

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: SISTEMAS DE PRODUÇÃO

**VALOR PARA O CONSUMIDOR E A BUSCA PELA MELHORIA DA
QUALIDADE: PROPOSTA DE MODELO PARA ANÁLISE DE
DESEMPENHO DO VAREJO DE ALIMENTOS DE PEQUENO E
MÉDIO PORTE**

FLORIANÓPOLIS

2008

LUCIANO JOSÉ PIRES

**VALOR PARA O CONSUMIDOR E A BUSCA PELA MELHORIA DA
QUALIDADE: PROPOSTA DE MODELO PARA ANÁLISE DE
DESEMPENHO DO VAREJO DE ALIMENTOS DE PEQUENO E
MÉDIO PORTE**

**Dissertação a ser apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia da Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para a obtenção
do título de mestre em Engenharia da
Produção.**

Orientador: Prof. Edson P. Paladini, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2008

LUCIANO JOSÉ PIRES

VALOR PARA O CONSUMIDOR E A BUSCA PELA MELHORIA DA
QUALIDADE: PROPOSTA DE MODELO PARA ANÁLISE DE
DESEMPENHO DO VAREJO DE ALIMENTOS DE PEQUENO E MÉDIO
PORTE

Essa dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção do título de **Mestre em Engenharia da Produção** no **Programa de
Pós-Graduação em Engenharia da Produção** da
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 05 Dezembro de 2008.

Prof. Antônio Sérgio Coelho, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Prof. Álvaro Guilherme Rojas Lezana, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Luiz Fernando Rodrigues Campos, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Benhur Gaio, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar ao orientador desse trabalho pela sua constância de propósitos, objetividade e, sobretudo, pela sua disponibilidade, retratando o verdadeiro enfoque para a qualidade.

Aos gestores das empresas participantes da pesquisa, que oportunizaram a realização deste trabalho, contribuindo no que foi possível.

Dedico este trabalho aos meus pais, Adiley Pires (*in memoriam*) e à minha mãe Rosa G. Pires, por seus exemplos, modelos de vida e amor incondicional.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Metodologia para melhoria da qualidade - GEIQ	28
FIGURA 2 – O espectro de bens-serviço	31
FIGURA 3 – Faixa de expectativas e limites de aceitabilidade	33
FIGURA 4 – Fatores influentes na formação da expectativa do consumidor	33
FIGURA 5 – Processo para a qualidade em serviços	35
FIGURA 6 – Passos para o planejamento da qualidade	37
FIGURA 7 – Passos para o controle da qualidade	37
FIGURA 8 – Passos para a melhoria da qualidade	38
FIGURA 9 – Em busca da previsibilidade e competitividade	39
FIGURA 10 - Classificação das instituições varejistas	50
FIGURA 11 - Estratégias de marketing de vantagem competitiva	53
FIGURA 12 - Os sentidos humanos	64
FIGURA 13 - Níveis de atração	71
FIGURA 14 - Diagrama da estrutura do mix de produtos	75
FIGURA 15 - Hierarquia de um produto	77
FIGURA 16 - Mapa da grande Curitiba	82
FIGURA 17 - Participações das seções	96
FIGURA 18 - Fases ou etapas de evolução da empresa	107
FIGURA 19 – Visão geral do modelo proposto	108
FIGURA 20 – Ambiente organizacional na 1ª fase	110
FIGURA 21 - Ambiente organizacional na 2ª fase	113
FIGURA 22 - Ambiente organizacional na 3ª fase	115
FIGURA 23 - Melhores por índice de eficiência	117
FIGURA 24 - Dados da estrutura física dos super e hipermercados	118
FIGURA 25 - Tipificação dos formatos de loja e participação não-alimentos	118
FIGURA 26 - Desempenho das empresas	119
FIGURA 27 - Ambiente organizacional na 4ª fase	120

LISTA DE FOTOS

FOTO 1 - Pontas de gôndolas transformadas em vitrines	67
FOTO 2 - Pontas de gôndolas transformadas em vitrines	67
FOTO 3 - Mudança do mobiliário e as melhorias provocadas	72
FOTO 4 - Mudança do mobiliário e as melhorias provocadas	72
FOTO 5 - Disponibilização de estacionamento fechado e com segurança	83
FOTO 6 - Faixa informando o fechamento da loja	90

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Evolução da qualidade	27
QUADRO 2 - Níveis de qualidade dos serviços	32
QUADRO 3 - Benefícios da qualidade total	34
QUADRO 4 - Gerenciamento da melhoria x gerenciamento da rotina	40
QUADRO 5 - Práticas dos líderes em qualidade	41
QUADRO 6 - Visão geral dos indicadores	47
QUADRO 7 - Caracterização do varejo alimentício	51
QUADRO 8 - Sugestões para melhorar a apresentação das vitrines	66
QUADRO 9 - Significado da psicologia das cores	69
QUADRO 10 - Dados das lojas pesquisadas – infra-estrutura e gestão	85
QUADRO 11 – Dados comparativos entre formatos varejistas	102

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Mapeamento das distâncias das residências até as lojas	86
TABELA 2 - Fidelidade estratificada dos consumidores	89
TABELA 3 - Map. estratificado da Fidel. Em função da concorrência local	89
TABELA 4 - Map. estratificado da Fidel. Em função da concorrência de Curitiba	89
TABELA 5 - Mapeamento estratificado dos atributos a ser melhorados	91
TABELA 6 - Mapeamento estratificado dos atributos mais significativos	91
TABELA 7 - Mapeamento estratificado dos principais atributos da concorrência	94
TABELA 8 - Valor médio do ticket e contribuição (%) das seções	95
TABELA 9 - Avaliação dos serviços da panificadora	97
TABELA 10 - Avaliação dos serviços do açougue	97
TABELA 11 - Avaliação dos serviços dos checkouts	97
TABELA 12 - Avaliação dos serviços em geral da lojas	98
TABELA 13 - Avaliação pontuada dos serviços em geral das lojas	99
TABELA 14 - Avaliação pontuada das lojas contemplando os setores de panificadora, açougue e checkout	100
TABELA 15 - Avaliação pontuada das lojas com e sem os setores de panificadora, açougue e checkout	101

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Melhoria da aparência dos produtos	124
GRÁFICO 2 – Odor desagradável da seção	124
GRÁFICO 3 – Melhoria da educação dos funcionários da seção	125
GRÁFICO 4 – Melhoria do atendimento da seção	125
GRÁFICO 5 – Melhoria da organização da seção	126

Resumo

Este trabalho apresenta um modelo de indicadores estratégicos da qualidade, a partir da visão dos consumidores, direcionado para pequenas e médias empresas do segmento varejista alimentício, aqui denominado de lojas de vizinhança, envolvendo quatro fases ou etapas de seu ciclo de vida ou momento organizacional. Para tanto foi fundamental a análise do comportamento do consumidor desta tipologia de varejo para a obtenção de dados e informações primárias sobre as percepções envolvidas no processo de compra, bem como, os atributos relevantes na escolha do ponto de venda. O desenvolvimento da pesquisa foi balizado na categoria exploratório-descritiva, empregando, como ferramentas básicas, questionários, formulários e entrevistas. Os resultados das pesquisas de campo mostrados no presente estudo foram estruturados em tabelas e gráficos e analisados qualitativamente. A conclusão deste trabalho culminou, a partir dos resultados apresentados, com a constatação de que existe um conjunto de constructos da qualidade que devem ser analisados de forma sistêmica, visando garantir o atendimento das necessidades dos consumidores. Além disso, ao avaliar sua eficiência operacional, a empresa passa a investir na superação das expectativas de mercado e, extrapolando essa visão, obtém-se o encantamento dos consumidores. Com o objetivo de medir e redirecionar o pensamento estratégico da organização para a qualidade, este trabalho tem por base um modelo de avaliação, que envolve indicadores de qualidade e produtividade para todos os ambientes organizacionais.

Palavras-chave: Qualidade, Varejo, Serviços, Indicadores, Constructos.

Abstract

This work presents a model of strategic indicators of the quality, based on the consumers' vision, addressed for small and medium companies of the nutritious retail segment, here denominated of neighborhood stores, involving four phases or stages of life cycle or organizational moment. To reach that it was fundamental the consumers' behavior analysis of this retail typology in order to obtain data and primary information about the perceptions involved in the purchase process, as well as, the relevant attributes in the choice of the sales point. The development of the research was oriented in the exploratory-descriptive category using questionnaires, formularies and interviews as basic tools. The results of the field researches showed in the study are presented in tables and graphs and analyzed in a qualitative way. The conclusion of this work culminated, starting from the presented results, with the verification that there exists a group of constructs of the quality that should be analyzed in a systemic way, seeking to guarantee the service of the consumers' needs. Besides that by evaluating operational efficiency the company starts to invest to overcome the market expectations and, extrapolating that vision, it is obtained the consumers' enchantment. In order to measure and redirect the organization strategic thinking for quality, this work is based on an evaluation model that involves quality and productivity indicators for all organizational areas.

Word-key: Quality, Retail, Services, Indicators, Constructs

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTO DO ESTUDO	16
1.2	TEMA E PROBLEMA	18
1.3	OBJETIVOS	19
1.4	RESULTADOS	20
1.5	JUSTIFICATIVAS	21
1.6	PRESSUPOSTOS	23
1.7	ESTRUTURA DO TRABALHO	23
2.	SUORTE TEÓRICO	25
2.1	QUALIDADE: EVOLUÇÃO HISTÓRICA E TENDÊNCIAS	25
2.2	QUALIDADE NOS SERVIÇOS	30
2.3	DEFINIÇÕES E CONCEITUAÇÕES DE VAREJO	48
2.4	NOVAS COMPETÊNCIAS A SEREM DESENVOLVIDAS	52
2.5	VALOR SUPERIOR NO VAREJO DE ALIMENTOS	54
2.6	PLANEJAMENTO DAS ESTRATÉGIAS	56
2.7	CONSIDERAÇÕES GERAIS	78
3.	SUORTE PRÁTICO	79
3.1	METODOLOGIA	79
3.2	DESCRIÇÃO GERAL DAS LOJAS	82
3.3	MAPEAMENTO DA ÁREA DE INFLUÊNCIA	86
3.4	VISÃO GERAL DOS CONSUMIDORES	86
3.5	CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE DAS LOJAS	90
3.6	CONTRIBUIÇÃO PARA O RESULTADO FINAL E AVALIAÇÃO	95
3.7	RESUMO DA PESQUISA DE CAMPO	101
4.	O MODELO PROPOSTO	103
4.1	UMA VISÃO GERAL DE ALGUNS MODELOS CONSIDERADOS	103
4.2	APRESENTAÇÃO DO MODELO PROPOSTO	106
4.2.1	Fase 1	109
4.2.2	Fase 2	113
4.2.3	Fase 3	115
4.2.4	Fase 4	119

4.3	APLICAÇÃO DO MODELO	123
4.4	AVALIAÇÃO DO MODELO PROPOSTO	128
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	130
5.1	CONCLUSÕES	130
5.2	RECOMENDAÇÕES	141
	REFERÊNCIAS	143
	APÊNDICE A – Questionário para pesquisa com consumidores	148
	APÊNDICE B – Formulário para pesquisa de campo	151
	APÊNDICE C – Formulário para entrevista com proprietários	154
	APÊNDICE D – Questionário para pesquisa de satisfação da seção	155
	APÊNDICE E – Pesquisa de preços de 77 produtos de marcas	156
	APÊNDICE F – Pesquisa dos melhores preços	159
	APÊNDICE G – Mapeamento das lojas e suas distâncias	169
	APÊNDICE H – Mapeamento das lojas de redes nacionais e intern.	171

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como foco o comércio varejista de alimentos em lojas de pequeno e médio porte. Este setor, por suas especificidades, possui uma dinâmica própria e é afetado, continuamente, por variáveis que impactam no cenário instável em que atuam as organizações nele inseridas. Estas variáveis determinam alterações significativas em suas formas de atuação.

Observa-se, por exemplo, o que ocorreu no país em 2003. Neste ano, o Brasil passou a ser alvo estratégico das ações do Wal-Mart, maior companhia varejista do mundo que atende mais de 100 milhões de consumidores nos 10 países onde atua. A empresa conta com mais de 1700 lojas, sendo cerca de 950 Wal-Mart Supercenter, 480 Sam's Club, 20 Lojas de vizinhança, 1000 Wal-Mart Internacional e 60 Centros de Distribuição. No Brasil, o Wal-Mart iniciou suas atividades em maio de 1995, com a abertura do Sam's Club, em São Caetano, São Paulo (SUPERMIX, 2003).

A partir deste fato, como era de se esperar, um acontecimento de tal natureza abalou com o mercado brasileiro, onde os consumidores passaram a ter mais opções e vantagens e, as concorrentes muitas preocupações.

O despertar da gigante Wal-Mart no mercado brasileiro serviu para acirrar, ainda mais, a competição entre as redes supermercadistas nacionais e internacionais já estabelecidas que, para conquistar novos clientes ou evitar perder consumidores, passaram a empreender um ritmo desesperado para criar mecanismos que lhes permita maior visibilidade.

No Paraná, mais especificamente Curitiba e região, apesar de alguns analistas de varejo apontarem para a saturação do mercado, a intenção do Wal-Mart de dominar este se reafirmou ao abriu sua quarta loja no segundo semestre de 2004 e, ao efetuar a aquisição do grupo Sonae, que controlava em Curitiba as bandeiras BIG e Mercadorama.

Atualmente a rede se posiciona no Estado do Paraná, com os formatos de pequenas lojas (Mercadorama), com os clubes atacadistas (Sam's Clube) e com os hipermercados (Wal-Mart e BIG).

Em São Paulo a rede em 2001 abriu duas lojas no formato "Todo Dia" supermercados de bairro, também considerados como modelos compactos ou de

vizinhança. Esta, assim como a bandeira Mercadorama, adquirida em 2006 deve ser empregada para posicionamento estratégico no segmento de pequeno e médio porte, uma vez que têm forte apelo regional.

Assim, atualmente o cenário do varejo de alimentos instalado em Curitiba, segundo dados da Revista Supermix (2006) é maior que o de São Paulo e da Grande Porto Alegre. Atualmente, a concorrência é formada por 24 hipermercados para uma população de 2,7 milhões de habitantes na Grande Curitiba, ou seja, um hipermercado para cada 110 mil pessoas, sendo que em São Paulo há um hiper para cada 615 mil pessoas e na Grande Porto Alegre um para 250 mil.

Dada a grande oferta de opções, o resultado dessa competição ficou baseado única e exclusivamente em preço, o que faz com que todos os esforços das empresas sejam direcionados para disputar os centavos a mais que o consumidor tem no bolso.

Assim, pela importância destas questões supra abordadas e ao visar à identificação e formalização do conhecimento das estratégias competitivas a serem implementadas neste segmento varejista, o presente trabalho propõe e desenvolve um modelo de indicadores estratégicos da qualidade, a partir da visão dos consumidores, capaz de descrever as bases para a sustentabilidade destas empresas de pequeno e médio porte do setor varejista de alimentos, especificamente, as lojas de vizinhança.

1.1 CONTEXTO DO ESTUDO

A Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores – Abad (SUPERMIX 2006), em pesquisa inédita sobre o monitoramento do pequeno varejo brasileiro, mostrou que este setor ganhou força devido à profissionalização e a proximidade com o consumidor.

A pesquisa revelou que de 500 mil, o setor passou para 900 mil pontos-de-venda, porém, este modelo de varejo ainda precisa definir um foco de atuação no atual cenário de total concorrência, não somente com as grandes redes, mas também com os outros canais de venda.

Esta intensificação da concorrência entre empresas nacionais e multinacionais, fruto da década de 90 quando da abertura nacional, que colocou o Brasil no cenário da globalização, levará estas a investirem no desenvolvimento de

suas competências, buscando a criação e manutenção de uma vantagem competitiva de longo prazo, haja vista que preço passa a ser exigência básica dos consumidores.

Por sua vez, o segmento de varejo se vê pressionado a desenvolver e empregar estratégias mais arrojadas e cada vez mais focadas no consumidor e para o cliente, estabelecendo um ritmo competitivo capaz de garantir a sua própria sobrevivência e, em alguns casos, expansão sempre que possível.

Neste sentido, o sucesso de uma empresa varejista passa a depender da agilidade nas decisões, da eficácia nos resultados e dos serviços ao consumidor, ou seja, da sua qualidade de ação, reação e de pró-atividade.

Verifica-se ainda que, outrora, o poder estava concentrado nas mãos dos fornecedores (indústria, distribuidores e atacadistas), sendo que as atividades ligadas às empresas varejistas eram relegados em segundo plano, pouco focadas pelo planejamento e as estratégias eram voltadas para o plano operacional.

No entanto, atualmente, o processo de fusões e aquisições, que elevou a concentração do setor, está fazendo com que este setor passe a ser considerado como o elo mais forte e importante da cadeia de distribuição, devido a sua característica fundamental: proximidade com o consumidor final (PARENTE, 2000).

Esta proximidade com o consumidor e, por conseqüência, o seu entendimento, possibilitou que o setor se reinventasse para o seu atendimento. Assim, o atual modelo de lojas de auto-serviço, fruto de uma evolução do setor, deu origem aos primeiros supermercados. Depois vieram os hipermercados, as lojas de conveniências e, mais recentemente, aos supermercados vizinhos, ou de vizinhança, tecnicamente classificados pela Associação Brasileira de Supermercados (Abras), como supermercados compactos.

Este formato de varejo que cresceu e se expandiu em número e volume de operações, contraria as previsões que o levam ao declínio e desaparecimento (KOTLER, 2006) entre outros céticos analistas, pesquisas e estudiosos deste mercado.

Em função disso, o faturamento deste modelo varejista, a sua forma de operação com baixo custo e, sua ampliação em número de novas lojas, tem despertado a atenção de toda a cadeia de distribuição e, por conseqüência, de toda a cadeia de abastecimento. Também se tem o interesse pela imprensa, de

especialistas e das grandes redes internacionais, que passaram a adotar estratégias de segmentação de mercado, visando também o domínio deste.

Percebeu-se então, a oportunidade de desenvolvimento de um trabalho nesta área que, além de muito rica em acontecimentos, sobretudo pela dinâmica dos últimos anos, tem uma literatura incipiente, quanto à abordagem, com poucas pesquisas de campo específicas e de profundidade, sobretudo, com o enfoque a ser tratado no presente trabalho.

1.2 TEMA E PROBLEMA

Em mercados globalizados ou de alta concorrência, qualidade, competitividade, diferenciais, estratégias e controle, são mais que palavras. São imposições às organizações para se estabelecerem ou se manterem nestes ambientes.

Assim, contrariando diversos pesquisadores e autores de temas ligados ao marketing, mais do que realizar uma venda ou ter foco no consumidor, é preciso fornecer uma solução temporária e não completa para aquele que procurar por um produto da empresa, ou seja, as necessidades e desejos não serão as mesmas eternamente. O consumidor muda ou ao suprir a sua necessidade, terá outras, ou exigirá novas soluções.

Um produto, neste sentido, não é a solução de uma necessidade ou desejo e sim, uma solução temporária para um problema.

Neste cenário, o tema proposto para esse trabalho e decorrente pesquisa de campo associada, é o emprego de indicadores no processo de conquista de novos clientes e de fidelização dos atuais consumidores nos pequenas e médias varejistas do segmento alimentício, denominados como lojas compactas ou popularmente como lojas de vizinhança.

Neste ambiente altamente competitivo e incerto, este trabalho pretende responder a seguinte pergunta ou problema de pesquisa: **Quais são as ações que devem ser empreendidas para reter atuais consumidores, bem como, atrair novos clientes e, quais indicadores deverão ser empregados de forma a avaliá-**

las de forma efetiva e assim, melhorar a qualidade dos produtos (bens e serviços) fornecidos pelos supermercados de pequeno e médio porte?

1.3 OBJETIVOS

Este item é destinado à apresentação dos objetivos deste trabalho que, deverão vir como resposta de solução ao problema evidenciado.

Objetivos geral e específicos

De acordo Paladini (2002) se uma empresa não tem como medir, não poderá controlar. Ao não poder medir e controlar, também não poderá avaliar. Ao não poder medir, controlar e avaliar, por conseqüência, não poderá efetuar melhorias. Neste sentido, indicadores são estratégicos ao direcionar melhorias, contudo, complementa o autor, “a prática da avaliação da qualidade mostra que seus resultados dependem, fortemente, de como ela é executada”.

Portanto, a avaliação deverá partir da ótica dos consumidores da loja, entendendo que “a função qualidade é o conjunto das atividades através das quais atingimos a adequação ao uso, não importando em que parte da organização estas atividades são executadas” (JURAN,1991), ou simplesmente que “qualidade é a adequação ao uso” (JURAN, 1992).

A partir desta base, pretende o presente trabalho desenvolver estratégias que as direcionem na obtenção de diferenciais competitivos que determine a escolha para compra em sua loja, em detrimento de outras locais e, principalmente, das lojas das grandes redes nacionais e internacionais.

Como objetivos específicos, tem-se:

- Analisar se a qualidade percebida ou a falta dela, nos serviços oferecidos, na ótica do consumidor, determina ou define a preferência por um local de compra;
- Avaliar a satisfação dos consumidores em relação à qualidade percebida e atribuída aos serviços oferecidos;
- Identificar recursos e atuais meios empregados pelos gestores das lojas de vizinhança, para planejar, produzir, controlar e avaliar os serviços oferecidos;

- Desenvolver um modelo teórico de referência, capaz de descrever as bases estratégicas de sustentação organizacional nas quais as lojas de vizinhança devem se manter para a adequada formação de uma estrutura capaz de atender às necessidades dos consumidores e clientes;
- A partir do modelo proposto, apresentar indicadores de desempenho *in-line*, *off-line* e *on-line*, através da percepção dos atores envolvidos diretamente no processo de geração e oferta da qualidade (proprietários, gerentes, funcionários e consumidores) capaz de consolidar níveis de qualidade aceitáveis (atendem às necessidades), os propensos a exceder às necessidades e os capazes de encantar os consumidores e clientes;
- Submeter o modelo desenvolvido para avaliação dos proprietários e gestores, com o intuito de identificar fatores que possam estar ou não alinhados ao sucesso destas organizações;
- Avaliar os resultados obtidos com a aplicação do modelo de forma a verificar se o mesmo se mostra adequado na descrição das bases de sustentação organizacional para as empresas de pequeno e médio porte, do segmento de varejo de alimentos.

A partir do reconhecimento e identificação do problema, bem como, de alinhados os objetivos do presente trabalho, apresenta-se abaixo, os resultados esperados, as justificativas, bem como, os pressupostos que foram formulados e que serão também alvo de argüição e busca de respostas ao longo do mesmo.

1.4 RESULTADOS ESPERADOS

Por meio do alcance dos objetivos geral e específicos, espera-se ter os dados e informações necessárias para equacionar ou resolver dentro das condições reais e, de forma oportuna, falhas e limitações apontadas pelos consumidores na avaliação da qualidade dos produtos oferecidos pelos supermercados de vizinhança, tornando-os mais atrativos e competitivos.

Pretende-se ainda que o modelo desenvolvido neste trabalho possa servir de apoio à criação, oferta e manutenção de instrumentos que possibilitem a aferição da qualidade nos três ambientes de maneira sistêmica, isenta e abrangente, contribuindo, em última instância, para nortear estrategicamente as empresas do segmento de varejo de alimentos, especificamente as de pequeno e médio porte – lojas de vizinhança – de maneira sustentável e adaptáveis aos novos comportamentos e hábitos do consumidor.

Sendo assim, ao ser equacionado e equilibrado o conjunto das necessidades e desejos dos consumidores, as competências das empresas de pequeno e médio porte, espera-se com o modelo desenvolvido um avanço significativo da qualidade dos produtos (bens e serviços) destas empresas.

Ao encaminhá-las para a o entendimento de suas “*core competencies*”, ou seja, de suas competências essenciais, espera-se que as mesmas tenham a percepção do valor estratégico destas. Assim, o modelo desenvolvido deverá encaminhar as empresas de pequeno e médio porte a empregar recursos de forma estratégica em novas oportunidades, uma vez que não se avalia a força de uma empresa olhando somente para o seu porte ou para os seus produtos finais, assim como, não se pode avaliar a resistência de uma árvore, olhando apenas suas folhas (PRAHALAD E RAMASWAMY, 2000).

1.5 JUSTIFICATIVA

A evolução é contínua, caminha rapidamente e as organizações devem estar atentas para perceberem as transformações que ocorrem no ambiente, necessitando reestruturar-se e adotar uma gestão envolvida na busca de resultados. Assim, cada vez mais as empresas necessitam implantar processos que as permitam avaliar a satisfação dos consumidores, bem como, um direcionamento das ações das empresas para a correção e prevenção de falhas, sobretudo, nos atributos valorizados pelos mesmos.

Desta forma, ao buscar manter e reter seus consumidores, bem como, atrair novos clientes, estes passam a ser o elemento fundamental na definição das estratégias de qualquer empresa, sobretudo, no segmento varejista que, segundo Parente (2000, p. 22) “consiste em todas as atividades que englobam o processo de

venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”.

Neste sentido, para o atendimento dessa necessidade, a noção de qualidade não é definida pelo fornecedor, mas pelos próprios consumidores e clientes ao terem através de bens e serviços, a solução de um problema, ou seja, pela sua valorização ao ter suas necessidades e expectativas atendidas.

Ainda, ao ter caráter multidisciplinar e empregar no seu bojo projetos, métodos, procedimentos, estudos, bem como, a gestão integrada de pessoas, matérias primas, equipamentos, insumos e ambientes, a Engenharia de Produção abre perspectivas para o desenvolvimento de novos estudos como este, que tem por finalidade a melhoria dos níveis de qualidade e produtividade que, ao serem focadas nos ambientes da qualidade, trarão ganhos de eficácia e, por conseqüência, de competitividade para as pequenas e médias empresas do segmento de varejo.

O tema converge à Engenharia da Produção ao buscar amparo nas ciências humanas, sobretudo, no empreendedorismo, nos relacionamentos do mercado, nas operações de produção e disponibilização dos produtos e serviços no local certo, na hora certa e para o consumidor certo.

Corroborando com esta visão, Silva e Menezes (2001) entendem que, como suporte à sua construção cognitiva a área de Engenharia de Produção apresenta uma abordagem interdisciplinar, no sentido de estar envolvida com diversas ciências humanas, em particular com a economia e as ciências da organização.

Assim, o presente trabalho ao ser baseado nas percepções dos consumidores e indivíduos envolvidos nos processos de geração de bens e serviços, componentes do universo do ambiente interno e externo das organizações, do varejo de vizinhança, deverá contribuir para Engenharia da Produção com a ampliação do conhecimento na área de serviços, especificamente, no segmento de varejo de pequeno e médio porte.

1.6 PRESSUPOSTOS

A partir da problemática a ser investigada e definição dos objetivos supracitados, foram formulados os seguintes pressupostos que orientaram este trabalho:

- P1: Não há uma orientação estratégica para a melhoria da qualidade formalmente empreendida pelos supermercados de vizinhança;
- P2: Os consumidores dos supermercados de vizinhança (compactos) buscam outros fatores além do preço e promoções, tais como qualidade dos produtos e comodidade ao determinar a efetivação da compra ou do local para essa ser realizada;
- P3: Os supermercados de vizinhança não terão a longo prazo força para coexistir neste ambiente dominado pelos grandes grupos nacionais e internacionais, caso não venham a implementar melhorias nos produtos (bens e serviços) oferecidos;
- P4: Estratégias focadas na qualidade dos serviços são passíveis de gerarem percepção de valor superior por parte do consumidor;
- P5: A competição no segmento varejista de pequeno e médio porte fica restrita à área de influência, ou seja, na sua área geográfica de atuação e aos competidores nesta estabelecidos.

Este trabalho pressupõe, ainda, que não há entendimento e aplicação de forma objetiva e sistemática de indicadores e que, uma vez estes definidos e adequados ao segmento, eles podem ser organizados em um modelo que servirá de referência para a melhoria da qualidade.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Visando a objetividade, praticidade e resultados quantitativos, itens latentes na Engenharia de Produção, e o alcance dos objetivos propostos neste trabalho, o mesmo está estruturado em cinco capítulos. São eles:

- No primeiro capítulo apresenta-se o tema, o problema de pesquisa, os objetivos, os pressupostos norteadores e a justificativa da pesquisa. Os

caminhos percorridos pelo pesquisador também serão tratados neste capítulo.

- O segundo capítulo contém o suporte teórico com a revisão da literatura pertinente ao tema e na qual o modelo proposto se apoiará;
- No terceiro capítulo é apresentado o suporte prático do trabalho. Neste, buscar-se-á inicialmente evidenciar a caracterização da metodologia utilizada na realização das pesquisas teórico e práticas, delineamento do estudo, instrumentos de coleta de dados e técnicas de tratamento dos mesmos, além dos limites no desenvolvimento da investigação empírica. Neste também será apresentado o tratamento e análise dos dados coletados que darão legitimidade para o modelo proposto, objetivo principal deste trabalho;
- O quarto capítulo apresenta as propostas e ações estratégicas, bem como as contribuições do modelo proposto neste trabalho;
- No quinto e último capítulo apresentam-se as conclusões, as recomendações para possíveis futuras pesquisas nesta área, assim como, sugestões para atuais e novas organizações varejistas de vizinhança, no que se refere à gestão do desempenho da qualidade.

Na elaboração e apresentação de todo o trabalho foi seguido os princípios gerais das Normas ABNT NBR 14724/2005 e NBR 6023/2002.

2. SUPORTE TEÓRICO

Neste capítulo, é apresentado o suporte teórico básico para o modelo desenvolvido. Assim, não se teve a pretensão de esgotar ou fazer profundas reflexões sobre o conhecimento já desenvolvido, mas, resumir as informações técnicas necessárias para a consolidação teórica do modelo proposto.

2.1 QUALIDADE: EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS

De acordo com Garvin (2002) ao ter as atividades relacionadas com a qualidade, esta se torna essencial para o sucesso estratégico de uma empresa e, dado ao dinamismo e atual amplitude da de sua abordagem, a qualidade deverá cada vez mais interagir e se integrar à diversas outras áreas do conhecimento, “em função do tipo de produto gerado e das expectativas, exigências e maturidade dos clientes e consumidores, em sintonia com os interesses mercadológicos estabelecidos”.

Corroborando com essa visão, Marshall Junior et al (2006, p. 19) entende que o dinamismo da gestão da qualidade é fruto de sua evolução, sobretudo, da interação da estrutura organizacional e sua administração. Haja vista que enquanto conceito, qualidade é espontâneo e intrínseco a qualquer situação que envolva algo tangível e a relacionamentos envolvidos na prestação de um serviço.

Ainda segundo Marshall Júnior et al. (2006, p. 29-30) o tradicional viés técnico sobre qualidade só passou a ser percebida como algo estratégico nas últimas duas décadas do século XX, sendo que a nova essência é vocacionada para os consumidores. Esses têm a última palavra quanto e até que ponto um produto atende às suas necessidades e satisfaz suas expectativas. Assim, a satisfação relaciona-se com o que a concorrência também oferece e aos atributos reconhecidos e valorizados pelo consumidor que proporcionam o máximo de satisfação. Essa nova abordagem, foco no consumidor, é a principal diferença entre a abordagem do século passado e a atual.

Ao abordar a moderna concepção da qualidade, Paladini (2006, p. 19-20) entende que o seu conceito tem natureza dinâmica e a sua utilidade, bem como, validade servem como referenciais para um determinado momento da organização.

Ao contrário da filosofia da qualidade que, “se não for permanente, pelo menos válida por longos períodos”. O autor entende assim, que no atual cenário competitivo e decorrentes mudanças do mercado, mesmo as políticas de longo prazo podem sofrer alterações.

O autor também reforça que qualidade, por ser um termo de domínio público, não pode ser definido de qualquer modo, isso porque as pessoas provavelmente não o aceitarão, face que “qualidade faz parte do cotidiano das pessoas e, por isso, é empregada nas mais variadas situações”(PALADINI, 2008).

Já na visão de Rodrigues (2006) os conceitos de qualidade apresentados no quadro 1, modelos de gestão e produção tendem a uma padronização global, uma vez que compõem o roteiro das tendências para o processo de melhoria voltado ao novo e competitivo contexto organizacional, principalmente, dada a fatores tais como: otimização da cadeia de suprimento, tecnologia da informação, busca do conhecimento interdisciplinar para integrar as diversas ações organizacionais, utilização das ferramentas, técnicas e métodos estatísticos, busca pela efetividade e o encantamento do cliente a baixos custos.

Década	Marcos ou surgimento de novos conceitos	Idealizador ou Responsável	País ou empresa pioneira	
00 – 10 Qualidade com Foco na Produtividade	Formulação dos conceitos de Administração Científica e Produtividade	Frederick Taylor	Midvale Steel Co.	
20 Qualidade com Foco na Produtividade	Formulação dos conceitos de Qualidade	Frederick Taylor	Midvale Steel Co.	
	Sistematização dos processos de Produção em Massa	Henri Ford	Ford Motors	
30 Qualidade com Foco na Produtividade	Formulação dos conceitos de Controle Estatístico do Processo – CEP	Walter Shewhart	Lab. Bell Telephone	
40 Qualidade com Foco no Controle	Utilização das Técnicas de Controle nas Indústrias Bélicas Norte-Americanas	Vários	EUA	
	Estudos sobre o Custo da Qualidade	Joseph Juran	Várias	
50 Qualidade com Foco no Produto Final	Formulação dos Conceitos de Falha	H. A . Watson	Várias	
	Sistematização do Programa 5S	Várias	Japão	
	Concepção das Teorias Motivacionais	Hierarquia das Necessidades Teoria dos Dois Fatores	Abraham Maslow Frederick Herzberg	Várias Várias
	Formulação do conceito Teoria X e Y	Douglas McGregor	Várias	
60 Qualidade com Foco no Controle	Formulação do Conceito Zero Defeito	Philip Crosby	Várias	
	Sistematização dos Círculos de Controle da Qualidade	Kaoru Ishikawa	Japão	
	Formulação do Conceito Just-in-Time (JIT)	Taiichi Ohno	Toyota	
70 Qualidade com Foco no Produto Final	Influência do Modelo Japonês no Ocidente	Vários	Várias	
	Utilização de Técnicas Estatísticas nos Processos de Qualidade	Joseph Juran e Edwards Deming	Várias	
	Sistematização de Sistema de Qualidade Empresarial	Edwards Deming	Várias	
	Sistematização da Trilogia da Qualidade: Planejamento, Custo e Controle	Joseph Juran	Várias	
	Concepção da Técnica Desdobramento da Função Qualidade – QFD	Yoji Akao	Mitsubishi	

80 Qualidade com Foco nos Processos	Concepção da Metodologia/Prêmio Malcolm Baldrige		Ronald Reagan	EUA
	Concepção da 1ª versão da ISO 9000		Vários	Europa
	Sistematização dos conceitos de Reengenharia de Processos		Michael Hammer	Ford Motors
	Sistematização dos conceitos de Bechmarking		Robert Camp	Xerox
	Concepção da Metodologia Seis Sigma		Robert Galvin	Motorola
90 Qualidade com Foco no Cliente	Utilização e adaptação de conceitos de produção das organizações japonesas no ocidente: JIT; Manutenção Produtiva Total; Produção Celular; Times de Trabalho		Vários	Várias
	Sistematização e integração dos conceitos de Estratégias; Estrutura; Comprometimento; Processos Produtivos e Mercado		Jack Welch	GE
	Utilização da Análise de Valor nos Processos de Qualidade		Vários	Ford
	Utilização de técnicas de Análise de Experimentos nos Processos de Qualidade		Vários	Várias
	Concepção da 2ª versão da ISO 9000		Vários	Europa
	Adaptação e utilização dos conceitos de falhas e Confiabilidade aos Processos Empresariais		Vários	Várias
	Utilização da Rede/Internet para integrar a Cadeia de Suprim.		Vários	Várias
1ª Década Século XXI Qualidade com Foco no Conhecimento	Utilização da TI nos Processos de Qualidade		Vários	Várias
	Integração e otimização da Cadeia de Suprimento: Fornecedor, Empresa, Cliente.	Consórcio Modular	López de Arriortua	VW Resende
		Condomínio Industrial	Vários	GM Gravataí
	Concepção da 3ª versão da ISO 9000		Vários	Europa
	Tendência de Customização a cada empresa das Metodologias e Técnicas nos Processos de Qualidade		Vários	Várias
	Tendência de Sistematização e Integração de Conceitos Ambientais e Sociais aos Processos produtivos		Vários	Várias
	Tendência de Utilização do Conhecimento Multidisciplinar e Multidepartamental para Integração na Organização		Vários	Várias
Concepção da Metodologia Gestão Integrada para a Qualidade – GEIQ, Forma Integrada e Abrangente com Foco nas Ações Estratégicas, Estruturais, Comportamentais e Operacionais.		RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. Ações para a qualidade GEIQ: Gestão integrada para a qualidade padrão Seis Sigma, classe mundial. 2 ed. at. e amp. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.		

Quadro 1 – Evolução da Qualidade
Fonte: Adaptado de RODRIGUES (2006)

Contudo, Juran e Gryna (1991) *apud* Paladini (2006) considera que “qualidade é a adequação ao uso”. Assim, para que a empresa possa atender de forma eficiente e eficaz a essas necessidades, faz-se necessário entender as verdadeiras expectativas dos seus consumidores quanto aos produtos (bens e serviços) e aos processos empregados para a sua geração e oferta.

Ao terem facilidade de copiar a oferta de bens, uma das formas de buscar diferenciação nos supermercados perpassa pela agregação de valor através de serviços. Compartilhando dessa visão, Parente (2000) e Churchill (2003) reconhecem que o posicionamento de uma loja é formada em grande parte pelo nível de serviço prestado. Esse pacote de valor é percebido pelo consumidor quando da sua decisão de compra.

Ainda nessa visão, Miranda (2001) destaca que, ao entender as expectativas dos consumidores, o nível de qualidade por esse valorizado e a inter-relação e dependência entre ambos, o gestor de um supermercado poderá direcionar as

competências da organização, bem como, seus esforços de forma otimizada numa estratégia orientada ao cliente, ou seja, melhorias contínuas.

Para Rodrigues (2006), a Gestão Integrada para a Qualidade – GEIQ, representada na figura 1, é um caminho que visa operacionalizar a metodologia Seis Sigma¹, com o objetivo de atingir e manter o sucesso empresarial através da integração da gestão. Esse sistema está baseado nas diretrizes da empresa e prioriza ao mesmo tempo os aspectos estratégicos, estruturais, comportamentais e operacionais, bem como, a otimização da cadeia de suprimentos.

Ao contrário do sistema Seis Sigma tradicional, onde muitas ações utilizadas além de cortar custos, por vezes também reduzem o valor agregado e a qualidade do produto, nesta nova visão ela preserva a premissa de que o sucesso de uma organização está relacionada diretamente aos resultados, ou seja, lucro. Neste sentido, a empresa pode optar por dois caminhos: reduzir custos, - alternativa que para muitas empresas não é mais possível ou requer investimentos muito elevados e o retorno do investimento é muito longo – ou agregar valor nos processos e produtos (RODRIGUES, 2006, p. 11-13).



Figura 1 – Metodologia para melhoria da qualidade – GEIQ
Fonte: Adaptado de RODRIGUES (2006)

¹ Seis Sigma: rigorosa e disciplinada metodologia com foco no negócio, que usa ferramentas, técnicas e análises estatísticas para medir e melhorar o desempenho operacional de uma organização, através da identificação e eliminação dos defeitos e desperdícios, e da agregação de valores ao processo ou produto, com o objetivo de aumentar a satisfação do cliente e reduzir os custos.

Consumidor x cliente

Abordando esta necessidade de distinção, principalmente, sob os aspectos estratégicos da qualidade, Paladini (2008, p.60) assume que consumidores “são todos aqueles que consomem nossos produtos”. Já os clientes, “são os que sofrem algum tipo de impacto decorrente do uso de bens ou de serviços de uma empresa”. No seu entendimento, “clientes são os consumidores em potencial. Ou não”. Sendo que este elemento “ou não” é crítico, porque dele depende a sobrevivência da organização ou não. Daí a importância do entendimento e atendimento adequando a estes dois públicos: consumidor e cliente. Assim, quando a empresa somente cria esforços para manter os consumidores que já tem, sem ter uma preocupação com o seu crescimento no mercado, elemento fundamental para a sua sobrevivência, há uma falha no modelo estratégico da mesma.

Ainda nessa visão, o autor supra referenciado entende que “o conceito de cliente tem importância crítica para as empresas”. Assim, as mesmas devem se atentar também para aqueles que não consomem os seus produtos, pois estes poderiam e não o fazem por diversas particularidades. O que amplia a noção de adequação ao uso.

Esta diferenciação torna ainda mais relevante, ao tratar dos elementos básicos para a avaliação da qualidade.

Na visão de Paladini (2002, p. 23-25) na avaliação da qualidade com base no mercado (atual e futuro), ou seja, baseada em clientes e consumidores, envolve entre outros, os seguintes aspectos:

- Ao buscar determinar qual o nível de satisfação atual, ou seja, de seus consumidores, esta análise pode evidenciar tendências para o atendimento que será conferido no futuro aos clientes;
- Por envolver a própria sobrevivência da empresa, é a avaliação mais relevante e a mais difícil de ser feita, dada à dinâmica do ambiente;
- Tem o seu ponto de partida as percepções do consumidor em termos de satisfação de suas necessidades, tendo nas pesquisas motivacionais o meio para entender sobre os produtos e serviços e;
- Busca-se tornar o consumidor maravilhado e não somente satisfeito, centrando a oferta para o processo de fidelização.

A partir deste entendimento, verifica-se que quem tem que dizer se algo tem valor ou não é o consumidor e, por extensão, o cliente. Satisfazer a necessidade principal destes é função da empresa, e ao oferecer este “algo a mais” desejado, leva ao encantamento.

2.2 QUALIDADE NOS SERVIÇOS

Ao tratar sobre o tema, Paladini (1997, p. 21) divide os produtos em três categorias:

- a. **Bens tangíveis:** referem-se a produtos que exibem formas concretas.
- b. **Serviços:** referem-se a bens intangíveis, representados por ações desenvolvidas por terceiros em atendimento a solicitações específicas de atividades a executar.
- c. **Métodos:** dizem respeito a procedimentos lógicos desenvolvidos por terceiros ou informações por eles organizadas, em atendimento às solicitações que se referem a questões relativas aos meios de execução de uma atividade (*know-how*).

Para Albrecht (1992) apud Las Casas (2007) para proporcionar qualidade total em serviços a organização deve fornecer qualidade e serviços superiores a seus consumidores, clientes, funcionários e aos proprietários.

Neste sentido, a organização deve estar atenta a todos os públicos com os quais ela se interage, uma vez que os serviços são atos, desempenho ou uma ação, ou seja, a empresa deve satisfazer necessidades, resolver problemas e fornecer benefícios a todas essas entidades presentes no seu mercado. Assim, ao dirigir esforços a todos esses públicos a organização terá mais probabilidade de alcançar seu objetivo.

Os serviços por apresentarem características específicas tais como intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e simultaneidade (LAS CASAS, 2007), (KOTLER, 2006) bem como não permitir a estocabilidade (ROTONDARO e CARVALHO, 2005), ainda propiciam momentos de verdade.

Ao tratar dessa característica particular dos serviços, Las Casas (2007) enfatiza que de todos os contatos de um consumidor com uma organização, ele obtém a impressão de qualidade dos serviços por esta prestados.

Os supermercados de vizinhança ou compactos, assim como a grande maioria das organizações varejistas, têm o objeto de comercialização uma combinação de produtos (bens e serviços) tangíveis e intangíveis, ou seja, além de disponibilizarem o bem – mercadoria - para a venda, também produzem outros bens

nos departamentos de panificadora e açougue, assim como, prestam diversos serviços, tais como: cobrança, empacotamento, crédito, estacionamento, entrega, entre outros.

Neste sentido, tendo conforme figura 2, bens que dependem de serviço.

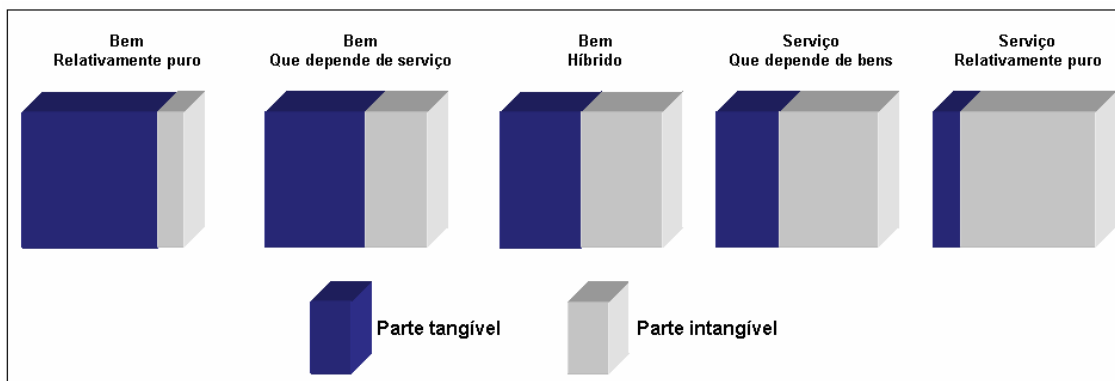


Figura 2 – O espectro de bens-serviço.
Fonte: Adaptado de LAS CASAS (2007)

Essa dependência dos serviços para concretizar a venda de seus bens, faz com que haja diversos contatos do consumidor com a organização. Esse momento recebe avaliação crítica por parte dos consumidores e, portanto, deve haver a preocupação constante com correta preparação da organização e, sobretudo, dos funcionários que serão fruto dessa percepção. Deles resultará a impressão da qualidade.

Assim, o resultado de todas as interações é que formará um conceito final, satisfatório ou não, por parte do consumidor e “a capacidade da empresa em desempenhar todas as atividades previstas é que determinará o nível de qualidade” (LAS CASAS, 2007, p.25).

Nessa visão, o varejista para ter o foco a qualidade dos seus produtos (bens e serviços), deverá identificar todos os possíveis pontos de contatos da sua empresa para com o consumidor, tanto internos, quanto externos. Estes últimos, apesar de não propiciar julgamento por parte do consumidor, fazem com que o mesmo tenha impressões positivas ou não a respeito da mesma.

Os frutos da interação entre consumidor e organização

Ao tratar a interação do consumidor com uma organização, Las Casas (2007) entende como sendo estratégico os contatos e, ao poder estes se darem através do ambiente físico, processos, pessoas e procedimentos, torna-se elementos estratégicos de relevante importância para a qualidade, pois, ao ter suas necessidades e desejos satisfeitos, o juízo de valores a qual a empresa foi submetida, será considerada de qualidade.

Nesse sentido, qualidade em serviços direciona a empresa para uma visão sistêmica global, que busca no consumidor sua principal força propulsora.

Em relação aos benefícios que uma organização tem ao buscar a qualidade total em serviços, Las Casas (2007) relata que uma pesquisa revelou o crescimento médio das empresas voltadas para o cliente é na ordem de 10% ao ano e lucros em torno de 12%. Sendo que a mesma pesquisa retrata que empresa que não tem a mesma ênfase o crescimento é muito pequeno, e os lucros ficam em torno de 1% ao ano.

Em outra abordagem o autor ainda apresenta estudos que revelam que se uma empresa retém a evasão de um consumidor em 5%, ela terá um aumento proporcional nos lucros entre 25 a 85%, neste sentido, quando uma empresa emprega esforços em qualidade nos serviços ela terá em contrapartida um aumento significativo do lucro.

Corroborando com essa visão Kotler (2006) afirma que a retenção de um consumidor só traz benefícios para a empresa, uma vez que esta poderá efetuar vendas cruzadas, aumento do porte e melhor negociação das compras, cooperação do canal de distribuição, menor custo, menor sensibilidade a preços e fonte de novas idéias.

O autor supra também lembra que os consumidores depois de certo tempo, tornam-se menos sensíveis a preços, uma vez que aceitam e confiam na qualidade dos produtos (bens e serviços) fornecidos, pois estes já foram testados.

A busca pela qualidade total em serviços deve levar a empresa a questionar os seus consumidores sobre o nível de satisfação ou insatisfação, conforme retratado no quadro 2 e figura 3.

Nível da qualidade	Percepção do consumidor
– Perfeição	Ideal absoluto de serviço perfeito
– Máximo possível	O máximo viável
– Desejável	Um bom padrão
– Justo	Um padrão justo pelo preço
– Mínimo tolerável	Padrão mínimo tolerável
– Intolerável	Padrão fora do limite tolerável

Quadro 2 – Níveis de qualidade dos serviços
Fonte: Adaptado de CORRÊA (2006)

Perfeição	Altas	Mais que aceitável
Desejável	↕	Aceitável
Justo	Baixas	Inaceitável

Figura 3 – Faixa de expectativas e limites de aceitabilidade.
Fonte: Adaptado de JOHNSTON E CLARK (2002)

Ao tratar da importância desse acompanhamento com o consumidor Las Casas (2007, p.31) apresenta uma pesquisa que revela que uma parte dos consumidores de algumas empresas estava insatisfeita o suficiente para mudarem para os concorrentes, contudo, somente 4% destes reclamam. A pesquisa ainda revela que para cada reclamação recebida existem 26 outros consumidores insatisfeitos.

Portanto, ao abrir um canal para receber as reclamações e um processo para suas correções, uma empresa terá como desenvolver padrões e melhorá-los, sobretudo, dos fatores que influenciam suas expectativas, retratados na figura 4.



Figura 4 – Fatores influentes na formação da expectativa do consumidor
Fonte: Adaptado de CORRÊA (2006)

Para tal, uma empresa que busca a qualidade total deve estar em permanente vigília sobre o nível de satisfação ou insatisfação de seus consumidores e clientes, ou seja, ser capaz de monitorar internamente e o mercado para atrair novos clientes insatisfeitos com a qualidade fornecida pelos concorrentes.

Para o segmento de serviços a gestão da qualidade, conforme apresentado, imprime um ritmo significativo de melhorias a um curto espaço de tempo e custo baixo.

Outros benefícios da qualidade para os serviços são apresentados no quadro 3.

1	Revelar satisfações ou insatisfações ocultas dos consumidores;
2	Formatar um processo com foco na importância do consumidor para a empresa;
3	Gerar mais uma fonte de idéias para a empresa;
4	Reduzir os custos;
5	Possibilitar o aumento da produtividade;
6	Atratividade da empresa pela propaganda boca a boca positiva;
7	Maior retenção dos consumidores;
8	Atrair novos clientes;
9	Aumentar os lucros;
10	Possibilitar mecanismos de controle da qualidade oferecida;
11	Reduzir a sensibilidade aos preços praticados;
12	Possibilitar melhor relacionamento com o consumidor;
13	Melhorar o espírito de equipe dos funcionários;
14	Reduzir o impacto das estratégias dos concorrentes;
15	Possibilitar acompanhamento do nível de motivação dos funcionários;
16	Criar indicadores de desempenho da qualidade;

Quadro 3 - Benefícios da qualidade total
Fonte: Adaptado de LAS CASAS (2007)

Passos para a qualidade nos serviços

Para Las Casas (2007) existem diferentes formas de começar a implantação do processo de qualidade, contudo, segundo sua experiência prática na área de serviços converge para os seguintes atividades:

- Pesquisa;
- Mudança cultural;
- Marketing interno;
- Treinamento e;
- Comunicação.

O autor citado retrata também, através da figura 5, o processo para a implantação da qualidade em serviços.

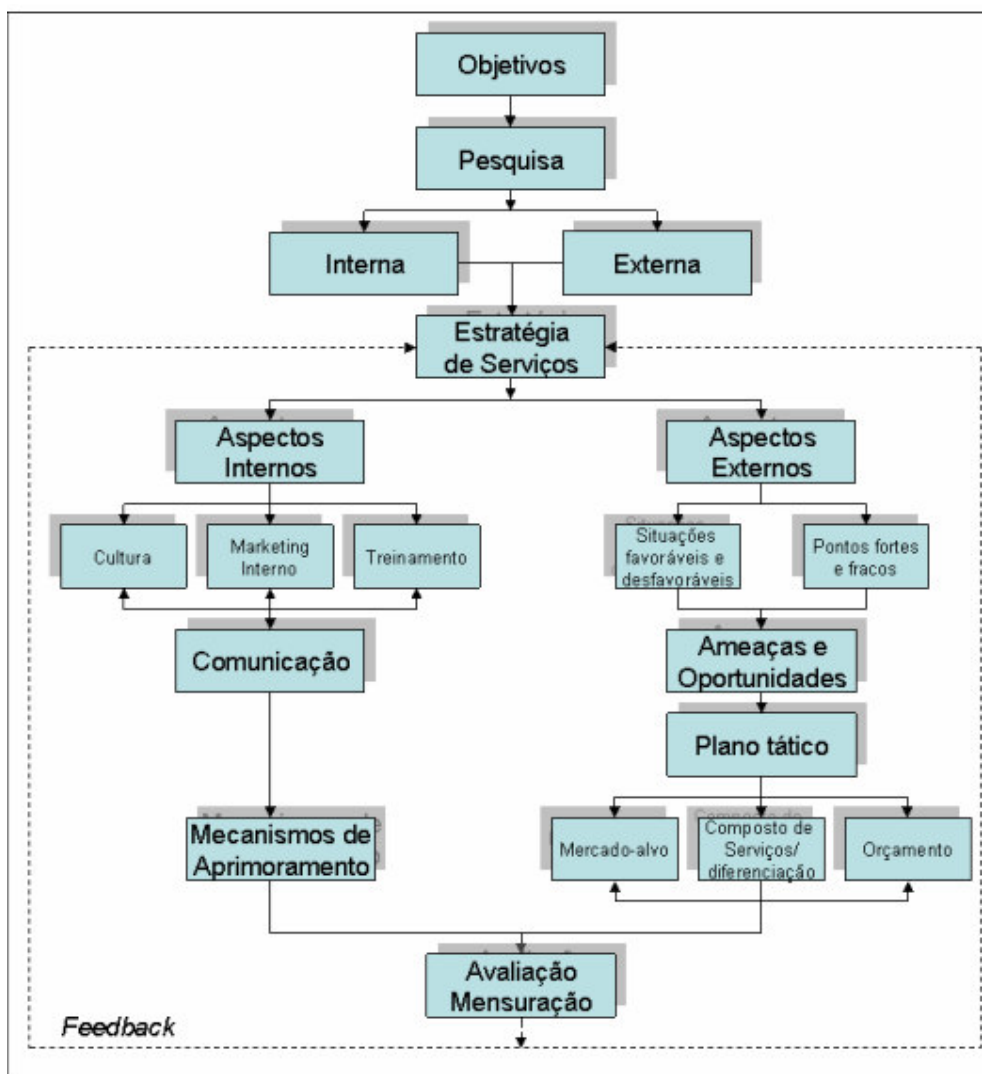


Figura 5 – Processo para a qualidade em serviços
Fonte: Adaptado de LAS CASAS (2007)

Assim, após terem sido determinados os objetivos estratégicos a empresa deve fazer pesquisa tanto interna quanto externa. A primeira visa identificar barreiras, forças, entre outros elementos desejáveis para fase posterior. A segunda

auferirá através dos consumidores, concorrentes e mercado, tendências, desejos, necessidades, sonhos e fantasias mutáveis que darão foco para o processo da qualidade, sobretudo, níveis atuais de satisfação ou de insatisfação dos consumidores, bem como, identificação de espaços para aperfeiçoamento.

De posse das informações a empresa poderá então, mais acertivamente, desenvolver estratégias de serviços orientadas para a qualidade.

Seguindo os demais passos a empresa deverá então desenvolver processos de avaliação e de mensuração que darão *feedback* para novas estratégias.

Tratando da importância da pesquisa com os consumidores, Las Casas (2007, p.73) é enfático na abordagem das empresas voltadas para o cliente que devem priorizar as pesquisas ao afirmar: “O certo é que, para implantar qualidade, pesquisar é uma necessidade. E pesquisar constantemente...”

Buscar um melhor relacionamento com os consumidores e interrogá-los sobre suas necessidades e desejos, bem como, seus níveis de satisfação e de insatisfação dos bens e serviços oferecidos, mais que uma necessidade é uma obrigação dos gestores.

Ao abrir canais de comunicação com o consumidor, a empresa terá uma grande oportunidade de avaliação, controle e aprimoramento da qualidade.

Sobre esse maior contato com o consumidor e de seus benefícios, Las Casas (2007) aborda esta forma de gestão (MBWA – *management by walking around*), ou seja, administração por caminhada por aí e lembra o seu idealizador Sam Walton, fundador da maior empresa de varejo do mundo.

Além das pesquisas como instrumento de suporte para a implantação e desenvolvimento dos processos da qualidade, o autor também apresenta o benchmarking.

Na sua visão, esta ferramenta da qualidade ao visar verificar as melhores práticas do mercado ou de empresas líderes e adaptá-las à empresa, poderá ser uma excelente forma de desenvolver a qualidade. Contudo, aplicar procedimentos testados e usados por outras empresas ou em outros mercados é válido, desde que possam sofrer modificações para a aplicação em casos específicos e que conduzam a resultados reais.

Já para Marshall Junior et al (2006) a essência da abordagem estratégica da qualidade é muito simples e pode ser resumida de acordo com o Relatório da Sociedade Americana de Controle da Qualidade, onde se tem:

- São os consumidores dos produtos e não seus fornecedores que têm a última palavra até que ponto o mesmo atende às suas necessidades e satisfaz suas expectativas;
- Essas expectativas e satisfação relacionam-se com o que a concorrência oferece e em toda a vida útil do produto, ou seja, não somente na ocasião de compra;
- Para proporcionar a máxima satisfação ao consumidor, é preciso que o produto tenha um conjunto de atributos.

Para o autor a padronização e melhoria dos processos se dão através a participação e do comprometimento de todos os colaboradores ao estarem imbuídos da filosofia de melhoria contínua.

De acordo com Juran apud Marshall Junior et al (2006) para a fase de planejamento da qualidade, primeiro processo gerencial da trilogia Juran, tem-se as seguintes etapas, representadas na figura 6.

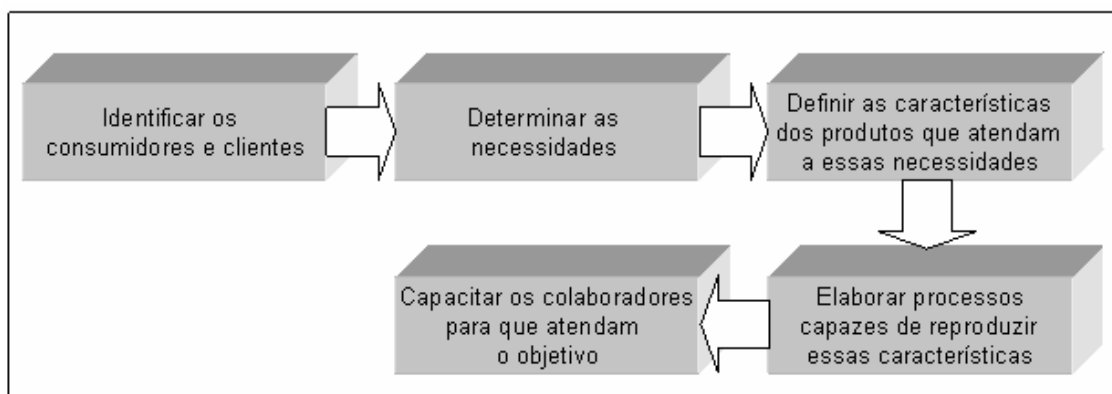


Figura 6 – Passos para o planejamento da qualidade
Fonte: Adaptado de MARSHALL JUNIOR et al (2006)

Já para o segundo processo da referida trilogia, controle da qualidade se tem os passos representados na figura 7. Este processo, segundo autor, visa o cumprimento dos objetivos definidos na fase anterior.

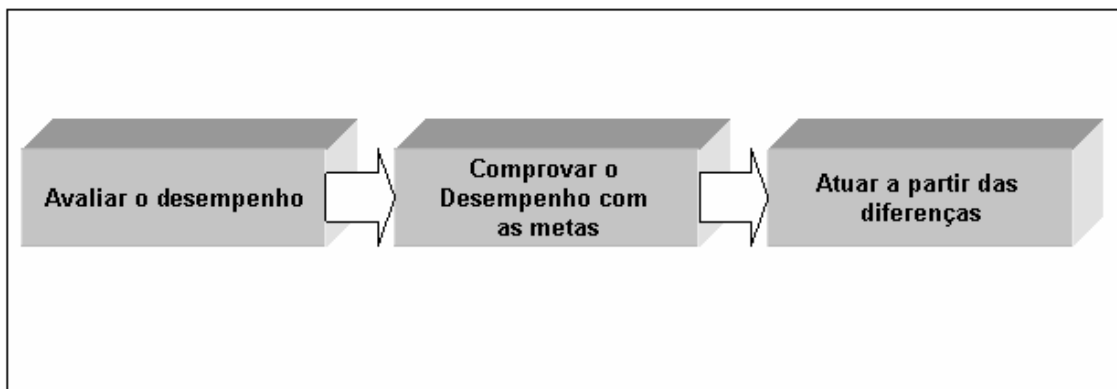


Figura 7 – Passos para o controle da qualidade
 Fonte: Adaptado de MARSHALL JUNIOR et al (2006)

Para o terceiro e último passo da trilogia, representado na figura 8, tem-se o processo de melhoria da qualidade. Este visa produzir níveis de desempenho superiores e inéditos de qualidade.

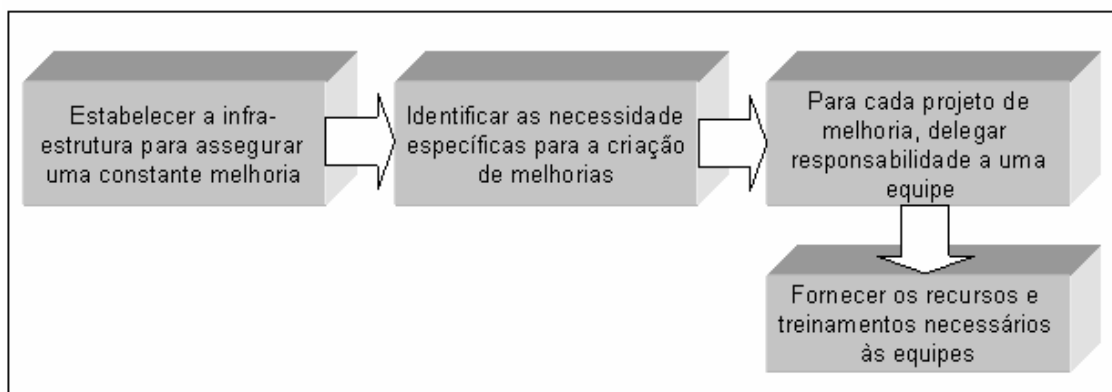


Figura 8 – Passos para a melhoria da qualidade
 Fonte: Adaptado de MARSHALL JUNIOR et al (2006)

Para implantar a prática de melhoria contínua, bem como padrões de desempenho superiores, faz-se necessário que os gestores estejam insatisfeitos com os níveis atuais e acima de tudo, tenha a coragem para mudar (MARSHALL JÚNIOR et al, 2006).

Visando a previsibilidade e a competitividade da empresa, esta deve estar voltada à melhoria contínua, à padronização e, dependendo da urgência, da melhoria radical, conforme mostrado na figura 9.

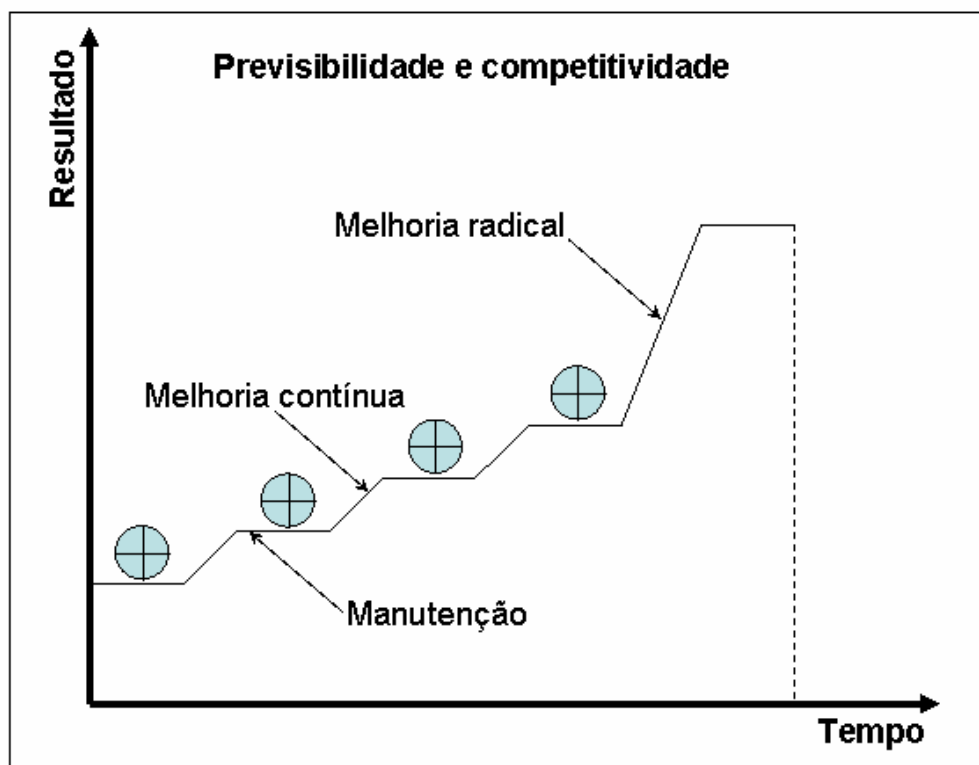


Figura 9 – Em busca da previsibilidade e competitividade
Fonte: Adaptado de MARSHALL JUNIOR et al (2006)

A figura supra apresenta os papéis da padronização, da melhoria contínua e da melhoria radical ao longo do tempo, garantindo para a empresa a previsibilidade e a competitividade.

De acordo com Marshall Junior et al (2006, p. 91-92) para que a melhoria seja contínua, também conhecida por Kaizen, deve haver um gerenciamento da melhoria, bem como, da rotina, conforme apresentado no quadro 4.

Itens	Gerenciamento da melhoria	Gerenciamento da rotina
Responsabilidade	Alta administração	Operacional
Nível	Estratégico	Tático/operacional
Objetivos	Sobrevivência e crescimento do negócio	Padronização
Essência	Eficácia organizacional	Eficiência organizacional
Meios	Disponibilizar recursos e adoção de novas práticas	Evitar alterações ou mudanças que possam comprometer os níveis de qualidade estabelecidos.
Origem	Metas estabelecidas a partir de um forte conhecimento das necessidades dos consumidores e clientes.	Educação e treinamento
Ferramenta	<i>Benchmarking</i>	Ciclo PDCA

Quadro 4 – Gerenciamento da melhoria x gerenciamento da rotina

Fonte: Adaptado de MARSHALL JUNIOR et al (2006)

O emprego das ferramentas supra, bem como os seus desdobramentos, tais como diagrama de causa e efeito, matriz GUT, 5W2H, 5S, FMEA, lista de verificação, estratificação, diagrama de Pareto, *brainstorming*, diagrama de dispersão, entre outras, possibilitam melhor entendimento dos problemas, contudo, não garantem a sua resolução. Para tal, os colaboradores além de conhecer essas ferramentas e saber quando empregá-las, devem estar comprometidos com a filosofia de melhoria contínua e preparados para dar resposta adequada sobre o produto (bem ou serviço) e/ou processo por eles produzidos.

Contudo, lembra Las Casas (2007, p.173) que a implantação de um processo de qualidade se faz necessário que a alta administração tome alguns cuidados, entre eles:

- Descobrir quais são as atuais e verdadeiras necessidades e desejos dos consumidores e clientes;
- Estabelecer uma ordem de prioridades destes desejos e necessidades;
- Medir o desempenho atual desses desejos e necessidades;
- Avaliar o que está sendo feito pela concorrência e;
- Elaborar um plano e mecanismos de controle para sair do estado atual e ir ao encontro de um consumidor com suas necessidades e desejos atendidos, surpreendido ou encantado com a empresa.

Qualidade nos serviços como fonte estratégica de diferenciação

Ao tratar da valorização da qualidade como sendo estratégica, Las Casas (2007) apresenta uma pesquisa na qual se verifica que o foco das empresas de diversos setores da economia se concentram no atendimento, produtividade e administração participativa. Estas perfazem juntas quase 58% dos principais focos de melhoria.

O autor supra também apresenta os resultados de uma empresa varejista do segmento de panificação que ao investir na melhoria da qualidade viu suas vendas aumentar em 45% e seu faturamento crescer 20%. Tudo isso tendo reduzido o preço de seu principal produto em 44%.

Ao abordar o perfil dos líderes na qualidade de serviços, quadro 5, Albrecht (1992) apud Las Casas (2007) considera como sendo as principais características a colocação do consumidor em primeiro lugar e a prestação de serviços de qualidade em todos os níveis e departamentos.

Ordem	Característica
1	Percepção extraordinária dos consumidores;
2	Estratégia de gestão focada para o valor para o consumidor;
3	Compromisso com a qualidade em todos os níveis;
4	Aprimoramento contínuo dos produtos (bens e serviços) e processos;
5	Gestão por fatos e <i>feedbacks</i> .

Quadro 5 – Práticas dos líderes em qualidade
Fonte: Adaptado de LAS CASAS (2007)

Nesse sentido, a qualidade dos serviços torna-se um diferencial competitivo pois direciona a organização para uma nova mentalidade de gerar e agregar valor para os consumidores e clientes.

Ao ser aceito que qualidade é a adequação ao uso, como base para um processo de melhoria e, por se ter que os desejos, necessidades, sonhos e fantasias dos consumidores e clientes mudam constantemente, todos os esforços de uma organização voltada para serviços terá um alvo móvel, ou seja, que se modifica constantemente e sofre evolução.

Assim, a excelência da qualidade jamais será alcançada. Neste sentido, qualidade total torna-se uma filosofia de gestão e ao mesmo tempo um processo e não um programa.

Ao abordar a importância da disseminação de uma cultura organizacional voltada para a qualidade total, Las Casas (2007, p. 37) apresenta resultados de um estudo, no qual se verificou que o sucesso desta prática está condicionado à:

- promoção de um objetivo comum;
- investimento na qualificação dos funcionários;
- incentivo ao trabalho em equipe;
- compromisso com a qualidade em todos os níveis e;
- permanente controle da qualidade.

Assim, a essência da adequação ao uso de um bem ou serviço está relacionada à cultura organizacional, ao ambiente interno e externo, ao desempenho do pessoal, e a valorização do detalhe, ou seja, aos preceitos básicos da qualidade.

Pessoas e desempenho superior dos serviços

Como visto anteriormente, na abordagem de gestão da qualidade nas diferentes atividades produtivas, Paladini (2006) trata sobre o processo de geração de serviços entende que neste envolve a produção de bens intangíveis. Visão esta compartilhada por Kotler (2006) que define serviço como sendo "qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada".

Ao abordarem qualidade em serviços, Rotondaro e Carvalho (2005) ressaltam a importância de algumas das principais características atribuídas aos serviços: intangibilidade, heterogeneidade, não-armazenável ou estocabilidade, necessidade da participação do cliente e simultaneidade. Essas características faz com que os clientes não julguem somente o resultado, mas também os aspectos de sua produção.

Ainda nessa visão, Paladini (2006) lembra que "um serviço é sempre uma ação desenvolvida por terceiros, em atendimento à solicitação explícita, específica e bem definida de um usuário determinado". Neste sentido, no desenvolvimento desta ação, a proximidade dos profissionais com os seus consumidores na prestação de serviços, exige e demanda dos mesmos, capacidade de manter um bom

relacionamento e a prestação de qualidade. Sendo capaz de, não só atrair novos clientes, mas de manter os consumidores existentes (CHURCHILL, 2003)

Esta afirmação é extremamente importante, pois o contato direto entre funcionário e consumidor exige daquele qualificação, empenho e comprometimento com os objetivos da empresa para a qual trabalha.

Ao buscar se adequar a esse novo enfoque as empresas deverão estar sintonizadas com os colaboradores, pois a qualidade hoje está muito mais associada à percepção de excelência nos serviços.

Corroborando com essa visão, Marshall Junior et al (2006, p. 31) consideram que ao falar de serviços, “está-se falando basicamente de pessoas. O elemento humano e sua qualidade representam o grande diferencial contemporâneo”.

Apesar de que a padronização dos processos, métodos e produtos sejam de fundamental importância para as organizações, Marshall Junior et al (2006, p. 83-84) consideram a necessidade de melhorá-los continuamente, sendo que a sua promoção somente se dará através da participação e do comprometimento de todos os colaboradores que, ao estarem imbuídos da filosofia de melhoria contínua.

Contudo, ainda lembra o autor que “para implantar a prática de melhoria contínua, assim como criar uma cultura de padronização por toda a empresa, a alta administração tem que estar insatisfeita com o desempenho e precisa ter coragem para mudar” (MARSHALL JUNIOR et al, 2006, p.91).

Pessoas como meio para retenção de consumidores e atração de clientes

As pessoas são peças-chave de qualquer prestação de serviço e conseqüentemente, de como a empresa desenvolverá relacionamento com seus consumidores e clientes.

Corroborando com essa visão, Gordon (1998) diz que as informações sobre os consumidores são colocadas na linha de frente, onde os mesmos e empresas interagem. Os profissionais de linha de frente – *front Office* – e que executem essa interação – estão sendo treinados, desenvolvidos e transformados em precursores de um processo de busca por uma aliança com o consumidor e a sua preferência.

As pessoas na era do relacionamento administram a tecnologia e os processos que resultam em valor com e para os consumidores e procuram conhecimento e percepção sobre eles. Berry (2001) categoriza: “quanto maior o envolvimento das pessoas na criação de valor para os clientes, maior o desafio” e

“as empresas de serviços criam valor por meio do desempenho”; por esta análise percebe-se a qualidade do produto como uma função da qualidade de desempenho, o que, conseqüentemente, é uma função da capacidade e motivação dos que realizam as operações.

Em outra afirmação, o autor sustenta que os serviços realizados diretamente para os consumidores são inseparáveis das pessoas que os realizam. Desta forma entende-se claramente que serviços são contatos, e percebe-se que contatos são relacionamentos, e se estes relacionamentos forem efetuados eficaz e eficientemente, a questão fidelidade estará por si só alavancada. Então tanto serviços como relacionamentos dependem das pessoas que os envolvem.

Assim, o sucesso de qualquer empresa associada à geração e oferta de serviços depende da motivação e esforço da equipe de trabalho em entender e atender às necessidades e desejos dos consumidores.

Corroborando com essa visão, Berry (2001) entende que as empresas que são dependentes de mão-de-obra não cultivam relacionamentos baseados em confiança com seus funcionários, não conseguem também construir relacionamentos com os consumidores e por sua vez, com seus clientes. Assim, sob a ótica do desempenho, o relacionamento empresa-funcionário é extremamente influenciador, do relacionamento empresa-cliente.

Neste novo cenário de concorrência global, torna-se fundamental que a organização crie um ambiente interno que estimule e, que seja propício para o desenvolvimento e o uso das competências do indivíduo. A busca pela competência organizacional é a própria busca pela sobrevivência no mercado, pois, ter uma vantagem competitiva perpassa pelo desenvolvimento de diferenciais competitivos em relação aos concorrentes e que, levará a organização a um profundo entendimento do mercado que atua.

Ao tratar da diferenciação por meio de pessoas, Claudio Shimoyama (SUPERMIX, 2006) aborda a contratação e treinamento das pessoas, visando a empresa ter pessoas mais qualificadas do que seus concorrentes. Sendo que os funcionários bem treinados apresentam as seguintes características:

- Competência (possuem experiência e os conhecimentos exigidos);
- Cortesia (são amigáveis, respeitosos e ponderados);
- Credibilidade (transmitem credibilidade através da sua apresentação);
- Confiabilidade (desempenham o serviço com consciência e segurança);

- Responsabilidade (respondem rapidamente às solicitações e aos problemas dos consumidores);
- Comunicação (esforçam-se para atender o cliente e comunicar-se claramente).

Em relação ao recurso humano, Paladini (2006, p. 152-153) considera-o como o agente de transformação e, apesar de ter características muito particulares, tais como ser o recurso de mais difícil compreensão, dado aos aspectos subjetivos que, também o tornam o mais difícil de avaliação. Também requer maior investimento para integrar às metas da empresa. Contudo, é o recurso que pode oferecer as mais altas taxas de retorno.

Por causa destes dois aspectos, complexidade e elevadas taxas de retorno, segundo Paladini (2006, p. 153) o recurso humano exerce fascínio pelo desafio que representam e, pela crescente necessidade de gerarem benefícios para a organização. Lembra ainda o autor que, “sem o efetivo envolvimento dos recursos humanos da organização, não se produz qualidade”, sendo assim, “pouco adianta teorizar sobre a importância dos recursos humanos para a qualidade. É melhor investir nos processos que garantem seu envolvimento nesse esforço”.

Ao abordar a importância do treinamento e, sobretudo da importância do gerente nesse processo, Las Casas (2007) lembra do sucesso da Disney que ao contrário das empresas voltadas para o serviço, não “atiram” o novo funcionário no local de trabalho, mas sim o capacitam até que o mesmo tenha o conforto e confiança para representar a empresa e fazer parte do time.

Além desta prática simples e básica, contudo eficaz, a Disney ao contratar um funcionário, o faz quando este tem motivação e gosta daquilo que vai fazer, ou seja, de lidar e servir pessoas.

Verifica-se que o caso da Disney o princípio de agradar os consumidores e clientes, bem como, de respeito aos empregados e preocupação com os detalhes é o foco da estratégia da qualidade.

Corroborando com essa percepção Las Casas (2007) afirma que os funcionários tratam os consumidores da mesma maneira que percebem como os gestores os tratam. Assim o exemplo de tratamento dispensado a um consumidor deve vir de cima, a começar pelos proprietários e gerentes.

Ambientes da qualidade: *in-line*, *off-line* e *on-line*

Ao ter-se como meta da qualidade a adequação ao uso, Paladini (2006) entende que se pode criar uma nova estrutura na empresa, organizada em três ambientes da qualidade:

- *In-line*: relacionado com a produção da qualidade do produto (bem ou serviço) diretamente no processo produtivo. Neste ambiente são priorizados os esforços necessários para a correção e prevenção de defeitos, uma vez que para estar adequado ao uso, o produto deve estar isento dos mesmos. Para tal, a busca por diferenciais competitivos “ênfatiza as estratégias de operação da empresa, os métodos de trabalho, os materiais e os equipamentos utilizados” (PALADINI, 2006, p. 207).
- *Off-line*: caracterizado pelas atividades e funções de suporte ao processo produtivo, que podem ser acionadas quando necessárias, tendo assim, participação indireta na produção de um produto, contudo, diretamente ligada à qualidade, devendo assim, também ser alvo de esforços de melhoria.
- *On-line*: diferentemente dos ambientes *in-line* que tem ênfase no ambiente interno da organização, ou seja, na forças e fraquezas e, do *off-line* que dá suporte a este, o ambiente *on-line* está orientado para o ambiente externo ou macro ambiente que inferem a empresa oportunidades e/ou ameaças e como esta pode se capacitar para reagir às mudanças positivas e/ou negativas do mesmo.

Assim, a sua ênfase do ambiente *on-line* é para o mercado, o qual, efetivamente demanda o resultado gerado pela empresa e será nesse que a adequação do produto “é efetivamente testado, avaliado, consolidado. E até mais do que isso – é para lá que o esforço é dirigido” (PALADINI, 2006, p. 210 - 211).

Abordada a importância estratégica do ambiente *on-line*, para a organização, complementa o autor, reside no fato que este ao direcionar os esforços necessários para “captar, o mais rapidamente, possíveis alterações em preferências, hábitos ou comportamentos de consumo, e repassá-las ao processo produtivo, de forma a adaptar, no menor espaço de tempo, o processo à nova realidade do mercado”, cria assim, “um produto sempre adequado ao consumidor” (PALADINI, 2006, p. 211).

Indicadores

Empregados na avaliação da qualidade, os indicadores por empregarem informações e estas possuir um método para a sua obtenção, sobretudo, baseado em um objetivo específico, claro, preciso, oportuno e confiável, somando a este um planejamento para a coleta, tabulação e registro, tornam-se elementos básicos da avaliação da qualidade.

Corroborando com essa visão, com o emprego dos indicadores evita-se que sejam tomadas decisões baseadas em conceitos subjetivos, tais como bom ou ruim, rápido ou demorado, melhor ou pior (MARSHALL JUNIOR et al, 2006).

Essa visão é compartilhada por Paladini (2002) quando define indicador da qualidade como mecanismos de avaliação formulados em bases mensuráveis, ou seja, são quantitativos. Sendo assim, expressos por números e seus valores associados a escalas contínuas. Contudo, devem ainda apresentar características e objetivos bem definidos, além de expressar resultado de uma ação estruturada e planejada.

Entre as principais características apresentadas pelo autor, destacam-se:

1. objetividade;
2. clareza;
3. precisão;
4. viabilidade;
5. representatividade;
6. visualização;
7. ajuste;
8. unicidade;
9. alcance;
10. resultados

Ao associar os ambientes da qualidade, os tipos de indicadores a esses associados, bem como, os seus objetivos e ênfases, esses podem ser resumidos através quadro 6.

AMBIENTE	TIPO DE INDICADOR	O QUE AVALIAM	OBJETIVO	
<i>In-line</i>	Desempenho	Processo produtivo/produktividade	Eficiência	Redução dos custos
<i>Off-line</i>	Suporte	Organização como um todo/ações de apoio	Integração (eficiência/eficácia)	- Custos/+ Lucro
<i>On-line</i>	Qualidade propriamente dita	Relações da organização com o mercado/sobrevivência da organização	Eficácia	Melhoria da lucratividade

Quadro 6 – Visão geral dos indicadores

Fonte: Adaptado de PALADINI (2002)

2.3 DEFINIÇÕES E CONCEITUAÇÕES DE VAREJO

Em relação à definição de varejo, há um consenso entre os pesquisadores e autores desta área ou ligados ao marketing, que ao atribuírem a visão dos 4 P's (Produto, Preço, Promoção e Praça), atribuem ao local ou ponto de venda como a última etapa do processo de marketing.

Esta afirmação é também apresentada por Semix e Bamassy (1995, p. 580), quando abordam que “a função fundamental do varejo refere-se, portanto, à manifestação do conceito de marketing no exato momento em que o consumidor doméstico fará a compra”.

As definições de varejo na essência se referem à comercialização direta aos consumidores finais. “Esta é precisamente a maior característica do varejista” (MESTRE, 2001, p. 550).

A seguir, estão transcritos os principais conceitos de varejo, encontrados em livros de Administração de Varejo, de Marketing, de Logística e Distribuição e de Marketing de Varejo:

Varejo na visão de Parente (2000, p. 22), “consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”.

Ainda segundo Parente, o atacadista se difere do varejista, uma vez que aquele consiste no processo de venda para clientes institucionais que compram produtos e serviços para revendê-los ou como instrumento para suas atividades empresariais.

Stanton (2000) considera que ao vender para o consumidor final, uma empresa está praticando a atividade varejista. Complementando esse conceito, Kotler (2006) considera que um varejo ou loja de varejo é qualquer empresa cuja venda decorra principalmente, do fornecimento em pequenos lotes ou na venda unitária para consumidores finais e Backer et al (2005, p. 552) “a venda de bens e serviços a consumidores para o seu próprio uso”.

Abordando o varejo, Levy (2000, p.27) apresenta a palavra varejo (*retail*) como derivação da palavra francesa *retailleur*, que significa cortar um pedaço ou em pequenas quantidades. O autor então conceitua varejo como “é um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para uso pessoal e familiar”.

Destacando a importância desse segmento, o autor supra aborda que o varejo não é somente a venda de produtos em lojas físicas. Esta é apenas uma modalidade, pois o mesmo evoluiu também para a venda de serviços, tais como os fornecidos por hotéis, médicos, locadoras, restaurantes, lanchonetes, entre outros.

Nesta visão, verifica-se que o varejo apesar de ainda ser associado a um produto, ganha espaço na prestação de serviços e ainda, na forma como estes são comercializados. O varejo abriu a fronteira da loja física (ponto de venda) e atualmente pode ser realizado, em muitos casos, pelo correio, catálogo, telefone, televisão, internet ou outra forma.

Na abordagem da atividade varejista, verificou-se também, a justificativa para o crescente conjunto de opções de formas de se ofertar produtos e serviços aos consumidores, de maneira que estes tenham que empregar o mínimo de recursos, para satisfazer as suas necessidades e desejos.

Os varejistas encarregam-se de atividades ou realizam funções que acrescentam valor aos produtos e serviços vendidos aos consumidores finais. Essas atividades podem ser descritas como: prover sortimentos, desmembrar grandes volumes, manter estoques, prover serviços.

Estas atividades são utilizadas com maior ou menor ênfase em função da estratégia empregada pelas diversas organizações. Lojas de descontos, que têm como enfoque a comercialização de produtos com baixos preços, podem eventualmente deixar de oferecer alguns serviços ao consumidor. Lojas especializadas trabalham com menor sortimento de produtos, mas com uma variedade muito grande de marcas.

Tipologia varejista

De acordo com Levy (2000, p. 43), “para desenvolver e implementar uma estratégia de varejo, você precisa compreender a natureza da concorrência nesse mercado. Para tal, faz-se necessário diferenciar em termos de tipos de mercadorias e serviços oferecidos, da natureza dos compostos de varejo usados para satisfazer as necessidades, do grau em que suas ofertas enfatizam os serviços em vez das mercadorias e da propriedade da empresa.

Nessa visão, Walters (1977) apud Parente (2000) classifica as empresas de varejo segundo os recursos físicos empregados no contato com os compradores finais, considerando duas modalidades: varejista com loja (*store retailers*) e

varejistas sem loja (*nonstore retailers*), sendo a primeira o caso mais comum e usualmente mais citado na literatura sobre o assunto. Parente (2000) complementa Walters, conforme ilustrado na figura 10.

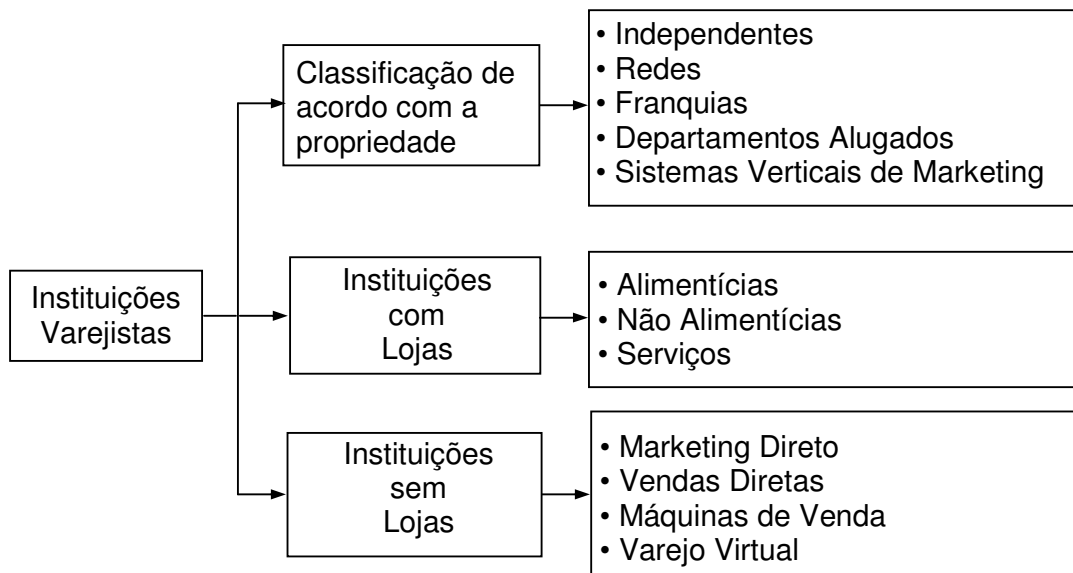


Figura 10 - Classificação das instituições varejistas
Fonte: Adaptado de PARENTE (2000)

Em relação às instituições de varejo por tipo de propriedade, verifica a existência dos seguintes modelos:

- Independentes: são pequenas empresas com administração familiar, com apenas uma loja.
- Redes: operam em mais de uma loja, sob a mesma direção. Exemplos: C&A, Pão de Açúcar, Casas Bahia, entre outras.
- Franquias: forma de organização caracterizada pelo pagamento de *royalties* pelo franqueado ao franqueador, pelo uso de uma marca registrada e pelo *know how* do sistema operacional.
- Departamentos alugados: espaço dentro de uma loja que são operados e gerenciados por uma outra empresa que possuem maior competência e/ou são mais especializados. Exemplo: floricultura, lanchonete, padaria, etc.

Em relação aos formatos de lojas para o varejo de alimentos, Parente (2000) classifica-os, conforme apresentado no quadro 7.

Formatos de Loja	Área de vendas/m²	Nº médio de itens	% de vendas não alimentos	Nº de check outs	Seções
Bares	20 – 50	300	1	---	Mercearia, lanches e bebidas
Mercearias	20 – 50	500	3	---	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Padaria	50 – 100	1.000	1	---	Padaria, mercearia, frios, laticínios, lanches
Minimercado	50 – 100	1.000	3	1	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Loja de conveniência	50 – 250	1.000	3	1 – 2	Mercearia, frios, laticínios, bazar, lanches
Supermercado compacto ou de vizinhança	300 – 700	4.000	3	2 – 6	Mercearia, hortifruiti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar
Supermercado convencional	700 – 2.500	9.000	6	7 – 20	Mercearia, hortifruiti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria e bazar
Superloja	3.000 – 5.000	14.000	12	25 – 36	Mercearia, hortifruiti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Hipermercado	7.000 – 16.000	45.000	30	55 – 90	Mercearia, hortifruiti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Clube atacadista	5.000 – 12.000	5.000	35	25 – 35	Mercearia, hortifruiti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar, têxtil, eletrônicos

Quadro 7 – Caracterização do varejo alimentício
Fonte: Adaptado de PARENTE (2000)

2.4 NOVAS COMPETÊNCIAS A SEREM DESENVOLVIDAS PELO VAREJO

De acordo com Fleury e Fleury (2000) as transformações que ocorrem no cenário político, econômico e social impactam diretamente, no ambiente de competição entre as organizações, tanto em relação ao ambiente interno como no ambiente externo.

Estas transformações têm como consequência, o imperativo de que para sobreviverem, as empresas são obrigadas a se reestruturarem e a desenvolverem suas competências, bem como, de seus parceiros.

Para tal, as empresas passam a adotar estratégias para se manterem competitivas, sendo importante a definição clara de qual será o objetivo da estratégia a ser adotada, pois o nível de competitividade será, em parte, consequência dessa decisão.

Adaptando Lopes Filho (2006) apresenta para o varejo, conforme ilustrada na figura 11, as novas competências devem ser direcionadas para as seguintes estratégias:

- Estratégia de excelência operacional: O foco desta estratégia explora o desenvolvimento da competência organizacional nas suas atividades básicas ou operacionais, visando atingir padrões superiores aos da concorrência em termos de preços e qualidade. Para tal a organização deverá buscar a racionalização de seus sistemas, buscando a máxima eficiência nas atividades de suprimento, produção, distribuição e pós-venda. Estes podem ser alcançados através da adoção de tecnologias de informação e automação.

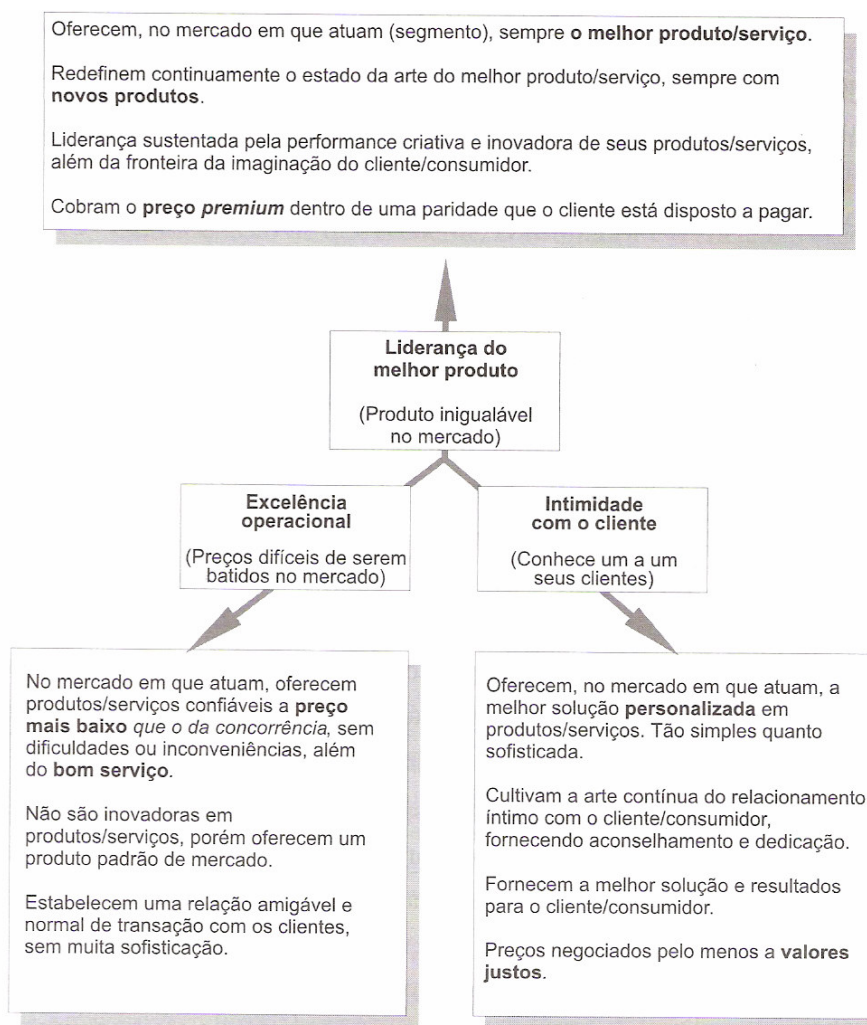


Figura 11 – Estratégias de marketing de vantagem competitiva
 Fonte: LOPES FILHO (2006)

- Estratégia de liderança do melhor produto (Inovação): Nesta estratégia o foco visa desenvolver uma excelência na inovação de produtos, criando uma ruptura com os padrões existentes no mercado. Para tal, a empresa deverá incentivar o desenvolvimento interno de uma cultura de inovação.
- Estratégia de intimidade com o cliente ou orientação para serviços: que provas o varejista tem de que compreende seus consumidores e, com que rapidez reage às mudanças das suas necessidades ou, a uma alteração do grupo base de consumidores? Como o varejista avalia as queixas dos consumidores e como é que, não as atende como se tratassem de um problema, mas antes, como uma oportunidade para melhorar a sua satisfação? (DE MEYER, 1992, p. 77).

A competência essencial nesta estratégia é antecipar as necessidades do mercado. Para tal, a organização deverá desenvolver a sua capacidade em conhecer seus consumidores, seus consumidores e seus mercados, identificar suas necessidades e antecipar de forma pró-ativa para agregar valor aos serviços oferecidos. O foco passa a ser a estrutura de marketing.

Ao contrário das estratégias direcionadas para a excelência operacional e liderança do melhor produto, a orientação para serviços deve valorizar a proximidade e o estreitamento com o consumidor visando desenvolver um relacionamento que possibilite identificar as suas necessidades e desejos.

Assim, conhecer de forma efetiva o comportamento e hábitos de compra dos consumidores, entender as suas necessidades, seus desejos e, se possível, seus sonhos e fantasias tornou-se de fundamental importância para a empresa que busca agregar valor.

Para isso, mais que uma pesquisa de opinião, a organização precisa entender para então, sendo oportuno ou necessário, atendê-los adequadamente. Criar este relacionamento de reciprocidade e de confiança tem sido um grande diferencial no mercado, principalmente para os pequenos varejistas, pois o grande ao buscar a eficiência operacional, através da massificação da oferta, dificilmente consegue fortalecer estes laços que devem ser cultivados no dia-a-dia.

2.5 VALOR SUPERIOR NO VAREJO DE ALIMENTOS

Conforme apresentado na introdução deste trabalho, o atual cenário competitivo² instalado na instalado na Grande Curitiba é maior que o de São Paulo e da Grande Porto Alegre e como resultado verifica-se uma competição baseada única e exclusivamente em preço, o que faz com que todos os esforços das empresas sejam direcionados para disputar os centavos a mais que o consumidor tem no bolso.

Na busca por ferramentas visando fugir desta “guerra de preços” ou sobreviver às “guerrilhas” pontuais praticadas pelas grades redes nacionais e internacionais, verificadas nas práticas promocionais, negociações ganha-perde com

² SUPERMIX, Curitiba: APRAS, n.103, março/abril 2006, p.45

seus fornecedores, entre outras práticas, o varejo de pequeno e médio porte deve empreender estratégias possíveis. O caminho possível passa pela criação de valor.

No entender de Lopes Filho (2000, p. 44) agregar valor é saber combinar atributos como qualidade, praticidade, beleza, limpeza, elegância, satisfação, status, garantia, performance, etc, em um produto ou serviço oferecido e prometido ao consumidor/cliente, no mínimo ou na pior das hipóteses a um preço justo.

Assim, agregar valor passa a ser estratégico ao ter por objetivo, o aumento da competitividade e se tornando um aspecto de importância primordial para o cumprimento da missão da organização. Assim, “A satisfação personalizada das necessidades do consumidor está a tornar-se um fenômeno cada vez mais generalizado, e um número crescente de empresas está adaptando-se como objetivo primordial [...]” (MEYER, 1992, p. 32).

Neste contexto, segundo artigo publicado na Revista Supermix (2006)³, esta criação de valor deve ser percebido e passível de ser comunicado ao consumidor como um diferencial, sendo que esta diferenciação pode ser pensada mesmo antes de abrir a loja, porém, exige dedicação e planejamento, além do verdadeiro entendimento do significado do que vem a ser criar valor.

Contudo, agregar valor não é facilmente passível de mensuração, uma vez que conveniência, melhor experiência, atmosfera agradável, importância atribuída e algo que faça sentido, são percepções. Estas são diferentes de pessoas para pessoas.

A falta deste entendimento tem feito com que muitas empresas busquem fazer mais e mais por seus consumidores, sem ao menos ter questionado a estes se faz sentido este valor adicional e, se o mesmo, o reconhece como um diferencial.

Outros erros também estão sendo ocasionados pelo desconhecimento ou, pela não diferenciação de algo simples, porém, de fundamental importância para a construção de diferenciais competitivos, principalmente, se estes tiverem baseados em valores agregados. Trata-se da diferenciação de consumidor e cliente.

³ Ibid., p.45-47

2.6 PLANEJAMENTO DAS ESTRATÉGIAS

A busca por uma estratégia eficiente para a organização, é conseqüência de uma nova visão sobre a competição entre as empresas, resultante das mudanças nas regras do jogo, principalmente ocorridas nas últimas décadas, sobretudo, pela alteração nas regras do mercado, quando a oferta passou a ser superior a demanda, passando de um mercado vendedor para comprador. Surge então a necessidade das empresas buscarem orientação no consumidor e foco no cliente.

Neste novo e inconstante ambiente, o trabalho intelectual é exigido e as empresas devem buscar desenvolver atividades que agreguem valor, ou seja, oferecer incrementos a seus produtos de maneira que o consumidor ou cliente o considere como atributo relevante.

Planejamento das competências no varejo

No Brasil, o índice de mortalidade das microempresas no primeiro ano de vida é de 80% causadas, principalmente, por problemas de ordem financeira, tais como: acesso a crédito, legislação tributária, entre outros. Porém, segundo Paladini (2006, p.199) também há falta de competência organizacional para criarem diferenciais. Para tal, apelos de vendas baseados somente em preço e prazo tendem a não funcionar mais, restando então, a qualidade como única alternativa viável. Neste sentido, além do esforço natural de sobrevivência para manter mercados, há a necessidade de crescimento da organização, que virá se esta puder contar com novos mercados. Assim, mesmo que a empresa opere com objetivos de redução de custo e produtividade, a qualidade começa exatamente com essas questões.

Estratégia da localização

A decisão de abrir uma loja, seja franquia ou unidade própria, deve levar o empresário a uma série de cuidados a serem observados, antes do início das atividades ou de sua ampliação.

Neste sentido, não basta a pessoa ter vocação para o negócio, vontade e recursos. Antes de reunir esses requisitos, e até mesmo escolher o ramo a ser explorado, definir o ponto comercial, requer uma análise crítica e minuciosa de vários aspectos que envolverão a localização. Segundo Las Casas (1992) o aspecto de localização é uma das decisões mais importantes do varejo. Para ele, o ponto-de-

venda deve estar numa posição estratégica que leve em consideração os consumidores e a concorrência.

Kotler (2006) também destaca a decisão de localização: "os varejistas em geral mencionam três fatores críticos para o sucesso do varejo: localização, localização e localização. A localização de um varejista é a chave de sua capacidade de atrair clientes".

A localização, apesar de estar extremamente vinculada ao produto ou serviço a ser comercializado, deve ser para o varejista, a primeira e mais importante decisão. Uma vez que esta, ao contrário das demais variáveis do composto de marketing (preço, produtos e promoção) não pode ser alterado tão facilmente ou modificada. Segundo Parente (2000, p. 35) "Um erro na seleção de um ponto significa enorme desvantagem competitiva para uma loja, exigindo esforços mercadológicos e muitas vezes sacrifício de margem que levam à prejuízos operacionais".

A importância da localização

A importância da localização deve levantar o questionamento sobre a escolha adequada, tais como: número de consumidores e clientes, necessidade do produto a ser comercializados, número e tamanho dos concorrentes, mix e precificação.

Assim, a abordagem estratégica da localização se orienta para viabilidade financeira de cada alternativa possível.

Estendendo esse campo de visão Ruótolo (1997, p. 12) considera que nenhuma técnica de análise isolada deve sobrepor à orientação estratégica da empresa, que deverá ser sempre conduzida em sintonia com seu segmento de atuação e posicionamento.

Neste sentido o autor destaca não somente o fator financeiro, mas também, o mercadológico com igualdade de importância para a escolha do ponto-de-venda, ao afirmar que:

A primeira grande consideração na escolha de um ponto varejista é, naturalmente sua capacidade de gerar vendas compatíveis com o retorno esperado do investimento a ser feito na abertura ou na ampliação da loja. Como uma loja é projetada para durar um longo período de tempo, muitas vezes atravessando gerações, pequenas diferenças de potencial entre um local e outro podem representar um volume considerável de vendas ganhas ou perdidas. O segundo grande elemento envolvido na escolha do local para o novo Ponto – de- venda reside no fato que a loja é o espaço onde o mercado

realmente se realiza, não como uma abstração mas como ambiente físico que vai abrigar as relações de troca com o consumidor. É nesse espaço que todas as ações, planos e estratégias da empresa se tornam realidade perante o consumidor.

Assim, verifica-se que o autor considera que, diante de alto grau de posicionamento da empresa, cresce a necessidade desta se expandir e estar localizada estrategicamente.

Las Casas (1992, p. 54) observa a importância da localização, porque "como parte do processo mercadológico, proporciona utilidade de tempo e lugar aos consumidores. Portanto, o varejista deve localizar-se convenientemente". Segundo ele, o estabelecimento para o varejista é um produto que deve ser lucrativo. Fora a visita a clientes externos, o retorno do lojista depende do movimento da loja.

Ainda em relação à localização do ponto de venda, Boone & Kurtz (1998, p. 351) destacam:

Um varejista pode escolher entre um local isolado, um bairro comercial, central ou um shopping center planejado para montar ali o seu negócio. 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.

Confirmando a importância da estratégia de localização, Churchill (2003, p. 427), assim se expressa a respeito: "no caso do varejo com loja, uma das decisões mais importantes quanto à distribuição dos produtos é a escolha do ponto, ou seja, onde localizar a loja".

Em outro ponto sobre a importância da localização, Clarke et al (1997, p. 61) enfatizam que:

a contribuição do Marketing para o conhecimento do planejamento e administração de localização é mais limitado do que a geografia e tem, em grande parte, tomado emprestado dela. Pela maior parte, este interesse tem focado nas ferramentas de análise de localização, para a qual adoção da geodemografia e o Sistema de Informação Geográfica (GIS) tem tido maior e valioso desenvolvimento.

Jayaraman (1999) se pronuncia a respeito, considerando que uma boa localização oferece à empresa uma vantagem competitiva em relação à concorrência. Para ele, uma localização estratégica também é mais bem avaliada pelo consumidor em potencial.

Tratando do tema, Yang & Lee (1997) consideram como os quatro maiores componentes do planejamento logístico: as decisões de localização, administração de estoque, design do sistema de transporte e o nível de necessidade do consumidor. Neste sentido, a decisão da localização de instalações tem despertado a atenção tanto do meio acadêmico, quanto da área de negócios. Ao passar fazer parte dos planos das grandes empresas, ao ponto dessas empregarem profissionais específicos nessa função, cada vez mais a determinação da localização tem atraído pesquisadores de diversas áreas, tais como economia, engenharia, geografia e agora, marketing e logística. Para Mount (1990) citado por Yang & Lee (1997, p. 1), a escolha da localização da instalação “pode contribuir para o sucesso dos planos estratégicos da corporação em finanças, marketing, recursos humanos e produção”.

Área de influência e localização comercial

Nas literaturas consultadas sobre marketing, vendas e varejo são destacados os estudos sobre a área de influência. Assim, para o empresário que está avaliando o melhor local para estabelecer a sua loja, é importante que esse conheça a área de influência do ponto em estudo, pois a partir desse entendimento, conhecerá de onde provirá a sua clientela e por conseqüência, seu lucro.

Morgado & Gonçalves (1999, p. 260) definem área de influência como: “o espaço físico do qual a clientela de uma loja é oriunda, isto é, de onde seus clientes vêm”.

Área de influência é a área geográfica em que a empresa varejista obtém a maior parte de seus clientes. Em outras palavras, é a área de influência de uma loja para a venda de determinado produto. A partir de certo ponto, os compradores dão preferência a outros concorrentes devido à localização mais próxima (LAS CASAS, 1992, p. 56).

Na visão de Parente (2000, p. 339) o conceito de área de influência é fundamental para o varejo, pois o mesmo reflete a dimensão espacial da demanda de mercado. O autor assim a define: “a área geográfica que contém a maior parte dos clientes de uma loja”.

Segundo Morgado & Gonçalves (1999), as lojas maiores atraem clientes de área maior e seus varejistas se dispõem a percorrer distâncias mais longas para comprar nesses estabelecimentos, enquanto que varejistas menores têm um raio de atuação menor, devido ao seu pequeno poder de atração. Para eles, uma área de

influência poderá ser determinada por uma pesquisa de mercado e pelo cadastro de clientes. Parente (2000, p. 339) considera que: "A extensão da área de influência de uma loja depende do poder de atração que essa loja exerce sobre os consumidores". Os hipermercados têm um poder de atração maior e em lojas menores a área de influência é mais reduzida.

Segmentos da área de influência

Análises da dispersão geográfica dos consumidores e clientes de uma loja, identifica a existência de três segmentos de uma área de influência. Segundo Parente (2000, p. 340) são eles:

Área primária

É a área mais próxima da loja onde, segundo Las Casas (1992) é a área de influência que possui 60 a 75% dos consumidores e clientes.

Área secundária

É a região em torno da primária. Ainda segundo Las Casas, estão localizados os clientes que compram com menos freqüência e que, normalmente são 15% da clientela.

Área terciária

Os 10% restantes dos consumidores e clientes, segundo Las Casas, formam a área terciária. São os consumidores e clientes que moram mais afastados da loja, ou que passam pelo local e aproveitam a oportunidade ou comodidade para comprar, ou ainda, são aqueles que compram esporadicamente.

Levy (2000) apresenta a mesma divisão supra, porém, considera ter a zona (ou área) primária 60 a 65% dos consumidores e clientes, presentes num raio aproximado de 4,8 a 8 km da loja ou, a uma distância de menos de 10 minutos de carro; na zona secundária conta com aproximadamente 20% das vendas e os consumidores estão a 4,8 a 11,2 km distantes da loja, numa distância de 15 a 20 minutos de carro. Por último, na zona terciária aparecem os consumidores esporádicos e atinge de 24 a 80 km de distância.

Nesta visão, Parente (2000) define o contorno das áreas de influência através de isocotas, isto é, distâncias iguais. Exemplo: 1 km, 2 km, 3 km e, isocronas, ou seja, tempos iguais. Exemplo: 5 minutos, 10 minutos, 15 minutos.

Determinação da área de influência

Para instalações existentes

Para determinação da área de influência, é possível a adoção de diversos métodos. Para Morgado & Gonçalves (1999) consideram como fator indispensável para o estabelecimento da área de influência de uma empresa o cadastro de clientes. Assim, colocando-se os endereços dos clientes num mapa, aparecerão as devidas concentrações. O mais provável é que as concentrações apareçam mais próximas à localização do ponto-de-venda. Para eles, as concentrações diminuem à medida que os endereços se encontram mais distantes da loja. Por esse grau de concentração, é possível determinar as áreas de influência primária e secundária. Ainda nessa abordagem, Parente (2000, p. 342) confirma que o método de entrevista com clientes tem sido o mais tradicional e implica em entrevistar uma amostra significativa de clientes, usando para tal, algum critério probabilístico e partir desses dados, identificar a localização da residência de cada respondente, em um mapa da região.

Las Casas (1992) propõe uma análise dos clientes com ênfase na segmentação dos mesmos, nas principais formas: geográficas, demográficas e psicográficas.

Neste contexto, Bell (1994, p. 3) considera que, para uma loja existente, o cálculo da área de negócios:

é relativamente simples pelo uso de técnicas de notas do consumidor. É preciso entrevistar uma amostra de consumidores como eles entram na loja e saem dela. Mais perigoso (estatisticamente falando) é entrevistar uma amostra, em alguns outros locais, e perguntar-lhes onde eles compram e onde eles vivem. A amostra dada pode não ser representativa para a base do consumidor.

Bell (1994) cita algumas formas de as lojas calcularem sua área de influência, entre eles: perguntando o número do CEP aos consumidores no caixa da loja; obtendo vários dados demográficos de seus consumidores quando a loja possuir cartão de crédito próprio e, perguntando ao consumidor o número do seu telefone, se a loja aceitar cartão de crédito bancário.

Para novas instalações

Bell (1994) avalia que a estimativa da área de influência da nova loja é mais difícil de ser realizada. Ele considera a possibilidade de se obterem dados dos clientes, através de lojas similares, lojas da mesma cadeia ou lojas concorrentes.

Nesta perspectiva, Ruótolo (1997, p. 12) sugere três aspectos a serem considerados na escolha do ponto-de-venda:

1. O nível de demanda, a perspectiva de crescimento futuro e a geografia da região. Para ele, a estimativa de demanda só será alcançada, com ajuda de dados secundários, "com delimitação da área de influência do ponto e, muitas vezes, com uma pesquisa formal destinada a mensurar as características sócio-econômicas dos consumidores da região".
2. O segundo aspecto que o autor avalia é o crescimento físico do mercado, com a inclusão de novos consumidores ou novas situações de consumo. Ele enfatiza não apenas a ocupação urbana, mas também o aumento de unidades familiares.
3. Por último, é apresentada a análise geográfica da região, principalmente com relação ao fluxo viário, considerando-se o acesso à loja e a visibilidade da loja.

Segundo Bell (1994), as informações demográficas estão disponíveis a partir de diversas fontes sobre a população da região onde a empresa pretende instalar a sua loja, como exemplo, o censo americano, cujos dados podem ser encontrados em CD ROM. A cada dez famílias, o questionário preenchido é mais detalhado, oferecendo mais dados para consulta. Algumas firmas de consultoria disponibilizam os dados do censo americano em programas sofisticados de computador.

Local da loja como fator estratégico não imitável

As três estratégias básicas para uma empresa considerar o seu processo de expansão, segundo Morgado & Gonçalves (1999), são:

1. Dominância regional: quando a empresa opta em vender seu produto em uma determinada região do país, sem expandir-se nacionalmente. Nesta estratégia são empregados menores custos com distribuição e propaganda, maior contato com o consumidor e, melhores condições de participação no mercado.

Como exemplo deste modelo, pode-se destacar os Supermercados Condor. Este atua somente no Paraná, com grande enfoque em Curitiba e Região Metropolitana.

Parente (2000, p. 326) enumera vantagens para esta estratégia que denomina como dominância regional:

maior produtividade nos custos fixos, tais como custos de propaganda, de treinamento e de supervisão, maior ajuste de seu esforço mercadológico às necessidades dos consumidores da região, fortalecendo sua imagem, seu posicionamento estratégico e seu grau de lealdade entre os clientes da região.

Complementa o autor: “os varejistas que adotam essa estratégia são bons administradores e, sabendo competir no mercado, podem desencorajar os concorrentes”.

- Saturação de mercado: esta estratégia apresenta as mesmas vantagens da anterior, porém, o varejista irá se concentrar numa região metropolitana com forte concorrência. Esta opção pode render ganhos, mas, pode gerar “canibalização” dos negócios.

Em Curitiba, encontra-se este modelo representado pelos Supermercados Mercadorama, bandeira administrada a partir de 2006 pelo Wal-Mart.

- Pequenas comunidades: nesta estratégia a concorrência é menor, e os consumidores são carentes de novidades. Há a necessidade de mercados com melhor administração.

Parente (2000) cita também a estratégia da dispersão geográfica. Nesta, o varejista pulveriza as suas lojas em várias cidades ou regiões, diminuindo os riscos de catástrofes climáticas e crise ou ainda, declínio econômico em uma determinada região.

Neste modelo, pode-se destacar, por exemplo, o Pão de Açúcar, maior varejista brasileiro que tem lojas em todo o território nacional. Carrefour e Wal-Mart que se dispersaram em diversos países, inclusive no território brasileiro, com várias bandeiras.

Atmosfera de compra como fonte estratégica

A expressão atmosfera de compra ou de vendas é a base para as futuras ações de merchandising, pois a partir dela, será possível a criação do ambiente e tema. O PDV vai se comunicar com o consumidor, buscando envolvê-lo, informá-lo e apresentar a este, melhor visibilidade de produtos, serviços e marcas, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra.

Segundo Blessa (2003, p. 43), “a atmosfera refere-se ao design de um ambiente por meio de comunicações visuais, iluminação, cores, música, aromas para estimular as respostas emocionais e de percepção dos clientes que, ao final, poderão afetar seu comportamento de compra”. Neste sentido, verifica-se que no processo de ambientação de uma loja devem ser englobadas todas as sensações, percebidas pelos sentidos humanos. Estes são apresentados na figura 12.

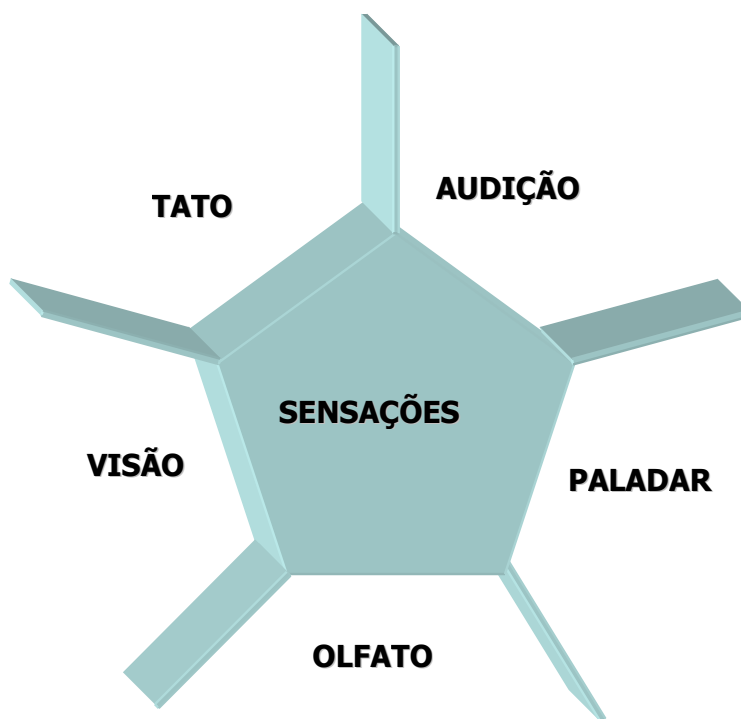


Figura 12 – Os sentidos humanos
Fonte: Desenvolvida pelo autor

Itens empregados na ambientação da loja

Vitrinismo

Tratando sobre este tema, o SEBRAE⁴ considera que a vitrine é como um palco onde se monta um cenário e, no qual as mercadorias desempenham o papel principal. Neste sentido, através da vitrine a loja faz complementar a comunicação com seu público-alvo, sendo para os pequenos varejistas que não têm recursos para promover seus produtos, o principal instrumento de atração de vendas.

Ao abordar o tema, Blessa (2003) recomenda que, quando a vitrine for ligada a alguma campanha de mídia, deverá ter o tema de acordo com essa, buscando reviver em seus detalhes a mensagem que foi direcionada. Criando assim, uma ligação entre a imagem da propaganda e o merchandising do produto.

A eficácia de uma vitrine, neste sentido, exige mais do que criatividade e bom gosto. Estes são requisitos básicos para criar um ambiente/atmosfera capaz de estimular a venda do produto, além de conferir à loja uma personalidade própria. Será necessário todo um planejamento antecipado e bem calculado para estar em harmonia com os demais elementos do composto de marketing, além de uma programação que permita a sua mudança, no mínimo, a cada 15 dias, conferindo assim, dinamismo capaz de atrair e fugir do lugar-comum. Isto é, se diferenciar entre as demais.

A vitrine ao encerrar uma forma de comunicação visual, ela deve transmitir uma mensagem ou um sentimento, como alegria, drama, sátira, romance, cultura, humor, etc, que possam ser facilmente assimiláveis⁵.

No quadro 8 são apresentadas sugestões para fazer da vitrine o melhor cartão de visitas de um varejista.

⁴ Fonte: SEBRAE/ES - Programação visual de vitrines. Vitória, 1991 e SEBRAE/ES -Vitrinismo Vitória, 1996

⁵ Ibid.

1	Produtos bem expostos, com iluminação adequada, farão a loja se destacar e atrair o consumidor;
2	Não transforme a vitrina num ambiente poluído: mostrar "tudo" o que se tem na loja dificulta a visualização e evita que o cliente se detenha para apreciá-la;
3	Atenção para com os cartazes de ofertas, promoções condições de pagamento ou liquidação – é necessário discrição;
4	Não cometa alguns dos pecados mais freqüentes de uma vitrina mal arrumada: <ul style="list-style-type: none"> • Utilização de fio de nylon muito grosso, que pode ser visto de longe. O ideal é o 0,20 mm de espessura; • mercadoria amarrotada; • alfinetes aparecendo; • luz colorida ou mal direcionada; • mercadorias de qualidade diferente ou sem afinidade, como por exemplo um tecido de seda ao lado de outro para forrar colchões;
5	A montagem de uma vitrina exige um planejamento prévio, relacionado à definição do tema a ser desenvolvido e à seleção de mercadorias, cores a serem usadas e material a ser empregado.

Quadro 8 – Sugestões para melhorar a apresentação de vitrines

Fonte: Adaptado do SEBRAE/ES (2006)

Materiais decorativos usados em vitrines

Os materiais decorativos que podem compor o ambiente decorativo das vitrines podem ser encontrados sob as seguintes modalidades:

- Natural: água, pedras, plantas naturais ou desidratadas, areia, galhos secos, cordas, sizal, entre outros materiais.
- Reutilizado: encontrado em sucatas, lojas de antiguidades ou mesmo alugados, pois é recomendada a mudança da vitrine, no mínimo a cada 15 dias;
- Produzido: são os materiais industrializados, tais como: plástico, papel, iluminação, cores, peças decorativas, entre outros.

Atentos ao poder de influenciar o comportamento de compra, através do emprego de vitrines, alguns supermercados, passaram a investir nesta ferramenta, transformando as “pontas de gôndolas” em verdadeiras vitrines, conforme fotos 1 e 2 apresentadas abaixo.



Fotos 1 e 2 - Pontas de gôndolas transformadas em vitrines
 Fonte: O autor em hipermercado de Curitiba (2007)

Cores

As cores são classificadas em primárias, secundárias e terciárias. As cores primárias são as puras ou não misturadas: vermelho, amarelo e azul. As secundárias resultam da mistura das três anteriores (vermelho + amarelo = laranja, vermelho + azul = roxo, amarelo + azul = verde) e, as últimas, constituem misturas de uma cor primária e outra secundária.

As cores que variam do vermelho ao amarelo, são denominadas "quentes" porque são ativas e sugerem vida, ação e calor. As "frias" são passivas e denotam calma, elevação e dignidade. Estas variam do verde ao violeta.

Segundo Barceló citado por Garrido (2001) existe uma relação importantíssima entre a cor e o comportamento do consumidor. Para cada classe social há um simbolismo diferenciado e percepção também distinta para cada cor, sendo o significado psicológico assim definido:

Azul: Recompensa, fidelidade, mistério, tristeza, verdade, frio, intangibilidade, constância, introspecção, passividade, ternura, imaterialidade, manhã, recessivo, terror, imortalidade.

Azul violeta: Espiritualidade.

Azul claro: Fé.

Azul escuro: Poder, mistério, terror, humildade.

Violeta: Caos, amor divino, piedade, morte, emboscada, solidão, superstição, encanto, opressão, emocionante.

Verde: Beleza humana, camaradagem, ócio, contente, fertilidade,

vegetal, saúde, tranqüilidade, vida eterna, esperança.

Amarelo: Inteligência, estimação, travessura, valor, beleza divina, excelência, pureza, confiança, fogo, radiante, deslumbramento, sabedoria, entendimento.

Dourado: Distinção, riqueza, valor, ouro.

Marrom: Ação, fertilidade, esporte, outono, gourmet, força física, masculinidade, virilidade, amizade, maturidade, calor, conservadorismo.

Púrpura: Aflição, melancolia, dignidade, dominação, poder.

Roxo: Excitação, execução, amor humano, paixão, emoção, perigo.

Vermelho incandescente: Ira, fúria, matar, crescimento, dinamismo, amor físico, frieza, dominação, vitória, triunfo, calor, febre, sacrifício, fogo, valor de alma.

Rosa: Aurora, alegria, intimidade, sexo, feminidade.

Preto: Autoridade, poder, real, morte, servilismo, pesar, dor, lealdade.

Prata: Inocência, juízo.

Branco: Santidade, trégua, pureza, inocência, frio.

Nesta visão, as principais funções da aplicação de cores na comunicação são as seguintes:

- Realismo: Ajuda a dar dimensão e volume preciso aos produtos.
- Atenção: Melhora o poder de captação ótica
- Psicologia: A cor expressa disposição de ânimo e provoca mudança de comportamento do consumidor.
- Estética: A cor proporciona beleza e prazer.
- Efetividade: A cor adequada ao despertar a atenção e atuar sobre a psicologia humana, favorece a efetividade da mensagem.

Além dos significados psicológicos já mencionados, o SEBRAE⁶ apresenta outros, retratados no quadro 9.

⁶ Fonte: SEBRAE/ES - Programação visual de vitrines. Vitória, 1991 e SEBRAE/ES -Vitrinismo Vitória, 1996

CORES	SIGNIFICADOS
Vermelho	Aumento de volume, de peso e de calor. É estimulante, dominador, excitante, agressivo. Lembra atividade, força, poder, paixão
Laranja	Aumento de volume e impressão de calor. É vitalizante, motivador de euforia. Lembra saúde, sol, verão e iluminação.
Amarelo	Aumento de volume e impressão de calor. É a mais luminosa das cores. Estimula o sistema nervoso, convida à ação e ao esforço. Lembra luz, ação, vida.
Verde	Impressão de frescor e limpeza. Acalma e dá sensação de paz. Lembra vegetação, esperança, juventude.
Azul	Diminuição de peso e impressão de frescor. Repousa, acalma e revigora. Lembra descanso, recolhimento, equilíbrio.
Violeta	Diminuição de volume e sensação de frio. É mística, melancólica, fria. Lembra profundidade, introspecção, distanciamento, religiosidade.
Branco	Aumento de volume. Lembra pureza, leveza, limpeza, delicadeza.
Preto	Aumento de volume. Lembra elegância, sobriedade, austeridade.
Cinza	Neutralidade, distinção.

Quadro 9 – Significado psicológico das cores

Fonte: Adaptado do SEBRAE/ES (2008)

Aromas

Sobre a influência que os aromas provocam nas pessoas, reportagem do Jornal da Globo exibida em 04/10/2004, destacou a divulgação do Prêmio Nobel de medicina naquela data, entregue a Richard Axel e Linda B. Buck. Cientistas norte-americanos que descobriram os genes dos receptores de odores e a organização do sistema olfativo. “O olfato foi durante muito tempo o mais enigmático de nossos sentidos. Não eram compreendidos os princípios básicos para reconhecer e recordar os aproximadamente 10 mil odores”, explicou a Academia em seu comunicado.

Ainda segundo reportagem, os pensamentos de Marcel Proust são destacados, pois este entendia que as nossas mais intensas memórias emotivas estão ligadas ao cheiro ao afirmar “cheiros e sabores são como almas que sustentam a imensos edifícios da memória”.

Assim, o ser humano aprende, segundo Veronis, Shler & Assoc. citados por Blessa (2003):

- 1% pelo paladar;
- 1,5% pelo tato;
- 3,5% pelo olfato;
- 11% pela audição e/
- 83% pela visão

A pesquisa desenvolvida Axel e Buck revela que não é tanto o que a gente vê ou ouve e sim, o que é cheirado é que fica marcado por mais tempo e, mais profundamente na lembrança. É pelo olfato que um aroma é capaz de desencadear

lembranças e reações nas pessoas. O olfato tem uma ligação não racional com o cérebro, indo este diretamente para o centro das emoções.

Esta condição tem levado muitas empresas a empregar o aroma como uma “assinatura olfativa” da loja, fazendo com que o consumidor ao entrar nesta, tenha lembranças duradouras.

Iluminação

A iluminação pode ser usada para destacar mercadorias e esculpir espaços em vitrines, assim como, para melhorar o humor. Além de transmitir uma sensação de limpeza. Parente (2000) aborda pesquisa que comprova que o movimento cai quando é diminuída a intensidade da iluminação, assim como, aumenta quando esta volta ao padrão desejado. Segundo Blessa (2003, p. 48) “Um plano de iluminação pode sugerir classe, privacidade, atendimento personalizado ou, ao contrário, pode sugerir auto-serviço, praticidade ou descontração”.

Musicalidade

Abordado por Levy (2000) e Parente (2000), assim como a cor e a iluminação, a música afeta o processo de compra do consumidor, podendo então, adicionar ou depreciar a ambientação da loja. Música mais rápida visa tornar o processo de compra mais acelerada, podendo ser empregada em dias de muita movimentação, assim como a música suave torna o ritmo mais lento, ideal para dias de pouca movimentação na loja, estimulando o consumidor a permanecer por mais tempo na loja, podendo aumentar assim o volume de vendas.

A música ainda exerce um papel motivador nos funcionários, fazendo com que estes trabalhem mais satisfeitos, melhorando assim, a qualidade no atendimento.

Tato e contato

No processo de compra da maioria dos produtos, os consumidores querem pega-los. Assim, o contato com o produto ou serviço, um apelo que exerce vantagem da compra na loja física em detrimento da compra em lojas virtuais, porque, segundo Parente (2000) o contato físico com o produto produz o prazer antecipado de posse.

Buscando proporcionar este contato físico entre o consumidor e o produto, o varejista deve se preocupar no momento que for decidir pelo layout mais adequado, bem como, no mobiliário e equipamentos de exposição.

Um estudo citado por Garrido (2001) revela que o campo visual e a possibilidade de manipular o produto, produz três níveis de atração, conforme ilustrado na figura 13. Assim, a utilização de uma gôndola ou mobiliário pode variar de uma loja para outra, porém, deve-se respeitar o ângulo de visão e o alcance das mãos.

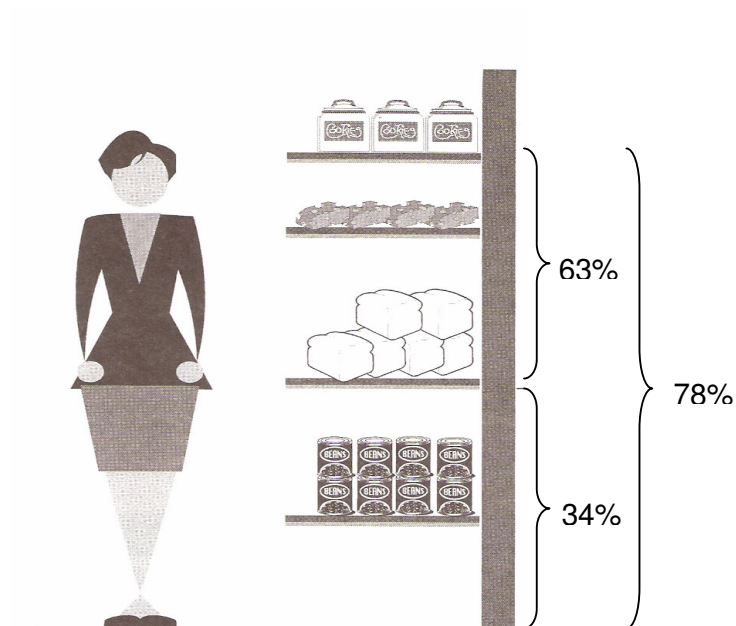


Figura 13 – Níveis de atração
Fonte: GARRIDO (2001)

O ângulo de visão e o ponto de pega são abordados por Blessa (2000) que faz a seguinte leitura: a altura máxima para colocar os produtos não deve ser superior a 2,00 metros, sendo que a 1,60 metros tem-se o melhor local de exposição dos produtos, por este estar na altura dos olhos e o “ponto de pega” que retrata a altura das mãos varia de 1,2 a 1,60 metros.

Nas fotos 3 e 4 é demonstrada uma mudança na altura do mobiliário de um hipermercado localizado na cidade de Curitiba - PR. Esta permitiu melhor visualização da loja, bem como, melhor iluminação e, por conseqüência, melhor atmosfera da loja como um todo.



Foto 3 e 4 – Mudança do mobiliário e as melhorias provocadas
 Fonte: O autor em hipermercado de Curitiba (2007)

Estratégia do mix de produtos

As decisões que um varejista deve tomar em relação ao produto e/ou serviço que comercializa ou que virá a comercializar, é uma das decisões mais importantes e fundamentais para o sucesso da loja. Afinal, a comunicação, as promoções e preços não são elementos “*sine qua non*” para concretizar uma venda. São meios mercadológicos que atraem, porém, vai ser o atendimento da necessidade ou desejo que levará o consumidor a comprar. Terá através da posse ou obtenção do produto e/ou serviço, a solução de um problema.

Nesta visão, a promoção e o preço atraem, mas não consolidam a venda, porque, caso o produto não resolva o problema, ou seja, não atenda à necessidade ou desejo do consumidor, a venda não se concretiza. Assim, ter mercadorias e serviços que satisfaçam necessidades e desejos, é a principal motivação para um consumidor ou cliente, entrem em uma loja.

Parente (2000) descreve que de todas as variáveis do *mix* varejista, o composto de produtos é a mais importante, pois, define e classifica os diferentes tipos de varejistas. Assim, como as demais variáveis, o *mix* de produtos deverá proporcionar um diferencial competitivo pretendido pela empresa. A seleção adequada da linha de produtos deverá ser consistente com a localização, precificação e promoção, bem como, com o nível de serviços e atendimento desejados.

A possibilidade de sucesso de uma loja será potencializada, neste sentido, quando forem empreendidas ações eficientes e eficazes para se ter o produto e/ou serviço certo (solução), no local adequado (conveniência e comodidade), no preço justo (valor), com a comunicação adequada (atraente e persuasiva) e também, devidamente orientada para o público-alvo certo.

Definição do *mix*

Ao buscar definir a composição do *mix* de produtos e serviços (variedades) a serem disponibilizadas pela loja, o varejista provavelmente vai ser colocado a prova. Deverá encontrar um equilíbrio entre dois objetivos que são altamente conflitantes: oferecer um *mix* o mais completo possível e assim atender a diversas necessidades, desejos e públicos ou, uma linha estreita e assim, se concentrar em segmentos mais lucrativos?

Uma variedade extensa, tais como oferecida por hipermercados, tem suas vantagens. Maximiza o volume de vendas, no entanto, irá incorporar produtos e serviços que não têm apelo de vendas fortes. O baixo giro, irá também incorrer em custos operacionais mais elevados, para controle, armazenamento, estocagem, quebras, roubos, entre outros. Assim, como uma variedade enxuta ou atendimento a um único segmento. Esta decisão irá reduzir os custos operacionais, porém, deixará de atender à necessidades e desejos de outros segmentos e públicos.

Ao buscar soluções para este aspecto estratégico, o varejista pode adotar o uso de tecnologias de informação e ferramentas de gestão, entre as quais, o gerenciamento ou gestão por categoria.

Gerenciamento por categoria

O número de itens comercializados por uma loja pode variar de modelo para modelo. Assim, uma loja de conveniência pode comercializar uma centena de itens, grandes hipermercados, oferecem mais de 50 mil itens ou SKU (*stock keeping unit*). Com o aumento do número de itens comercializados, aumenta-se na mesma proporção, a necessidade do nível de controle. A exigência do consumidor em relação à disponibilização do produto ou serviço procurado tem aumentado.

Pesquisa⁷ recente sobre os hábitos dos consumidores no ponto de venda, em relação à falta de produtos, revelou que:

- 84% dos consumidores escolhem o local de compras de acordo com a disponibilidade do produto;
- Na maioria das vezes o produto em falta não é substituído por 41% dos consumidores, que o buscam no concorrente;
- 1% abandona a loja sem comprar nada;
- 21% adquirem o produto em falta em outra ocasião na mesma loja;
- 28% adquirem uma marca diferente, sendo que em hipermercados a compra de outra marca sobe para 31%.

A mesma pesquisa revela ainda que estes resultados se assemelham aos obtidos em 11 países da Europa. Para se ter uma idéia, 37% dos europeus migram para outra marca, 21% adquirem o produto na concorrência e 9% não compram nada. No entanto, 70% dos entrevistados (num total de 20 mil pessoas). Mudam de loja quando não encontram o produto de sua preferência pela terceira vez.

Segundo a ECR Brasil⁸, ao realizar uma pesquisa sobre ruptura, descobriu-se que a cada cem produtos procurados nas lojas, o consumidor deixa de encontrar oito na média. Este indicador pode ser maior em nível Brasil. O levantamento foi realizado apenas em grandes lojas de São Paulo e Rio de Janeiro.

Este entre outros fatores, tais como margem de lucro cada vez menor e falta de flexibilidade nas negociações, têm levado as indústrias e as redes de varejo, encontrar uma maneira de não perderem vendas. Encontraram então na gestão por categoria (GC) uma ferramenta que, ao ser aplicada corretamente, estimula o consumo através da disposição estratégica de produtos. O impulso nos negócios da indústria e do varejo aumentaram em até 30%⁹.

Ainda segundo dados da ECR Brasil, a Colgate-Palmolive, Unilever e Johnson & Johnson foram pioneiras na implantação do gerenciamento de suas mercadorias em grandes redes varejistas, tais como Walt-Mart, Carrefour, Pão de Açúcar e agora buscam se aproximar dos varejistas de tamanho médio. Consultorias especializadas, têm o objetivo de ganhar mais mercado. Para tal, é necessária uma parceria na qual a indústria oferece um “apoio” (treinamento e orientação para

⁷ Fonte: www.sm.com.br. Acesso: 23/06/2007

⁸ Fonte: www.ecrbrasil.com.br. Acesso: 24/06/2007

⁹ Idem

disposição dos produtos nas gôndolas) para que o varejo venda mais seus produtos. Em contrapartida, o varejista disponibiliza entre outros, dados e informações sobre o comportamento do consumidor, fluxo de vendas da categoria dos concorrentes.

Nesse sentido, categoria pode ser considerada como um agrupamento de produtos de características similares que atendem a uma necessidade ou desejo, ou ainda, que possam resolver um problema do consumidor e vistos por este como substituto uns dos outros.

Com a disseminação dos conceitos de gerenciamento por categoria, busca-se a padronização de como denominar as subdivisões de produtos, visando simplificar os procedimentos de gestão do *mix*. Atualmente, cada empresa desenvolve o seu próprio sistema de classificação, utilizando nomenclatura tais como departamentos, seções, famílias, grupos, linhas, categorias, entre outros. Assim, independentemente da variedade de itens de uma loja, esta deverá ser classificada em diferentes níveis hierárquicos de agrupamentos.

Parente (2000) descreve um tipo de hierarquia de classificação de produtos que costuma ser adotado em muitas empresas varejistas. Esta é apresentada na figura 14.

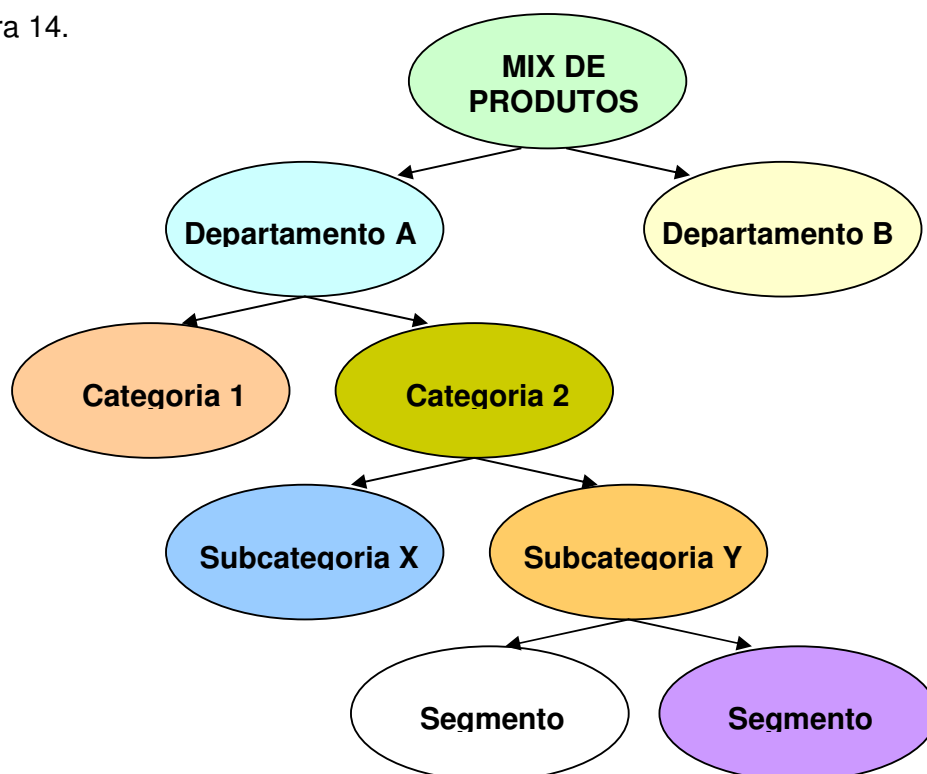


Figura 14 – Diagrama da estrutura do *mix* de produtos
Fonte: Adaptado de PARENTE (2000)

Hierarquia do mix

O primeiro elemento citado por Parente (2000) no nível de classificação, é o departamento ou seção. Este agrega categorias de produtos que demonstram certa afinidade e algum grau de substitutibilidade e complementariedade.

Em um supermercado, por exemplo, pode-se identificar vários departamentos ou seções, entre eles: bebidas, mercearia, padaria, carnes, frios e laticínios, higiene pessoal. Já em uma loja de departamentos, pode-se encontrar: cama, mesa e banho, utilidades domésticas, presentes, entre outros.

Ainda segundo o autor, em um segundo nível, ou seja, da divisão dos departamentos ou seções, aparecem as categorias. Estas são denominadas também por grupos ou famílias e são agrupamentos de produtos formados por itens complementares ou substitutos que visam atender certa necessidade ou desejo de um público-alvo e assim, obter melhores indicadores de desempenho e lucratividade. Seguindo o exemplo de um supermercado, pode-se ter então, por exemplo, para o departamento de bebidas, as seguintes categorias: vinhos, cervejas, destilados, refrigerantes, sucos, licores, entre outros. Para o departamento de mercearia, pode-se ter as categorias de: biscoitos, massas, farináceos, entre outros.

No próximo nível, descrito pelo autor supra referenciado, é que se verifica maior a disputa entre os fabricantes pela conquista da preferência do consumidor. É o nível das subcategorias. Estas são agrupamentos formados por produtos com alto grau de substitutibilidade que concorrem entre si. No departamento de bebidas, na categoria de cerveja, pode-se identificar várias subcategorias, como por exemplo: latas, *long necks*, garrafas. A critério do varejista, pode-se também, conforme exemplificado, formar subcategorias de cervejas com base na nacionalidade (nacional ou importada).

As subcategorias podem ainda ser subdivididas em segmentos. Ainda segundo Parente (2000) estes são agrupamentos de produtos que visam atender preferências ou necessidades específicas de consumidores. Tomando o exemplo anterior, pode-se ter cerveja lata escura ou clara.

Para alguns varejistas, dependendo da necessidade, pode-se agrupar os segmentos em um nível ainda menor. Os subsegmentos. Nestes, segundo o autor, os produtos apresentam semelhanças ainda mais específicas. No exemplo da cerveja, a critério do varejista, pode-se ter cerveja lata nacional clara e sem álcool.

Na figura 15 é ilustrada a relação entre os diferentes níveis hierárquicos de produtos.

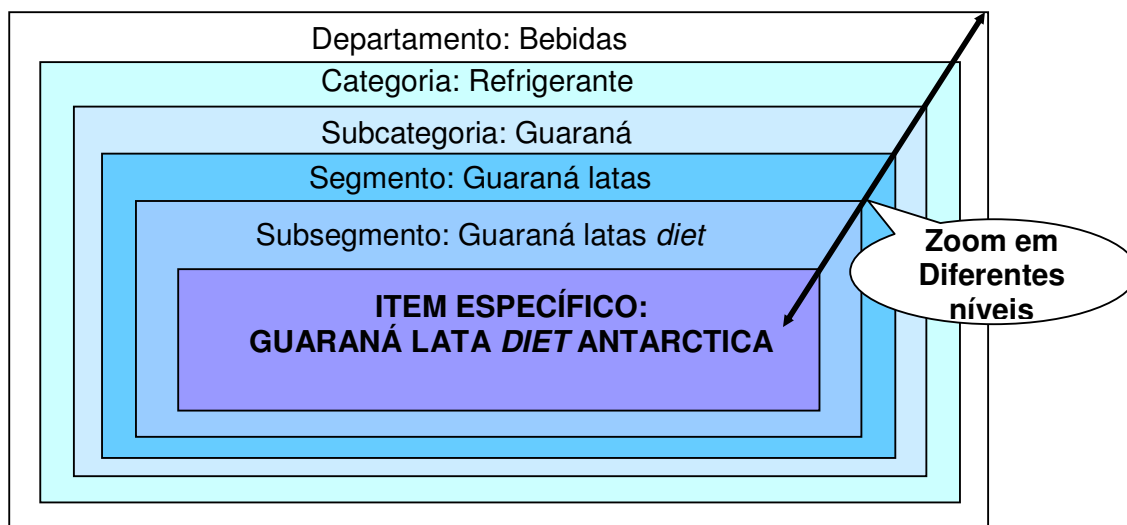


Figura 15 – A hierarquia de um produto
Fonte: Adaptado de PARENTE (2000)

A importância da gestão por categoria

Em reportagem da Gazeta Mercantil de 17 de janeiro de 2006, o conceito de GC no Brasil e no mundo, tem-se consolidado como uma importante ferramenta para o varejo e, sua aplicação vem alterando definitivamente o relacionamento entre indústria, varejo e consumidores. Prova disto é o crescimento do número de iniciativas de parcerias bem-sucedidas entre indústria e varejista no segmento alimentício. Abrangendo desde os hipermercados até os de menor tamanho.

Um exemplo bem sucedido de empresa que apostou no GC e conseguiu resultados positivos foi a Colgate-Palmolive junto com a rede Coop, que tem sua sede em Santo André, região do Grande ABC (SP). Ao organizarem as prateleiras, espaços de exposição e sortimento levaram a um crescimento imediato de 30% nas vendas e a um salto na rentabilidade das categorias contempladas.

A gestão por categoria, no entanto, não é algo miraculoso, mas um conjunto de práticas que ao melhorar o relacionamento entre fornecedor e varejo e empregar um conjunto de técnicas de gestão mais eficientes, pode ser aplicada em empresas de qualquer segmento comercial, tais como supermercados, materiais de construção, farmácias, entre outros, seja qual for seu tamanho ou localização. Com ela, é possível que a indústria e o atacadista se aproximem e estabeleçam uma

comunicação próxima com o varejo e por conseqüência, aumento no faturamento e fidelização do consumidor.

Verifica-se assim que, são grandes os benefícios da GC para todos os envolvidos. Ganham o fornecedor, atacadista, distribuidor e o varejo com o aumento do volume de vendas, do lucro e com melhor aproveitamento dos espaços nas gôndolas. Ganha também o consumidor que se beneficia com maior agilidade nas compras, com o sortimento mais adequado às suas necessidades e com a redução de itens em falta.

2.7 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Conforme proposta deste capítulo foi apresentado uma revisão geral dos principais conceitos sobre o segmento varejista, especificamente o de alimentos, como também, elementos empregados neste segmento como forma de diferenciação e para a criação de valor para o consumidor.

Assim, apresentou-se a gestão da qualidade nos serviços, principal encaminhamento para a percepção de valor agregado e demais estratégias com enfoque no mix de marketing, ou composto mercadológico.

Estas abordagens, tratadas aqui como suporte teórico, juntamente com o capítulo abaixo, suporte prático, dão ao trabalho as bases para o modelo objeto e constructos apresentados como diferenciais para o segmento varejista de pequeno e médio porte.

3. SUPORTE PRÁTICO

Neste capítulo, é apresentado o suporte prático. Buscou-se divulgar o caminho e procedimentos seguidos pelo autor para alcance dos objetivos tratados no primeiro capítulo, bem como, dados e principais características das lojas alvo da pesquisa de campo.

3.1 METODOLOGIA

Neste item apresenta-se a Metodologia empregada no presente trabalho, destacando o método, as técnicas e os tipos de pesquisas, a delimitação do universo, bem como, os instrumentos de pesquisa e tratamento dos dados.

Corroborando com a importância desta abordagem, Lakatos e Marconi (2000, p.44) retratam que “[...] a utilização de métodos científicos não é da alçada exclusiva da ciência, mas não há ciência sem o emprego de métodos científicos”. Assim, “A Metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a serem utilizados na obtenção do conhecimento. É a aplicação do método através de processos e técnicas que garantem a legitimidade do saber obtido” (BARROS E LEHFELD, 2000, p.2).

Este trabalho caracteriza-se como hipotético-dedutiva (LAKATOS, 2000) e se enquadra na categoria exploratório-descritivas, determinando-se como situação a observação de ações empresariais e o reflexo desta no seu público-alvo, visando algumas condições em que se realiza e suas possíveis relações. Por esta razão, o mesmo não terá a pretensão de esgotar o assunto, que é muito dinâmico e não está consolidado. Assim sendo, não deverão ser emitidos resultados conclusivos, mas sim, fornecer subsídios de análises necessárias e suficientes para melhoria da qualidade.

Salienta-se, contudo, que o trabalho empregará, predominantemente, o método descritivo estatístico não-probabilístico (MARCONI, 2002) ou pesquisa quantitativa, uma vez que esta visa dar maior entendimento e esclarecimento a definição do problema, aos objetivos e a um maior nível de aprofundamento do tema (BOAVENTURA, 2004), (MARCONI, 2002), (SEVERINO, 2002) e (RÚDIO, 1986). Contudo, inicialmente, será desenvolvida uma pesquisa exploratória e qualitativa,

visando descrever o fenômeno estudado, uma vez que esta não se preocupa “nem subsidiariamente das causas, nem das conseqüências da existência dos fenômenos sociais, mas das características deles, já que a sua função principal é descrever” (TRIVIÑOS, 1987, p. 126).

A pesquisa exploratória será empregada visando fornecer conhecimentos técnicos básicos, necessários sobre o tema a ser pesquisado a partir de observações e dados secundários (MARCONI, 2002) e (SAMARA E BARROS, 1997). Pela sua característica de informalidade, flexibilidade e criatividade, além de fornecer informações de baixo custo, a pesquisa exploratória, possibilita melhor interação do pesquisador com o universo da pesquisa.

Segundo Vergara (2006, p. 45) “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Como serão analisadas várias organizações varejistas na área delimitada para a pesquisa de campo, esta também se caracteriza por um estudo multicaso que, de acordo com Triviños (1987) possibilita o estudo de duas ou mais empresas sem o intuito de comparar, entre si, os resultados obtidos em suas pesquisas. Através do estudo de multicasos, é possível o aumento da variação externa de estudos de casos simples.

Coleta e tratamento dos dados

De acordo com Samara e Barros (1997) o processo de coleta e conversão de dados em informações úteis pode ser dividido em etapas básicas: coleta de dados; análise dos dados e interpretação dos resultados de pesquisa.

Para a fase de coleta de dados, na pesquisa de campo, junto aos consumidores das lojas varejistas, foi empregado um questionário (Apêndice A), e um formulário (Apêndice B) em face das vantagens e desvantagens apresentadas por cada instrumento (MARCONI, 2002). Estes instrumentos foram desenvolvidos pelo autor a partir do encaminhamento do suporte teórico, entrevistas com os gerentes e proprietários das lojas, bem como, experiência acadêmica e profissional do autor com a temática.

Também foram realizadas entrevistas com funcionários, gerentes e proprietários das referidas lojas, na forma padronizada ou estruturada, conforme

Apêndice C, uma vez que esta tem por proposta, “explorar mais amplamente uma questão” (MARCONI, 2002).

Os dados obtidos receberam tabulação manual e tratamento através de recurso de gráfico e tabelas, utilizando como ferramenta, a planilha eletrônica Microsoft Office Excel 2003.

Já na etapa de análise dos dados, o tratamento dado foi o qualitativo, ou seja, na forma descritiva que, para Triviños (1997) estão impregnados de subjetividade, dado ao ambiente e assim, “os resultados são expressos, por exemplo, em retratos (ou descrições), em narrativas, ilustradas com declarações das pessoas para dar o fundamento concreto necessário, com fotografias, etc.” e, Nogales (2002, p. 49) ao afirmar que a aplicação qualitativa em outras áreas do conhecimento é cada vez maior pela permanente necessidade deste tipo de informação, tanto no âmbito de direção e organização.

Delimitação do trabalho

Segundo Marconi (2002, p. 29) para atingir os objetivos através da metodologia previamente estabelecida e, por se ter um universo muito extenso em termos de população, número de lojas do formato a ser pesquisado, entre outros fatores e, em função dos meios empregados para coleta dos dados, questões econômicas e de exigüidade de prazo, este trabalho será delimitado ao assunto, ou seja, ao varejo de pequeno e médio porte (lojas de vizinhança), especificamente do segmento de alimentos. Também será delimitado em número de seis lojas e à extensão, ou seja, região norte de Curitiba e no município de Colombo PR, face à sua proximidade com a capital - alta competitividade no segmento – conforme exposto na introdução deste trabalho e apresentado na figura 16, bem como no Apêndice H.



Figura 16 – Mapa da Grande Curitiba
Fonte: MapLink (2008)

3.2 DESCRIÇÃO GERAL DAS LOJAS PESQUISADAS

Conforme detalhado no item metodologia desta dissertação, a pesquisa de campo foi realizada em uma loja situada na cidade de Curitiba e em outras cinco no município de Colombo – PR, contudo, os trabalhos direcionaram o pesquisador a buscar dados e fazer inferências do resultado obtido em outras três lojas, também localizadas em Curitiba, porém, do formado de hipermercados.

Essas três lojas se apresentaram como as grandes concorrentes e estão entre as maiores redes do segmento no país, sendo que duas delas pertencentes a um grande grupo com atuação global.

É oportuno também relatar que, durante o processo de contato e conseqüente seleção das lojas-alvo para o fornecimento de dados primários, encontrou-se grande resistência de empresários do setor, mesmo tendo o pesquisador apresentado intenção da pesquisa, o comprometimento da não divulgação explícita da razão social e/ou marca.

Tal comportamento pode ser traduzido em fornecerem dados e informações – mesmo estas não tendo vínculo contábil e/ou financeiro – de ordem operacional e

constante falta de tempo, mesmo quando devidamente agendado o seu melhor horário.

Contudo, foi na loja 1 que ocorreu a maior problemática. Após um período aproximado de três meses de negociações diretas com o proprietário, aprovados todos os requisitos, inclusive do período de aplicação da pesquisa, o acordo de cooperação foi cancelado, tendo como resposta: “Não me interessa saber o que os meus clientes pensam da minha loja e, tampouco eu estou interessado em receber ou saber das críticas”.

Este fato não foi isolado, pois durante a aplicação do modelo proposto, a loja 1 efetivou a aquisição da loja 6 na qual estava sendo realizado o teste prático, fazendo com que o mesmo fosse encerrado antes da sua finalização. Porém, de posse dos resultados parciais dessa e da sua loja matriz, loja 1, tratou-se de fazer ajustes na prestação de seus serviços, tais como, oferecer estacionamento para aproximadamente 100 carros em local fechado e vigiado, conforme apresentado na foto 5.



Foto 5 – Disponibilização de estacionamento fechado e com segurança

Neste sentido, como essa loja era vital para o entendimento e análise da percepção da qualidade dos produtos (bens e serviços), uma vez que a mesma rapidamente cresceu na região de atuação. No início deste trabalho a empresa

contava com três lojas e, antes da sua finalização adquiriu a loja 6, tornou-se assim, a maior rede varejista no segmento e também, a mais lucrativa.

Para tal o autor foi obrigado a mudar a estratégia para captação dos dados. Ao invés de adotar o uso de questionários (entregues aos consumidores dentro das lojas) foi empregado nesta loja o formulário, sendo assim, os consumidores foram abordados e entrevistados ao saírem da loja.

Nas demais lojas foram adotadas o uso de questionários, visando maior devolução dos mesmos devidamente preenchidos, para cada uma das 5 lojas, foi concedido o valor de R\$ 150,00 em vale compra, sorteado em data e local marcado. Mesmo assim, a taxa de devolução média dos questionários ficou em 35%, ou seja, dos 150 questionários entregues em mão dos consumidores dentro das lojas, foram resgatados 53.

Visando melhor entendimento das pesquisas realizadas, é apresentado no quadro 10, a configuração das lojas, sobretudo, em relação a infra-estrutura e forma de gerenciamento.

Os dados deste, bem como, das demais tabelas comparativas dispostas em tópicos abaixo foram desenvolvidos pelo autor deste trabalho, a partir das pesquisas de campo que foram realizadas ao longo do segundo semestre de 2007 e primeiro trimestre de 2008.

Itens da pesquisa	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 3	LOJA 4	LOJA 5	LOJA 6
Área vendas (m ²)	2400	1200	2200	700	700	1400
Número de checkouts	12	12	12	6	2 + 2 novos (desligados)	7
Número de funcionários	66	42	48	18	12	28
Última ampliação m ² /ano	800/2006	600/2007			250/2007	400/2007
Gestão/Formação	Gerente/graduado	Gerente/pós	Gerente/pós	Proprietário/médio	Proprietário/médio	Gerente/graduado
Conhecimento sobre Indicadores	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Emprega Indicadores na empresa	Lucratividade e faturamento (geral)	Lucratividade e faturamento (geral)	Não	Não	Não	Não
Forma de contratação dos funcionários	Agência para áreas específicas; - Indicação dos colaboradores para demais áreas;	Agência do trabalhador para áreas específicas; - Indicação dos colaboradores para demais áreas;	Agência para áreas específicas; - Indicação dos funcionários para demais áreas;	Anúncios para áreas específicas; - Indicação dos funcionários para demais áreas;	Indicação dos funcionários para demais áreas;	Agência do trabalhador para áreas específicas; - Indicação dos funcionários para demais áreas;
Forma de treinamento	Na prática (dia-a-dia) com outros funcionários	Na prática (dia-a-dia) com outros funcionários	Na prática (dia-a-dia) com outros funcionários	Na prática (dia-a-dia) com outros colaboradores	Na prática (dia-a-dia) com outros colaboradores	Na prática (dia-a-dia) com outros colaboradores
Controle na entrada (informatizado/integrado)	Sim	Sim, contudo não integrado	Sim, contudo não integrado	Sim, contudo não integrado	Não	Não
Como medem a satisfação ou insatisfação dos consumidores	Não medem	Diretamente com gerente/proprietários	Não medem	Caixa de Sugestões /reclamações	Diretamente com proprietários	Diretamente com proprietários
Mantém registro e controle das reclamações	Não	Somente registro	Não	Sim	Não	Não
Possuem mecanismo de Controle da qualidade dos Serviços	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Como é feita a avaliação dos funcionários	Pelo gerente	Reclamações	Não fazem	Reclamações	Pelo proprietário	Não faz

Quadro 10 – Dados das lojas pesquisadas (infra-estrutura e gestão)

3.3 MAPEAMENTO DA ÁREA DE INFLUÊNCIA

Verifica-se que as lojas 1, 2, 3 e 5, dados apresentados na tabela 1, têm um padrão diferente do proposto por Parente (2000), ou seja, não se enquadram do modelo de atratividade das áreas de influência, abordados no item 2.3 deste trabalho.

Isto pode ser justificado em virtude da localização da loja, perfil e quantidade de concorrentes nas áreas de influências e, sobretudo pela capacidade da loja em atender ou não as necessidades de seus consumidores.

Tabela 1 – Mapeamento das distâncias das residências dos consumidores até a loja

Distâncias	LOJA 1		LOJA 2		LOJA 3		LOJA 4		LOJA 5		LOJA 6	
	QT.	%	QT.	%	QT.	%	QT.	%	QT.	%	QT.	%
Menos de 1 km	23	22%	15	35%	36	61%	38	73%	23	37%	41	76%
Entre 1 até 3 km	45	43%	13	30%	16	27%	14	27%	19	31%	9	17%
Entre 3 até 5 km	21	20%	10	23%	5	8%	0	0%	12	19%	4	7%
Mais de 5 km	16	15%	5	12%	2	3%	0	0%	8	13%	0	0%
TOTAL:	105		43		59		52		62		54	

3.4 VISÃO GERAL DOS CONSUMIDORES

Os dados apresentados nas tabelas neste item descrevem características dos consumidores das pequenas e médias empresas do segmento varejista de alimentos e suas avaliações em relação aos produtos (bens e serviços) por elas disponibilizados.

Os dados apresentados na tabela 2 levam a uma análise onde se pode perceber a capacidade da empresa em atender as necessidades de seus consumidores, bem como, o de atrair novos clientes.

Nesta, bem como nas demais que retratam as percepções dos consumidores, foi separado os gêneros (M para masculino e F para feminino), visando mais bem analisar os dados, bem como, encaminhá-los para o modelo proposto. Contudo, essa separação não muda a postura estratégica a ser adotada pelas empresas, bem como, não mereceu distinção no modelo desenvolvido, uma vez que a percepções se assemelham.

Os dados podem justificar o fechamento da loja 3 e a venda da loja 6. Essas ao atrair poucos clientes, ou seja, aproximadamente 2 e 3% respectivamente dos consumidores entrevistados compram na loja há menos de um ano, enquanto o número de consumidores que compram há mais de três anos também são inferiores às demais lojas, sendo contudo, mais crítico na loja 3.

Ainda sobre os dados da tabela 2, verifica-se um melhor desempenho da loja 2. Essa vem conseguindo manter a aceitação de seu público, ou seja, 47% são compradores da loja há mais de três anos e também tem o melhor índice de atratividade. A loja tem aproximadamente 19% dos entrevistados como consumidores da loja há menos de um ano.

Na tabela 3 são apresentados os dados dos atributos considerados decisivos para escolha do local de compra, verificados na tabela 1. As lojas 1, 2 e 5 ao terem forte posicionamento no atributo preço, conseguem manter maior fidelidade de seus consumidores. Nestas respectivamente, 80%, 72% e 69% dos consumidores não efetuam compra em outras lojas locais, ou seja, existe baixo apelo para troca do ponto de compra.

Já a loja 4, apesar de ter índices menores de fidelidade, aproximadamente 35% de seus consumidores não efetuam compra em outras lojas. Esse dado se tornou fundamental para o desenvolvimento do modelo proposto neste trabalho, sobretudo, para estruturar indicadores, haja visto que a loja, conforme apresentado nos apêndices G e H, está localizada em uma área de forte concorrência, tendo na sua área de influência a presença das maiores redes varejistas nacionais e internacionais.

Neste sentido, a loja 4 se destaca entre as lojas pesquisadas, graças a sua vocação para a excelência dos serviços de atendimento e qualidade geral dos bens comercializados.

Ainda de acordo com os dados da tabela 3, a loja 6 não consegue inibir a atratividade de outras lojas. Isso é confirmado pela baixa fidelidade de seus consumidores. Somente 4% destes não buscam o atendimento de suas necessidades em outras lojas locais.

Os dados da tabela 4 corroboram com os apresentados e analisados na tabela 3, ou seja, a forte fidelização dos consumidores pelas lojas de vizinhança. Contudo, há em algumas lojas forte migração para compras nas grandes lojas nacionais e internacionais localizadas na cidade vizinha. Isso se deve à proximidade

das cidades e, sobretudo, das lojas concorrentes, conforme apresentado no Apêndice G.

Tabela 2 – Fidelidade estratificada dos consumidores

Tempo que compra na loja	LOJA1				LOJA2				LOJA3				LOJA 4				LOJA 5				LOJA 6			
	M	F	TOTAL	%	M	F	T	%	M	F	T	%	M	F	T	%	M	F	T	%	M	F	T	%
Menos de 1 ano	2	5	7	7%	3	5	8	19%	0	1	1	2%	0	3	3	6%	3	5	8	13%	0	2	2	3%
Entre 1 à 2 anos	16	20	36	34%	5	4	9	21%	8	20	28	47%	2	5	7	13%	5	8	13	21%	11	8	19	31%
Entre 2 à 3 anos	11	10	21	20%	2	4	6	14%	7	15	22	37%	6	8	14	27%	6	9	15	24%	8	6	14	23%
Mais de 3 anos	11	30	41	39%	8	12	20	47%	4	4	8	14%	15	13	28	54%	13	13	26	42%	7	12	19	31%
TOTAL:	105				43				59				52				62				54			

Tabela 3 – Mapeamento estratificado da fidelidade em função dos concorrentes locais

Compra nas concorrentes locais	LOJA1				LOJA2				LOJA3				LOJA4				LOJA5				LOJA6			
	M	F	T	%	M	F	T	%	M	F	T	%	M	F	T	%	M	F	T	%	M	F	T	%
Sim	8	13	21	20%	5	7	12	28%	16	36	52	88%	13	21	34	65%	10	9	19	31%	26	26	52	96%
Não	32	52	84	80%	13	18	31	72%	3	4	7	12%	10	8	18	35%	17	26	43	69%	0	2	2	4%
TOTAL:	105				43				59				52				62				54			

Tabela 4 – Mapeamento estratificado da fidelidade em função dos concorrentes de Curitiba

Compra nos concorrentes de Curitiba	LOJA1				LOJA2				LOJA3				LOJA4				LOJA5				LOJA6			
	M	F	T	%	M	F	T	%	M	F	T	%	M	F	T	%	M	F	T	%	M	F	T	%
Sim	20	28	48	46%	14	14	28	65%	19	31	50	85%	13	21	34	65%	7	6	13	21%	16	13	29	54%
Não	20	37	57	54%	4	11	15	35%	0	7	7	12%	10	8	18	35%	20	29	49	79%	10	15	25	46%
TOTAL:	105				43				57				52				62				54			

3.5 CARACTERÍSTICAS DE QUALIDADE DAS LOJAS

Os dados apresentados na tabela 5 permitem a identificação dos principais fatores que merecem ser cuidados, ou melhor, aproveitados em forma de ações práticas. Essas se tornam estratégicas, pois, a sua melhoria conduz as lojas para um padrão de qualidade superior que permite melhor atender, superar ou exceder as necessidades dos consumidores.

As lojas 1 e 2 devem avaliar sua gestão do mix de produtos, conforme descrito no item 2.3.4 deste trabalho. Esse alinhamento permitirá melhor organização e aproveitamento dos espaços de venda com variedades adequadas ao perfil de seu público-alvo. Já as lojas 4 e 5 necessitariam resolver um problema ainda maior, a falta de espaço. Contudo, em ambas as lojas a sua localização não permite mais expansão.

Esse cuidado com a escolha da localização de uma loja é descrita no item 2.3.2 deste trabalho, bem como é apresentado, os principais fatores determinantes para que a localização também passe a ser estratégica.

As lojas 3 e 6 apresentaram forte descontentamento pelo atendimento fornecido, sobretudo a loja 3 que teve a pior avaliação neste quesito. Para 51% dos consumidores da loja, o atendimento estava a desejar. Forte indicador da falha na gestão que pode ter corroborado para o seu fechamento, conforme apresentado na foto 6.



Foto 6 – Faixa informando o fechamento da loja

Tabela 5 – Mapeamento estratificado dos atributos a serem melhorados nas lojas

Atributos	LOJA1				LOJA2				LOJA3				LOJA 4				LOJA 5				LOJA 6			
	M	F	TOTAL	%	M	F	T	%	M	F	T	%	M	F	T	%	M	F	T	%	M	F	T	%
Atendimento	8	25	33	31%	6	6	12	28%	8	22	30	51%	2	4	6	12%	2	4	6	10%	8	12	20	32%
Entrega	7	10	17	16%	2	1	3	7%	2	3	5	8%	3	6	9	17%	0	4	4	6%	2	4	6	10%
Espaço físico	3	5	8	8%	6	7	13	30%	0	0	0	0%	7	12	19	37%	17	17	34	55%	7	2	9	15%
Variedade	19	25	44	42%	4	11	15	35%	9	15	24	41%	11	7	18	35%	6	10	16	26%	9	10	19	31%
TOTAL:	102				43				59				52				60				54			

Tabela 6 – Mapeamento estratificado dos atributos mais significativos na decisão pela compra na loja

Atributos	LOJA1				LOJA2				LOJA3				LOJA4				LOJA5				LOJA6			
	M	F	TOTAL	%	M	F	T	%	M	F	T	%	M	F	T	%	M	F	T	%	M	F	T	%
Atendimento	12	15	27	26%	3	5	8	19%	3	6	9	15%	9	9	18	35%	7	7	14	23%	5	7	12	19%
Localização	1	5	6	6%	4	3	7	16%	12	25	37	63%	4	6	10	19%	2	3	5	8%	13	11	24	39%
Preço	21	33	54	51%	5	13	18	42%	1	7	8	14%	1	3	4	8%	11	14	25	40%	2	3	5	8%
Qualidade	6	12	18	17%	6	4	10	23%	3	2	5	8%	9	11	20	38%	7	11	18	29%	6	7	13	21%
TOTAL:	105				43				59				52				62				54			

Os dados da tabela 6 supra apresentada dão uma visão estratégica para cada loja, sobretudo, de seu principal diferencial.

A loja 1 se destaca pelo entendimento dos consumidores de que a mesma possui preço baixo. Esse atributo foi avaliado como fator determinante para compra na loja por 51% de seus consumidores, ficando o atendimento como segundo atributo mais importante com 26%.

A loja 2 também teve o atributo preço como o seu maior atrativo. Esse foi declarado por 42% dos consumidores, contudo, a qualidade foi também declarada como sendo importante por 23% dos pesquisados.

Contudo, em ambas as lojas, os preços avaliados não são os menores e, tampouco os melhores, conforme pesquisa de campo que buscou avaliar os preços de produtos de marcas, encontrados em todas as lojas participantes deste trabalho, como também, dos preços dos produtos de melhor preço, ou seja, o preço mais baixo para diversos produtos, de diferentes categorias, sem levar em consideração a marca. O resultado desta pesquisa está contemplado dos Apêndices E e F.

A loja 3 tem como seu diferencial a localização. Durante a pesquisa verificou-se que as compras são, na sua grande maioria, de pequeno valor e feitas como forma de reposição. Essa constatação também pode ser verificada a partir das visitas que o pesquisador fez na loja que, dos 12 checkouts existentes, entre 2 a 5 tinham necessidade de operação, os demais ficavam desativados mesmo nos dias de maior movimentação.

Neste sentido, a agilidade, facilidade e comodidade em estacionar, escolher os produtos e efetuar o pagamento, podem ter levado 15% dos consumidores entrevistados a avaliar o atendimento como o segundo atributo mais importante para compra na loja 3.

A loja 4 teve como seu principal atributo a qualidade. Para 38% dos consumidores, esse é o principal fator para escolha da loja. Em segundo lugar e bem próximo do primeiro, ficou o atendimento. Para 35% dos consumidores esse é um fator de excelência da loja.

Estes dois fatores corroboram com as pesquisas de preços realizadas, tanto a que avaliou ou produtos de marca Apêndice E, quanto a que buscou identificar o melhor preço Apêndice F.

A loja 5 também teve o seu posicionamento veiculado ao preço. Para 40% dos consumidores este é o fator decisivo para escolha da loja em detrimento à

concorrência. Este atributo pode ser corroborado pela dispersão dos consumidores na área de influência, conforme dados da tabela 1, ou seja, 37% dos consumidores localizam-se ao entorno da loja há menos de 1 km, enquanto 31% estão entre 1 a 3 km, outros 19% estão num raio de 3 a 5 km e, 13% estão localizados há mais de 5 km de distância da loja. Contudo, também é destacada pelos consumidores da loja a qualidade. Esta é reconhecida e tida como fator decisivo na compra por nada menos que 29% dos consumidores.

Quando a empresa não desenvolve competências básicas que atendam aos consumidores, essa pode ser veiculada a outros fatores, tais como a sua localização que também é estratégica, conforme descrito no item 2.3.2 deste trabalho. Esse foi o principal diferencial da loja 6 reconhecido por 39% dos consumidores, ficando a qualidade com 21% das intenções de escolha pelo local de compra.

Já os dados apresentados na tabela 7, além de evidenciar, por gênero, quais os principais atributos reconhecidos como decisórios para compra na concorrência, dão norteamento para estabelecimento das ações a serem implementadas pelas lojas, bem como, para levantar os constructos da qualidade que legitimam o modelo desenvolvido e, por consequência, aos indicadores de desempenho, de suporte e da qualidade formulados.

Assim, os principais fatores que determinam a busca de solução das necessidades de compras em outras lojas são: açougue, ofertas e promoções, preços praticados, atendimento e variedade, itens detalhados como estratégicos no capítulo 2 deste trabalho.

Tabela 7 – Mapeamento estratificado dos principais atributos reconhecidos como decisórios para compra na concorrência

Atributos	LOJA1				LOJA2				LOJA3				LOJA4				LOJA5				LOJA6			
	M	F	T	%	M	F	T	%	M	F	T	%	M	F	T	%	M	F	T	%	M	F	T	%
Estacionamento	4	19	23	7%	2	0	2	2%	0	0	0	0%	0	0	0	0%	0	0	0	0%	0	0	0	0%
Organização	0	9	9	3%	0	4	4	3%	1	4	5	3%	0	0	0	0%	0	0	0	0%	0	0	0	0%
Padaria	15	21	36	11%	2	0	2	2%	5	11	16	9%	0	0	0	0%	5	5	10	5%	9	9	18	11%
Var. produtos	1	11	12	4%	10	8	18	14%	1	3	4	2%	6	9	15	10%	11	23	34	18%	9	12	21	13%
Entrega	0	0	0	0%	0	2	2	2%	0	0	0	0%	0	0	0	0%	0	4	4	2%	0	0	0	0%
Limpeza	0	7	7	2%	1	1	2	2%	0	7	7	4%	0	0	0	0%	0	0	0	0%	0	0	0	0%
Açougue	24	36	60	19%	1	5	6	5%	18	19	37	21%	0	0	0	0%	2	2	4	2%	21	15	36	22%
Var.	10	13	23	7%	7	3	10	8%	5	7	12	7%	15	18	33	21%	23	17	40	22%	0	0	0	0%
Rapidez caixas	19	17	36	11%	2	2	4	3%	6	12	18	10%	0	0	0	0%	0	2	2	1%	0	0	0	0%
Prox.residência	4	6	10	3%	4	4	8	6%	2	6	8	5%	0	0	0	0%	0	5	5	3%	0	0	0	0%
Preços + baixos	12	13	25	8%	4	9	13	10%	9	23	32	18%	21	12	33	21%	11	11	22	12%	27	27	54	33%
Ofertas e prom.	14	18	32	10%	10	14	24	19%	3	15	18	10%	15	27	42	27%	19	19	38	20%	6	15	21	13%
Atendimento	15	25	40	13%	4	11	15	12%	5	13	18	10%	0	0	0	0%	0	4	4	2%	0	0	0	0%
Novidades	1	0	1	0%	7	12	19	15%	1	0	1	1%	12	21	33	21%	8	13	21	11%	6	6	12	7%
Marcas próprias	0	0	0	0%	0	0	0	0%	0	0	0	0%	0	0	0	0%	0	0	0	0%	0	0	0	0%
Outras	1	0	1	0%	0	0	0	0%	1	0	1	1%	0	0	0	0%	2	0	2	1%	0	0	0	0%
TOTAL:	120	195	315		54	75	129		57	120	177		69	87	156		81	105	186		78	84	162	

3.6 CONTRIBUIÇÃO PARA O RESULTADO FINAL E AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS

Os dados e informações aqui apresentados convergem para a avaliação dos principais serviços disponibilizados pelas lojas.

A partir da avaliação dos consumidores foi possível identificar e quantificar a os serviços que subsidiam o modelo proposto neste trabalho, ou seja, ações , serviços e requisitos destes que atendem, superam e que encantam os consumidores.

Corroborando a visão geral da tabela 7, conforme é apresentado na tabela 8, as lojas 2 e 1 apresentam respectivamente os melhores valores médios de venda, contudo, ao avaliar as vendas em relação ao número de checkouts, a loja 5 passa a ter o melhor índice.

Tabela 8 – Valor médio do ticket e contribuição (%) das seções

ITENS	Valor médio do ticket (R\$)	Valor médio por checkout (R\$)	Nr consumidores açougue	% consumidores do açougue	% açougue no total comprado	Nr consumidores panificadora	% consumidores do panificadora	% panificadora no total comprado
LOJA 1	167	14	46	44	19	28	27	13
LOJA 2	209	17	27	63	24	11	26	12
LOJA 3	34	3	8	14	13	9	15	3
LOJA 4	55	9	31	60	26	19	37	17
LOJA 5	85	43	48	77	32	14	23	6
LOJA 6	42	7	17	31	15	12	22	4

Os números da tabela supra ainda revelam que as lojas de pequeno e médio porte apresentam maior contribuição das seções de açougue e panificadora, em relação ao valor da venda total.

Conforme figura 17, nas empresas participantes da pesquisa da revista SuperHiper (2007) essa contribuição em 2006 foi de 8,2% para o açougue e de 3,3% para a panificadora. Já nas lojas pesquisadas, todas elas apresentaram melhores indicadores. Sendo que na loja 5 essa participação foi a mais elevada de todas com 32% para o açougue e na loja 4 a panificadora representa 17%.

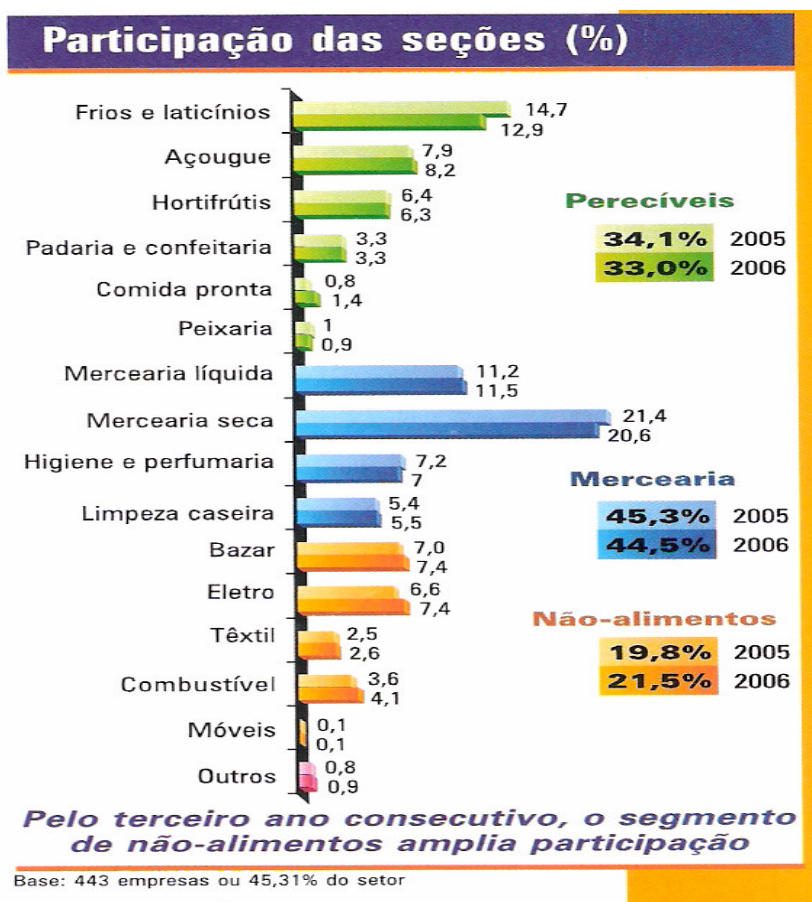


Figura 17 – Participações das seções
Fonte: SuperHiper 2007

Os dados da tabela 9 podem justificar a melhor participação da panificadora no valor total da venda por consumidor.

Ao serem avaliados os requisitos de serviços prestados na venda de um bem, a loja 4 praticamente obteve as melhores notas de todas as lojas avaliadas, principalmente em relação ao atendimento e organização.

Tabela 9 – Avaliação dos serviços da panificadora

	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 3	LOJA 4	LOJA 5	LOJA 6
Panificadora						
Atendimento	-3	20	-35	35	26	1
Cordialidade	-19	8	-31	27	32	-3
Organização	1	1	-21	28	14	-10
Tempo de Espera	-39	-11	-13	17	33	5

Já os dados da tabela 10, corroboram com os da tabela 8, ou seja, ao ser avaliado os serviços prestados pela seção açougue, a loja 5 foi a melhor avaliada pelos consumidores em todos os requisitos.

Os dados da tabela supra também corroboram para o fechamento da loja 3. Essa teve a pior aceitação pelos consumidores em praticamente todos os requisitos avaliados.

Tabela 10 – Avaliação dos serviços do açougue

	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 3	LOJA 4	LOJA 5	LOJA 6
Açougue						
Atendimento	1	6	-57	22	60	-3
Cordialidade	5	4	-63	21	69	2
Organização	17	-7	-56	18	37	-8
Tempo de Espera	-28	7	-27	15	31	-15

Ao ser avaliado o serviço prestado pelos funcionários dos checkouts, conforme tabela 11, verifica-se que as lojas 4 e 5 foram as melhores avaliadas pelos consumidores, tendo no outro extremo a loja 3 com a pior avaliação. Corroborando também para o seu fechamento.

Tabela 11 – Avaliação dos serviços do checkout

	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 3	LOJA 4	LOJA 5	LOJA 6
Checkout						
Atendimento	10	10	-10	27	36	26
Cordialidade	-1	14	-16	39	12	6
Organização	-2	0	-13	16	19	-4
Tempo de Espera	-29	-16	-22	21	10	13

Ao comparar os dados da pesquisa, em relação aos serviços gerais prestados pelas lojas, conforme demonstrado na tabela 12 verifica-se que a loja 4 foi a que melhor foi avaliada pelos consumidores, e no extremo, novamente aparece a loja 3 com os piores resultados.

Tabela 12 – Avaliação dos serviços em geral da loja

	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 3	LOJA 4	LOJA 5	LOJA 6
Avaliação da Loja (15 itens)						
Organização	-15	0	-17	28	16	-10
Limpeza	29	-30	-30	23	7	18
Sinalização	8	-18	-10	24	2	-3
Variedade produtos	27	0	10	5	-5	-16
Variedade marcas	10	11	5	8	-9	-14
Variedade frutas	10	-4	11	5	-22	-22
Variedade verduras	8	-8	-31	13	-34	-35
Cortesia dos funcionários	-11	4	-21	8	19	1
Aparência da loja	7	16	-17	23	-18	-16
Atendimento às reclamações	-4	6	-53	7	3	-10
Preços	-27	16	-53	-4	39	-35
Ofertas e promoções	-17	19	-33	-4	16	-27
Entrega	-22	14	-19	26	-5	18
Estacionamento	-44	3	8	-39	-9	18
Facilidade de encontrar produtos	-8	10	8	35	8	10
Geral:	-49	39	-242	158	8	-123
Amostra	105	43	59	52	62	54

Ao quantificar a avaliação dos consumidores, tabela 13, em relação aos serviços em geral das lojas, verificou-se que a loja 4 foi aquela que teve os melhores resultados, seguida pela loja 2 e 5.

As lojas 1, 3 e 5 apresentaram pontuação negativa, contudo, a loja 3 foi a pior avaliada. Já a loja 1 precisa rever alguns pontos importantes para ter o equilíbrio.

Tabela 13– Avaliação quantitativa dos serviços em geral das lojas

	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 3	LOJA 4	LOJA 5	LOJA 6
AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS EM GERAL						
Péssimo	-2	-2	-2	-2	-2	-2
Total de pontos (afasta)	-3150	-1290	-1770	-1560	-1860	-1620
Ruim	-1	-1	-1	-1	-1	-1
Total de pontos (abaixo das expectativas)	-1575	-645	-885	-780	-930	-810
Bom	-	-	-	-	-	-
Total de pontos (atende)	3,11%	6,05%	27,34%	20,26%	0,86%	15,19%
	0	0	0	0	0	0
Ótimo	1	1	1	1	1	1
Total de pontos (supera)	1575	645	885	780	930	810
Excelente	2	2	2	2	2	2
Total de pontos (encanta)	3150	1290	1770	1560	1860	1620

Na confecção da tabela 14 foram considerados todos os produtos (bens e serviços) comercializados e/ou prestados pelas lojas, ou seja, foi incluído na avaliação as seções panificadora, açougue e checkouts.

Essa junção das avaliações buscou ratificar se realmente estas seções são tidas como fundamentais para o sucesso de uma empresa de pequeno e médio porte do segmento varejista de alimentos, além de servirem de base para o modelo proposto neste trabalho.

Comparada com a tabela 13, verifica-se que permanece a loja 4 com a melhor pontuação, contudo, em segundo lugar vem a loja 5.

Ao contemplar as três seções, a pontuação negativa da loja 6 reduziu de 15,19 para 7,75 pontos. A loja 1 praticamente manteve a pontuação, enquanto a loja 3 a pontuação negativa aumentou de 27,34 para 38,04.

Tabela 14 – Avaliação pontuada das lojas contemplando: panificadora, açougue e checkout

	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 3	LOJA 4	LOJA 5	LOJA 6
Avaliação Total (G+P+A+C = 27 itens)						
Atendimento (panificadora)	-3	20	-35	35	26	1
Cordialidade	-19	8	-31	27	32	-3
Organização	1	1	-21	28	14	-10
Tempo de Espera	-39	-11	-13	17	33	5
Atendimento (açougue)	1	6	-57	22	60	-3
Cordialidade	5	4	-63	21	69	2
Organização	17	-7	-56	18	37	-8
Tempo de Espera	-28	7	-27	15	31	-15
Atendimento (checkout)	10	10	-10	27	36	26
Cordialidade	-1	14	-16	39	12	6
Organização	-2	0	-13	16	19	-4
Tempo de Espera	-29	-16	-22	21	10	13
Organização	-15	0	-17	28	16	-10
Limpeza	29	-30	-30	23	7	18
Sinalização	8	-18	-10	24	2	-3
Variedade produtos	27	0	10	5	-5	-16
Variedade marcas	10	11	5	8	-9	-14
Variedade frutas	10	-4	11	5	-22	-22
Variedade verduras	8	-8	-31	13	-34	-35
Cortesia dos funcionários	-11	4	-21	8	19	1
Aparência da loja	7	16	-17	23	-18	-16
Atendimento às reclamações	-4	6	-53	7	3	-10
Preços	-27	16	-53	-4	39	-35
Ofertas e promoções	-17	19	-33	-4	16	-27
Entrega	-22	14	-19	26	-5	18
Estacionamento	-44	3	8	-39	-9	18
Facilidade de encontrar produtos	-8	10	8	35	8	10
Geral:	-136	75	-606	444	387	-113
Amostra	105	43	59	52	62	54
Péssimo	-2	-2	-2	-2	-2	-2
Total de pontos (afasta)	-5670	-2322	-3186	-2808	-3348	-2916
Ruim	-1	-1	-1	-1	-1	-1
Total de pontos (abaixo das expectativas)	-2835	-1161	-1593	-1404	-1674	-1458
Bom	4,80%	6,46%	38,04%	31,62%	23,12%	7,75%
Total de pontos (atende)	0	0	0	0	0	0
Ótimo	1	1	1	1	1	1
Total de pontos (supera)	2835	1161	1593	1404	1674	1458
Excelente	2	2	2	2	2	2
Total de pontos (encanta)	5670	2322	3186	2808	3348	2916

Os dados da tabela 15 corroboram com a necessidade dos gestores empregarem mecanismos de controle e de avaliação permanente dos serviços prestados pelas seções de panificadora, açougue e checkouts.

Tabela 15 – Avaliação pontuada lojas com e sem os setores de panificadora, açougue e checkout

CONCLUSÕES	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 3	LOJA 4	LOJA 5	LOJA 6
Sem (P+A+C)	3,11%	6,05%	27,34%	20,26%	0,86%	15,19%
Com (P+A+C)	4,80%	6,46%	38,04%	31,62%	23,12%	-7,75%
Diferença	1,69%	0,41%	10,70%	11,37%	22,26%	7,43%

3.7 RESUMO DA PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo ao buscar identificar e entender os consumidores das lojas de vizinhança do segmento de alimentos propiciou ao autor elencar as principais seções e atributos valorizados na oferta de produtos, bem como, o impacto destas no sucesso da empresa.

Os dados ratificam que o perfil das lojas de bairro vem atraindo novos clientes dos super e hipermercados. Isto pode ser evidenciado quanto à atração, fidelização e ao atributo preço tido como muito importante, contudo, não decisivo.

A pesquisa também evidencia o que Duailibi e Todeschini (2008) verificaram para esse segmento: crescente aumento da competitividade.

Segundo os autores, tem-se a seguinte projeção para os próximos anos:

- A rede Extra do grupo Pão de Açúcar colocou as lojas de vizinhança como prioridade de investimentos. Assim, de 22 lojas atuais, a rede planeja chegar a 500 até 2012;
- O Carrefour planeja dobrar o número de lojas desse formato nos próximos três anos, passando operar em 76 lojas no país;
- Por sua vez, o Wal-Mart prevê a abertura de mais 36 lojas até 2009.

Ainda segundo autores, essas grandes redes visualizam uma mudança do cenário brasileiro e decorrente mudança no hábito de compra, parecido com o enfrentado na Europa: baixa inflação, não estoque de alimentos nos lares e compras em pequenas quantidades.

Atualmente os consumidores buscam a objetividade nas compras e, uma vez tendo desaparecido ou reduzido a principal razão – preço - que motivava o consumidor a comprar em um hipermercado, a capacidade de tornar a compra

rápida vem a ser um forte atributo para determinar o local de compra. Para tal, a Tesco, quarta maior empresa varejista do mundo apostou na fórmula das pequenas lojas e espalhou 54 000 delas na Europa (DUAILIBI E TODESCHINI, 2008).

Nesse sentido, a comodidade, conveniência e agilidade das lojas avaliadas pelos consumidores na pesquisa de campo, fazem sentido enquanto foco estratégico. Assim, os checkouts entram na lista como um dos setores de grande importância ao ampliarem a percepção da qualidade.

Essas mudanças e razão do investimento das grandes redes são verificadas nos dados da Abras, Programa Provar, LatinPanel e Nielsen, conforme quadro 11.

Lojas de bairro	Crítérios	Hipermercados
1 a cada 7 dias	Regularidade de visitas	1 a cada 33 dias
0,5%	Desperdício de alimentos	2,5%
20	Número de funcionários	800
12%	Custo operacional (em relação ao faturamento)	18%
3,5%	Margem de lucro	1,5%
61%	Porcentual de lojas (1999)	39%
70%	Porcentual de lojas (2007)	30%

Quadro 11 – Dados comparativos entre formatos varejistas

Fonte: Adaptado de Duailibi e Todeschini (2008)

Ainda em relação à pesquisa de campo, verificou-se que as seções de açougue e panificadora, ao serem alinhadas à estratégia da qualidade superior, permitem a empresa de pequeno e médio porte, ter melhor rentabilidade.

4. O MODELO PROPOSTO

Nesse capítulo é apresentado o modelo objeto do trabalho, suas características, aplicação e avaliação. Também são abordadas as bases para o seu desenvolvimento, bem como, lacunas deixadas por outros modelos.

4.1 UMA VISÃO GERAL DE ALGUNS MODELOS CONSIDERADOS

Muitos modelos enfatizam o uso de indicadores como forma de avaliação da qualidade. Contudo, são tradicionalmente vocacionados para a medição em termos do uso eficiente dos recursos, bem como, para a produtividade, retorno sobre os investimentos e custo padrão.

Seja pela abrangência ou pelo direcionamento altamente particularizado, os modelos não parecem apresentar praticidade de aplicação. Além disso, observam-se várias dificuldades de controle ou de acompanhamento do processo de utilização de tais modelos pelas organizações estudadas neste trabalho.

Mesmo os modelos focados para o segmento varejista não consideram o tamanho da empresa, seu ciclo de vida, cultura interna, recursos, nível de aprendizado, bem como, não levam em conta perspectivas da organização em relação à sociedade, ou seja, deixam de considerar elementos essenciais para atender às necessidades, superar as expectativas, ou ainda, encantar os consumidores e clientes, deixando assim, uma lacuna a ser preenchida por um modelo que empregue o uso de indicadores da qualidade, seu controle, análise e foco estratégico.

Em relação à importância do controle e do acompanhamento dos indicadores, alguns autores criticam o uso de ferramentas que requerem excessivo monitoramento.

Petti (2007), por exemplo, critica o modelo BSC, sobretudo, pela sua dimensão e dificuldade de acompanhamento pela pequena e média empresa.

Corroborando ainda com as análises feitas, bem como, com as críticas aos modelos apresentados, Petti (2007, p. 85-88) cita um exemplo. Esta autora apresenta empresas que tiveram sucesso pelos ganhos significativos na rentabilidade, produtividade e retenção de consumidores, a partir do uso de

indicadores. Estes indicadores foram empregados para medir o nível de retrabalho, volume de produção, satisfação do consumidor e margem de lucro por produto.

A autora afirma que, embora a grande maioria das empresas possuam mecanismos de medição financeira, tais como lucro e faturamento, estes, apesar de serem importantes e até mesmo um bom começo, são insuficientes para sinalizar a causa real do sucesso ou de problemas.

Ainda segundo a autora, um bom exemplo apresentado é a queda das receitas. O motivo real está na queda das vendas? Na equipe de vendas que não cumpriu com as metas? Os consumidores estão comprando menos ou estão insatisfeitos? A concorrência está ganhando mercado ou se apresenta em maior número? Tais situações a contabilidade não conseguirá responder.

Neste sentido, os indicadores financeiros funcionam como um espelho retrovisor, ou seja, reflete o passado. Contudo, são ineficientes para avaliar situações presentes e, incapazes de projetar o futuro ou reconhecer tendências.

Portanto, o importante é mensurar o que realmente faz a diferença para o resultado da empresa.

Em relação à dificuldade de controle e acompanhamento, tal autora faz críticas aos modelos convencionais que pela dimensão contemplada têm como consequência o abandono do método e ferramentas, sobretudo, pela pequena e média empresa. Para tal, a verdadeira melhoria da qualidade se dá quando do correto emprego e controle dos indicadores. Nesse sentido, para uma pequena empresa “é melhor ter cinco indicadores e acompanhar os cinco do que ter trinta e não acompanhar nenhum” (PETTI, 2007).

Também Maurício Telloli apud Petti (2007), diretor da consultoria Na Prática é Diferente, especializada em pequenas e médias empresas confirma “Para os pequenos negócios, cinco ou seis (indicadores) estão de bom tamanho”, pois, se bem escolhidos, independentemente da quantidade de indicadores, estes podem alinhar o negócio da empresa para o alcance dos objetivos.

Já para Martins e Neto (1998) convergem as críticas ao modelo BSC no sentido que o modelo não garante que os indicadores de desempenho tenham a abrangência em todos os níveis estratégicos, logo, não permite a plena medição da satisfação dos *stakeholders*, bem como, não garante a medição de desempenho abrangente em termos das diretrizes, dos processos e das atividades.

Outros modelos também foram testados e avaliados quanto a sua praticidade e adequação à cultura organizacional. Fizeram parte da análise o modelo SERVPERF, o modelo Gap e instrumento SERVQUAL, o modelo de Grönroos (1984), o modelo percepção-expectativa de Brown e Swartz (1989) e o modelo de avaliação de serviço e valor. O resultado da avaliação concluiu que “não existe para a mensuração da qualidade em serviço um modelo mais apropriado”, bem como, os modelos estudados falham ao não responder às relações de causalidade entre qualidade dos serviços e satisfação de clientes e a influência da variável preço na satisfação do cliente (MIGUEL e SALOMI, 2004).

Nesse aspecto, o modelo apresentado no trabalho nasceu e se criou com a observação prática do dia a dia das lojas, ou seja, da realidade do setor e, reconhece que há diferenciais competitivos baseados em detalhes que modelos gerais, quase sempre, omitem. Por isso, eles não estão adequados para atender ao problema e especificidades deste segmento.

Ainda nessa visão, Paladini (2002) entende que “tão importante quanto produzir qualidade é gerar meios corretos para avaliá-la”. Complementa o autor “Isso por várias razões, mas, principalmente, porque, em sua essência, a qualidade é um conceito dinâmico e relativo”.

Assim, também é possível verificar que os modelos analisados não parecem representar na prática, facilidade e flexibilidade para o emprego pelas empresas varejistas de pequeno e médio porte, porque são muito amplos e complexos, analisam variáveis fora da realidade das organizações consideradas neste trabalho e possuem características que não atendem aos objetivos propostos no presente estudo. Portanto, podem não garantir um adequado encaminhamento para produzir e avaliar a qualidade destas organizações.

Ainda pode ser ressaltado que, dado aos elementos essenciais da qualidade, os modelos antes teóricos e sofisticados, estão sendo substituídos por estratégias simples e, a praticidade da aplicação de avaliação da qualidade facilita sua utilização (PALADINI, 2002).

Essa é a realidade que se apresenta para o segmento varejista de pequeno e médio porte de alimentos, ou seja, identificar os elementos e serviços associados, bem como, as ações a serem tomadas pelas lojas para o sucesso. Além disso, definir como os indicadores da qualidade e da produtividade podem contribuir para

que elas possam se adequar a essas novas exigências do consumidor e tendências para o segmento.

De fato, deve-se ter uma visão mais ampla que incorpore a relação da organização e sociedade, ou seja, que contemple a noção de impacto social da qualidade (PALADINI, 2008).

4.2 APRESENTAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

Conforme apresentado no item anterior, apesar de existirem diversos modelos e formas de medição dos produtos (bens e serviços), dos processos e da própria organização, dentre aqueles modelos analisados, não se identificou características que os direcionassem especificamente para a realidade das pequenas e médias empresas do segmento varejista de alimentos.

Conforme autores como Berry e Parasuraman (1992), Parente (2002), Kotler (2006), Cobra (2007), entre outros, tendo em vista o espectro de bens e serviços descrito no item 2.2, não se observa claramente que os modelos estudados contemplam uma combinação de prestação de serviços e de bens e suas proporcionalidades, ou seja, assim como a grande maioria das organizações varejistas, as empresas foco deste trabalho, têm o objeto de comercialização uma combinação de produtos (bens e serviços) tangíveis e intangíveis. Portanto, além de disponibilizarem bens – mercadorias - para a venda, também produzem outros bens nos departamentos de panificadora e açougue, assim como, prestam diversos serviços, tais como: cobrança, empacotamento, crédito, estacionamento, entrega, entre outros. Configurando assim, bens que dependem de serviços.

Portanto, o modelo proposto ao ser estruturado de forma a ser direcionado para as pequenas e médias empresas do segmento varejista de alimentos, configura-se, também, como ineditismo.

O modelo contempla na sua sistematização de medição da qualidade, o espectro de bens e serviços, bem como, está estruturado em fases, de acordo com as necessidades dessas organizações e considera o tamanho das empresas, seus ciclos de vida, cultura interna, recursos disponíveis e necessários, nível de aprendizado. Também levam em conta as perspectivas dessas organizações em relação à sociedade.

O modelo proposto, mais do que atender exigências científicas formais apresenta forte conotação prática. Também não precisa de adaptações por parte das empresas, permitindo que cada uma, a partir da visão real de seus consumidores, possa melhor empregar os recursos nos elementos essenciais para atender as necessidades, superar as expectativas, ou ainda, encantar os consumidores e clientes. Observa-se, neste contexto, que o modelo também contempla uma das tendências da qualidade, que é a customização – em relação a cada empresa consumidora – das metodologias e técnicas nos processos de qualidade, conforme apresentado no quadro 1.

Para o desenvolvimento do modelo proposto, foi realizada uma análise das organizações, a partir da pesquisa de campo e entrevistas junto aos proprietários, gerentes e funcionários. Nessa pesquisa, verificou-se a existência de um ciclo de aprendizagem, bem como, uma adaptação e estruturação visando à sobrevivência e, quando possível, o crescimento.

Nesse sentido, tornarem-se competitivas é condição para a sua própria sobrevivência, o que Mount *et al.* (1993) apud Lezana e Grapeggia (2006) descrevem como as cinco fases do desenvolvimento de uma organização, sendo que em cada uma o gestor desempenha um papel, conforme ilustrado na figura 18.

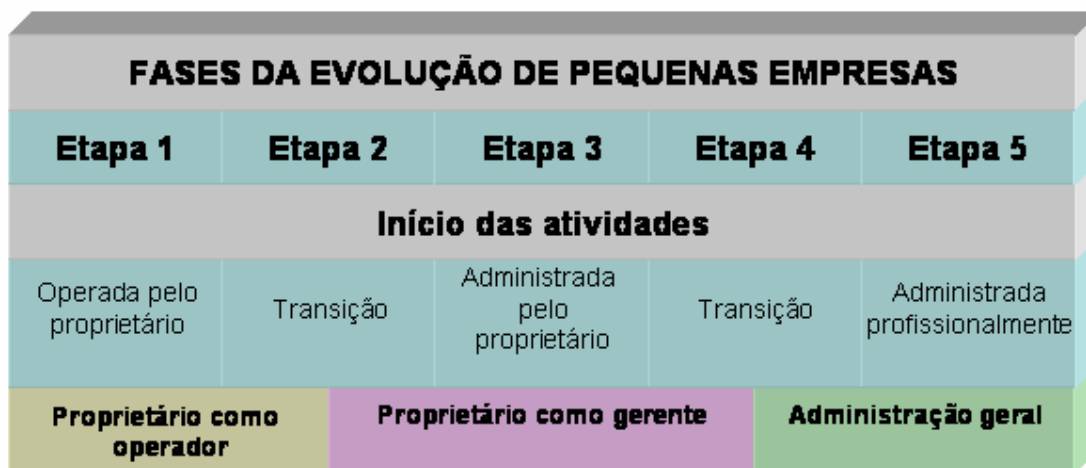


Figura 18 – Fases ou etapas de evolução das empresas
Fonte: LEZANA E GRAPEGGIA (2006)

Baseados nesses autores, o modelo proposto foi estruturado em fases distintas, nas quais a sua gestão pode ser reconhecida por meio da figura 18.

Assim, nas empresas submetidas à pesquisa de campo, sobretudo na loja 1, verificou-se que o proprietário encontra-se na terceira etapa, apesar do porte e

estrutura da mesma. Nessa, o sucesso da organização depende exclusivamente da experiência do proprietário que não admite delegação aos seus gerentes de lojas, sobretudo da função de comprador.

Na loja 2, mesmo que sobre a tutela dos proprietários, verificou-se que, devido ao aumento do volume de vendas e da estrutura organizacional, os proprietários vêm abandonando paulatinamente a posição de controle absoluto, configurando na quarta etapa, buscando assim, exercerem habilidades gerenciais com foco estratégico. Nestas o gerente tem bastante autonomia operacional.

Nas lojas 4, 5 e 6 verificou-se que as mesmas se encontram na etapa 1, ou seja, operadas pelo proprietário em conjunto com seus familiares.

Estruturado com certa analogia à figura 18, mas com características próprias em função da finalidade a que se destina e do tipo de organização para a qual pretende viabilizar resultados, o modelo aqui proposto, representado pela figura 19.

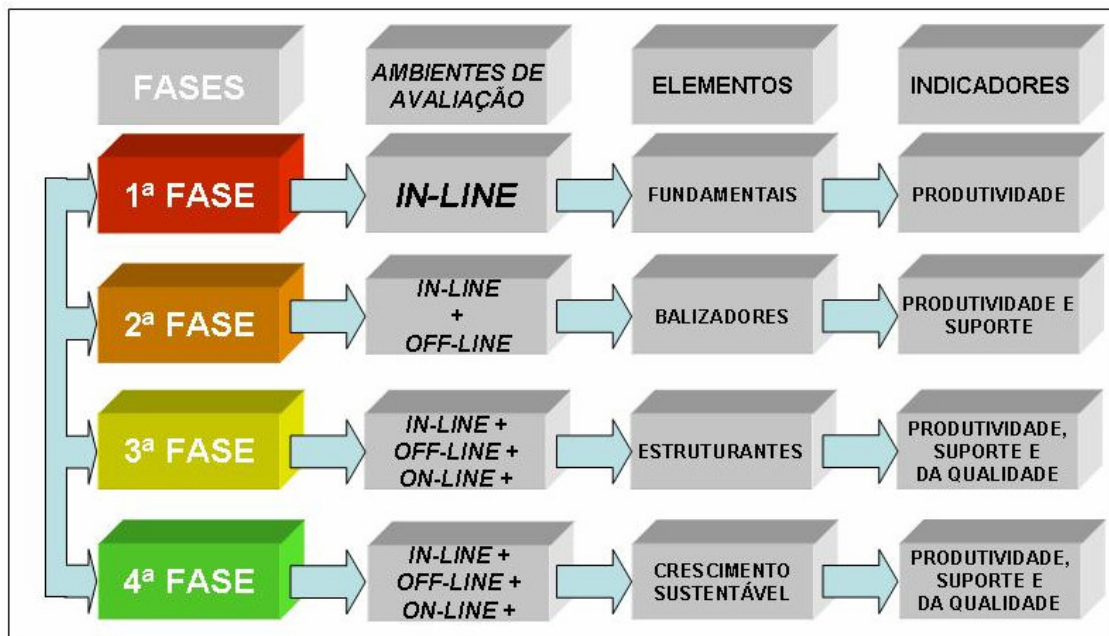


Figura 19: Modelo proposto

A partir das pesquisas de campo, para as empresas foco desse trabalho, evidenciou-se a existência de quatro fases distintas, conforme ilustrada na figura 19.

Estas fases contemplam as expectativas e percepções dos consumidores e clientes em relação aos produtos (bens e serviços) e, consideram as empresas que se dispõem a atender a essas necessidades e desejos. Portanto, contemplam a capacidade de reação das empresas, seu tamanho, estágio no ciclo de

aprendizagem e de vida, tamanho, estrutura, recursos disponíveis, entre outros elementos necessários para que as percepções dos consumidores sejam, no mínimo, iguais às suas expectativas e, quando possível e desejável, superiores.

Ainda de acordo com a figura 19, que representa o modelo proposto, verifica-se que em cada fase há o encaminhamento para a avaliação dos ambientes organizacionais. Nestes ambientes, têm-se os elementos que, se adequados às necessidades dos consumidores e clientes, ou seja, sejam percebidos como de qualidade e superem as expectativas, permitirão à organização se manter no ambiente e ainda, se desejável, crescer

Para tal, a empresa deverá adotar mecanismos de avaliação e de controle nos três ambientes da qualidade, por meio de indicadores pautados em elementos estratégicos que a permitirão comparar resultados internos e de seus concorrentes, e ainda, desenvolver melhorias. Estes mecanismos são representados na figura 19 pelos indicadores de desempenho, suporte e da qualidade.

4.2.1. Fase 1

Assim, na 1ª fase se encontram as empresas que são operadas pelo próprio proprietário, estando esse, muitas vezes, executando tarefas operacionais, conforme ilustrado na figura 20. Entre as empresas selecionadas para a pesquisa de campo, encontram-se nessa fase as lojas 4 e 5.

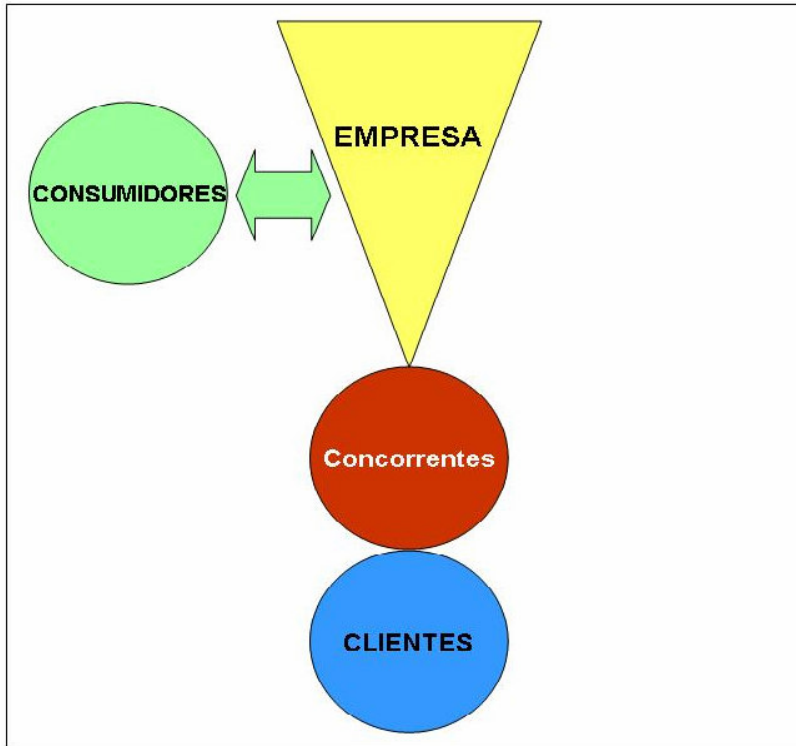


Figura 20: Ambiente organizacional na 1ª fase

A figura 20 apresenta o ambiente das empresas que se encontram na 1ª fase do modelo proposto. Nessa figura, a organização é representada por uma pirâmide invertida, o que lhe confere a mínima estabilidade.

Características da fase

a – Postura estratégica

A sobrevivência é dada pela busca desse equilíbrio em adequar a oferta de produtos de acordo com as necessidades e desejos dos consumidores. O resultado desse relacionamento se configura a razão de existir de toda empresa. Contudo, essa preocupação não é a única, dada a necessidade de crescimento no mercado, o que permitirá a empresa sobreviver. Assim, além de manter os seus consumidores, haverá o constante esforço e foco organizacional para atrair clientes.

Ainda em relação à figura 20, os clientes são representados por uma esfera e entre estes e a empresa, há os concorrentes. Também assim representados. Esses dois elementos no ambiente organizacional vão elevar ainda mais instabilidade mercadológica da empresa, bem como, a conduz a buscar mecanismos para o equilíbrio.

Assim, para a sustentabilidade da empresa, o produto da organização deverá atender os consumidores de hoje e dos clientes de amanhã, ou seja, estar em constante adequação ao uso.

Esse arranjo busca traduzir o ambiente hostil que a organização varejista enfrenta, sobretudo, pela maioria das empresas pesquisadas no trabalho. Estas empresas, configuradas pelo modelo na 1ª fase, têm o proprietário como operador e responsável por toda a gestão.

b. Elementos

De acordo com as pesquisas de campo realizadas junto aos consumidores destas empresas, evidenciou-se a necessidade dessas organizações disporem de mecanismos de avaliação e controle daqueles elementos considerados fundamentais para o atendimento das necessidades e desejos dos consumidores.

Esses elementos fundamentais, conforme tabelas 5, 7, 8 e 15 da pesquisa de campo, representam a solução temporária de problemas dos consumidores, e se configuram em três setores da organização: panificadora, açougue e checkout. Estes três setores, assim, pela importância a eles atribuída pelos consumidores, e que foi detectada na pesquisa de campo, mereceram atenção especial neste trabalho.

Para tal, o modelo propõe para a 1ª fase os seguintes elementos e indicadores:

Elemento 1 – Venda

Indicador: Quantidade vendida por categoria por período (dia, semana ou mês);

Setores: panificadora e açougue.

Elemento 2 - Atendimento

Indicador: Quantidade de consumidores atendidos por período (dia, semana ou mês);

Setores: panificadora e açougue.

Elemento 3 – Reclamações (atenção, cordialidade, organização e tempo de espera).

Indicador: Quantidade de reclamações formais por atributo por período (dia, semana ou mês);

Setores: panificadora, açougue e checkout.

Elemento 4 – Agilidade

Indicador: Volume de vendas efetuada por funcionário, por período (dia, semana ou mês);

Indicador: Volume de itens vendidos por funcionário por período (dia, semana ou mês);

Setor: checkout

c. Ações

Para agilizar o controle dos elementos 1, 2 e 4 e, decorrente mensuração dos indicadores, faz-se necessário a automatização dos checkouts, bem como, de que o sistema de informação alimente o banco de dados com as informações dos produtos vendidos por categoria, pois, será a partir dos relatórios deste que serão extraídos os dados dos indicadores.

Já para o elemento 3 será necessário que a organização implemente um canal para receber as reclamações dos consumidores.

Para tal, recomenda-se o uso de uma caixa de sugestões e reclamações. Assim, o consumidor por meio de formulários se expressará enquanto o seu descontentamento ou, em outro extremo, a sua satisfação. Contudo, também será necessário que a empresa implemente um processo para as correções, tendo-se avaliado a existência de reclamações, bem como, uma forma de retorno ao consumidor. Esta por exemplo, pode ser a partir de sorteios de prêmios para contribuições feitas através de sugestões e de melhorias dos processos, provenientes das reclamações.

Contudo, além de implementar um canal de comunicação, a empresa também deverá desenvolver padrões, analisá-los e melhorá-los, sobretudo, dos fatores que influenciam as expectativas dos consumidores.

Por ter poucos funcionários e estes muitas vezes atuarem em diferentes postos de trabalho, os indicadores de desempenho são os mais adequados, dado às suas características e ambiente de avaliação (*in-line*).

Os indicadores para esta 1ª fase devem auxiliar a empresa na gestão para a qualidade, uma vez que permitirão controlar e identificar necessidades relacionadas à satisfação dos consumidores.

A partir deste entendimento, verifica-se que quem tem que dizer se algo tem valor ou não é o consumidor e satisfazer a necessidade principal deste é função da empresa.

Assim, mais do que um atributo, a empresa se diferenciará ao ter desenvolvido uma personalidade e como consequência, seu posicionamento. Terá assim a gestão criado um motivo real e factível que começa com que o consumidor mova-se a sua loja.

4.2.2 Fase 2

Características da fase:

a – Postura estratégica

Para empresas que nasceram melhor estruturadas, ou que atingiram esse nível de maturidade e de aprendizado, tem-se o direcionamento para a 2ª fase do modelo, conforme ilustrado pela figura 21.

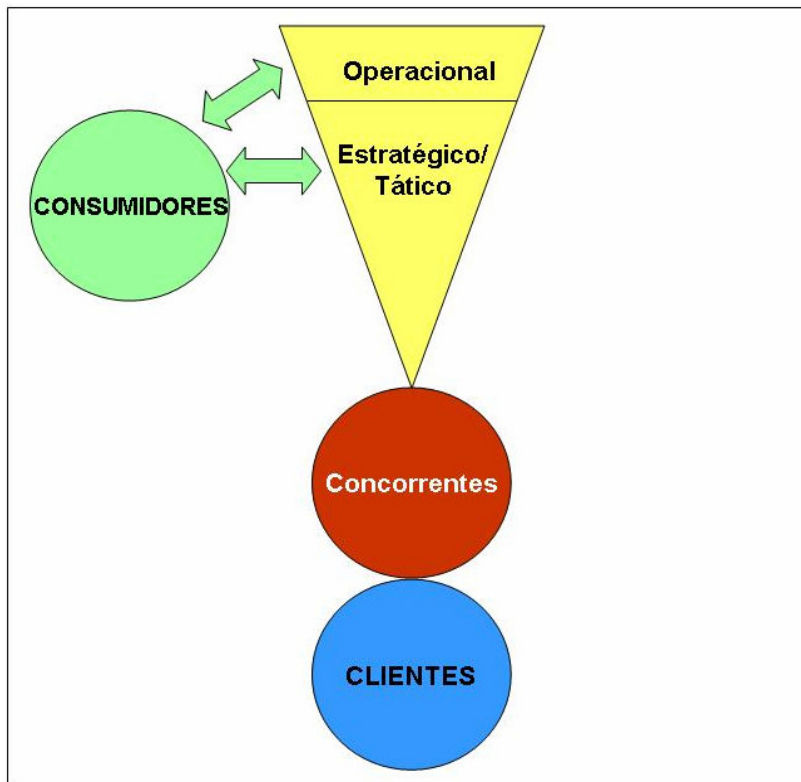


Figura 21 – Ambiente organizacional na 2ª fase

Paralelamente à 1ª fase, na figura 21 também se tem o mesmo cenário. Contudo, nesse arranjo o proprietário tem um gerente que atua entre o estratégico e operacional.

Entre as empresas selecionadas para a pesquisa de campo, verificou-se essa fase na loja 6.

Nestas há por diversas vezes a intervenção direta do proprietário em questões operacionais, dado ao seu vínculo afetivo com a empresa e atividades por ele antes executadas e controladas. Assim, o proprietário acaba se tornando o gargalo de todas as decisões, uma vez que o gerente não tem autonomia e não lhe foi delegado autoridade, mesmo para pequenas decisões operacionais.

b. Elementos

Visando uma gestão mais participativa e melhor atribuição das funções, na 2ª fase além de elementos de avaliação da qualidade meramente operacional, ou seja, de indicadores de desempenho, a empresa pode e necessita de outros que a norteie quanto aos processos decisórios.

Para tal, o modelo propõe que sejam mantidos os indicadores fundamentais na 2ª fase e, sejam incorporados os balizadores, ou seja, elementos que forneçam o controle de atividades de suporte (ambiente off-line), abaixo descritos:

Elemento 1 – Funcionários

Indicador: Número de funcionários por setor;

Elemento 2 - Motivação

Indicador: *Turnover* na empresa por setor por período (ano);

Indicador: Sugestões de melhorias por setor, por funcionário, por período (mês, semestre ou ano);

Indicador: Novos benefícios incorporados aos salários por ano;

Elemento 3 - Atendimento

Indicador: Número de reclamações por setor por mês;

Elemento 4 – Eficiência/Custo

Indicador: Custo por m² por período (mês, semestre, ano);

Elemento 5 – Eficácia/Lucro

Indicador: Faturamento por funcionário por período (mês, semestre, ano);

Indicador: Faturamento por m² por período (mês, semestre, ano);

Indicador: Lucro por m² por período (mês, semestre, ano);

Por meio desses indicadores o proprietário poderá avaliar as ações e decisões tomadas pelo gerente e demais cargos de chefia.

c. Ações

Para o controle dos elementos 1 e 2 o proprietário deverá cobrar do gerente

relatórios mensais contendo os devidos indicadores.

Para o elemento 3 pode ser adotado a caixa de reclamações e sugestões, já detalhada na 1ª fase.

Para os indicadores 4 ao 5, o gerente pode fornecê-los a partir dos dados contábeis, ou o proprietário poderá solicitar estes relatórios diretamente com o contador.

4.2.3 Fase 3

Características da fase:

a – Postura estratégica

Na 3ª fase se situam as empresas que evoluíram ou estão sendo administradas de forma mais profissional, conforme ilustrado na figura 22. Verifica-se nestas a formalização dos níveis estratégico, tático e operacional.

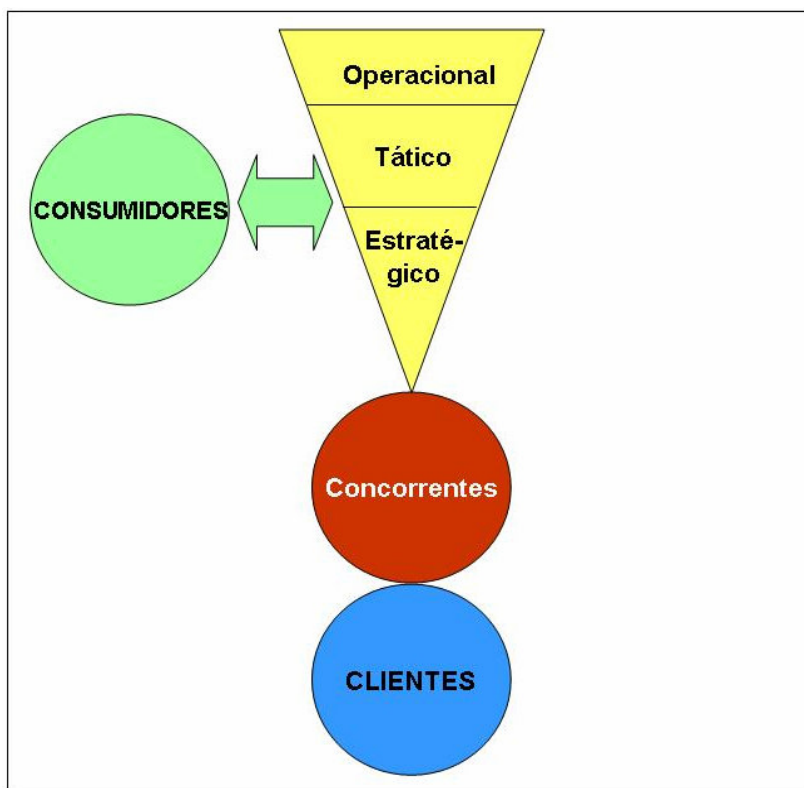


Figura 22 – Ambiente organizacional na 3ª fase

Neste momento de maturidade, para o mesmo cenário competitivo das fases 1 e 2, a empresa tem a necessidade que o proprietário esteja atuando com foco estratégico, dado ao número de consumidores e funcionários, bem como, à atuação pode ser em mais de um ponto de venda.

Esse ambiente foi evidenciado na loja 2.

Assim, além dos ambientes *in-line* e *off-line*, o proprietário necessitará de mecanismos de avaliação externa, ou seja, de indicadores *on-line* ou da qualidade propriamente ditos.

Para tal, o modelo propõe a manutenção dos indicadores fundamentais e balizadores já incorporados na cultura da empresa e, sugere o incremento de elementos que irão permitir a tomada de decisões a partir de dados e informações que envolvam as ações e desempenho dos concorrentes e formas de melhor adequar a empresa para reter os consumidores e atrair novos clientes.

b. Elementos

Esses elementos e seus respectivos indicadores formam o contexto da avaliação estruturante, conforme segue:

Elemento 1 – Novidades

Indicador: Número de novos produtos incorporados por período (trimestre, semestre e ano);

Elemento 2 – Variedades

Indicador: Número de bens comercializados por período (trimestre, semestre e ano);

Indicador: Número de itens por categoria por período (trimestre, semestre e ano)

Elemento 3 - Giro

Indicador: Quantidade de giro do estoque por ano;

Elemento 4 – Promoções

Indicador: Quantidade de promoções por período (trimestre, semestre ou ano);

Elemento 5 – Preços

Indicador: Total (%) de preços praticados abaixo da concorrência local e regional por período (mês);

Elemento 6 - Faturamento

Indicador: Participação dos novos produtos no faturamento total por mês;

Indicador: Faturamento por funcionário por período;

Indicador: Faturamento por checkout por período;

Indicador: Faturamento por m² por período;

Elemento 7 - Lucro

Indicador: Porcentagem no lucro por categoria por período;

Indicador: Lucro por funcionário por período;

Indicador: Lucro por m² por período;

A combinação desses indicadores (fundamentais, balizadores e estruturantes) deverá proporcionar melhor entendimento do público-alvo e, atendimento deste por meio de níveis de bens e serviços que superam as expectativas. Tendo-se assim percepção de diferenciação.

c. Ações

Para o controle dos elementos 1 ao 5 o proprietário deverá cobrar do gerente relatórios periódicos contendo os devidos indicadores.

Para os indicadores 6 e 7, o gerente pode fornecê-los a partir dos dados contábeis, ou o proprietário poderá solicitar estes relatórios diretamente com o contador.

Nas figuras 23 a 26 são apresentados dados das práticas no segmento de varejo de super e hipermercados. Estes, contudo, não caracterizam as melhores práticas e nem devem ser avaliados ou analisados isoladamente. Eles também não reconhecem o perfil dos consumidores e clientes e, tampouco, questões regionais. Contudo, podem vir a servir como base para as métricas dos indicadores a serem estabelecidos.

Melhores por índice de eficiência						
Classificação	Faturamento por funcionário		Faturamento por check-out		Faturamento por m ²	
	Ano	Mês	Ano	Mês	Ano	Mês
1ª à 5ª	244.284	20.357	1.770.925	147.577	12.528	1.044
6ª à 10ª	189.065	15.755	1.701.374	141.781	14.861	1.238
11ª à 20ª	189.267	15.772	1.835.585	152.965	15.497	1.291
21ª à 50ª	144.324	12.027	989.531	82.461	11.750	979
51ª à 100ª	148.263	12.355	1.192.617	99.385	10.425	869
101ª à 200ª	145.121	12.093	1.048.439	87.370	9.036	753
201ª à 300ª	152.204	12.684	966.348	80.529	7.866	655
Média das 300 (2006)	205.335	17.111	1.548.705	129.059	12.333	1.028
Média das 300 (2005)	197.465	16.455	1.455.787	121.316	11.681	973

Figura 23 – Melhores por índice de eficiência
Fonte: SuperHiper 2007

Na figura 23, os índices mostram três indicadores muito usados pelas lojas, e servem para medir a eficiência da organização. Os três indicadores consideram o faturamento por funcionário, por check-outs e por área física da organização. Note-se que eles medem a eficiência, já que se referem a meios disponibilizados pela própria organização.

Dados físicos - 2006			
Dados	300 ** maiores	20 maiores	280 * maiores
Check-outs por loja	10	19	5
Número de check-outs	47.003	32.524	14.479
Funcionários por check-out	8	8	7
Número de funcionários	354.513	250.342	104.171
Funcionários (por 100 m ²)	6	6	7
Área de Vendas (m ²) por check-out	126	136	102
Área de Vendas (m ²)	5.902.172	4.423.541	1.478.631
Área de Vendas (m ²) loja	1.243	2.613	484
Número de lojas	4.749	1.693	3.056

Figura 24 – Dados físicos dos super e hipermercados
Fonte: SuperHiper 2007

Já a figura 24 traz índices de indicadores representativos das 300 maiores organizações do ramo e faz comparações com as 20 maiores, bem como, com as 280 maiores, em elementos internos.

Tipificação dos formatos de loja								
Área de vendas	Número de lojas		Número médio de check-outs		Número médio de itens		Part. média de itens de não-alimentos	
	2004	2005	2005	2006	2005	2006	2005	2006
Até 250 m ²	2.072	2.105	3	3	5.120	5.086	7,4%	8,2%
251 a 1.000 m ²	1.132	1.204	6	6	9.332	9.650	11,6%	11,3%
1.001 a 2.500 m ²	879	894	12	12	14.464	14.091	15%	14,8
2.501 a 5.000 m ²	264	242	22	22	19.880	21.070	22,1%	24,5%
Acima de 5.000 m ²	190	204	49	49	36.716	43.813	39,4%	41,9%

Base: 497 empresas ou 47,38% do setor

Figura 25 – Tipificação dos formatos de loja e participação da seção de não-alimentos
Fonte: SuperHiper 2007

Outros índices importantes e respectivos indicadores são descritos na figura 25. Nessa verifica-se a tipologia das lojas do segmento, número médio de check-outs, número médio de itens e participação média no faturamento da seção de não-alimentos.

Desempenho das empresas de 1993 a 2006														
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
300 MAIORES														
Faturamento (*)	1.678.680	21.571	29.689	31.762	34.740	38.083	45.292	45.292	47.464	52.333	58.265	64.223	68.199	72.794
Fat. deflacionado (**)	57.992	64.965	74.071	71.329	72.298	76.317	70.767	71.630	70.260	71.430	69.327	71.504	71.050	72.794
Fat. 1990 = 100	98	110	125	121	122	129	120	121	119	121	117	121	120	123
% real anual	4,4	12,0	14,0	-3,7	1,4	5,6	-2,1% ajustado	1,2	-1,9	1,7	-2,9	3,1	-0,6	2,5
20 MAIORES														
Faturamento (*)	972.151	12.376	17.099	18.929	20.966	25.539	29.987	35.135	37.055	40.609	44.758	49.954	53.853	57.565
Fat. deflacionado (**)	33.582	37.269	42.660	42.510	43.631	51.156	53.950	55.565	54.851	55.429	53.256	55.616	56.104	57.565
Fat. 1990 = 100	91	101	115	115	118	138	146	150	148	150	144	150	152	155
% real anual	3,7	11,0	14,5	-0,4	2,6	17,2	-2,9% ajustado	3,0	-1,3	1,1	-3,9	4,4	0,9	2,2
280 OUTRAS														
Faturamento (*)	706.529	9.195	12.589	12.833	13.775	12.545	9.347	10.157	10.409	11.724	13.507	14.269	14.345	15.229
Fat. deflacionado (**)	24.405	26.648	31.408	28.818	28.664	25.058	16.816	16.062	15.408	16.002	16.196	15.886	14.945	15.229
Fat. 1990 = 100	110	120	142	130	129	113	76	73	70	72	73	72	67	69
% real anual	5,3	9,2	17,9	-8,2	-0,5	-12,6	-0,1% ajustado	-4,5	-4,1	3,9	1,2	-1,9	-5,9	1,9

(*) Em milhões de moeda corrente (**) A preço de 2006 (deflator: 4,18%) Ver "Critérios e metodologia"

Figura 26 – Desempenho das empresas
Fonte: SuperHiper 2007

Na figura 26 é destacado o comportamento e evolução das 300, bem como, das 20 e das 280 outras maiores empresas do segmento varejista de alimentos, através de índices e indicadores de faturamento anual.

4.2.4 Fase 4 Características da fase:

a – Postura estratégica

Diferentemente das fases anteriores, pelas quais a empresa pode ter passado e desenvolvido competências para atender as necessidades, superar expectativas e encantar seus consumidores e clientes, na 4ª fase do modelo proposto representado pela figura 27, tem-se um novo elemento desafiador, a pressão da sociedade.

Na 4ª fase, graças à sua expansão e visibilidade, tem-se as empresas que passam a incomodar os concorrentes de maior porte e melhor estruturados, bem como, os gestores passam a observar e a entender a necessidade de responder às questões sócio-ambientais, ou seja, a empresa passa a ter que atender de forma mais ampla e adequada um novo *stakeholder*.

Assim, novas competências serão atribuídas à empresa, além da dimensão econômica. Nesse momento, passam a fazer pauta das estratégias da empresa os requisitos da dimensão social e ambiental.

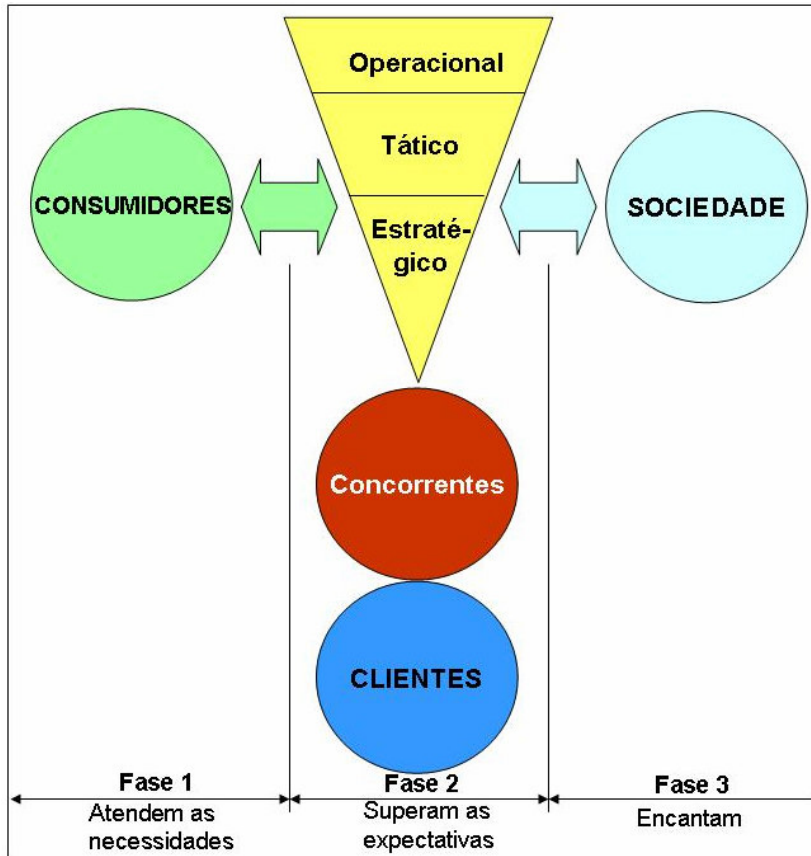


Figura 27 – Ambiente organizacional na 4ª fase

Para tal, a empresa deverá contemplar indicadores de crescimento sustentável ou de sustentabilidade que legitimem a sua atuação e que a conduza para as tendências no seu campo de atuação.

Nesse momento a empresa tem bens e serviços diferenciados, percebidos como tal e, superiores às expectativas dos consumidores. Estes encantam os consumidores que têm forte e positivo posicionamento da empresa, que por sua vez passam a defendê-la e atraem muitos novos clientes.

Assim a organização pode ter êxito sem modificar seu tamanho, mas deve adequar-se à evolução do seu mercado e do seu meio em geral, modificando não somente estruturas e tecnologia, mas sim, sua maneira de pensar e agir.

Nesse sentido a lucratividade e a rentabilidade da empresa será fortemente influenciada pela sua capacidade de antecipar e reagir frente às mudanças sociais que ocorrem no seu ambiente de negócios.

Para tal a empresa precisa reforçar a sua imagem e, por consequência, potencializar o seu posicionamento de marca, bem como, visibilidade junto ao seu público-alvo por meio de ações socioambientais.

b. Elementos

Pelas características da fase, os seguintes elementos e indicadores devem ser considerados:

Elemento 1 - Relacionamento

Indicador: Disposição dos consumidores em indicar a empresa para outros clientes por período;

Indicador: Faturamento por consumidor por ano;

Elemento 2 – Posicionamento

Indicador: Novos clientes por período;

Elemento 3 – Atratividade

Indicador: Número de consumidores por área de influência;

Elemento 4 – Impostos

Indicador: Imposto recolhido por período;

Elemento 5 – Emprego

Indicador: Evolução do número de emprego por período;

Elemento 6 – Promoção funcional

Indicador: Número de funcionários promovidos na escala salarial por período;

Elemento 7 – Benefícios

Indicador: Benefícios incorporados por período em relação ao salário;

Indicador: Valor destinado à participação nos lucros por período (ano);

Elemento 8 – Composição funcional

Indicador: Participação e evolução do pessoal por sexo; por instrução e por faixa etária, por período;

Elemento 9 – Necessidades especiais

Indicador: Participação de funcionários com necessidades especiais por período;

Elemento 10 – Qualidade de vida no trabalho

Indicador: Investimento em higiene, segurança física, ergonomia e saúde por período;

Elemento 11 – Empregabilidade

Indicador: Investimento na capacitação dos funcionários por período em cursos e

treinamentos;

Elemento 12 – Filantropia

Indicador: Doações a conselhos e associações comunitárias por período;

Elemento 13 – Ações sociais

Indicador: Apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua por período;

Elemento 14 – Reciclagem

Indicador: Total dos resíduos sólidos reciclados por período (mês, semestre, ano);

Elemento 15 – Ambiental

Indicador: Total de investimentos em equipamentos e pessoas por período (ano) visando a redução de insumos (água e energia);

c. Ações

Os elementos 1 a 3 e respectivos indicadores poderão ser avaliados em pesquisas de satisfação junto aos consumidores na própria loja. Para tal, recomenda-se no mínimo duas pesquisas anuais com uma amostragem representativa e em vários dias e horários.

Os elementos 4 a 15 e os respectivos indicadores visam suprir as necessidades de apresentação de informações de caráter sócio-ambiental, estando estes vinculados aos dados contábeis e devendo ser estruturados no balanço social da empresa.

Este documento deve ser publicado anualmente e reunirá um conjunto de informações sobre atividades desenvolvidas pela empresa, em promoção humana e social, dirigidas a seus empregados e à comunidade na qual está inserida. Tem sua importância assim, uma vez que:

- revela conjuntamente com outros dados contábeis a solidez da estratégia e crescimento da empresa;
- pode ampliar o grau de confiança da sociedade;
- define a participação do quadro funcional no processo de gestão, visando à gestão participativa;
- melhora o sistema de controle interno, permitindo qualificar a empresa para a perspectiva de gerenciamento social e ecologicamente correto;
- torna claro os objetivos e as políticas da empresa nos âmbitos econômico e social.

Nesse sentido os elementos e indicadores da 4ª fase do modelo proposto revelam o encaminhamento estratégico da organização em acompanhar tendências

e visão pró-ativa.

Para o elemento 14 e indicador proposto, a empresa deverá implementar um processo de separação e segregação dos resíduos sólidos gerados passíveis de reciclagem. Este envolve pequeno investimento na compra de contenedores e recipientes para separação, contudo, grande dedicação da gestão em envolver e buscar o comprometimento de todos os funcionários nessa nova cultura.

Nesse ambiente e fase de evolução organizacional se encontram as lojas 1 e 3. Contudo, dada à falta de estruturação, crescimento desordenado e, principalmente, por falta de controle dos elementos de sustentabilidade, bem como, dos fundamentais, balizadores e estruturantes, a loja 3 foi fechada e na loja 1 se verifica o controle absoluto do proprietário. Mesmo operando em quatro pontos de vendas e, tendo uma estrutura de organizacional bem definida, a tomada de decisão não evoluiu. Nessa loja a presença do proprietário, conforme figura 18, está na etapa 3, ou seja, a empresa é administrada pelo proprietário e este exerce a função de gerente e, por consequência, os gerentes dão suporte operacional.

A partir da configuração do modelo proposto em quatro fases, buscou-se verificar a sua aplicabilidade prática.

Esta é apresentada no capítulo abaixo

4.3 APLICAÇÃO DO MODELO

Um teste prático da 1ª fase do modelo foi realizado na loja 6 na seção de açougue. Essa foi escolhida em face das reclamações dos consumidores, conforme dados das tabelas 8 e 10 e, principalmente, em virtude da abertura da empresa para o referido teste.

Outro motivo foi que ao receber do autor o resultado da pesquisa feita com seus consumidores, o proprietário da loja imediatamente efetuou o reparo na tubulação do esgoto da referida seção. Esta, por não apresentar desnível entre o piso e a caixa de resíduos, acumulava restos da limpeza (sangue e farinha de osso) que entravam em decomposição na tubulação, gerando o mau cheiro.

Para a situação descrita, o autor treinou os funcionários da seção a empregarem técnicas de ambientação, conforme apresentado no item 2.3.3 deste trabalho, com foco os balcões refrigerados. Estes foram transformados em vitrines

para exposição de carnes a partir de recursos disponíveis na própria loja, tais como: folhas de verduras e parte de legumes e frutas que iriam para o lixo, por não apresentarem mais condições de venda. Neste sentido, não apresentando incremento significativo no custo dos serviços prestados pela seção.

Em seguida foi realizada uma pesquisa com um grupo de 34 consumidores, considerados representativos do público alvo das lojas, empregando para tal, o questionário apresentado no Apêndice D.

O resultado da pesquisa foi estruturado em gráficos, conforme são apresentados e analisados pelo pesquisador.

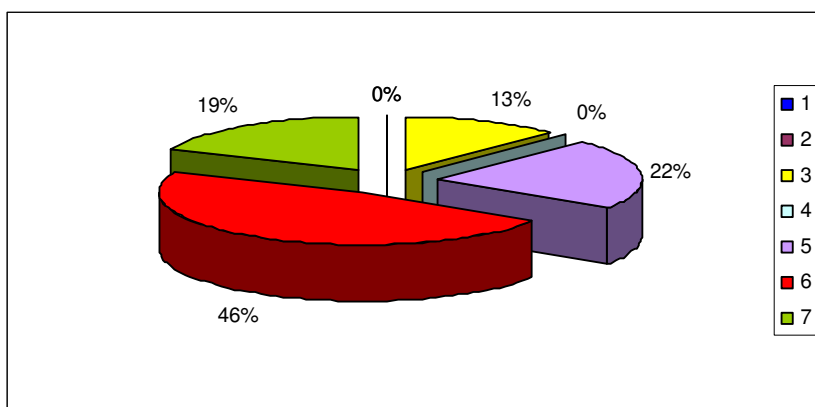


Gráfico 1 - Melhoria da aparência das carnes

Verificou-se que para a grande maioria dos consumidores houve melhoria do setor, ou seja, para 22% intensidade 5, 46% intensidade 6 e para 19% intensidade 7.

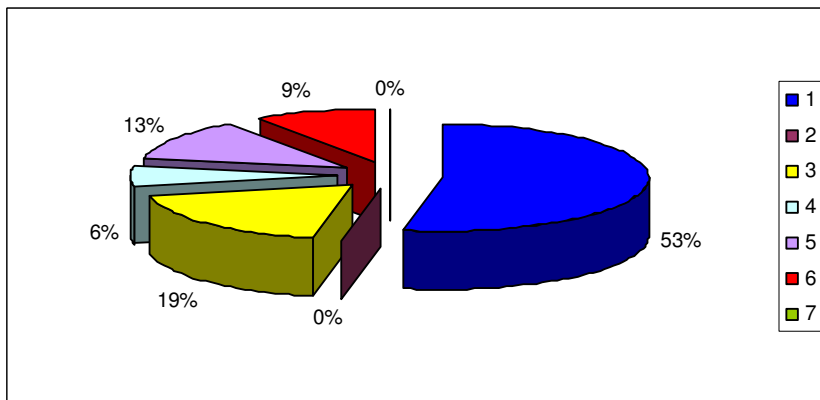


Gráfico 2 - Odor desagradável da seção

Em relação à reclamação quanto ao odor desagradável, a melhoria foi verificada e aprovada pela grande maioria dos consumidores 53% que reconheceram a mudança.

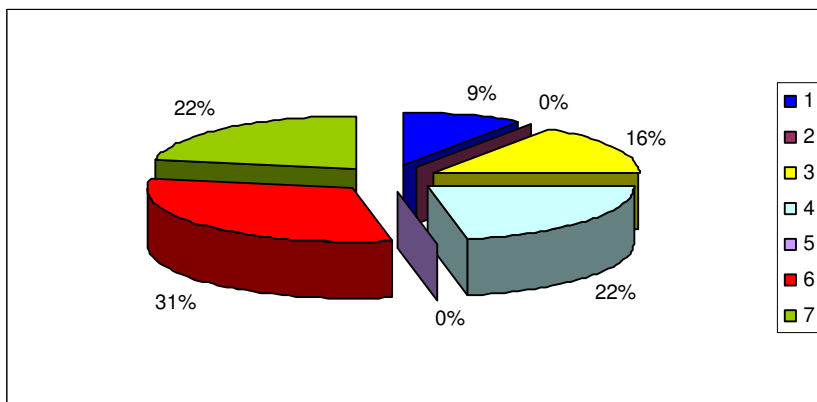


Gráfico 3 - Melhorias da educação dos funcionários da seção

Os dados do gráfico 3 comprovam que algumas mudanças ocasionam melhoria em outras variáveis. Ao ter sido feitas pequenas melhorias na ambientação do setor, houve considerável reflexo positivo na percepção do serviço associado à educação dos funcionários. Esse foi entendido por 22% dos consumidores que avaliaram na escala de intensidade 6 e, por 22% na escala 7.

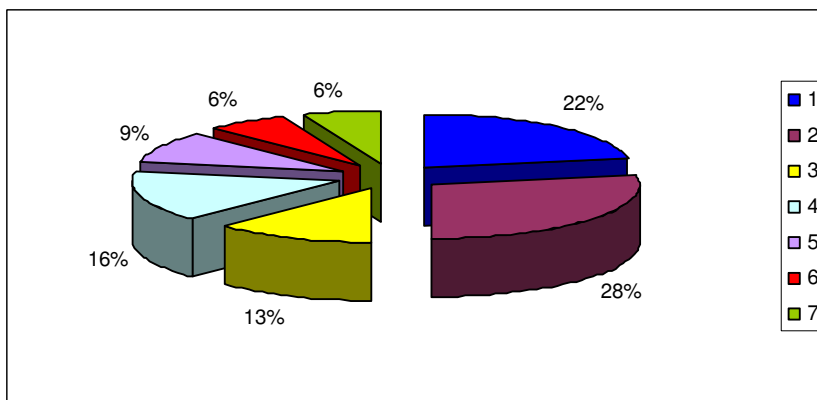


Gráfico 4 - Melhorias do atendimento da seção

Igualmente aos dados do gráfico 3, os do gráfico acima revelam um novo posicionamento da variável atendimento.

Ao serem questionados sobre a não mudança do atendimento, 13% dos consumidores revelaram que discordam com escala de intensidade 3. Outros 28% com intensidade 2 e 22% com intensidade 1.

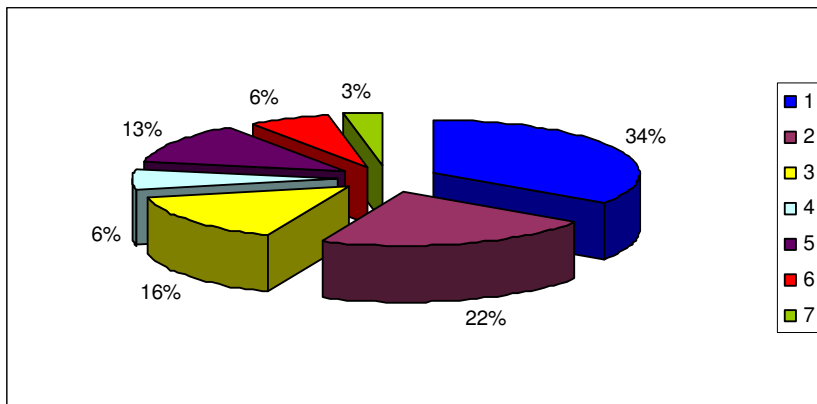


Gráfico 5 – Melhoria da organização da seção

A mudança também foi reconhecida pelos consumidores em relação à variável organização do setor, apesar desta não ter sido trabalhada.

Ao serem questionados quanto a não melhoria do setor em relação à organização, 16% dos consumidores discordaram na escala 3. Outros 13% na escala 2 e 34% na escala maior 1, conforme dados do gráfico 5.

Já para as fases 2 a 4, após treinamento e implantação dos indicadores realizada no mês abril de 2008, uma nova pesquisa de campo foi realizada algum tempo depois, visando a verificar a praticidade, o acompanhamento e os resultados do modelo.

Na loja 1 não foi possível a realização dos testes práticos, contudo, pode ser observado que várias melhorias no ambiente da organização foram implementadas.

Na loja 2 os indicadores dos elementos 2 ao 4 referentes à 1ª fase foram implementados. O indicador do elemento 1 não foi implementado em virtude da necessidade de adquirir e implantar um sistema de gerenciamento por categoria, ou seja, controle das entradas e saídas. Segundo um dos proprietários não tem previsão para esse ano dado ao alto investimento já realizado em duplicar a loja. Mas ele informa que considera os indicadores muito úteis e interessantes e pretende utilizá-los oportunamente.

Ainda em relação à loja 2, os indicadores da 2ª fase já foram implementados e se tornam mecanismo de avaliação do gerente para o próximo ciclo operacional (2009), uma vez que a empresa terá até dezembro uma boa base de dados para determinar as metas.

Em relação aos indicadores da 3ª fase, a loja 2 já implantou os indicadores referentes aos elementos 1, 4, 5, 6 exceto o indicador de participação de novos produtos no faturamento total por mês e o 7, também com exceção do indicador porcentagem no lucro por categoria por período. Assim como indicadores da fase 1, estes também requerem investimento e implantação de um software de gestão por categoria.

Para os indicadores da 4ª fase, na loja 2 foi evidenciado o emprego da grande maioria, com exceção do indicador do elemento 14 (reciclagem) que, segundo o proprietário, a empresa não tem interesse por enquanto de estruturá-lo e acompanhá-lo. Para o momento, os resíduos gerados são doados e diariamente retirados por catadores, sem a devida mensuração e quantificação.

Ainda segundo o proprietário da loja 2, apesar de ter sido aumentado o custo para geração destes indicadores, sobretudo, os dos serviços contábeis em aproximadamente 20%, as informações por eles geradas permitem uma melhor visão do negócio, sobretudo, coisas pequenas que são negligenciadas pelo gestor, mas que fazem muita diferença para os consumidores e, acima de tudo, melhor alocação do orçamento, antes baseadas em histórico do passado e na sua percepção unilateral.

O teste dos indicadores na loja 3 não foi realizado.

Na loja 4 em virtude da sua característica, gerenciada pela própria família, e pouco tempo destinada para o planejamento, somente os indicadores da 1ª fase foram implementados até o fechamento da pesquisa de campo. Mas persiste o interesse em utilizar os demais indicadores em momento futuro.

Nessa empresa merece destaque o controle, que, mesmo sendo manual, mostrou-se eficiente. Nos setores de panificadora e açougue, há controles diários de fabricação dos principais produtos o que vem permitindo ao proprietário, melhor alocação dos funcionários e aumento da produtividade.

Na loja 5 também foi evidenciado somente a implantação dos indicadores da 1ª fase. Os registros de produção e venda das seções de panificadora e açougue também são manuais e recebem tratamento semanal.

Segundo o proprietário da loja supra, com as pesquisas realizadas ficou evidente a necessidade de mudar a fachada da loja, além de comunicar mais as ofertas e promoções. A fachada foi alterada e modernizada em julho deste ano, as promoções receberam atenção especial e maior destaque e, em relação aos

indicadores dos três setores da 1ª fase, foi implementado metas para melhorar o atendimento. A partir destas será sistematizado um sistema de reconhecimento e gratificações a ser implantado no próximo ano.

Na loja 6, conforme apresentado no início desse capítulo, foi realizado um teste prático para a fase 1 do referido modelo. Essa permitiu ao autor sistematizar os constructos da qualidade, devidamente apresentados no capítulo 5. Contudo, no transcorrer do processo de implantação dos indicadores, a loja foi adquirida pela loja 1. Essa novamente não permitiu a continuidade dos trabalhos, ainda que demonstre interesse na implantação do modelo proposto em momento futuro.

4.4 AVALIAÇÃO DO MODELO

Conforme verificado nos gráficos e entrevistas com os proprietários das lojas analisadas, os resultados iniciais foram positivos.

Assim, este modelo de avaliação da qualidade em quatro fases distintas, apresenta-se para um mesmo segmento de atuação, mecanismos adequados ao seu momento. Entende-se aqui a sua estrutura, porte, gestão, cultura, entre outros fatores, entre eles o custo.

Esta visão é compartilhada por Broh (1982, p.3) apud Marshall Junior et al (2006) ao afirmar que qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável e o seu controle a um custo aceitável.

Ainda, de acordo com Paladini (2002), foram tomados cuidados para que o mesmo tivesse o rigor teórico, sem, contudo, que se tornasse algo complexo a ponto de não ser utilizado por falta de funcionários qualificados ou que o treinamento para tal representasse um custo inviável para as organizações. Também se desejou evitar que o modelo representasse para os proprietários ou gerentes uma tarefa de difícil implantação ou de complicada avaliação.

Além destes aspectos, e não menos importante, o modelo e decorrentes indicadores se apresentam relevantes para as organizações, uma vez que fornecem subsídios para melhorias, além de considerarem seus efeitos tanto interno, quanto externos, ou seja, nos três ambientes da qualidade.

Igualmente a gerente de marketing que autorizou a pesquisa na loja 3, que teve o seu encerramento na região pesquisada, solicitou uma apresentação formal

dos resultados e do modelo de avaliação da qualidade, para os gerentes das lojas de Paranaguá, Araucária, Campo Largo e Colombo, lojas estas que também vêm apresentando resultados abaixo do esperado.

Ressalta-se ainda que os resultados da pesquisa de campo, do teste realizado, dos elementos e indicadores ao serem apresentados aos proprietários das lojas 2, 4 e 5 foram amplamente discutidos, tendo o modelo sugerido, avaliado e aceito por estes e, solicitado uma consultoria para implantação dos demais indicadores.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo é apresentada a visão conclusiva deste trabalho, conduzida de maneira a tratar e confrontar os resultados alcançados com os objetivos, bem como, é avaliado os pressupostos norteadores, feitas no primeiro capítulo.

Apresentam-se ainda as recomendações para trabalhos futuros.

5.1 CONCLUSÕES

Pode ser verificado que o tema deste trabalho: Valor para o consumidor e a busca pela melhoria da qualidade e, a conseqüente proposta de um modelo para análise de desempenho do varejo de alimentos de pequeno e médio porte, como resposta por meio de ações necessárias para a valoração, foram tratadas de forma intensa e focadas para o alcance de seus objetivos, ao longo desse trabalho.

Assim, o problema evidenciado no segmento varejista e sua proposta de solução ao término deste trabalho, também se mostram oportunos e realistas com o momento apresentado para as empresas abordadas.

Este trabalho ao ter como objetivo principal a análise do ambiente no qual está inserido o modelo de varejo compacto, bem como, a construção de um modelo de avaliação da qualidade específico para essas empresas que têm dentro do espectro mercadorias-serviço a oferta de bens atrelados à prestação de serviços, conforme detalhado no item 2, cumpriu adequadamente a sua proposta, sobretudo, ao propor indicadores de desempenho, de suporte e da qualidade, que deverão permitir a adequada avaliação da empresa e, como conseqüência, adequação da sua cultura, momento dentro do seu ciclo de vida e, sobretudo, responder as necessidades, superar as expectativas e, encantar seus consumidores e clientes.

Em relação aos dados primários, verificou-se através da tabulação dos dados, que prevalece o gênero feminino enquanto consumidor nas lojas do segmento pesquisado, porém, o gênero masculino é significativo em termos de público-alvo. Fazendo com que o varejista ao elaborar suas estratégias focadas na qualidade, possa criar diferenciais que atendam a este público também.

Ao analisar os dados referentes à frequência dos consumidores nas lojas concorrentes de Curitiba, revelou-se que o consumidor do supermercado compacto

vem adotando esse como o seu referencial, não somente para compras do dia-a-dia, mas sim como base de seu consumo.

Os dados das pesquisas revelaram que as grandes redes que se estabeleceram nas principais rodovias de acesso ao município ou ao seu entorno, não são mais alvos das grandes compras de consumo, ou seja, elas atraem pelas novidades, pelas comunicações em meio televisivo e impresso, contudo, elas não mantêm o consumidor, sobretudo, pelos preços praticados, conforme apresentado nos Apêndices E e F, não adequados ao perfil e nível de renda. Neste sentido, as lojas compactas estão mais bem adaptadas para atender as necessidades deste tipo de público, ou seja, as grandes redes mesmo tendo empregado alta tecnologia e ao tendo poder de barganha com seus fornecedores, não conseguiram desenvolver um posicionamento de preço baixo, um dos principais atributos valorizados pelos consumidores, sendo assim a sua competência operacional, não foi direcionada e adequadas ao segmento e/ou ao público alvo das lojas compactas.

Nas abordagens iniciais desse trabalho, verificou-se que o varejo vem sofrendo fortemente o impacto da mudança do ambiente externo, sobretudo pela alta concorrência e competitividade imprimida para o setor, sobretudo, em função da mudança do comportamento e hábitos do consumidor, que passou a exigir das organizações, especificamente das varejistas estudadas neste trabalho, agilidade e eficácia da sua operacionalização, bem como, ampliação dos serviços.

Contudo, o desenvolvimento das competências organizacionais deve ser condizente com a capacidade desta em possibilitar o desenvolvimento das competências de seus funcionários. Estes deverão ser capazes de compreender e dominar as novas situações no trabalho, assumir responsabilidades e, serem reconhecidos por isso.

Neste sentido, a pesquisa também evidenciou que a gestão eficiente do ponto-de-venda vem se tornando um diferencial de mercado, uma vez que exige das empresas uma mudança cultural, contudo, nas empresas participantes, verificou-se que a gestão é familiar, onde o diretor é o fundador ou um dos sócios fundadores. Estes têm na sua essência uma formação básica, sendo que em apenas uma das lojas os proprietários tem formação de nível superior.

Este retrato poderá refletir futuramente no não atendimento das novas exigências dos consumidores e clientes, ou seja, nos atributos da competência operacional, ou seja, controle e diversificação do mix de produtos, preços e

promoções competitivas, ambientação da loja, entre outros fatores mercadológicos, que deverão vir como resposta não somente para atender as necessidades, mas sim superar as expectativas, assim como, encantar os consumidores e clientes, de acordo com o modelo proposto.

Tudo isto exigirá do varejista capacitação em sistemas gerenciais, tais como gestão por categoria. Apesar de baixo grau de complexidade na implantação, esta exige maior nível de gerenciamento voltado para o planejamento, controle e avaliação, uma vez que este modelo se configura em unidades estratégicas de negócios.

Questionados em relação ao atendimento, verificou-se que os supermercados compactos ao oferecem um atendimento personalizado e individualizado, nas seções de açougue e panificadora, agregam valor e são reconhecidos quando a cultura da loja está voltada para o desenvolvimento e entrega da qualidade.

Verifica-se então que os supermercados compactos através destas seções, ao disponibilizarem produtos e serviços de qualidade, ou seja, que atendam às necessidades conseguem ter diferenciais frente às grandes redes que, em função do volume e preço oferecidos, imprimem o modelo de auto-atendimento norte americano, o qual preconiza a massificação. Este garante o volume e preço, porém, não consegue assegurar o requisito de qualidade desejada.

O modelo de auto-atendimento, apesar de ser aceito pelo consumidor brasileiro para vários produtos e serviços, ainda tem restrições frente à forte influência do modelo europeu que preconiza o atendimento personalizado..

Fechando a análise sobre o comportamento do consumidor dos supermercados compactos, é direcionado ao requisito preço.

Ao serem questionados sobre a importância desta variável, verificou-se que a grande maioria dos consumidores reconhecem e adotam as empresas que têm preços competitivos, contudo, quando os produtos (bens e serviços) estão mais bem adequados à sua necessidade, ou ainda, quando a loja consegue não somente atender as necessidades, mas excedê-las, preços superiores são tolerados.

Não foi foco desta pesquisa, avaliar qual é esse percentual, contudo, na loja 4 onde se verificou a prática de preços mais elevados tanto em produtos de marca (12,73%), quanto em produtos de melhor preço (24%), conforme Apêndices E e F, mesmo assim os consumidores têm altos índices de repetição de compra, bem como, atração de clientes.

Nesse sentido, não é somente a variável preço é determinante na escolha por uma loja varejista do segmento de alimentos, mas sim, um “combo” de elementos, que aqui foram definidos como os constructos da avaliação da qualidade.

A partir dos resultados advindos da análise das pesquisas realizadas com consumidores das lojas analisadas, pôde-se reconhecer a existência desses constructos ou fatores determinantes, os quais permitem com que pequenas e médias empresas do segmento varejista de alimentos, abordadas nesse estudo como lojas de vizinhança, criam e mantêm diferenciação frente às grandes lojas nacionais e, sobretudo, às redes internacionais. Estes podem ser classificados em sete elementos, conforme segue:

- Atendimento: demonstra a relevância desse elemento intangível percebido como qualidade básica para o atendimento da necessidade diretamente ou não vinculada ao serviço pelos consumidores. Esses, conforme dados das pesquisas, entendem como um dos constructos determinantes do seu nível de satisfação, evidenciando a necessidade de a empresa qualificar, cada vez mais, o processo de atendimento (dimensão da qualidade funcional dos serviços), enfatizando aspectos tais como agilidade, organização, empatia e cortesia;
- Estrutura: explicita a importância atribuída pelos consumidores aos elementos tangíveis organizacionais relacionados à infra-estrutura, destacando-se os atributos pertinentes à ambientação e organização da loja;
- Prestadores dos serviços: o terceiro fator evidencia aspectos intimamente relacionados aos profissionais dos setores de açougue, panificadora e checkouts, principais contatos com os consumidores. Estes confirmam a noção empírica de que os consumidores das lojas de vizinhança apreciam o atendimento individualizado e escolhem ou mantêm a preferência por uma determinada loja e, avaliam questões como empatia, cordialidade, organização, as quais estão fundamentadas na percepção de competência profissional;
- Preço: o quarto fator enfatiza o atributo preço praticado pela loja, aos preços dos concorrentes locais e das grandes redes de super/hipermercados localizados em Curitiba, ao custo/benefício, as ofertas e promoções, e aos produtos adquiridos; Esse elemento citado pelos consumidores como um dos atributos mais significativos na escolha ou manutenção da preferência por uma loja de vizinhança, emerge, neste estudo, como um constructo de menor importância relativa em contrapartida aos demais constructos, uma vez que as pesquisas

confirmam que com o tempo, os consumidores tornam-se menos sensíveis ao mesmo, uma vez que testaram, aceitaram e confiam na prestação dos serviços e bens comercializados pela loja;

- Comunicação: o quinto fator abarca os atributos inerentes à comunicação da empresa com seus consumidores e possíveis clientes. Nesse item, tanto na forma direta e pessoal, quanto indireta e impessoal, ressalta a importância da empresa conhecer a origem de seus consumidores, ou seja, da área de influência e assim, melhor direcionar e otimizar seus esforços, como criar mais forte posicionamento;
- Conveniência: compreende variáveis que dizem respeito à conveniência proporcionada pela loja, tais como localização, entrega em domicílio, estacionamento, segurança e rapidez dos caixas. Esses atributos se relacionam com elementos de valor agregado ao serviço pelas facilidades que o consumidor encontra ao comprar na loja;
- Posicionamento: reflete como o produto, os profissionais, enfim, a empresa é percebida, associada e lembrada pelos consumidores e clientes, nesse sentido, engloba os demais atributos. Verificou-se na pesquisa que as lojas 1, 2, e 5 localizadas região metropolitana, bem como a loja 4 que sobrevive à margem das grandes redes da cidade de Curitiba, conseguiram se firmar e têm, altas taxas de retenção e lealdade dos consumidores, valor médio de venda mais elevados, frequência de compra repetitiva, entre outros fatores, apesar de não apresentar liderança no setor, conseguiram ocupar um lugar na mente e coração de seus consumidores.

Ainda em função dessa maior lealdade, e decorrente retenção de consumidores, bem como, atração de clientes, as lojas tornaram-se mais competitivas e lucrativas. Assim, a satisfação dos consumidores é um passo necessário em direção à retenção dos mesmos e à formação de lealdade, a qual pode emergir da combinação da superioridade percebida na oferta das empresas.

Outro aspecto que merece destaque em face aos consumidores satisfeitos com a qualidade dos produtos (bens e serviços) oferecidos pelas lojas 1, 2, 4 e 5, é o fato de que os seus consumidores tornaram-se pouco susceptíveis às promoções dos concorrentes locais e das grandes redes.

Salientam-se aqui os indicadores "disposição a recomendar" e "recomendações a outros". Estes servirão de medida para avaliar o impacto global do nível de satisfação dos consumidores.

Assim, faz sentido e emprego dos indicadores do modelo proposto, uma vez que os mesmos relacionam os principais aspectos que podem ser os grandes responsáveis pela continuidade das pequenas lojas de vizinhança do setor varejista, não perdendo de vista a projeção de maior lucratividade e rentabilidade para as mesmas.

Nessa visão, reforça-se o seguinte encadeamento: a qualidade percebida é influenciada pelas expectativas e percepções dos consumidores, a qual fomenta o nível de satisfação, que, por sua vez, pode levar à retenção e à lealdade de mesmos.

Dentro da amostra pesquisada foi possível identificar atributos do produto (bens e serviços) que influenciam o nível de satisfação dos consumidores com a loja em detrimento das concorrentes, concluindo-se que estes podem ser traduzidos por sete constructos: atendimento, estrutura, prestadores, preço, comunicação e conveniência e posicionamento. Tal constatação pode melhor direcionar o gestor na tomada de decisão no que diz respeito às prioridades que a empresa deve implementar a fim de maximizar a avaliação e percepção de qualidade superior, proposta teoricamente e comprovada de forma objetiva.

O perfil de consumidores de cada loja, apesar da não homogeneidade, apresenta características próprias e, de forma global, um relativo encaminhamento de percepção à qualidade dos serviços e aos constructos que apresentam maior impacto na satisfação. Isso sugere para os gestores das lojas a adoção de ações mais amplas, daquelas meramente vocacionadas para o atributo preço. Aspectos relacionados a toda dimensão da qualidade e atributos tais como atendimento, estrutura, funcionários que tem contato direto com os consumidores, processo de comunicação, conveniência e posicionamento são valorizados nos serviços e fomentam a satisfação e, por conseqüência, a retenção dos consumidores.

Em acréscimo, verificam-se algumas áreas de ações relativas aos constructos de maior representatividade para suporte do modelo de indicadores proposto.

No que se refere ao atendimento, percebe-se a oportunidade de serem contempladas questões relativas à gestão dos processos voltadas à melhoria da percepção dos atributos agilidade, simpatia, cordialidade e organização. Para vir a

esse encontro, o emprego de programas sistemáticos de capacitação e aperfeiçoamento dos colaboradores para se desenvolver aspectos comportamentais, como, por exemplo, respeito e atenção aos consumidores.

Quanto aos funcionários, além da qualidade no atendimento já mencionado, cada vez mais são exigidos o domínio das novas tecnologias, rapidez, cortesia, atendimento às reclamações e aparência. Estas competências são desejadas e requeridas cada vez mais pelos consumidores, que passaram a não tolerar desvio de desempenho nesses serviços, considerados como básicos para uma empresa que queira atendê-los.

Em relação à estrutura, destacam-se elementos relativos à ambientação da loja, requisito básico, mas fundamental para empresas do setor varejista, e investimentos direcionados à informatização da loja.

Por fim, quanto ao constructo posicionamento, salienta-se a importância dos atributos mercadológicos direcionados para o relacionamento com os consumidores, confiança na empresa, conveniência e comodidade.

A essência deste trabalho parte do reconhecimento, comprovado pelas pesquisas, que há uma mudança de hábitos de compra do consumidor. Em tempos de estabilidade econômica a frequência que o consumidor vai as compras é maior, sendo na grande maioria dos casos, mais de uma vez na semana e, cada vez este consumidor procura por soluções, deverá ter como resposta novas percepções da qualidade da loja, materializado em produtos.

Assim, a gestão da loja deverá desenvolver novas competências empresariais e funcionais que a permitam entender e atender a imprevisibilidade das necessidades, desejos, sonhos e fantasias dos consumidores não como um problema, mas como uma oportunidade de diferenciação, de agregar valor em seus produtos (bens e serviços) tornando-os encantados e assim, retendo-os, bem como, atraindo novos clientes.

No pequeno é médio varejo do segmento de alimentos, foco desse trabalho, são realizadas na grande maioria, compras de conveniência, onde há a comodidade de a loja ser próxima à moradia do consumidor. Contudo, nestes não são feitas somente compras do dia-a-dia, mas também as compras semanais, quinzenais e mensais, antes realizadas nas grandes redes de super e hipermercados.

Apesar de o consumidor freqüentar a loja há muito tempo, este não deixa de fazer compras, em outras lojas da região e nas grandes redes de super e

hipermercados. Contudo, foi verificada sustentação na retenção dos consumidores e atração de clientes, principalmente nas lojas onde as necessidades básicas são adequadamente atendidas. Este fato é motivado pelo “combo” de elementos avaliados pelo princípio da qualidade adequação ao uso, tendo por base as seções açougue e panificadora.

Em relação aos pressupostos orientadores deste trabalho, percebeu-se que nas empresas analisadas, não há um planejamento norteador para as ações de melhoria da qualidade. As empresas são por vezes reativas, não estabelecendo prioridades, metas e foco. Assim, o pressuposto P1 ficou comprovado.

Várias são as evidências apresentadas nesse trabalho que corroboram com o pressuposto 2, ou seja, os consumidores buscam outros fatores além do preço e promoções, ao determinar a efetivação da compra ou do local para essa ser realizada. Essas podem ser verificadas pela atratividade das lojas, de acordo com a tabela 1, pelos dados das tabelas 2 a 4 que apresentam a fidelidade dos consumidores e nos atributos reconhecidos como decisórios para compra na concorrência, abordados na tabela 7.

Em relação ao pressuposto P3, este foi rejeitado, pois se observou que o modelo tratado nessa dissertação (supermercados compactos) pode e deve coexistir. A tipologia varejista cumpre com o objetivo para que foi concebida e, mesmo sem foco estratégico para a qualidade, possuem público-alvo segmentado.

Cada loja na busca pela sobrevivência adota estratégias não formais diferentes para se diferenciar e assim, coexistir ao atender muito bem diferentes segmentos do mercado. Vendem para consumidores diferentes ou oferecem valores, serviços ou produtos diferentes.

Nesse sentido, uma vez que as empresas podem combinar diferentes fatores e maneiras de diferenciação, sempre existirão muitas possibilidades de coexistência competitiva, mas também muitas possibilidades de que cada competidor amplie o escopo de sua vantagem, mudando aquilo que o diferencia dos seus rivais.

Para os autores, há cinco elementos estratégicos básicos para que as empresas varejistas atinjam esse *status quo* de competição. São elas:

- 1 - capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente;

- 2 - capacidade de usar essa compreensão para predizer como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo;
- 3 - recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios conseqüentes só apareçam a longo prazo;
- 4 - capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente;
- 5 - disposição de agir.

Corroborando com o pressuposto 3, o de número 4 confirma e é assim aceito, uma vez que o consumidor percebe a conveniência e comodidade que o modelo de varejo compacto propicia, sobretudo, nas lojas 2, 4 e 5 que estão muito próximas de surpreenderem seus consumidores. Estas lojas já atingiram o primeiro estágio do modelo proposto, ou seja, atendem as necessidades. Contudo, devido ao seus momentos, passando para um processo de controle do proprietário, para um estado de gestão, deverão direcionar esforços para também alcançarem eficiência organizacional. Traduzida em controle de estoques e variedade, preços melhores de produtos de marcas, promoções e ofertas sistemáticas, sem perder seu diferencial da qualidade dos serviços que vem garantindo a manutenção dos consumidores e atraindo clientes.

Para tal, agregar valor no varejo é saber combinar os atributos importantes para o consumidor e clientes, no mínimo ou na pior das hipóteses, a um preço justo.

Assim, a empresa varejista de pequeno e médio porte ao lançar de seu diferencial e auferir a estratégia da qualidade com foco para a intimidade como os seus consumidores e clientes, estará ampliando a percepção da qualidade superior, uma vez que:

- Valor para o cliente é percepção, sendo assim, esta entrega não pode ser planejada com vistas ao mercado;
- Há necessidade de adaptação contínua dos produtos e serviços em um regime de melhoria constante, para tal, a empresa deve conhecer, entender e a partir de então, sendo de sua competência e objetivo, buscar este atendimento;
- A vantagem competitiva em serviços está nas pessoas e na criação de soluções incomuns, não atendidas por outras empresas;

Para o último pressuposto formulada P5, verificou-se que este foi totalmente confirmada, ou seja, a concorrência vem sendo mantida entre as lojas locais. Apesar

das grandes redes internacionais e nacionais estarem crescendo e se consolidando, poucos consumidores vem nessas algum diferencial significativo para troca do local de compra. Nesse sentido, verificou-se que essas atraem, contudo, não mantêm os consumidores. Esses se vêm atraídos pelas promoções de ocasião, mas a comodidade, conveniência e preços focados das lojas de vizinhança, sobretudo, a qualidade dos serviços que “embalam” os bens são cada vez mais percebidos e valorizados pelos consumidores.

Assim se verifica que os resultados desse trabalho atendem aos requisitos e objetivos propostos, ou seja, o modelo proposto e sua aplicação prática são viáveis e compatíveis com a realidade encontrada nas empresas analisadas, bem como, ao segmento como um todo, principalmente, confere às organizações mecanismos para desenvolver e controlar ações direcionadas para a agilidade e eficácia da sua operacionalização, bem como, ampliação dos serviços. Estas reconhecidas e valorizadas pelos consumidores.

Contudo, as rápidas mudanças no mercado em que atuam as organizações varejistas voltadas para o segmento alimentício, exigirão destas, novas competências para descobrir novos caminhos para alcançar suas metas de vendas e faturamentos, ganhar *market-share*, aumentar os lucros e por que não, sobreviver. O consumidor, apoiado em uma gama de informações advindas principalmente da rede mundial de computadores (Internet), busca uma personalização e uma exigência maior nos níveis de qualidade nos produtos e serviços a ele oferecidos.

As organizações, também, terão que focar no seu *core business*, ou seja, nas suas competências essenciais, para terem sustentabilidade e determinar quais os grupos de consumidores que elas desejam progredir na escala de retenção e lealdade. Para isso, elas terão que chegar a um maior conhecimento dos seus consumidores e clientes e a um maior entendimento da rentabilidade que estes podem oferecer ao longo do tempo.

Focar os consumidores é o primeiro passo, mas não é suficiente para garantir rentabilidade e lucratividade. O entendimento de que se vive em uma era de hiper-competição é primordial, pois a correta provisão e administração de toda a cadeia de valor vêm se tornando um diferencial competitivo capaz de competir no lugar das empresas.

A competitividade está presente na vida das organizações, cabendo assim, que cada organização determine qual será o seu diferencial competitivo, além de

determinar quais serão as estratégias a serem adotadas para sua sustentabilidade, tendo como possível consequência, o crescimento no mercado em que atuam.

Assim, o sucesso da estratégia competitiva a ser adotada e implementada pela organização está diretamente relacionado à capacidade desta em explorar e desenvolver suas competências. É fundamental que a organização tenha uma política interna de estimular o desenvolvimento e o uso das competências do indivíduo, bem como a própria organização desenvolver suas capacidades gerais.

No entanto, as competências organizacionais não se restringem ao ambiente interno. O desenvolvimento das competências organizacionais perpassa pela identificação de sua cadeia de valor.

Portanto, mais que criar diferenciais, a empresa deve buscar uma competitividade sustentável. Esta pode partir de melhorias dos setores considerados fundamentais para o atendimento das necessidades dos consumidores e dos clientes e ir assumindo a empresa como um todo, ou seja, uma visão global.

Esta visão global se dá a partir do momento que a empresa desenvolve suas competências e para o seu norteamento, ela precisa:

- Concentrar-se nas necessidades e desejos atuais de seus consumidores, porém, buscar antecipar suas preferências futuras e tendências;
- Atrair clientes;
- Gerar e oferecer produtos cujo valor seja superior ao dos concorrentes;
- Objetivar o lucro e a valorização das ações da empresa no mercado, como consequência da sua competência de gerenciar as primeiras recomendações.

Assim, o legado para as empresas varejistas de pequeno e médio porte do segmento varejista de alimentos é o de buscar a eficiência operacional, que garantirá melhor percepção da qualidade dos bens, sem abandonar a excelência na qualidade dos serviços, pois, diferentemente do preço e promoções de ocasião que atraem, este é um diferencial cada vez mais difícil de ser imitado, e representa, conforme pesquisa de campo, uma grande vantagem competitiva.

Esta foi evidenciada, sobretudo, pela proximidade que os funcionários têm com os consumidores, exercendo assim forte apelo de relacionamento e facilidade de contato, permitindo, quando desejado pelo consumidor, a personalização dos serviços.

Esta prática é o grande diferencial das pequenas lojas, que só perde para as grandes redes no porte, mas ganham em agilidade, crescimento e intensificação dos relacionamentos.

Ao ser atingido o objetivo geral, verificou-se que este só foi possível, porque os demais objetivos, específicos, atenderam a este propósito.

A análise das pesquisas sob o efeito das estratégias com foco na qualidade verificou que o pequeno e médio varejo podem imprimir um ritmo de mudanças no seu empreendimento, através de parcerias, associativismo e desenvolvimento das competências organizacionais e individuais. Estas podem ser a base para a construção de uma organização que gere valor superior para o consumidor e clientes de forma sistemática, tendo assim, razão em permanecer neste mercado cada vez mais disputado, onde somente os mais adaptados (rápidos e flexíveis) e não os maiores sobreviverão.

Esta constante evolução faz com que as operações se tornem mais eficientes e eficazes, ou seja, com custos cada vez menores e direcionados para o lucro.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Ao finalizar a dissertação, observou-se que vários aspectos relacionados às organizações estudadas e algumas abordagens ou aprofundamentos do tema central, bem como, os periféricos deixaram de ser enfocados. Assim, recomendam-se estudos mais detalhados sobre o assunto, dentre os quais, vistos pelo autor, como potenciais:

- Analisar o mesmo problema de pesquisa deste trabalho, em outras cidades, para comparar o perfil do varejo, comportamentos e hábitos de consumidores destas regiões, onde a influência das grades redes instaladas na Capital, pode estar minimizada pela distância;
- Analisar a competitividade dos varejistas de vizinhança que estão presentes na área de influência das grandes redes;
- Avaliar a retenção e satisfação dos consumidores em relação aos programas de fidelização adotados por varejistas do segmento alimentício;
- Avaliar o potencial empreendedor dos pequenos varejistas, para compreender o desenvolvimento do setor, tendências e oportunidades;

- Avaliar se a cultura organizacional dos pequenos varejistas possibilita a união destes através de redes associativistas, com o intuito de reduzir os preços e fortalecer esse posicionamento;
- Avaliar se o modelo proposto também tem o mesmo impacto nas lojas de vizinhança gerenciadas pelas grandes redes, que começaram a atuar nesse segmento, ou seja, se o impacto da cultura dessas exerce viés de valorização contrária e como consequência, outros indicadores mais adequados;
- Avaliar se o modelo pode ser estendido a outros formatos varejistas que também têm como característica a comercialização de bens atrelados à prestação de serviços;
- Desenvolver pesquisas no sentido de se criar uma atitude mais profissional no processo de gestão desse segmento e;
- Pesquisar e avaliar no segmento, os principais motivos para o fracasso e decorrente fechamento das lojas de pequeno e médio porte.

Neste sentido, o presente trabalho abre um caminho para novas abordagens e estudos, configurando-se assim, como um passo rumo ao estabelecimento da melhoria da qualidade de empresas de pequeno e médio porte do segmento varejista de alimentos.

REFERÊNCIAS

ASHLEY, Patrícia Almeida. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Informação e documentação - Trabalhos acadêmicos – Apresentação**: NBR 14724. 2.ed. Rio de Janeiro, 2005.

_____. **Informação e documentação – Referências - Elaboração**: NBR 6023. Rio de Janeiro, 2002.

BACKER, Michael John. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. Ampliada. São Paulo: Makron, 2000.

BELL, David E. **Note on store location**. Boston: Havard Business School, Boston. 1994

BERRY, Leonard L. **Descobrimo a essência do serviço**: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

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

BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto-de-venda**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa**: monografia, dissertação, tese. São Paulo: Atlas, 2004.

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

CHURCHILL, Gilbert. A. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2003.

CLARKE, J.; BENNISON, D.; PAL, J. Tonards a contemporary perspective of retail location. **International Journal of Retail & Distribution Managment**, v.25, n. 2, p. 59-69, 1997. Disponível em: < <http://www.emerald-library.com>>. Acesso em: 20 mai. 2007.

CORRÊA, Henrique L. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. 5 reimpr. São Paulo: Atlas, 2006

DE MEYER, Arnoud. **Creating Product Value**. London: Pitman Publising, 1992.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.

DUALIBI, Julia; TODESCHINI, Marcos. Um mercado para chamar de seu. **Revista Veja**, São Paulo: Editora Abril, ed. 2064, ano 41, n. 23, 11 de jun/2008, p.134-136.

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

FREIRE, Fátima de Souza; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Balanco social: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

GARRIDO, Jordi. **Como vender más em su tienda: merchandising para detallistas**. 3. ed. Barcelona: Gestión, 2000.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GARY, Hamel; PRAHALAD, C. K., “**Competing for the Future Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Ceating the Markets of Tomorrow**”, Harvard Business School Press, 1994.

GONÇALVES, C.M.; COLAUTO, R. D.; BEUREN, I.M. **Proposta de indicadores para sistema de inteligência competitiva em instituições de ensino superior**. Revista Produção, 2007, vol. 7, Num. 1, p. 1-19. Disponível em www.producaoonline.com.br. Acesso: 25/09/2007

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.

JAYARAMAN, V. (1999). A multi-objective logistics model for a capacities service facility problem. **International Journal of Psysical Distribution & Logistics Management**, v. 29, n. 1, Disponível em: <<http://www.emerald-library.com>>. Acesso em 13 mai. 2006.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M., **Controle da Qualidade: Conceitos, Políticas e Filosofia da Qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1991.

_____, **A Qualidade desde o projeto: Novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

KARKOTLI, Gilson; ARAGÃO, Sueli Duarte. **Responsabilidade social: uma contribuição à gestão transformadora das organizações**. Petrópolis: Vozes, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KROETZ, César Eduardo Stevens. **Balço Social**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Qualidade total em serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. 5. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007

LEVY, M. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LEZANA, Álvaro Guilherme Rojas; GRAPEGGIA, Mariana. Diagnóstico da fase do ciclo de vida organizacional. **Revista Produção**, 2006, vol. 6, Num. 3. Disponível em www.producaoonline.com.br. Acesso: 25/09/2007

LOPES FILHO, Luciano Sabóia. **Como tornar sua empresa competitiva e globalizada**. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. **Marketing de vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARSHALL JUNIOR, Isnard. **Gestão da qualidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MARTINS, Roberto Antonio; NETO, Pedro Luiz de Oliveira Costa. **Indicadores de desempenho para a gestão da qualidade total**: uma proposta de sistematização. G&P, v.5, n.3, dez. 1998.

MELO NETO, Francisco P. de; FROES, César. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa**: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MESTRE, Miguel Santesmases. **Marketing**: conceptos y estrategias. 4. ed. Madrid: Pirâmide, 2001.

MEYER DE, A. **Acrescentar valor aos produtos**: como colocar a produção na estratégia empresarial. Portugal: Edições CETOP, 1992.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SALOMI, Gilberto Eid. **Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços**. Prod., São Paulo, 2004, vol. 14, nº . 1.

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

NOGALES, Ángel Fernández. **Investigación y técnicas de mercado**. Madrid: ESIC, 2002.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão estratégica da qualidade**: princípios, métodos e processos. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Avaliação estratégica da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2. ed. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**: Gestão e Estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

PETTI, Carin Homonnay. Na medida certa: Com a adoção de indicadores de desempenho, sua empresa pode detectar deslizamentos, corrigir o percurso e traçar novos planos para lucrar mais. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, São Paulo, n. 227, p. 84-88, dez./2007.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-opting customer competence. **Harvard Business Review**, p. 79-87, jan./feb. 2000.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Ações para a qualidade GEIQ**: Gestão integrada para a qualidade: padrão Seis Sigma, classe mundial. 2 ed. Atualizada e ampliada. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2006.

ROTONDARO, Roberto Gilioli; CARVALHO, Marly Monteiro de. **Qualidade em serviços**. in: CARVALHO, Marly Monteiro de; et al. **Gestão da qualidade**: teoria e casos. 2. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RUDIO, Franz Vitor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.

RUÓTOLO L. Um fator decisivo. **Superhiper**, ano 23, n. 257, jan. 1997

SALOMI, Gilberto Gabriel Eid; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; ABACKERLI, Álvaro José. SERVQUAL x SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. **Revista Produção**, 2005, vol. 12, Num. 2. Disponível em www.producaoonline.com.br. Acesso: 05/02/2008

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

SEMIX, R.; BAMASSAY, G. **Princípios de marketing**: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1995

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, Ricardo Ckless; RIBEIRO, José Luis Duarte. Uma proposta para modelagem do valor percebido na prestação de serviços. **Revista Produção**, 2002, vol. 12, Num. 1. Disponível em www.producaoonline.com.br. Acesso: 15/10/2007

SILVA, Edna Lúcia de; MENEZES, Estera Muskat. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev..Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

STANTON, John L; SPIRO, Willian. J. **Administração de vendas**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SUPERMIX, Curitiba: APRAS, n.91, dezembro 2003.

_____, Curitiba: APRAS, n.103, março/abril 2006.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

YANG, J.; LEE, H. (1997). An AHP decision model for facility selection. **Facilities**, v.15, n. 9/10, Disponível em: <<http://www.emerald-library.com>>. Acesso em: 10 mai. 2007.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo. Atlas, 2001.

APÊNDICE A – Questionário para pesquisa com consumidores

PESQUISA

Prezado consumidor

Sou aluno do curso de pós-graduação (Mestrado) da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC e estou desenvolvendo uma pesquisa nesta loja com o objetivo de identificar e avaliar os serviços pela mesma prestados. Neste sentido, conto com a sua colaboração preenchendo este questionário e devolvendo nessa loja (urna localizada na recepção até o dia 15/12/2007).

Ao preencher este questionário você estará concorrendo a um VALE COMPRA no valor de R\$ 150,00 a ser utilizado nessa loja. O sorteio será realizado no dia 18/12/2007 às 10 horas.

Essa Pesquisa NÃO PERMITE A IDENTIFICAÇÃO DO CONSUMIDOR, assim, seja o mais franco possível nas suas respostas.

Data _____/11/2007

1- Sexo

masculino feminino

2- Qual a sua idade

Menos de 20 nos entre 21 aos 30 anos entre 31 aos 40 anos entre 41 aos 50 anos mais de 50 anos

3- Quantas pessoas residem na casa

1 2 3 4 5 mais de 5

4- Qual a distância aproximada da sua residência até essa loja

menos de 1 km de 1 até 3 km entre 3 a 5 km mais de 5 km.

5- Você compra nesta loja há

menos de 1 ano 1 ano 2 anos 3 anos mais de 3 anos

6- Com que freqüência você faz compras nesta loja?

diariamente semanalmente quinzenalmente mensalmente esporadicamente

7- Qual dos fatores abaixo contribui mais fortemente na sua decisão de comprar nesta loja?

atendimento localização preço qualidade dos produtos

8- Com relação aos serviços oferecidos por esta loja, o que você acha que deveria melhorar?

atendimento entrega em domicílio espaço físico qualidade e variedade dos produtos oferecidos

9- Com relação ao atendimento desta loja, você considera:

- 2	- 1	0	1	2
<input type="checkbox"/> ruim	<input type="checkbox"/> regular	<input type="checkbox"/> bom	<input type="checkbox"/> ótimo	<input type="checkbox"/> excelente

10- Você também faz compras em outros supermercados de COLOMBO?

() Sim () Não

11- Você também faz compras em outros supermercados de CURITIBA?

() Sim () Não - Se a resposta for negativa, não preencha as questões 12 e 13

12- Qual dos super/hiper abaixo você também faz compras com maior frequência?

() Condor () BIG () Mercadorama () Wal-Mart
 () Extra () Pão de Açúcar () Sans Club () Outro. Qual? _____

13- Com que frequência você faz compras neste super/hiper ?

() diariamente () semanalmente () quinzenalmente () mensalmente () esporadicamente

14- Para cada item abaixo, MARQUE COM "X" apenas uma alternativa quanto ao seu sentimento referente aos serviços prestados nesta loja.

Pontuação	- 2	- 1	0	1	2
DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS	PÉSSIMO	REGULAR	BOM	ÓTIMO	EXCELENTE
PANIFICADORA					
ATENDIMENTO					
CORDIALIDADE					
ORGANIZAÇÃO					
TEMPO DE ESPERA					
AÇOUGUE					
ATENDIMENTO					
CORDIALIDADE					
ORGANIZAÇÃO					
TEMPO DE ESPERA					
CAIXAS					
ATENDIMENTO					
CORDIALIDADE					
ORGANIZAÇÃO					
TEMPO DE ESPERA					
LOJA EM GERAL					
ORGANIZAÇÃO					
LIMPEZA					
SINALIZAÇÕES					
VARIEDADES DE PRODUTOS					
VARIEDADES DE MARCAS					
VARIEDADES DAS FRUTAS					
VARIEDADES DAS VERDURAS					
CORTESIA DOS FUNCIONÁRIOS					
APARÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS					
ATENDIMENTO ÀS RECLAMAÇÕES					
PREÇOS PRATICADOS					
OFERTAS E PROMOÇÕES					
ENTREGA EM DOMICÍLIO					
ESTACIONAMENTO					
FACILIDADE EM ENCONTRAR OS PRODUTOS					

14- Escolha os 3 fatores principais que fazem você fazer compras em outras lojas

- Estacionamento Organização Produtos da padaria Variedade de produtos
 Entrega em domicílio Limpeza Produtos do açougue Variedade de marcas
 Rapidez no caixa Proximidade de onde resido Preços mais baixos Ofertas e promoções
 Atendimento Novidades Marcas próprias Outros./ Quais _____

15- O que faria você NÃO comprar mais nesta loja? Marque apenas uma alternativa.

- Aumento nos preços Atendimento inadequado Demora nos caixas Mudança de local
 Mudança de proprietário Falta das marcas de minha preferência Redução das variedades dos produtos Outra / Qual? _____

16 – Quanto você gastou nesta compra (valor do ticket em reais)?

R\$ _____

17- Que sugestões você daria ao proprietário dessa loja para que ela melhor lhe atendesse?

.....

.....

.....

.....

.....

Obrigado pela sua colaboração

CORTE AQUI E DEPOSITE NA URNA

Os dados acima não possuem identificação do pesquisado.

Devolvendo este questionário, devidamente preenchido até o dia **15 / 12/ 2007** nessa loja, você concorre a um vale compra de R\$ 150,00 em mercadorias da própria loja. O sorteio será realizado no dia **18/12 / 2007 às 10 horas**.

Nome: _____ Fone: _____

Endereço Completo _____

Obs.: Esta promoção não tem nenhum vínculo com a loja. Está sendo realizada e patrocinada pelo acadêmico.

Será válida somente uma pesquisa por consumidor. Seu número para o sorteio é

01

Para você concorrer ao sorteio, a pesquisa deverá estar devidamente preenchida.

APÊNDICE B – Formulário para pesquisa de campo

DATA ____/____/2007

1- Em relação aos serviços e setores desta loja, como o Sr/Sra os avalia:

	- 2	-1	0	1	2
DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS	PÉSSIMO	REGULAR	BOM	ÓTIMO	EXCELENTE
1.1 PANIFICADORA					
ATENDIMENTO					
CORDIALIDADE					
ORGANIZAÇÃO					
TEMPO DE ESPERA					

1.2 AÇOUGUE					
ATENDIMENTO					
CORDIALIDADE					
ORGANIZAÇÃO					
TEMPO DE ESPERA					

1.3 CAIXAS					
ATENDIMENTO					
CORDIALIDADE					
ORGANIZAÇÃO					
TEMPO DE ESPERA					

1.4 LOJA EM GERAL					
ORGANIZAÇÃO					
LIMPEZA					
SINALIZAÇÕES					
VARIEDADES DE PRODUTOS					
VARIEDADES DE MARCAS					
VARIEDADES DAS FRUTAS					
VARIEDADES DAS VERDURAS					
CORTESIA DOS FUNCIONÁRIOS					
APARÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS					
ATENDIMENTO ÀS RECLAMAÇÕES					
PREÇOS PRATICADOS					
OFERTAS E PROMOÇÕES					
ENTREGA EM DOMICÍLIO					
ESTACIONAMENTO					
FACILIDADE EM ENCONTRAR OS PRODUTOS					

2- Você compra nesta loja há

() menos de 1 ano () 1 ano () 2 anos () 3 anos () mais de 3 anos

3- Com que frequência você faz compras nesta loja?

() diariamente () semanalmente () quinzenalmente () mensalmente () esporadicamente

4- Qual dos fatores abaixo contribui mais fortemente na sua decisão de comprar nesta loja?

() atendimento () localização () preço () qualidade dos produtos

() atendimento () entrega em domicílio () espaço físico () qualidade e variedade dos produtos oferecidos

17- Em relação ao atendimento geral desta loja, você considera:

-2

-1

0

1

2

() ruim

() regular

() bom

() ótimo

() excelente

18- Que sugestões você daria ao proprietário dessa loja para que ela melhor lhe atendesse?

.....

.....

.....

APÊNDICE C – Formulário para entrevista com proprietários e/ou gerentes

Atual responsável pela gestão do negócio e formação?

Tempo que está à frente do negócio?

Área total da loja, última reforma/ampliação (ano), nr de funcionários e *checkouts*?

Forma de contratação dos funcionários e nível de escolaridade exigido?

Como é feita a avaliação dos funcionários?

Como é feita a avaliação dos serviços prestados? (panificadora, açougue, *check out*, limpeza, organização, disponibilidade dos produtos, entrega, entre outros).

Existe alguma forma de medir os resultados do negócio?

Como é feita a avaliação dos resultados do negócio?

Como medem a satisfação/insatisfação dos consumidores?

Possuem sistema de controle de entrada informatizado e integrado ao da saída (*checkouts*)?

APÊNDICE D – Questionário para pesquisa de satisfação da seção

Sua opinião é muito importante para nós e ainda vale um **“kit churrasco”** (4 kg carvão, 1 kg lingüiça toscana, 2 kg *filet* com *mignon*, 500 g farinha de mandioca e 10 pães) a ser sorteado no dia 29/02/2008.

Seu número para o sorteio é: _____

CORTE NA LINHA PONTILHADA E DEPOSITE A PARTE INFERIOR (PERGUNTAS E RESPOSTAS) NA URNA LOCALIZADA NA ENTRADA DA LOJA. Guarde esse *“ticket”* numerado para retirada do prêmio.

Para tal, avalie os produtos e serviços do açougue, marcando o número mais próximo daquilo que você observa.

1) A aparência das carnes está melhor que na última compra.

Discordo fortemente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo fortemente
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------

2) O açougue apresenta mau cheiro.

Discordo fortemente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo fortemente
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------

3) Os funcionários do açougue estão mais educados.

Discordo fortemente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo fortemente
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------

4) Os funcionários do açougue não estão atendendo melhor.

Discordo fortemente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo fortemente
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------

5) O açougue não apresenta melhor organização.

Discordo fortemente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo fortemente
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	----------------------------

Número para o sorteio: _____

APÊNDICE E – Pesquisa de preços (77 produtos de marcas tradicionais) – realizada entre os dias 27 a 28/12/2007

ITEM	Un.	BIG	CONDOR	W.M.	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 3	LOJA 4	LOJA 5	LOJA 6
Banana Caturra	kg	0,98	0,99	1,48	0,98	1,19	1,19	0,94	0,99	0,78
Maça Fuji	kg	2,12	2,24	2,98	1,69	2,2	2,39	3,43	2,19	1,69
Batata	kg	1,28	1,19	0,64	0,99	0,89	1,09	1,39	1,1	1,29
Ovos Branco	dúzia	2,44	2,46	1,98	1,99	1,99	2,69	2,39	1,99	2,49
Sabão em pó OMO	kg	5,68	4,98	4,58	5,98	5,49	5,99	5,95	5,99	5,99
Sabão em pó SURF	kg	3,43	4,13	3,43	3,49	4,49	2,89	3,98	3,99	3,99
Sabão em pó BRILHANTE	kg	4,78	3,98	3,88	2,38	3,79	5,99	3,49	4,99	3,78
Sabão em barra YPE (5 x 200 gr)	kg	3,59	3,65	3,59	2,99	3,79	2,95	3,49	3,89	2,89
Sabão em barra MINUANO (5 x 200 gr)	kg	2,69	2,75	2,69	3,29	3,59	2,95	3,25	2,69	2,49
Detergente MINUANO	500 ml	0,82	0,89	0,88	1,08	1,09	0,89	0,99	0,89	0,89
Detergente LIMPOL	500 ml	0,81	0,89	0,88	0,99	0,78	0,75	0,95	0,95	0,99
Detergente YPE	500 ml	0,77	0,78	0,88	0,99	0,79	0,94	0,98	0,95	0,99
Desinfetante PINHO SOL original	500 ml	1,96	2,09	2,64	2,29	2,79	2,39	2,69	2,25	2,49
Desinfetante PINHO BRIL	500 ml	1,76	1,78	1,76	2,59	2,49	1,59	2,29	1,89	1,99
Café almofada DAMASCO	kg	4,28	4,29	4,28	5,94	4,29	5,45	5,39	5,59	5,7
Café almofada ALVORADA	kg	3,97	3,98	4,98	3,68	4,39	4,39	4,49	3,89	4,49
Café a vácuo MELITA tradicional	kg	5,77	5,78	5,77	6,49	5,79	6,25	5,69	6,35	6,2
Achocolatado NESCAU	400 gr	3,28	3,29	3,28	3,69	2,69	3,46	3,69	2,99	3,69
Achocolatado TODDY	400 gr	2,98	3,19	3,18	3,28	3,99	3,49	4,98	3,49	2,99
Achocolatado GAROTADA	400 gr	2,88	2,89	2,88	3,89	2,89	3,49	2,89	3,49	3,69
Óleo de soja LIZA	900 ml	2,58	2,49	2,58	2,59	2,69	2,79	2,69	2,65	2,59
Óleo de soja COCAMAR	900 ml	2,58	2,59	2,54	2,48	2,48	2,69	2,48	2,39	2,49
Óleo de soja SOYA	900 ml	2,58	2,48	2,54	2,48	2,69	2,78	2,59	2,48	2,48
Farinha de trigo ANACONDA	5 kg	7,48	7,49	7,48	7,98	6,88	7,99	8,15	7,49	7,99
Açúcar Refinado	5 kg	5,37	5,01	5,37	4,49	3,99	5,89	4,98	4,59	4,38
Margarina DELÍCIA	500 gr	2,16	2,18	2,17	2,29	1,99	2,19	2,49	2,25	2,89
Massa spaghetti GALO	500 gr	1,76	1,99	1,78	1,69	1,99	1,96	1,89	1,79	2,1
Massa TODESCHINI (Furadinho)	500 gr	1,73	1,98	1,73	1,98	2,39	1,69	2,05	2,2	2,09

ITEM	Un.	BIG	CONDOR	W.M.	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 3	LOJA 4	LOJA 5	LOJA 6
Extrato de tomate ELEFANTE (KNORR)	340 gr	1,88	1,97	1,95	1,77	2,29	2,26	2,29	2,15	1,92
Frango inteiro	kg	3,68	3,78	3,48	3,69	3,69	3,69	3,39	3,19	3,38
Suco TANG		0,63	0,64	0,63	0,79	0,79	0,54	0,75	0,68	0,75
Suco CLIGHT		0,61	0,79	0,61	0,79	0,95	0,69	0,69	0,69	0,99
Refrigerante COCA-COLA	2 l	2,56	2,68	2,68	2,89	2,61	2,65	2,89	2,89	2,61
Refrigerante PEPSI	2 l	2,09	2,09	2,09	2,49	2,69	2,49	2,55	2,39	2,39
Refrigerante ANTARTICA (Guaraná)	2 l	2,09	2,09	2,09	2,49	2,69	2,49	2,55	2,39	2,39
Cerveja lata SKOL	um.	1,12	1,19	1,15	1,29	1,04	1,19	1,3	1,35	1,29
Cerveja lata KAISER	um.	0,95	0,95	0,95	0,99	0,95	0,99	1,25	1,15	0,95
Maionese HELLMANS		2,83	2,84	2,83	1,98	1,98	3,59	2,15	2,99	2,65
Maionese PRIMOR		1,78	1,79	2,28	2,39	2,49	2,49	2,49	2,49	2,49
Maionese SOYA		1,58	1,79	1,78	1,69	1,38	1,79	1,49	1,59	1,98
Maionese PURITY		2,59	2,61	2,59	2,49	2,29	2,1	1,89	1,89	2,18
Farinha de mandioca ZAELI		1,69	1,69	1,69	1,69	2,79	1,69	1,69	1,69	1,69
Farinha de mandioca YOKI		1,88	1,88	1,88	1,88	1,88	2,19	2,1	2,15	2,29
Farinha de mandioca PINDUCA		1,48	1,48	1,48	1,48	1,48	1,48	1,95	1,48	1,48
Biscoito TRAKINAS	164 gr	1,04	1,06	1,48	1,59	0,99	1,49	1,49	1,39	1,49
Biscoito BONO		1,18	1,2	1,18	1,29	0,99	1,49	1,49	1,49	1,4
Feijão preto (CALDO BOM)	kg	2,63	2,64	2,63	2,99	3,49	4,25	3,49	3,89	3,49
Feijão carioca (CALDO BOM)	kg	4,05	5,35	5,34	5,98	6,99	6,89	6,79	6,99	5,99
Arroz parborizado BURITI	5 kg	6,37	6,38	6,37	6,38	6,38	6,89	6,38	6,49	6,48
Arroz parborizado BURITI	kg	1,43	1,44	1,43	1,45	1,49	1,59	1,45	1,49	1,59
Crème dental CLOSE UP triple	90 gr	1,38	1,4	1,58	1,68	1,59	1,59	2,19	1,49	1,79
Creme dental SORRISO	90 gr	1,33	1,48	1,35	1,58	1,99	1,79	2,15	1,49	1,49
Creme dental COLGATE tripla ação	90 gr	1,24	1,37	1,47	1,79	1,99	1,96	1,95	1,49	1,79
Crème dental CLOSE UP menta	90 gr	1,67	1,68	2,18	1,98	1,99	1,99	2,19	1,99	1,99
Sabonete LUX	90 gr	0,57	1	0,57	0,99	0,67	0,95	0,75	0,63	0,99
Sabonete PALMOLIVE	90 gr	0,58	0,98	0,53	0,68	1,29	0,65	0,75	0,58	1,19
Sabonete ALBANY	90 gr	0,58	0,59	0,58	0,78	0,69	0,79	0,69	0,76	0,78
Água sanitária Q BOA	l	1,58	1,59	1,58	1,69	1,89	1,67	1,79	1,49	1,65

ITEM	Un.	BIG	CONDOR	W.M.	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 3	LOJA 4	LOJA 5	LOJA 6
Shampoo SEDA	350 ml	3,98	6,07	3,98	3,98	4,99	3,14	4,59	3,99	3,99
Shampoo PALMOLIVE	350 ml	2,94	3,71	4,98	3,49	2,99	5,39	3,95	3,49	4,99
Papel Higiênico PALOMA	8 rolos	2,84	2,85	2,83	3,28	1,99	2,69	2,69	2,78	2,99
Papel Higiênico PERSONAL	8 rolos	3,78	3,79	3,78	3,98	2,29	3,29	3,69	3,49	3,78
Creme de Leite FRIMESA		0,92	1,01	1,08	0,99	1,09	1,42	0,98	1,15	1,28
Creme de Leite NESTLÉ		1,48	1,49	2,19	2,98	3,29	2,65	2,98	2,69	2,65
Leite Condensado FRIMESA		1,98	1,99	1,98	1,99	2,39	1,95	2,29		1,28
Leite Condensado MOÇA		2,58	2,59	2,19	2,99	2,79	2,65	2,98	2,99	2,79
Leite FRIMESA (Integral)	l	1,58	1,6	1,58					1,79	1,49
Leite BATAVO (Integral)	l	1,66	1,68		1,79	1,79	1,69	1,69	1,79	1,69
Leite TIROL (Integral)	l		1,22		1,24	1,12				1,29
Leite ELEGE (Integral)	l	1,64		1,64		1,12		1,49		
Leite SANTA CLARA (Integral)	l	1,19	1,21		1,19		1,19		1,18	
Leite MU MU (Integral)	l			1,28						
Leite PARMALAT (Integral)	l			1,56			1,69	1,69		
Leite LIDER					1,29	1,12	1,12	1,39	1,49	1,35
Esponja de aço BOMBRIL	un.	1,74	1,75	1,86	2,28	2,29	1,96	2,1	1,98	1,99
Esponja de aço AÇOLAN	un.	1,89	1,9	1,89	1,89	1,99	1,89	1,89	1,69	1,8
Carne bovina CONTRA FILET	kg	9,48	10,99	10,22	7,98	7,99	8,9	9,8	6,99	7,58
TOTAL	R\$	177,26	184,7	184,32	187,65	188,16	197,13	199,83	186,7	190,99
Preços (%) superiores praticados em comparação a loja de menor preço (BIG):			4,20%	3,98%	5,86%	6,15%	11,21%	12,73%	5,33%	7,75%
	1	3	2	5	6	8	9	4	7	
	BIG	CONDOR	W.M.	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 3	LOJA 4	LOJA 5	LOJA 6	

Fonte: Desenvolvido pelo autor

APÊNDICE F – Pesquisa dos melhores preços – realizada entre 19 à 23/01/2008

ITEM	UN.	CONDOR	W.M.	BIG	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 4	LOJA 5	LOJA 6
Batata	1 kg	1,59	1,28	1,58	1,17	1,19	1,39	1,15	1,19
Alface	un.	0,46	0,54	0,48	0,19	0,39	0,66	0,35	0,45
Laranja pera	1 kg	1,29	0,54	1,28	1,29	1,29	1,58	1,25	1,59
Ovos	dúzia	1,98	1,98	1,97	1,49	1,69	2,39	1,99	1,99
Cebola	1 kg	1,49	1,98	1,48	2,19	1,69	1,98	1,45	1,89
Tomate	1 kg	0,98	0,78	1,36	1,29	0,99	1,38	1,39	0,99
Banana Caturra	1 kg	0,98	1,58	1,14	0,98	1,19	0,94	0,99	0,89
Cerveja Schincariol (lata)	un.			0,89					
Cerveja Bavária (lata)	un.		0,84		0,89		0,98	0,9	0,99
Cerveja COLÔNIA (lata)								0,9	0,99
Cerveja CINTRA (lata)	un.					0,79			
Cerveja GLACIAL (lata)	un.	0,79							
Suco Wilson	50 g				0,48				
Suco Brasuk	30 g			0,39					
Suco SUKEST	35 g		0,45			0,2			
Suco APIL	45 g							0,35	
Suco REFRESKANT	45 g								0,39
Suco GOLLY	45 g	0,44							
Suco RIZO	45 g						0,45		
Refrigerante Cini	2 L			1,58			2,1		
Refrigerante Xereta	2 L	1,53			1,49			1,39	
Refrigerante Schin	2 L		1,69			1,52			
Refrigerante PEPO	2 L								1,09
Óleo de Soja LEVE	900 ml				2,58				
Óleo de Soja SOYA	900 ml	2,59		2,38					
Óleo de Soja COAMO	900 ml					2,79	2,59	2,46	
Óleo de Soja COAMAR	900 ml		2,54						2,49

ITEM	UN.	CONDOR	W.M.	BIG	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 4	LOJA 5	LOJA 6
Açúcar Refinado A. Alegre	5 kg				3,95		4,98		4,38
Açúcar Refinado BOA MESA	5 kg							3,89	
Açúcar Refinado DOLCE	5 kg			4,28					
Açúcar Refinado DA BARRA	5 kg		3,98						
Açúcar Refinado COMETA	5 kg								
Açúcar Refinado DURANO	5 kg					3,69			
Açúcar Refinado CARAVELAS	5 kg	3,94							

Farinha de trigo TALITA	5 kg				5,98				
Farinha de trigo GUTH tipo 1	5 kg								
Farinha de trigo NORDESTE	5 kg		6,42						
Farinha de trigo SUDOESTE tipo 1	5 kg					6,89		6,59	6,89
Farinha de trigo SOL	5 kg								
Farinha de trigo COCAMAR	5 kg			5,98			6,89		
Farinha de trigo CONDOR ou ROSA BRANCA	5 kg	5,99							
Feijão preto CONDOR	1 kg	2,72							
Feijão preto CASEIRO	1 kg				2,89				
Feijão preto BIG	1 kg			2,29					
Feijão preto CALDOSO	1 kg						3,15		
Feijão preto ESPÍNDULA	1 kg								2,68
Feijão preto TERRA NOSSA	1 kg							1,99	
Feijão preto VOVO ZIRA	1 kg					1,99			
Feijão preto MAIS POR MENOS	1 kg		2,68						
Arroz parboirizado MARTINI	5 kg				5,38				
Arroz parboirizado PIATTO D'ORO	5 kg			4,98					
Arroz parboirizado FOFINHO	5 kg							5,59	
Arroz parboirizado GARUVERSE	5 kg								4,97
Arroz parboirizado URBANO	5 kg					5,49			
Arroz parboirizado BURITI	5 kg	6,48					6,3		
Arroz parboirizado STIVAL	5 kg		5,98						

ITEM	UN.	CONDOR	W.M.	BIG	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 4	LOJA 5	LOJA 6
Margarina MESA	500 g			1,21	1,69				1,59
Margarina SOYA	500 g	1,39	0,92			0,99		1,2	
Margarina FRANCISCANO	500 g						2,45		
Leite TIROL	1 L	1,29						1,19	
Leite MU MU	1 L				1,19				
Leite TERRA VIVA	1 L		1,18				1,29		1,18
Leite DANBY	1 L			1,27		1,17			
Leite SANTA CLARA	1 L								
logurte bandeja c/6	540 g				1,78				
logurte bandeja c/6 NESTLÉ	540 g			2,38					
logurte bandeja c/6 VERY GURT	540 g								1,89
logurte bandeja c/6 PIA PLAC	540 g							1,79	
logurte bandeja c/6 PIA GURT	540 g					2,99			
logurte bandeja c/6 GUT (Lider)	540 g	2,68							
logurte bandeja c/6 PAULISTA	540 g								
logurte bandeja c/6 VIGOR	540 g		2,38				2,15		
Papel Higiênico TRÓPICOS	8 rolos x 30 m				1,98				
Papel Higiênico PALOMA	8 rolos x 30 m		2,67	2,48					
Papel Higiênico MILI	8 rolos x 30 m							1,99	
Papel Higiênico KARIN	8 rolos x 30 m								1,99
Papel Higiênico PERSONAL	8 rolos x 30 m					2,39			
Papel Higiênico CONDOR	8 rolos x 30 m	2,59							
Papel Higiênico K3	8 rolos x 30 m						2,69		
Desinfetante KALIPTO (BomBril)	750 ml				1,09				
Desinfetante MINUANO	500 ml	1,19					1,39	1,25	1,08
Desinfetante UTIL	500 ml			0,68					
Desinfetante GIRANDO SOL	500 ml					1,29			
Desinfetante GREAT VALUE	500 ml		1,38						

ITEM	UN.	CONDOR	W.M.	BIG	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 4	LOJA 5	LOJA 6
Água Sanitária CLOROTEX	1 L				0,99		0,99		
Água Sanitária BELGA	1 L			0,98					
Água Sanitária DA ILHA	1 L							0,99	0,99
Água Sanitária QUE ALVA	1 L					0,98			
Água Sanitária CONDOR	1 L	1,01							
Água Sanitária MAIS POR MENOS	1 L		0,98						
Detergente BELGA	500 ml				0,69				0,79
Detergente POUPE MAIS	500 ml			0,61					
Detergente SEMPRE VIVA	500 ml							0,69	
Detergente YPE	500 ml	0,87				0,69			
Detergente LIMPOL	500 ml						0,95		
Detergente MAIS POR MENOS	500 ml		0,74						
Esponja de Aço MAGIC BRILHO (c/8)	un.				0,89				
Esponja de Aço ASSOLAN (c/8)	un.			1,44					
Esponja de Q LUSTRO (c/8)	un.		1,18				1,19	1,18	1,29
Esponja de URCA (c/8)	un.					1,39			
Esponja de aço FACILLE (c/8)	un.	1,47							
Creme dental CONTENTE	90 g				0,99				
Creme dental SORRISO	90 g	1,24		1,18			1,25	0,99	1,49
Creme dental LAR	90 g					0,79			
Creme dental MAIS POR MENOS	90 g		0,88						
Sabonete SENSUS/TROPICAL/IARA	90 g				0,48				
Sabonete PALMOLIVE	90 g								0,62
Sabonete FRANCIS	90 g		0,42	0,38					
Sabonete SUAVE	90 g							0,49	
Sabonete LUX	90 g					0,59	0,59		
Sabonete ALBANY	90 g	0,43							

ITEM	UN.	CONDOR	W.M.	BIG	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 4	LOJA 5	LOJA 6
Shampoo SUAVE	350 ml	3,26	2,88	2,65	2,38	1,99			2,65
Shampoo SEDA	350 ml								
Shampoo PALMOLIVE	350 ml						3,95	3,49	
Café almofada ALVORADA tradicional	500 g				3,78				
Café almofada DAS OITO	500 g			2,62					
Café almofada SENSACÃO	500 g							3,59	
Café almofada COROL	500 g								3,49
Café almofada BURITI	500 g					3,98			
Café almofada ITAIPÚ	500 g	2,63							
Café almofada MARACANÀ	500 g						4,15		
Café almofada MAIS POR MENOS	500 g		3,68						
Achocolatado MUKY ou CHOCOPINHO	400 g					2,39			
Achocolatado sachet PALATE	400 g	1,51			0,98				
Achocolatado sachet BIG	400 g			1,75					
Achocolatado sachet APTI	400 g							2,15	
Achocolatado sachet CHOCOMEL	400 g						1,89		
Achocolatado sachet GREAT VALUE	400 g		1,98						
Achocolatado sachet DE CASA	400 g								1,49
Sal refinado DIANA	1 kg		0,68				0,98		
Sal refinado ITA	1 kg				0,49				
Sal refinado ZAELI	1 kg			0,54					0,65
Sal refinado MARFIN	1 kg							0,6	
Sal refinado CISNE	1 kg					1,39			
Sal refinado CRISTAL	1 kg	0,51							
Maionese PLATTO D'ORO	500 g				1,68				
Maionese SOYA	500 g	1,79	1,76			1,99	1,49	1,59	
Maionese GOURMET	500 g			1,48					1,87

ITEM	UN.	CONDOR	W.M.	BIG	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 4	LOJA 5	LOJA 6
Farinha de Mandioca branca PINDUCA	1 kg				1,89	2,29	1,75		
Farinha de Mandioca branca AMAFIL		1,55		2,49					
Farinha de Mandioca branca SÍTIO CERCADO	1 kg							1,69	
Farinha de Mandioca torrada SÍTIO CERCADO	1 kg	1,54	1,89		1,89			1,69	
Farinha de Mandioca Torrada PINDUCA	1 kg					2,29	1,89		1,9
Farinha de Mandioca torrada AMAFIL	1 kg			1,12					
Extrato de tomate ACAPULCO (lata)	350 g	1,12			1,18				
Extrato de tomate TOMATINO (lata)	350 g			1,11					
Extrato de tomate QUERO (lata)	350 g						1,25		1,29
Extrato de tomate ITALY ou BOWARE (lata)	350 g							0,89	
Extrato de tomate MAIS POR MENOS (lata)	350 g		1,08						
Extrato de tomate STELA D'ORO (lata)	350 g					0,99			
Polpa de tomate QUERO (caixa tetrapark)	520 g				1,18		1,05	1,15	1,19
Polpa de tomate TOMATINO (caixa tetrapark)	520 G			1,24					
Polpa de tomate JUREMA (caixa tetrapark)	520 g	1,14	1,12			1,69			
Milho verde ANGLO (lata)	200 g								0,86
Milho verde QUERO (lata)	200 g				0,99	1,19		0,95	
Milho verde ODERICH (lata)	200 g	0,99		0,93					
Milho verde MINHA QUINA (lata)	200 g						0,95		
Milho verde MAIS POR MENOS (lata)	200 g		0,96						
Gelatina BRETZKE	85 g	0,49			0,49				0,39
Gelatina DR OETKER	85 g			0,47					
Gelatina SOL	85 g		0,51				0,49		
Gelatina APTI	85 g							0,39	
Gelatina NEILAR	35 g					0,29			

ITEM	UN.	CONDOR	W.M.	BIG	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 4	LOJA 5	LOJA 6
Doce OLIVEIRA	400 g				1,98				
Doce DELLISUL	400 g		2,98	2,98			2,69		
Doce NECTAR	400 g								1,49
Doce LORENZ	400 g					1,69		1,59	
Doce INCONTRIL	400 g	2,16							

Biscoito maisena TODESCHINI	400 g	1,89	2,28	1,88	1,98	1,89			2,09
Biscoito maisena NINFA	400 g						1,79	1,79	
Biscoito maria TODESCHINI	400 g	1,89	2,28	1,88		2,39			2,09
Biscoito maria ZADIMEL	400 g				1,59				
Biscoito maria NINFA	400 g						1,79	1,79	
Biscoito água e sal TODESCHINI	400 g	1,89	1,72	1,88		1,89			2,09
Biscoito Cr/cracker ZADIMEL	400 g				1,59				
Biscoito Cr/cracker NINFA	400 g						1,89	1,79	

Biscoito recheado TUTTI	130 g		0,84		0,59				
Biscoito recheado FOMINHAS (Isabela)	130 g	0,57		0,58					
Biscoito recheado NINFA	130 g							0,49	
Biscoito recheado GULOSOS (Bauduco)	130 g								0,99
Biscoito recheado BOM DE BOLA (Parati)	130 g					0,69			
Biscoito recheado CHELKE	130 g						0,49		

ITEM	UN.	CONDOR	W.M.	BIG	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 4	LOJA 5	LOJA 6
Farinha de milho branca CECATO	1 kg				2,18				
Farinha de milho branca STIVAL	1 kg			2,85					
Farinha de milho branca SÍTIO CERCADO	1 kg								1,99
Farinha de milho branca CAMPO LARGO	1 kg	1,79	1,79			2,79	1,95		
Farinha de milho branca SANTO ANTONIO	1 kg							1,59	
Farinha de milho amarela CECATO	1 kg				1,89				
Farinha de milho amarela STIVAL	1 kg		1,99	1,99					
Farinha de milho amarela SÍTIO CERCADO	1 kg								1,89
Farinha de milho amarela CAMPO LARGO	1 kg					1,99	1,79		
Farinha de milho amarela SANTO ANTONIO	1 kg							1,59	
Farinha de milho amarela DA SERRA	1 kg	1,45							
Macarrão parafuso TODESCHINI	500 g				1,58				1,99
Macarrão parafuso BIG	500 g			1,46					
Macarrão parafuso PETY BOM	500 g		1,48						
Macarrão parafuso RENATA	500 g						1,85		
Macarrão parafuso GALO	500 g							1,49	
Macarrão parafuso PARATI	500 g	1,38				2,19			
Macarrão ninho BOM GOSTO (Isabela)	500 g		1,33						
Macarrão ninho GALO	500 g						2,25		
Macarrão ninho PARATI	500 g			1,98	2,29				
Macarrão ninho CASAREDO	500 g							1,79	
Macarrão ninho ROSANE	500 g								1,85
Macarrão ninho NORDESTE	500 g					1,79			
Macarrão ninho DONA BENTA	500 g	2,2							

ITEM	UN.	CONDOR	W.M.	BIG	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 4	LOJA 5	LOJA 6
Sabão em barra GUAIRA	8 x 200 g				2,78			2,59	
Sabão em barra MINUANO	8 x 200 g		3,28	2,28			2,69		
Sabão em barra YPE	8 x 200 g								2,25
Sabão em barra ALPES	8 x 200 g					1,99			
Sabão em barra BRISA	8 x 200 g	2,25							
Sabão em pó SURF	1 kg			3,38		2,99			2,19
Sabão em pó POLWAX (sachet)	1 kg				1,99				
Sabão em pó ACE (sachet)	1 kg	3,49					3,29		
Sabão em pó GIRANDO SOL (sachet)	1 kg							2,49	
Sabão em pó POP (sachet)	1 kg		3,18						
Cera em pasta BELGA	375 g	5,04			4,98				
Cera em pasta CANÁRIO	375 g		4,98	5,48			5,65		
Cera em pasta GUANABARA	375 g					4,69		3,39	
Cera em pasta POLI SOL	375 g								4,3
Contra Filet c/osso	1 kg	5,9	12,98	7,48	7,98	7,49	9,8	7,49	5,58
Carne moída (2a)	1 kg	8,6	5,98	9,48	5,98	4	6,9	3,99	5,96
Lingüiça toscana	1 kg	5,68	5,88	4,98	5,49	5,69	5,89	4,99	5,98
Vina a granel	1 kg	3,13	3,38	3,78	2,98	1,99	6,35	3,39	3,75
Coxa e sobre coxa (frango)	1 kg	3,95	2,48	4,48	3,98	3,99	2,98	2,99	3,48
Frango inteiro	1 kg	3,48	1,98	3,78	3,39	2,59	2,98	2,29	2,99
Costela bovina	1 kg	4,96	3,48	5,98	4,98	4,49	5,95	4,59	5,48
Queijo mussarela fatiado	1 kg	12,49	8,84	12,48	10,98	12,99	12,5	9,9	11,9
Pão francês	1 kg	3,79	4,13	3,98	2,78	2,99	4,35	2,9	3,98
Leite condensado CAMPONESA (lata)	395 g	1,72					2,39	1,99	
Leite condensado TRIÂNGULO (lata)	395 g								2,19
Leite condensado LA VALLE (tetrapark)	395 g				1,99				
Leite condensado GLÓRIA (tetrapark)	395 g			1,97					
Leite condensado FRIMESA (tetrapark)	395 g		2,18			2,39			

ÌTEM	UN.	CONDOR	W.M.	BIG	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 4	LOJA 5	LOJA 6
Creme de leite LA VALLE (tetrapark)	200 g							1,05	
Creme de leite LIDER (tetrapark)	200 g				1,09		1,1		
Creme de leite FRIMESA (tetrapark)	200 g	1,05	1,08	1,04					1,28
Creme de leite TIROL (tetrapark)	200 g					0,88			
VALOR TOTAL:		144,69	143,05	149,12	137,98	142,01	161,85	130,52	140,33
		6	5	7	2	4	8	1	3
		CONDOR	W.M.	BIG	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 4	LOJA 5	LOJA 6
Preços superiores em relação à loja 1:		10,86%	9,60%	14,25%	5,72%	8,80%	24,00%		7,52%

Fonte: Desenvolvido pelo autor

APÊNDICE G – Mapeamento das lojas e respectivas distâncias

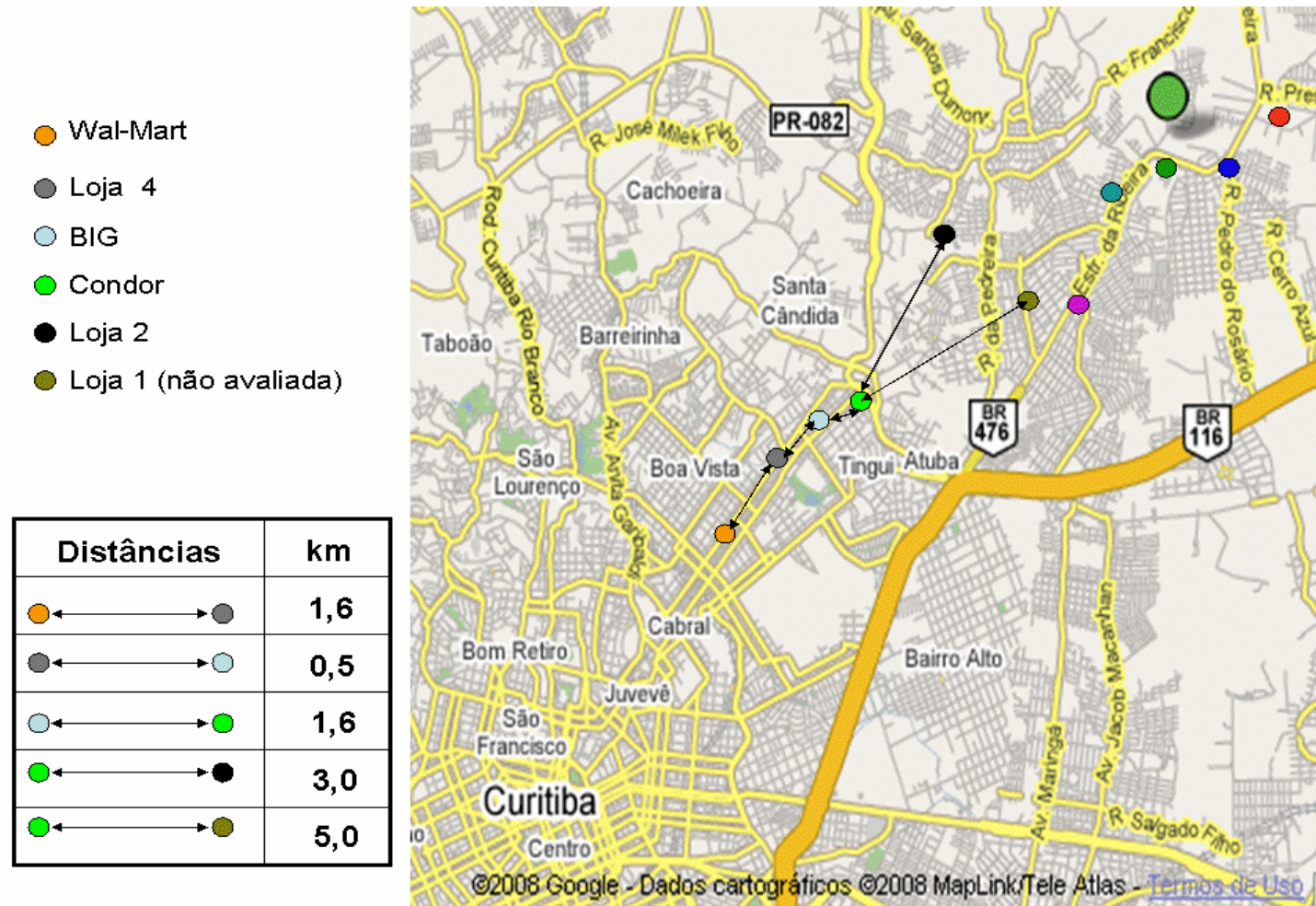


● (black) ← → ● (olive)	5 km
● (olive) ← → ● (purple)	1,5 km
● (purple) ← → ● (cyan)	1,2 km
● (cyan) ← → ● (green)	1,0 km
● (green) ← → ● (blue)	1,3 km
● (blue) ← → ● (red)	2,2 km

DISTÂNCIAS

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir do MapLink (2008) e pesquisa de campo

APÊNDICE G – Mapeamento das lojas e respectivas distâncias



Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir do MapLink (2008) e pesquisa de campo

APÊNDICE H – Mapeamento das lojas das redes nacionais e internacionais ao entorno da região analisada



Legenda

- Hipermerc. Condor
 - * Hipermerc. BIG
 - * Hipermerc. Wal-Mart
 - * Supermerc. Mercadorama
 - * Sam's Club
 - Extra Hipermercados
 - Outros Super
- * Nota: Bandeiras Wal-Mart

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir do MapLink (2008) e pesquisa de campo