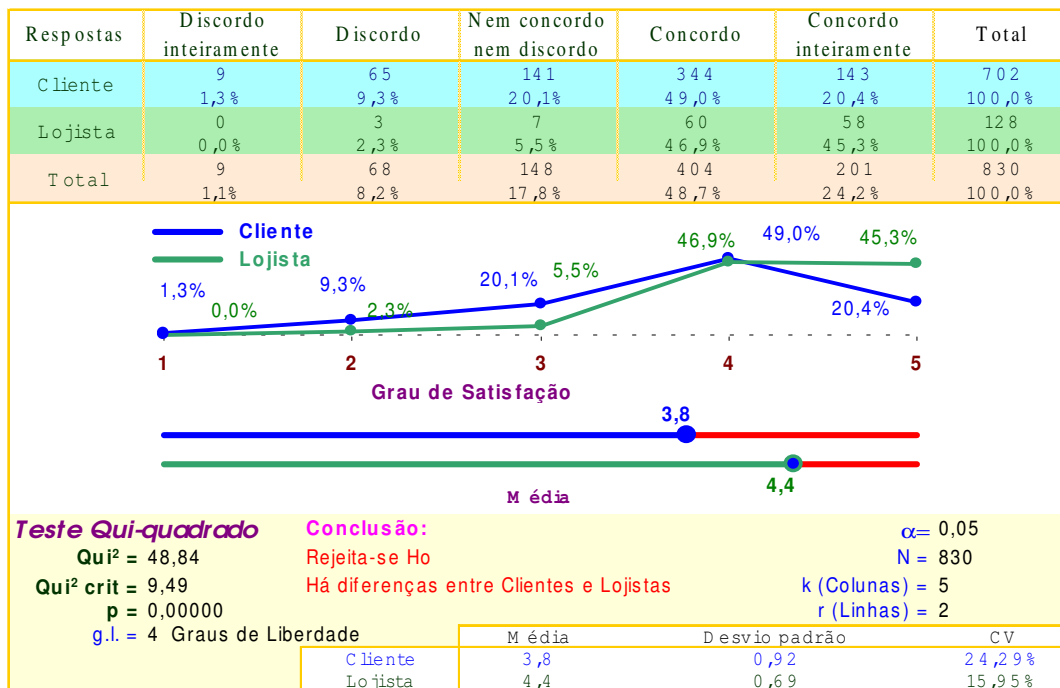


Figura 27 - Quanto à aparência dos funcionários, meus clientes estão

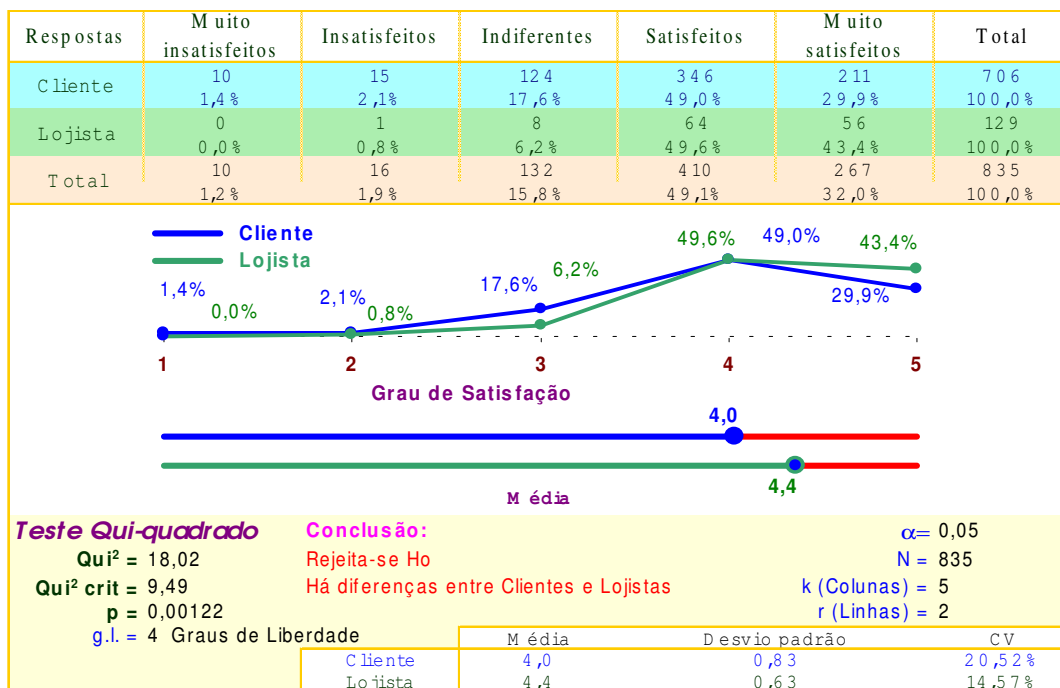


Figura 28 - Para os meus clientes o atendimento que a loja oferece é um fator decisivo no processo da compra

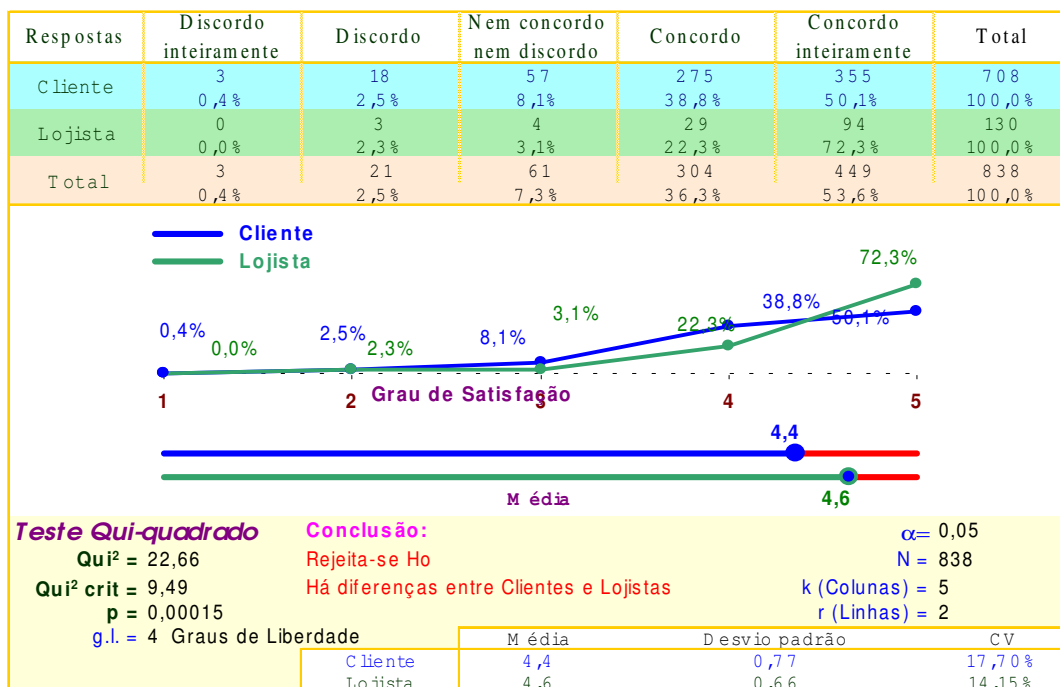


Figura 29 - Para meus clientes a rotatividade dos funcionários lhes transmite uma imagem negativa da loja

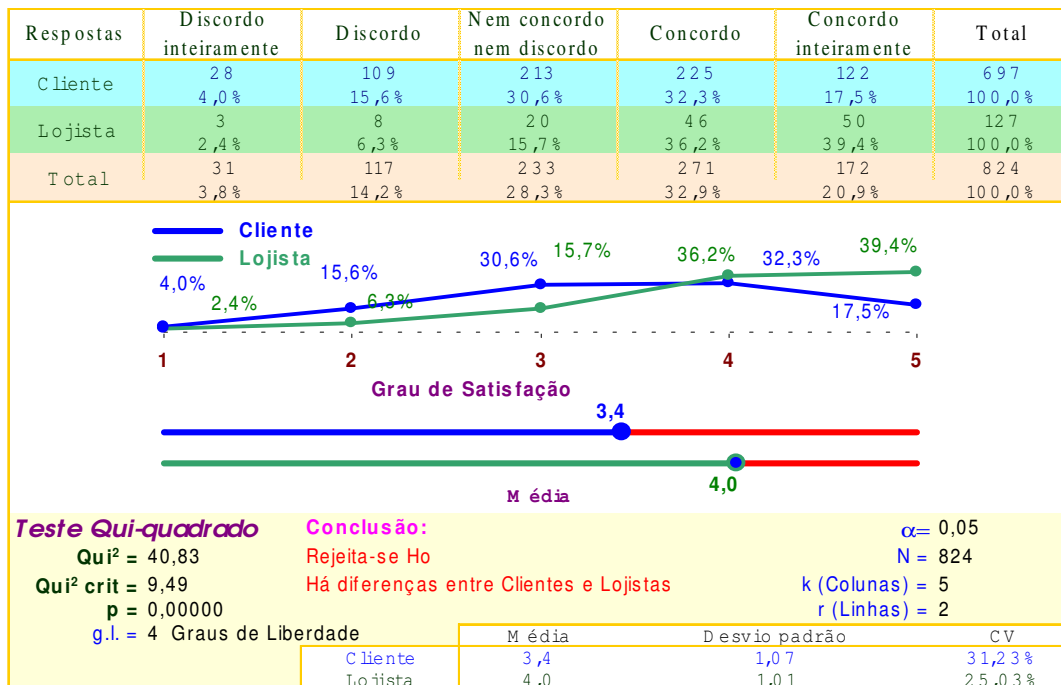


Figura 30 - Meus atendentes são sinceros na hora da venda do produto

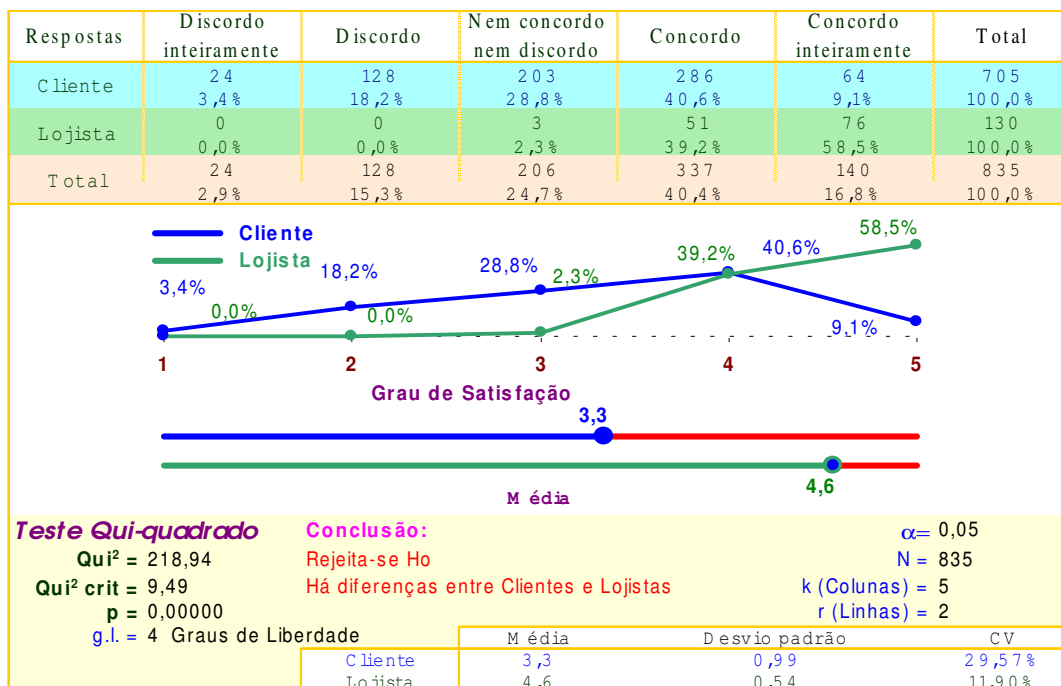


Figura 31 - Com relação aos funcionários (vendedores) superarem objeções, meus clientes estão

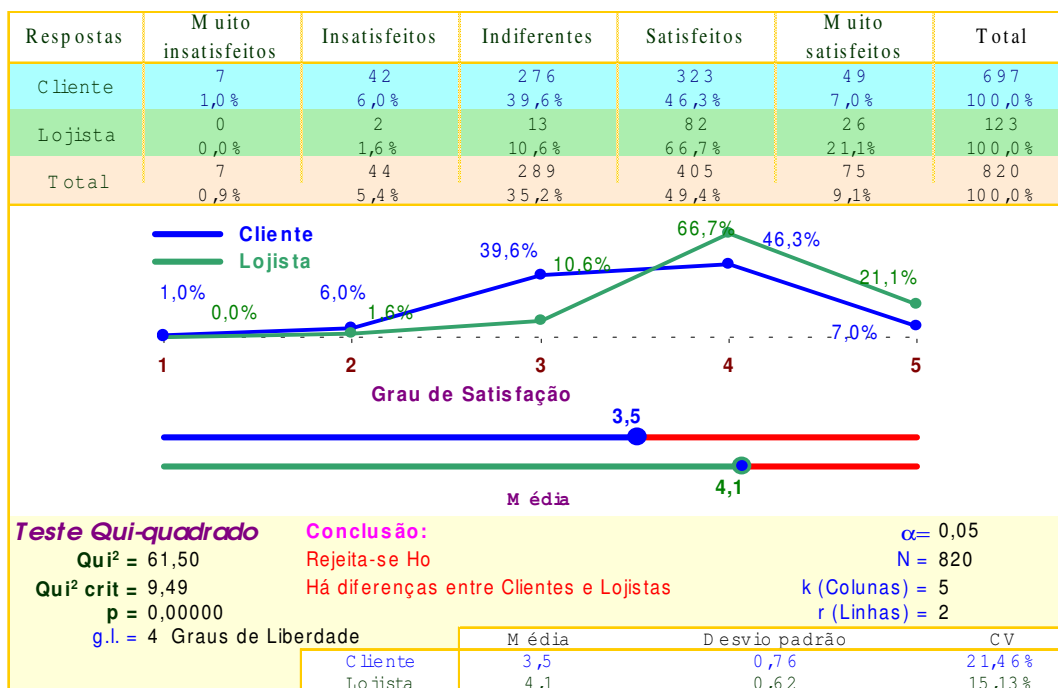


Figura 32 - Quando uma pessoa sem conhecimento, ou em processo de experiência realiza o atendimento, meus clientes se sentem

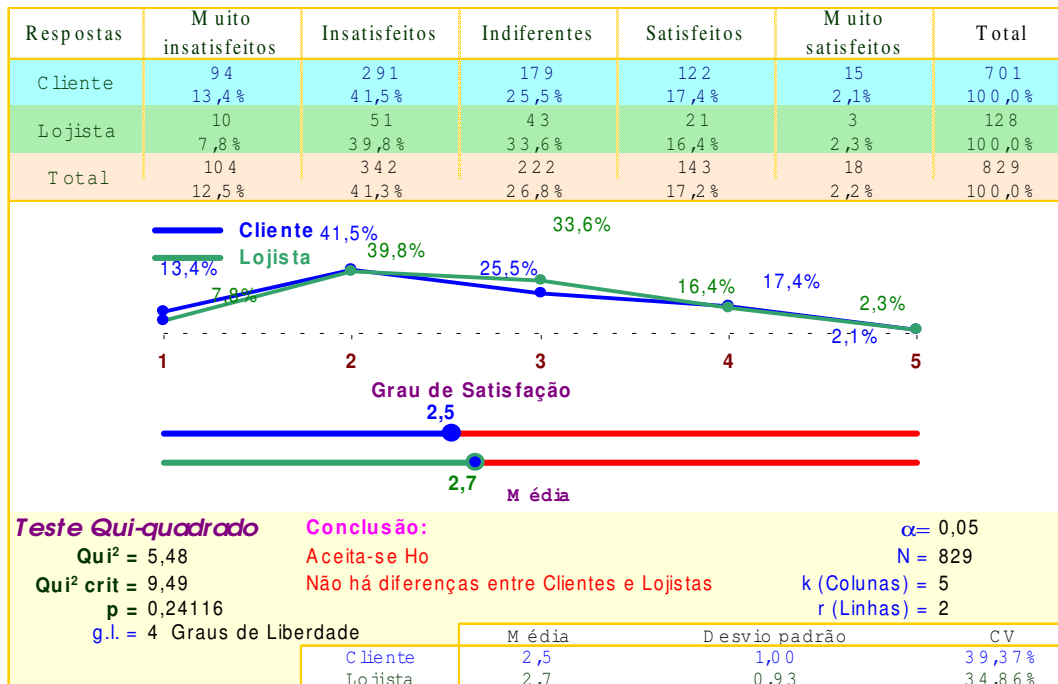


Figura 33 - A loja está totalmente próxima para ouvir reclamações

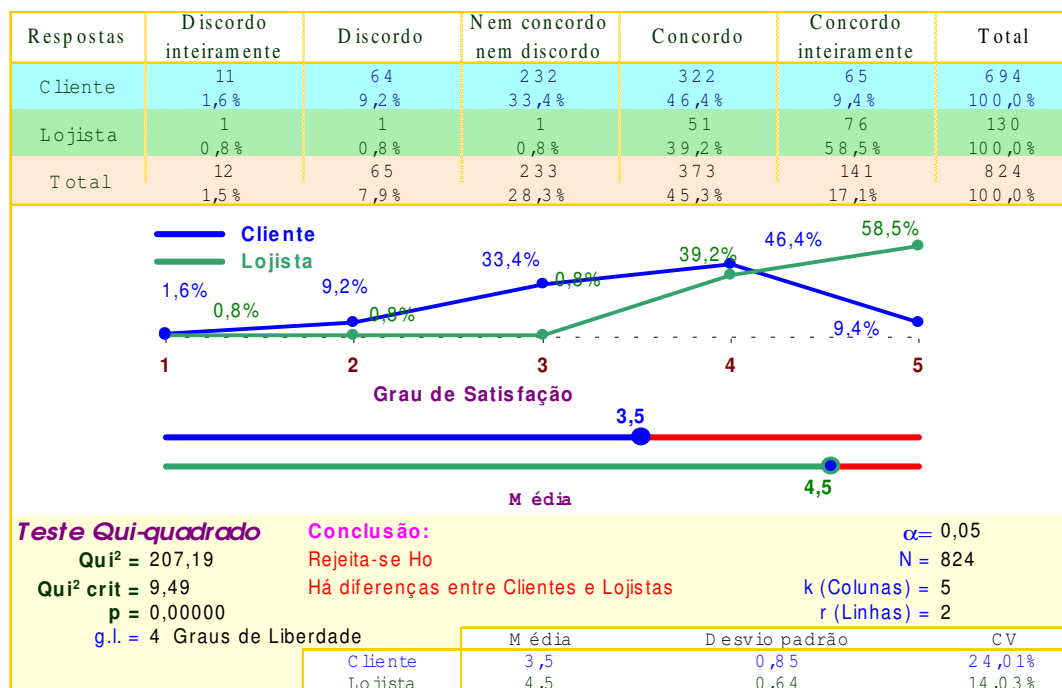


Figura 34 - Como meus clientes se sentem quando recebem uma ligação da loja, informando as promoções ou novidades?

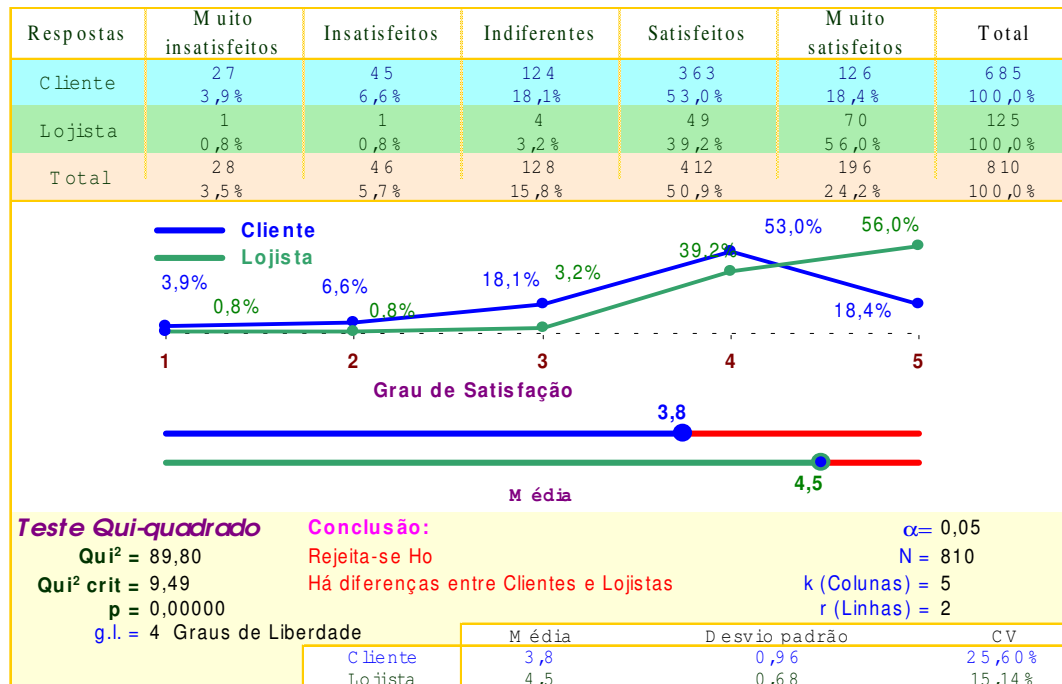


Figura 35 - Quanto aos materiais de divulgação externos, (cartaz, outdoor, TV, rádio, folder,...), meus clientes estão

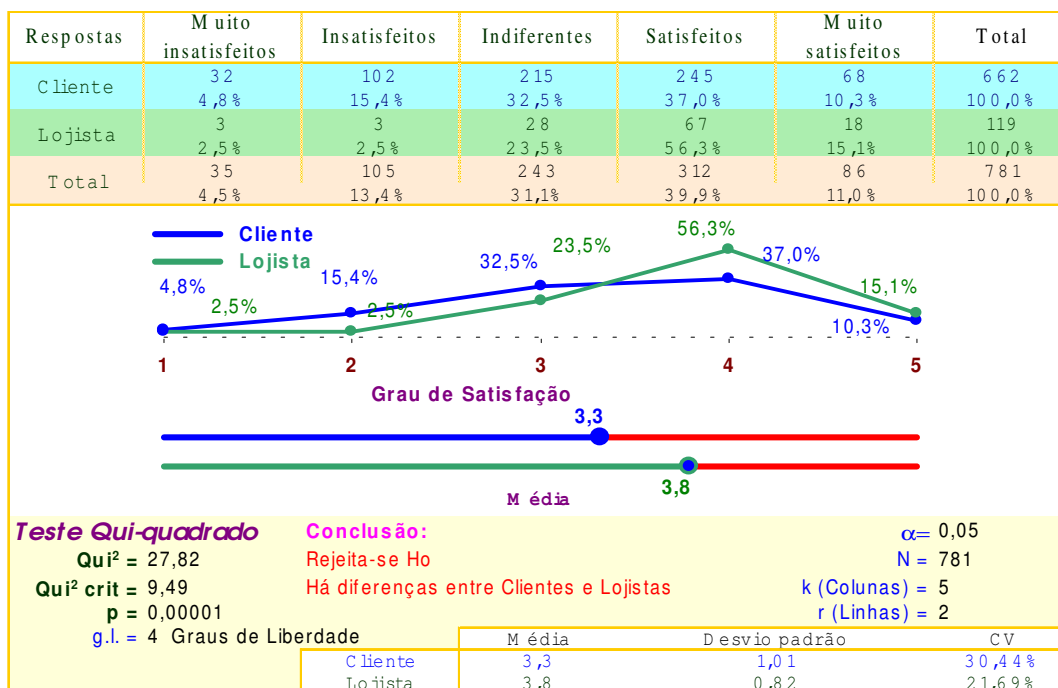


Figura 36 - Quanto aos materiais de divulgação internos (cartazes, displays, sacolas, papel de presente...) meus clientes estão

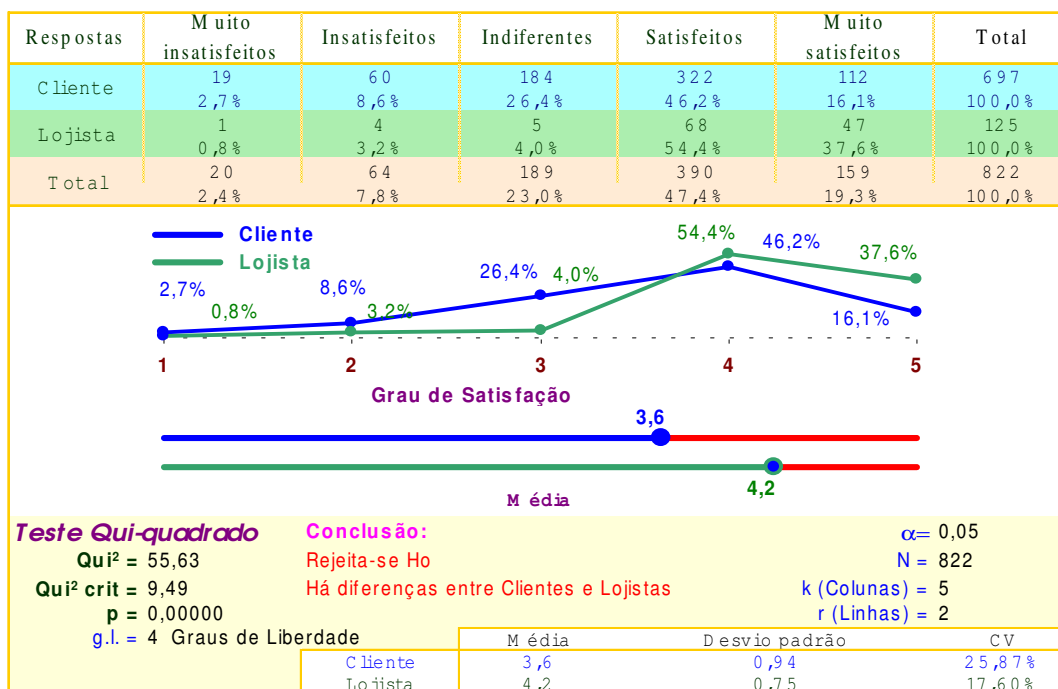


Figura 37 - Quanto aos materiais, como brindes, amostras, calendários, adesivos, canetas,..., meus clientes estão

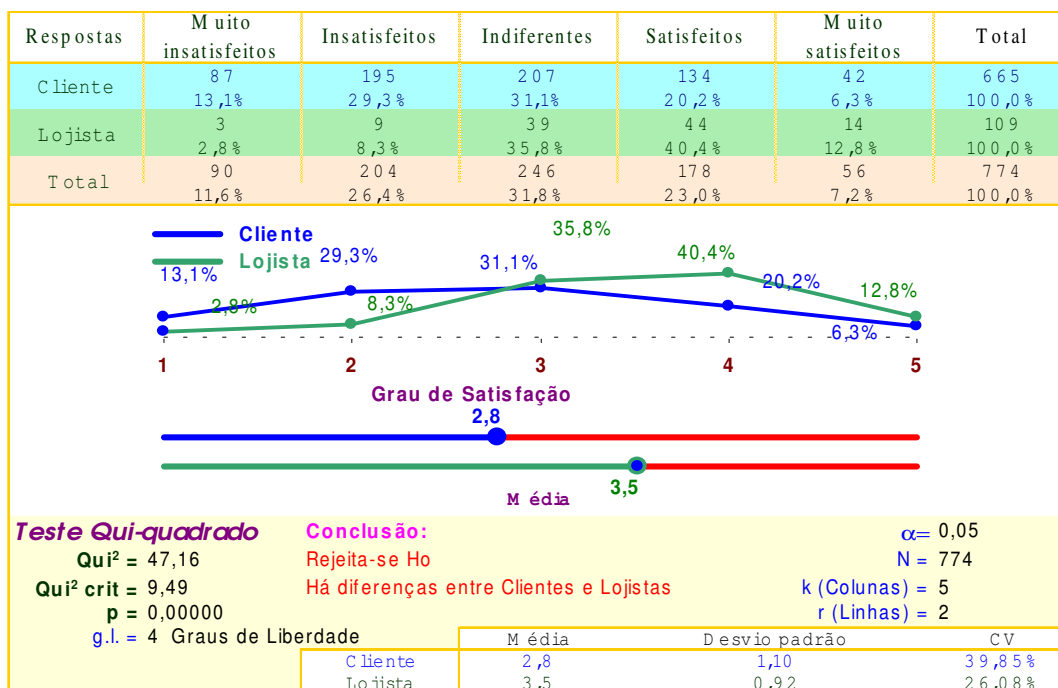


Figura 38 - Quanto ao tempo que meu cliente levou para ser atendido, ele está

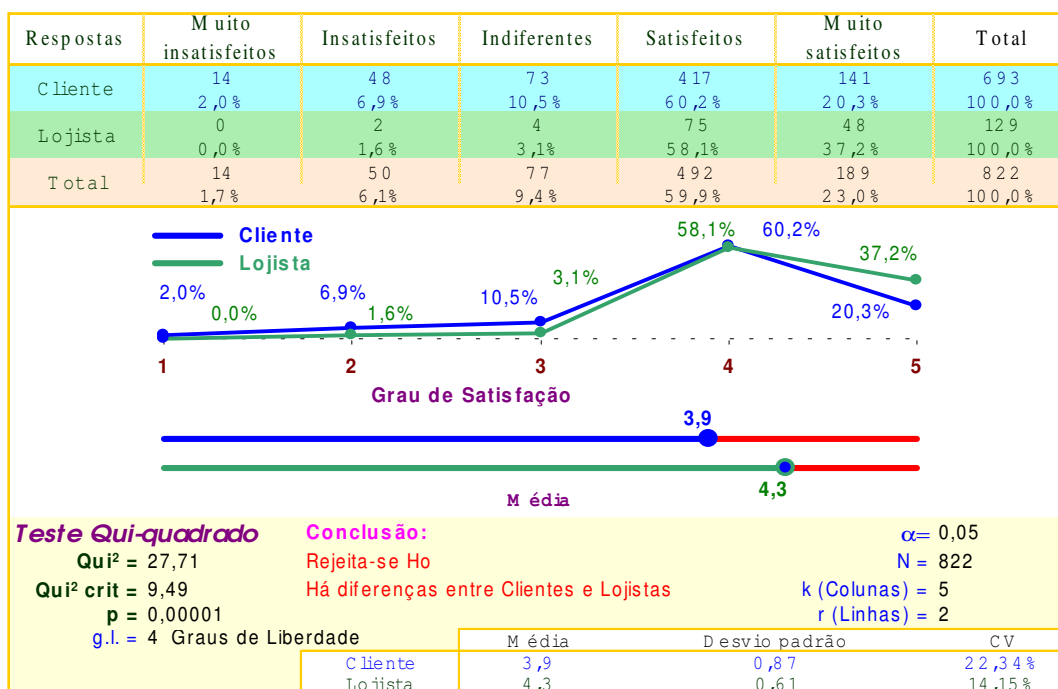


Figura 39 - Com relação ao tempo que meu cliente aguardou no setor de embalagens, ele está

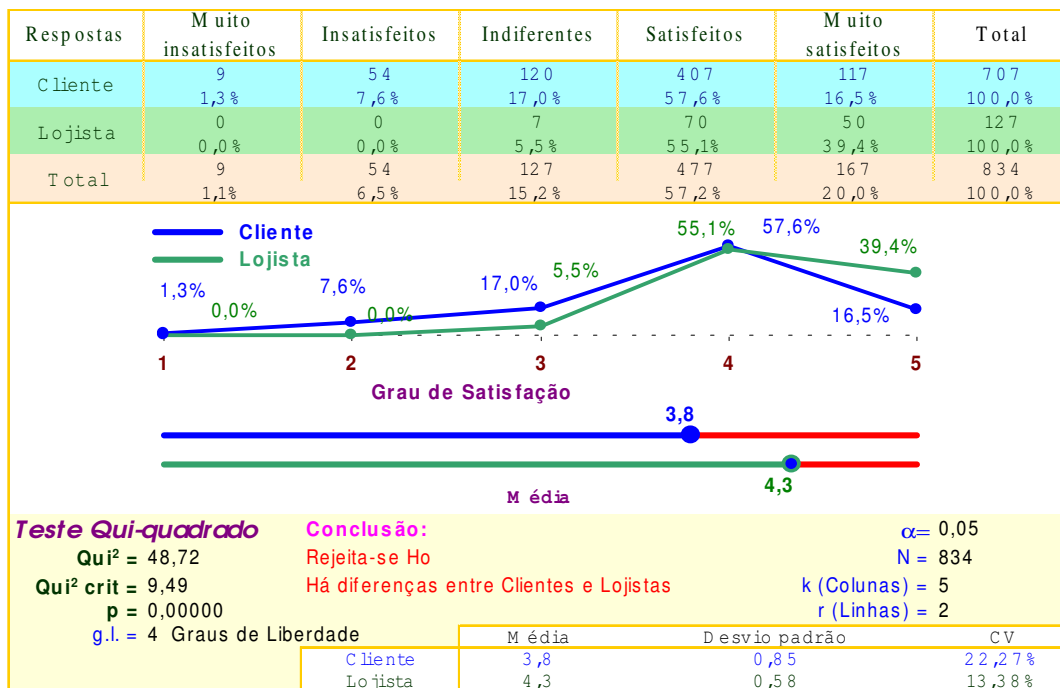


Figura 40 - Com relação ao tempo que meu cliente aguardo no crediário, ele está

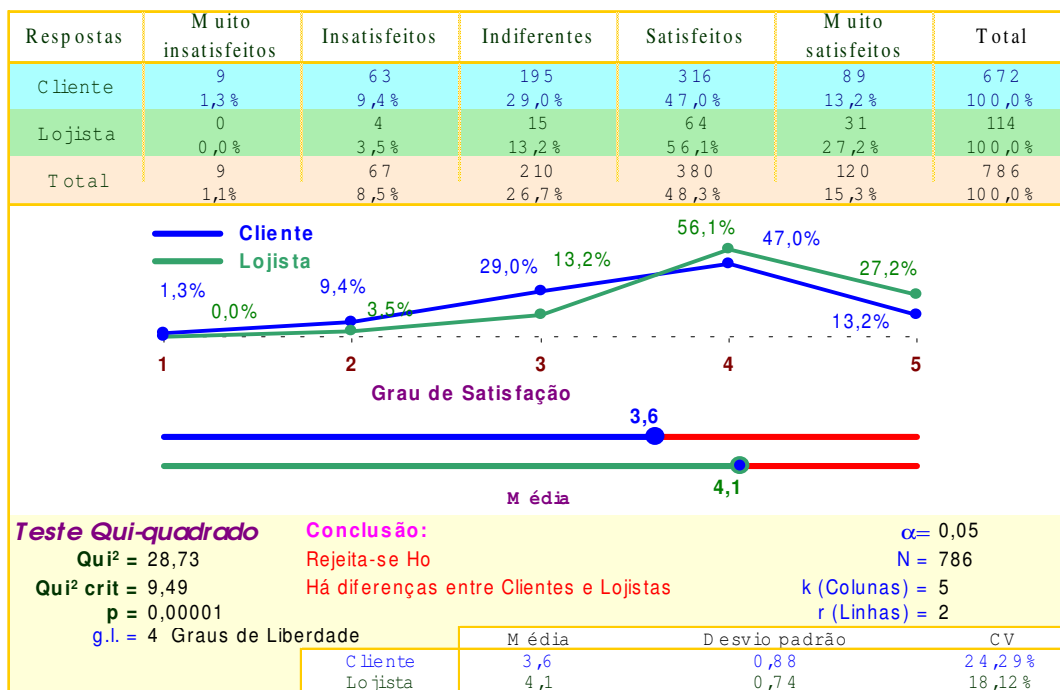


Figura 41 - Como meu cliente se sente quando recebe um cartão de aniversário, natal etc., mandado pela loja?

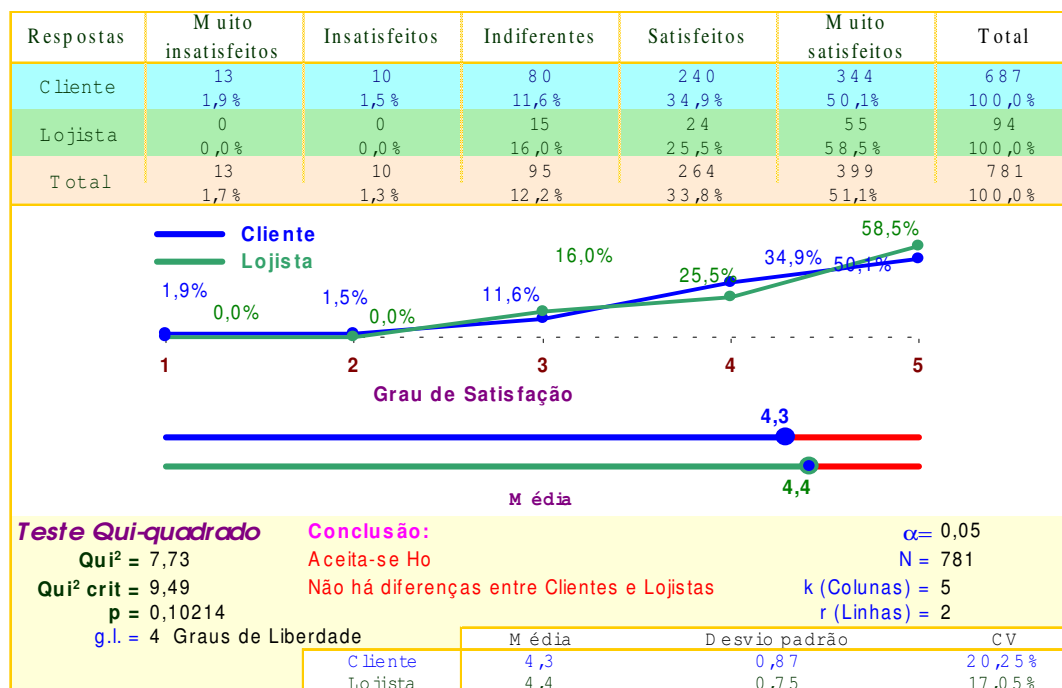


Figura 42 - Quanto a localização da loja, meus clientes estão

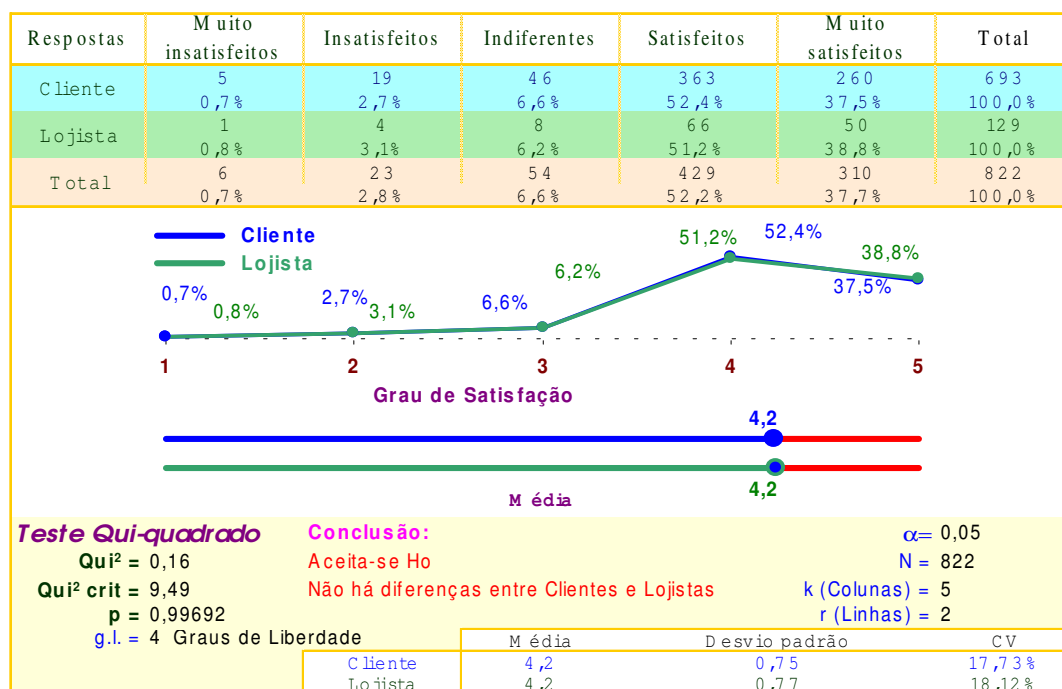


Figura 43 - Com relação a iluminação da loja, meus clientes estão

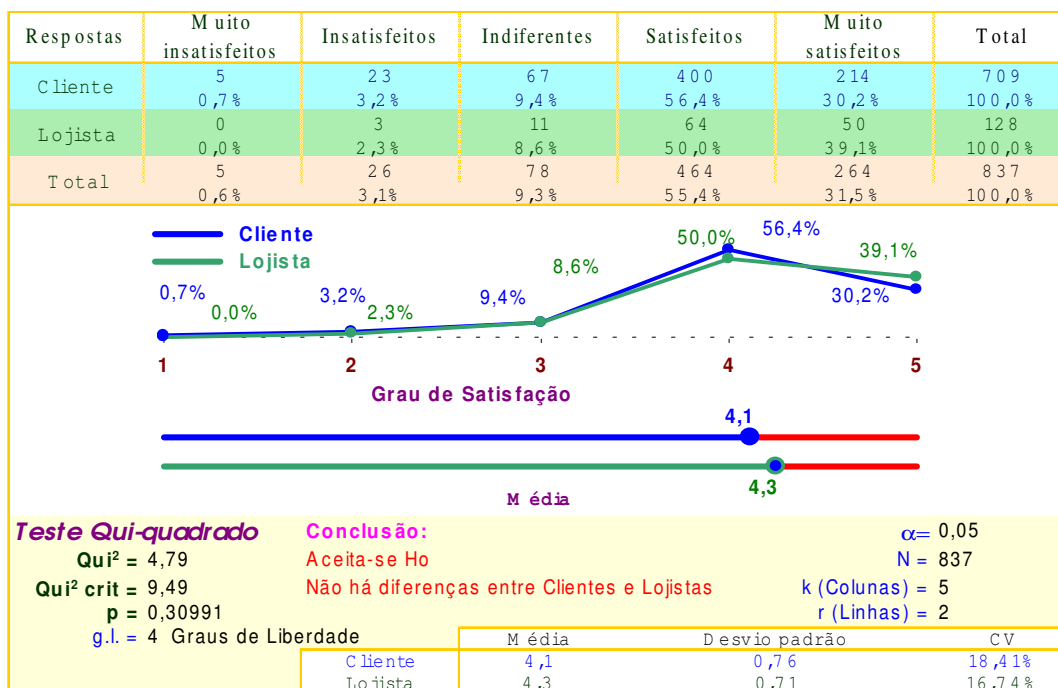


Figura 44 - Com relação à quantidade de expositores, meus clientes estão

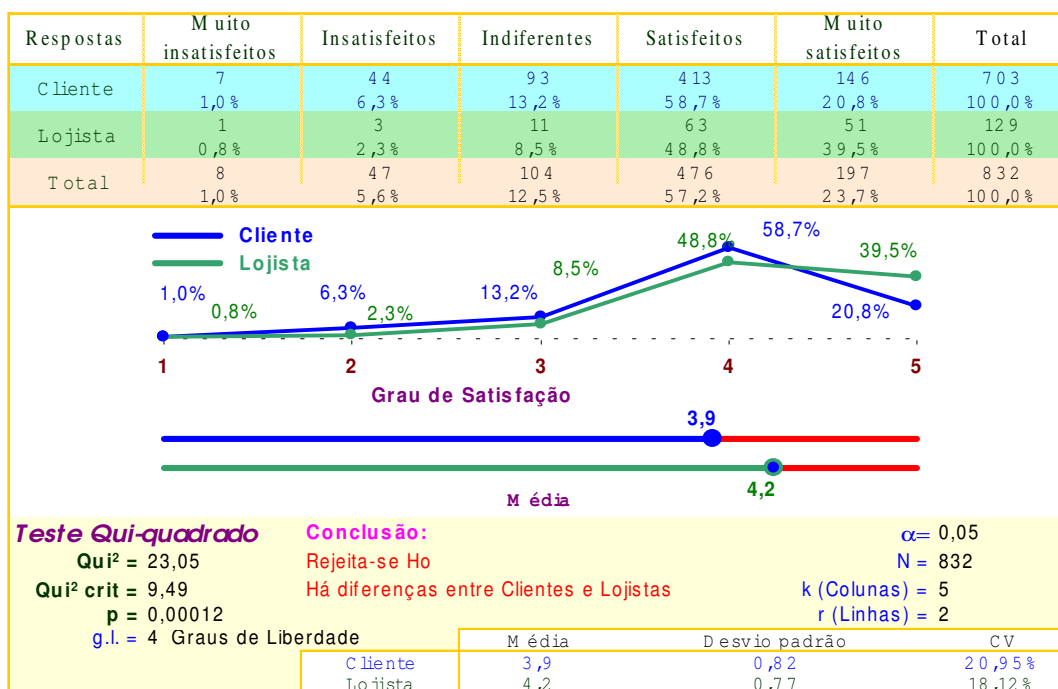


Figura 45 - Com relação a ventilação da loja, meus clientes estão

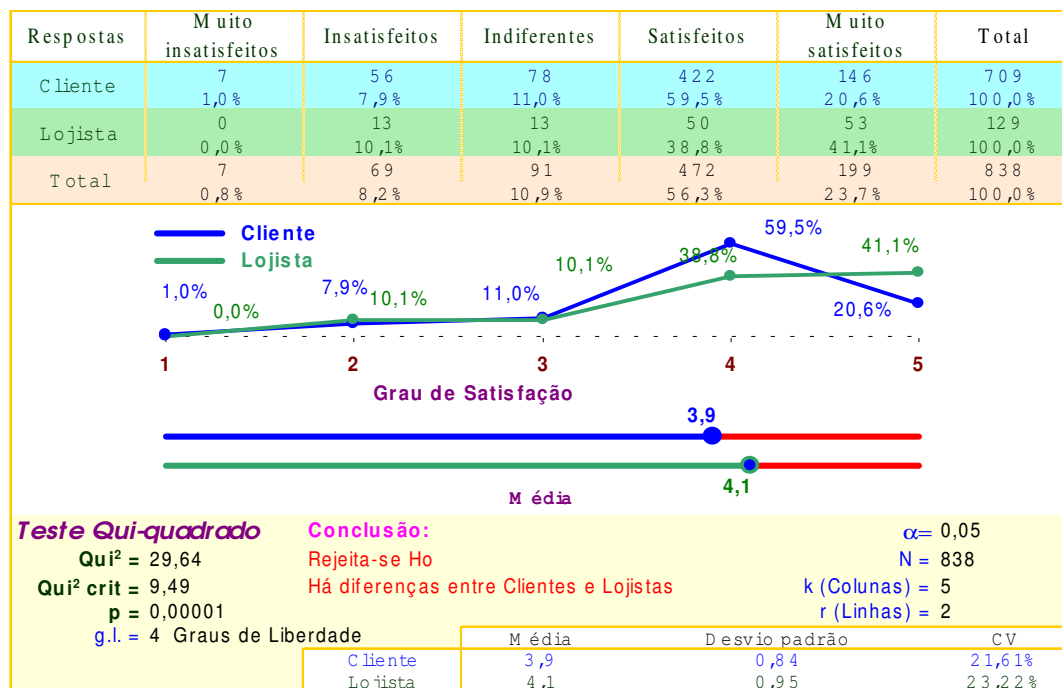


Figura 46 - Quanto ao acesso a loja, meus clientes estão

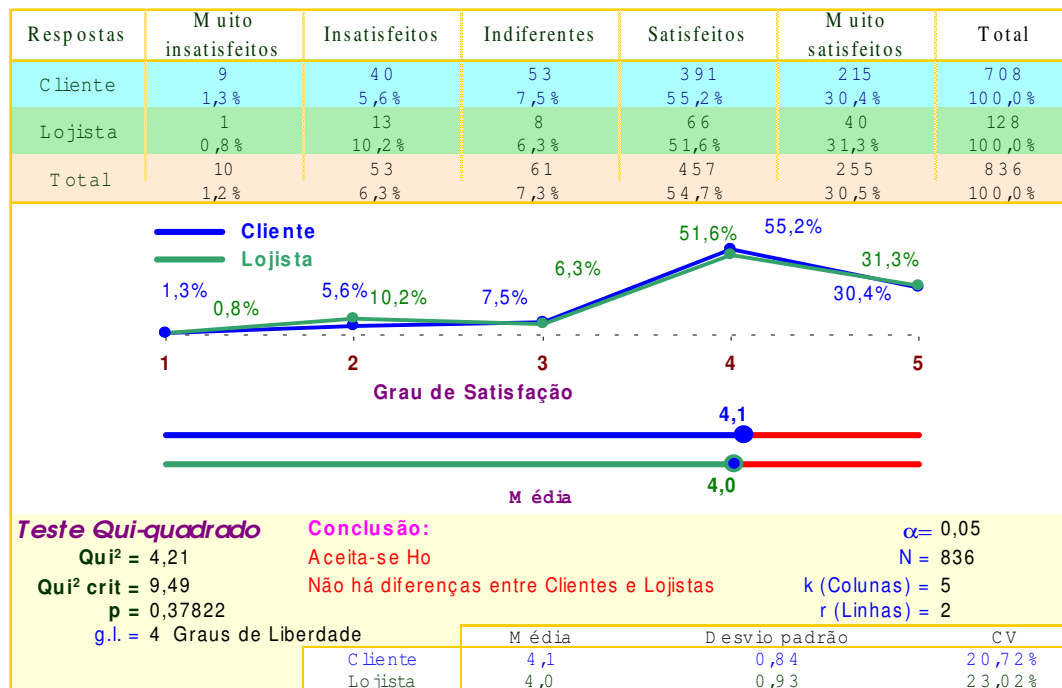


Figura 37 – Representação gráfica do grau de satisfação: I. Produto

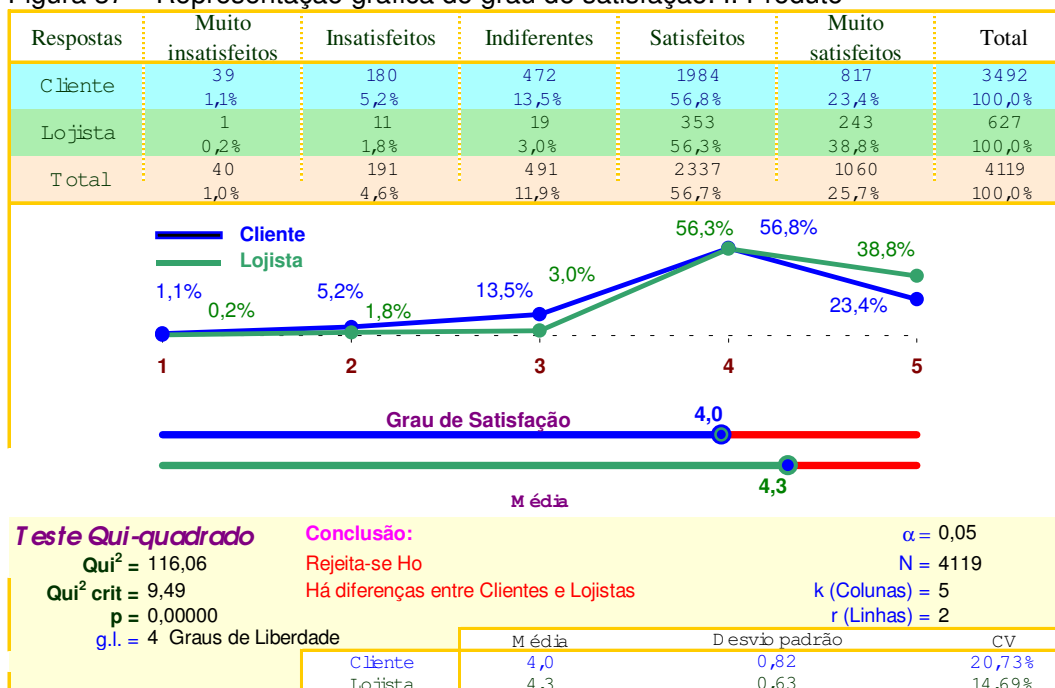


Figura 38 – Representação gráfica do grau de satisfação: II. Preço

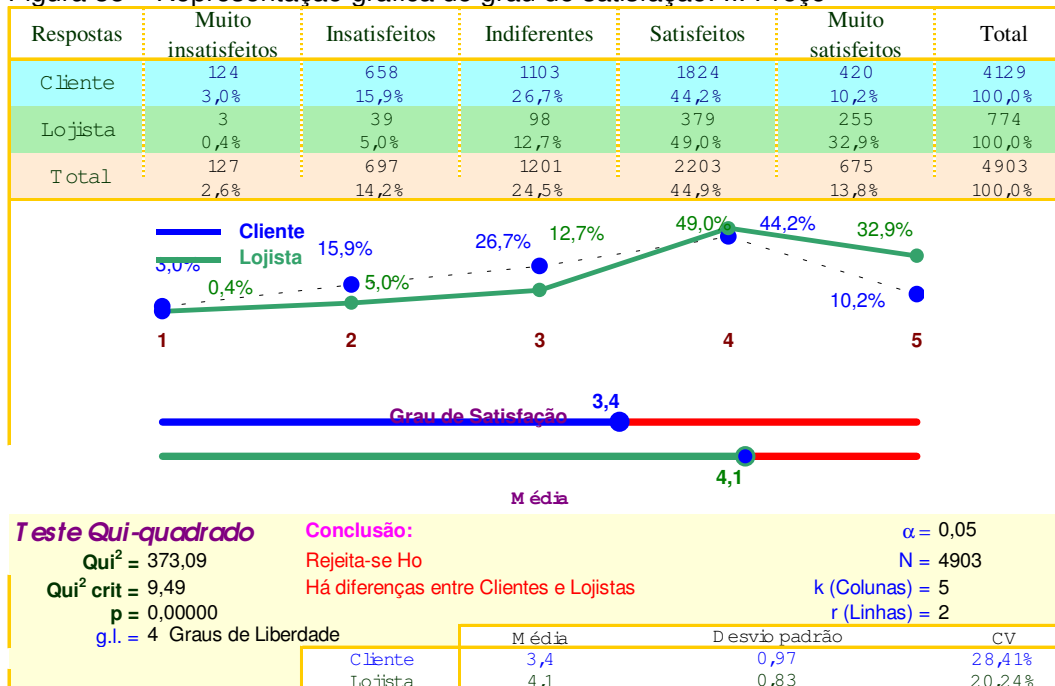


Figura 479 – Representação gráfica do grau de satisfação: III. Promoção

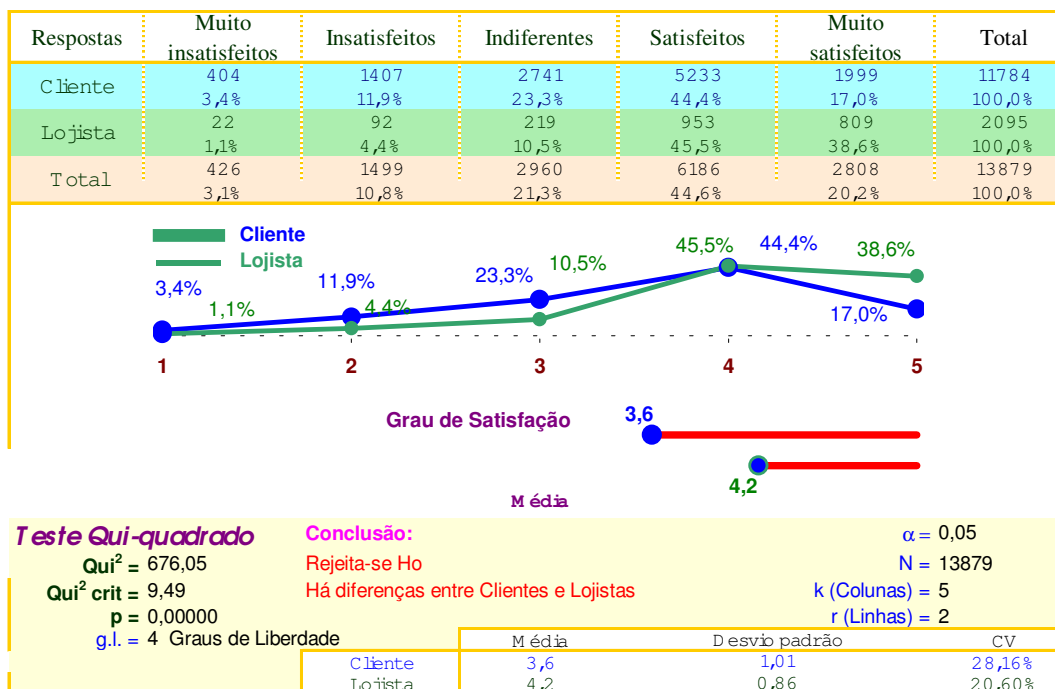


Figura 480 – Representação gráfica do grau de satisfação: IV. Ponto de distribuição

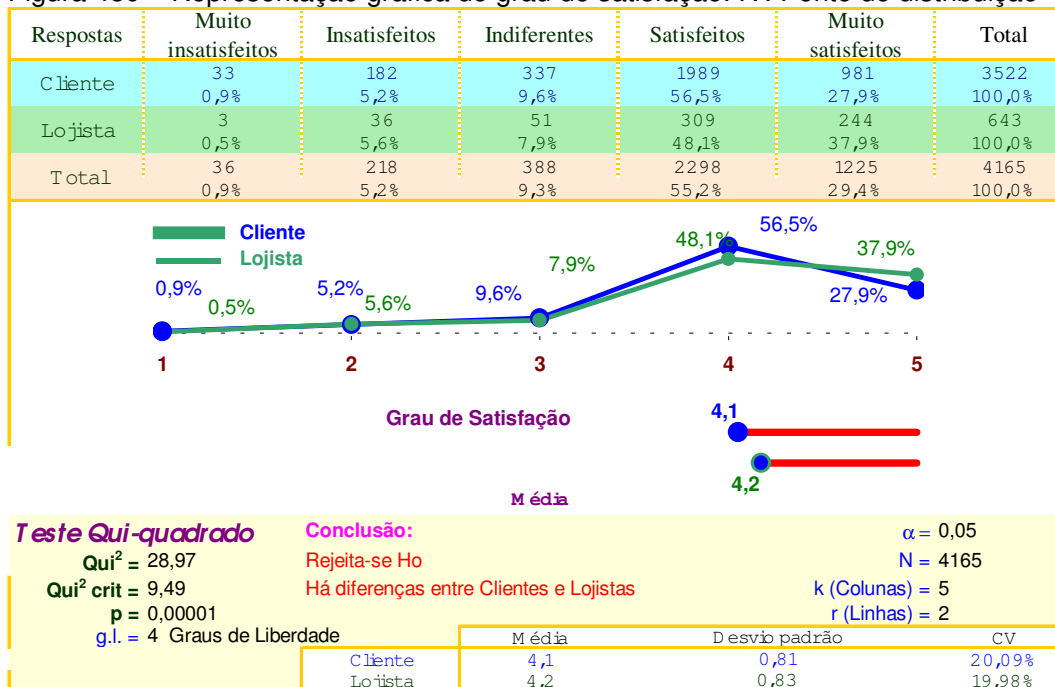
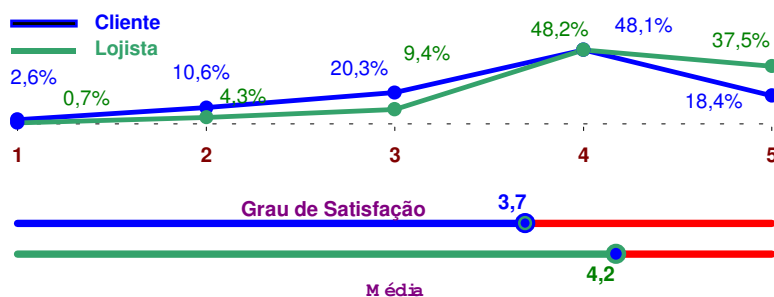


Figura 41 – Representação gráfica do grau de satisfação: V Média dos 4 P's

Respostas	Muito insatisfeitos	Insatisfeitos	Indiferentes	Satisfeitos	Muito satisfeitos	Total
Cliente	600 2,6%	2427 10,6%	4653 20,3%	11030 48,1%	4217 18,4%	22927
Lojista	29 0,7%	178 4,3%	387 9,4%	1994 48,2%	1551 37,5%	4139
Total	629 2,3%	2605 9,6%	5040 18,6%	13024 48,1%	5768 21,3%	27066



Teste Qui-quadrado

$Qui^2 = 1023,76$

$Qui^2 \text{ crit} = 9,49$

$p = 0,00000$

$g.l. = 4$ Graus de Liberdade

Conclusão:

Rejeita-se H_0

Há diferenças entre Clientes e Lojistas

$\alpha = 0,05$

$N = 27066$

k (Colunas) = 5

r (Linhas) = 2

	Média	Desvio padrão	CV
Cliente	3,7	0,97	26,41%
Lojista	4,2	0,82	19,66%

ANEXOS

ANEXO A – RELAÇÃO DE LOJAS PESQUISADAS

LOJAS DO VESTUÁRIO DO CENTRO DE BLUMENAU

1	SMILE	XV DE NOVEMBRO
2	BLUBEL	XV DE NOVEMBRO
3	SULAMERICANA	XV DE NOVEMBRO
4	COLCCI	XV DE NOVEMBRO
5	MOÇA BONITA	XV DE NOVEMBRO
6	CAMISARIA TUTTI GIORGI	XV DE NOVEMBRO
7	SMART	XV DE NOVEMBRO
8	MATÉRIA PRIMA	XV DE NOVEMBRO
9	GENERAL LYY	XV DE NOVEMBRO
10	ANA LILIANA	XV DE NOVEMBRO
11	LILICA REPLICCA	XV DE NOVEMBRO
12	MANGA CURTA	XV DE NOVEMBRO
13	PONTO 55	XV DE NOVEMBRO
14	CIA DA MODA HOMEM	XV DE NOVEMBRO
15	DAMILLER	XV DE NOVEMBRO
16	COMPLEMENTO E CIA	XV DE NOVEMBRO
17	MAKENJI	XV DE NOVEMBRO
18	CHROUPANA IND COM REPRES	Curt Hering
19	FLAMINGO	XV DE NOVEMBRO
20	CASA DOS ALFAIATES	XV DE NOVEMBRO
21	CASA BUERGUER TEC CONF	XV DE NOVEMBRO
22	LOJAS HERING	XV DE NOVEMBRO
23	MAISON MAINA IND COM LTDA	Shopping
24	PONTO ALTO MODAS LTDA	Shopping
25	HAPPY COM ROUPAS LTDA	Shopping
26	TNG COM ROUPAS LTDA	Shopping
27	CLASSMAN	Shopping
28	ALBORI	Shopping
29	VERA MARCELUS	XV DE NOVEMBRO
30	NAKISSKA	Shopping
31	BOBY BLUES	Shopping
32	BUNNY' S	Shopping
33	CIA DA CRIANÇA	Shopping
34	CAT WALK	Shopping
35	BELLA MULHER	Eng. Paul Werner
36	STRUTURA	Shopping
37	TRITTON	Shopping
38	ELLUS	Shopping
39	SOMADAY	Shopping
40	MAHA	Shopping

41	CABANA	Shopping
42	MAGIA DO CORPO	Shopping
43	NAGUCHI	Shopping
44	LEVIS	Shopping
45	MENINAS.COM	Benjamin Constant
46	HERING STORE	Shopping
47	VOGUE	Shopping
48	M. OFFICER	Shopping
49	DOM JOÃO (LACOSTE)	XV DE NOVEMBRO
50	KOERICH MODA MASCULINA	XV DE NOVEMBRO
51	MEGA STORE CRISTINA	XV DE NOVEMBRO
52	FABRIL CENTER	XV DE NOVEMBRO
53	SUL BRASIL	XV DE NOVEMBRO
54	VISUAL	XV DE NOVEMBRO
55	ANDREIFFS GRIFF	XV DE NOVEMBRO
56	ROGER GALIET	XV DE NOVEMBRO
57	CE & CE	Luiz de Freitas Melro
58	BARATOMANIA	XV DE NOVEMBRO
59	LA FIOLETA	XV DE NOVEMBRO
60	EXPRESSÃO - GATOS E ATOS	XV DE NOVEMBRO
61	BLUBEL ESPORTES	XV DE NOVEMBRO
62	SARA MODAS	XV DE NOVEMBRO
63	U1000D	XV DE NOVEMBRO
64	LA BELA DONA	XV DE NOVEMBRO
65	MONIKE	XV DE NOVEMBRO
66	OVERSET OV	XV DE NOVEMBRO
67	IND.COM	XV DE NOVEMBRO
68	SEA HORSE	XV DE NOVEMBRO
69	COISAS BRANCA	XV DE NOVEMBRO
70	TOTE	XV DE NOVEMBRO
71	USUALE	XV DE NOVEMBRO
72	BIA BASIC	XV DE NOVEMBRO
73	LEO GU	XV DE NOVEMBRO
74	JOCIANE CONFECÇÕES	Benjamin Constant
75	BLUMAIS	XV DE NOVEMBRO
76	HALEIVA	XV DE NOVEMBRO
77	MELI MODAS	ANGELO DIAS
78	LA GRIFE BOTIQUE	ANGELO DIAS
79	EXPANSSIVA	FLORIANO PEIXOTO
80	CASA DALILA	FLORIANO PEIXOTO
81	EMPORIO DA CRIANÇA	FLORIANO PEIXOTO
82	FLORIANO TRICOT	FLORIANO CENTER
83	INTENCIONAL	FLORIANO CENTER

84	TRANSPARÊNCIA	FLORIANO CENTER
85	EMPÓRIO.COM	CURT HERING
86	SPIRIT WALKER	CURT HERING
87	MODA GRANDE	CURT HERING
88	CASA ROSADA	CURT HERING
89	ALURE	CURT HERING
90	DULMAR	PADRE JACOBSEN
91	TENDA DO NORTE (MODAS)	PADRE JACOBSEN
92	LA BELLE	RUA 7
93	BISOU BISOU (MODA JOVEM)	RUA 7
94	BISOU BISOU	RUA 7
95	SUPER BABY	NAMY DEEKE
96	CHIQUITA	NAMY DEEKE
97	ALAMEDA 40	ALAMEDA
98	PONTINHO	ALAMEDA
99	SHWANKE BABY	ALAMEDA
100	SHWANKE MULHER	ALAMEDA
101	NO AR	RODOLFO FREYGANG
102	PARADOXO	RODOLFO FREYGANG
103	Z3	ALAMEDA
104	CASA ROME	2 DE SETEMBRO
105	LOJA CLAUDIA	2 DE SETEMBRO
106	PALESTRA ESPORTES	2 DE SETEMBRO
107	LENITA MODAS	2 DE SETEMBRO
108	GANG	Shopping
109	WOLFF	CIC
110	PROINTEX	CIC
111	AZZIÉ	CIC
112	CIA GOTA - ONDA POSITIVA	CIC
113	LUCIANA MACHADO	CIC
114	DE MELLO	CIC
115	STATTON	CIC
116	BELLE ROBE	CIC
117	CIATIVA	CIC
118	ELEMENTAR	CIC
119	PACÍFICO SUL	CIC
120	MIRAFLORES	CIC
121	GIRAFFE	CIC
122	CHEMYSE	JOÃO PESSOA
123	CORDYLINE	Benjamin Constant
124	RUMINA MODAS E PRESENTES	Benjamin Constant
125	NEURÔNIO	ANTONIO DA VEIGA
126	LEOMAR - JEANS E TENCEL	BENJAMIN CONSTANT

127	HEVEROTH	BENJAMIN CONSTANT
128	M. CURBANI	BENJAMIN CONSTANT
129	HERKENHOFF	GENERAL OSÓRIO
130	A PROGRESSIVA	AMAZONAS
131	KOEHLER	AMAZONAS
132	KARINA MODAS	AMAZONAS
133	MARIA TEREZA MODA MULHER	AMAZONAS
134	ACAPULCO	AMAZONAS
135	ERVA DOCE	AMAZONAS

GLOSSÁRIO

4 Cs	O composto do marketing, visto sob a ótica do cliente, a saber, a definição do valor para o Cliente, do menor Custo, da Conveniência e da Comunicação.
4 Ps	Ver o composto de marketing.
Análise de mercado:	Atividade que visa obter a direção das mudanças que provavelmente vão afetar os mercados e a demanda de produtos e serviços de uma empresa. Ver Macroambiente.
Auditoria de marketing:	A análise do macroambiente: do produto, dos clientes, do mercado e dos concorrentes para elaboração do plano de marketing
Benefícios:	Atributos ou conjunto destes que represente atendimento a desejos de um segmento ou mercado ou, ainda, o atributo que motiva o comportamento de compra.
Canais de distribuição:	Meios que são utilizados para fazer com que os produtos e serviços saiam do produtor e cheguem a cliente final. São os meios utilizados para se definir o P Praça (um dos 4 Ps do marketing).
Ciclo de vida do produto (CVP):	Descreve qual o estágio ou a fase em que um produto se encontra. Ver Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio.
Cliente:	Aquele que compra bens ou serviços, para si ou para presentear.
Comercialização:	Estágio em que um novo produto ou serviço inicia suas vendas no mercado ou segmento.
Comportamento do consumidor:	Processo pelo qual as pessoas ou os grupos de pessoas passam para selecionar, comparar, usar, utilizar, dispor de produtos, serviços e experiências para satisfazer suas necessidades e desejos.
Composto de marketing:	A definição do composto abrange definir os 4 Ps do marketing, a saber: Produto, Preço, Promoção e Praça. O mesmo que “mix” de marketing. Ver também 4 Cs.
Consumidor:	Aquele que faz uso dos bens ou serviços, adquiridos por si ou por outros.
Crescimento (CVP):	Fase em que um produto começa a aumentar rapidamente suas vendas.
Declínio (CVP):	Fase em que um produto diminui suas vendas e sua lucratividade e o produto pode ser abandonado.
Demanda:	Número de compras possíveis para um determinado produto ou serviço, num determinado mercado e em um determinado espaço de tempo.
Demografia:	As características mensuráveis de um mercado ou de uma população em termos de número de pessoas, densidade territorial, sexo, idade, raça, estado civil, formação, ocupação, etc.

Desejo:	Diferentemente da necessidade, que indica a privação de uma satisfação básica, o desejo é uma atitude ou emoção moldada ou culturalmente ou por traço de personalidade ou por estilo de vida.
Dissonância cognitiva:	Desconforto que pode acontecer após a compra, geralmente relacionado a bens de alto valor.
Estratégias de marketing:	O conjunto de ações previstas para alcançar os objetivos de marketing.
Inovação:	Um produto ou serviço que é percebido como sendo novo, diferente dos demais produtos e serviços existentes.
Intermediários:	Empresa ou pessoas que auxiliam na distribuição, que são o canal de distribuição dos produtos e serviços, situam-se entre os clientes e o produtor, donde vem seu nome, fazendo chegar esses produtos e serviços aos consumidores finais.
Introdução (CVP):	Fase em que um produto foi desenvolvido e está sendo colocado à disposição do mercado.
Macroambiente:	Os ambientes sociais considerados na elaboração do plano de marketing, a saber: demográfico, econômico, natural, tecnológico, político e cultural.
Marca:	Um nome, sinal, design, símbolo ou quaisquer outras características que sirvam para diferenciar de forma distinta os produtos dos demais produtos dos concorrentes.
Marketing de relacionamento:	Marketing, que ao invés de "fechar uma venda" aproveita a oportunidade da primeira compra para iniciar um relacionamento duradouro, objetivando obter dados sobre as necessidades e desejos do cliente, ao longo do tempo, e partilhar o poder de compra do cliente ao longo de sua vida.
Marketing diferenciado:	Estratégia de marketing de ataque no qual se busca atingir o mercado como um todo, ou parte deste, através de seus vários segmentos com ofertas diferentes para cada um desses segmentos – o composto de marketing é específico para atender as necessidades de cada segmento.
Marketing direto:	Um sistema utilizado pelas empresas comunicando-se diretamente com os seus clientes potenciais de forma indiscriminada, buscando uma resposta ou uma transação.
Marketing:	Definição: o estudo das trocas no mercado. Objetivo: (1) obter e manter clientes. (2) regular a oferta com a demanda.
Maturidade (CVP):	Fase em que um produto atinge o pico de vendas e estas tendem a declinar.
Mercado alvo:	Sub-conjunto de integrantes do mercado que fazem parte do grupo que a empresa decidiu atender.
Mercado:	Conjunto de clientes e não clientes atuais e futuros.
Mix:	Ver COMPOSTO.
Moda:	Um estilo, em um dado campo de consumo, que seja, atualmente, popular ou aceito.
Motivação:	Desejo, força, necessidade ou outra característica interna à cada pessoa que a leva a buscar a sua satisfação.

Necessidades:	Bens ou serviços que os clientes necessitam para sobreviver.
Nicho:	Um segmento pequeno que demanda uma oferta específica de produto ou serviço.
Objetivos do marketing:	Os objetivos do marketing referem-se sempre a dois aspectos: produto (composto) e mercado (participação).
Paradigma da desconformidade:	Uma lei fora lei. Paradigma é uma crença universal, e aceita por todos, e desconformidade é o que esta fora da lei. Fora do que esta aceito universalmente.
Pesquisa de mercado:	Estudos feitos junto aos clientes e ao mercado buscando informações relevantes para a atuação do marketing.
Planejamento estratégico:	O processo dinâmico de alocação de recursos compatibilizando as oportunidades de mercado, os objetivos e as capacidades da organização.
Plano de marketing:	Planejamento feito periodicamente onde se analisa os diversos ambientes do marketing (auditoria de marketing) e se estabelece objetivos e estratégias de produto (composto) e mercado (participação).
Posicionamento:	A percepção que o cliente tem, ou se quer que tenha, de uma determinada marca, empresa, produto ou serviço frente aos concorrentes.
Potencial de mercado:	A máxima demanda possível entre os clientes de um segmento ou de um mercado; previsão numérica do número de clientes potenciais em um determinado mercado ou segmento deste mercado.
Produto:	Um bem tangível, por exemplo: um automóvel, um video-cassete, um lápis, um sabonete.
Ps do marketing	Os 4Ps são os mais conhecidos: Produto, Preço, Promoção e Praça. Na área de serviços já se fala em 8Ps, incluindo além dos 4 já conhecidos, o Posicionamento, as Parcerias, as Pessoas e os Processos.
Segmentação de mercado:	Processo de subdividir o mercado em subconjuntos distintos de clientes que se comportam da mesma maneira, tem necessidades ou características semelhantes.
Segmentação demográfica:	Divisão de mercado onde se leva em consideração as variáveis demográficas.
Segmentação por benefícios:	Processo de agrupamento de clientes, a posteriori, no qual cada participante de um segmento compartilha características comuns no que se refere aos benefícios procurados.
Segmentação psicográfica:	Divisão de mercado onde se leva em conta classes sociais, estilo de vida, e características de personalidade.
Segmento de mercado:	Grupo de clientes que possuem características comuns, definidas nos critérios de segmentação.
Serviço:	Um bem intangível, que não se tem posse, por exemplo: uma consulta médica, uma vivência num parque temático, o trabalho de uma baby sitter.
Valor esperado:	Conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome. e seu símbolo. que se somam ou se subtraem do

	<p>desempenho que um cliente espera a cerca do desempenho de um determinado produto/serviço.</p>
Valor percebido:	<p>Conhecimento que o consumidor tem da qualidade em geral ou superioridade de um produto ou serviço pretendido em relação às alternativas.</p>
Vantagem competitiva:	<p>Atributo ou característica oferecida aos clientes que apresenta diferencial superior de valor, sob o ponto de vista do cliente, sobre a oferta dos concorrentes.</p>