

**ANDRÉA DE FÁTIMA DE OLIVEIRA RÊGO**

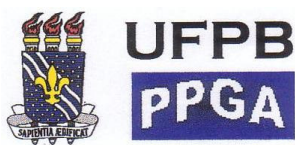
**ANÁLISE DOS PEQUENOS SUPERMERCADOS DE  
JOÃO PESSOA**

Universidade Federal da Paraíba  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado em Administração

João Pessoa - 2006

**ANDRÉA DE FÁTIMA DE OLIVEIRA RÊGO**

**ANÁLISE DOS PEQUENOS SUPERMERCADOS DE  
JOÃO PESSOA**



Dissertação apresentada ao curso de mestrado em administração da Universidade Federal da Paraíba, na área de marketing, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de mestre em administração.

Orientador: Prof. Luiz Clementino Vivacqua de Oliveira, Ph.D.

Co-orientador: Prof. Elmano Pontes Cavalcanti, Dr.

R343a Rêgo, Andréa de Fátima de Oliveira.

Análise dos pequenos supermercados de João  
Pessoa / Andréa de Fátima de Oliveira Rêgo. \_ João  
Pessoa : UFPB, 2006.

270 p. : il. \_

Orientador: Luiz Clementino Vivacqua de Oliveira.  
Dissertação (mestrado) – UFPB / CCSA / PPGA.

1. Comércio varejista - Administração – João  
Pessoa 2. Supermercados 3. Pequenos negócios 4.  
Marketing.

UFPB / BC

CDU: 339.176 (043)

**ANDRÉA DE FÁTIMA DE OLIVEIRA RÊGO**

**ANÁLISE DOS PEQUENOS SUPERMERCADOS DE JOÃO PESSOA**

**Dissertação aprovada em \_\_/\_\_/\_\_**

---

Luiz Clementino Vivacqua de Oliveira, Ph.D..  
Orientador – UFPB

---

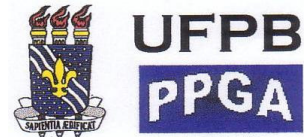
Elmano Pontes Cavalcanti, Dr.  
Co-orientador – UFPB

---

Tereza de Souza, Dr.  
Examinador – UNP

---

Luiz Clementino Vivacqua de Oliveira, Ph.D.  
Examinador – UFPB



---

João Agnaldo do Nascimento, Dr.  
Examinador – UFPB

Dedico à minha adorável mãe,  
Nagib de Oliveira Rêgo,  
companheira fiel de todos os  
momentos.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que me permitiu conquistar esta vitória, iluminando meu caminho, dando forças e fé.

Agradeço à UFPB e a todos os professores do Curso de Mestrado em Administração. Agradeço, em especial, ao PPGA, na pessoa de seu Coordenador, Prof. Walmir Rufino, bem como a toda sua competente equipe, em particular, a Rizomar e Helena. Registro minha gratidão, também, ao CNPQ, pelo apoio financeiro.

Um agradecimento especial à AS-PB, que, nas pessoas de seu Presidente, José Bernardino da Silva, e funcionários, Damião E. Pereira e José Flávio N. Filho, facilitaram o acesso a boas fontes de dados e às empresas supermercadistas.

Ao Prof. Paulo Galvão, minha sincera estima, por ter me guiado na difícil decisão da escolha do tema deste estudo.

Minha eterna gratidão ao Prof. Elmano Pontes Cavalcanti, um anjo enviado pelo Senhor, para me auxiliar neste árduo percurso, o qual, ao longo de todo o processo, não hesitou em dar suas valiosas contribuições, indicando os caminhos corretos e motivando a continuidade deste trabalho.

Ao Prof. Luiz Clementino Vivacqua, meu orientador e professor, a quem através de seus brilhantes ensinamentos, devo parte de meus conhecimentos.

Ao Prof. João Agnaldo, pelo suporte estatístico e pelo estímulo constante.

A Eduardo Varandas Araruna, um agradecimento mais que especial, carinhoso, pelo incentivo para iniciar esta jornada, pela confiança em minha capacidade, pela incansável motivação. Mesmo, muitas vezes, estando longe fisicamente, sempre esteve presente.

A Maria do Socorro Varandas Araruna, minha afetuosa gratidão, pelo esmero praticamente materno nessa penosa caminhada, pelo suporte em todas as horas e pelas constantes orações.

Aos meus colegas do curso de Direito, agradeço, de coração, pelo estímulo e auxílio em momentos difíceis, em especial, a Simonelli Melo, Viviane Leite, Isa Freire, Cristhiane Navarro e Flávio Carvalho.

Agradeço à amiga Josilda, pelo apoio e pela disposição de sempre colaborar.

Agradeço aos colegas do Mestrado, especialmente a Danielli Cavalcanti, Mônica de Oliveira e Francisco Mirialdo, pela amizade e pelo apoio recíproco.

A todos os amigos, pelo apoio e pela paciência, nesse período difícil em que me isolei, para alcançar este objetivo.

Às empresas que abriram suas portas para a realização deste estudo, meus sinceros agradecimentos, pela paciência e atenção.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram, de alguma forma para a realização deste trabalho.

RÊGO, Andréa de F. de Oliveira. **Análise dos Pequenos Supermercados de João Pessoa**. 271 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

## Resumo

Mudanças internas e externas viabilizaram a vinda de gigantes multinacionais para o setor de varejo brasileiro. À primeira vista, estas grandes empresas iriam destruir os pequenos supermercados nacionais, no entanto isso não aconteceu. Desta forma, este estudo teve como objetivo principal analisar os fatores que têm permitido aos pequenos varejistas de alimentos sobreviver e se expandir, no mercado de João Pessoa, sob a perspectiva de seus dirigentes e de seus consumidores. Além disso, a pesquisa de campo permitiu identificar o nível de conhecimento que tais dirigentes possuem sobre a importância e a satisfação de seus clientes. Devido à carência de pesquisas relacionadas aos pequenos varejistas de alimentos, na Região Nordeste, principalmente, no estado da Paraíba, optou-se pelo método exploratório, envolvendo as abordagens qualitativa e quantitativa, com aplicação de roteiros de entrevistas estruturados. Foram utilizadas duas amostras: uma envolveu os dirigentes e foi do tipo censitária; a outra, os clientes e foi do tipo estratificada por supermercado. As principais conclusões indicam que os dirigentes dos pequenos supermercados possuem bom conhecimento do que é importante para seu cliente, mas há alguns desencontros entre o que eles pensam sobre o nível de satisfação deste com pequenos e grandes supermercados e a opinião do próprio cliente; os três motivos que fazem o cliente preferir comprar nas pequenas empresas são localização, preço dos produtos e qualidade no atendimento; os dirigentes indicaram treze variáveis que os ajudaram a sobreviver e a se expandir no mercado de João Pessoa. Por fim, a tendência é que os pequenos supermercados continuem se desenvolvendo.

Palavras-chave: Varejo. Supermercados. Pequenos Negócios. Marketing.

RÊGO, Andréa de F. de Oliveira. **Análise dos Pequenos Supermercados de João Pessoa**. 271 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2006.

## Abstract

Internal and external changes have made the coming of huge multinationals into the Brazilian sector feasible. At first sight, these big businesses would destroy small national supermarkets. Contrary to these expectations, this is not what has happened. Thus, the main objective of this study is to analyse which factors have allowed small food retailers not only to survive, but also to expand in the João Pessoa Market, according to supermarket managing directors and consumers. Moreover, the fieldwork has been able to identify the level of knowledge that small supermarket managing directors have of the importance and satisfaction of their customers. Due to the shortage of research related to small food retailers in the Northeast Region, more specifically, in Paraíba State, the exploratory method has been chosen, comprehending both the qualitative and quantitative approaches, coupled with the application of structured interviews. Two samples have been used, one involving the managing directors, and the other, the customers. The former is censitary, whereas the latter is stratified into supermarkets. The main conclusions derived from the research indicate that the managing directors of the small supermarkets have good knowledge of what is important for their customers. Yet, there is some discrepancy between what they believe to be the level of satisfaction of small and big supermarket customers and what happens in reality. The three reasons that have made customers prefer to buy in the small businesses are the location, the price of the goods and the quality of serving the customer. The managing directors have appointed thirteen variables which have helped them to survive and expand in the João Pessoa Market. Last but not least, small supermarkets tend to carry on developing.

Key-words: Retail. Supermarkets. Small Businesses. Marketing



## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 01</b> – Correspondência dos 4P's com os 4C's.....	36
<b>FIGURA 02</b> – Estrutura do Marketing <i>Mix</i> .....	37
<b>FIGURA 03</b> – Classificação das Instituições Varejistas.....	47
<b>FIGURA 04</b> – Estrutura do Canal de Para Bens de Consumo.....	59
<b>FIGURA 05</b> – Os Cinco Fluxos no Canal de Marketing.....	62
<b>FIGURA 06</b> – Escala de Nível de Importância.....	131
<b>FIGURA 07</b> – Escala de Nível de Satisfação.....	131

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 01</b> – Evolução da Participação dos Supermercados no Abastecimento Nacional de Alimentos e Afins -1953-1997.....	69
<b>GRÁFICO 02</b> – Faturamento Anual dos Supermercados (em bilhões nominais) – 1999-2004.....	70
<b>GRÁFICO 03</b> – Lucro Líquido Médio nos Últimos Anos (% sobre faturamento) – 1998-2004.....	72
<b>GRÁFICO 04</b> – Número de Lojas de Supermercados nos Últimos Anos (Total auto-serviço – Censo Nielsen) – 1999-2004.....	73
<b>GRÁFICO 05</b> - Escores Fatoriais Percentuais da Análise Fatorial dos GAPs de Satisfação com o Pequeno e Grande Supermercados, em Ordem Decrescente.....	232
<b>GRÁFICO 06</b> – Percentual do Nível de Importância de 14 Variáveis na Escolha do Supermercado (considerando apenas o ponto 5 da escala utilizada) .....	262

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 01</b> – Validação Interna de Algumas Variáveis do Instrumento de Pesquisa Através das Medidas de Correlação e <i>Alpha de Crombach</i> .....	127
<b>TABELA 02</b> - Distribuição do Sexo dos Consumidores Entrevistados.....	136
<b>TABELA 03</b> – Distribuição da Faixa Etária dos Consumidores Entrevistados.....	136
<b>TABELA 04</b> – Distribuição do Grau de Escolaridade dos Consumidores Entrevistados.....	137
<b>TABELA 05</b> – Distribuição da Renda dos Consumidores Entrevistados (em salário mínimo) .....	138
<b>TABELA 06</b> – Distribuição do Sexo dos Dirigentes Entrevistados.....	139
<b>TABELA 07</b> – Distribuição do Grau de Escolaridade dos Dirigentes Entrevistados.....	140
<b>TABELA 08</b> – Distribuição da Faixa Etária dos Dirigentes Entrevistados.....	141
<b>TABELA 09</b> – Distribuição do Tempo de Experiência no Setor dos Dirigentes Entrevistados.....	141
<b>TABELA 10</b> – Distribuição do Número de Lojas de Cada Empresa Supermercadista.....	142
<b>TABELA 11</b> – Distribuição do Tempo de Funcionamento de Cada Empresa Supermercadista.....	143
<b>TABELA 12</b> – Distribuição do Tipo de Administração de Cada Empresa Supermercadista.....	144
<b>TABELA 13</b> – Resultados da Variável Ambiente na Opinião dos Clientes e Dirigentes Supermercadistas.....	145
<b>TABELA 14</b> – Resultados da Variável Empacotador/embalador na Opinião dos Clientes e Dirigentes Supermercadistas.....	148
<b>TABELA 15</b> – Resultados da Variável Espaço de Circulação na Opinião dos Clientes e Dirigentes Supermercadistas.....	152
<b>TABELA 16</b> – Resultados da Variável Estacionamento na Opinião dos Clientes e Dirigentes Supermercadistas.....	157

<b>TABELA 17</b> – Resultados da Variável Formas/facilidades de Pagamento na Opinião dos Clientes e Dirigentes Supermercadistas.....	160
<b>TABELA 18</b> – Resultados da Variável Localização na Opinião dos Clientes e Dirigentes Supermercadistas.....	164
<b>TABELA 19</b> – Resultados da Variável Ofertas/promoções na Opinião dos Clientes e Dirigentes Supermercadistas.....	168
<b>TABELA 20</b> – Resultados da Variável Organização das Prateleiras/seções na Opinião dos Clientes e Dirigentes Supermercadistas.....	172
<b>TABELA 21</b> - Resultados da Variável Preço dos Produtos na Opinião dos Clientes e Dirigentes Supermercadistas.....	175
<b>TABELA 22</b> - Resultados da Variável Qualidade dos Produtos na Opinião dos Clientes e Dirigentes Supermercadistas.....	179
<b>TABELA 23</b> - Resultados da Variável Qualidade no Atendimento na Opinião dos Clientes e Dirigentes Supermercadistas.....	182
<b>TABELA 24</b> - Resultados da Variável Relacionamento na Opinião dos Clientes e Dirigentes Supermercadistas.....	185
<b>TABELA 25</b> - Resultados da Variável Segurança na Opinião dos Clientes e Dirigentes Supermercadistas.....	189
<b>TABELA 26</b> - Resultados da Variável Variedade/quantidade de Produtos na Opinião dos Clientes e Dirigentes Supermercadistas.....	193
<b>TABELA 27</b> - Teste de Igualdade de Duas Proporções Sobre os Graus de Satisfação Percentual dos Clientes com os Pequenos e Grandes Supermercados.....	258
<b>TABELA 28</b> - Distribuição dos Níveis de Satisfação Geral dos Clientes, em Valores Percentuais.....	197
<b>TABELA 29</b> - Distribuição dos Níveis de Satisfação Geral dos Clientes Segundo a Opinião dos Dirigentes dos Pequenos Supermercados, em Valores Percentuais.....	197
<b>TABELA 30</b> – Resumo das Médias de Satisfação Geral dos Clientes Segundo os Próprios Clientes e Dirigentes.....	201
<b>TABELA 31</b> – Três Principais Motivos de Preferência dos Clientes em Realizar Compras no Pequeno Supermercado, por Ordem de Importância.....	203

<b>TABELA 32</b> - Classificação, por Número de Indicações a Cada Variável, dos Motivos de Preferência dos Clientes em Realizar Compras no Pequeno Supermercado.....	205
<b>TABELA 33</b> - Três Principais Motivos de Preferência dos Clientes em Realizar Compras no Pequeno Supermercado Segundo os Dirigentes, por Ordem de Importância.....	209
<b>TABELA 34</b> - Classificação, por Número de Indicações a Cada Variável, dos Motivos de Preferência dos Clientes em Realizar Compras no Pequeno Supermercado Segundo a Opinião dos Dirigentes.....	210
<b>TABELA 35</b> - Variáveis de Análise do Nível de Importância Para a Sobrevivência e Crescimento dos Pequenos Supermercados, por Ordem de Importância.....	215
<b>TABELA 36</b> - Resumo Geral das Opiniões dos Clientes e Dirigentes Sobre Níveis de Importância e Satisfação em Supermercados.....	260
<b>TABELA 37</b> - Classificação das variáveis por ordem decrescente de importância segundo as médias dadas pelos clientes.....	265
<b>TABELA 38</b> - Classificação das Variáveis Pelo Desvio Padrão do Nível de Importância por Ordem Decrescente.....	265
<b>TABELA 39</b> - Classificação das Variáveis Pela Média do Grau de Importância Dada Pelos Dirigentes, em Ordem Decrescente.....	266
<b>TABELA 40</b> - Classificação das Variáveis Pelo Valor do GAP do Grau de Importância em Ordem Decrescente.....	266
<b>TABELA 41</b> - Classificação das Variáveis Pelas Médias Dadas Pelos Clientes aos Níveis de Satisfação com o Pequeno Supermercado, em Ordem Decrescente.....	267
<b>TABELA 42</b> - Classificação das Variáveis Pelo Desvio Padrão do Nível de Satisfação com os Pequenos Supermercados, em Ordem Decrescente.....	267
<b>TABELA 43</b> - Classificação das Variáveis Pelas Médias Dadas Pelos Dirigentes aos Níveis de Satisfação com o Pequeno Supermercado, em Ordem Decrescente.....	268

<b>TABELA 44</b> - Classificação das Variáveis Pelo GAP do Grau de Satisfação com os Pequenos Supermercados, em Ordem Decrescente.....	268
<b>TABELA 45</b> - Classificação das Variáveis Pelas Médias Dadas Pelos Clientes aos Níveis de Satisfação com o Grande Supermercado, em Ordem Decrescente.....	269
<b>TABELA 46</b> - Classificação das Variáveis Pelo Desvio Padrão do Nível de Satisfação com os Grandes Supermercados, em Ordem Decrescente.....	269
<b>TABELA 47</b> - Classificação das Variáveis Pelas Médias Dadas Pelos Dirigentes aos Níveis de Satisfação com o Grande Supermercado, em Ordem Decrescente.....	270
<b>TABELA 48</b> - Classificação das Variáveis Pelo GAP do Grau de Satisfação com os Grandes Supermercados, em Ordem Decrescente.....	270

## LISTA DE ABREVIATURAS

- ABRAS** – Associação Brasileira de Supermercados
- ACATS** – Associação Catarinense de Supermercados
- AS-PB** – Associação de Supermercados da Paraíba
- BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- CORR.** – Correlação
- DIR** – Dirigentes Supermercadistas
- DP** – Desvio Padrão
- FGV** - Fundação Getúlio Vargas
- GAP** – Diferença entre médias
- GAP-GS** - Diferença entre as médias de satisfação, com os grandes supermercados, dadas pelos clientes e pelos dirigentes, aos catorze itens da Tabela 36
- GAP-PS** – Diferença entre as médias de satisfação, com os pequenos supermercados, dadas pelos clientes e pelos dirigentes, aos catorze itens da Tabela 36
- GS** – Grande Supermercado
- GVcev** – Centro de Excelência em Varejo, da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo
- IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- ID** – Item Ausente
- IG** - Grau de Importância
- PMJP** – Prefeitura Municipal de João Pessoa
- PROVAR** – Programa de Administração em Varejo, da USP
- PS** – Pequeno Supermercado
- SM** – Salário Mínimo
- UFPB** – Universidade Federal da Paraíba
- USP** – Universidade de São Paulo

# Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 Introdução Geral.....	16
1.2 Definição do Problema.....	19
1.3 Objetivos.....	25
1.4 Justificativa.....	26
1.5 Estrutura do Trabalho.....	31
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>32</b>
2.1 Varejo: conceito, origem e evolução.....	39
2.2 Teorias da Evolução do Varejo.....	43
2.3 Classificação do Varejo .....	46
2.4 Varejo no Canal de Marketing.....	55
2.5 Supermercados: conceito, origem e evolução.....	64
2.6 Supermercados no Brasil .....	68
2.7 Classificação dos Supermercados no Brasil e Supermercados Compactos Independentes.....	74
2.8 Comportamento do Consumidor de Alimentos.....	77
2.9 Estratégia dos Pequenos Supermercados.....	90
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>102</b>
3.1 Introdução.....	102
3.2 Método.....	102
3.3 Universo e Amostra.....	109



3.4 Instrumento de Pesquisa.....	113
3.5 Definição Operacional das Variáveis.....	117
3.6 Unidades de Análise.....	128
3.7 Procedimento.....	129
3.8 Processamento dos Dados.....	131
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>134</b>
4.1 Introdução.....	134
4.2 Resultados da Pesquisa com os Consumidores e Dirigentes Supermercadistas.....	134
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>234</b>
5.1 Conclusões.....	234
5.2 Sugestões Para Futuras Pesquisas.....	239
5.3 Limitações.....	240
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>242</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>250</b>
APÊNDICE A.....	251
APÊNDICE B.....	258
APÊNDICE C.....	260
APÊNDICE D.....	262
APÊNDICE E.....	264

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 INTRODUÇÃO GERAL

Desde o início do processo de comercialização no mundo, as mudanças de mercado já se faziam presentes, o que se observava através da acanhada troca de produtos excedentes entre os feudos, a fim de acumular bens, para conquistar novas terras. De lá para cá, a história da humanidade responsabilizou-se por delinear novos caminhos, por vezes tortuosos, da economia mundial e brasileira (HUBERMAN, 1986; OLIVEIRA, S., 2002).

O comércio passou por várias transformações desde sua origem. Contudo, a primeira grande mudança revelou-se entre o século XV e o início do XVIII, denominada de “Revolução Comercial”, quando ocorreram as grandes navegações (HUBERMAN, 1986). Atualmente, podemos afirmar que estamos passando por uma outra revolução comercial, tão importante quanto a primeira, em que a globalização impõe novas regras transacionais.

No Brasil, o ambiente político-econômico-social sempre, de alguma forma, apresentou-se diferenciado do das nações desenvolvidas. Os elevados índices inflacionários, um Governo sob a ditadura militar, subdesenvolvimento produtivo e educacional, bem como a baixa qualidade de vida da população refletiam a situação mercadológica, pouco ou nada animadora para o crescimento econômico. Não obstante, o cenário do país modifica-se, com a promulgação da Constituição de 1988, que, além de garantir os direitos fundamentais da pessoa humana, proporcionou relações comerciais mais flexíveis e abertas a negociações.

Nesse contexto, o varejo alimentar cresceu, em proporções geométricas, com os investimentos estrangeiros (PARENTE, 2000). Dados da Associação Brasileira de Supermercados (2005) revelam que o setor supermercadista, hodiernamente, representa cerca de 5,5% do PIB brasileiro, índice bastante considerável. Os dados mostram também que o setor tem mantido a média de participação no PIB: em 2002, foi de 6,1% e, em 2003, de 5,7%. Ainda segundo a instituição, apesar de o índice vir baixando lentamente desde 2001, o percentual atual de 5,5 % do PIB pode ser considerado um bom resultado, por ter sofrido influência do período anterior (2003), que se mostrou um ano bastante difícil para a economia nacional como um todo e, em particular, para os supermercadistas.

As grandes corporações supermercadistas pareciam vir a monopolizar o setor, mas encontraram, nos pequenos empreendedores, com clientela fiel e capacidade de atrair mais consumidores, concorrentes fortes para brigar por fatias do mercado e novos consumidores (FURLAN, 2003).

As pequenas empresas varejistas independentes tiveram que conviver, desde a abertura do mercado nacional, com o poderio econômico de grandes redes do setor, que inicialmente eram: Pão de Açúcar, Bompreço, Carrefour, Sonae e Sendas, responsáveis por 39,1% do faturamento do setor em 2002 (ABRAS, 2002a). Hoje, devido à associação da Rede Sendas à CBD (Grupo Pão de Açúcar), através de uma *joint venture*, em 2003, e à aquisição do Grupo Bompreço pelo Wal-Mart, em 2004, as principais redes do setor ficaram sendo, então: Pão de Açúcar, maior varejista do Brasil; Carrefour, maior varejista da Europa; Wal-Mart, maior varejista do mundo; Sonae e Cia. Zaffari, que juntas detêm 40% do faturamento supermercadista brasileiro (SOUZA, 2005a).

Essas características do mercado vêm chamando a atenção dos estudiosos, especialmente de marketing. Eles tentam compreender quais fatores têm permitido essa convivência, que vem possibilitando a sobrevivência e a expansão dos pequenos, quando os grandes regionais sucumbiram ou foram incorporados, como, por exemplo, os supermercados Boa Esperança, da Paraíba; Lusitana, do Maranhão; Paes Mendonça, da Bahia; G. Barbosa, de Sergipe; Disco, do Rio de Janeiro; Eldorado, de São Paulo; Nacional, do Rio Grande do Sul; a Rede Bompreço, de Pernambuco (NOGUEIRA, 2005; BNDES, 2000).

Atualmente, há várias instituições de apoio e financiamento às micro e pequenas empresas, inclusive de varejo, tais como o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), BNB (Banco do Nordeste do Brasil), Banco do Brasil e BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social).

Isso se deve, provavelmente, ao fato de as pequenas empresas representarem 98% das empresas formais no Brasil, empregando 26 milhões de trabalhadores, sendo responsáveis hoje pela maior geração de empregos no país e constituindo-se boas distribuidoras de renda (LA ROVERE, 2001; SOUZA, 2005b; OTONI, 2004; ACNIELSEN, 2005).

Apesar desses dados, as principais obras sobre varejo costumam, em sua maioria, versar sobre as grandes e médias empresas do setor, dando pouca importância às pequenas organizações (ANGELO; SILVEIRA, 1999; GHISI, 2005).

Analisando as pequenas empresas restritas ao setor varejista, elas correspondem, hoje, a 98% dos estabelecimentos deste mercado (ACNIELSEN, 2005). Tal dado deve ser um dos motivos pelos quais as instituições acima enumeradas vêm demonstrando crescente interesse por esse segmento empresarial.

Institutos de pesquisa, como IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), AcNielsen (empresa de informação de mídia, marketing e pesquisa de mercado) e Sebrae, demonstram forte interesse pelo setor varejista, bem como, academias de renome nacional como a Fundação Getúlio Vargas e a Universidade de São Paulo. Estas últimas possuem centros de estudo concentrados em varejo, nos seus cursos de Administração.

Percebe-se, portanto, a importância das pequenas empresas e dos supermercados para a economia do Brasil, bem como, para as estratégias de marketing de empresas a estes relacionadas. Entretanto, dentro da realidade nacional, há escassez de estudos que trabalhem com esses dois elementos combinados, ou seja, que analisem as pequenas empresas supermercadistas, principalmente no âmbito do Nordeste e, especificamente, na cidade de João Pessoa.

## **1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

A abertura de mercado e a estabilização econômica no Brasil promoveram mudanças comerciais na década de 90, permitindo o ingresso de grandioso volume de capital estrangeiro no setor varejista do país. Esse fato ocasionou um volumoso número de fusões e incorporações das redes de varejo nacionais pelas estrangeiras (ANGELO; SILVEIRA, 1999; BLECHER, 2002; GONÇALVES, 2002; SOUZA, 2005).

Nesse cenário, imaginou-se que, como as grandes redes brasileiras, nacionais e regionais, submeteram-se à hegemonia do capital estrangeiro, os pequenos varejistas estariam com seus dias contados (GONÇALVES, 2002; GHISI, 2005), porque, aparentemente, seria impossível aos pequenos lojistas competirem

com as redes multinacionais. Afinal, é de se esperar que as grandes redes detenham melhores condições de competitividade, tanto no que diz respeito a escalas de comercialização quanto no tocante a inovações tecnológicas e de gestão, condições estas que resultariam no avanço dos grandes sobre os pequenos.

Pelo menos até o momento, não foi o que aconteceu, pois, segundo a Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS apud Rebouças (2002, p. 57), “Somente em 2001, enquanto o setor varejista como um todo cresceu apenas 0,4% em vendas, as lojas com até duas caixas registradoras cresceram 3,5%”. Esses dados mostram uma realidade que parece vir ocorrendo não só nas metrópoles brasileiras, mas, em quase todo o país. Segundo Guisi (2005), esse fenômeno está ocorrendo em todo o país, exceto na cidade de São Paulo.

Lamentavelmente, ao que tudo indica, até o momento, não há estudos científicos afirmando que, em João Pessoa, os pequenos supermercados têm crescido nos últimos dez anos. Entretanto, o Presidente da AS-PB, José Bernardino da Silva, sobre o assunto, ele afirmou categoricamente que esse evento do crescimento dos pequenos supermercados também está ocorrendo na capital. Asseverou, ainda, que a Associação tem observado este processo através das reformas de lojas, do aumento do espaço físico, da modernização dos equipamentos e do maior fluxo de clientes (informação verbal)<sup>1</sup>.

A ABRAS (2004) faz referência a esse fenômeno como sendo de âmbito nacional, sem distinguir suas avaliações por cidade ou estado da federação. Dessa forma, essas, além de outras evidências, sugerem que essa tendência também esteja ocorrendo na capital paraibana. Ademais, deve-se levar em consideração que a AS-PB tem um alto nível de relacionamento e entrosamento com os pequenos

---

<sup>1</sup> Conversa informal com o Presidente da AS-PB, Sr. José Bernardino da Silva, na própria instituição, em outubro de 2005.

supermercados, chegando a ter um elevado conhecimento da realidade destas empresas, inclusive, para afirmar que estão crescendo.

O presente estudo considera a definição de loja de supermercado compacto de auto-serviço da ABRAS, ao se referir ao pequeno varejo alimentar. Caracteriza-se por possuir uma área de vendas de 251 a 1.000 metros quadrados, ofertando cerca de 7 mil itens, com 2 a 7 *check-outs* (caixas registradoras sobre balcão na saída da loja) e seções de mercearia, hortifrúti, açougue, frios, laticínios e bazar. O supermercado compacto representa a maioria das unidades de auto-serviço no país e, atualmente, é responsável por cerca de 14% da sua distribuição de alimentos (ACNIELSEN, 2005).

Esse compacto varejista alimentar, também conhecido como “supermercado de vizinhança”, apresenta-se, de maneira geral, por ser uma instituição familiar, com equipamentos e instalações ultrapassados, loja pequena e, normalmente, pouco atrativa (ANGELO; SILVEIRA, 1999). Contrapondo-se a esses aspectos negativos, a AcNielsen apud Rebouças (2002) mostra que a participação dos supermercados de vizinhança somados ao do pequeno varejo alimentar, quanto ao faturamento, cresce a cada ano. Em 1999, o faturamento representava 55,6%; em 2000, 57,5%; em 2001, 58,1%.

Os dados supracitados não significam necessariamente a decadência das grandes redes. Acontece que elas não têm crescido em lucros, como se esperava, mas permanecem em constante expansão. O Grupo Pão de Açúcar e o Carrefour, líderes do setor, segundo o ranking 2002 da ABRAS, planejavam investir, somente no ano de 2003, respectivamente, cerca de R\$ 540 e R\$ 600 milhões no Brasil. Contudo, estes investimentos foram, em grande parte, direcionados às suas bandeiras de pequeno porte (OLIVEIRA, 2003; LIMEIRA, 2003; GHISI, 2005). Talvez

tenha sido reflexo de uma mudança na tendência de consumo no setor, em que, então, buscam promover a concorrência com os pequenos empresários independentes.

Já no ano de 2004, grandes redes, como Pão de Açúcar, Carrefour e Walmart, realizaram vultosos investimentos na expansão de suas lojas. Estas redes ampliaram, respectivamente, o número de suas lojas, durante o período de 2003/2004, de 497 para 551, de 329 para 390 e de 25 para 149, o que equivale a um crescimento de lojas de 10,87%, 18,54% e 496% (ABRAS, 2004; SOUZA, 2005b).

As duas empresas que lideram o Ranking ABRAS 2005, Pão de Açúcar e Carrefour, propuseram-se a um total de investimentos, no Brasil, em 2005, no valor de, respectivamente, R\$ 500 milhões e R\$ 600 milhões (NOGUEIRA, 2005; LIMEIRA, 2005a; OLIVEIRA, 2005).

Os dados demonstram a aparente confiança das grandes redes no cenário econômico e social do país. Parecem indicar também que há mais espaço no mercado para o desenvolvimento das grandes empresas supermercadistas.

A ACNielsen, em 2003, previa, como tendência de mercado, para o ano de 2004, o crescimento do pequeno varejista. A tendência confirmou-se: estabelecimentos de até 250m<sup>2</sup> foram os que mais cresceram em número de lojas, com taxa de 32,4%, seguidos dos de 250m<sup>2</sup> até 1.000m<sup>2</sup>, que cresceram 31,8%. Enquanto isso, os demais formatos, considerados de médio e grande porte, apresentaram retração, sendo o maior deles o das lojas de 2.501 m<sup>2</sup> a 5.000 m<sup>2</sup>, que caiu de 8,2% em 2003 para 6,6% em 2004 (SOUZA, 2005b).

A ABRAS acredita que a tendência seja de que os pequenos empresários continuem ganhando espaço no setor, porque têm agilidade e flexibilidade,



principalmente em relação aos grandes que são multinacionais, trazem, muitas vezes, o modelo de seu país de origem e demoram a adaptá-lo aos nossos consumidores (PINTO, 2004).

Esta tendência também deverá prosperar, porque, segundo a ABRAS, a pequena loja vem a atender a um desejo do consumidor, que demonstra querer comprar melhor, em menos tempo e em menores espaços (LUKIANOCENKO, 2004).

LatinPanel/Ibope apud Oliveira, S. (2003) mostra que a Classe C é a responsável por 35% do consumo do país e realiza só 15% das suas compras nas cinco maiores redes, dando preferência aos pequenos supermercados. Relata ainda que a classe C constitui 34% da população nacional e emprega 85% de seu poder de compra justamente nos mercados pequenos e no varejo tradicional.

Numa entrevista ao jornal “O Estado de São Paulo”, Abílio Diniz, Presidente do Conselho de Administração do Grupo Pão de Açúcar, reforça a existência desta tendência, ao afirmar, explicitamente: *“Não temos problemas com Wal-Mart, Carrefour, Ahold, Sonae. Nosso problema é com os Andorinha, Bergamini, Chibata, Sondas, Atacadão, Naguno. Eles tiram de 20% a 30% de diferença. É uma montanha de dinheiro difícil de competir”* (FURLAN, 2003).

A afirmação feita pelo empresário Abílio Diniz talvez tenha tido a intenção de mostrar que ele tem mais problemas em concorrer com os pequenos supermercados que com os grandes, porque, em verdade, todo concorrente, seja ele qual for, significa problemas, tais como a perda de clientes, necessidade de maior investimento em publicidade, guerra de preços e outros. Mas, a colocação do empresário retrata uma situação real? É uma questão que merece reflexão, porque atualmente basta entrar numa loja do Bompreço (Wal-Mart), ou mesmo numa do

Pão de Açúcar, para verificar quem são seus principais concorrentes, pois criaram o hábito de realizar compras simuladas e expô-las ao público, de forma a mostrar que seus preços são melhores que os de empresas de seu mesmo porte.

Os fatores já elencados estão intrinsecamente relacionados com as atitudes dos consumidores das empresas de varejo alimentar, de forma que estes empreendimentos devam ter, como objetivo principal, servir, satisfazer e atender às necessidades dos seus clientes, de modo a atraí-los e mantê-los fieis à loja (PARENTE, 2000).

Peters e Austin apud Engel et al. (2000, p. 4) reportam-se, ainda mais fortemente, à questão, afirmando que:

Existem apenas duas maneiras de criar e manter um desempenho superior numa atividade duradoura e difícil. Primeiro, cuide excepcionalmente bem de seus clientes... por meio de um serviço superior e de qualidade superior. Segundo, inove constantemente. Só isso.

Parece que, seguindo a orientação acima, grupos como Pão de Açúcar e Carrefour vêm oferecendo serviços inovadores como forma de atrair mais clientes através de postos de combustíveis vizinhos às suas grandes lojas, ofertando serviços gratuitos aos consumidores do supermercado, como troca de óleo e pneus e lavagem de carros (PETROBRÁS, 2002; SENDAS, 2002; VALLE, 2003). Outros serviços também são oferecidos, tais como cartões de pontos, de prêmios, milhas para viagens e serviços financeiros, tudo para atrair e tentar fidelizar clientes. As redes têm buscado novidades como estratégia para aumentar o fluxo de clientes e combater os pequenos empreendedores.

Nos últimos cinco anos, por exemplo, as lojas da rede Pão de Açúcar vêm promovendo sorteios de prêmios aos seus clientes, tais como automóveis de luxo e populares, viagens, meses de compras grátis, entre outros. Pode ser o reflexo de

uma séria preocupação com o crescente desempenho das modestas lojas varejistas independentes.

Diante de todo esse contexto, surge o seguinte questionamento: o que tem permitido ao pequeno varejista de alimentos sobreviver e até se expandir num cenário em que as grandes redes encontram dificuldades, ou obtêm taxas de crescimento inferiores?

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Diante desta problemática, este trabalho tem como objetivo analisar os fatores que têm permitido aos pequenos varejistas de alimentos sobreviver e se expandir, no mercado de João Pessoa, sob a perspectiva de seus dirigentes e de seus consumidores.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Analisar as percepções identificadas relativas ao desempenho das pequenas empresas supermercadistas independentes de João Pessoa, sob a visão de seus consumidores e de seus dirigentes;
- Comparar as percepções analisadas, para verificar o nível de concordância / discordância entre elas.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A mundialização de produtos, a transnacionalização de empresas, a globalização, a popularização dos computadores e da Internet e o intercâmbio de conhecimentos são realidades que, nos últimos trinta anos, têm provocado uma revolução nos mercados nacional e internacional. Talvez pensando nisso, Kotler (2000) afirma que as mudanças, além de ameaças, representam inúmeras oportunidades para as empresas, incumbindo ao marketing a tarefa de identificar e suprir as necessidades de seus clientes diante dessas oscilações mercadológicas.

Oportunidades não têm faltado na área de distribuição, principalmente no setor varejista. O panorama do mercado interno das regiões mais desenvolvidas do mundo - Japão, Europa Ocidental e América do Norte – apresenta-se pouco lucrativo, sob a ótica de oferta no varejo, *over store*, devido à saturação de seus mercados. Assim, empresas destes países vêm direcionando seus interesses para as regiões emergentes, que apresentam perspectivas de crescimento mais elevadas como, por exemplo, Europa Oriental, Ásia e América Latina (ANGELO; SILVEIRA, 1997b).

Pode ser que existam ainda outros motivos para o alto grau de investimentos estrangeiros no Brasil, pelo menos no setor supermercadista, a exemplo do fato de a margem de lucro nacional, por exemplo, ser 80% maior que a praticada nos EUA (KOTLER, 2000; ABRAS, 2004).

Uma outra razão que também pode ser apontada, para talvez justificar esse interesse internacional no mercado brasileiro, seja o baixo nível de concentração das cinco maiores empresas varejistas de alimentos que atuam no país. Este nível gira

em torno de 40% do total do faturamento do segmento supermercadista, enquanto, em alguns países da Europa, este índice é de 90% (ABRAS, 2004; SOUZA, 2005a).

Dessa forma, o Brasil vem-se destacando no cenário varejista com a entrada de multinacionais de grande porte. Observa-se esse movimento principalmente no setor de varejo alimentar, em que redes como o Sonae (português), o Carrefour (francês), a Wal-Mart (norte-americana) e o Casino (francês), com o Grupo Pão de Açúcar, embora com taxas de crescimento inferior, dominam o mercado em percentuais de vendas (BLECHER, 2002).

Recentemente, com a aquisição do Grupo Bompreço pela empresa norte-americana Wal-Mart e a associação da Rede Sendas ao Grupo Pão de Açúcar, houve uma pequena mudança nesse cenário. O Wal-Mart, em 2003, classificava-se na 6ª colocação no ranking de faturamento bruto, passando, então, a partir de 2004, à 3ª colocação (SUPERHIPER, 2005). Enquanto isso, a Rede Sendas, que, em 2003, aparecia na 5ª posição, passou em 2004 a integrar o Grupo Pão de Açúcar, deixando de aparecer no ranking como empresa independente.

Deste modo, dentre as quatro principais empresas do setor, em faturamento, apenas o Grupo Pão de Açúcar, associado ao Grupo Casino, mantém-se sob gestão brasileira, cada grupo possuindo 50% das ações ordinárias da companhia (FERRAZ, 2005; OLIVEIRA, 2005b).

Contudo, atualmente, a situação econômica brasileira, apesar da aparente estabilização, tem gerado altos índices de desemprego, fazendo com que pessoas, sem ocupação garantida, detentoras de uma modesta reserva de capital, passem a investir num negócio próprio como forma de sobrevivência, mesmo que seja um negócio informal. A partir de então, o número de micro e pequenas empresas constituídas formalmente no país tem se multiplicado, sendo o Nordeste a segunda

região com a mais alta taxa de crescimento, perdendo apenas para a Região Norte, no período de 1996/2002, com índice de 77%. Além deste dado animador, o Nordeste é a região que possui o menor índice de mortalidade de empresas, no mesmo período (BOLETIM ESTATÍSTICO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2005; DNRC, 2004).

Apesar do alto percentual de participação do Nordeste, na constituição de micro e pequenas empresas no Brasil, e do baixo percentual na taxa de mortalidade das mesmas, no período referido, a Paraíba tem apresentado queda gradual em sua participação entre os anos de 1999 a 2003. O estado paraibano registrou a constituição de 7.597 daquelas empresas, em 1999, enquanto que, em 2003, passou para 4.210 empresas, representando um decréscimo de 44,58% (BOLETIM ESTATÍSTICO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2005).

No entanto, é importante ressaltar que existe divergências entre o Sebrae-PB e o Sebrae nacional no que diz respeito aos números de constituição de empresas no estado. Em artigo publicado no seu *site*, o Sebrae-PB afirma que de 2003 a 2004 houve crescimento no número de empresas constituídas no estado, correspondente a 526 empresas (SEBRAE, 2005). Quando interpelado para esclarecer esta diferença, o Sebrae-PB assegurou que os números do artigo estão em conformidade com as informações que receberam da Junta Comercial da Paraíba, não podendo, contudo, explicar o porquê da diferença numérica com o órgão nacional.

Segundo informações obtidas através da Junta Comercial da Paraíba, o número de empresas constituídas em João Pessoa, em 2004, foi de 1.386 e, em 2005, foi de 1.489, ou seja, 103 empresas a mais que o ano anterior (informação verbal)<sup>2</sup>. Com base nestas informações e considerando que 98% das empresas

---

<sup>2</sup> Dados obtidos, diretamente, na Junta Comercial da Paraíba, em 19 de janeiro de 2006.

formais do país são micro e pequenas empresas, pode-se suspeitar, portanto, que grande parte daquelas empresas constituídas é composta por micro e pequenas empresas, de forma que, a julgar por esses últimos dados, na verdade elas estão se multiplicando (LA ROVERE, 2001; OTONI, 2004).

Quanto à divergência de informações assinalada acima, é importante ressaltar que essa é apenas uma ponta do *iceberg* do problema que envolve as informações das organizações. Muitos desses problemas envolvem até as empresas privadas, quando apresentam questões tão diversas, tais como as que dizem respeito à qualidade, ausência, insuficiência, oportunidade temporal, acesso, tempo de desenvolvimento, agregação, facilidade, monitoração, disponibilidade *ad hoc*, ou até, em casos extremos, a própria inexistência de sistemas de informação (CAVALCANTI, 1996).

O varejo de alimentos tem sua importância consolidada no setor econômico mundial. Vários são os estudos sobre o tema, tanto a nível nacional quanto internacional. Entretanto, a maioria desses estudos focaliza-se nas grandes empresas do setor que possuem algumas características distintas dos pequenos e médios empresários, a exemplo de forte poder de barganha junto aos fornecedores; condição financeira de realizar, freqüentemente, pesquisas de mercado; lojas maiores e mais bem equipadas; promoções diversas (ANGELO; SILVEIRA, 1999). Felizmente, este cenário está mudando. Várias são as instituições de apoio e financiamento às pequenas e médias empresas, as quais têm propiciado uma maior modernização e expansão das instalações destas.

Segundo o Sebrae apud Otoni (2004), as pequenas e médias empresas são responsáveis hoje pela maior geração de empregos no Brasil e, assim, constituem-se boas distribuidoras de renda.

Afirmar que há boa distribuição de renda no Brasil, em qualquer setor, mostra uma forte incoerência com tudo o que se vê, ouve e lê a respeito da realidade sócioeconômica nacional. O país busca há anos uma melhora na má distribuição de renda, mas, até hoje, não alcançou êxito. Talvez o que a instituição tenha desejado afirmar é que as pequenas e médias empresas têm conseguido gerar mais empregos, muito embora se saiba, empregos de segunda ou terceira categorias ou mesmo subempregos. Como se poderia afirmar que há boa distribuição de renda no Brasil, quando, em verdade, nem melhoramos a má distribuição existente?

Os estudos científicos sobre estas empresas, no Brasil, iniciaram-se, com mais vigor, a partir da última década, analisando sua forma de gerir, seu desenvolvimento no mercado, seu mercado-alvo e seus consumidores. É bom ressaltar que esse “vigor” citado é em relação às regiões Sul e Sudeste do país. No que se refere ao Nordeste, mais especificamente à Paraíba, os estudos a esse respeito ainda se mostram escassos. Por conseguinte, conhece-se pouco a realidade mercadológica das pequenas empresas na área desta pesquisa.

Provavelmente a carência de estudos científicos sobre o setor, em seu espaço regional de atuação, faça com que, em certos aspectos, algumas destas organizações, principalmente em João Pessoa, trabalhem de forma empírica, deixando escapar oportunidades de aprimorar seus serviços e gerenciamento.

Dessa forma, o presente trabalho mostra-se relevante, pois busca compreender melhor as pequenas empresas independentes do varejo alimentar de João Pessoa, procurando entender, especificamente, o fato de sobreviverem e até se expandirem no mercado em face da competição desproporcional com os grandes grupos supermercadistas do país e do mundo (CAMPOS, 2004a).



## **1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Este trabalho encontra-se estruturado em capítulos. O primeiro capítulo compreende a introdução geral, a definição do problema, os objetivos geral e específicos, bem como a justificativa.

No segundo capítulo, está a fundamentação teórica. Nele encontra-se a teoria sobre varejo, supermercados, comportamento do consumidor e estratégia dos pequenos supermercados.

O terceiro capítulo trata da metodologia, que se compõe do método de pesquisa, do universo e amostra delimitados, dos instrumentos de pesquisa e procedimentos empregados.

No quarto capítulo, encontra-se a apresentação e análise dos dados coletados.

No quinto e último capítulo, estão as conclusões do presente trabalho, suas delimitações e sugestões para futuras pesquisas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O mundo tem passado por diversas mudanças, em sua maioria, bastante rápidas, que podem ser de natureza econômica, social, cultural, jurídica, política, nacional, internacional, de grandes ou pequenas proporções, tangíveis, intangíveis. Mudanças como, por exemplo, novos produtos, novos tipos de embalagens, maior necessidade do mercado consumidor por comidas prontas e mais saudáveis, novas formas de pagamento, novos tributos, nova tecnologia, dentre outras. Ou seja, as organizações têm tido de conviver diariamente com transformações dos mais variados tipos.

Administrar uma empresa, nesse contexto de imperiosas alterações, vem mostrando-se uma tarefa cada vez mais difícil, pois envolve uma série de fatores que podem ou não ser controlados pelo administrador. Aspecto importante, nesse desafio de administrar empresas, é que estas devem estar constantemente preparadas para enfrentar, de maneira eficaz, as variações mercadológicas (KOTLER, 2000).

Grande parte dessas mudanças decorre dos consumidores e é percebida pelas empresas, principalmente, através da análise do comportamento deles, que passaram a ter necessidades distintas das de algum tempo atrás exigindo mais qualidade e serviço superiores, além de apresentarem menos fidelidade a marcas e lojas (KOTLER, 2000). Essas novas exigências vêm provocando um acirramento cada vez maior na concorrência entre as empresas, na busca de melhor satisfazer as necessidades de seus clientes.

Esse fato faz com que a aplicação do conceito de marketing, na empresa, seja um importante aliado na superação dos desafios impostos pelo mercado. O marketing proporciona perspectivas que mantêm administradores e empresas na superfície, em meio aos tormentosos ventos do mercado competitivo, visto que contém, em si, aquilo de que se precisa, para encontrar clientes, descobrir como agradá-los e informá-los sobre o que se tem a oferecer (SCHEWE; HIAM, 2000, p. 16).

Marketing é definido por Kotler (2000, p. 30) como sendo “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

A essência do marketing, de acordo com Etzel et al. (2001, p. 4), é uma transação ou uma troca, podendo ser definido, de forma ampla, como sendo “atividades desenvolvidas para gerar e facilitar trocas que pretendem satisfazer as necessidades e os desejos humanos”. Restringindo sua definição ao âmbito empresarial, os autores definem marketing como um conjunto de atividades criadas, para planejar, dar preço, promover e distribuir produtos que venham a satisfazer os desejos dos consumidores e a alcançar os objetivos organizacionais.

Kotler (2000) afirma que, quando uma empresa tem consciência de que, para atingir seus objetivos organizacionais, precisa distinguir as necessidades e desejos de seus mercados-alvo e fornecer as satisfações desejadas mais eficientemente e efetivamente do que a concorrência, é porque está sob a orientação da filosofia empresarial de marketing. Etzel et al (2001, p. 11) consolidam este posicionamento, ao declararem que as empresas orientadas em marketing identificam o que os consumidores querem e adaptam todas as suas atividades, com o objetivo de

satisfazê-las da maneira mais eficiente possível, ou seja, para estas empresas, a satisfação do cliente é fundamental para a obtenção de seu sucesso organizacional e, conseqüentemente, do lucro.

Giglio (2002, p. 38) expõe o seguinte pensamento sobre o assunto: “todos os esforços dirigem-se ao consumidor, partindo dele, de suas necessidades e desejos e retornando a ele, com as soluções que o satisfaçam”.

Diante do exposto, observa-se que o princípio fundamental do conceito de marketing é reconhecer o cliente como o foco da empresa. Schewe e Hiam (2000, p. 16) acreditam que “o sucesso nos negócios começa com clientes satisfeitos... e de preferência muitos clientes satisfeitos!”.

Para alcançarem seus objetivos, os profissionais de marketing, de acordo com Kotler (2000) e Etzel et al. (2001), fazem uso de um conjunto de ferramentas denominadas de *mix* de marketing, composto de marketing ou Teoria dos 4P's, classificado por McCarthy em produto (product), preço (price), praça (place) e promoção (promotion). Os quatro elementos, apresentados na Figura 01, estão inter-relacionados, de forma que a ação de um deles atingirá os demais. Assim, as empresas precisam estar com suas metas bem definidas, para empregar eficazmente todos estes elementos controláveis do *mix* na direção do mesmo objetivo.

Segundo Giglio (2002, p. 38), o *mix* de marketing surge de diversas fontes e pessoas as quais devem se integrar, realizando ações que precisam ser executadas harmoniosamente por todos os integrantes da empresa. Afirma o autor que estas ações têm relação com toda e qualquer mudança da empresa, podendo ser no preço, no produto, na pesquisa, na comunicação, na produção, enfim, em qualquer das atividades da empresa a qual resulte no aperfeiçoamento dos serviços ao

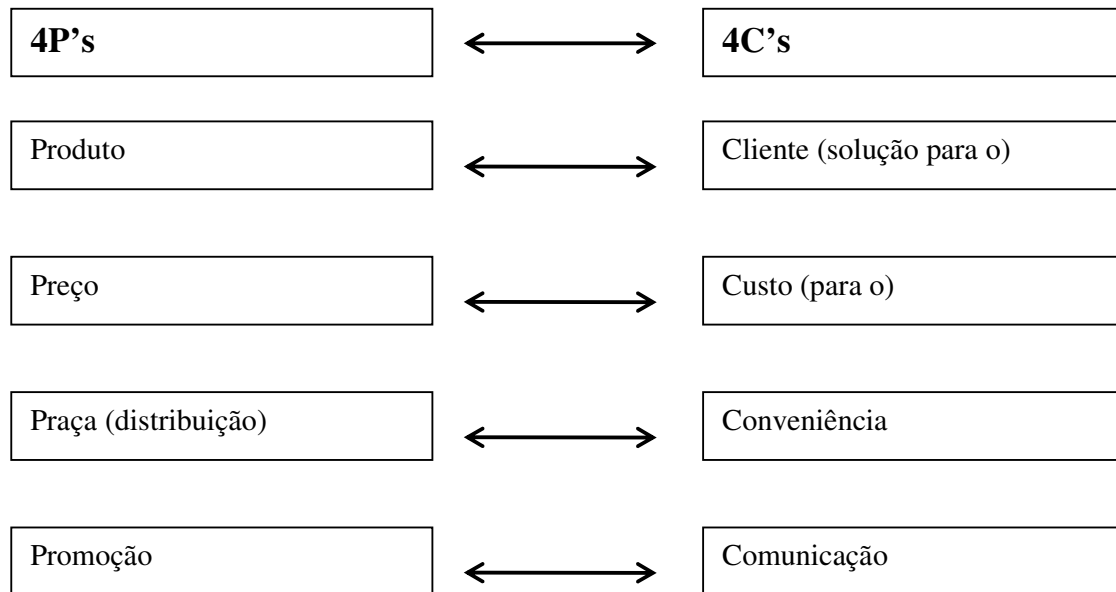
cliente. Com isso, ele afirma que a empresa pretende atingir dois objetivos: obter novos clientes, buscando a liderança no negócio escolhido, e encantar os clientes atuais, buscando a excelência.

Cada elemento do *mix* de marketing possui ainda seu grupo de variáveis o qual deverá ser cuidadosamente trabalhado, tendo em vista o êxito na elaboração, na execução e nos resultados das estratégias empresariais. Kotler (2000, p.37) indica as variáveis específicas que constituem cada um dos quatro elementos do *mix* de marketing:

- Produto: variedade de produtos, qualidade, design, características, nome de marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias e devoluções;
- Preço: preço de lista, descontos, concessões, prazos de pagamento e condições de pagamento;
- Distribuição (praça): canais de distribuição, cobertura, variedades, locais, estoque e transporte;
- Promoção: promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas e marketing direto.

Segundo Kotler (2000), os 4P's reproduzem a compreensão que a empresa vendedora possui acerca das ferramentas de marketing disponíveis para influenciar compradores. Em contrapartida, a empresa compradora percebe estas ferramentas, de forma que cada um de seus elementos foi criado para oferecer um benefício ao cliente. Assim, Lauterborn apud Kotler (2000, p. 38) criou a Teoria dos 4C's, a qual

propõe que os 4P's do vendedor correspondam aos 4C's do comprador. A sugestão dele está representada abaixo, na Figura 01:



**Fonte:** Adaptado de Kotler, 2000, p. 38.

Figura 01 – Correspondência dos 4P's com os 4C's

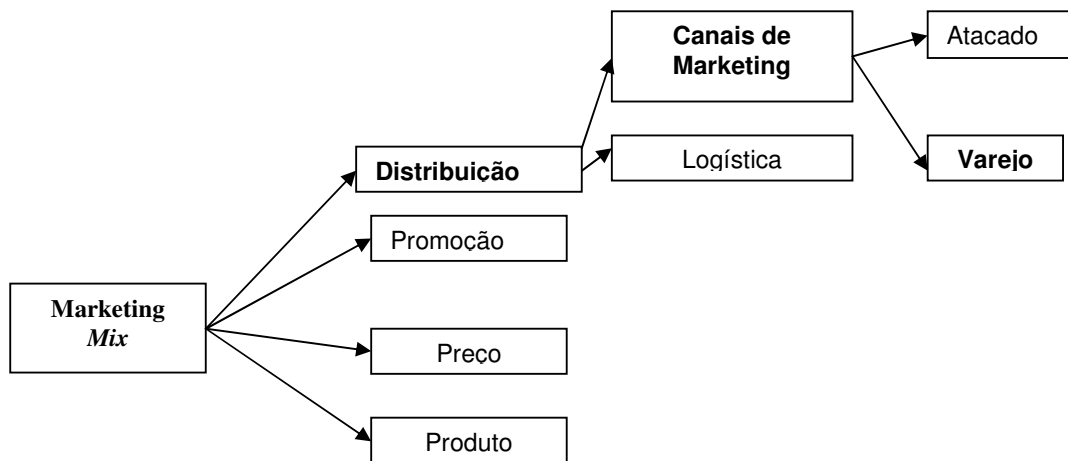
O objeto de estudo deste trabalho é o pequeno varejo alimentar. Dessa forma, abordar-se-á, nesta parte, apenas a ligação que o marketing possui com o varejo, através do *mix* de marketing e de distribuição, conforme o destaque dado à Figura 02.

Segundo Etzel et al. (2001, p. 348), “O papel da distribuição dentro de um *mix* de marketing é levar o produto até seu mercado-alvo”.

Na visão de Longenecker et al. (1998), distribuição, em marketing, envolve o movimento físico dos produtos e a elaboração de relações intermediárias que orientarão e darão apoio ao movimento dos produtos. Acrescentam que essas

atividades de movimentação física são denominadas de logística, ao passo que o sistema intermediário é chamado de canal de distribuição. Este, dependendo do autor, também costuma ser denominado de canal de marketing.

Portanto, o elemento distribuição do composto de marketing decompõe-se em canais de marketing e logística, conforme mostra a Figura 02.



**Fonte:** Autoria própria.

Figura 02 – Estrutura do Marketing *Mix*

As relações intermediárias ou sistema intermediário, apontados por Longenecker et al., são necessários, na maioria das vezes, para a efetivação da distribuição, ou seja, para levar o produto até seu mercado-alvo, conforme o posicionamento logo acima colocado por Etzel et al.. Estes intermediários constituem-se nos canais de marketing, que Ghosh (1994, p. 72) conceitua como “o jogo de instituições responsável por fazer bens e serviços estarem disponíveis para consumidores”.

Observa-se que autores como Kotler (2000), Parente (2000), Schewe & Hiam (2000), Stevens et al. (2001) e Etzel et al. (2001) seguem a mesma linha de

pensamento de Ghosh sobre a definição de canal de marketing, através de uma visão gerencial.

Todavia, para Rosenbloom (2002), não existe apenas um único conceito de canal de marketing. Segundo o autor, este conceito variaria de acordo com a perspectiva e ponto de vista de cada membro do canal. Assim sendo, o fabricante que vê o fluxo do produto, sob determinada ótica, tem uma definição própria e distinta da dos demais intermediários (atacadistas e varejistas) e vice-versa. O fabricante, por exemplo, pode definir o canal de marketing como o movimento do produto mediante os vários intermediários, enquanto o consumidor pode definir como “um monte de intermediários” que o separa dos produtores.

Embora Rosenbloom (2002) aponte diferentes conceitos para o que seja canal de marketing, deixa claro quanto é importante a definição do posicionamento dos produtores ou intermediários sobre ele, porque, do conceito escolhido por cada um, advirão suas tomadas de decisão de marketing, conseqüentemente, seus resultados positivos ou não.

Existe um consenso entre os estudiosos quanto à afirmação de os atores intermediários principais do canal serem os atacadistas e os varejistas, ou seja, as empresas comerciais que prestam serviços relacionados com a intermediação de um produto, entre o produtor e o consumidor final. Estes dois intermediários serão abordados, com mais detalhes, no próximo item.



## 2.1 Varejo: conceito, origem e evolução

Levy e Weitz (2000, p. 27) conceituam varejo como “um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar”.

Para Almeida (1997), varejo constitui-se na união de todas as atividades diretamente relacionadas com a venda de mercadorias e serviços ao consumidor final, para uso pessoal ou domiciliar.

Stanton (1980, p. 425) declara que varejo compreende “(...) todas as atividades relacionadas à venda de produtos ou serviços ao consumidor final, para uso pessoal, sem fins comerciais”.

Diversos autores como Assael (1985), Ghosh (1994), Berman & Evans (1995), Parente (2000), Kotler (2000), Etzel et al. (2001), Stevens et al. (2001) e Rosenbloom (2002) acompanham esta mesma linha conceitual. Logo, verifica-se que varejo consiste em toda atividade empresarial que envolve o processo de venda de bens e serviços, para suprir uma necessidade pessoal do consumidor final.

Sobre o conceito do que seja varejo, parece não existir grandes controvérsias. Os estudiosos do setor apenas expressam-se diferenciadamente, para exprimir o mesmo conteúdo em suas definições sobre varejo.

Pode-se considerar esse fato como um ponto positivo para o marketing, porque um conceito largamente aceito facilita a tarefa dos profissionais, no momento de estabelecer seus objetivos de trabalho, podendo alcançar maior acerto no desenvolvimento e na aplicação de seus planejamentos.

Convém, no momento, diferenciar varejo do atacado. A grande distinção concerne ao fato de este vender bens e serviços para clientes que compram com o

objetivo de revenda ou uso comercial, enquanto aquele vende diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não-comercial (KOTLER, 2000; ETZEL et al., 2001; ROSENBLOOM, 2002).

A intensificação da competitividade, causada pela concorrência desenfreada e pela globalização, vem provocando mudanças no comportamento das empresas varejistas e atacadistas. Mudanças que as empresas verificaram ser necessárias para sua sobrevivência no mercado, de forma que, para venderem seus produtos, não se limitam aos conceitos estabelecidos a cada uma. Assim sendo, há casos em que um atacadista, ao vender para o consumidor final, estará portando-se como varejista. Da mesma forma, um varejista, ao vender a uma pessoa jurídica, estaria comportando-se, momentaneamente, como um atacadista.

Estes exemplos citados não descaracterizam a postura de um varejista ou atacadista. Mostram apenas que, por vezes, um pode assumir a postura do outro, sem, contudo, se desfocarem de sua atividade-fim.

Quanto à origem do varejo, há indícios de que o comércio remonta à Antiguidade. Cidades como Atenas, Alexandria e Roma, bem como a Grécia em sua totalidade, eram conhecidas como grandes centros comerciais.

Richter apud Las Casas (2000, p. 20) faz referência às palavras do grande filósofo e orador romano Cícero, que viveu no período de 106 a 43 a.C., para comprovar tão longa existência do comércio varejista: “Toda a comercialização varejista pode ser descrita como desonesta porque o negociante só poderá ganhar alguma coisa com mentiras e nada é mais desanimador do que um vendedor desonesto”.

Nota-se que o conceito de comerciante, na época, não era muito generoso. Contudo, confirma uma existência longínqua do varejo, sem, no entanto, se poder datar, com exatidão, sua gênese.

Apesar de tão antigo, séculos depois, no início da Idade Média, segundo Huberman (1986), o comércio era pequeno nos mercados feudais locais da Europa, tendo, entretanto, nos séculos XI e XII, crescido imensamente por causa das Cruzadas.

Na realidade, a Idade Média foi um período difícil para diversos setores da sociedade. O fato de os varejistas não terem inicialmente conseguido maior êxito pode ser explicado através de vários fatores intrínsecos ao momento histórico, tais como: os feudos eram praticamente auto-suficientes, fabricavam aquilo de que necessitavam; não havia estímulo à produção de excedentes que pudessem ser negociados; o dinheiro era escasso; as moedas, os pesos e as medidas variavam de lugar para lugar; as estradas eram precárias; havia, ainda, os saqueadores (HUBERMAN, 1986; OLIVEIRA, S., 2002).

Nas Cruzadas, muitos mercadores favoreceram-se, porque acompanhavam os guerreiros, para abastecê-los, e, por conseguinte, foram conquistando mais espaço e importância (HUBERMAN, 1986).

Dessa maneira, o comércio varejista foi se expandindo e consolidando-se, aos poucos, por todo o Velho Continente, criando-se, em seguida, a necessidade de desbravar mercados ainda inexplorados. Então, as grandes potências econômicas da época, como Inglaterra, França, Portugal, Espanha e Holanda, começaram o período das Grandes Navegações e descobrimentos ascendendo comercialmente e tendo como resultado a denominada Revolução Comercial (HUBERMAN, 1986).

O varejo, no Brasil, existe desde o seu descobrimento. Isso é plenamente explicado pelo interesse português com as navegações, o qual era, além da expansão do seu território, a exploração dos recursos naturais das colônias, puro interesse comercial. Assim, no território brasileiro, a cobiça dos colonizadores foi direcionada inicialmente ao pau-brasil e à cana-de-açúcar. Posteriormente, o ouro, o gado e o café foram o foco principal de exploração.

Todavia, como bem cita Las Casas (2000, p. 22), “o comércio no Brasil, na época da colônia, era dependente de Portugal”. Isso significava total subserviência ao Governo português, prejudicando o próprio desenvolvimento do mercado interno brasileiro.

Os primeiros varejistas, no Brasil, foram os tropeiros. Segundo a obra “Cinquenta Anos de Supermercados no Brasil”, da ABRAS (2002b, p. 28), os tropeiros foram “os homens que fizeram o Brasil andar menos devagar”. Utilizavam-se da mão-de-obra de escravos e índios e estabeleceram rotas de comércio pelas regiões mais inóspitas, superando dificuldades impostas pela ausência de infraestrutura, decorrentes da precariedade dos meios de transporte, das estradas e da hospedagem.

A história e a evolução do varejo, no Brasil, parecem acompanhar a própria história e evolução sócioeconômica do país. As dificuldades econômicas pelas quais a população brasileira passa atingem diretamente o setor de varejo alimentar, em seu volume de vendas e, conseqüentemente, em sua lucratividade, que advém de uma margem de lucro líquido na faixa de 1,5% a 2% (SOUSA, 2005a).

## 2.2 Teorias da Evolução do Varejo

A evolução institucional do varejo tem sido matéria de diversos estudos. Procura-se entender e explicar as forças que determinam as constantes mudanças no setor através de teorias. Angelo e Silveira (1996) e Parente (2000) citam as seguintes teorias como sendo as principais:

1. Ciclo de vida do varejo – afirma que, como os produtos, formatos varejistas têm quatro estágios de vida. Os estágios do varejo são: introdução de novo formato no mercado, quando existem poucos ou nenhum concorrente direto; crescimento, quando o modelo obtém a aceitação do mercado e só faz crescer em vendas; maturidade, em que o crescimento em vendas se estabiliza, a concorrência aumenta, e os lucros tendem a diminuir; o declínio, em que o lucro do formato varejista começa a declinar e a ceder espaço para novos modelos;
2. “Círculo” do varejo – propõe-se a explicar o porquê dos diferentes estágios de vida nos formatos varejistas. Afirma que os novos formatos iniciam-se com operações de baixo custo, preços competitivos e margens de lucro baixas. O bom êxito do modelo incita os concorrentes, que se vão sofisticando e perdendo suas características iniciais. Isso promove lacunas no mercado permitindo que novo formato de baixo custo surja dando início a outro “círculo”, e assim por diante;
3. “Acordeom” do varejo – afirma que as mudanças no setor varejista são causadas pelos movimentos cíclicos de expansão e contração na composição do sortimento das lojas. Varia de acordo com o

comportamento do consumidor, que ora prefere lojas de departamentos, ora prefere lojas especializadas. Esse movimento contínuo de expansão e contração, na variedade de produtos do formato varejista, lembra o de um acordeom, daí o nome da teoria, podendo ser denominado também de ciclo geral-específico-geral;

4. Processo dialético – atesta que os varejistas adaptam-se reciprocamente ao modelo concorrente oposto. Os formatos opostos procuram alcançar a vantagem competitiva do concorrente, até que, em determinado momento, ambas se assemelham, perdendo suas características peculiares, e constituem-se em um novo formato. Esta resultante, então, ficará vulnerável a um novo modelo concorrente ao seu no momento em que se der início a outro processo dialético;
5. Comportamento adaptativo e a seleção natural – o comportamento adaptativo esclarece o desenvolvimento de vários formatos de lojas varejistas que se vão adequando às necessidades do mercado. Já a seleção natural define quais os modelos de empresas que sobreviverão no mercado. Afirma que somente as mais competentes organizações irão manter-se no ambiente extremamente competitivo, como o atual.

Percebe-se que cada estudioso de varejo tem sua preferência quanto a considerar determinadas teorias em seus trabalhos. É o caso de Ghosh (1994), que relata, em sua obra, apenas as teorias do ciclo de vida do varejo, do processo dialético e do “círculo” do varejo. Por sua vez, Lucas et al. (1994) falam só das

teorias do ciclo de vida do varejo, do processo dialético e da seleção natural. Ribeiro (1993) menciona unicamente o “acordeom” e o “círculo” do Varejo.

Sobre as teorias, Parente (2000, p. 40) sabiamente argumenta que “nenhuma parece suficientemente completa para explicar adequadamente a evolução dos formatos e das instituições varejistas”. Sugere, ainda, que elas devem ser analisadas em conjunto, para um melhor entendimento das forças determinantes das alterações, no ambiente varejista.

Nas ciências sociais, diferentemente das ciências exatas, geralmente não se devem considerar definições ou teorias como sendo perfeitas e precisas. É uma área que tem de conviver com muitas variáveis incontrolláveis, em que uma tendência ou fato, hoje, pode modificar-se amanhã. Talvez seja essa imprecisão que faz os estudiosos trabalharem com mais de uma teoria acerca da evolução do varejo, para melhor entenderem e explicarem determinadas alterações do setor.

No Brasil e, especificamente, em João Pessoa, podem-se apontar exemplos que são adequados à Teoria do Ciclo de Vida do Varejo. Na fase introdutória desta teoria, estariam as lojas virtuais e de produtos naturais. Na fase de crescimento, estariam as mega-livrarias, supermercados compactos (Supermercados Superbox Brasil) e novos formatos de padarias. Já no período de maturidade, encontram-se os restaurantes por quilo e as lojas de departamento de linha limitada, como C&A e Renner, em vestuário. No estágio de declínio, estão instituições como mercearias, lanchonetes tradicionais e lojas de departamento de linha completa, como foram a Mesbla e o Mappin.

## 2.3 Classificação do Varejo

O varejo pode ser classificado de diversas formas. Beckman, Davidson e Talarzyk apud Rosenbloom (2002) citam dez possibilidades: por propriedade, por tipo de mercadoria negociada, pelo tamanho do estabelecimento, pelo grau de integração vertical, pelo tipo de relação com outras organizações, por método de contato com o consumidor, por tipo de localização, por tipo de serviços prestados, pela forma legal de organização e por organização administrativa ou técnica operacional.

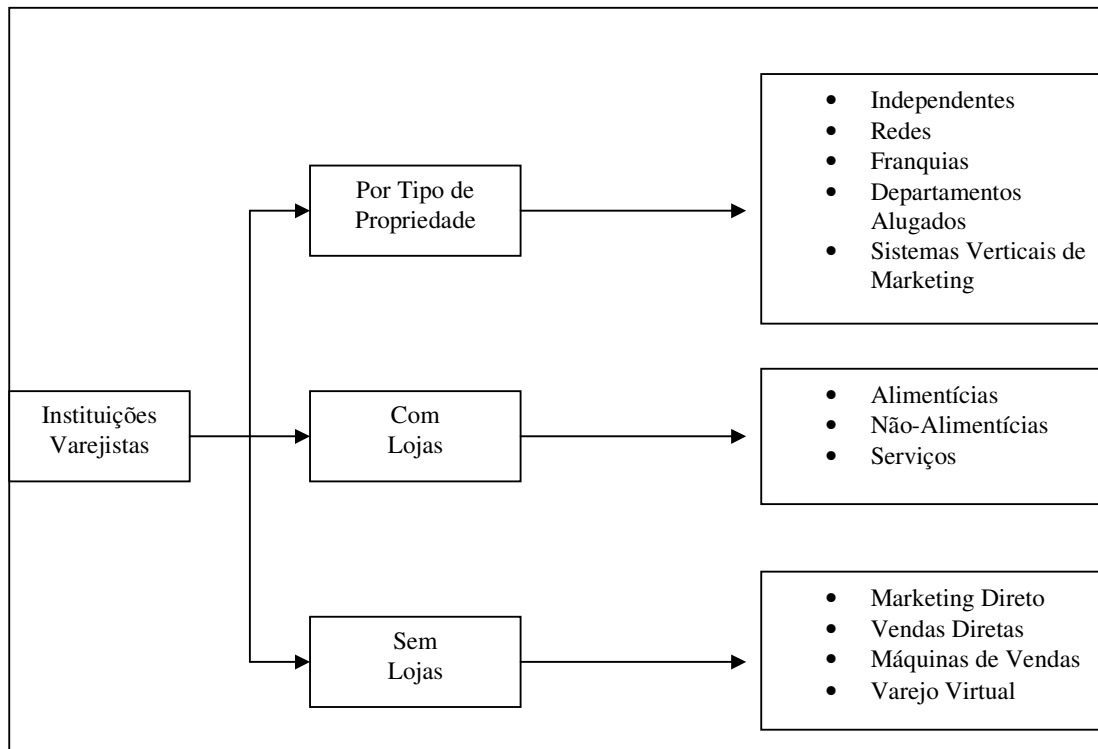
Já Etzel et al. (2001) classificam o varejo apenas de acordo com a forma de propriedade e as estratégias de marketing. Estas estratégias analisam o varejo com loja através da amplitude e da profundidade do produto, do nível de preço e da quantidade de serviços oferecidos ao consumidor.

Para Kotler e Armstrong apud Zamith (1993), o varejo pode ser classificado por cinco critérios: pela quantidade de serviços que a loja oferece, pela linha de produtos vendida, pela ênfase relativa em preços, pelo tipo de controle administrativo da loja e pela localização.

Para Morgenstein e Strongin (1992), a classificação é desenvolvida em seis categorias, quais sejam: tipos de mercadorias vendidas, tipos de serviços oferecidos, extensão ou grau da departamentalização, localização das lojas, posse da loja e vendas sem lojas.



Contudo, para efeito do presente estudo, consideraremos a classificação proposta na Figura 03.



**Fonte:** BERMAN e EVANS, 1995, p. 104.

Figura 03 – Classificação das Instituições Varejistas

As classificações de varejo por tipo de propriedade, segundo Parente (2000), são definidas como:

- Independentes – o varejista independente possui apenas uma loja. São organizações pequenas que normalmente apresentam administração familiar e fazem uso de baixo nível de recursos tecnológicos;
- Redes – são empresas que coordenam várias unidades de lojas através de uma mesma direção, que é responsável pela tomada de decisões;

- Franquias – são acordos contratuais entre o franqueador (fabricante, atacadista ou patrocinador de serviços) e o concessionário de varejo, em que este concessionário administrará determinada forma de comércio sob o nome de uma marca já estabelecida e subordinada a um padrão de negócios estabelecido;
- Departamentos alugados – são departamentos dentro de uma loja varejista os quais são trabalhados e gerenciados por outra organização. Esta empresa paga aluguel baseado em certo percentual das vendas obtidas e é responsável pelo capital investido em estoque e por todas as atividades operacionais;
- Sistema Vertical de marketing (SVM) – acontece, quando todos os membros do canal de marketing (produtores, atacadistas e varejistas) trabalham sistematicamente integrados, visando a acabar com desperdícios e retrabalho. Um dos participantes assume o comando da cooperação e responsabiliza-se por alinhar as atividades e objetivos de todos. O SVM pode ser do tipo corporativo, administrado ou contratual.
  - SVM Corporativo – ocorre, quando uma única empresa proprietária lidera as demais no canal, atuando diretamente nos estágios sucessivos de produção e distribuição. Este tipo de integração beneficia as empresas que desejam possuir maior controle sobre seus canais;
  - SVM Administrativo – acontece, quando um dos membros do canal, por seu tamanho e poder, lidera e coordena as etapas sucessivas de produção e distribuição;

- SVM Contratual – baseia-se em empresas independentes, em variados estágios de produção e distribuição, as quais integram suas atividades, através de contrato, como forma de obter mais economia ou mais impacto nas vendas do que poderiam conseguir sozinhas. Este sistema é atualmente considerado um novo fomentador da economia. Divide-se em:
- Cadeias voluntárias patrocinadas por atacadistas – acontecem, quando um atacadista organiza uma cadeia voluntária de varejistas independentes, oferecendo melhores condições de abastecimento, apoio tecnológico e mercadológico, o que resultará em economia, para que concorram com as unidades pertencentes às grandes redes varejistas;
  - Cooperativas de varejo - são a união de varejistas independentes que estabelecem uma organização central de compras e mobilizam atividades de promoção, como forma de pressionar os fornecedores por preços mais baixos e ficar com maior poder competitivo diante das grandes corporações;
  - Franquias – neste sistema, o franqueador (aquele que possui um produto, serviço ou método de trabalho) concede licença de comercialização a franqueados (empreendedores afiliados), vinculados aos estágios do processo de produção e distribuição do primeiro. A franquia oferece aos afiliados assistência na organização do negócio em troca de remuneração.

Além dos cinco tipos de varejo por propriedade comentados acima, Kotler (2000) apropriadamente acrescenta o sistema horizontal de marketing (SHM) e o sistema multicanal de marketing:

- Sistema horizontal de marketing é uma nova forma de administrar um canal de marketing. Caracteriza-se pela união de duas ou mais empresas não relacionadas que juntam seus recursos ou programas, com o objetivo de explorar uma nova oportunidade de mercado. Um exemplo deste tipo de integração é a formada pela rede de supermercados Wal-Mart com o Unibanco, proprietário do cartão de crédito Hipercard, para a prestação de serviços financeiros nas suas lojas de supermercado;
- Sistema multicanal de marketing acontece, quando uma única empresa estabelece o uso de dois ou mais canais de marketing, como forma de atingir um ou mais segmentos de consumidores. Kotler (2000) sugere que as empresas utilizem este sistema para clientes de diferentes portes.

O varejo independente, de acordo com os parâmetros da ABRAS, pode ser constituído da propriedade de uma ou duas lojas, um pouco mais abrangente que o conceito de Parente (FERRAZ, 2005).

A classificação das instituições varejistas com lojas pode ser de caráter alimentício, não-alimentício ou de serviços. As lojas de postura alimentícia encontradas no Brasil são conceituadas por Parente (2000) da seguinte forma:

- Bares – bastante conhecidos no Brasil, costumam servir lanches e bebidas para consumo local e ofertam limitada linha de produtos de consumo imediato;
- Mercarias – são lojas de tamanho pequeno que ofertam produtos básicos de mercearia, frios, laticínios e bazar. Costumam localizar-se

em regiões de baixo potencial de mercado, onde não é viável a instalação de supermercados compactos;

- Padarias – consistem num formato de loja diferente, pois a maior parte de sua receita advém de sua produção de pães, bolachas e bolos;
- Minimercados – tipo de varejo significativo nos bairros de baixo poder aquisitivo. Possuem a mesma linha de produtos da mercearia, adotando, entretanto, o sistema de auto-serviço com apenas um *check-out*;
- Lojas de conveniência - são lojas relativamente pequenas e costumam localizar-se em postos de gasolina, funcionando com expediente ampliado. Ofertam linha de produtos de conveniência de alta rotatividade e, por vezes, sanduíches, café e doces a preços mais elevados;
- Supermercados compactos – caracterizam-se pelo sistema de auto-serviço, *check-outs* e produtos dispostos de forma acessível, permitindo o auto-serviço aos clientes. Possuem linha de produtos alimentícios completa, mas, de pouco sortimento, e variam de dois a seis *check-outs*. A explicação deste tipo de supermercado será dada, com maiores detalhes, no tópico seguinte;
- Supermercados convencionais – têm porte mediano, de oito a vinte *check-outs*, e seções de mercearia, hortifrútis, açougue, frios e laticínios, peixaria, padaria, bazar e eletroeletrônicos;
- Superlojas – constituem-se em grandes lojas com, aproximadamente, trinta *check-outs*, ofertando completa e sortida linha de alimentos perecíveis. Vendem, também, produtos têxteis e eletrônicos;

- Hipermercados – são lojas de auto-serviço com mais de cinquenta *check-outs*. Possuem as mesmas seções das superlojas, mas diferenciam-se quanto ao maior destaque que o hiper dá no setor não alimentício;
- Clubes atacadistas – são grandes lojas que efetuam vendas para o consumidor final e para empresários. Caracterizam-se por lojas despojadas, limitada gama de serviços, modelo de auto-serviço, sortimento compacto e preços, geralmente, mais baixos.

As organizações de varejo não-alimentício com lojas não possuem o grau de desenvolvimento ou maturidade que se encontra no varejo alimentar. São encontradas, no Brasil, segundo Parente (2000):

- Lojas de departamentos: constituem-se em lojas de grande porte, com grande variedade de produtos, as quais oferecem enorme gama de serviços aos clientes, organizada em departamentos;
- Lojas especializadas: concentram suas vendas em uma linha de produtos como brinquedos, móveis, livros. Normalmente, oferecem um sortimento profundo em algumas linhas de produtos e estão direcionadas a certo segmento de consumidores;
- Minilojas de departamento ou magazines: caracterizam-se por ser um modelo rústico e compacto de lojas de departamento de linha limitada, com predomínio da linha “dura”. Não possui uma ambientação separada por departamento, e a gestão também não é organizada por departamento;

- *Category Killer*: trata-se de uma grande loja especializada em certas categorias de produtos, a qual oferece uma notável variedade e preços bastante atrativos;
- Lojas de fábrica: são aquelas de propriedade de fabricantes que vendem exclusivamente sua linha de produtos.

No varejo de serviço, ao contrário do varejo de produtos, o cliente não adquire a posse do bem, apenas usufrui seus benefícios. De acordo com Berman e Evans (1995), os tipos de serviços a serem vendidos, no varejo, podem ser: aluguel de bens (locadora de carros), reparação de bens (oficina de carros) e serviços puros (salão de beleza). Podemos concluir que a atividade principal destes tipos de varejo é o serviço, mesmo alguns estando atrelados a bens tangíveis.

A grande maioria das vendas, no varejo, ainda é efetuada nas lojas físicas (PARENTE, 2000). Todavia, afirma ainda o autor que o varejo sem loja vem crescendo mais rapidamente que o varejo com lojas.

Talvez, essa tendência por um varejo sem lojas seja conseqüência das alterações de estilo de vida dos consumidores unidas à evolução tecnológica. O Grupo Pão de Açúcar parece ter percebido essa nova oportunidade e foi o primeiro grande grupo do setor supermercadista a oferecer serviços *on-line* aos seus clientes, em algumas regiões (ANGELO; SILVEIRA, 1997a).

Os mais importantes tipos de varejo sem lojas, no Brasil, citados por Parente (2000), são:

- Marketing direto – é um sistema de marketing que utiliza vários meios de comunicação, para criar um melhor contato com o consumidor ou conseguir efetuar um pedido de compra. Os meios utilizados podem

ser televisão, telefone, mala-direta, catálogos, computador etc. Pode-se citar, como exemplo, o caso da fabricante da logurteira Top-Term, que a promove, por meio de programas televisivos, no canal Record, a todo o Brasil e só recebe pedidos pelo telefone;

- Vendas diretas – são as vendas de porta em porta ou de reuniões domiciliares, em que há um forte contato do vendedor com o consumidor, o que facilita a demonstração do produto. Exemplos clássicos, no Brasil, são Avon, Natura e Tupperware;
- Máquinas automáticas – é um varejo sem loja, realizado por meio de máquinas, onde o cliente pode comprar produtos ou serviços a qualquer hora. Vendem, geralmente, jornais, cigarros, refrigerantes, livros, lanches e diversão (flipperama). São normalmente encontrados em lugares com grande circulação de pessoas, como estações rodoviárias, aeroportos, hospitais;
- Varejo virtual – refere-se às ofertas de produtos e serviços pela Internet, onde o consumidor pode, ali mesmo, consolidar sua compra.

Estes modelos de varejo sem loja podem ser encontrados não só no Brasil, mas também, na América do Norte e na Europa, porque o estilo de vida das pessoas tem-se modificado bastante nos últimos anos, sendo necessário que as empresas encontrem modos convenientes de atender às necessidades de seus clientes nos mais diversos locais e horários. Dessa forma, o varejo sem loja vem buscando suprir esse novo mercado consumidor.



## 2.4 Varejo no canal de marketing

Nos últimos anos, o varejo tem apresentado progressivo destaque como intermediário, situação sempre presente nas obras sobre o tema (BORGES, 2001; ROSENBLOOM, 2002; GHISI, 2005). Rosenbloom (2002, p. 72), por exemplo, valida essa linha de pensamento, ao afirmar que “o poder e a influência dos varejistas nos canais de marketing é crescente”.

O tema canais de marketing, já conceituado no início desta fundamentação teórica, durante alguns anos, foi pouco valorizado pelas empresas em relação aos outros elementos estratégicos integrantes do composto de marketing: produto, preço e promoção (ROSENBLOOM, 2002).

Para Kotler (2000, p. 510):

As decisões referentes ao canal de marketing estão entre as mais essenciais com que os gerentes têm de lidar. Os canais escolhidos afetam todas as outras decisões de marketing. O **preço** [grifo nosso] estabelecido pela empresa depende de ela utilizar as grandes redes de varejo ou lojas especializadas. A força de vendas da empresa e as decisões de **divulgação** [grifo nosso] dependem do treinamento e da motivação dos revendedores. Além disso, as decisões de canal da empresa envolvem compromissos a longo prazo com outras empresas. Quando uma montadora de automóveis contrata revendedores independentes para vender seus automóveis, não pode desfazer o negócio no dia seguinte ou implantar **pontos-de-venda** [grifo nosso] próprios.

Dessa forma, aquela visão estreita acerca dos canais de marketing tem mudado. Não só pelos motivos acima explanados por Kotler, mas também por causa de tendências que Rosenbloom (2002) aponta, tais como:

1. conquista de maior vantagem competitiva através da distribuição, em detrimento de produto, preço e promoção;
2. progressivo poder dos distribuidores, principalmente dos varejistas;
3. necessidade de redução dos custos com distribuição pelos produtores;
4. revalorização do crescimento das empresas;

## 5. evolução do papel da tecnologia.

A valorização dos canais de marketing vem tornando poderosos os distribuidores, principalmente, os varejistas (BORGES, 2001). Estes têm usado de sua posição relevante no mercado, para conseguir benefícios cada vez maiores de seus fornecedores, em busca de vantagens competitivas (BLECHER, 2002; ROSENBLOOM, 2002).

A questão do uso de poder, em um canal de distribuição, é de extrema importância para o bom desempenho de seus membros (BROWN et al., 1995). Poder, no canal de marketing, é a habilidade de um membro do canal para controlar as variáveis de decisão na estratégia de marketing de outro, que esteja em um nível de distribuição diferente (BROWN et al., 1995; STERN e EL-ANSARY apud BETANCOURT e GAUTSCHI, 1998).

Pfeffer apud Andaleeb (1996) coloca que, quando um membro do canal controla recursos que outros membros querem, ou de que precisam, ele adquire poder que o torna capaz de exercer influência sobre outros membros, explicando, assim, os resultados das trocas comportamentais e econômicas.

Um dos principais motivos para o crescimento do poder varejista, no canal de marketing, tem sido seu melhor poder de barganha (PORTER, 1986). No entanto, um outro fator parece colaborar com o aumento do poder do varejo: deter um notável conhecimento acerca das necessidades dos consumidores, conseqüência de seu contato direto com eles.

No Brasil, a Casas Bahia é um exemplo do real poder que o varejo possui no canal de marketing. Blecher (2004) afirma que o poder conferido à Casas Bahia, maior varejista de seu segmento, é sem precedentes por causa de sua escala de

compras. Seu faturamento é mais que o dobro de seu rival mais próximo, o Ponto Frio. Declara, ainda, que o volume de compras realizado pela Casas Bahia torna os fornecedores dependentes dela, a qual tem como lema comprar grandes volumes dos fornecedores que oferecerem o menor preço possível e as melhores condições. Este enorme poder pode ser verificado por Blecher (2004), quando menciona que, em 2002, a Mitsubishi não fechou acordo com esta varejista por seis meses, o que ocasionou a queda da marca da terceira para a décima quinta posição nas vendas de televisores no país.

Morgan & Hunt (1994) afirmam que a dependência e sua contrapartida, o poder, são aspectos centrais, para explicar os comportamentos organizacionais e interpessoais. Brown et al. (1995) citam que algumas empresas têm repensado o uso de suas influências no canal, por causa da maior competitividade no mercado. Elas têm deixado de fazer uso pesado do poder que possuem, para coordenar o canal de marketing. Ainda segundo o autor, a nova visão é de que as empresas tratem suas companheiras de canal como sócias, objetivando uma relação em longo prazo. Isso elevaria o grau de compromisso entre eles a um nível que provavelmente não seria obtido através do uso do poder de um sobre o outro. A pretensão é que esse maior compromisso aumente o valor de mercado do canal para seus clientes, baixe seus custos totais e, assim, melhore seu desempenho (PORTER, 1986; BROWN et al., 1995).

Esse compromisso entre os diferentes níveis do canal constitui a essência do conceito de canal de marketing. O compromisso estimula a cooperação no canal e aumenta a lucratividade mútua, além de ser um ingrediente do sucesso nos relacionamentos em longo prazo (ANDERSON; WEIZ apud ANDALEEB, 1996).

O compromisso atrai a cooperação entre os membros, construindo relações viáveis, para alcançar objetivos de distribuição. Estas relações entre os membros constituem um sistema social interorganizacional, que é a interação dos indivíduos ou da coletividade (empresas) como membros do canal de marketing. Desse modo, o canal de marketing teria dimensões comportamentais essenciais, existentes em todos os sistemas sociais, tais como conflito, poder, papel e processos de comunicação (ROSENBLOOM, 2002). Ou seja, o canal teria características de uma verdadeira sociedade entre seus membros, a qual indica ser a visão mais moderna acerca dos relacionamentos em canais.

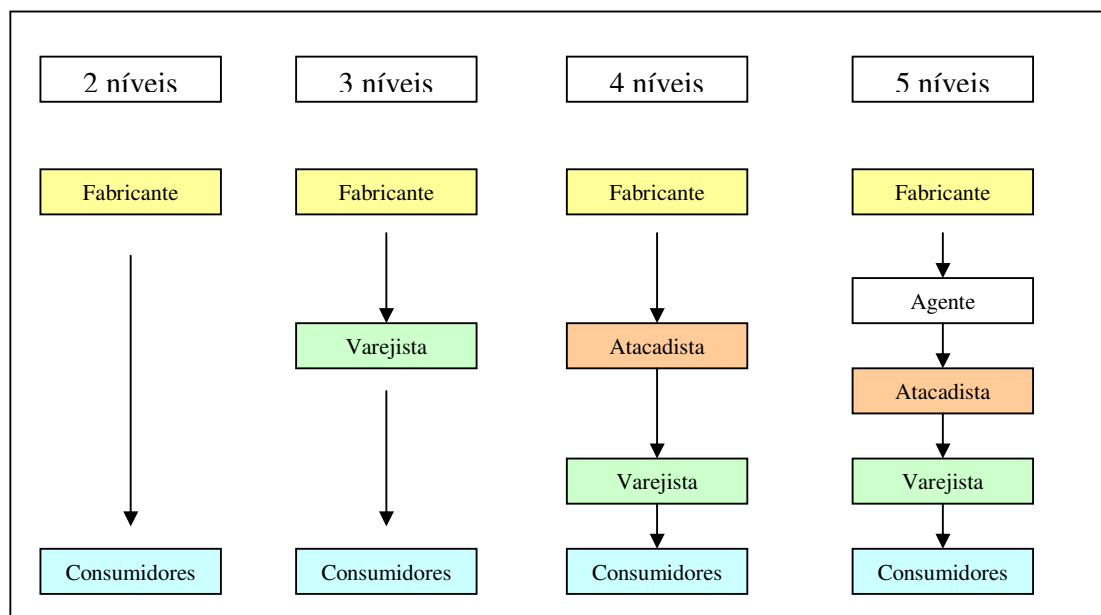
Na realidade, o que se observa é que, após a Revolução Industrial, a produção em massa tornou muito difícil a tarefa das indústrias de escoarem sua produção diretamente aos usuários finais. A partir de então, os intermediários tornaram-se imprescindíveis para o escoamento da produção, que agora representa um grande número de unidades. Desde então, atacadistas e varejistas têm abarcado inúmeras funções no mercado, além de simplesmente disponibilizar um bem ou serviço ao alcance do consumidor, no tempo certo.

Outras funções que o varejo pode exercer são: agrupar informações sobre seus clientes potenciais e regulares, criar mensagens persuasivas às compras, negociar preços, responsabilizar-se pelos riscos da revenda dos produtos ou serviços, formalizar pedidos junto aos fabricantes (KOTLER, 2000).

Já há algum tempo, fabricantes e comerciantes focalizam seus objetivos primordiais no consumidor final, como forma de sobreviver no ambiente de competição acirrada. Assim, aqueles que lidam diretamente com os consumidores, os varejistas, têm sido mais valorizados, com o passar do tempo, pois a eles cabe a tarefa de atrair os clientes para os produtos e serviços que ofertam.

Para alcançar este intento, parte dos varejistas vem oferecendo vários serviços extras, tais como estacionamento, vigilância, entrega em domicílio, compras pela Internet, ambiente refrigerado, além de promoções, localização privilegiada e programas de relacionamento (KOTLER, 2000; ETZEL et al., 2001; ROSEMBLOON, 2002).

A importância do varejo, nos canais de distribuição, faz-se bem presente, quando observamos sua estrutura em níveis de intermediação para bens de consumo (Figura 04). Nela, dos quatro canais apresentados, o varejista aparece em três, além de ser o que mais lida diretamente com os usuários finais, como já foi explanado anteriormente. Os fabricantes e os consumidores apresentam-se em todos, haja vista que representam o início e o fim do processo. O advento da produção em massa contribuiu para o aumento da relevância do varejo.



Fonte: Rosenbloom, 2002, p. 38.

Figura 04 – Estrutura do canal para bens de consumo

Existem, ainda, como intermediários, os agentes facilitadores, que são empresas que dão suporte a tarefas de distribuição, sem que detenham direitos sobre o produto. Podemos citar, como exemplos, as companhias de seguros e as agências de publicidade.

A estrutura dos canais mostra os tipos e os níveis dos participantes que podem integrar um canal de marketing, facilitando a escolha adequada de um modelo para determinada empresa ou produto.

O comportamento de cada integrante do canal afeta os demais. Assim, faz-se necessário que haja um sentimento de cadeia de fornecimento, ou seja, eles não são elementos soltos e independentes entre si (POTER, 1985; BROWN et al., 1995; ROSENBLOOM, 2002). Os varejistas não existem sozinhos, precisam dos fabricantes e dos consumidores. Ter consciência disso é imprescindível para o bom intra-relacionamento entre os membros do canal (BROWN et al., 1995).

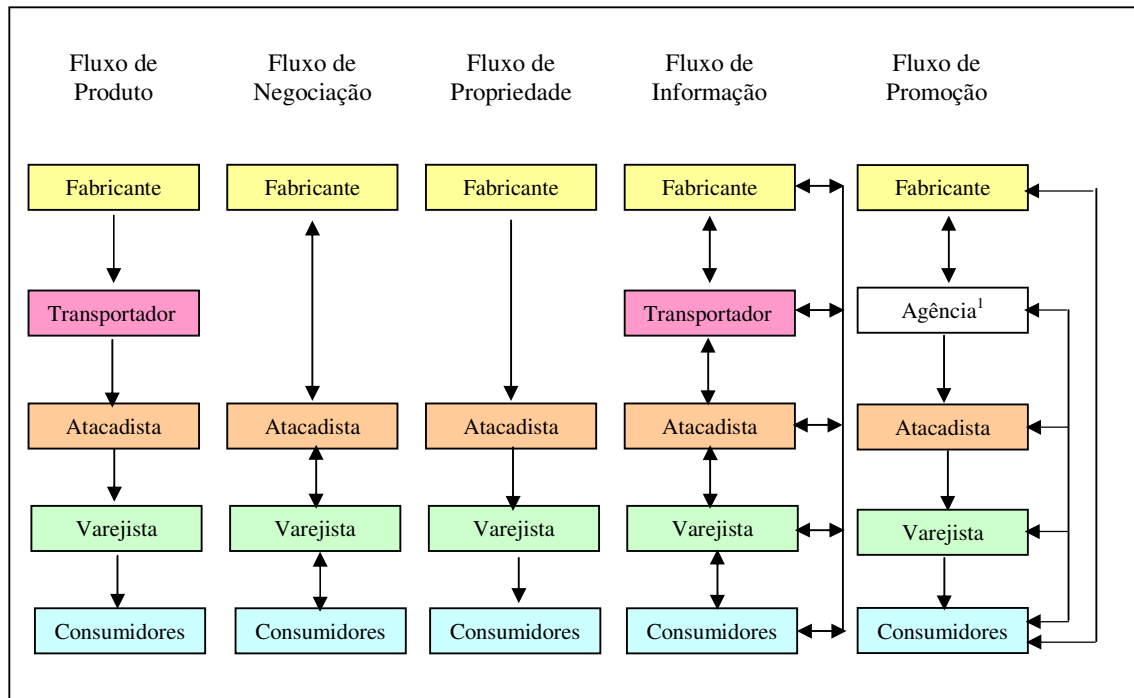
Quanto a isso, Andaleeb (1996) concorda e acrescenta que a confiança representa um papel essencial para o bom relacionamento de dependência entre os integrantes do canal de marketing. Nesse contexto, o autor define confiança como a disposição de um grupo de confiar no comportamento dos outros, especialmente, quando estes comportamentos têm implicações de resultado para o grupo que outorga a confiança.

Nenhum membro é mais importante que o consumidor, foco primordial e razão de ser de toda a cadeia produtiva e de distribuição.

Os varejistas mantêm relação direta com seus consumidores e fornecedores, através do que Rosenbloom (2002) denomina de fluxos. Os fluxos produzem os elos entre os integrantes do canal na distribuição de bens e serviços. Sob a ótica estratégica e gerencial, os mais importantes são (Figura 05):

1. Fluxo de produto – trata do movimento físico dos produtos. Inicia-se na produção, passando pelos varejistas e prosseguindo até os consumidores finais, utilizando, por vezes, empresas especializadas em logística;
2. Fluxo de propriedade – revela o movimento dos direitos sobre o produto, conforme ele é cedido do fabricante ao consumidor final. Neste fluxo, não aparece transporte, visto que se envolve apenas com a distribuição física do produto;
3. Fluxo de informação – há a presença de transportadoras. O fluxo de informação do fabricante ao consumidor é bidirecional. Todos os integrantes participam da troca de informações. Entretanto, existem casos em que o fluxo ultrapassa alguns membros, como a transportadora, o atacadista e/ou o próprio varejista;
4. Fluxo de negociação – refere-se à interação dos fatores compra e venda relacionados com a transferência de direitos sobre os produtos. Não há transportadora neste fluxo, pois ela não participa das negociações. O fluxo é bidirecional também, apontando que as negociações abrangem uma troca mútua entre compradores e vendedores em todos os níveis;
5. Fluxo de promoção – é o fluxo de comunicação persuasiva, apresentada na forma de propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e publicidade. Neste fluxo, aparece um novo membro no canal, que é a agência de propaganda. Há um relacionamento bidirecional, entre o fabricante e a agência, devido à necessidade de ambos trabalharem em estreita cooperação no desenvolvimento de estratégias

promocionais. As outras ligações entre os membros possuem apenas uma direção, como mostra a Figura 05.



**Fonte:** Rosenbloom, 2002, p. 32.

1- Agências de publicidade

Figura 05 – Os cinco fluxos no canal de marketing

Algumas considerações podem ser feitas acerca destes fluxos. No que diz respeito ao fluxo de informações, há falhas no processo de troca de informações entre empresas. Neste caso, a troca de informações, sobre o consumidor final, por parte dos agentes intermediários não ocorre no nível desejado pelos fornecedores. Ou seja, informações importantes sobre o mercado e os consumidores finais, capturadas e armazenadas pelos varejistas, não são repassadas ao fabricante, ou isso é feito de forma insuficiente (CAVALCANTI, 2002).



Sobre o fluxo de produto, importante ressaltar, ele varia conforme o bem disponível à venda e as estratégias da empresa fabricante. Não é preciso que o produto passe por todos os intermediários, como demonstra a Figura 04. Já a Figura 05 deseja mostrar como seria o fluxo de qualquer produto que tivesse de passar por todos os membros do canal.

Quanto ao fluxo de propriedade, o mercado já revela alternativas para a transferência de direitos de propriedade do fabricante diretamente ao consumidor final, utilizando intermediários apenas para vendas em consignação. Neste contexto, tanto os atacadistas como os varejistas ficam isentos dos riscos de venda e posse do bem (ROSENBLOOM, 2002). Uma alternativa seria a venda direta ao consumidor, a qual se efetivaria através do sistema porta a porta, pela Internet ou por correspondência (ETZEL et al., 2002). Neste último caso, seriam excluídos os intermediários, como forma de baixar o custo final ao consumidor.

Já no fluxo de promoção, a prática também se revela diferente do proposto na Teoria de Rosenbloom (2002), porque essa interação do fabricante e da agência de propaganda com os demais membros do canal só se consolidam, quando se trata de grandes redes varejistas e atacadistas. Dessa forma, o fluxo de promoção não deve ser generalizado, pois parece não alcançar os pequenos e médios comerciantes que, ao que tudo indica, ficam, na realidade, à mercê das promoções e parcerias.

O varejo, como canal de distribuição, vem desempenhando funções de extrema relevância, no contexto mundial, através das grandes redes multinacionais, ofertando produtos de diversas nacionalidades aos recantos mais longínquos do mundo economicamente globalizado (BORGES, 2001; GHISI, 2005). Um exemplo dessa ampla distribuição é a empresa norte-americana Wal-Mart, maior varejista do

mundo, a qual marca sua presença nos cinco continentes: distribui produtos de diferentes nacionalidades aos vários países onde possui loja.

Enquanto isso, os pequenos varejistas também vêm promovendo benefícios socioeconômicos pelo mundo, ficando a sua maioria, normalmente, restrita aos seus mercados regionais de origem. Conforme explanado no capítulo 1, eles têm sido essenciais para a economia do Brasil. O mesmo acontece nos Estados Unidos da América. Para tanto, basta uma simples reflexão sobre os seguintes dados divulgados pelo Census of Retail Trade apud Levy e Weitz (2000, p. 33) e pelo Sebrae apud Otoni (2004), para evidenciar esse fato: aproximadamente 93% dos varejistas dos EUA possuem somente uma loja, ao passo que apenas 0,1% tem mais de cem lojas; no Brasil, os pequenos empreendimentos representam 98% das empresas formais.

## **2.5 Supermercados: conceito, origem e evolução**

O supermercado é uma empresa do ramo varejista de auto-serviço. Embora haja várias lojas de alimentos de auto-serviço, com diferentes características, o foco, no presente trabalho, será dirigido especificamente ao formato de supermercados.

Dessa forma, convém esclarecer o que seja auto-serviço. Para isso, utilizaremos o conceito da AcNielsen (2003), especialista em pesquisas sobre varejo:

Auto-serviço – são lojas que, além de serem classificadas como alimentares, tenham como característica fundamental o *check-out*, ou seja, balcão na saída da loja, com caixa registradora, terminal de ponto-de-venda (PDV), máquina de calcular, máquinas de somar ou qualquer outro equipamento que permita a soma e conferência das compras. Além disso, deverá ter carrinhos ou cestas à disposição dos fregueses. A maioria dos produtos, nesses estabelecimentos, está disposta de maneira acessível, permitindo aos fregueses se auto-servirem.

Embora supermercado seja uma palavra usada comumente, no cotidiano das pessoas, não há um conceito uniforme para ela.

Lewison e DeLozier apud Rojo (1998, p. 86) afirmam que supermercados são:

Lojas com o método de auto-serviço no varejo de alimentos... Os produtos oferecidos pelo supermercado incluem uma ampla variedade de produtos como: mercearia, carnes frescas, hortifrutícolas, frios e laticínios e não-alimentos básicos (perfumaria e limpeza).

Já para Silveira e Lepsch (1997), supermercado é como um varejo generalista, que revende para o consumidor final ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamentalizada, no sistema de auto-serviço.

Kotler (2000, p. 541) define supermercados como:

Operações de auto-serviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica. Os supermercados obtêm um lucro operacional de apenas 1 por cento sobre as vendas e 10 por cento sobre o valor líquido.

O índice de 1%, acima citado por Kotler, refere-se à realidade norte-americana e pode parecer, à primeira vista, no pensamento de vários brasileiros, um valor muito baixo, que provavelmente, só em um país desenvolvido, como os EUA, poderia ser praticado. Contudo, segundo dados da ABRAS (SOUZA, 2005a), a média do lucro líquido dos supermercados brasileiros, nos últimos sete anos, variou entre 1,5% e 2%. São índices baixos para a realidade nacional, que, durante anos, viveu sob o domínio da inflação, a qual servia de motivo para as altíssimas margens de lucro praticadas pela indústria e pelo comércio.

A população brasileira não está acostumada a percentuais pequenos como estes, porque, até pouco tempo atrás, tinha de conviver com produtos ou serviços com margens de lucro de 50% ou até mais altas. Entretanto, os índices apresentados, neste trabalho, referem-se apenas ao setor supermercadista

brasileiro, nada podendo afirmar sobre os demais setores do comércio e da indústria nacionais.

Importante aspecto a considerar acerca destes valores é que eles demonstram que, no Brasil, o setor fatura de 50% a 100% a mais que nos EUA. Para os supermercadistas estrangeiros, esta diferença pode ser considerada bastante significativa e, conseqüentemente, muito atrativa. Talvez esse fato possa ser um dos motivos pelos quais o setor, no país, venha recebendo tantos investimentos do exterior, na última década.

Quanto à origem, o supermercado surgiu, na década de 20, nos Estados Unidos da América. De acordo com Stilman apud Prado (1995), o formato dos supermercados da atualidade é resultado da longa evolução nos processos de comercialização de alimentos no varejo, mostrando-se normalmente distinto dos outros tipos de varejo. Este aspecto diferenciador já foi apreciado.

Em seus primórdios, nos EUA, os supermercados despendiam esforços independentes, para atender seus clientes através do auto-serviço. Vendiam uma linha mais ampla de bens a preços baixos, além de prestar serviços extras de entrega e crédito (PRADO, 1995).

Em sua evolução, a concepção do que seja um supermercado foi-se espalhando por todo os EUA na década de 1930. A partir de então, estes comerciantes começaram a abandonar o modelo de pequenas lojas, para adquirir um outro, com características bem diferentes, harmonizadas ao auto-serviço e aos preços baixos: instalações modernizadas, cuidado com a exposição dos produtos, com os serviços ao público e com o dimensionamento da área de vendas (ZIMMERMAN apud PRADO, 1995).

Depois da Segunda Guerra, os comerciantes perceberam a necessidade de novas estratégias para sustentar a competitividade, devido aos problemas econômicos daquele período histórico. Assim, ampliaram o *mix* de produtos, ofertando, também, artigos de bazar, cosméticos, ferramentas, revistas e livros. Na esfera de serviços, igualmente ocorreram modificações, tais como o uso de ar condicionado central, carrinho de compras, gôndolas modernas, balcões frigoríficos abertos, caixas registradoras que indicam o troco e totalizam as vendas por categoria de produtos etc. (STILMAN apud LEPSCH, 2001).

No final dos anos 1940, os supermercados começaram a surgir na Europa, em países como Suécia, Holanda, França, Suíça, Bélgica e Inglaterra. Foram os primeiros movimentos de internacionalização do setor supermercadista (MCGOLDRICK apud LEPSCH, 2001).

Na década de 1950, a expansão dos meios de comunicação de massa e a ampliação da malha rodoviária promoveram o desenvolvimento da logística de distribuição e a ampliação da quantidade de lojas por redes. O requinte e o luxo das lojas, naquele período, elevaram os custos operacionais, tendo como consequência o aumento dos preços dos produtos ao consumidor (MORGENSTEIN e STRONGIN, 1992). Foi este o formato de loja que o Brasil importou, em 1953, o qual será relatado no item a seguir.

Segundo Walsh apud Lepsch (2001), durante os anos 1960 e no início dos anos 1970, a lucratividade teve um declínio, tendo como causas a redução das taxas de crescimento da população, o aumento do custo com mão-de-obra, a elevação do preço da energia, após a crise do petróleo, bem como a crescente participação da mulher no mercado de trabalho, a qual dispôs de menos tempo para fazer compras.

Já na década de 1980, o supermercado continuou evoluindo, adaptando-se a todas as alterações históricas, fossem de caráter econômico, político ou social. Foram criados novos formatos de lojas, como clube de compra e supercenter, com aproximadamente 60 mil itens (WALSH apud LEPSCH, 2001).

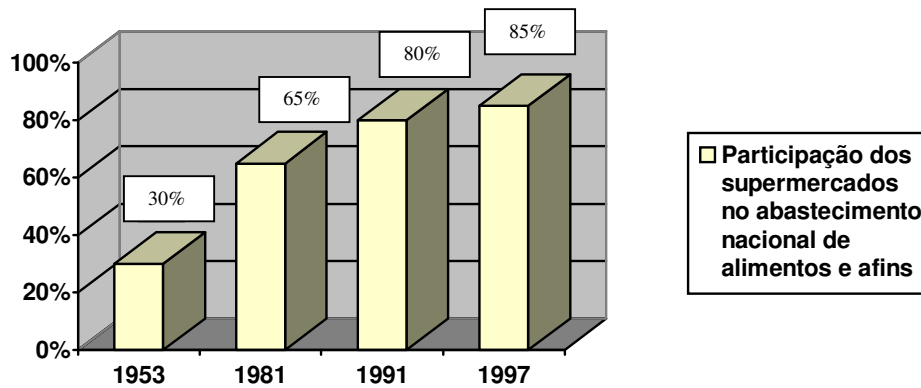
Na década seguinte, a Wal-Mart consolida-se como a maior varejista do mundo e mantém-se com o título até os dias de hoje. Isso fez com que as pequenas e médias empresas se unissem através de cooperativas de varejo, para seguirem competitivas no mercado.

Atualmente, acredita-se que o comércio varejista de supermercados e seus diversos formatos encontram-se em todos os países do mundo, aparentemente favorecido pela globalização e pela revolução digital.

## **2.6 Supermercados no Brasil**

Em 1953, após ampla aceitação dos supermercados no Hemisfério Norte, é inaugurada a primeira loja no Brasil, que funciona no sistema de auto-serviço, a Cooperativa dos Empregados da Tecelagem Parahyba, em São José dos Campos, São Paulo (LEPSCH, 2001). Ainda no mesmo ano, foram inaugurados os supermercados Americano, sob o slogan “para uma supermetrópole um supermercado, e o Sirva-se, ambos na cidade de São Paulo. Estas lojas e as demais que, surgiram, nasceram como uma cópia do formato luxuoso existente nos EUA, de modo que aqui as pessoas costumavam arrumar-se, para freqüentá-las (ABRAS, 2002a).

Desde sua chegada ao mercado brasileiro, os supermercados vêm demonstrando sua importância como distribuidores de alimentos, conforme mostra o Gráfico 01.



Fonte: ANGELO e SILVEIRA, 1997c, p. 165.

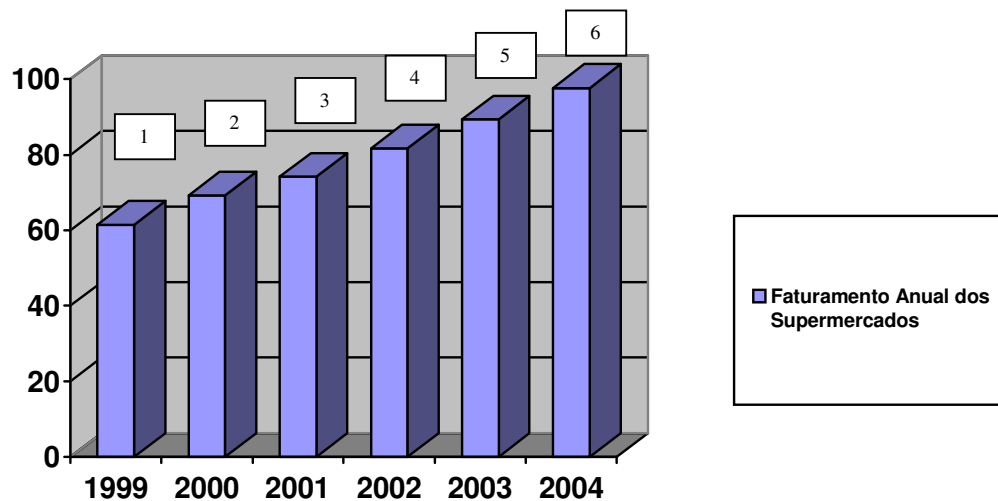
Gráfico 01 – Evolução da Participação dos Supermercados no Abastecimento Nacional de Alimentos e Afins – 1953-1997

Rojo (1997) explica que o expressivo crescimento dos supermercados se deu, a partir da década de 1970, como reflexo do I Plano Nacional de Desenvolvimento, 1972-1974. Este Plano incluiu, nas suas metas, a expansão das redes de supermercados. Durante aquela mesma década, houve a instalação dos primeiros hipermercados no país e a chegada da multinacional Carrefour. O setor obteve, então, um grande desenvolvimento, proporcional à competitividade interna.

Já nos anos 1980, a maioria da população brasileira passou por muitas dificuldades. A rentabilidade do setor de supermercados declinava e os vários planos governamentais só pioraram a situação. A concorrência tornou-se mais acirrada (ROJO, 1997).

O clima de incertezas e recessão permaneceu no início da década de 1990. As empresas supermercadistas tiveram que reduzir custos, aumentar a produtividade e a eficiência, como também, investir em seus recursos humanos e na

atualização de equipamentos. O nível de concorrência ficou maior, e a disputa pelo mercado, mais agressiva. O setor vê os serviços como diferencial competitivo, mas a sensibilidade aos preços ainda mantém-se forte (ROJO, 1997).



**Fonte:** Adaptado de Souza. **Superhiper**, ano 31, nº 353, maio 2005a.

Gráfico 02 –Faturamento Anual dos Supermercados (em R\$ bilhões nominais)  
- 1999-2004

Onde:

- 1= 61,5 bilhões;
- 2= 69,2 bilhões;
- 3= 74,2 bilhões;
- 4= 81,7 bilhões;
- 5= 89,3 bilhões;
- 6= 97,7 bilhões.

Apesar de todas as turbulências econômicas sofridas, no Brasil, nos últimos anos, tais como altas taxas de desemprego, diminuição no poder aquisitivo das classes média e baixa da sociedade e taxas de juros exorbitantes, o setor supermercadista continua em expansão. Segundo o Gráfico 02, podemos perceber que as empresas deste ramo continuam, analisadas conjuntamente, aumentando seu faturamento. Isso pode significar que, a despeito de todas as dificuldades, o setor como um todo permanece sendo um bom investimento.

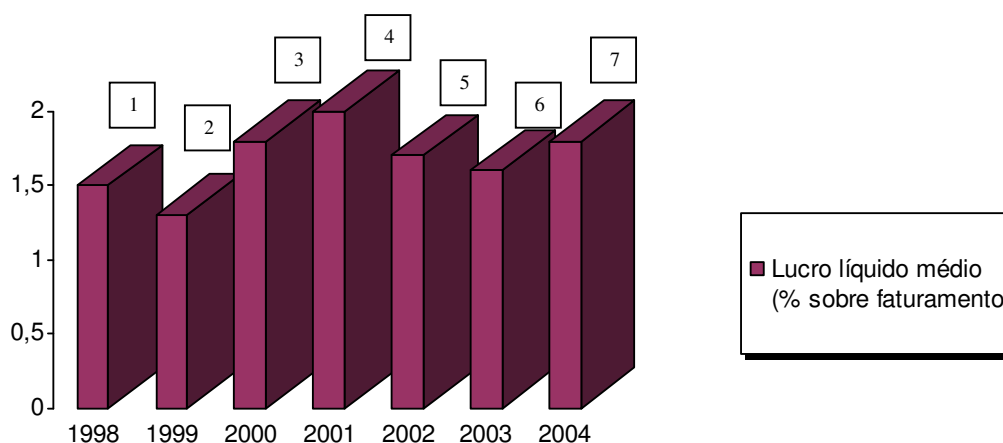


As maiores redes de supermercados, em sua maioria, pelo Ranking da ABRAS 2005, são estrangeiras e podem estar considerando o mercado brasileiro um bom investimento devido a dois fatores:

1 – o nível de concentração das cinco maiores redes de supermercados representa 40% do faturamento total do setor. Este índice é considerado pequeno, se comparado à média internacional, que ultrapassa os 50% em alguns países da América Latina e alcança os 90% em alguns países da Europa (ABRAS, 2004);

2 – a margem de lucro, no país, deste segmento tem sido acima de 1%, que é, por exemplo, a margem de lucro nos EUA. Só em 2004, o lucro líquido médio do setor, no Brasil, foi de 1,8%, ou seja, uma margem de lucro 80% maior que a praticada pelos norte-americanos (KOTLER, 2000; SOUZA, 2005a). De acordo com o Gráfico 03, podemos perceber que o índice de 2004 não ocorreu como um bom fato isolado no faturamento dos supermercados, pois se observa que estes vêm mantendo a margem acima de 1% há alguns anos (SOUZA, 2005a).

Os dados apresentados, no Gráfico 03, parecem confirmar essa suspeita. Outro aspecto que comprova o estado propício do mercado para o setor é o fato de o Grupo Pão de Açúcar investir numa *joint venture* com o Sendas, desde 2003; a Wal-Mart ter comprado o Bompreço, em 2004; o Carrefour vir realizando, também, vultosos investimentos, nos últimos anos, em reformas e abertura de novas lojas (OLIVEIRA, R., 2003; LIMEIRA, 2003; SOUZA, 2005a).



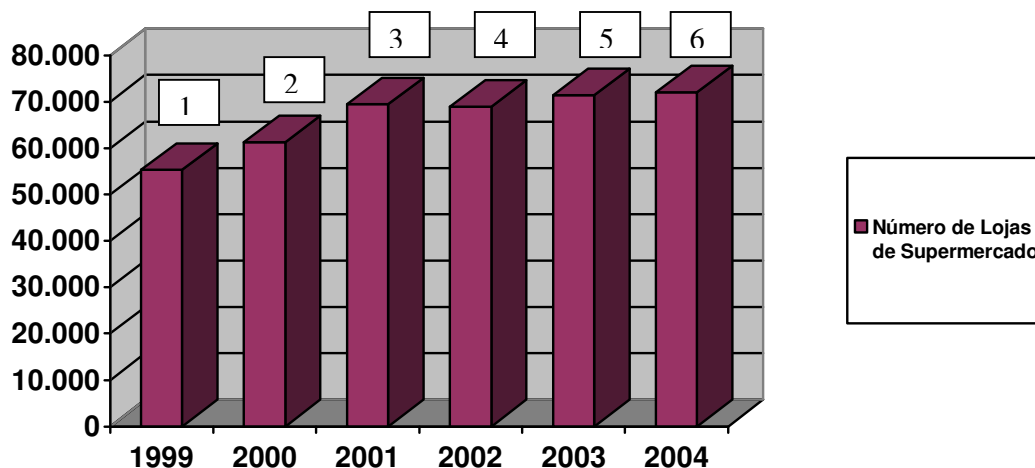
**Fonte:** Adaptado de Souza. Superhiper, Ano 31, nº 353, maio 2005.

Gráfico 03 – Lucro Líquido Médio nos Últimos Anos (% sobre faturamento) - 1998 a 2004)

Onde:

- 1 = 1,5%;
- 2 = 1,3%;
- 3 = 1,8%;
- 4 = 2,0%;
- 5 = 1,7%;
- 6 = 1,6%;
- 7 = 1,8%.

O Gráfico 04 revela que as empresas supermercadistas continuam investindo na abertura de novas lojas. Estes novos supermercados traduzem-se em novos empregos diretos. De acordo com Sousa (2005a), de 1999 para 2005, foram criados 118.182 postos de trabalho diretos a mais, aspecto bastante positivo para o setor e para o país. As empresas do setor estimam investir, neste ano, aproximadamente, o valor de R\$ 1,3 bilhão e têm a expectativa da abertura de 419 novas lojas (SOUSA, 2005b).



Fonte: Adaptado de Souza. **Superhiper**, ano 31, nº 353, maio 2005a.

Gráfico 04 – Número de Lojas de Supermercados nos Últimos Anos  
(Total auto-serviço – Censo Nielsen) -1999-2004

Onde:

- 1 = 53.313 lojas;
- 2= 61.259 lojas;
- 3= 69.396 lojas;
- 4= 68.907 lojas;
- 5= 71.372 lojas;
- 6= 71.951 lojas.

Contudo, apesar dos números crescentes apresentados, a participação do faturamento supermercadista, no PIB brasileiro, vem diminuindo gradativamente, desde 2001. Mesmo com esta diminuição, a média de percentual do faturamento sobre o PIB, no mesmo intervalo de tempo do gráfico, mantém-se estável na casa dos de 6% (SOUSA, 2005a).

## 2.7 Classificação dos Supermercados no Brasil e Supermercados Compactos Independentes

Os supermercados podem ser classificados de diversas formas, variando de acordo com os critérios utilizados. A intenção é que o presente trabalho fique o mais próximo possível da realidade brasileira, portanto foram empregados, para título de classificação, os critérios da ABRAS (2003), que são: área de vendas ( $m^2$ ), quantidade de itens à venda, número de *check-outs* e seções oferecidas.

Assim, os supermercados são classificados em:

- Supermercado compacto – possui área de vendas de 251 a 1.000  $m^2$ , cerca de 7 mil itens, de 2 a 7 *check-outs* e seções de mercearia, hortifrúti, açougue, frios e laticínios e bazar;
- Supermercado convencional – possui área de vendas de 1.001 a 2.500  $m^2$ , média de 12 mil itens, de 8 a 20 *check-outs* e seções de mercearia, hortifrúti, açougue, frios e laticínios, peixaria, padaria e bazar;
- Supermercados grandes – possuem área de vendas de 2.501 a 5.000  $m^2$ , média de 20 mil itens, de 21 a 30 *check-outs* e seções de mercearia, hortifrúti, açougue, frios e laticínios, peixaria, padaria, bazar e eletroeletrônicos.

Interessante ressaltar que tanto as lojas de conveniência como os hipermercados são concebidos como outros tipos de varejo alimentar pela ABRAS.

O núcleo deste trabalho concentrar-se-á nos supermercados compactos independentes. Para isso, consideraremos o conceito da ABRAS de supermercados

compactos, conjuntamente à classificação por tipo de propriedade independente, apresentado no tópico 2.1.3. Portanto, serão estudados os supermercados compactos cujo proprietário possua, no máximo, duas lojas.

Este tipo de comércio varejista vem tornando-se importante no cenário mercadológico. Segundo o Censo AcNielsen (SEBRAE, 2004), o número de lojas de supermercados independentes vem crescendo, enquanto as lojas das cadeias estão em relativa contração. O censo mostra que, em 1996, o número de lojas independentes era de 39.802, e o das cadeias eram de 3.961. No ano de 2002, estes números passaram para 58.972 e 2.962 respectivamente.

O fato de o número de unidades de lojas grandes estar diminuindo também é reconhecido por Longenecker et al. (1998). Eles identificam como certa a inclinação de as grandes empresas encolherem e de as pequenas tomarem maior espaço no mercado. A ABRAS ratifica essa tendência, ao analisar o mercado brasileiro, afirmando que os consumidores têm preferido as pequenas lojas, por desejarem comprar melhor, em menos tempo e em menores espaços (LUKIANOCENKO, 2004).

A revelação de que o número de lojas das grandes redes supermercadistas está diminuindo pode parecer, a princípio, pouco coerente com a informação dada, no início do trabalho, quando da definição do problema, em que foram mostrados os altos percentuais de aumento no número de lojas dos grupos Pão de Açúcar, Carrefour e Wal-Mart, no período 2003/2004. Todavia, essa aparente incompatibilidade pode ser justificada no fato de que estas redes aumentaram seu número de lojas, principalmente, devido à realização de aquisição e de associação ocorridas no próprio âmbito das cinco maiores redes do país. Ou seja, isso significa que o total de lojas das cinco maiores redes mudou pouco, porque, na verdade, o

crescimento das empresas citadas deveu-se ao desaparecimento de outras que também faziam parte das cinco maiores.

Além do progressivo aumento no número de unidades, os supermercados independentes apresentam taxa maior de crescimento, no faturamento por m<sup>2</sup>, em relação às grandes redes. Segundo pesquisa da revista especializada Supermercado Moderno, o faturamento por m<sup>2</sup> das redes que possuem mais de 50 lojas cresceu, em 2004, 9,72% em relação ao mesmo período do ano anterior, ao passo que as lojas independentes aumentaram, em 14,19%, na comparação com o mesmo período (ACATS, 2005).

Apesar dos dados acima demonstrarem o intenso desenvolvimento dos supermercados independentes no mercado nacional, o índice de participação das cinco maiores cadeias, no faturamento total do setor, apresenta-se estável com taxa média de concentração de 40% (SOUSA, 2005a).

Pode-se perceber que está havendo um real crescimento dos supermercados independentes no mercado nacional, os quais acabam por refletir um melhor desenvolvimento social e econômico no Brasil. Ou seja, as grandes redes supermercadistas estão perdendo mercado e conseqüentemente, lucratividade para as pequenas empresas do ramo (CAMPOS, 2004a).

Os dados respaldam a entrevista do Presidente do Grupo Pão de Açúcar, em que ele afirma que seu principal problema é com os pequenos negócios, pois estes estão tomando de 20% a 30% do mercado (FURLAN, 2003).

Empresas supermercadistas independentes, no Brasil, nos EUA e na Europa, têm-se unido em grupos, sob uma única bandeira, como forma de manter a competitividade (SOUZA;SERRENTINO, 2002). Estão aumentando seu poder de barganha junto a fornecedores, ao realizarem grande volume de compras para todos

os operadores independentes associados, bem como sistemas centralizados de abastecimento e informação. Exemplos desse engajamento são: SPAR, na Holanda; SMART e REDECONOMIA, no Brasil; e IGA, nos EUA (SOUZA; SERRENTINO, 2002).

Para se tornar mais competitivo, inclusive em preços, o pequeno varejo vem se capacitando e se modernizando nos últimos anos, como têm demonstrado pesquisas recentes do Procon e da AcNielsen (PENNACCHI apud CAMPOS, 2004b).

Observa-se claramente uma forte tendência a favor das pequenas organizações independentes no mundo. Mesmo sem o poder econômico das grandes cadeias, os pequenos estão se sobressaindo no mercado de varejo alimentar.

Pode-se observar esse movimento também no mercado da cidade de João Pessoa, onde os que eram pequenas lojas, com pouca estrutura, há alguns anos, vêm prosperando em sua área de vendas, *layout* e em seu *mix* de produtos e serviços.

Apesar da relevância dos supermercados compactos independentes para as economias locais, faltam pesquisas que ajudem estes pequenos empresários a entender melhor o mercado em que trabalham na busca de uma gestão mais profissionalizada.

## **2.8 Comportamento do Consumidor de Supermercados**

O conceito de marketing passou por diversas abordagens: após a Segunda Guerra, sua orientação foi para a produção, alguns anos depois se deteve no

produto, posteriormente orientou-se para as vendas e, desde a década de 1950, vem focalizando o consumidor (SCHIFFMAN; KANUK, 2000). Embora o núcleo do conceito de marketing tenha chegado a este estágio evolutivo, muitas empresas continuam a trabalhar de acordo com as antigas abordagens, talvez por encontrarem dificuldade em direcionar o foco da organização para o consumidor, ou por disporem de boa demanda para seus produtos ou serviços, podendo até deter o monopólio em seus mercados.

Segundo Angelo e Silveira (2001), o mercado empresarial, no Brasil, só começou a inclinar-se para o consumidor, a partir dos anos 1990, isto é, há pouco mais de uma década, de forma que, possivelmente, deve haver várias organizações, no país, trabalhando sob a orientação das primeiras abordagens do conceito de marketing.

Já há alguns anos, a literatura acadêmica de marketing e de comportamento do consumidor é enfática, ao exaltar o consumidor como o protagonista das relações de mercado, seja no Brasil ou a nível internacional.

A redução e o controle da inflação, no Brasil, na década de 1990, aliados à abertura de mercado, forçaram uma reestruturação dos negócios e delinearam um novo perfil para a indústria, o comércio e os consumidores (FEIJÓ apud FERREIRA, 2000; SEBRAE, 2003). Desta maneira, o advento do Plano Real provocou fortes alterações na estrutura e nas estratégias das grandes indústrias e na cultura do consumidor brasileiro, que passou a impor melhor qualidade a custos aceitáveis (FERREIRA, 2000; ANGELO; SILVEIRA, 2001).

Essa estabilização da economia e o alinhamento dos preços também fizeram o consumidor considerar importantes fatores como qualidade, variedade,



atendimento, proximidade, serviços, rapidez de passagem no *check-out* e opções de forma de pagamento (FERREIRA, 2000).

Ou seja, o consumidor acrescentou novos elementos à sua lista de exigências às lojas de supermercado, ocasionando, portanto, intensas mudanças em seu comportamento de consumo. Hoje, este consumidor parece estar à procura da empresa que lhe ofereça o melhor pacote de benefícios (bons produtos, bons e variados serviços, comodidade, prazer, satisfação, preço baixo, bem-estar etc.). Estes aspectos, por conseqüência, têm forçado os empresários a se adequarem a elas, para poderem continuar atuando neste competitivo mercado.

As organizações supermercadistas, então, tiveram que ir a luta em busca de informações que lhes identificassem as necessidades e os desejos de seus consumidores, contudo, à medida que tais necessidades e desejos eram satisfeitos, de forma semelhante, por quase todas as empresas, elas já não possuíam mais atrativos que as destacassem das demais, aos olhos de seus clientes (SCHIFFIMAN; KANUK, 2000).

Assim sendo, percebe-se a dificuldade em tornar o cliente fiel a determinada empresa. Borges (2001) concorda com esta conclusão, ao afirmar que as exigências e os questionamentos dos clientes, bem como as comparações que realizam, demonstram disposição deles para serem fiéis a qualquer empresa, independente do segmento de mercado em que atua.

Salvador apud Borges (2001, p. 15) trata do assunto fazendo a seguinte analogia:

Millôr Fernandes diz que: fidelidade é o esforço desvairado que um homem faz para (sic) contentar com uma mulher (a frase vale também para a mulher). Trazendo para o marketing, um cliente fiel é aquele que se esforça para ficar com o produto (ou fornecedor), desde que haja uma razão e compensação extremamente forte na outra ponta.

Desta maneira, na busca de diferenciais competitivos, os supermercados têm feito uso vigoroso de estratégias que busquem conquistar, manter e, principalmente, fidelizar os clientes, objetivos que, perfeitamente, enquadram-se na filosofia do marketing de varejo (BORGES, 2001).

Borges (2001, p. 39), neste sentido, é categórico, ao dizer que, no setor supermercadista, “o sucesso dos negócios é medido não simplesmente pelo volume de vendas, mas pela manutenção e o desenvolvimento dos melhores clientes”. O que pode determinar o valor potencial de um cliente de longo prazo, continua o autor, é a fidelidade conquistada.

Os supermercadistas, no entanto, sabem a importância e, ao mesmo tempo, a dificuldade em conseguir fidelizar o seu cliente. Um exemplo dessa dificuldade encontra-se no fato de seus clientes terem começado a apresentar uma importante característica em seu comportamento, que muito interessa ao marketing: “mobilidade” entre lojas. Um obstáculo que, provavelmente, surgiu por causa da proliferação de lojas supermercadistas no país.

Rhee e Bell (2002) realizaram pesquisa, nos EUA, com o fim de estudar a extensão e os determinantes da mobilidade entre lojas dos consumidores de supermercados. Os autores expõem que “mobilidade” é a vontade dos consumidores de empreender transições e mover a maioria das compras deles de uma loja para outra. Foram consideradas, nesta pesquisa, as transições que envolvem uma mudança maior de lealdade, a qual fará o consumidor mudar de uma loja principal atual para uma concorrente, como sendo seu destino preferido. Algumas de suas conclusões foram:

- falta relativa de mobilidade entre lojas por parte do consumidor, que favorece a lealdade à loja principal e mostra a importância de manter os clientes existentes;
- presença forte de dependência do *status quo*. Segundo eles, quanto mais tempo um cliente permanece com a loja principal, menos provável é sua mudança para outra loja.

Engel et al. (2000, p. 4), renomados especialistas em comportamento do consumidor, definem-no como sendo “as atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações”.

Os estudos a respeito do comportamento do consumidor costumam revelar toda a complexidade que envolve o conjunto de atitudes e reações de uma pessoa, antes, durante e depois de uma compra. Mesmo diante dessa visível dificuldade, a literatura acadêmica de marketing e de comportamento do consumidor, já há alguns anos, é enfática, ao exaltar o cliente como o protagonista das relações de mercado, seja no Brasil ou a nível internacional. Essa importância tem, cada vez, mais se fortificado na tomada das decisões estratégicas das empresas.

Kotler (2000), Schiffman e Kanuk (2000), Etzel et al. (2001), Stevens et al. (2001), Malhotra (2001), Giglio (2002) concordam que o ponto essencial que fundamenta o conceito de marketing é que uma organização deve identificar as necessidades e os desejos de seus consumidores e satisfazê-los melhor que a concorrência, pois, só assim, alcançará o sucesso.

Sobre esta questão, Engel et al. (2000, p. 8) são ainda mais veementes, pois asseveraram que “entender e adaptar-se à motivação e comportamento do

consumidor não é uma opção – é a necessidade absoluta para a sobrevivência competitiva”.

Fica clara a real importância da matéria para um resultado positivo das empresas, principalmente, para aquelas que lidam diretamente com o cliente, como é o caso dos supermercados, pois dependem da escolha do local de compra pelo consumidor, para sobreviver e manter-se competitivos.

Para as organizações orientadas para o marketing, o comportamento do consumidor tem apresentado ser de especial relevância, haja vista que aquelas buscam seus lucros e sua sobrevivência por meio da satisfação deles (ENGEL et al., 2000). Assim, cada vez, mais pesquisas são realizadas, com o objetivo de conhecer melhor como o consumidor pensa e age, no momento de definir seu local de compra e a escolha do produto ou serviço que consumirá.

Entretanto, compreender o comportamento humano tem sido uma tarefa muito complicada. Outras ciências, tais como a Psicologia, a Sociologia e a Antropologia, também têm estudado e analisado o comportamento do consumidor sob diversos prismas, mas o único consenso sobre o tema é que isso está longe de ser previsível (GIGLIO, 2002).

Autores como Longenecker et al. (1998), Engel et al. (2000), Schiffman e Kanuk (2000), Kuratko (2001), Angelo e Silveira (2001), Borges (2001) e Ghisi (2005) apontam, como principal vantagem competitiva das pequenas empresas supermercadistas, atualmente, a ênfase no atendimento e na satisfação do cliente.

Alguns indicam também o *mix* de serviços oferecidos nas lojas. Entretanto, essas vantagens só se converterão em diferencial mercadológico, se realizadas com qualidade e se adequadas aos reais interesses dos clientes, de forma que estes venham a satisfazer suas mais variadas necessidades e desejos (KURATKO et al.,

2001). Desta forma, as organizações poderão alcançar, com sucesso, o objetivo do marketing de varejo.

Como exposto, a qualidade ofertada, nestes serviços, deve gerar a satisfação do consumidor, seu encantamento. No entanto, devido à complexidade do comportamento do consumidor, torna-se difícil prever se a qualidade possível de ser empregada pelas organizações será suficiente para agradá-lo.

Segundo Parasuraman et al. (1988), as literaturas sobre satisfação e qualidade de serviço enfatizaram a idéia de que os consumidores fazem uma comparação entre o desempenho do produto ou serviço e algum padrão. A literatura acerca da qualidade de serviço manteve a distinção entre qualidade de serviço percebida e satisfação, pois ela usa padrões diferentes de comparação. Estes autores entendem que o padrão de comparação que forma a satisfação é a expectativa futura, ou o que o consumidor acredita que acontecerá, enquanto perceber qualidade de serviço é o resultado de uma comparação de desempenho em que o consumidor sente que uma empresa deveria prover.

Parasuraman et al. (1988) declaram que qualidade de serviço percebida é como "um julgamento global, ou atitude, relativo à superioridade do serviço". Afirmam, ainda, que muitos investigadores da literatura de qualidade de serviço concordam com esta definição. Entretanto, eles atestam que a definição de satisfação do consumidor não é tão clara. Atestam que, enquanto não houver consenso claro relativo à definição de satisfação, a maioria das definições irá envolver: avaliação, afeição ou resposta emocional.

Pelo exposto, percebe-se que, sob a visão gerencial, os termos satisfação e qualidade são demasiadamente importantes, pois se encontram intimamente

relacionados com os resultados que as empresas obterão do comportamento de seus consumidores.

As definições sobre satisfação dadas por Engel et al. (2000) e Kotler (2000) estão de acordo com a postura que Parasuraman et al. (1988) colocaram, ou seja, envolveria avaliação, afeição ou resposta emocional dos consumidores. Satisfação é definida por Engel et al. (2000) como a avaliação, pós-consumo, realizada pelo cliente, de que a opção escolhida, pelo menos, atende a ou excede suas expectativas. Para Kotler (2000), satisfação é função de desempenho e expectativas percebidos, porque está contida na sensação de prazer ou desapontamento que resulta da comparação do desempenho percebido de um produto ou serviço em relação às expectativas do cliente.

Kotler (2000) acredita que os clientes fazem suas escolhas avaliando qual oferta lhes proporcionará maior valor, formando, assim, uma expectativa de valor, de forma que, segundo o autor, a probabilidade de o consumidor ficar satisfeito e repetir a compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor, pois comprará da empresa que lhe oferecer o maior valor, consoante a percepção dele. Neste contexto, o autor define como valor total para o cliente o pacote de benefícios que os clientes esperam de um produto ou serviço específicos.

Quanto à qualidade, o conceito adotado por Kotler (2000, p. 79) é o dado pela Sociedade Americana para Controle da Qualidade, que estabelece ser “a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”.

Já Etzel et al. (2001) afirmam que a indicação real de qualidade está vinculada a como um produto atende às expectativas dos consumidores. Garantem ainda que qualidade constitui-se em três componentes, para obter sucesso, sendo o

primeiro deles atender e lutar, para exceder as exigências dos clientes. O segundo componente refere-se ao fato de não poder ser variada, isto é, a qualidade de um produto ou serviço deve proporcionar aos consumidores experiências idênticas. O último componente apontado para a melhoria da qualidade é o total comprometimento da organização, que oferecerá aos consumidores o produto certo no lugar certo.

Em pesquisas realizadas por Rojo (1997) e Angelo e Silveira (2001), descobriram-se percepções de qualidade e satisfação diferentes. Identificou-se que as consumidoras de classe C/D mostram-se mais satisfeitas do que as consumidoras de classe A/B quanto aos supermercados onde realizam suas compras. O pesquisador credita essa diferença, em parte, ao fato de as consumidoras de classe C/D terem menos referencial de lojas com qualidade elevada. Atribui ainda este resultado ao fato de ser maior a incidência de consumidoras de classe A/B que conhecem lojas no exterior, com padrão operacional de melhor qualidade.

Neste caso, parece ter havido uma correlação entre a qualidade percebida e a satisfação do consumidor, porque a qualidade percebida pela classe A/B não satisfaz a expectativa destas consumidoras, uma vez que elas já esperavam um padrão de qualidade mais elevado que o oferecido pelos supermercados que freqüentam.

Lepsch (2001) procurou conhecer a situação atual dos gostos e das preferências dos consumidores de supermercados brasileiros, na visão dos executivos do setor, de médio e grande porte. Neste estudo, constatou-se que 100% dos profissionais entrevistados concordam que os clientes são exigentes quanto à limpeza, às condições de higiene da loja e dos alimentos, à qualidade do

atendimento, ao *mix* de produtos e à localização e facilidade de acesso à loja. Houve bom índice de concordância também quanto aos aspectos: qualidade e frescor dos hortifrúteis e da carne, boa qualidade dos produtos em geral e *mix* de serviços adequados. O item preços apresenta-se com alto índice de concordância de valor 83,9 %, mesmo assim, ficou abaixo dos atributos anteriores.

É interessante analisar estes dados, pois podemos concluir, *a priori*, que os consumidores estão, cada vez, mais exigentes com a qualidade de produtos e serviços. Intrigante ainda é perceber que o fator preço já não está apresentando-se no topo da lista de preferência dos consumidores, pelo menos, na opinião dos executivos do segmento.

Entretanto, pesquisa realizada por Rojo (1997), junto aos consumidores dos Estados de São Paulo, Paraná e Minas Gerais, revela uma outra faceta da situação. Foram entrevistados consumidores das classes sócioeconômicas A, B, C e D de empresas de portes diversos. O resultado encontrado foi que o principal atributo para escolha do local de compras pelos consumidores de todas as classes é o item correspondente a preços, ofertas e promoções. Os demais itens citados na pesquisa, por ordem alcançada através da média de preferência das classes sociais, foram: atendimento, qualidade/higiene e limpeza, variedade, crédito, rapidez no caixa, perecíveis e outros.

Rojo (1997) fez ainda uma comparação entre o resultado acima e a percepção dos executivos supermercadistas sobre o que poderia atrair os consumidores às suas lojas. Verificou-se que os dois atributos mais importantes coincidiram com a opinião dos empresários, isto é, o preço e o atendimento. Conclui, todavia, com base nas entrevistas, que os supermercados não serão capazes de



reter seus clientes, se, além do preço competitivo, não oferecerem outros atributos, tais como bom atendimento, qualidade e higiene.

Constata-se, por conseguinte, que os resultados da primeira pesquisa vão de encontro aos da última, principalmente na questão preço. Provavelmente isso se deve ao fato de a pesquisa de Lepsch ter procurado saber o que os consumidores consideram importante, nos supermercados, através da opinião dos executivos de médias e grandes organizações. Estes executivos, normalmente, não têm contato com seus clientes, tornando-se, portanto, inadequados para darem opiniões confiáveis. Além disso, as pessoas realmente capacitadas para responder às questões propostas são os próprios consumidores.

Tem-se, também, a possibilidade de concluir que o consumidor comporta-se diferentemente, de região para região, por causa de fatores culturais, sociais e econômicos (ENGEL et al., 2000; SCHIFFMAN; KANUK, 2000; KOTLER, 2000; GIGLIO, 2002). As pesquisas acima mencionadas refletem uma realidade do Sul e do Sudeste do país, as quais podem não retratar a do Nordeste e, especificamente, a de João Pessoa.

Todavia, uma pesquisa semelhante, realizada por Leite (1997), com consumidores paraibanos de supermercados, revelou um contexto pouco diferente dos descobertos por Rojo (1997). Entrevistaram-se consumidores das classes socioeconômicas de A até E, e um dos objetivos era identificar os atributos decisivos na escolha do supermercado em que iriam realizar suas compras, independentemente do porte dos supermercados que freqüentavam. Os atributos percebidos, como mais importantes, na escolha do supermercado, foram divididos para compras pequenas e compras grandes.

O trabalho revelou que, para as classes C, D e E, o preço dos produtos era o atributo mais importante, seja para compras grandes ou pequenas. Já para a classe A, o atributo decisivo para a escolha do local de compras pequenas foi a limpeza/higiene, enquanto, para as compras grandes, foi a variedade de produtos. Para a classe B, nas compras pequenas, prevaleceu o item localização, ao passo que, para as compras grandes, foi o preço.

Ainda de acordo com a pesquisa de Leite (1997), os itens mais valorados, nas pequenas compras, por ordem alcançada através da média de preferência das classes sociais, foram: preço, localização, qualidade no atendimento, variedade de produtos, higiene/limpeza, qualidade dos produtos, formas de pagamento e outros. Quanto às compras grandes, foram: preço, qualidade no atendimento, variedade de produtos, formas de pagamento, higiene/limpeza, localização, qualidade dos produtos e outros.

O crescente desenvolvimento que os pequenos varejistas estão alcançando talvez se deva, em parte, ao fato de, por terem dimensões menores, poderem estar mais próximos de seus consumidores. Essa proximidade pode fazer grande diferença, pois as informações mais fidedignas sobre os atributos da empresa advêm dos consumidores.

Afinal, os próprios clientes decidem o que consumir e em que lojas realizarão suas compras. Tendo este relacionamento mais estreito com seu público, os pequenos empreendedores obtêm a vantagem de mais rapidamente se adequar às necessidades e desejos daqueles, podendo, assim, tornarem-se mais eficazes e lucrativos.

Outro aspecto que pode estar estimulando o progresso dos supermercados compactos é o fato de seu público-alvo ser o morador de vizinhança da loja, o qual

faz compras de rotina, como as pequenas do dia-a-dia e produtos frescos que permitem a geração de fluxo de loja (SEBRAE; 2003; GHISI, 2005). Além disso, a proximidade da loja a seu cliente favorece uma melhor comunicação e comodidade dela a eles.

Estudos sobre como o consumidor se comporta, em seus hábitos de compra, têm mostrado como ele os está mudando em favor dos pequenos negócios. Isso acontece, porque agora está disposto a pagar um pouco mais, para ter maior comodidade, menor desperdício de tempo e serviços mais atraentes (LEITE, 1997; GHISI, 2005). É possível perceber, inclusive, que essas mudanças se dão, porque aquelas antigas compras mensais estão sendo substituídas por visitas mais freqüentes aos pontos-de-venda, na tentativa de encontrar e aproveitar promoções (LEITE, 1997; BORGES, 2001; SEBRAE, 2003; GHISI, 2005).

Essa aparente unanimidade de opiniões, na literatura acadêmica, acerca da primazia que deve ser dedicada aos serviços prestados aos consumidores, só confirma o extremo valor que os estudos sobre o comportamento do consumidor têm para o desenvolvimento da área de marketing e, conseqüentemente, para a obtenção de bons resultados empresariais.

As questões aqui mencionadas mostram que os supermercados poderão alcançar um desempenho superior, no mercado, através do êxito em melhor satisfazer seus clientes, como para qualquer outro tipo de organização. Contudo, os estudos apresentados já indicam alguns aspectos que podem guiar estas instituições a resultados mais positivos, considerando-se que o *mix* de seus produtos já não constitui uma forte vantagem competitiva, pois está, cada vez, mais semelhante.

Foram enaltecidas ações direcionadas ao aperfeiçoamento do atendimento ao consumidor, bem como à qualidade e ao aumento do *mix* de serviços. Revelou-se, no entanto, que, apesar de a maioria dos consumidores estar valorizando e exigindo mais comodidade (localização) e qualidade no atendimento e nos serviços, dentre outros atributos, continua concedendo ao preço maior status, no momento de escolher o lugar onde realizará suas compras.

## 2.9 Estratégias dos Pequenos Supermercados

A estratégia originou-se do âmbito militar e foi amplamente adotada pela Administração. Seu conceito é concebido tradicionalmente como um plano de ação por meio do qual a organização atingirá seus objetivos (KOTLER, 2000; SCHEWE; HIAM, 2000; ETZEL et al., 2001).

Entretanto, estratégia, para Mintzberg et al. (2000), não deve ser conceituada genericamente, mas, segundo, pelo menos, cinco definições, quais sejam:

- Estratégia como plano – quando significa uma direção, um curso de ação para o futuro. Caracteriza-se por ser elaborada propositadamente e antes das ações;
- Estratégia como padrão – refere-se a um padrão de comportamento no fluxo de ações. Caracteriza-se por um comportamento consistente, intencional ou não, que se transforma em modelo na empresa. Pode ser subdividida em estratégia deliberada, quando as intenções, *a priori*, são realizadas, e estratégia emergente, quando são realizadas sem intenção prévia;

- Estratégia como posição – trata do posicionamento de determinadas empresas ou produtos em determinados mercados. Caracteriza-se por uma postura não ofensiva de enfrentar a concorrência;
- Estratégia como perspectiva – é a forma fundamental de a organização realizar suas ações. Caracteriza-se por perceber o mundo olhando para dentro da própria empresa;
- Estratégia como manobra – refere-se às ações da empresa, para enganar o concorrente. Caracteriza-se por a estratégia ser uma ameaça, um truque, e não, uma ação efetivamente direta.

Conforme a conceituação dada por Mintzberg, percebemos que a estratégia adotada por uma organização pode variar de acordo com seus objetivos, sejam intencionais ou não. Desta forma, uma única empresa pode, ao mesmo tempo, determinar estratégias diferentes para situações ou produtos distintos, dependendo das metas que deseja alcançar para cada um.

As grandes redes supermercadista têm utilizado diversos tipos de estratégia, para aumentar sua participação no mercado e seus faturamentos. Realizam grandes investimentos em estratégias de expansão, internacionalização do capital, segmentação de formatos, expansão das áreas geográficas de atuação, *e-commerce* e concentração (SEBRAE, 2003; SAAB et al. apud GHISI, 2005).

As maiores empresas do setor têm avançado, através destas medidas estratégicas, sobre parcela de mercado que, normalmente, eram atendidas pelas empresas menores (SAAB et al. apud GHISI, 2005).

Além do impacto destas estratégias, as pequenas empresas supermercadistas, como também as de grande porte, possuem outro difícil problema, que é a pesada carga tributária nacional. Apesar de a grande maioria dos pequenos empresários do setor ser optante do sistema SIMPLES de pagamento de impostos federais, ainda sofre com outros tributos, como, por exemplo, IOF, FGTS e a Contribuição para a Seguridade Social, relativa ao empregado (SEBRAE, 2003).

Diante deste quadro perverso, alguns dos médios e pequenos supermercados desistem de seus negócios por causa da dificuldade de encontrarem alternativas viáveis que assegurem sua sustentabilidade (HIROSHI apud GHISI et. al., 2005).

Tanto as estratégias das grandes cadeias de supermercado quanto a carga tributária são problemas extrínsecos que afetam muito a sobrevivência e o desempenho das pequenas organizações (GHISI, 2005).

Entretanto, existem algumas dificuldades intrínsecas peculiares aos médios e pequenos supermercadistas independentes: problemas gerenciais, de estrutura de capital, carência de profissionalização, além de outros (GHISI, 2005).

As empresas, em geral, estão constantemente buscando obter uma vantagem competitiva, para sobressaírem-se no mercado. Vantagem competitiva, segundo Longenecker et al. (1998, p. 52), “existe quando uma empresa tem uma idéia de marketing que é considerada por sua fatia de mercado como melhor que a idéia de um concorrente”. Alcançar uma vantagem competitiva parece estar, cada vez, mais difícil, principalmente quando os processos e produtos estão, com o passar do tempo, ficando semelhantes com os das empresas concorrentes.

Porter (1992) acredita que, através da cadeia de valores de uma empresa, ela pode atingir sua vantagem competitiva. Cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de real importância estratégica, para que se possa entender o

comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação, porque, para este autor, uma organização só adquire vantagem competitiva, efetuando estas atividades estrategicamente relevantes de uma forma mais barata do que a concorrência.

Atualmente, há uma grande quantidade de autores que enumeram diversos caminhos pelos quais o pequeno varejo alimentar deve seguir, para conquistar sustentabilidade, vantagem competitiva e progresso no mercado. Por exemplo, Gonçalves apud Ghisi (2005) e Sebrae (2003) são enfáticos, ao apontar que as pequenas organizações do setor precisam profissionalizar sua gestão, modernizar-se e continuar focando na sua maior vantagem competitiva, que é o atendimento ao consumidor. Borges (2001) tem a mesma opinião, ao afirmar que a direção certa para estas empresas é através do atendimento e dos serviços prestados aos clientes, que se converterão em sua principal vantagem competitiva.

Apesar de ser sabido por todos que o atendimento excelente ao cliente constitui vantagem competitiva, Longenecker et al. (1998) colocam que só agora as pequenas empresas reconhecem que esta vantagem significa um negócio inteligente.

A literatura menciona orientações que a pequena empresa supermercadista deve seguir, para se manter sustentável no mercado, mas, na maioria das vezes, elas não podem ser concretizadas. Sabe-se das restrições financeiras que estes empreendimentos sofrem (SESSO FILHO, 2003). Pode-se deduzir, então, que muitos dos pequenos supermercados não se firmam, no mercado, pela falta de recursos financeiros, para investir em tecnologia, layout, modernização dos equipamentos, treinamento de funcionários, bem como atualizações de gestão.

Entretanto, o fechamento de alguns pequenos supermercados não se dá apenas em decorrência de escassez de capital para investimentos. A concorrência e as falhas da administração também contribuem para esse fato (GHISI, 2005).

As empresas supermercadistas independentes de pequeno porte devem constantemente procurar obter as vantagens competitivas necessárias ao seu bom desempenho neste mercado tão concorrido. Entretanto, deve fazê-lo de acordo com seu tamanho e com a sua capacidade administrativa, pois, normalmente, certas teorias não são totalmente adequadas aos pequenos negócios.

O varejo alimentar tem passado por velozes transformações. Com um cenário econômico relativamente estável no Brasil, as diferenças de preços tendem a se estreitar, e os consumidores não têm mais a necessidade de estocar grandes quantidades de mercadorias, prática comum na época de inflação elevada (ANGELO; SILVEIRA, 1997c; ANGELO; SILVEIRA, 1999; BORGES, 2001; GHISI, 2005).

Apesar das transformações no varejo alimentar e no comportamento de seus consumidores, a literatura acadêmica nacional, de uma forma geral, concorda que o fator preço ainda se mantém como o principal elemento decisivo na escolha de uma loja de supermercados. Isso acontece, principalmente, quando se trata de compras volumosas, para o mês, em que se procuram hipermercados ou grandes supermercados. Para compras pequenas ou emergenciais, o segundo fator de decisão mais apontado é a comodidade, localização próxima às residências dos clientes, que costumam realizá-las nos supermercados de vizinhança (LEITE, 1997; ROJO, 1998; BORGES, 2001; LEPSCH, 2001; GHISI, 2005).

O fato de os preços entre lojas já não serem tão diferenciados e de os consumidores estarem diluindo suas compras ao longo do mês favorece o varejo de



pequeno e médio porte, localizado nas cercanias destes consumidores (ANGELO; SILVEIRA, 1999; BORGES, 2001; GHISI, 2005).

Desta forma, abre-se espaço para que o *mix* de serviços se torne um dos pilares mais importantes na conquista de um diferencial competitivo pelos pequenos supermercados, atraindo consumidores. O cliente supermercadista mostra querer, cada vez, mais conveniência, e esta é, acima de tudo, serviço (BORGES, 2001).

Tendo sido indicados como um aspecto decisivo para estas organizações, os serviços não podem ser apenas variados e colocados à disposição dos consumidores. Os consumidores, como já citado, mostram-se mais exigentes, fazendo-se indispensável, portanto, a qualidade nos serviços prestados, para alcançar a satisfação deles. A falta de qualidade pode tornar o esforço estratégico organizacional nulo.

Kuratko et al. (2001) indicam as práticas de qualidade, com ênfase na satisfação do consumidor, como o fundamento principal para a aquisição de uma vantagem competitiva pelas pequenas empresas. Utilizando o sistema do Prêmio de Qualidade Total Malcolm Baldrige, nos EUA, eles realizaram uma pesquisa, em pequenas empresas, com o objetivo de identificar quais estratégias e ferramentas de qualidade são usadas por elas. No que diz respeito à categoria Focos de Mercado e Cliente, das pequenas empresas, a descoberta foi de que esta era a prática de qualidade mais amplamente usada e de que, destas práticas, as mais valiosas enfatizavam desenvolver o conhecimento da empresa pelo cliente.

Atualmente, com o expressivo desenvolvimento da Tecnologia da Informação, as organizações têm à sua disposição meios eficientes de adquirir conhecimento sobre seus clientes e manter contato contínuo com eles por meio do CRM (*Customer Relationship Management*). CRM é uma filosofia de marketing que constitui um

conjunto de estratégias e ferramentas que irão atuar na gestão do relacionamento entre uma empresa e seus clientes (atuais e potenciais), objetivando garantir a fidelização do consumidor, aumentar a percepção de valor da marca e, conseqüentemente, a rentabilidade da empresa (BOGMANN, 2000). O CRM, ou marketing de relacionamento, segundo Boogmann (2000) utiliza ferramentas como:

- Marketing Direto: ferramenta que usa veículos de propaganda de resposta direta, para fazer uma venda e obter dados do cliente, tais como mala direta, catálogos e resposta direta de televisão;
- Call Center: centro de suporte ao cliente por meio de atendimento telefônico. Canal de comunicação entre a empresa e o consumidor, o qual registra, através de operadores capacitados, reclamações, pedidos, sugestões, informações sobre produtos e serviços da empresa;
- Sites WEB: página da empresa na Internet, a qual fornece informações da instituição, de seus produtos e serviços, dos meios de se comunicar com a empresa, dentre outras;
- Web Call Center: nova opção de canal de comunicação entre a empresa e o consumidor, mas se encontra em fase incipiente. O atendimento se dá via Internet, podendo, inclusive, ser simultâneo;
- Database Marketing: gerenciador de banco de dados computadorizado de informações atualizadas e importantes sobre clientes, atuais e potenciais.

O reduzido volume de capital das pequenas empresas aparenta não ser obstáculo à implantação de práticas de qualidade. Andreichuck apud Kurakto et al. (2001, p. 294) coloca que:

É um conceito errôneo comum que as grandes empresas com recursos humanos e financeiros extensos, possam fazer um melhor trabalho de educar e motivar seus empregados a fazerem melhorias de qualidade. A verdade é que as companhias menores podem até mesmo desempenhar-se melhor ao solicitar apoio e envolvimento do empregado, porque há menos camadas administrativas para permear e menos pessoas para convencer dos benefícios.

O marketing de varejo visa à conquista e à manutenção de clientes, ainda que as estratégias pareçam estar orientadas para a conquista e não para a retenção (BORGES, 2001). Deste modo, não se podem desprezar as mais variadas necessidades e desejos dos clientes, e atendê-los está exigindo um esforço superdimensionado das empresas de varejo alimentar mais competitivas.

Os consumidores têm se manifestado muito exigentes e questionadores, formulando comparações e demonstrando disposição para serem fiéis a qualquer empresa, independente do segmento de mercado em que atua (BORGES, 2001). Isso pode ser um dos fatores que aumentam a concorrência do setor supermercadista, pois, desta forma, as empresas disputarão cada cliente.

Logo no início deste trabalho, tornamos evidente o fato de os pequenos supermercadistas independentes estarem preocupando as grandes redes do ramo, por retirarem parte do faturamento destes e crescerem, acentuadamente, em unidades de lojas (LUKIANOCENKO, 2004; SOUSA, 2005b).

Ansoff (1990) assevera que uma organização centraliza toda sua energia, para descobrir uma estratégia de sobrevivência, quando depara com a possibilidade de extinção. Aparentemente, parte dos pequenos supermercados independentes parece ter percebido que “corria perigo” de extinção por causa da invasão e proliferação das grandes cadeias, de forma que vêm buscando soluções estratégicas alternativas, para sobreviver e ganhar maior competitividade neste mercado. Como brilhantemente explana Montgomery (1998, p. 11): “A essência da formulação estratégica é lidar com a competição”.

É interessante notar que nem todos têm a coragem e a ousadia de enfrentar a invasão e as ameaças impostas pelos gigantes mundiais. Há alguns anos, a gigante mundial do milho CPC, atuando no país através da RMB – Refinações de Milho do Brasil, ameaçou instalar uma fábrica na Paraíba, caso a maior indústria de milho do Estado não aceitasse vender as suas instalações industriais. O grande interesse era pelo produto Vitamilho, a farinha de milho líder em todo o Nordeste brasileiro. A indústria São Braz não teve a ousadia dos pequenos supermercados brasileiros e cedeu à ameaça. É mais interessante ainda notar que, após a transação, o desempenho do produto Vitamilho, no mercado, passou por várias dificuldades, e a RMB terminou se desfazendo da marca (informação verbal)<sup>3</sup>.

A cooperativa de varejo parece se apresentar como a alternativa estratégica, de sobrevivência e desenvolvimento, mais eficaz, para os pequenos supermercadistas independentes, na acirrada competição do setor (LEVY; WEITZ, 2000; ROSENBLUM, 2002). Os pequenos varejistas independentes unem-se e criam uma organização de propriedade de todos, em que eles mesmos administram, com o objetivo de melhorar sua eficiência operacional e seu poder de compra junto aos fornecedores (LEVY; WEITZ, 2000).

Pesquisa realizada por Reijnders e Verhallen (1996), em pequenas empresas varejistas dos Países Baixos, revelou que a participação, em uma aliança estratégica, teve um efeito positivo no desempenho das firmas associadas. Descobriram ainda que as empresas associadas executavam melhor suas operações, tinham uma participação no mercado mais profissional e ativa, além de terem obtido um lucro mais alto.

---

<sup>3</sup> Apontamento de aula, na UFPB, com o Professor Elmano Pontes Cavalcanti, em abril de 2005.

As cooperativas de varejo possuem diversas denominações, variando de autor para autor. Alguns nomeiam por centrais de negócios, outros, por centrais de compras, além de alianças estratégicas verticais, associações etc. (REIJNDERS; VERHALLEN, 1996; LEVY; WEITZ, 2000; WILDER, 2003; GHISI, 2005). De acordo com Wilder (2003), a formação destas alianças de supermercados independentes remonta à década de 1920 com a atual *International Grocers Alliance* - IGA, nos EUA, desejando fortalecer estas empresas que estavam com dificuldades em competir com as grandes redes, visto que estas possuíam maior poder de negociação junto à indústria e aos fornecedores.

No Brasil, em 2001, existiam 86 centrais de compras na área de varejo alimentar. Numa pesquisa realizada pela ABRAS, a maior de todas é a Associação Redeconomia de Supermercados do Estado do Rio de Janeiro (LUKIANOCENKO, 2001).

As cooperativas de varejo, dependendo de seus objetivos, proporcionam outros benefícios que vão além da melhor negociação junto aos fornecedores. Benefícios como combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas; garantir maior abrangência nas ações de marketing; dividir o ônus de realizar P&D; partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades realizando experiências em conjunto (GHISI, 2005).

Na grande maioria das obras que se propõem a analisar os pequenos supermercados, as centrais de negócios são apontadas como a forma mais positiva de combate dos pequenos empreendedores em face da guerra por fatias de mercado e captação de clientes. Sesso Filho (2003) é um dos que opina que uma das principais maneiras de os pequenos supermercados resistirem à concorrência com as grandes redes do setor é com a formação de associações. Souza, W. (2002)

ratifica este pensamento atestando que as pequenas empresas supermercadistas ganham competitividade, à medida que se reúnem em associações.

Ghisi (2005) também aponta as associações como boa opção estratégica e apresenta exemplos de centrais de negócios de sucesso no Brasil, tais como Redeconomia, Rede Smart, Central de Compras e Rede Super. Cita, da mesma forma, exemplos internacionais de centrais de sucesso, no varejo supermercadista, tais como: na Itália, Coop; em Porto Rico, Supermercados Econo e Selectos; nos EUA, Associated Grocers, Associated Food Stores, The Michigan Retailers Association; no Canadá, Associated Grocers; com atuação em diversos países da Europa, European Marketing.

Em 2002, a ABRAS dirigiu uma pesquisa que resultou na elaboração de um ranking composto pelas 30 maiores centrais de negócios brasileiras. Nesta lista, apenas duas centrais eram nordestinas: Rede Supercompras Nordeste, de Sergipe, e Rede Mais Supermercados, do Rio Grande do Norte (GHISI, 2005).

É possível concluir, então, que, assim, haveria um menor desequilíbrio de poder entre as grandes redes e os pequenos empreendimentos, que seriam representados pelas centrais de negócios, principalmente no que se refere às transações com os fornecedores na busca por melhores preços.

Segundo a AS-PB (2005), atualmente, não há nenhuma cooperativa de varejo supermercadista atuando em João Pessoa. No entanto, quando se faz referência ao Estado da Paraíba, encontram-se cooperativas nas cidades interioranas de Campina Grande e Sousa. É intrigante, até curioso, que, na Capital do Estado, onde se concentra um maior número de supermercados, comparando-se com todas as outras cidades paraibanas, e onde atuam as grandes redes de supermercados nacionais, não haja uma única cooperativa que ajude os pequenos

supermercadistas na concorrência desigual com os gigantes do setor. Que fatores explicariam a ausência de uma associação varejista do setor em João Pessoa? Será que uma empresa vê sempre outra apenas como concorrente? Será porque falta maturidade no setor ou por desconhecimento do assunto, o que o impede de ver os benefícios que estas associações podem trazer para os pequenos supermercados?

Reijnders e Verhallen (1996) e Levy e Weitz (2000) citam uma alternativa estratégica, ainda pouco estudada, que seria o uso do grupo de cooperativa voluntária patrocinada por um atacadista. Este grupo é uma organização administrada por um atacadista que oferece um programa de compra de mercadorias para pequenos varejistas independentes de forma voluntária. Além de comprar, armazenar e distribuir, alguns grupos oferecem ainda serviços como *layout* de loja, seleção de local, escrituração contábil e sistemas de gerenciamento de estoque e programas de treinamento de empregados (LEVY; WEITZ, 2000).

O contexto atual da concorrência entre os pequenos supermercados independentes e as grandes redes assemelha-se a uma verdadeira guerra por fatias de mercado e consumidores. Parece que essa competição está harmonizada com as orientações estratégicas militares de Sun Tzu (2002, p. 49), quando este afirma que “há ocasiões, na guerra, em que muitos não podem atacar poucos, e outras em que os fracos podem dominar os fortes. Quem souber administrar essas variantes sairá vitorioso”.

Fazendo uma analogia às palavras de Sun Tzu, podemos estabelecer que as empresas independentes são o elo mais fraco do mercado, enquanto as grandes redes seriam o elo mais forte. Desta forma, supõe-se uma situação em que os mais fracos podem dar os passos iniciais, para reagir e tentar mudar o quadro a seu favor, no setor supermercadista, por meio da força das cooperativas de varejo.

## **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

### **3.1 Introdução**

A função deste capítulo consiste em apresentar os aspectos metodológicos utilizados neste trabalho, sendo eles: método de pesquisa empregado, universo e amostra, instrumentos de pesquisa escolhidos, definição operacional das variáveis, unidades de análise, procedimentos desenvolvidos na pesquisa e processamento dos dados.

### **3.2 Método**

A ciência é “uma das formas de se ter acesso ao conhecimento” (VERGARA, 2003, p. 11). A autora acrescenta que ciência é um processo racional pelo qual se procura apresentar explicações sobre um fenômeno, mas não se torna dogma, por isso proporciona reflexões, discussões, contradições, sistematizações e ressystematizações que lhe dão vitalidade. Nesta perspectiva, o presente trabalho firmou-se como científico, pois buscou, através de um processo metodológico de pesquisa, analisar o fenômeno do desenvolvimento dos supermercados compactos independentes de João Pessoa.

Para a realização de um estudo científico, faz-se necessário adotar um método científico de trabalho. Richardson (1999) esclarece, inicialmente, que método consiste no caminho ou na maneira para atingir determinado fim ou objetivo, ao passo que metodologia é o conjunto de procedimentos e regras empregadas por



determinado método. Assim, para ele, método científico é o caminho que a ciência percorre, para chegar a um objetivo, enquanto a metodologia compõe-se de normas estabelecidas para o método científico.

Complementando, Cervo e Bervian (1996, p. 21) afirmam:

O método científico segue o caminho da dúvida sistemática, metódica, que não confunde com a dúvida universal dos céticos, que é impossível. O cientista, sempre que lhe falta evidência como arrimo, precisa questionar e interrogar a realidade.

Uma pesquisa tem o propósito de encontrar respostas para algumas indagações humanas através de métodos científicos, que são desenvolvidos visando a intensificar a probabilidade de as informações encontradas serem utilizadas nos questionamentos apresentados e de serem seguras e imparciais. A tentativa de uma pesquisa pode não culminar, necessariamente, em uma informação fidedigna e imparcial, contudo os métodos científicos possuem maior probabilidade de êxito do que qualquer outro método conhecido do ser humano (SELLTIZ et al. apud GUIZI, 2005).

Segundo Mattar (1999), o meio pelo qual se obtém, por excelência, o conhecimento científico é a pesquisa científica. Kerlinger apud Mattar (1999, p. 50) conceitua pesquisa científica como sendo “uma investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de proposições hipotéticas sobre as relações presumidas entre fenômenos naturais”.

A pesquisa de marketing é reconhecida por Mattar (1999) e Malhotra (2001) como pesquisa científica, pois utiliza o método científico como tratamento metodológico.

Mattar (1999), com sua visão gerencial, procura definir pesquisa de marketing apontando sua natureza e o que ela efetivamente faz, ou seja, para o autor, ela

constitui uma investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com a meta de descobrir e ou descrever fatos, ou de verificar a existência de relações presumidas entre fatos relativos ao marketing de bens, serviços e idéias e ao marketing como área de conhecimento de administração.

A compreensão que Malhotra (2001) possui sobre pesquisa de marketing também está envolta no âmbito gerencial. Ele considera pesquisa de marketing como sendo a identificação, a coleta, a análise e a disseminação de informações, com caráter sistemático e objetivo, de maneira que seu uso tenha a finalidade de melhorar a tomada de decisões relacionadas à identificação e à solução de problemas em marketing.

O processo de pesquisa de marketing dá-se através da reunião seqüenciada de seis etapas, que definem as atividades a serem executadas na realização de um estudo de pesquisa de marketing, quais sejam, definição do problema, elaboração de uma abordagem, formulação do projeto de pesquisa, trabalho de campo, preparação e análise dos dados e elaboração e apresentação do relatório (MALHOTRA, 2001). De acordo com esta orientação, o presente estudo transpôs cada estágio do processo de pesquisa de marketing.

Castro apud Mattar (1999) revela que, independente do fenômeno escolhido e do tipo de pesquisa adotado, existem determinados critérios que precisam ser atendidos na escolha do tema da pesquisa, para que a mesma se justifique, e o pesquisador não fique frustrado ao final do trabalho. Para ele, os critérios são:

- Importância: este estudo mostrou-se importante, porque, de alguma forma, está ligado a um fenômeno que afeta determinado segmento da sociedade, o setor supermercadista;

- Originalidade: o fenômeno pesquisado, neste trabalho, é original, em razão de que seus resultados tiveram o potencial de surpreender;
- Viabilidade: o presente estudo apresentou-se viável, porque pode ser eficazmente resolvido com a pesquisa.

Há três tipos básicos de pesquisas, normalmente, utilizadas para a realização das investigações de marketing: causal, exploratória e descritiva (MATTAR, 1999; RICHARDSON, 1999; MALHOTRA, 2001).

A pesquisa causal é utilizada, quando se tem como objetivo principal obter evidências referentes a relações de causa e efeito, caracterizando-se por sua complexidade e importância para pesquisa de marketing. Os gerentes de marketing costumam tomar suas decisões baseados em relações causais presumidas, pois, só conhecendo, efetivamente, estas causas, poder-se-ão tomar as melhores decisões e as mais corretas (MATTAR, 1999; MALHOTRA, 2001). De acordo com o exposto, este tipo de pesquisa não é o apropriado ao estudo proposto, uma vez que inexistente a intenção de se analisar a relação de causa e efeito entre os supermercados compactos independentes e os fatores que estão possibilitando seu desenvolvimento.

Segundo Mattar (1999) e Malhotra (2001), pesquisa exploratória caracteriza-se por fornecer ao pesquisador maior conhecimento sobre o fenômeno ou sobre o problema de pesquisa em perspectiva. Para eles, é um tipo de pesquisa essencial, quando se tem uma carência de compreensão sobre o problema de pesquisa, necessitando, portanto, de maior profundidade no assunto abordado. Mattar (1999) acrescenta que a pesquisa exploratória constitui-se a mais adequada para a fase

inicial da investigação, quando o conhecimento se apresenta insuficiente ou inexistente para se entender o fenômeno.

No que diz respeito à pesquisa descritiva, Malhotra (2001) a conceitua como sendo aquela em que sua essência está na descrição de algo, que pode ser características ou funções do mercado. Já Mattar (1999) afirma ser a que tem como objetivos cristalinos conseguir respostas para as questões ou hipóteses da pesquisa.

Uma pesquisa normalmente possui uma parte inicial exploratória que auxiliará no delineamento da parte descritiva, isto é, a análise dos dados encontrados (MATTAR, 1999, p. 78). Selltiz et al. apud Lima Filho (1999) ressaltam que cada uma destas pesquisas tem suas vantagens e desvantagens, de modo que o pesquisador deve fazer uma reflexão, para decidir qual delas adotar, dependendo de seu propósito. Asseveram ainda que é possível e até salutar utilizar os três tipos, quando o estudo precisar, elegendo o mais apropriado para cada fase.

Diante do exposto, o método utilizado foi exploratório e descritivo: exploratório por conta do aspecto pouco explorado da matéria em exame, descritivo por conta da necessidade de descrever características de grupos e verificar a relação entre variáveis.

Adotaram-se as abordagens quantitativas e qualitativas. Enquanto uma das abordagens procurou quantificar o fenômeno de estudo em relação às variáveis, integrantes do instrumento de pesquisa, a outra visou a captar aspectos qualitativos, para enriquecer as análises e interpretações.

Sobre estas abordagens, Malhotra (2001, p.155) afirma que “a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma de análise estatística”. O autor acredita que, para a pesquisa de marketing, é

fundamental considerar estes tipos de abordagens como complementares, e não, como um sendo excludente do outro.

Pretendendo-se atingir os objetivos propostos na pesquisa, este trabalho valeu-se da reunião de alguns meios para a obtenção de conhecimentos:

- Revisão da literatura, com a finalidade de formar um embasamento teórico sobre o tema;
- Realização de pesquisa de campo com os gestores dos pequenos supermercados compactos independentes de João Pessoa e seus consumidores, objetivando identificar e analisar os fatores que permitem o crescimento daquelas empresas;
- Investigações junto a instituições do setor, como AS-PB e ABRAS; órgãos governamentais, como IBGE e Prefeitura Municipal de João Pessoa; instituições de estudo e pesquisas sobre varejo alimentar, como o PROVAR da USP, AcNielsen e o GVcev da FGV-SP.

Vários autores, entre eles Mattar (1999) e Malhotra (2001), classificam os dados pesquisa de marketing em:

- Dados primários: são aqueles que não foram coletados previamente por ninguém, de forma que um pesquisador os gerou, para atender às necessidades específicas da pesquisa em curso. Suas fontes básicas são o pesquisado e as pessoas que possuam informações sobre o pesquisado e situações similares;
- Dados secundários: são os que já foram coletados e, normalmente, até analisados para objetivos que não os do problema da pesquisa. Suas principais fontes são a própria empresa (ou conjunto de empresas) em

estudo, consumidores, publicações diversas, instituições governamentais e não-governamentais e serviços padronizados de informações de marketing.

Mattar (1999) afirma que os dados secundários apresentam vantagens e desvantagens. As vantagens seriam a economia de tempo, dinheiro e esforços, os quais não podem ser desconsiderados pelo pesquisador. O autor inclusive recomenda que as pesquisas devem iniciar com dados secundários e, só quando estes tiverem suas possibilidades esgotadas, ou oferecerem retornos pobres, deverá partir-se para pesquisas de dados primários. Isso significa que, enquanto os dados secundários sempre serão buscados, os dados primários poderão ser ou não coletados.

As desvantagens apresentadas por Mattar (1999), em relação aos dados secundários, seriam:

- Dificuldade em encontrar dados que se ajustem perfeitamente aos objetivos de determinada pesquisa;
- Encontrar os mesmos intervalos de classe da apresentação dos resultados da variável de interesse que os necessários para a pesquisa;
- Relacionar o tempo decorrido entre a coleta dos dados e a sua publicação. Quanto maior for esse intervalo, menor valor terão os dados para o marketing;
- Confiar na fonte dos dados.

Mesmo com essas desvantagens, é bom lembrar que os dados secundários sempre serão necessários como pré-requisito inicial a qualquer estudo. Os dados secundários foram essenciais para toda a exploração teórica da pesquisa, bem como, para coleta dos dados primários. Uma preocupação em relação aos dados secundários utilizados foi a de selecioná-los visando a fatores como confiabilidade, qualidade e fidedignidade.

Algumas das fontes de dados secundários usadas foram:

- Jornais: Gazeta Mercantil, Folha de São Paulo;
- Revistas: Exame, Superhiper;
- Publicação governamental: IBGE;
- Publicações não governamentais: RAE, RAUSP, Journal of Retailing, Journal of Small Business Management;
- Internet: sites do Sebrae, AcNielsen e IBGE.

### **3.3 Universo e Amostra**

Universo é o somatório de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns, constituindo a população para o problema da pesquisa de marketing (RICHARDSON, 1999; MALHOTRA, 2001; VERGARA, 2003).

Objetivando entender, sob várias óticas, como ocorre o fenômeno da sobrevivência e da expansão do pequeno varejista alimentar, num contexto de concorrência acirrada e em que até as grandes redes do setor estão encontrando dificuldades, este estudo envolveu duas perspectivas distintas: a dos supermercados

compactos e a dos seus clientes. Os elementos que compuseram esta pesquisa foram:

- Todos os supermercados compactos independentes de João Pessoa, que se caracterizem pela definição da ABRAS e sejam associados efetivos da Associação de Supermercados da Paraíba – AS-PB. Assim sendo, este universo constitui-se de treze supermercados compactos independentes;
- Todos os clientes dos supermercados compactos independentes de João Pessoa, os quais sejam associados efetivos da AS-PB. Desta forma, este universo compõe-se de, aproximadamente, mais de 15.000 clientes, segundo a AS-PB.

Atualmente, a AS-PB possui 34 empresas efetivamente associadas em João Pessoa, incluindo lojas de conveniência, mercadinhos, supermercados pequenos, médios e grandes, além dos hipermercados. Quanto ao âmbito do estado paraibano, possui 86 associados efetivos.

A decisão de pesquisar os consumidores dos supermercados compactos independentes resultou da seguinte reflexão: estas empresas, para sobreviverem e se expandirem, necessitam de recursos financeiros, que obtêm, principalmente, por meio da venda de seus produtos e serviços a consumidores.

Para que adquiram estes recursos, os supermercados precisam ter consumidores, de forma que seu crescimento se dará através da constante conquista e retenção dos clientes. O desenvolvimento dos supermercados de bairro deve ter, provavelmente, como principal colaborador, o aumento no número de seus



consumidores. Dessa forma, é relevante saber o que tem atraído os consumidores aos pequenos supermercados, assim como, se o supermercadista tem conhecimento das preferências de seu cliente e o quê o tem levado a escolher o pequeno em detrimento do grande supermercado.

Amostra, de acordo com Mattar (1999, p. 262), “é qualquer parte de uma população”. Para este autor, a amostragem está enraizada em dois princípios:

- O primeiro seria o fato de que existe similaridade suficiente entre os elementos de uma população, em que apenas uns poucos elementos podem representar adequadamente as características de toda a população;
- O segundo princípio refere-se à diminuição da diferença entre os valores das variáveis da população e da amostra, pois, à medida que algumas medições subestimam o valor do parâmetro, outras os superestimam, e, se a amostra tiver sido obtida corretamente, as variações nestes tendem a equilibrar e a anular umas às outras, resultando em medidas na amostra, normalmente, próximas da população.

No caso desta pesquisa, a amostra do universo “dirigentes dos supermercados compactos independentes” foi do tipo censitária. Todos os treze supermercados, que integram o universo fizeram parte da pesquisa. Nos treze supermercados foi possível a aplicação do roteiro de entrevistas com os clientes, perfazendo um total de 414 clientes entrevistados, contudo a aplicação do roteiro com os dirigentes supermercadistas foi possível com apenas dez empresas, de

forma que apenas três do universo não puderam participar, por falta de disponibilidade de tempo das mesmas.

Quanto aos consumidores dos supermercados em estudo, a amostra foi do tipo estratificada por supermercado, em que todo o universo de supermercados compactos independentes efetivamente associados à AS-PB, em número de 13 empresas, participou da amostra.

De acordo com o tamanho de cada supermercado, tomou-se uma amostra maior ou menor, isto é, a amostragem realizada foi estratificada, proporcional ao número de clientes de cada supermercado. Não é possível saber, ao certo, o número de clientes de cada supermercado, mas a AS-PB estima uma população acima de 15.000 clientes, para o universo das organizações estudadas. Calculou-se que, para uma amostra de 414 clientes e para populações de tamanho superior a 10.000, haveria uma confiança de 96% atendendo-se a um erro amostral máximo de 5%, determinado de acordo com a expressão

$$n = \frac{\frac{z^2 PQ}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{z^2 PQ}{d^2} - 1 \right)},$$

onde  $N > 10.000$ ,  $z = 1,97$  e  $P = 50\%$ , superestimando o tamanho da amostra;  $Q = 1-P$  e  $d = 0,05$ .

Tendo em vista preservar a confidencialidade dos dados, os resultados dos instrumentos aplicados aos consumidores e aos dirigentes dos supermercados estudados são tratados de forma genérica.

Os supermercados compactos independentes que participaram das duas etapas desta pesquisa e autorizaram sua identificação foram:

1 – Supermercado Manaíra, Bairro Manaíra;

- 2 – Supermercado IOB, Bairro Manaíra;
- 3 – Supermercado Petti Preço, Bairro Centro;
- 4 – Supermercado São Benedito, Bairro Cruz das Armas;
- 5 – Supermercado Verona, Bairro Valentina;
- 6 – Supermercado Mini Box Triunfo, Bairro Valentina;
- 7 – Supermercado União, Bairro Valentina;
- 8 – Supermercado Maranata, Bairro Alto do Mateus;
- 9 – Supermercado Amarelinho, Bairro Alto do Mateus;
- 10 – Supermercado Cristo Redentor, Bairro Cristo Redentor.

### **3.4 Instrumento de pesquisa**

Neste efetivo estudo, preferiu-se adotar como instrumento de pesquisa o questionário estruturado não disfarçado, o qual Mattar (1999) afirma ser o mais utilizado em pesquisas de marketing. Este tipo de instrumento consiste, ainda de acordo com o autor, em um meio de coleta de dados em que as perguntas são apresentadas exatamente com as mesmas palavras, sempre na mesma ordem e com as mesmas opções de respostas a todos os respondentes, além de lhes permitir conhecer o propósito da pesquisa e os temas sobre os quais está sendo questionado.

Para atender aos objetivos do estudo, dois roteiros de entrevistas foram elaborados: um para ser empregado junto aos consumidores e o outro junto aos dirigentes dos supermercados compactos independentes de João Pessoa. Ambos

foram aplicados *in loco*, ou seja, nos supermercados em análise, através de entrevista pessoal e individual.

Segundo Mattar (1999, p. 172), entrevista pessoal “consiste em o entrevistador e o(s) entrevistados estarem em contato pessoal para a obtenção de dados”. Para ele, esta é a melhor forma de comunicação, porque o contato pessoal permite que todas as dúvidas sejam, imediata e devidamente, sanadas.

Os roteiros de entrevistas utilizados neste estudo foram elaborados tendo como alicerce os instrumentos de pesquisa da dissertação de Leite (1997), da tese de Rojo (1997) e da tese de Lepsch (2001). Leite (1997) construiu seu instrumento, para entrevistar diretamente os consumidores de supermercados paraibanos acerca de suas percepções e hábitos de compra. A tese de Rojo (1997), que trata de Qualidade Total, analisou, dentre outros aspectos, os principais atributos considerados pelos consumidores para a escolha do supermercado onde realizarão suas compras. Já Lepsch (2001), em determinada parte de seu instrumento de pesquisa, pediu a 31 dirigentes supermercadistas do Brasil que apontassem as preferências dos seus consumidores em relação a atributos específicos de suas lojas.

Em resumo, os instrumentos procuraram adquirir informações sobre os consumidores de supermercados, um sob a ótica destes e o outro sob a ótica das empresas. Um dos objetivos do presente estudo é analisar certos aspectos do comportamento do consumidor de supermercados através da visão do próprio cliente e da visão da empresa, por isso os instrumentos desta pesquisa de marketing basearam-se nos trabalhos destes autores.

O processo de formação dos roteiros de entrevistas ocorreu em fases. Foram elas:

1ª) Adaptação de algumas questões dos instrumentos de Leite (1997), de Rojo (1997) e de Lepsch (2001) aos objetivos desta pesquisa. O instrumento inicial direcionado aos dirigentes supermercadistas foi composto por doze perguntas, das quais onze eram de múltipla escolha, e uma, aberta para a adição de qualquer comentário livre por parte do entrevistado. O primeiro roteiro de entrevista, dirigido aos consumidores, compôs-se de oito perguntas, das quais sete eram de múltipla escolha, e uma, aberta para a adição de qualquer comentário livre, por parte do entrevistado;

2ª) Realização de um pré-teste, aplicado pela autora, com ambos os instrumentos, entrevistando-se dois dirigentes supermercadistas e vinte de seus consumidores. O objetivo desta ação foi verificar sua real adequação aos objetivos do estudo, identificar algum viés, bem como verificar se a linguagem mostrava-se clara e compatível com a utilizada pelos consumidores e dirigentes. Os instrumentos utilizados no pré-teste, bem como os sujeitos entrevistados, não foram incluídos no total da coleta final;

3ª) Formatação final dos roteiros definitivos.

O instrumento de pesquisa dedicado aos dirigentes supermercadistas foi organizado em três partes. A primeira tratou de apresentar a pesquisadora, o objetivo da pesquisa, a garantia de sigilo das informações individuais, a identificação da empresa entrevistada com nome e bairro de atuação, a identificação do entrevistado com nome e cargo, além de apontar o dia e a hora da entrevista.

A segunda parte, denominada de “Perfil dos dirigentes e características do supermercado”, buscou dados para um delineamento simples do perfil dos dirigentes. Esta parte foi composta por seis perguntas fechadas, tais como faixa

etária, tempo de experiência no setor e o tempo de funcionamento, e uma aberta sobre grau de instrução, curso superior, caso houvesse.

A última parte, intitulada de “Ambiente mercadológico e consumidor”, procurou identificar aspectos que estariam favorecendo o crescimento dos pequenos supermercados e o conhecimento destes acerca de seus consumidores. Foram cinco questões: três constituídas de variáveis a serem medidas na escala Likert e duas abertas.

O instrumento de pesquisa dirigido aos consumidores de supermercados compactos independentes de João Pessoa foi organizado em três partes. A primeira parte apresentava o(a) pesquisador(a), o objetivo da pesquisa, a identificação da empresa local da entrevista, com nome e bairro, além de apontar o dia e a hora.

A segunda parte deste instrumento tratou de obter informações simples sobre o perfil do consumidor, perguntando faixa etária, renda, grau de instrução e identificando o sexo.

A terceira parte buscou identificar preferências e opiniões do consumidor. Para tanto, foram formuladas duas perguntas, com variáveis medidas na escala Likert, e duas abertas.

Mattar (1999) explica que, na escala Likert, os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também, a informarem quais seus graus de concordância / discordância. A escala escolhida para esta pesquisa foi a de cinco pontos.

### 3.5 Definição Operacional das Variáveis

Visando a atingir os objetivos desta pesquisa, os dois roteiros de entrevistas utilizados foram divididos em partes, em que foram agrupadas as variáveis utilizadas.

A variável “Grande supermercado”, exibida nos dois roteiros de entrevistas, para fins do presente estudo, significa: lojas das redes de supermercados Pão de Açúcar, Bompreço e Carrefour, incluindo-se os hipermercados.

Já a variável “Pequeno supermercado”, exibida também nos dois roteiros de entrevistas, para fins do presente estudo, significa: lojas de bairro ou de vizinhança pequenas.

#### Roteiro de entrevistas dirigido aos supermercadistas:

a) Primeiro grupo de variáveis: perfil dos dirigentes e características do supermercado. Identifica aspectos socioeconômicos e demográficos do consumidor de supermercados, bem como características deste.

01. Grau de escolaridade: identificar o grau de escolaridade dos dirigentes supermercadistas. A escala utilizada, para esta variável, foi do tipo ordinal, possuindo as seguintes opções de respostas: até nível médio incompleto, nível médio completo, superior incompleto, superior completo e pós-graduado.

02. Curso superior: identificar, em tendo nível superior, o curso estudado. Questão aberta.

03. Faixa etária: identificar, aproximadamente, a idade dos dirigentes entrevistados. A escala utilizada, para esta variável, foi do tipo ordinal, possuindo as

seguintes opções de respostas: até 18 anos, 19 a 25 anos, 26 a 35 anos, 36 a 50 anos e mais de 50 anos.

04. Tempo de experiência no setor: identificar quantos anos de experiência o dirigente possui no setor supermercadista. A escala utilizada, para esta variável, foi do tipo ordinal, possuindo as seguintes opções de respostas: até 1 ano, até 2 anos, até 3 anos, até 4 anos, até 5 anos, até 10 anos e mais de 10 anos.

05. Número de lojas: identificar o número de lojas que a empresa possui. A escala utilizada, para esta variável, foi do tipo nominal, possuindo as seguintes opções de respostas: apenas uma loja, duas lojas e mais de duas lojas.

06. Tempo de funcionamento da empresa: identificar quantos anos a empresa está em funcionamento. A escala utilizada, para esta variável, foi do tipo ordinal, possuindo as seguintes opções de respostas: menos de 1 ano, há 1 ano, há 2 anos, há 3 anos, há 4 anos, há 5 anos, há 6 anos, há 7 anos, há 8 anos, há 9 anos e há mais de 10 anos.

07. Administração da empresa: identificar quem administra a empresa. A escala utilizada, para esta variável, foi do tipo nominal, possuindo as seguintes opções de respostas: essencialmente familiar; possui um administrador profissional contratado para gerenciar com o proprietário, sem parentesco com este; possui um administrador profissional contratado para gerenciar com o proprietário, tendo parentesco com este; totalmente gerida por profissionais; em vias de profissionalização.

b) Segundo grupo de variáveis: tem o objetivo de identificar, na opinião dos dirigentes, o nível de importância de cada variável para seu consumidor, quando este vai escolher o supermercado em que irá fazer suas compras, bem como seus



níveis de satisfação com o pequeno e o grande supermercado, em relação à mesma variável. Foram elas:

01. Ambiente (limpeza/higiene): identificar o nível de importância que o consumidor dá à limpeza e à higiene do ambiente interno e externo do supermercado, no momento de escolher em qual irá realizar suas compras. Além disso, procura identificar seu nível de satisfação com o ambiente do pequeno e do grande supermercado.

02. Empacotador/embalador: identificar o nível de importância que o consumidor dá à existência de embalador, num supermercado, no momento de escolher em qual irá realizar suas compras. Além disso, procura identificar seu nível de satisfação com a existência de embalador no pequeno e no grande supermercado.

03. Espaço de circulação: identificar o nível de importância que o consumidor dá ao espaço de circulação interno da loja no momento de sua escolha por um supermercado, para realizar suas compras. Além disso, procura identificar seu nível de satisfação com o espaço de circulação no pequeno e no grande supermercado.

04. Estacionamento: identificar o nível de importância que o consumidor dá à existência de estacionamento na escolha de um supermercado, para realizar suas compras. Além disso, procura identificar seu nível de satisfação com o estacionamento do pequeno e do grande supermercado.

05. Formas/facilidades de pagamento: identificar o nível de importância que o consumidor dá às formas e facilidades de pagamento na escolha de um supermercado, para realizar suas compras. Além disso, procura identificar seu nível de satisfação com as formas e as facilidades de pagamento oferecidas no pequeno e no grande supermercado.

06. Localização: identificar o nível de importância que o consumidor dá à localização do supermercado no momento de escolher um, para realizar suas compras. Além disso, procura identificar seu nível de satisfação com a localização do pequeno e do grande supermercado.

07. Ofertas / promoções: identificar o nível de importância que o consumidor dá às ofertas e promoções oferecidas por um supermercado no momento de escolher em qual realizará suas compras. Além disso, procura identificar seu nível de satisfação com as ofertas e promoções do pequeno e do grande supermercado.

08. Organização das prateleiras / seções: identificar o nível de importância que o consumidor dá à organização das prateleiras e seções do supermercado, no momento de escolher em qual realizará suas compras. Além disso, procura identificar seu nível de satisfação com a organização de prateleiras e seções do pequeno e do grande supermercado.

09. Preço dos produtos: identificar o nível de importância que o consumidor dá aos preços dos produtos do supermercado, no momento de escolher em qual realizará suas compras. Além disso, procura identificar seu nível de satisfação com os preços dos produtos do pequeno e do grande supermercado.

10. Qualidade dos produtos: identificar o nível de importância que o consumidor dá à qualidade dos produtos do supermercado, no momento de escolher em qual realizará suas compras. Além disso, procura identificar seu nível de satisfação com a qualidade dos produtos do pequeno e do grande supermercado.

11. Qualidade no atendimento: identificar o nível de importância que o consumidor dá à qualidade no atendimento no supermercado, no momento de escolher em qual realizará suas compras. Além disso, procura identificar seu nível

de satisfação com qualidade no atendimento do pequeno e do grande supermercado.

12. Relacionamento (grau de interação): identificar o nível de importância que o consumidor dá ao relacionamento (interação entre a empresa e o cliente) com o supermercado, no momento de escolher em qual realizará suas compras. Além disso, procura identificar seu nível de satisfação com o relacionamento com o pequeno e com o grande supermercado.

13. Segurança: identificar o nível de importância que o consumidor dá à segurança no supermercado, no momento de escolher em qual realizará suas compras. Além disso, procura identificar seu nível de satisfação com a segurança no pequeno e no grande supermercado.

14. Variedade / quantidade de produtos: identificar o nível de importância que o consumidor dá à variedade / quantidade de produtos do supermercado, no momento de escolher em qual realizará suas compras. Além disso, procura identificar seu nível de satisfação com a variedade / quantidade dos produtos do pequeno e do grande supermercado.

15. Outro: identificar o nível de importância que o consumidor dá a uma outra variável que considera relevante em um supermercado, no momento de escolher em qual realizará suas compras, mas que não tenha sido citada neste rol. Além disso, procura identificar seu nível de satisfação com esta variável no pequeno e no grande supermercado.

c) Terceiro grupo de variáveis: tem o objetivo de identificar, na opinião dos dirigentes, o nível de satisfação de cada variável, para seu consumidor, sobre o

pequeno e o grande supermercado, de uma maneira geral. As variáveis deste grupo são: pequeno supermercado e grande supermercado

d) Quarto grupo de variáveis: objetiva identificar, segundo os dirigentes, os três fatores mais importantes para os consumidores, no momento em que decidem em que supermercados realizarão suas compras. As opiniões elencadas devem ser relacionadas com algumas das variáveis do segundo grupo, acima comentado.

e) Quinto grupo de variáveis: objetiva identificar, na opinião dos dirigentes, o nível de importância que cada variável abaixo vem tendo, para que os pequenos supermercados estejam sobrevivendo e crescendo em João Pessoa. Foram elas:

01. Ampliação das condições de pagamento: identificar o nível de importância que a ampliação das condições de pagamento ao consumidor vem tendo para o desenvolvimento dos pequenos supermercados.

02. Atendimento personalizado e mais sociável / cortês: identificar o nível de importância que a prestação de atendimento personalizado e mais sociável ao consumidor, através de tratamento amável, demonstração de reconhecimento do cliente na loja, disposição em dirimir dúvidas e problemas para os clientes, vêm tendo para o desenvolvimento dos pequenos supermercados.

03. Boa qualidade dos produtos em geral: identificar o nível de importância que o cuidado em oferecer produtos de boa qualidade ao consumidor vem tendo para o desenvolvimento dos pequenos supermercados.

04. Empacotador / embalador: identificar o nível de importância que o oferecimento de serviço de empacotador ao consumidor vem tendo para o desenvolvimento dos pequenos supermercados.

05. Estacionamento: identificar o nível de importância que a oferta de estacionamento ao consumidor vem proporcionando para o desenvolvimento dos pequenos supermercados.

06. Facilidade de financiamento ao crédito: identificar o nível de importância que as possíveis facilidades de financiamento ao crédito têm tido no desenvolvimento dos pequenos supermercados.

07. Fidelização dos clientes: identificar o nível de importância que a busca e a manutenção da fidelização dos clientes por parte dos pequenos supermercados têm tido para o desenvolvimento de suas empresas.

08. Investimentos na reforma da loja: identificar o nível de importância que investimentos na reforma das lojas têm tido no desenvolvimento dos pequenos supermercados.

09. Investimentos em tecnologia: identificar o nível de importância que investimentos em equipamentos eletrônicos, treinamento de funcionários e atualização dos dirigentes por meio de cursos sobre o próprio setor e outros correlacionados com a atividade da empresa têm tido no desenvolvimento dos pequenos supermercados.

10. Localização e facilidade de acesso à loja: identificar o nível de importância que o local do ponto comercial, por serem supermercados de bairro, e a facilidade de acesso, seja por meio de transportes ou por estar próximo à residência de seus consumidores, têm exercido para o desenvolvimento dos pequenos supermercados.

11. Melhor adaptação às mudanças do mercado e ao comportamento do consumidor, por ser uma empresa pequena: identificar o nível de importância que haveria o tamanho da loja para uma melhor adaptação às mudanças de mercado e

ao comportamento do seu consumidor para o desenvolvimento dos pequenos supermercados.

12. Melhores preços: identificar o nível de importância de oferecer melhores preços que as grandes redes supermercadistas vêm tendo para o desenvolvimento dos pequenos supermercados.

13. Ofertas / promoções: identificar o nível de importância que a realização de ofertas / promoções de produtos na loja vem tendo para o desenvolvimento dos pequenos supermercados.

14. Relacionamento com fornecedores: identificar o nível de importância que manter um bom relacionamento com os fornecedores vem tendo para o desenvolvimento dos pequenos supermercados.

15. Segurança: identificar o nível de importância que a segurança proporcionada pela empresa tem tido para o desenvolvimento dos pequenos supermercados.

16. Variedade de produtos: identificar o nível de importância que oferecer maior variedade de produtos tem proporcionado ao desenvolvimento dos pequenos supermercados.

17. Variedade de serviços oferecidos: identificar o nível de importância que oferecer certa variedade de serviços, além dos essenciais de um supermercado, vem tendo para o desenvolvimento dos pequenos supermercados.

18. Outro: identificar o nível de importância que outra variável, não citada neste rol, está oferecendo, além das essenciais de um supermercado, para o desenvolvimento dos pequenos supermercados.

Além dos grupos de variáveis acima descritos, foi colocada uma última pergunta, de resposta aberta, em que o dirigente supermercadista ficaria à vontade, para, caso desejasse, acrescentar alguma observação a respeito do tema em análise.

Roteiro de entrevistas dirigido aos consumidores dos pequenos supermercados:

a) Primeiro grupo de variáveis: perfil dos consumidores dos supermercados. Identifica aspectos socioeconômicos e demográficos do consumidor dos supermercados em estudo. Foram elas:

01. Sexo: identificar o sexo dos consumidores, se feminino ou masculino, para tomar conhecimento de qual é o que mais frequenta o supermercado compacto independente.

02. Grau de escolaridade: identificar o grau de escolaridade dos consumidores através das seguintes opções de respostas: até nível médio incompleto, nível médio incompleto, superior incompleto, superior completo e pós-graduado.

03. Faixa etária: identificar, aproximadamente, a idade dos consumidores dos supermercados através das seguintes opções de faixas etárias: até 18 anos, 19 a 25 anos, 26 a 35 anos, 36 a 50 anos e mais de 50 anos.

04. Renda familiar: identificar, aproximadamente, a renda dos consumidores. As opções de renda foram agrupadas por faixas: até 2 salários mínimos, de 2 a 5 salários mínimos, de 5 a 7 salários mínimos, de 7 a 10 salários mínimos, de 10 a 20 salários mínimos e mais de 20 salários mínimos.

b) Segundo grupo de variáveis: tem o objetivo de identificar, na opinião dos consumidores, o nível de importância de cada variável para eles, quando escolhem o supermercado em que farão suas compras, bem como seus níveis de satisfação com o pequeno e com o grande supermercado, em relação à mesma variável. As variáveis em questão são as mesmas e possuem o mesmo propósito das já enumeradas no segundo grupo de variáveis do instrumento de pesquisa aplicado com os dirigentes supermercadistas. Por esse fato, não serão repetidas neste ponto.

c) Terceiro grupo de variáveis: objetiva que o consumidor identifique seu nível de satisfação geral sobre o pequeno e o grande supermercado.

d) Quarto grupo de variáveis: objetiva identificar os três fatores mais importantes para os consumidores, no momento em que decidem em que supermercado realizarão suas compras. As opiniões elencadas pelos consumidores devem ser relacionadas com algumas das quinze variáveis do segundo grupo deste instrumento de pesquisa.

Além dos grupos de variáveis acima descritos, foi colocada uma última pergunta, de resposta aberta, em que o consumidor supermercadista ficaria à vontade para, caso desejasse, acrescentar alguma observação a respeito do tema em análise.

Foi realizada a validação interna dos itens constantes do roteiro de entrevistas da Tabela 01, utilizados para avaliar a importância geral (IG) do supermercado, a satisfação com os pequenos supermercados (PS) e com os grandes supermercados (GS), dadas pelos consumidores supermercadistas, com as medidas de correlação com o total (Corr.) e medida *Alpha de Crombach* para o item ausente (ID).



Item	Discriminação	IG		PS		GS	
		Corr.	ID	Corr.	ID	Corr.	ID
1	Ambiente	0,2942	0,8201	0,3613	0,7521	0,3038	0,7541
2	Empacotador / Embalador	0,4108	0,814	0,3485	0,7533	0,3361	0,7526
3	Espaço de circulação	0,4365	0,813	0,3583	0,7529	0,4022	0,7453
4	Estacionamento	0,3634	0,8201	0,2524	0,7645	0,2981	0,7545
5	Formas / Facilidade de pagamento	0,4093	0,8144	0,3232	0,7555	0,3222	0,7525
6	Localização	0,5345	0,8043	0,3473	0,7537	0,3511	0,7496
7	Ofertas / Promoções	0,4608	0,8101	0,4279	0,7455	0,3741	0,7474
8	Organ. das prateleiras / Seções	0,5479	0,8049	0,4788	0,741	0,4725	0,7387
9	Preço dos produtos	0,5628	0,8043	0,4309	0,7458	0,3748	0,7467
10	Qualidade dos produtos	0,4767	0,8098	0,4665	0,7437	0,4662	0,7397
11	Qualidade no atendimento	0,5043	0,8081	0,4752	0,7413	0,4479	0,7400
12	Relacionamento	0,3696	0,8162	0,4036	0,7483	0,3589	0,7490
13	Segurança	0,5551	0,8033	0,2591	0,7669	0,3864	0,7462
14	Variedade / Quant. de produtos	0,4781	0,8094	0,4382	0,7447	0,3668	0,7486
15	Outro	-	-	-	-	-	-
<i>Alpha de Crombach</i>		0,8220		0,7647		0,7613	

**Fonte:** Dados primários.

TABELA 01 – Validação Interna de Algumas Variáveis do Instrumento de Pesquisa  
Através das Medidas de Correlação e *Alpha de Crombach*

A Tabela 01 mostra os resultados da validação interna realizada no roteiro de entrevistas aplicado nesta pesquisa. A correlação de uma variável com o total dos itens (Corr.) não apresenta valores elevados, mostrando, desta forma, que nenhuma variável possui contribuição excessiva sobre as demais. A medida *Alpha de Crombach*, para cada item ausente, apresenta valores estáveis em torno de 0,80 para IG, em torno de 0,75 para PS e em torno de 0,74 para GS. Isto significa que nenhuma variável possui poder explicativo que comprometa a medida *Alpha de Crombach* para o conjunto dos 15 itens, comprovando que a participação de cada variável foi igualmente necessária na construção dos itens pesquisados. Considerando-se o total dos 15 itens, a medida *Alpha de Crombach* do IG foi 0,822, para o PS, 0,7647 e 0,7613, para o GS, ou seja, todos os valores encontram-se acima de 0,7, que é um valor razoável para a validação dos itens (PEDHAZUR e SCHEMELKIN, 1991).

### **3.6 Unidades de análise**

Para atender aos objetivos a que se propõe este estudo, as unidades de análise foram divididas em duas perspectivas: na perspectiva um, a unidade de análise foram os supermercados compactos independentes de João Pessoa, representados por seus dirigentes; na perspectiva dois, a unidade de análise foram os clientes destes supermercados.

Os dirigentes dos supermercados, para efeito desta pesquisa, foram considerados os proprietários, representados por marido, esposa ou filhos, os quais trabalhem efetivamente na empresa.

Os consumidores dos supermercados, para efeitos desta pesquisa, foram aqueles que estiveram realizando suas compras nos supermercados participantes da pesquisa.

### **3.7 Procedimento**

Buscando atingir os objetivos deste trabalho, a pesquisa de campo foi realizada em duas etapas, uma para cada amostra. A primeira fase destinou-se à aplicação dos instrumentos de pesquisa junto aos consumidores dos supermercados compactos independentes de João Pessoa. A segunda fase destinou-se à aplicação dos instrumentos de pesquisa junto aos dirigentes dos supermercados em foco.

Tendo em mãos os dois instrumentos finalizados, a pesquisadora solicitou, pessoalmente, autorização aos proprietários de cada um dos treze supermercados integrantes do universo pesquisado, para que permitissem a presença de pesquisadores dentro de suas lojas abordando seus consumidores, bem como uma entrevista pessoal, posterior, com eles. Foram apresentados o objetivo da pesquisa, suas questões e o seu período de realização. Todos deram autorização.

O período da pesquisa com os consumidores foi de 04 a 06/11/2005, correspondendo aos seguintes dias da semana: quinta, sexta e sábado, nos turnos manhã e tarde. A escolha destes dias seqüenciados teve como finalidade não entrevistar a mesma pessoa ou representante da mesma família, visto que, segundo os supermercadistas, normalmente as famílias não vão à loja, em dias seguidos, realizar compras, a não ser as do tipo emergencial. O fato de o período de realização ter sido de três dias deveu-se principalmente aos seguintes fatores:

provocar o mínimo de incômodo possível aos supermercadistas e a seus clientes, bem como diminuir as despesas para a efetiva realização da pesquisa.

Na tentativa de atingir o maior número possível de consumidores, em três dias, nos treze supermercados, quatro pesquisadores foram contratados com recursos próprios da autora. Todos foram devidamente treinados e supervisionados pela pesquisadora para a correta aplicação dos roteiros de entrevistas. Foram orientados, também, sobre o objetivo da pesquisa, o preenchimento dos roteiros e o sigilo das informações. Cada um recebeu crachás de identificação para apresentá-los aos supermercadistas. O tempo de duração destas entrevistas variava entre 15 a 30 minutos, dependendo da motivação ou grau de instrução de cada entrevistado.

O cuidado em manter o sigilo das informações fez com que a autora arrecadasse, ao fim da pesquisa, em determinado supermercado, os roteiros de entrevistas daquela loja, para que, quando o pesquisador se dirigisse para uma outra empresa, fosse apenas munido de instrumentos de pesquisa em branco.

Os quatro pesquisadores contratados receberam as orientações abaixo relacionadas:

- Ao chegar ao supermercado, para realizar as entrevistas, primeiro teria de se identificar com a pessoa previamente indicada pelo proprietário, para, então, poder dar início às suas atividades dentro da loja;
- Abordar o consumidor, inicialmente, perguntando se desejaria participar da pesquisa, portando-se de maneira sempre cordial e educada com o consumidor, independentemente de aceitar ou não participar da pesquisa. Agradecer a atenção, em qualquer ocasião;
- Procurar, dentro do possível, alternar as entrevistas entre homens e mulheres, jovens e adultos, com compras grandes e pequenas.

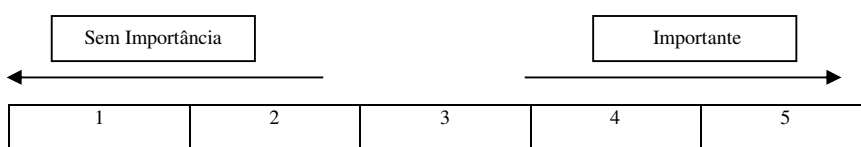
Abordar apenas uma pessoa do mesmo grupo familiar que esteja no supermercado;

- Após a aceitação do cliente, o pesquisador apresenta o objetivo do trabalho, o caráter confidencial das informações dadas e o fato de que o entrevistado não será identificado;

### 3.8 Processamento dos Dados

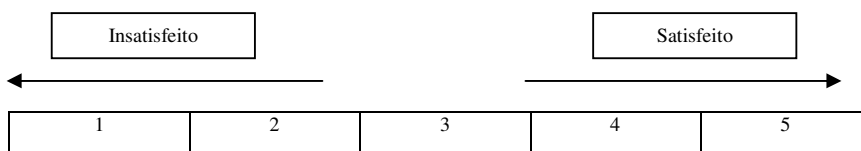
Optou-se por empregar, em parte dos dois instrumentos de pesquisa estruturados, a escala Likert de cinco pontos, para identificar níveis de importância e de satisfação dos entrevistados sobre determinada variável. Desta forma, para cada questão que requeria saber sobre nível de importância ou nível de satisfação, foram disponibilizadas as Figuras 06 e 07, para orientar a resposta.

As escalas utilizadas estão representadas abaixo, esquematicamente:



**Fonte:** Adaptado de Lepsch, 2001, p. 74.

FIGURA 06 – Escala de Nível de Importância.



**Fonte:** Adaptado de Lepsch, 2001, p. 74.

FIGURA 07 – Escala de Nível de Satisfação.

Os dados coletados com os roteiros de entrevistas foram analisados através dos seguintes testes estatísticos: média, frequência, Teste de Igualdade em Duas Proporções, Correlação, *Alpha de Crombach*, Teste de *Wilcoxon* e Análise Fatorial.

Os valores percentuais do grau de importância dados pelos clientes a serem exibidos no capítulo 4 foram alcançados utilizando-se, para os cálculos, apenas a contagem do ponto 5 da escala Likert, objetivando-se ter uma melhor percepção visual da diferença entre cada variável quanto à sua importância, porque, caso a exposição percentual tivesse considerado a contagem dos pontos 4 e 5, verificar-se-ia apenas uma sutil diferenciação entre uma variável e outra, pois a grande maioria dos clientes respondentes opinou, no grau de importância, pelos pontos 4 e 5 da escala.

Com base neste cálculo, o Gráfico 06, em apêndice, foi elaborado, pois apresenta os valores percentuais de cada variável em relação ao seu grau de importância. Como os valores das médias levam em consideração os cinco pontos da escala utilizada, a média de certa variável pode corresponder a uma ordem classificatória de importância distinta da apresentada neste gráfico.

Quanto aos valores percentuais referentes às opiniões dos clientes sobre os graus de satisfação com os pequenos e grandes supermercados, serão exibidos considerando-se as respostas aos pontos 4 e 5 da escala Likert utilizada, diferentemente do cálculo para os valores percentuais do grau de importância.

O GAP relativo ao grau de importância compreende o resultado da diferença entre a média de importância dada pelos clientes e a média de importância dada pelos dirigentes às variáveis. Já GAP referente ao grau de satisfação com o pequeno supermercado corresponde à diferença entre a média de satisfação dada pelos clientes e a dada pelos dirigentes a este tipo de empresa. Quanto ao GAP do

grau de satisfação com o de grande porte, seu valor resulta da diferença entre a média de satisfação dada pelos clientes e a dos dirigentes. Por último, o GAP, relativo às médias dos graus de satisfação dos clientes com os dois tipos de estabelecimentos foi alcançado através da diferença entre a média de satisfação que os clientes deram aos pequenos e a que os mesmos deram aos grandes supermercados.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo, serão apresentadas e analisadas as informações contidas nos instrumentos de pesquisa aplicados, tendo como intenção extrair subsídios úteis para as conclusões do trabalho, as quais, oportunamente, deverão responder o problema da pesquisa. Estes resultados devem ser considerados apenas para o ambiente da realização desta pesquisa.

### **4.1 Introdução**

A função deste capítulo consiste em apresentar, analisar, discutir e interpretar os resultados da pesquisa. Serão discutidas as análises quantitativas e qualitativas dos dois questionários trabalhados, que exibirão o perfil dos consumidores dos supermercados compactos independentes e suas opiniões acerca dos pequenos e grandes supermercados da cidade, além do perfil dos dirigentes e de suas empresas, bem como suas opiniões sobre os respectivos consumidores e sobre o nível de importância de alguns fatores para o desenvolvimento dos pequenos estabelecimentos.

### **4.2 Resultados da pesquisa com os consumidores e os dirigentes supermercadistas**

Este item está dividido em nove subitens, concentrando todas as informações adquiridas com os dois instrumentos de pesquisa aplicados e suas análises, que, por



motivos de organização, aparecem na seguinte ordem: perfil dos consumidores de supermercados compactos independentes; perfil dos seus dirigentes; características do pequeno supermercado; variáveis para identificação e análise dos níveis de importância e de satisfação do consumidor; identificação e análise do nível de satisfação geral do consumidor com o pequeno e o grande supermercado; identificação e análise dos três motivos mais importantes para a escolha do supermercado; questionamento livre do consumidor; identificação e análise do nível de importância de variáveis para a sobrevivência e o crescimento dos pequenos supermercados; questionamento livre do dirigente.

### **Perfil dos consumidores de supermercados compactos independentes**

A seguir, serão apresentados os resultados de cada uma das variáveis pesquisadas para delineamento e análise do perfil dos consumidores de supermercados compactos independentes. Alguns dos entrevistados não responderam determinadas questões abaixo, e isso explica a oscilação do “n”.

A primeira variável apontada no instrumento de pesquisa aplicado aos consumidores refere-se ao *sexo*. De acordo com a Tabela 02, verificou-se que a maioria é do *sexo* feminino, com índice de 66,4% do total de 414 participantes. O *sexo* masculino representa 33,6% dos entrevistados. Os dados sugerem que, a cada três clientes, dois são do *sexo* feminino, ou seja, a clientela dos estabelecimentos deste tipo, em João Pessoa, parece ser, predominantemente, composta por mulheres.

<b>Sexo</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Masculino	138	33,6
Feminino	273	66,4
TOTAL	411	100,0

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 02 – Distribuição do Sexo dos Consumidores Entrevistados

Esses resultados da variável *sexo* encontram-se em sintonia com os do estudo realizado por Leite (1997), em que ambos indicam haver uma possível supremacia feminina na clientela em questão.

No que se refere à *faixa etária* dos consumidores pesquisados, observa-se que sua maioria está concentrada entre 26 a 50 anos, totalizando um percentual de 56,9 %. Na seqüência, conforme a Tabela 03, aparece a *faixa etária* de 19 a 25 anos com 20,6%, seguida dos clientes com mais de 50 anos, computando 16,9% e, por último, os que possuem até 18 anos, com 5,6%.

<b>Faixa etária</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Até 18	23	5,6
19 a 25	85	20,6
26 a 35	114	27,6
36 a 50	121	29,3
Mais de 50	70	16,9
TOTAL	413	100,0

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 03 – Distribuição da Faixa Etária dos Consumidores Entrevistados

O *grau de escolaridade*, entre os consumidores entrevistados, pode ser interpretado como baixo. Isso se deve ao fato de que 28% dos pesquisados afirmaram possuir nível médio incompleto, e 40%, o maior índice, nível médio completo. Os demais consumidores ficaram divididos da seguinte forma, de acordo com a Tabela 04: 10,3% têm nível superior incompleto; 20,3% têm nível superior completo; 1,5% tem pós-graduação.

<b>Grau de Escolaridade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Nível médio incompleto	112	28,0
Nível médio completo	160	40,0
Superior incompleto	41	10,3
Superior completo	81	20,3
Pós-graduado	6	1,5
TOTAL	400	100,0

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 04 – Distribuição do Grau de Escolaridade dos Consumidores Entrevistados

Quanto à variável *faixa de renda*, foi identificado que a grande massa dos consumidores dos pequenos supermercados compactos independentes ganham até 5 salários mínimos, como apresenta a Tabela 05. A *renda* dos consumidores pesquisados, em salário mínimo vigente nacional, ficou assim distribuída: 36,9% ganham até 2 SM; 36,9%, entre 2 e 5 SM; 13,1%, entre 5 e 7 SM; 6,9%, entre 7 e 10 SM; 5,2%, entre 10 a 20 SM; 1% tem *renda* maior que 20 SM.

<b>Faixa de renda</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Até 2	149	36,9
2 a 5	149	36,9
5 a 7	53	13,1
7 a 10	28	6,9
10 a 20	21	5,2
Mais de 20	4	1,0
<b>TOTAL</b>	<b>404</b>	<b>100,0</b>

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 05 – Distribuição da Renda dos Consumidores Entrevistados (em salários mínimos)

O fato de 73,8% possuírem *renda* de até 5 salários mínimos, ao que tudo indica, pode significar que o público-alvo destas empresas é composto de pessoas de baixa a razoável condição financeira, para a realidade brasileira. Assim, pode-se imaginar, também, que os consumidores de média e alta *renda* não costumam realizar suas compras em pequenos supermercados.

### **Perfil dos dirigentes de supermercados compactos independentes**

A seguir, serão apresentados os resultados de cada uma das variáveis pesquisadas para delineamento e análise do perfil dos dirigentes de supermercados compactos independentes.

A discussão sobre a distribuição dos dirigentes por *sexo* não merece ser analisada literalmente, porque os proprietários costumam trabalhar em família, administrando conjuntamente. Das dez empresas entrevistadas, apenas duas não trabalham desta forma, sendo os únicos dirigentes os proprietários masculinos.

<b>Sexo</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Feminino	3	30,0
Masculino	7	70,0
TOTAL	10	100,0

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 06 – Distribuição do Sexo dos Dirigentes Entrevistados

Na aplicação do questionário com os dirigentes, o respondente da empresa foi aquele que pôde disponibilizar seu tempo para tal tarefa. Desta forma, esclarece-se que, em cinco casos, poder-se-ia entrevistar tanto o homem como a mulher do casal e, nos outros, apenas o homem, seja porque administra sozinho, seja porque é o principal tomador de decisões da organização.

Os respondentes, em dois dos pequenos supermercados entrevistados, foram os filhos dos proprietários, os quais já participam da gestão, inclusive das decisões.

A distribuição por *sexo*, com estes respondentes, figurou-se da seguinte forma: 70% para o sexo masculino e 30% para o sexo feminino, conforme a Tabela 06.

O *grau de escolaridade* dos dirigentes que foram entrevistados delineou-se da seguinte forma, segundo a Tabela 07: 40%, possuem nível médio incompleto, 40%, nível médio completo, 10%, nível superior incompleto, e 10% têm nível superior completo. O único proprietário com curso superior é graduado em Direito.

Os dados indicam que o *grau de escolaridade* dos dirigentes é baixo, considerando que 80% dos entrevistados possuem, no máximo, nível médio completo. Isso parece demonstrar que sua expressiva maioria trabalha de forma empírica, sem conhecimentos científicos em gestão de empresas. Grande parte dos

entrevistados afirmou buscar conhecimentos e informações atualizadas do setor, em cursos, periódicos, palestras e por meio da AS-PB.

<b>Grau de Escolaridade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Até nível médio incompleto	4	40,0
Nível médio completo	4	40,0
Superior incompleto	1	10,0
Superior completo	1	10,0
Pós-graduado	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 07 – Distribuição do Grau de Escolaridade dos Dirigentes Entrevistados

Mostra-se curioso e até impressionante que organizações de estrutura pequena e de recursos limitados, como as tratadas aqui, sendo administradas por dirigentes com nível educacional tão baixo, consigam competir com empresas grandes e, principalmente, multinacionais, as quais detêm as mais arrojadas técnicas de gestão e fácil acesso às informações em geral, realizam pesquisas regularmente, contam com bastante pessoal qualificado, bem como, com vastos recursos financeiros.

Verificou-se que a maioria dos proprietários dos estabelecimentos pesquisados tem de 36 a 50 anos (60%), enquanto 20% têm de 19 a 25 anos, 10%, de 26 a 35 anos, e 10%, mais de 50 anos, como aponta a Tabela 08. Estes dados sugerem que a grande maioria, 70%, é composta por pessoas maduras, possivelmente experientes com comércio, como indicará a próxima variável.

<b>Faixa etária</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Até 18	0	0,0
19 a 25	2	20,0
26 a 35	1	10,0
36 a 50	6	60,0
Mais de 50	1	10,0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 08 – Distribuição da Faixa Etária dos Dirigentes Entrevistados

Quanto ao *tempo de experiência no setor*, percebe-se que é bastante considerável, como exhibe a Tabela 09, porque o maior número dos pesquisados possui mais de dez anos de atuação, correspondendo ao valor percentual de 70%. Os demais dirigentes possuem de 5 a 10 anos, equivalente a 30%.

<b>Tempo de experiência</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Até 10 anos	3	30,0
Mais de 10 anos	7	70,0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>

**Fonte:** Dados primários.

TABELA 09 – Distribuição do Tempo de Experiência no Setor dos Dirigentes Entrevistados

Provavelmente, esse fato compense o baixo grau de instrução da maioria, uma vez que ele não tem impedido a sobrevivência e o progresso das empresas

estudadas. A experiência adquirida no ambiente supermercadista produz um conhecimento prático que pode favorecer o empresário que está atento e aberto a novidades, buscando informações técnicas e científicas, através de cursos de curta duração, palestras com especialistas e artigos de periódicos. Contudo, as informações adquiridas não permitem conclusões aprofundadas sobre esse fato.

### **Características do pequeno supermercado**

Serão apresentados, a seguir, os resultados de cada uma das variáveis pesquisadas, para identificar e analisar as características do pequeno supermercado.

O presente estudo teve como núcleo os supermercados compactos independentes de João Pessoa efetivamente associados à AS-PB. Conforme explanado na fundamentação teórica, para caracterizar-se neste conceito, a empresa varejista deveria ter, no máximo, duas lojas, pois, caso contrário, poderia constituir uma pequena rede. Seguindo as diretrizes previamente determinadas, a questão formulada buscou identificar essa informação, tentando impedir de se pesquisar uma empresa que fosse inadequada às regras, procurando-se evitar, assim, um possível viés deste tipo.

<b>Lojas</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Apenas uma	7	70,0
Duas	3	30,0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 10 – Distribuição do Número de Lojas de Cada Empresa Supermercadista



A Tabela 10 revela que 70% das organizações entrevistadas possuem apenas uma loja, ao passo que 30% possuem duas, no máximo. Portanto, não houve a inclusão de empresas fora dos padrões preestabelecidos nesta pesquisa.

A variável *tempo de funcionamento* da empresa permite identificar há quantos anos ela sobrevive às intempéries do mercado. A Tabela 11 exhibe que 50% das organizações funcionam há mais de 10 anos; 20%, há 5 anos; 10%, há 9 anos, 10%, há 8 anos; 10%, há 6 anos.

<b>Tempo de Funcionamento</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Há 5 anos	2	20,0
Há 6 anos	1	10,0
Há 8 anos	1	10,0
Há 9 anos	1	10,0
Há mais de 10 anos	5	50,0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 11 – Distribuição do Tempo de Funcionamento de Cada Empresa Supermercada

O *tempo de funcionamento* destas empresas indica que todas já possuem mais de dois anos de atividade, que é o período crítico em que há o maior número de mortalidade das empresas, no Brasil, com taxas de 49,9% (SEBRAE, 2005). Estes dados podem levar a se considerar a hipótese de que a maioria já está, aparentemente, consolidada no mercado.

No que se refere ao *tipo de administração* que a empresa adota, verificou-se que 80% são administradas por seu único proprietário ou por ele, com a ajuda da família, sem a intervenção de profissionais contratados. Eles, inclusive, não

pretendem contratar um profissional para a gestão, porque consideram muito importante o “olho” do dono em tudo, na empresa, isto é, não desejam delegar tarefas a quem, se for o caso, não seja cônjuge, pais ou filhos, por falta de confiança. Acreditam que estão progredindo por causa dessa *administração* essencialmente familiar e de muito trabalho.

<b>Tipo de administração</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Essencialmente familiar	8	80,0
Administrador profissional	1	10,0
Em vias de profissionalização	1	10,0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 12 – Distribuição do Tipo de Administração de Cada Empresa Supermercadista

Nas demais empresas, segundo a Tabela 12, uma possui um administrador profissional contratado, parente do proprietário e a outra está em vias de possuir um administrador profissional, também aparentado com o dono.

### **Variáveis para identificação e análise dos níveis de importância e de satisfação do consumidor**

Serão apresentados, a seguir, os resultados de cada uma das variáveis pesquisadas para identificar e analisar as características do pequeno supermercado. No apêndice, encontram-se as tabelas classificatórias destas variáveis (Tabelas 37 a 43), em ordem decrescente, referentes aos elementos que compõem a Tabela 36, em apêndice, ou seja, as médias dadas pelos clientes para a importância e para as

satisfações com os pequenos e grandes supermercados, os percentuais de importância e das satisfações dadas pelos clientes, os desvios-padrões das respostas dos clientes para a importância e as satisfações com os pequenos e grandes supermercados, as médias dadas pelos dirigentes para a importância e para as satisfações com os pequenos e grandes supermercados e os GAPs de importância e das satisfações com o pequeno e grande supermercado.

O *ambiente* foi a variável que obteve a maior média no grau de importância dado a ela pelo cliente, no valor de 4,79, dentre todas as indicadas no roteiro de entrevistas.

Esse resultado parece significar que os clientes dão extremo valor à limpeza e à higiene no ambiente de um supermercado. Entretanto, inversamente a esta posição, os dados sugerem que, de acordo com a Tabela 13, os dirigentes não conseguem perceber essa característica em sua clientela, uma vez que ao *ambiente* foi dada a média mais baixa de todas, no valor de 3,70.

Ambiente	Cliente			Dirigente	GAP
	Média	%	Desvio-Padrão	Média	
Importância	4,79	80,9	0,48	3,70	1,09
Satisfação (Pequenos Supermercados)	3,67	65,8	0,93	3,60	0,07
Satisfação (Grandes Supermercados)	4,14	79,9	0,89	4,00	0,14

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 13 – Resultados da Variável Ambiente na Opinião dos Clientes e Dirigentes Supermercadistas

Além de classificarem-na na pior posição, eles propuseram ainda que, para os clientes, a variável não seria nem tão importante, uma vez que sua média ficou

abaixo da pontuação mínima que proporciona bom nível de importância na escala, que é quatro. Portanto, nesta variável, encontra-se o maior índice de discordância de opiniões entre clientes/dirigentes, com GAP de 1,09, em relação ao grau de importância dado a ela e com as demais variáveis, ou seja, enquanto esta variável aparece como a mais importante para os consumidores, de maneira inversa, os dirigentes acreditam que, para seus clientes, seria a menos importante.

Observa-se melhor esse destaque que o *ambiente* alcançou, para os clientes, ao se examinar o Gráfico 06, em apêndice, o qual apresenta os valores percentuais de cada variável em relação ao seu grau de importância. No caso da importância do *ambiente*, sua primeira colocação foi mantida pelos valores percentuais, significando ser a variável que mais obteve respostas equivalentes à pontuação máxima nessa escala, que é cinco, portanto os números sugerem haver um elevado grau de importância do *ambiente*, para o cliente do pequeno supermercado, ratificando o resultado da média.

O desvio padrão do *ambiente* (0,48), exposto na Tabela 13, foi o que apresentou o menor valor em relação às demais variáveis, ou seja, o nível de variabilidade das respostas foi o mais baixo. Parece demonstrar que as opiniões dos clientes foram muito semelhantes, ou seja, a variação da resposta de um cliente para outro foi ínfima, praticamente homogênea, podendo-se, talvez, concluir que os clientes estão considerando o *ambiente* de um supermercado como elemento importante ou muito importante, segundo a escala empregada na pesquisa.

Assim, os dados sobre importância demonstram haver uma falha considerável no conhecimento dos dirigentes acerca do que seus clientes pensam a respeito do *ambiente* de uma loja supermercadista.

Nas questões respondidas pelos clientes sobre o grau de satisfação com o *ambiente*, os dados, da Tabela 13, sugerem que os grandes supermercados proporcionam-lhes melhor satisfação, com média de 4,14, enquanto os pequenos não lhes estariam satisfazendo bem, em conformidade com a média alcançada de 3,67.

Os índices percentuais dos graus de satisfação demonstram seguir na mesma direção das médias: os clientes estão 79,9% satisfeitos com o *ambiente* dos grandes estabelecimentos, ao passo que, em relação aos pequenos, indicam estar apenas 65,8% satisfeitos.

Conforme a Tabela 27, em apêndice, o Teste de Igualdade de Duas Proporções, através do Valor-P, também avaliou que o grande supermercado proporciona melhor satisfação, quanto ao seu ambiente, na percepção do cliente. Em resumo, o grande supermercado parece possuir certa vantagem competitiva em relação aos pequenos, pois, para os clientes, o ambiente é apontado como a variável mais importante, dentre as catorze apresentadas, e, neste caso, os primeiros lhes dão uma satisfação maior.

O desvio padrão de 0,93, na satisfação dos clientes com o elemento *ambiente* dos pequenos supermercados, não parece demonstrar grande variabilidade nas respostas coletadas, quando comparada com os resultados das demais variáveis. O mesmo se pode afirmar em relação ao desvio padrão dos grandes supermercados, com valor 0,89.

As opiniões dos dirigentes quanto ao grau de satisfação de seus clientes com o *ambiente* dos pequenos e dos grandes supermercados demonstram ser coerentes com a realidade porquanto, comparando-se as médias dadas pelos clientes e pelos dirigentes, obteve-se GAPs de valores baixos, respectivamente, 0,07 e 0,14. Desta

forma, há uma provável coerência entre as duas percepções pesquisadas, ou seja, os dirigentes estão com uma visão sobre o nível de satisfação de seus clientes, com esta variável, mais próxima da realidade, das percepções de seus consumidores.

A variável *empacotador/embalador* foi a que obteve a menor média, no valor de 4,39, quanto ao grau de importância dado pelo cliente do pequeno supermercado, dentre as catorze oferecidas no instrumento de pesquisa. Esse resultado pode significar que os clientes lhes dão importância no referido setor, mas não tanto quanto às demais variáveis. Verifica-se que, de acordo com a Tabela 14, os dirigentes entrevistados possuem uma percepção aproximada da importância dessa característica para sua clientela, uma vez que o *embalador* encontra-se entre as três médias mais baixas dos catorze elementos apresentadas, ou seja, enquanto esta variável aparece com a importância de menor valor numérico para os consumidores, os dirigentes a consideram, para seus clientes, como uma das três de menor valor numérico. Assim, nesta variável, o índice de discordância de opiniões entre clientes/dirigentes, com GAP de 0,29, apresenta-se pequeno.

Empacotador / embalador	Cliente			Dirigente	
	Média	%	Desvio-Padrão	Média	GAP
Importância	4,39	48,3	0,69	4,10	0,29
Satisfação (Pequenos Supermercados)	3,88	74,0	2,16	4,30	-0,42
Satisfação (Grandes Supermercados)	3,54	58,9	1,11	3,00	0,54

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 14 – Resultados da Variável Empacotador/ Embalador na Opinião dos Clientes e Dirigentes Supermercadistas

Observa-se melhor a posição da variável *empacotador/embalador*, ao se visualizar o Gráfico 06, no apêndice, o qual apresenta os valores percentuais de cada variável em relação ao seu grau de importância, segundo os clientes. No caso desta, o gráfico a apresenta como sendo o item de menor valor, igualmente à média. Assim, os números sugerem que este elemento possui um grau de importância baixo em relação às demais variáveis.

O desvio padrão do *empacotador/embalador*, quanto ao grau de importância, com valor 0,69, parece refletir um nível de variabilidade nas respostas que nem foi alta nem baixa, podendo ser considerada mediana, segundo a Tabela 14. Os dados sugerem, portanto, que não há grande variação nas respostas dadas pelos clientes, isto é, as opiniões dos entrevistados são parecidas.

No que se refere ao posicionamento dos dirigentes supermercadistas sobre o grau de importância que seus clientes dão à prestação do serviço de *empacotador/embalador*, a média encontrada foi de 4,10, sendo a variável com a terceira média mais baixa dentre as catorze pesquisadas. Este valor, comparado com o da média encontrada dos clientes (4,39), dá a aparência de que existe uma certa similitude entre os juízos de valor das duas unidades de análise, pois, enquanto o serviço de *empacotador/embalador*, para os clientes, surge como a variável de menor grau de importância de todas, para os dirigentes, posiciona-se como a terceira de menor média para essa escala. O cálculo do GAP entre as opiniões dos clientes e dirigentes resultou em 0,29, para o grau de importância da variável em análise. Este número, por seu pequeno valor, propõe a confirmação da idéia do baixo nível de discordância dentre opiniões de clientes/dirigentes.

É essencial ressaltar, neste momento, que a afirmação feita no parágrafo anterior não atesta que o item *empacotador/embalador* não tenha importância para o

cliente do pequeno supermercado, até porque sua média de 4,39 demonstra ser importante. O que se desejou expressar foi que, dentre todas as variáveis pesquisadas na mesma questão, o item *empacotador/embalador* obteve a menor valoração pelos clientes e a terceira menor pelos dirigentes.

Quanto ao grau de satisfação dos clientes com a prestação do serviço de *empacotador/embalador*, os números propõem existir um melhor grau de satisfação deles com os pequenos supermercados, com média de 3,88, que com os grandes, com média de 3,54.

Os índices percentuais sobre o assunto em discussão propõem a mesma solução: os clientes demonstram estar com um nível de satisfação em 74% com o serviço de *empacotador/embalador* dos pequenos supermercados, enquanto, com os outros, estaria em torno de 58,9%.

Conforme a Tabela 27, em apêndice, o Teste de Igualdade de Duas Proporções sobre esta variável, com valor-P igual a 1,000, também indicou que o pequeno supermercado encontra-se num melhor estágio, na escala de satisfação, na percepção do cliente, que o mesmo serviço no grande supermercado. Portanto, ao que tudo indica, o primeiro encontra-se em vantagem sobre o segundo, principalmente, nos casos em que este tipo de serviço é considerado fundamental para o cliente, haja vista que o item é reputado como importante para eles, mesmo tendo-o classificado na última posição.

O desvio padrão referente à satisfação dos clientes com o elemento *empacotador/embalador* dos pequenos supermercados representa o maior dentre todas as variáveis, com valor de 2,16, sugerindo um nível de variação bastante elevado nas respostas coletadas.



O desvio padrão relativo à satisfação deste serviço, nos grandes supermercados, indica um resultado mediano, com 1,11, quando comparado com os resultados das demais variáveis. Desta forma, aparenta haver uma notável variação entre as respostas dos clientes entrevistados relacionada aos pequenos supermercados, enquanto, para os demais, a variação foi razoável.

As opiniões dos dirigentes quanto ao grau de satisfação de seus clientes com o serviço de *empacotador/embalador* dos pequenos supermercados insinuam que eles acreditam haver, com média de 4,30, um grau de satisfação maior dos clientes com tais estabelecimentos do que, na verdade, demonstra a média do grau de satisfação obtida com os próprios clientes, cujo valor é 3,88.

O GAP entre as médias advindas dos clientes e dirigentes resultou em -0,42, ou seja, os dirigentes supõem que os clientes estão bem mais satisfeitos com esta variável, nos pequenos supermercados, do que realmente mostram as opiniões dos clientes. Assim, parece existir certa falha, na percepção dos supermercadistas, acerca deste ponto.

Quanto ao grau de satisfação dos clientes com esta variável, nos grandes supermercados, os dirigentes parecem crer, com média igual a 3,00, que os clientes estariam em bem menor grau de satisfação do que realmente estão, com média de 3,54. Logo, tanto clientes como dirigentes insinuaram que os primeiros estariam com nível de satisfação baixo com a prestação do serviço de *empacotador/embalador* pelos grandes supermercados. O GAP encontrado foi de valor igual a 0,54.

Isso pode significar que, com efeito, os dirigentes pensam que os clientes estão com uma opinião mais desfavorável sobre o tema do que, de fato, corresponde à verdade indicada pelos números coletados dos próprios clientes.

A variável *espaço de circulação* dentro da loja obteve a segunda menor média, com valor de 4,42, no que diz respeito ao grau de importância dado a ele pelo cliente do pequeno supermercado, comparando-se a todas indicadas no roteiro de entrevistas.

Esse resultado parece sugerir que os clientes consideram a variável importante, porém haveria outros itens mais relevantes a serem exigidos de um supermercado, dentre as variáveis em estudo.

Observa-se que, de acordo com a Tabela 15, os dirigentes entrevistados aproximam-se da opinião dada pelos clientes sobre a variável em questão, emitindo média de 4,30.

Assim, os dados dão a aparência de que os dirigentes conseguem perceber ligeiramente essa característica em sua clientela, já que o *espaço de circulação* encontra-se, segundo aqueles, entre os cinco valores de médias mais baixas.

Espaço de circulação	Cliente			Dirigente	GAP
	Média	%	Desvio-Padrão	Média	
Importância	4,42	56,0	0,80	4,30	0,12
Satisfação (Pequenos Supermercados)	3,25	50,6	1,06	3,30	-0,05
Satisfação (Grandes Supermercados)	4,22	87,3	0,80	4,50	-0,28

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 15 – Resultados da Variável Espaço de Circulação na Opinião dos Clientes e Dirigentes Supermercadistas

Quanto ao grau de importância dado a esta variável, corresponde a um índice pequeno de discordância de opiniões entre clientes/dirigentes, com GAP de 0,12. Portanto, como a diferença de gradação entre as duas médias exibe-se pequena,

talvez se possa concluir que os dirigentes têm um bom conhecimento, nesse aspecto, da percepção de seus clientes.

Verifica-se melhor a posição que o *espaço de circulação* atingiu, ao se observar o Gráfico 06, no apêndice. Este gráfico classificou a variável igualmente à média, isto é, como a segunda de menor valor.

O desvio padrão do *espaço de circulação* (0,80) foi o que apresentou o segundo maior valor em relação às demais variáveis, ou seja, o nível de variabilidade das respostas dos clientes, entre os cinco pontos da escala Likert utilizada, foi moderado.

Portanto, pode-se, provavelmente, levantar a hipótese de que as opiniões dos clientes alternaram moderadamente entre os cinco pontos da escala, não havendo muita uniformidade nas suas colocações em relação às demais variáveis.

O resultado adquirido, através dos dirigentes supermercadistas, sobre o grau de importância que seus clientes dão ao fator *espaço de circulação*, foi o quinto pior valor, comparado às outras variáveis, obtendo média de 4,30. Contudo, apesar da baixa classificação, o *espaço de circulação* foi indicado pelos dirigentes como sendo importante para os clientes, concordando com a posição dos próprios. O GAP teve valor modesto de 0,12 sobre o grau de importância desta variável, demonstrando um leve nível de discordância entre as opiniões de clientes e dirigentes.

Quanto à questão do grau de satisfação com o *espaço de circulação* dos pequenos supermercados, respondida pelos clientes, ao que tudo indica, não estão bem satisfeitos, porque a média encontrada, no valor de 3,25, fica abaixo do grau satisfação, isto é, abaixo do ponto 4 da escala utilizada.

Já em relação aos grandes estabelecimentos, o *espaço de circulação* obteve média de 4,22, alcançando o nível satisfação que se posiciona acima do ponto 4 da escala utilizada.

Os índices percentuais apontam para o mesmo raciocínio: os clientes têm 87,3% de satisfação com o *espaço de circulação* dos grandes supermercados, ao passo que, com os pequenos, estão com nível de 50,6% . Conforme a Tabela 27, em apêndice, o Teste de Igualdade de Duas Proporções, através do Valor-P, avaliou que aquele proporciona, na percepção do cliente, melhor nível de satisfação quanto ao seu *espaço de circulação* que o *espaço de circulação* oferecido por este.

Desta forma, o grande supermercado parece possuir certa vantagem competitiva em relação ao pequeno, principalmente, nos casos em que este fator for essencial para o cliente realizar suas compras. Interessante refletir que essa vantagem não parece tão grande, quando analisada sob a ótica do grau de importância dada pelos clientes, em que figura sendo apenas a segunda variável menos importante.

Por outro lado, essa vantagem aparenta ser muito grande, quando examinada pela diferença numérica entre as médias de ambos (-0,97), sugerindo que o pequeno supermercado precisa melhorar muito neste elemento, para alcançar o grau de satisfação já oferecido pelo grande concorrente. A vantagem se fortifica também, ao se verificar que o pequeno supermercado encontra-se um nível abaixo da escala de satisfação em comparação com o grande.

O desvio padrão, na satisfação dos clientes com o elemento *espaço de circulação* dos pequenos supermercados, 1,06, propõe a idéia de haver pequena variabilidade nas respostas coletadas, quando comparada com os valores das outras variáveis. Já em relação à satisfação com os grandes supermercados, de valor igual

a 0,80, no desvio padrão, ela sugere, então, existir uma variação muito pequena nas respostas, ou seja, as opiniões dadas pelos clientes aparentam sutil homogeneidade acerca do espaço de circulação dos grandes supermercados, quando confrontado com os valores das outras variáveis.

Segundo as opiniões dos dirigentes, quanto ao grau de satisfação de seus clientes com o *espaço de circulação* dos pequenos supermercados, esta seria a variável de menor média (3,30) e não proporcionaria bom nível de satisfação, como os próprios opinaram, ao lhe darem média de 3,25. O valor do GAP, neste caso, foi de -0,05.

Desta forma, diante da proximidade das duas médias, com GAP de valor bastante baixo, os dados parecem mostrar que há coerência entre as percepções dos clientes e dirigentes, ou melhor, os dirigentes estariam com uma percepção bem próxima da realidade, das percepções de seus consumidores.

Já nas opiniões dos dirigentes quanto ao grau de satisfação de seus clientes com o *espaço de circulação* dos grandes supermercados, esta variável proporcionaria um nível muito bom de satisfação, rendendo-lhe a segunda melhor média em comparação com todas as variáveis da questão analisada, no valor de 4,50.

Apesar de os clientes considerarem o *espaço de circulação* como o segundo item que lhes proporciona um melhor nível de satisfação num grande supermercado, e os dirigentes se posicionarem da mesma maneira, o GAP, com -0,28, indica que, de toda forma, há uma diferença pequena entre as valorações dadas pelos dois. Essa diferença decorreria de os dirigentes acreditarem que os grandes supermercados oferecem mais satisfação aos clientes, nesta variável, do que estes mesmos afirmam.

A variável *estacionamento* obteve a terceira menor média, no grau de importância dado pelo cliente do pequeno supermercado, com valor de 4,44, confrontando-se com as médias de todas as variáveis da mesma questão no instrumento de pesquisa.

Esse resultado, ao que tudo indica, mostra que os clientes julgam importante o estacionamento em um supermercado. Observa-se, de acordo com a Tabela 16, que os dirigentes entrevistados do setor consideraram o estacionamento como a segunda variável menos importante. Isso faz parecer que tanto os dirigentes como os clientes deram opiniões semelhantes, uma vez que, para estes, é a terceira variável menos importante e, para aqueles, é a segunda.

Entretanto, realizando-se análise sob outra ótica, poderá ser encontrada interpretação divergente, porque, apesar da classificação similar, a média dada pelos clientes é acima de quatro, significando que a variável é importante, ao passo que a média resultante da opinião dos dirigentes foi de 3,80, os quais acham que não chega a ser tão importante para os clientes. Afora essa consideração, o *estacionamento* possui GAP de 0,64, demonstrando haver uma distância razoável entre as opiniões dos clientes e dirigentes.

Observando-se o Gráfico 06, em apêndice, tem-se uma melhor visibilidade da posição que o *estacionamento* ocupa em relação às demais variáveis estudadas, quanto ao grau de importância dada pelos clientes, em valores percentuais. Entretanto, como este valor percentual considera apenas as respostas referentes ao ponto cinco da escala Likert utilizada, o gráfico apontará esta variável como a quarta menos importante, em relação às demais variáveis, diferentemente da média já comentada, a qual considera todos os cinco pontos da escala e posiciona o *estacionamento* como a terceira menos importante.

Estacionamento	Cliente			Dirigente	GAP
	Média	%	Desvio-Padrão	Média	
Importância	4,44	58,4	0,84	3,80	0,64
Satisfação (Pequenos Supermercados)	3,10	40,9	1,87	3,80	-0,7
Satisfação (Grandes Supermercados)	4,19	84,9	0,87	4,30	-0,11

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 16 – Resultados da Variável Estacionamento na Opinião dos Clientes e Dirigentes Supermercadistas

O desvio padrão do *estacionamento* (0,84) foi o que apresentou o maior valor em relação às outras variáveis, ou seja, o nível de variabilidade das respostas foi o mais elevado. Os dados parecem sugerir que as opiniões dos clientes variaram razoavelmente, entre os cinco pontos da escala Likert utilizada, isto é, a variação da resposta de um cliente para outro foi mediana, podendo-se levantar a hipótese de que, para o *estacionamento*, não parece haver grande homogeneidade nas preferências dos clientes.

No que se refere ao grau de satisfação com o *estacionamento* dos pequenos supermercados, segundo os clientes, os números sugerem que não estão satisfeitos, pois a média encontrada, de 3,10, a menor de todas, fica bem abaixo da pontuação mínima necessária para se ter bom grau de satisfação, isto é, abaixo do ponto 4 da escala utilizada. Já em relação aos grandes, o *estacionamento* ficou com média 4,19, atingindo bom nível de satisfação.

Os índices percentuais apontam para conclusão análoga: os clientes apresentam um grau de satisfação de 84,9% com o *estacionamento* dos grandes

supermercados, ao passo que, com os pequenos, indicam um grau no valor de 40,9%. Segundo a Tabela 27 em apêndice, o Teste de Igualdade de Duas Proporções, através do Valor-P, também avaliou que o grande supermercado proporciona uma satisfação maior quanto ao seu *estacionamento*, na percepção do cliente.

Portanto, parece haver certa vantagem competitiva favorável aos grandes supermercados em relação aos pequenos concorrentes, principalmente nos casos em que esse fator for essencial para o cliente realizar suas compras. Essa vantagem pode ser avaliada por vários ângulos. Um deles é através do grau de importância dada à variável pelos clientes, quando a vantagem não parece ser tão grande, porque o estacionamento foi classificado como o terceiro item menos importante para eles.

Por um outro ângulo, essa vantagem aparenta ser muito grande, quando examinada pela diferença numérica entre as médias de ambos (-1,09), sugerindo que o pequeno supermercado necessita melhorar muito, neste item, para atingir o grau de satisfação já proporcionado pelo outro.

Avaliando ainda sob um outro ângulo, a vantagem se fortifica também, ao se verificar que o pequeno supermercado encontra-se um nível abaixo da escala de satisfação em comparação com o grande.

O segundo maior valor de desvio padrão referente à satisfação dos clientes com o pequeno supermercado está no item *estacionamento* com 1,87, indicando haver elevada variabilidade nas respostas coletadas, quando comparada com os valores das outras variáveis. Já em relação à satisfação com o grande supermercado, o desvio padrão representa o quarto menor valor, 0,87, sugerindo existir uma variação pequena nas respostas, ou seja, as opiniões dadas pelos



clientes aparentam pouca desigualdade acerca do *estacionamento* dos grandes supermercados.

Conforme as opiniões dos dirigentes, quanto ao grau de satisfação de seus clientes com o *estacionamento* oferecido pelos pequenos supermercados, esta seria a quarta variável de menor valor de média (3,80), não proporcionando bom nível de satisfação, como os próprios clientes opinaram, dando-lhe média de 3,10. O valor do GAP, nesse caso, foi de -0,70, fazendo os dados aparentarem que, apesar de clientes e dirigentes posicionarem o *estacionamento* no mesmo intervalo da escala, há alguma incoerência entre as percepções de uns e dos outros, isto é, os últimos estariam com uma percepção razoavelmente distante das percepções dos primeiros, valorando para mais a satisfação dos clientes.

Analisando, neste momento, as opiniões dos dirigentes, quanto ao grau de satisfação de seus clientes com o *estacionamento* dos grandes supermercados, esta variável estaria proporcionando um nível muito bom de satisfação, rendendo-lhe uma média alta, no valor de 4,30, em comparação com todas as variáveis da mesma questão.

Apesar de os clientes considerarem o *estacionamento* como o terceiro item que lhes proporciona melhor nível de satisfação, num grande supermercado, juntamente com *organização de prateleiras*, e os dirigentes se posicionarem de forma bastante similar, o GAP de -0,11 indica que, de toda forma, existe uma sutil diferença entre as valorações dadas pelos dois. Essa diferença originar-se-ia de os dirigentes acreditarem que os grandes supermercados oferecem mais satisfação aos clientes quanto ao *estacionamento* do que estes mesmos afirmam.

A variável *formas/facilidades de pagamento* encontra-se entre as cinco menores médias, com valor 4,50, no grau de importância dado pelo cliente do

pequeno supermercado, dentre as catorze oferecidas na questão formulada. Este valor insinua que tais clientes parecem estar dando boa valoração a este tipo de serviço. De acordo com a Tabela 17, os dirigentes entrevistados possuem uma percepção próxima da importância dessa característica para sua clientela, porque as *formas/facilidades de pagamento* também se encontram entre as cinco médias mais baixas, dos catorze elementos apresentados. Ou seja, esta variável aparece dentre as cinco médias de menor valor, no grau de importância, tanto para os consumidores como na presunção dos dirigentes acerca de seus clientes. Assim, nela, o índice de discordância de opiniões entre clientes/dirigentes pode ser caracterizado como pequeno, apresentando GAP de 0,20.

Formas/ facilidades de pagamento	Cliente			Dirigente	GAP
	Média	%	Desvio- Padrão	Média	
Importância	4,50	59,4	0,73	4,30	0,2
Satisfação (Pequenos Supermercados)	3,89	78,5	0,84	3,60	0,29
Satisfação (Grandes Supermercados)	4,02	78,8	1,28	4,20	-0,18

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 17 – Resultados da Variável Formas/Facilidades de Pagamento na Opinião dos Clientes e Dirigentes Supermercadistas

É importante ressaltar que o fato de a variável encontrar-se entre as médias mais baixas não significa afirmar que careça de importância. Pretende-se mostrar apenas sua posição classificatória com as outras catorze. Qualquer uma destas que alcançar média igual ou maior que quatro será considerada importante ou muito

importante, bem como aquela que tiver média abaixo de quatro poderá ser considerada como de pouca ou de nenhuma importância, dependendo de seu valor.

Observa-se melhor a posição da variável *formas/facilidades de pagamento*, ao se avaliar o Gráfico 06, no apêndice. No caso do valor percentual do grau de importância das *formas/facilidades de pagamento*, sua colocação, no gráfico, foi mantida como a quinta variável de menor valor, em concordância com a sua média.

O desvio padrão das *formas/facilidades de pagamento*, quanto ao grau de importância, foi relativamente alto, com valor de 0,73, o qual parece indicar um nível de variabilidade moderada entre as respostas dos clientes, portanto as opiniões dos clientes entrevistados aparentam não serem tão uniformes.

Quanto ao posicionamento dos dirigentes supermercadistas sobre o grau de importância que seus clientes dão às *formas/facilidades de pagamento*, a média encontrada foi de 4,30, sendo a variável com o quinto valor de média mais baixo dentre as catorze pesquisadas, idêntico ao *espaço de circulação*. Este número, confrontado com o da média encontrada dos clientes (4,50), sugere a existência de similaridade entre os juízos de valor das duas unidades de análise, pois as *formas/facilidades de pagamento* surgem como a quinta variável menos importante para ambos. O GAP entre as opiniões de ambos resultou em 0,20, para o grau de importância da variável em foco. Este dado, por seu baixo valor, parece confirmar o pequeno nível de discordância de opiniões entre clientela e direção.

É essencial ressaltar, neste momento, que a afirmação do parágrafo antecedente não teve a intenção de dizer que as *formas/facilidades de pagamento* não eram importantes para o cliente do pequeno supermercado, mesmo porque sua média de 4,50 indica que sim. O que se pretendeu dizer foi que, dentre todas as

variáveis pesquisadas na mesma questão, as *formas/facilidades de pagamento* obtiveram a quinta menor valoração pelos clientes e pelos dirigentes.

A respeito do grau de satisfação dos clientes com a oferta de *formas/facilidades de pagamento*, os números dão a entender que existe um melhor grau de satisfação daqueles com os grandes supermercados, com média de 4,02, que com os pequenos, de média de 3,89.

Os índices percentuais dos graus de satisfação seguem o mesmo raciocínio: os clientes demonstram estar com nível de satisfação em 78,5% com as *formas/facilidades de pagamento* dos pequenos supermercados, enquanto, com os grandes concorrentes, estaria em torno de 78,8%. Segundo a Tabela 27, em apêndice, o Teste de Igualdade de Duas Proporções indicou que o grande supermercado proporciona melhor grau de satisfação, quanto à oferta de *formas/facilidades de pagamento*, na percepção do cliente, com valor-P igual a 0,454, do que o pequeno supermercado.

Conseqüentemente, ao que tudo indica, o primeiro não deve julgar-se em tanta vantagem sobre o outro, porque a diferença numérica apresenta-se bem pequena entre as médias de ambos, apesar de os clientes demonstrarem, através da média inferior a quatro, que possuem grau de satisfação baixo. Além disso, a variável em análise foi considerada pelos clientes como a segunda menos importante, de forma que existe uma pequena vantagem numérica sobre um item não tão importante, em relação às outras variáveis.

O desvio padrão referente à satisfação dos clientes com o elemento *formas/facilidades de pagamento* dos pequenos supermercados representa um dos mais baixos de todas as variáveis, com valor de 0,84, sugerindo um nível de variação bem pequeno entre as respostas coletadas. Já o desvio padrão referente à

satisfação desse serviço nos grandes estabelecimentos propõe um resultado muito diferente, pois, com 1,28, figura como a questão de maior variabilidade nas respostas dos clientes, quando comparado com os resultados das demais variáveis.

As presunções dos dirigentes, quanto ao grau de satisfação de seus clientes com a oferta de *formas/facilidades de pagamento*, propõem que eles acreditam haver, com média de 3,60, um grau de satisfação menor dos clientes com os pequenos supermercados do que, na verdade, relata a média de satisfação obtida com os próprios, de valor 3,89. O GAP entre as médias coletadas com clientes e dirigentes resultou em 0,29.

Em outras palavras, os dirigentes supõem que os clientes estão menos satisfeitos com esta variável, nos pequenos supermercados, do que realmente indicam as opiniões destes. Assim sendo, os dados aparentam ter pequeno viés na percepção dos dirigentes supermercadistas, neste caso.

Quanto ao grau de satisfação dos clientes com esta variável, nos grandes supermercados, os dirigentes parecem acreditar que, com média igual a 4,20, os clientes estariam com grau de satisfação maior do que realmente dizem estar, com média de 4,02. Logo, tanto clientes como dirigentes insinuaram que os primeiros estão satisfeitos com este item.

O GAP encontrado foi de baixo valor, igual a -0,18, por isso sugere haver um baixo nível de discordância entre as opiniões dos clientes e dirigentes. Isso pode significar que, realmente, os dirigentes possuem um bom conhecimento do que seus clientes pensam sobre o tema.

A variável *localização* encontra-se entre as quatro menores médias encontradas, com valor 4,48, no grau de importância dado pelo cliente do pequeno

supermercado, dentre as catorze oferecidas na questão formulada. Este valor sugere que os clientes de tais lojas consideram importante este aspecto.

De acordo com a Tabela 18, os dirigentes supermercadistas entrevistados detêm uma visão aproximada da importância dessa característica para sua clientela. Isso se deve, provavelmente, ao fato de a *localização* posicionar-se, classificatoriamente, entre as quatro médias de valoração mais baixas, dos catorze elementos apresentados.

Vê-se, então, que esta variável posiciona-se entre as quatro médias de menor valor no grau de importância para os consumidores e, também, na opinião dos dirigentes sobre seus clientes. Diante destes números, nesta variável, o índice de discordância de opiniões entre clientes/dirigentes é pequeno, apresentando GAP de 0,28.

Localização	Cliente			Dirigente	GAP
	Média	%	Desvio-Padrão	Média	
Importância	4,48	57,3	0,73	4,20	0,28
Satisfação (Pequenos Supermercados)	4,17	87,1	0,80	4,30	-0,13
Satisfação (Grandes Supermercados)	3,82	72,3	0,92	3,20	0,62

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 18 – Resultados da Variável Localização na Opinião dos Clientes e Dirigentes Supermercadistas

Verifica-se melhor a posição da variável *localização*, ao se observar o Gráfico 06, no apêndice. No caso da importância, sua colocação foi alterada para a terceira de menor valor, divergindo da sua média, que a classificou como sendo a quarta menos importante.

O desvio padrão da *localização*, quanto ao grau de importância, obteve o valor 0,73, igual ao da variável *formas/facilidades de pagamento*. Assim, o nível de variabilidade das respostas dos clientes pode ser descrito como relativamente alto, ou seja, as percepções dos clientes entrevistados não demonstram muita uniformidade.

Tratando-se do posicionamento dos dirigentes dos pequenos supermercados sobre o grau de importância que seus clientes dão à *localização*, a média encontrada foi de 4,20, sendo a variável com o quarto valor de média mais baixo entre as catorze pesquisadas. Comparando-se este número com o da média resultante dos clientes (4,48), aparenta existir alguma similaridade entre as avaliações dadas pelas duas unidades de análise, pois, em ambas, aparecem como a quarta variável de menor valor de importância dentre todas.

O resultado do GAP entre as opiniões dos clientes e dirigentes foi de 0,28, para o grau de importância da variável em análise. Este dado apresenta pequeno valor, parecendo confirmar o baixo nível de discordância de opiniões entre clientes/dirigentes.

O grau de satisfação dos clientes com a *localização* mostra números que indicam existir uma melhor satisfação destes com os pequenos supermercados, alcançando a média de 4,17, do que com os grandes supermercados, com média de 3,82. Os índices percentuais dos graus de satisfação acompanham a mesma linha de raciocínio: os clientes demonstram estar com uma satisfação de 87,1% com a *localização* dos pequenos, enquanto, com os grandes, o grau da escala de satisfação estaria em torno de 72,3%, isto é, inferior ao percentual daqueles.

O Teste de Igualdade de Duas Proporções também indicou que o pequeno supermercado oferece melhor satisfação, quanto à *localização*, na percepção do

cliente, com valor-P igual a 1,000, do que o mesmo serviço no grande concorrente, como mostra a Tabela 27, no apêndice. Desta forma, os números parecem revelar que o primeiro grupo encontra-se com alguma vantagem sobre o segundo, apesar de os clientes elegerem a *localização* como uma das quatro variáveis de média de menor valor de importância.

Essa vantagem do pequeno supermercado parece solidificar-se, ao se verificar que a diferença entre as duas médias de satisfação, dadas pelos clientes, é de valor mediano (0,35), bem como a média dirigida ao grande supermercado pelos clientes, com 3,20, fica abaixo da pontuação quatro, a qual proporciona melhor grau de satisfação.

O desvio padrão referente à satisfação dos clientes com o elemento *localização* do pequeno supermercado representa o mais baixo de todas as variáveis, com valor de 0,80, indicando um nível de variação bastante pequeno entre as respostas coletadas dos clientes, neste caso. Quanto ao desvio padrão referente à satisfação deste serviço no outro grupo, propõe um resultado moderado, pois, com 0,92, apresenta-se com uma variabilidade baixa nas respostas dos clientes, quando comparado com os resultados das demais variáveis da mesma questão.

O posicionamento dos dirigentes entrevistados quanto ao grau de satisfação de seus clientes com a *localização* sugere haver, com média de 4,30, um grau de satisfação maior dos clientes com os pequenos supermercados, do que, em realidade, indica a média de satisfação obtida com os próprios, de valor 4,17. O GAP entre as médias coletadas com clientes e dirigentes resultou em -0,13, ou seja, um valor pequeno. Em resumo, os dirigentes supõem que os clientes estão mais satisfeitos com esta variável, nos pequenos supermercados, do que realmente



indicam as opiniões destes. Assim sendo, os dados sugerem haver pequeno viés na percepção dos dirigentes supermercadistas.

Quanto ao posicionamento dos dirigentes a respeito do grau de satisfação de seus clientes com a *localização* dos grandes supermercados, ao que tudo indica, acredita-se existir menor satisfação do que os próprios clientes sugerem ter, com médias, respectivamente, de 3,20 e 3,82. O GAP resultante destas duas médias é de 0,62, o terceiro maior valor referente à satisfação com os grandes supermercados. Neste caso, a diferença entre as idéias dos clientes e as dos dirigentes aparenta ser mediana, acreditando estes que aqueles estão menos satisfeitos do que em verdade opinam estar.

A variável *ofertas/promoções* encontra-se entre as seis menores médias encontradas no grau de importância, com valor 4,55 dado pelo cliente do pequeno supermercado, dentre as catorze oferecidas na questão formulada. Este valor sugere que os clientes de tais estabelecimentos estão dando importância a esse aspecto.

De acordo com a Tabela 19, os dirigentes supermercadistas entrevistados têm uma visão aproximada da importância dessa característica para sua clientela. Isso se deve, provavelmente, ao fato de as *ofertas/promoções* encontrarem-se, classificatoriamente, entre as seis médias de valoração mais baixas ou entre as cinco de maior média dadas por eles, 4,40, dentre os catorze elementos apresentados nos roteiros de pesquisa.

Constata-se, portanto, que esta variável posiciona-se entre as seis médias de menor valor, no grau de importância, tanto para os consumidores como, também, na opinião dos dirigentes sobre seus clientes. Diante destes números, o índice de

discordância entre as opiniões insinua ser bem pequeno, apresentando GAP de 0,15.

Ofertas/ promoções	Cliente			Dirigente	GAP
	Média	%	Desvio-Padrão	Média	
Importância	4,55	63,8	0,72	4,40	0,15
Satisfação (Pequenos Supermercados)	3,55	63,2	0,99	3,90	-0,35
Satisfação (Grandes Supermercados)	3,64	64,9	0,97	3,80	-0,16

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 19 – Resultados da Variável Ofertas/Promoções na Opinião dos Clientes e Dirigentes Supermercadistas

Verifica-se melhor a posição da variável *ofertas/promoções*, ao se observar o Gráfico 06, no apêndice. No caso da importância das *ofertas/promoções*, sua colocação foi mantida pelos valores percentuais, os quais a apontam como a sexta de menor valor de média. Portanto, o Gráfico 06 ratifica o resultado da média.

O desvio padrão das *ofertas/promoções*, quanto ao grau de importância, tem valor 0,72. Assim, o nível de variabilidade das respostas dos clientes pode ser descrito como relativamente alto, portanto as opiniões dos clientes entrevistados aparentam não demonstrar uniformidade.

Sobre o posicionamento dos dirigentes dos pequenos supermercados em relação ao grau de importância que seus clientes dão às *ofertas/promoções*, a média encontrada foi de 4,40, sendo uma das variáveis com o quinto valor de média mais alto dentre as catorze pesquisadas. Comparando-se este número com o da média resultante dos clientes (4,55), aparenta existir alguma similaridade entre as

valorações dadas pelas duas unidades de análise, pois ambas propõem que variável é importante.

O resultado do GAP entre as opiniões dos clientes e dirigentes foi de 0,15, para o grau de importância da variável em análise. Este dado, por seu pequeno valor, apresenta nível de discordância baixo entre as opiniões de clientes/dirigentes, confirmando, ao que tudo indica, uma possível semelhança entre seus juízos de valor. Em outras palavras, as informações sugerem que os dirigentes têm um bom nível de conhecimento acerca de seus clientes, nesta análise.

O grau de satisfação dos clientes com as *ofertas/promoções* mostra números que indicam existir uma discreta vantagem a favor do grande supermercado em relação ao pequeno, porque suas respectivas médias foram de 3,64 e de 3,55. Os índices percentuais dos graus de satisfação seguem a mesma linha de raciocínio: os clientes demonstram estar com um nível de satisfação em 64,9% com as *ofertas/promoções* dos grandes supermercados, enquanto, com os pequenos, estaria em torno de 63,2%.

O Teste de Igualdade de Duas Proporções também indicou que o grande supermercado oferece melhor grau, na escala de satisfação, quanto às *ofertas/promoções*, na percepção do cliente, com valor-P igual a 0,307, do que o mesmo serviço no outro grupo, de acordo com a Tabela 27, no apêndice.

Logo, os números parecem determinar que o grande supermercado encontra-se em vantagem, contudo ela é aparente, mostra-se muito frágil, ao que tudo indica. Primeiro, porque o grande estabelecimento, como o pequeno, ainda não está conseguindo proporcionar bom nível de satisfação ao cliente, uma vez que sua média foi inferior a quatro. Segundo, porque a diferença numérica entre as médias dos graus de satisfação com ambos foi ínfima, no valor de -0,09, a favor dos

grandes, podendo-se, talvez, até desconsiderá-la. Portanto, o grau de satisfação dos clientes com as *ofertas/promoções* realizadas pelos pequenos e grandes supermercados aparenta ser extremamente semelhante.

Quanto ao desvio padrão relativo à satisfação dos clientes com o elemento *ofertas/promoções* dos pequenos supermercados, ele corresponde a um resultado pequeno de variabilidade nas respostas dos clientes, cujo valor encontrado foi de 0,99. No desvio padrão referente à satisfação com este serviço nos grandes supermercados, insinua-se um resultado similar, pois, com 0,97, apresenta-se pequena variabilidade nas respostas dos clientes, quando comparado com as médias das demais variáveis da mesma questão.

Os dirigentes, quanto ao grau de satisfação de seus clientes com as *ofertas/promoções* do pequeno supermercado, manifestaram que, com média de 3,90, os clientes não estariam muito satisfeitos. O fundamento disso estaria no fato de esta média não ter alcançado o valor pontual mínimo da escala utilizada, a qual demonstra haver bom nível de satisfação, que é quatro. O GAP entre as médias dos clientes e dirigentes resultou em -0,35, um número razoável, por meio do qual se levanta a hipótese de os dirigentes dos pequenos supermercados estarem valorando a mais o grau de satisfação de seus clientes relativo às *ofertas/promoções* dos pequenos supermercados, do que de fato os próprios demonstram estar. Por conseguinte, as informações insinuam existir um viés no grau de percepção dos dirigentes supermercadistas, mesmo estes tendo indicado que seus clientes estariam com nível de satisfação baixo com esta variável, como os próprios também demonstraram estar.

A percepção dos dirigentes, acerca do grau de satisfação de seus clientes com as *ofertas/promoções* dos grandes supermercados, assemelha-se ao dos

pequenos, porque também propõe existir melhor valor na escala utilizada, 3,80, do que o indicado pelos próprios clientes, 3,64. O GAP resultou em um valor baixo, igual a -0,16, mostrando a possibilidade de os dirigentes estarem dando valor mais alto no grau de satisfação do que os próprios clientes dão. O valor do GAP revela também uma pequena diferença numérica entre as duas médias, que parece sugerir um bom conhecimento daqueles sobre estes.

A variável *organização de prateleiras/seções* encontra-se entre as sete maiores médias calculadas, com valor equivalente a 4,61, relativo ao grau de importância dado pelos clientes do pequeno supermercado, confrontando-a com as catorze variáveis estudadas na questão formulada.

Este valor faz transparecer que os clientes dos pequenos supermercados consideram importante esse aspecto numa loja do setor. De acordo com a Tabela 20, os dirigentes entrevistados parecem vislumbrar a importância dessa característica para sua clientela, mesmo exibindo uma moderada distorção numérica entre as médias indicadas pelas unidades de análise: os dirigentes deram média de 4,30, e os clientes, 4,61.

Frente a estes números, o índice de discordância entre as opiniões de clientes/dirigentes, com GAP de 0,31, insinua ser de valor razoável. Essa distorção também propõe que os dirigentes acreditam que, para seus clientes, esta variável é menos importante do que os próprios indicam. Portanto, aqui, ao que tudo indica, há relativo viés numérico no conhecimento dos dirigentes acerca da clientela.

Percebe-se melhor a posição da variável *organização de prateleiras/seções*, ao se observar o Gráfico 06, no apêndice. No caso da importância da *organização das prateleiras/seções*, sua colocação foi mantida pelos valores percentuais, os

quais a apontam como a sétima variável de maior valor de média, portanto o Gráfico 06 parece confirmar o resultado da média.

Organização das prateleiras/ seções	Cliente			Dirigente	GAP
	Média	%	Desvio-Padrão	Média	
Importância	4,61	65,0	0,58	4,30	0,31
Satisfação (Pequenos Supermercados)	3,83	74,7	0,92	3,90	-0,07
Satisfação (Grandes Supermercados)	4,19	86,6	0,83	4,20	-0,01

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 20 – Resultados da Variável Organização das Prateleiras/Seções na Opinião dos Clientes e Dirigentes Supermercadistas

O desvio padrão da *organização de prateleiras/seções*, relativo ao grau de importância, tem valor 0,58, portanto o nível de variabilidade das respostas dos clientes pode ser descrito como pequeno, ou seja, as respostas dos clientes entrevistados não demonstram grandes alternâncias entre os cinco pontos da escala utilizada.

Quanto às colocações dos dirigentes referindo-se ao grau de importância que seus clientes concedem à *organização de prateleiras/seções*, a média encontrada foi de 4,30, correspondendo ao sexto valor de média mais alto dentre as catorze variáveis pesquisadas. Comparando-se este número com o da média resultante dos clientes (4,61), observa-se existir certa diferença entre as avaliações dadas pelas duas unidades de análise, entretanto ambas as médias propõem que a variável é importante.

O resultado do GAP entre as opiniões dos clientes e dirigentes foi de 0,31, para o grau de importância da variável em análise. Este dado, comparado com os outros GAPs, demonstra ser de baixo valor. Mesmo assim, parece confirmar a provável existência de discordância entre as opiniões de clientes/dirigentes, contudo o nível de discordância se apresenta tênue.

O grau de satisfação dos clientes com a *organização de prateleiras/seções* mostra números que indicam existir certa vantagem para os grandes supermercados, com média de 4,19, em comparação com os pequenos, com média de 3,83. Os índices percentuais dos graus de satisfação apontam o mesmo: os clientes demonstram estar com um grau de satisfação em 86,6% com a *organização de prateleiras/seções* dos grandes supermercados, enquanto, com o outro grupo, estaria em torno de 74,7%.

O Teste de Igualdade de Duas Proporções, com valor-P igual a 0,000, também indicou que o grande supermercado oferece nível de satisfação aos clientes, quanto à *organização de prateleiras/seções*, superior ao mesmo serviço no pequeno, que, com média abaixo de quatro, não proporciona bom nível de satisfação à clientela, conforme a Tabela 27, no apêndice.

Desta maneira, os números parecem determinar que os maiores encontram-se em vantagem sobre os menores, nesta variável. Deve-se ter cuidado no que se refere a essa vantagem, porque, apesar de o pequeno supermercado não proporcionar bom nível de satisfação, a diferença numérica entre as médias de ambos se apresenta pequena (-0,36).

Um outro aspecto a considerar acerca dessa vantagem trata-se do valor do desvio padrão relativo à satisfação dos clientes com o elemento *organização de prateleiras/seções*. Nos pequenos, o desvio padrão corresponde a um resultado

considerado de baixa variabilidade nas respostas dos clientes, cujo valor é 0,92. No desvio padrão referente à satisfação deste serviço nos estabelecimentos maiores, há uma interpretação semelhante, pois, com 0,83, apresenta-se com uma variabilidade pequena nas respostas dos clientes. Assim, nos dois casos, existe uma sutil variação entre as respostas dos clientes acerca de seu grau de satisfação sobre a variável em foco.

Essa vantagem do grande frente ao pequeno, no que diz respeito ao grau de satisfação dos clientes, aparenta ser modesta, porque a diferença numérica entre as duas médias indicou ser pequena, e os respectivos desvios padrões são similares. Desta forma, a vantagem se equilibra apenas sobre a modesta diferença numérica entre as médias e no fato de o pequeno supermercado posicionar-se abaixo da pontuação mínima necessária para proporcionar uma boa satisfação ao cliente.

Os dirigentes, quanto ao grau de satisfação de seus clientes com a *organização de prateleiras/seções* do pequeno supermercado, manifestaram que, com média de 3,90, os clientes não estariam bem satisfeitos com esta variável. O fundamento disso poderia estar no fato de a média não ter alcançado o valor pontual mínimo da escala utilizada. O GAP entre as médias de clientes e dirigentes resultou em -0,07, um número diminuto, através do qual se cogita a idéia de os dirigentes entrevistados terem uma boa percepção do grau de satisfação de seus clientes sobre a *organização de prateleiras/seções* de suas lojas.

A percepção dos dirigentes acerca do grau de satisfação com a *organização de prateleiras/seções* dos grandes supermercados apresenta-se quase igual à dos pequenos supermercados, porque as opiniões dos clientes/dirigentes mostram-se, praticamente, idênticas, com GAP de valor ínfimo igual a -0,01. Estas informações



sugerem a possibilidade de os dirigentes terem nesta variável, um excelente conhecimento do comportamento de seus clientes.

A variável *preço dos produtos* foi a que obteve a terceira maior média, no valor de 4,69, referente ao grau de importância dado pelo cliente do pequeno supermercado, dentre todas as indicadas no roteiro de entrevistas. Esse resultado parece demonstrar que os clientes dão extremo valor ao *preço dos produtos*. Vê-se que, segundo a Tabela 21, os dirigentes entrevistados estão percebendo essa característica no comportamento de sua clientela, uma vez que, ao *preço dos produtos*, foi dada a quarta média mais alta, 4,50, entre as catorze variáveis apresentadas. Por conseguinte, neste caso, encontra-se um dos menores índices de discordância entre as opiniões de clientes/dirigentes, com GAP de 0,19, em relação ao grau de importância.

Preços dos produtos	Cliente			Dirigente	GAP
	Média	%	Desvio-Padrão	Média	
Importância	4,69	72,4	0,55	4,50	0,19
Satisfação (Pequenos Supermercados)	3,82	71,7	0,89	3,90	-0,08
Satisfação (Grandes Supermercados)	3,26	43,7	1,07	2,60	0,66

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 21 – Resultados da Variável Preços dos Produtos na Opinião dos Clientes e Dirigentes Supermercadistas

Pode-se vislumbrar melhor esse destaque que o *preço dos produtos* alcançou, ao se observar o Gráfico 06, no apêndice. Quanto à variável em foco, o gráfico a apresenta como sendo o segundo item de maior valor, igualmente à média.

O desvio padrão de *preço dos produtos*, com valor de 0,55, propõe um nível de baixa variabilidade nas respostas. Isso parece demonstrar que as respostas dos clientes foram relativamente semelhantes, ou seja, a variação da resposta de um cliente para outro foi modesta. Então, como a variação mostrou-se pequena numa variável de média alta, talvez se possa levantar a hipótese de que, para muitos, o *preço* é importante, enquanto, para outra grande parcela de clientes, é ainda mais.

Sobre o posicionamento dos dirigentes entrevistados em relação ao grau de importância que seus clientes dão aos *preços dos produtos*, a média encontrada foi de 4,50, sendo a variável com o quarto valor de média mais alto dentre as catorze pesquisadas. Comparando-se este número com o da média resultante dos clientes (4,69), verifica-se uma aparente similaridade entre as valorações dadas pelas duas unidades de análise, pois, em ambas, as médias estão acima do ponto quatro.

Além disso, o resultado do GAP entre as opiniões de clientes e dirigentes foi de 0,19, para o grau de importância da variável em análise, ou seja, existe uma diferença numérica diminuta entre as duas opiniões, insinuando uma provável confirmação do baixo nível de discordância de opiniões entre clientes/dirigentes.

Discorrendo, neste momento, sobre o grau de satisfação dos clientes com o *preço dos produtos*, os números indicam que o pequeno supermercado está em vantagem, com média de 3,82, quando comparado com o grande concorrente, com média de 3,26. As duas médias sugerem que os clientes não estão com bom nível de satisfação com a variável, além disso, apresentam uma considerável diferença numérica entre as duas médias, no valor de 0,56, favorável ao pequeno supermercado.

Os índices percentuais dos graus de satisfação apontam para o mesmo resultado: os pequenos demonstram estar mais próximos de proporcionar satisfação

aos clientes, nesta variável, com 71,7% de satisfação, enquanto os grandes supermercados estariam mais distantes de atingir satisfação, com o *preço* dos seus produtos, pois seu nível é de 43,7%.

O Teste de Igualdade de Duas Proporções, com valor-P igual a 1,000, indicou também que o pequeno supermercado está em vantagem, quanto ao *preço dos produtos*, conforme a Tabela 27, no apêndice. Essa vantagem aparenta ser interessante para os menores, pois parece estar alicerçada pelo GAP e pelo grau de importância dado ao elemento *preço dos produtos* pelos clientes.

Quanto ao desvio padrão, nos pequenos supermercados, relativo à satisfação dos clientes com a variável em análise, ele equivale a um resultado muito pequeno de variabilidade nas respostas dos clientes, cujo valor é 0,89, encontrando-se posicionado próximo ao menor valor dos desvios padrões dentre todas variáveis, que é 0,80. O desvio padrão referente à satisfação com este item, nos grandes supermercados, com valor de 1,07, ao que tudo indica, merece uma interpretação diversa da dos outros, pois ele corresponde ao terceiro maior valor dos desvios padrões entre as catorze variáveis. Este número sugere haver uma variabilidade relativamente alta nas respostas dos clientes.

Os dirigentes, quanto ao grau de satisfação de seus clientes com o *preço dos produtos* do pequeno supermercado, indicaram que, com média de 3,90, não haveria clientes bem satisfeitos, porque a média não alcançou o valor pontual mínimo. O GAP entre as médias de clientes e dirigentes resultou em -0,08, um número ínfimo, através do qual se poderia sugerir uma interpretação em que os dirigentes dos pequenos supermercados poderiam estar conscientes da realidade do comportamento do consumidor acerca do grau de satisfação com esta variável

A percepção dos dirigentes, acerca do grau de satisfação da clientela com o *preço dos produtos* dos grandes supermercados, apresenta-se como sendo a que possui a menor média (2,60), isto é, a que mais dista de proporcionar bom nível de satisfação ao cliente. Sob outro aspecto, os dados sugerem que a maior deficiência dos grandes supermercados reside na variável *preço de produtos*, tanto na opinião dos clientes como na dos dirigentes. O GAP, referente ao grau de satisfação com o grande supermercado, resultou em 0,66, insinuando a possibilidade de os dirigentes terem, nesta variável, uma razoável distorção numérica sobre a intensidade do grau de satisfação dos consumidores, mesmo ambos identificando o *preço dos produtos* com a variável mais precária para oferecer uma boa satisfação. Neste caso, a diferença entre as idéias das duas partes aparenta ser mediana, acreditando os dirigentes que aqueles estão menos satisfeitos do que, em verdade, manifestam.

A variável *qualidade dos produtos* oferecida num supermercado obteve a quarta maior média no que diz respeito ao grau de importância dado pelo cliente do pequeno supermercado, alcançando o valor de 4,67, quando comparando com todas as variáveis relacionadas na mesma questão do roteiro de entrevistas.

Esse resultado passa a idéia de que consideram muito importante a *qualidade dos produtos*, em relação às demais variáveis em estudo. Segundo a Tabela 22, os dirigentes entrevistados possuem opinião semelhante à dos clientes, referindo-se à mesma variável, pois a média encontrada foi de 4,60, o terceiro maior valor.

As duas opiniões aparentam estar em harmonia, já que, para os clientes, a *qualidade dos produtos* corresponde ao quarto maior valor de média, ao passo que, para os dirigentes, constitui o terceiro maior valor, dando a entender que estes têm bom conhecimento sobre seus clientes acerca desta variável, que equivale a um ínfimo índice de discordância entre opiniões de clientes/dirigentes, com GAP de

0,07, em relação ao grau de importância dado a ela. Logo, o GAP parece confirmar o bom conhecimento dos dirigentes sobre o nível de importância que a *qualidade dos produtos* tem para os clientes.

Qualidade dos produtos	Cliente			Dirigente	GAP
	Média	%	Desvio-Padrão	Média	
Importância	4,67	69,7	0,53	4,60	0,07
Satisfação (Pequenos Supermercados)	3,83	76,2	0,81	4,60	-0,77
Satisfação (Grandes Supermercados)	4,10	84,5	0,83	4,10	0

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 22 – Resultados da Variável Qualidade dos Produtos na Opinião dos Clientes e Dirigentes Supermercadistas

O Gráfico 06, no apêndice, exibe melhor a posição que a *qualidade dos produtos* atingiu, apresentando os valores percentuais de cada variável em relação ao grau de importância dada pelos clientes. Entretanto, como este valor percentual leva em conta apenas as respostas marcadas no ponto 5 da escala Likert utilizada, o gráfico apontará esta variável como a quinta mais importante, diferentemente da média já comentada, que considera todos os pontos da escala e posiciona a *qualidade dos produtos* como a quarta mais importante.

O desvio padrão, da *qualidade dos produtos* (0,53) foi o que apresentou o segundo menor valor em relação às demais variáveis, ou seja, o nível de variabilidade das respostas pode ser definido como baixo. Ele parece indicar que as respostas dos clientes variaram moderadamente, entre os cinco pontos da escala Likert utilizada, ou seja, a variação da resposta de um cliente para outro foi razoável, havendo pouca diferença nas suas colocações.

Examinando, neste momento, o grau de satisfação dos clientes com a *qualidade dos produtos*, os números propõem que o grande supermercado está em vantagem, com média de 4,10, em relação aos pequenos supermercados, com média de 3,83, igual ao da *organização das prateleiras/seções*. Os índices percentuais dos graus de satisfação apontam para o mesmo resultado: os primeiros proporcionariam melhor satisfação aos clientes, na *qualidade dos produtos*, com sua média de 84,5%, enquanto os outros, tendo média de 76,2%, estariam oferecendo grau de satisfação inferior.

O Teste de Igualdade de Duas Proporções, com valor-P igual a 0,001, também indicou que o grande supermercado está em vantagem, comparando-se ao pequeno supermercado, quanto à *qualidade dos produtos*, de acordo com a Tabela 27, no apêndice.

Desta forma, os números parecem revelar que o grande estabelecimento encontra-se em vantagem sobre o pequeno, vantagem essa razoável, que parece solidificar-se, ao se constatar que a *qualidade dos produtos* é a quarta maior variável, em grau de importância, indicada pelos clientes. Além disso, os menores encontram-se com média abaixo da pontuação mínima que proporciona bom nível de satisfação, apesar da pequena diferença numérica entre as médias dos dois grupos em questão.

O desvio padrão, na satisfação dos clientes com o elemento *qualidade dos produtos* dos pequenos supermercados, tem o segundo menor valor, 0,81, sugerindo haver baixa variabilidade nas respostas coletadas, quando comparada com os valores das outras variáveis. Os dados insinuam, também, ocorrer o mesmo em relação à satisfação com os maiores, pois representa o terceiro menor valor, 0,83, no desvio padrão, demonstrando, portanto, existir uma baixa variação nas

respostas. Assim, as opiniões dadas pelos clientes aparentam sutil homogeneidade, quando se trata da *qualidade dos produtos* dos dois tipos de estabelecimento comparados.

Segundo as opiniões dos dirigentes, quanto ao grau de satisfação de seus clientes com a *qualidade dos produtos* dos pequenos supermercados, esta seria a variável de maior média (4,60), indicando proporcionar uma satisfação muito alta, divergindo da opinião dos próprios, que deram média de 3,83. O valor do GAP, neste caso, foi de -0,77, o maior de todos.

Portanto, diante da distância entre as duas médias, com GAP de valor elevado, os dados dão a entender que há uma distorção entre as percepções de clientes e dirigentes, ou seja, estes estariam com uma percepção distante do que seus consumidores sentem.

Já nas opiniões dos dirigentes quanto ao grau de satisfação de seus clientes com a *qualidade dos produtos* dos grandes supermercados, esta variável proporcionaria um nível bom de satisfação, no valor de 4,10, idêntico ao que foi concedido pelos clientes, quando comparado com o de todas as variáveis da questão analisada. Neste caso, os dirigentes aparentam conhecer exatamente o que a clientela sente, com GAP de valor zero, isto é, o que esta pensa sobre a qualidade dos produtos é exatamente igual ao que os dirigentes imaginam.

Analisando a variável *qualidade no atendimento*, verifica-se que possui a segunda maior média no que diz respeito ao grau de importância dado pelo cliente do pequeno supermercado, alcançando o valor de 4,70, quando comparando com todas as relacionadas na mesma questão do roteiro de entrevistas. Esse resultado demonstra a idéia de que os clientes a estão considerando de extrema importância em relação às variáveis em estudo.

Segundo a Tabela 23, os dirigentes entrevistados possuem opinião similar à dos clientes, referindo-se à mesma variável, pois o valor concedido foi igual a 4,90, a maior média. As duas opiniões indicam estar em conformidade, já que, para os clientes, a *qualidade no atendimento* corresponde ao segundo maior valor de média, enquanto, para os dirigentes, constitui o maior valor, apontando, possivelmente, que estes estão com bom conhecimento sobre aqueles, no que se refere a esta variável, que equivale a um nível de discordância pequeno, entre as opiniões de clientes e dirigentes, com GAP de -0,20, no que diz respeito ao grau de importância dado a ela. Desta forma, o GAP propõe a confirmação do bom conhecimento dos dirigentes sobre o nível de importância que a *qualidade no atendimento* tem para os clientes.

Qualidade no atendimento	Cliente			Dirigente	GAP
	Média	%	Desvio-Padrão	Média	
Importância	4,70	72,7	0,54	4,90	-0,2
Satisfação (Pequenos Supermercados)	4,07	80,3	0,92	4,10	-0,03
Satisfação (Grandes Supermercados)	3,82	70,8	0,92	3,80	0,02

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 23 – Resultados da Variável Qualidade no Atendimento na Opinião de Clientes e Dirigentes Supermercadistas

O Gráfico 06, no apêndice, exibe melhor a posição que a *qualidade no atendimento* atingiu em relação ao grau de importância dado pelos clientes, apresentando os valores percentuais de cada variável. Este gráfico também apontará esta variável como a segunda mais importante, igualmente à média concedida pelos clientes. Isso permite afirmar que a *qualidade no atendimento* foi a



segunda com maior número de respostas ao ponto 5 da escala, ou seja, a segunda, ao que tudo indica, mais considerada como muito importante.

O desvio padrão da *qualidade no atendimento* corresponde ao terceiro menor valor, dentre todos desvios padrões, sobre grau de importância, 0,54, isto é, o nível de variabilidade das respostas pode ser definido como pouco expressivo. Assim, ratifica-se a interpretação do parágrafo antecedente, indicando que as respostas dos clientes variaram pouco entre os cinco pontos da escala Likert utilizada, ou seja, a variação da resposta de um cliente para outro foi diminuta, não havendo diferenças significantes nas suas colocações.

Examinando, neste momento, o grau de satisfação dos clientes com a *qualidade no atendimento*, os números propõem que o pequeno supermercado está em vantagem, com média de 4,07, em relação aos grandes, com média de 3,82. Os índices percentuais dos graus de satisfação apontam para o mesmo resultado: os menores proporcionam melhor satisfação aos clientes com a *qualidade de seu atendimento*, com valor de 80,3%, enquanto os maiores estão proporcionando satisfação com nível inferior, tendo valor de 70,8%. O Teste de Igualdade de Duas Proporções, com valor-P igual a 0,999, também indica isso, de acordo com a Tabela 27, no apêndice.

Desta forma, a vantagem parece ser considerável, ao se examinar que a *qualidade no atendimento* é a segunda maior variável, em grau de importância, indicada pelos clientes. Além disso, os grandes supermercados estão com média abaixo da pontuação mínima que proporciona bom nível de satisfação. Em outras palavras, o pequeno oferece melhor satisfação à clientela.

Outro aspecto a considerar, acerca dessa vantagem, trata-se do valor do desvio padrão relativo à satisfação dos clientes com o elemento *qualidade no*

*atendimento*. Nos pequenos estabelecimentos, o desvio padrão corresponde a um resultado de baixa variabilidade nas respostas dos clientes, cujo valor é 0,92. O desvio padrão referente à satisfação com essa característica, nos grandes, insinua uma interpretação semelhante, pois, com 0,92, apresenta-se com uma variabilidade baixa nas respostas dos clientes.

Assim, nos dois casos, existe uma variação pequena entre as respostas dos clientes acerca de seu grau de satisfação sobre a variável em foco, de maneira que os desvios padrões não parecem demonstrar vantagem a nenhum dos dois tipos.

De acordo com as opiniões dos dirigentes, quanto ao grau de satisfação de seus clientes com a *qualidade no atendimento* dos pequenos supermercados, esta é a quarta variável de maior média (4,10), indicando proporcionar satisfação e em conformidade com a opinião dos próprios clientes, que deram média de 4,07. O valor do GAP, neste caso, foi de -0,03, correspondendo ao menor de todos.

Portanto, diante da quase inexistência da distância entre as duas médias, com GAP de valor ínfimo, os dados dão a entender que as percepções dos clientes e dirigentes convergem, ou seja, estes estariam com uma percepção aguçada do que seus consumidores sentem.

Já na opinião dos dirigentes, quanto ao grau de satisfação de seus clientes com a *qualidade no atendimento* dos grandes supermercados, esta variável estaria proporcionando nível baixo de satisfação aos clientes, pois sua média, no valor de 3,80, encontra-se abaixo da pontuação mínima para que exista bom nível de satisfação, que é quatro, semelhante ao posicionamento dos clientes, que deram média de 3,82. Neste caso, os dirigentes também indicam conhecer bastante o que os clientes sentem, como o próprio GAP parece confirmar, ao apresentar valor de 0,02.

A variável *relacionamento* teve como propósito verificar o grau de interação entre a empresa e o cliente. Ela obteve média no valor 4,60, quanto ao grau de importância dado pelos clientes do pequeno supermercado confrontando-a com as catorze variáveis analisadas na questão formulada. Este valor faz transparecer que os clientes destas lojas consideram esse aspecto importante. De acordo com a Tabela 24, os dirigentes entrevistados deram média de 4,80 para o grau de importância que seus clientes parecem dar a essa característica.

Os dois posicionamentos parecem seguir na mesma direção, ao concordarem que a variável é importante. Por outro lado, a posição classificatória de importância de cada um mostra-se bem diferente, pois os clientes a qualificaram como a oitava maior média, enquanto os dirigentes, a segunda. As informações sugerem que os dirigentes possuem um conhecimento moderado de seus clientes, sobre esta variável.

Relacionamento	Cliente			Dirigente	GAP
	Média	%	Desvio-Padrão	Média	
Importância	4,60	64,4	0,60	4,80	-0,2
Satisfação (Pequenos Supermercados)	4,15	82,9	0,90	4,40	-0,25
Satisfação (Grandes Supermercados)	3,69	61,5	0,97	2,60	1,09

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 24 – Resultados da Variável Relacionamento na Opinião de Clientes e Dirigentes Supermercadistas

O nível de discordância entre as opiniões de clientes/dirigentes acerca do *relacionamento* é pequeno, com GAP de -0,20, referente ao grau de importância .

Desta forma, também indica o moderado conhecimento dos dirigentes sobre o nível de importância que o *relacionamento* tem para os clientes.

Tem-se uma melhor visão da posição da variável *relacionamento*, ao se observar o Gráfico 06, no apêndice, o qual também apontará esta variável como a oitava mais importante, igualmente à média concedida pelos clientes.

O desvio padrão do *relacionamento*, quanto ao grau de importância, tem o pequeno valor de 0,60, insinuando que o nível de variabilidade das respostas dos clientes pode ser descrito como baixo, ou seja, as opiniões não demonstram grandes discrepâncias.

Quanto às colocações dos dirigentes dos pequenos supermercados referindo-se ao grau de importância que seus clientes concedem ao *relacionamento*, a média encontrada foi de 4,80, constituindo a variável com o segundo maior valor de média entre as catorze pesquisadas. Portanto, parece concordar com a dos clientes.

O resultado do GAP entre as opiniões de clientes e dirigentes foi de -0,20, para o grau de importância da variável em análise. Este dado, comparado com os outros GAPs, demonstra ser pouco expressivo, vindo a confirmar a provável existência de certo nível de discordância entre as opiniões de clientes/dirigentes.

O grau de satisfação dos clientes com o *relacionamento* mostra números que sugerem existir uma melhor satisfação deles com os pequenos supermercados, alcançando estes a média de 4,15, do que com os grandes, com média de 3,69. Os índices percentuais dos graus de satisfação seguem o mesmo raciocínio: os clientes demonstram estar com uma satisfação de 88,9% no relacionamento com os menores enquanto, com os maiores, estaria em torno de 61,5%. O Teste de Igualdade de Duas Proporções também indica que os primeiros oferecem melhor grau de satisfação, quanto ao *relacionamento*, na percepção do cliente, com valor-P

igual a 1,000, do que o mesmo serviço nos últimos, conforme a Tabela 27, no apêndice.

Os números propõem que o pequeno supermercado encontra-se em certa vantagem, apesar de os clientes elegerem o *relacionamento* como a oitava variável de maior valor de média. Essa vantagem demonstra justificar-se na diferença entre as duas médias, que é bastante significativa (0,46).

O desvio padrão referente à satisfação dos clientes com o elemento *relacionamento* dos pequenos supermercados representa o quinto valor mais baixo dentre as demais variáveis, com valor de 0,90, propondo haver um nível de variação pequeno entre as respostas coletadas dos clientes. No que se refere ao desvio padrão relativo à satisfação com este serviço nos grandes supermercados, os dados caminham no sentido de um resultado análogo, porque o valor de 0,97 representa uma variabilidade modesta, quando comparada com os resultados das demais variáveis da mesma questão. À vista disso, a divergência definida pelo desvio padrão dos grandes e dos pequenos sugere ser pouco expressiva, tanto para clientes como para dirigentes.

O posicionamento dos dirigentes, quanto ao grau de satisfação de seus clientes no *relacionamento* com o pequeno supermercado, demonstra ser, com média de 4,40, alto, de forma parecida com a média obtida com os próprios clientes, no valor de 4,15. O GAP entre as médias coletadas com clientes e dirigentes resultou em -0,25, ou seja, um valor pequeno.

Em resumo, os dirigentes supõem que os clientes estão um pouco mais satisfeitos com esta variável, nos pequenos supermercados, do que realmente indicam os números dos clientes. Nas duas opiniões, o *relacionamento* foi eleito a segunda variável a proporcionar maior satisfação, mesmo assim, os dados insinuam

haver pequeno viés no grau de percepção dos supermercadistas, decorrente do valor do GAP.

Já sobre o posicionamento dos dirigentes a respeito do grau de satisfação de seus clientes no *relacionamento* com os grandes supermercados, ao que tudo indica, julga-se ser muito inferior ao que os próprios sugerem ter, ponto em que ambos concedem, respectivamente, médias de 2,60 e 3,69. O GAP resultante destas duas médias é de 1,09, o maior valor referente à satisfação com os grandes supermercados, na opinião dos dirigentes. Neste caso, a diferença entre as idéias dos clientes e dirigentes é elevada, acreditando estes que aqueles estão menos satisfeitos do que, em verdade, opinam estar, ou seja, sugere haver um viés no conhecimento dos supermercadistas em relação aos consumidores.

Essa diferença apresenta-se intensa tanto numericamente, como o GAP demonstrou, como quanto à correspondência de significado dos seus valores na escala Likert utilizada. Segundo a escala empregada nesta pesquisa, os clientes indicam estar com nível de satisfação baixo acerca do *relacionamento* num grande supermercado, ao passo que os dirigentes indicaram que eles estariam com nível de satisfação bem menor.

A variável *segurança* encontra-se entre as cinco maiores médias calculadas, com valor 4,64, quanto ao grau de importância conferido pelos clientes do pequeno supermercado, confrontando-a com as catorze variáveis estudadas na questão formulada. Este valor parece revelar que os clientes dos pequenos supermercados consideram esse aspecto como importante numa loja do setor.

De acordo com a Tabela 25, os dirigentes entrevistados parecem vislumbrar tal importância para sua clientela, mesmo exibindo uma pequena diferença numérica entre as duas médias indicadas pelas unidades de análise. Provavelmente, o que

acontece é que, segundo os dirigentes, a *segurança* encontra-se também, classificatoriamente, entre as cinco médias mais altas, com valor de 4,40, dentre todos os elementos apresentados nos instrumentos de pesquisa. Identifica-se, assim, que esta variável posiciona-se entre as cinco médias de maior valor no grau de importância tanto para consumidores como para dirigentes.

O índice de discordância entre as opiniões de ambos insinua ser pequeno, visto que o GAP obteve o valor de 0,24. Assim, os dirigentes aparentam ter um conhecimento aproximado sobre seus clientes acerca desta variável.

Segurança	Cliente			Dirigente	GAP
	Média	%	Desvio-Padrão	Média	
Importância	4,64	70,0	0,64	4,40	0,24
Satisfação (Pequenos Supermercados)	3,20	50,9	1,21	3,50	-0,3
Satisfação (Grandes Supermercados)	3,90	76,1	0,94	4,00	-0,1

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 25 – Resultados da Variável Segurança na Opinião de Clientes e Dirigentes Supermercadistas

Tem-se uma melhor visão sobre a posição da variável *segurança*, ao se observar o Gráfico 06, no apêndice, o qual exibe os valores percentuais de cada variável em relação ao seu grau de importância, segundo os clientes. O gráfico apontará esta variável como a quarta mais importante, diferentemente da média concedida pelos clientes, a qual considera todos os pontos da escala.

O desvio padrão da *segurança*, relativo ao grau de importância, tem valor 0,64, portanto o nível de variabilidade das respostas dos clientes pode ser descrito

como baixo, ou seja, as percepções dos clientes entrevistados não demonstram uniformidade nem grandes variações.

Quanto às colocações dos dirigentes dos pequenos supermercados referindo-se ao grau de importância que seus clientes concedem à *segurança*, a média encontrada foi de 4,40. Neste quesito, foram descobertos dez valores de médias diferentes para catorze variáveis, de forma que o valor da segurança é o intermediário, ou seja, tanto se pode falar em quinto mais alto valor como em quinto mais baixo. Confrontando-se este número com o da média resultante dos clientes (4,64), tem-se a impressão de existir certa diferença numérica entre as valorações dadas pelas duas unidades de análise, entretanto ambas as médias propõem que a variável é importante.

O resultado do GAP entre as opiniões de clientes e dirigentes foi de 0,24, para o grau de importância da variável em análise. Este dado, comparado com os outros GAPs, demonstra ser de pequeno valor, mas, ainda assim, confirma a provável existência de certo nível de discordância entre as posições de clientes/dirigentes.

Os graus de satisfação dos clientes mostram números que indicam que o grande supermercado, com média de 3,90, está em vantagem sobre o pequeno, com média de 3,20, quando se trata de *segurança*. Os índices percentuais de satisfação corroboram isso: os clientes demonstram estar com um grau de satisfação de 76,1% com a *segurança* dos grandes supermercados, enquanto, com os menores, estaria em torno de 50,9%. O Teste de Igualdade de Duas Proporções, com valor-P igual a 0,000, também indicou que o primeiro grupo oferece melhor grau de satisfação, quanto à *segurança*, na percepção do cliente, do que o outro grupo conforme a Tabela 27, no apêndice.



Logo, os números parecem determinar que o grande supermercado encontra-se com boa vantagem sobre o pequeno concorrente. Ao que tudo indica, essa aparente vantagem mostra-se interessante. Primeiro, porque a diferença numérica, no valor de -0,70, entre as médias dos pequenos e dos grandes foi enorme, favorecendo estes. Segundo, porque, mesmo ambos não proporcionando bom nível de satisfação aos clientes, o valor que o grande supermercado atingiu está bem mais próximo de conquistar um nível de satisfação bom. Por último, porque a *segurança* foi considerada pelos clientes como a quinta variável mais importante. Assim, a similaridade que se pode apontar, entre as escalas de satisfação dos pequenos e dos grandes supermercados, parece restringir-se ao fato de que, para ambas, os clientes não estão bem satisfeitos com a *segurança* oferecida.

Quanto ao desvio padrão relativo à satisfação dos clientes com o elemento *segurança* dos pequenos supermercados, ele corresponde a um resultado de mediana variabilidade nas respostas dos clientes, cujo valor é 1,21. No desvio padrão referente à satisfação com este serviço nos grandes supermercados, insinua-se um resultado semelhante, pois, com 0,94, corresponde a uma variabilidade mediana nas respostas dos clientes.

Os dirigentes, quanto ao grau de satisfação de seus clientes com a *segurança* dos pequenos supermercados, manifestaram, com média de 3,50, que os clientes não se encontrariam bem satisfeitos com esta variável. O fundamento disso estaria no fato de a média não ter alcançado o valor pontual mínimo da escala utilizada.

O GAP entre as médias dos clientes e dos dirigentes resultou em -0,30, um número razoável, por meio do qual se levanta a hipótese de os dirigentes entrevistados estarem valorando para mais o grau de satisfação de seus clientes com a *segurança* dos pequenos supermercados.

Por conseguinte, as informações insinuam existir viés no grau de percepção dos dirigentes supermercadistas, mesmo estes indicando que seus clientes não estejam bem satisfeitos com esta variável, como os próprios clientes também demonstraram.

A percepção dos dirigentes acerca do grau de satisfação de seus clientes com a *segurança* dos grandes supermercados propõe existir melhor valor na escala utilizada, 4,00, que o indicado pelos próprios clientes, 3,90. O GAP resultou em um valor muito pequeno, igual a -0,10, insinuando a hipótese de que os dirigentes estão valorando um pouco a mais o grau de satisfação que os próprios clientes dão a esta variável. Além disso, exibe a pequena diferença numérica entre estas médias, parecendo sugerir um bom conhecimento daqueles sobre estes.

Estudando a *variedade/quantidade de produtos*, verifica-se que possui a sexta maior média no que diz respeito ao grau de importância apontado pelo cliente do pequeno supermercado, alcançando o valor de 4,62, quando comparando-a com todas as variáveis relacionadas na mesma questão do roteiro de entrevistas. Esse resultado demonstra a idéia de que os clientes a estão considerando como fator importante. Segundo a Tabela 26, os dirigentes entrevistados possuem opinião análoga à dos clientes, pois o valor concedido foi igual a 4,40, a quinta maior média.

As duas opiniões indicam estar em harmonia, visto que, para os clientes, a *variedade/quantidade de produtos* corresponde ao sexto maior valor de média, enquanto, para os dirigentes, constitui o quinto maior, apontando, possivelmente, que os dirigentes estão com bom conhecimento sobre seus clientes, acerca deste quesito.

Esta variável equivale a um nível de discordância pequeno entre as opiniões de clientes/dirigentes, com GAP de 0,22, no que diz respeito ao grau de importância.

Desta forma, o GAP parece propor a confirmação do bom conhecimento dos dirigentes sobre o nível de importância que a *variedade/quantidade de produtos* tem para os clientes.

Variedade/ quantidade de produtos	Cliente			Dirigente	GAP
	Média	%	Desvio- Padrão	Média	
Importância	4,62	65,2	0,57	4,40	0,22
Satisfação (Pequenos Supermercados)	3,65	64,3	0,93	4,40	-0,75
Satisfação (Grandes Supermercados)	4,30	89,8	0,76	4,60	-0,3

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 26 – Resultados da Variável Variedade/quantidade de Produtos na Opinião dos Clientes e Dirigentes Supermercadistas

O Gráfico 06, no apêndice, exhibe melhor a posição que a *variedade/quantidade de produtos* atingiu em relação ao grau de importância dada pelos clientes. Este gráfico também apontará esta variável como a sexta mais importante, igualmente à média concedida pelos clientes, a qual considera todos os pontos da escala. Isso permite afirmar que a *variedade/quantidade de produtos* foi a sexta variável com maior número de respostas ao ponto 5 da escala, ou seja, a sexta, ao que tudo indica, mais considerada como muito importante.

O desvio padrão da *variedade/quantidade de produtos* corresponde ao quinto menor valor dentre todos desvios padrões sobre grau de importância, 0,57, isto é, o nível de variabilidade das respostas pode ser definido como pequeno. Assim, o desvio padrão demonstra ratificar a interpretação do parágrafo antecedente,

indicando que as respostas dos clientes variaram pouco entre os cinco pontos da escala Likert utilizada, ou seja, a variação da resposta de um cliente para outro parece não ter diferenças consideráveis nas suas colocações.

O grau de satisfação dos clientes com a *variedade/quantidade de produtos* mostra números que indicam existir uma boa vantagem para o grande supermercado, com média de 4,30, em relação ao pequeno, com 3,65. A média dirigida a esta variável corresponde ao maior grau de satisfação que os grandes supermercados parecem proporcionar aos clientes, em comparação com as demais variáveis. Os índices percentuais dos graus de satisfação seguem a mesma linha: os clientes demonstram estar com uma satisfação de 89,8% com a *variedade/quantidade de produtos* dos grandes supermercados, enquanto, com os menores, estaria em torno de 64,3%. O Teste de Igualdade de Duas Proporções também indicou que os primeiros parecem oferecer melhor grau de satisfação quanto ao mesmo quesito, com valor-P igual a 0,000, do que o pequeno concorrente, de acordo com a Tabela 27, no apêndice.

Logo, os números parecem determinar que o grande supermercado encontra-se, realmente, em vantagem sobre o pequeno. Essa vantagem aparenta relevância, ao que tudo indica, primeiro, porque o estabelecimento de pequeno porte não está proporcionando bom nível de satisfação ao cliente, pois sua média foi inferior a quatro, e, segundo, porque a diferença numérica entre as médias do grau de satisfação com os pequenos e com os grandes foi relativamente grande, -0,65 a favor destes. Além disso, a variável foi posta pelos clientes como a sexta de maior importância, dentre catorze. Portanto, o grau de satisfação dos clientes com a *variedade/quantidade de produtos* oferecida pelos pequenos supermercados fica aquém da proporcionada pelas grandes lojas.

Quanto ao desvio padrão relativo à satisfação dos clientes com o elemento *variedade/quantidade de produtos* dos pequenos supermercados, ele corresponde a um resultado de baixa variabilidade nas respostas, cujo valor é 0,93. O desvio padrão referente à satisfação com este serviço, nos grandes supermercados, insinua um resultado análogo, pois, com 0,76, apresenta-se como o menor valor dos desvios padrões no quesito, indicando uma variabilidade muito baixa nas respostas dos clientes, quando comparado com as médias das demais variáveis da mesma questão.

Os dirigentes, quanto ao grau de satisfação de seus clientes com a *variedade/quantidade de produtos* dos pequenos supermercados, demonstraram crer que, com média de 4,40, os clientes estariam com bom grau de satisfação nesta variável. Contudo, o posicionamento dos próprios clientes foi divergente, uma vez que deram média de 3,65, indicando não estarem com bom nível de satisfação. O GAP entre as médias de clientes e dirigentes resultou em -0,75, um número bastante expressivo, por meio do qual se levanta a hipótese de os dirigentes dos pequenos supermercados estarem valorando para muito mais o grau de satisfação de seus clientes com relação a tal item.

Por conseguinte, as informações insinuem não existir um bom conhecimento dos dirigentes acerca da satisfação de seus clientes no que diz respeito à *variedade/quantidade dos produtos* no pequeno supermercado.

Já nas opiniões dos dirigentes quanto ao grau de satisfação de seus clientes com a *variedade/quantidade de produtos* dos grandes supermercados, esta variável proporcionaria um bom nível de satisfação, no valor de 4,60, rendendo-lhe a melhor média em comparação com todas as variáveis da questão analisada. Apesar de clientes e dirigentes concordarem que a *variedade/quantidade de produtos* é a

variável que mais proporciona satisfação nos grandes supermercados, o GAP, de -0,30, indica que, de toda forma, há uma sutil diferença entre as valorações dadas pelos dois. Essa diferença decorreria de os dirigentes acreditarem que os grandes oferecem um nível mais alto de satisfação aos clientes, nesta variável, do que estes afirmam.

Visando a captar opinião em relação a algum dos aspectos não focalizados pelas variáveis acima, foi dada a chance de o entrevistado manifestar-se em relação a algum outro fator.

Este espaço ficou aberto para o respondente acrescentar algum elemento ausente do instrumento de pesquisa o qual lhe fosse importante num supermercado, e outros clientes pudessem indicar igualmente.

Apenas três dos 414 clientes o utilizaram, indicando o mesmo elemento: climatização do ambiente. Quanto aos dirigentes, dois fizeram sugestões: um indicou *mix* de serviços, e outro número de *check-outs*. Desta forma, nenhuma indicação foi significativa.

### **Identificação e análise do nível de satisfação geral do consumidor com o pequeno e com o grande supermercado, segundo as opiniões dos clientes e dirigentes**

Entrevistando clientes e dirigentes dos pequenos supermercados, buscou-se aqui, por meio da pesquisa realizada, identificar e analisar os níveis de satisfação geral do cliente com pequenos e grandes supermercados.

As Tabelas 28 e 29, de acordo com escala utilizada, mostram como ficaram as distribuições percentuais dos níveis de satisfação geral dos clientes pesquisados com os dois tipos de estabelecimento, segundo suas próprias opiniões e as dos dirigentes dos pequenos supermercados sobre seus clientes.

Supermercado	Escala de Satisfação (%)					%Sat. (4 + 5)	Teste das proporções	
	1	2	3	4	5		Z	Valor-P
Pequeno	1,0	5,3	16,7	54,2	22,8	77,0	1,1304	0,871
Grande	0,0	6,3	20,1	40,2	33,4	73,6		

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 28 – Distribuição dos Níveis de Satisfação dos Clientes, em Valores Percentuais

Supermercado	Escala de Satisfação (%)					%Sat. (4 + 5)
	1	2	3	4	5	
Pequeno	0,0	0,0	30,0	60,0	10,0	70,0
Grande	0,0	20,0	30,0	50,0	0,0	50,0

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 29 – Distribuição dos Níveis de Satisfação dos Clientes Segundo a Opinião dos Dirigentes dos Pequenos Supermercados, em Valores Percentuais

Segundo os clientes, apenas 1% deles parece estar com o grau mais baixo possível de satisfação com o pequeno supermercado, dando a entender que estes não conseguem satisfazer em nada uma parcela ínfima de sua clientela, ao passo que, em relação ao grande supermercado, não haveria clientes totalmente insatisfeitos.

Na opinião dos dirigentes dos pequenos supermercados sobre seus clientes, não haveria clientes totalmente insatisfeitos em nem uma das duas empresas supermercadistas, como indica o percentual de 0%, portanto aparentam acreditar que parte dos clientes pode estar, pelo menos, insatisfeitos, mas, de forma alguma, totalmente.

A Tabela 28 também exhibe que 5,3% dos clientes respondentes estão insatisfeitos, de maneira geral, com os pequenos supermercados, enquanto, com os grandes, haveria 6,3% insatisfeitos, isto é, um pouco mais em relação aos primeiros. Já na opinião dos dirigentes, Tabela 29, os pequenos supermercados não teriam nem um cliente insatisfeito, apenas os totalmente insatisfeitos comentados acima, contudo, no que diz respeito aos de outro tipo, existiria um percentual de insatisfação por parte dos clientes em torno de 20%.

Os clientes demonstram que 16,7% deles nem estão satisfeitos nem insatisfeitos com o pequeno supermercado, e 20,1% estariam da mesma forma em relação aos grandes. Quanto à opinião dos dirigentes, sugere que 30% dos clientes nem estão satisfeitos nem insatisfeitos com o pequeno supermercado e, igualmente, com o grande supermercado. Isso parece sugerir que, se os dois tipos de lojas melhorarem alguns aspectos de sua empresa, estes clientes poderão ficar, de alguma forma, satisfeitos. Por outro lado, em não melhorando seus serviços, poderão ficar, de alguma forma, insatisfeitos.

Dos clientes entrevistados, mais da metade, 54,2%, definem-se como satisfeitos com os pequenos supermercados, e 40,2%, com os grandes. De forma semelhante, os dirigentes propõem que 60% dos clientes estão satisfeitos com os primeiros, e 50%, com os últimos. Estes dados parecem indicar que a grande



maioria dos clientes está mais satisfeita, de maneira geral, com os pequenos supermercados, apesar da pequena diferença numérica entre eles.

Segundo os clientes, 22,8% deles se consideram com grau máximo de satisfação com os pequenos supermercados, e 33,4%, com os grandes. Percebe-se que, neste caso, há vantagem em benefício dos últimos, inversamente ao que ocorreu com o conceito de satisfação, em graduação menor, no parágrafo acima, apesar da pequena diferença numérica entre eles.

Os números sugerem que os grandes supermercados conseguem proporcionar, de maneira geral, satisfação total a aproximadamente um terço dos clientes, significando um resultado muito bom. Por outro lado, os dirigentes manifestaram-se no sentido de que 10% dos clientes estariam totalmente satisfeitos com os pequenos supermercados, e nenhum, com os grandes, que obtiveram 0%, de acordo com a escala utilizada.

Constata-se que os dirigentes, nesse caso, parecem não estar em conformidade com as opiniões dos clientes. Para estes, existe maior número deles totalmente satisfeitos com os grandes que com os pequenos, ou seja, há clientes totalmente satisfeitos com os últimos, mas em número menor que com os primeiros. Ao passo que, para os dirigentes, os pequenos supermercados estão em melhor situação, pois indicaram existir clientes totalmente satisfeitos com eles, enquanto não haveria nenhum totalmente satisfeito com as grandes lojas.

Realizando uma análise mais específica sobre o assunto, considerando apenas os pontos da escala que representam haver algum nível de satisfação (4 e 5), verifica-se que, para os clientes, os pequenos supermercados aparentam proporcionar mais satisfação que a outra categoria analisada, cujos valores percentuais foram, respectivamente, de 77% e 73,6%. Entretanto, o Teste das

Proporções, na Tabela 28, mostra não haver diferença significativa no nível de satisfação dos clientes em relação a ambos. O Teste Não Paramétrico de *Wilcoxon* foi aplicado aos dados da Tabela 28 e apresentou a mesma conclusão.

Realizando a mesma análise específica feita com os clientes, observa-se que, para os dirigentes, os pequenos também aparentam proporcionar mais satisfação (4 e 5) aos clientes que os grandes supermercados, conforme indicam seus valores percentuais de, respectivamente, 70% e 50%. Nessa situação, vislumbra-se uma diferença considerável de 20% entre os dois valores. Aqui não foi aplicado nem um teste estatístico, para confirmar se essa diferença é significativa, porque o número da população foi reduzido e não aleatório.

Efetuando-se, agora, comparação entre os percentuais de satisfação (4 e 5) dados por clientes e dirigentes aos pequenos supermercados, nota-se que ambos propõem níveis bastante similares, com índices de, respectivamente, 77% e 70%. Já quanto aos grandes supermercados, verifica-se que as duas opiniões aparentam não ser tão próximas, pois os clientes deram o valor de 73,6% de satisfação, e os dirigentes, 50%, apresentando, portanto, diferença de 23,6%.

De acordo com a Tabela 30, as médias dadas pelos clientes aos pequenos e grandes supermercados, cujos respectivos valores são 3,92 e 4,01, demonstram, aparentemente, ser semelhantes, isto é, não parece haver diferença significativa entre os níveis de satisfação com os dois tipos de empresas, devido à pequena diferença numérica de valor 0,9. Esta conclusão é análoga à da análise realizada com os percentuais de satisfação (4 e 5), tendo, entretanto, como distinção, o fato destes valores percentuais indicarem maior grau de satisfação com o pequeno supermercado, ao passo que, as médias sugerem ser o grande supermercado o que melhor satisfaz.

Discriminação	Média Clientes	Média Dirigentes
Pequenos Supermercados	3,92	3,80
Grandes Supermercados	4,01	3,30

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 30 – Resumo das Médias de Satisfação Geral dos Clientes, Segundo os Clientes e Dirigentes

No caso destas médias, a questão do grande supermercado encontrar-se inserido dentro da pontuação que indica proporcionar satisfação, isto é, a partir de quatro, e o pequeno supermercado estar pouco abaixo desse mesmo ponto de referência não parece ser muito relevante porque, além da diferença numérica ter sido ínfima (0,9), os Testes das Proporções e o de *Wilcoxon* indicaram que a diferença entre os valores percentuais de satisfação dos dois tipos de estabelecimentos (4 e 5), da Tabela 28, não é significativa. Portanto, pode-se suspeitar que os clientes aparentam estar com o mesmo nível de satisfação geral em relação ao pequeno e grande supermercado, considerando-se as análises das médias e valores percentuais (4 e 5).

Examinando-se as médias dadas pelos dirigentes, na Tabela 30, verifica-se que, em suas opiniões, os clientes estariam com grau de satisfação geral maior com os pequenos supermercados, 3,80, em relação com os grandes, 3,30. Igualmente ao que aconteceu com os valores percentuais de satisfação geral (4 e 5), dados pelos dirigentes, percebe-se que, nestas médias, há diferença numérica significativa, no valor de 0,50, favorável aos pequenos empreendimentos.

Comparando-se as médias dadas pelos clientes e dirigentes, aos pequenos supermercados, percebe-se que ambos sugerem níveis de satisfação geral

semelhantes, com valores de, respectivamente, 3,92 e 3,80. Entretanto, no que se refere aos grandes supermercados, nota-se que as opiniões já não demonstram ser tão parecidas, uma vez que os clientes valoraram em 4,01 e os dirigentes em 3,30, correspondendo a uma diferença numérica considerável de 0,71.

Assim, os clientes parecem sugerir ter, praticamente, o mesmo nível de satisfação geral com os pequenos e os grandes supermercados. Ao passo que, os dirigentes, parecem indicar que o pequeno supermercado consegue proporcionar grau de satisfação geral bem superior ao que o grande supermercado oferece.

Confrontando as informações dadas pelas duas unidades de análise, verifica-se que os dirigentes apontam o nível de satisfação geral com os pequenos negócios bem próximo ao que os clientes, também, opinam, entretanto, no que diz respeito aos grandes empreendimentos, os posicionamentos foram distintos, parecendo não haver conformidade entre as opiniões. Portanto, os dados sugerem que os dirigentes possuem bom conhecimento do grau de satisfação geral dos clientes em relação aos pequenos supermercados, no entanto estão subestimando o grau de satisfação geral com os grandes supermercados.

### **Identificação e análise dos três principais motivos, por grau de importância, para a escolha de um supermercado, segundo os clientes e dirigentes**

Quando pedido ao cliente que citasse os três principais motivos, por nível de importância, que o faziam realizar suas compras naquele supermercado, ao invés de ir a um grande, as respostas alternaram entre as quinze variáveis enumeradas na

questão. Da totalidade dos 414 clientes entrevistados, apenas três não quiseram responder integralmente os três principais motivos solicitados.

Segundo eles, o motivo mais importante que os faz preferir realizar suas compras no pequeno supermercado, em detrimento de um grande, é a *localização* da empresa varejista, conforme a Tabela 31. A *localização* foi indiscutivelmente a opção que mais se destacou, obtendo 184 indicações, mais que o dobro da pontuação da variável imediatamente posterior, *preço dos produtos*, que obteve 90 indicações. Além disso, também foi a variável mais mencionada pelos clientes, somando-se as votações que alcançou nos primeiro, segundo e terceiro lugares, ou seja, foi o item mais citado pelos clientes, com 321 menções, como apresenta a Tabela 32.

Classificação	Variáveis	Nº de indicações
1ª mais importante	Localização	183
2ª mais importante	Preço dos produtos	125
3ª mais importante	Qualidade no atendimento	91

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 31 – Três Principais Motivos de Preferência dos Clientes em Realizar Compras no Pequeno Supermercado, por Ordem de Importância

Esse resultado, ao que tudo indica, significa que uma das vantagens dos pequenos supermercados é sua *localização*, o fato de estarem próximos às residências dos clientes, serem de fácil acesso, proporcionarem economia de tempo no deslocamento residência-loja-residência em comparação a uma loja grande, que, normalmente, está instalada em pontos estratégicos de grande movimento na cidade, e não, dentro dos bairros. Essa vantagem já foi demonstrada, em questão

anterior, quando os clientes disseram estar mais satisfeitos com a *localização* dos pequenos supermercados que com a dos grandes.

Nessa situação, a *localização* surge como o mais importante motivo de preferência dos clientes pelo pequeno supermercado. Por outro lado, quando perguntado aos mesmos clientes que nível de importância esta variável teria, no momento de fazer suas compras, ela aparece como a sexta mais importante. O resultado de ambas questões propõe ser a *localização* importante nas decisões dos clientes, apesar da ordem de classificação mostrar-se diferente.

Essa diferença, entretanto, não parece significar que haja contradição entre as respostas dos clientes, porque o questionamento analisado aqui é específico: pergunta quais os três motivos principais, por grau de importância, que fazem o cliente preferir realizar suas compras no pequeno supermercado em detrimento de um grande. No questionamento feito anteriormente, perguntava-se, de maneira geral, ao cliente que nível de importância ele dava à localização de um supermercado, na hora de escolher onde fazer suas compras, independentemente de ser grande ou pequeno. Em resumo, uma questão pergunta que grau de importância tem a variável num supermercado, e a outra, quais as três variáveis mais importantes que o fazem preferir ir a um pequeno supermercado.

Analisando cada variável isoladamente, poder-se-ia enxergar contradição, contudo, verificando o conjunto delas o cliente poderá dar preferência àquele supermercado que melhor pacote de benefícios tem a lhe oferecer, não precisando seguir rigidamente sua lista de importância.

Desta forma, o cliente pode apontar o *ambiente* como sendo o elemento de maior importância para qualquer tipo de supermercado, bem como insinuar que o grande supermercado é o que melhor o satisfaz nesta variável. Todavia, poderá não

ser apenas por isso que, necessariamente, o cliente do pequeno supermercado preferirá realizar suas compras no grande. O pequeno comerciante poderá oferecer um *ambiente* de qualidade inferior, mas com *melhores preços e qualidade no atendimento*, atraindo para si, então, os clientes.

<b>Class.</b>	<b>Discriminação</b>	<b>N</b>
1	Localização	321
2	Preço dos produtos	282
3	Qualidade no atendimento	180
4	Tamanho da Compra	69
5	Ambiente	64
6	Relacionamento	62
7	Formas / Facilidade de pagamento	55
8	Qualidade dos produtos	44
9	Variedade / Quantidade de produtos	42
10	Ofertas / Promoções	37
11	Espaço de circulação	26
12	Organização das prateleiras / Seções	16
13	Segurança	14
14	Empacotador / Embalador	10
15	Estacionamento	10
16	Outros	

**Fonte:** Pesquisa direta

TABELA 32 – Classificação, por Número de Indicações a Cada Variável, dos Motivos de Preferência dos Clientes em Realizar Compras no Pequeno Supermercado

Assim, o principal motivo de o cliente preferir ir a um pequeno supermercado é a *localização*, de maneira que o que é indicado como mais importante numa loja (*ambiente*) pode não ser, exatamente, o que o atrai ao pequeno supermercado.

A comodidade e o dispêndio de tempo têm sido fatores essenciais para as pessoas se decidirem por uma opção dentre várias oferecidas pela economia de mercado. Isso parece ser consequência do atual estilo de vida, em que as pessoas precisam trabalhar tanto, que possuem menos tempo para cuidar de si, ficar em casa com a família e se dedicar a um lazer. Desta forma, excluindo-se o tempo gasto com o trabalho, as pessoas procuram perder menos tempo com atividades rotineiramente necessárias ou cansativas, as quais não se traduzem em prazer.

Portanto, ter um supermercado próximo a sua casa ou a seu trabalho facilita a vida do cliente, para efetuar suas compras. Além disso, o pequeno supermercado faz com que ele ande menos dentro da loja, para encontrar tudo de que necessita, diferentemente do que acontece numa grande loja. Provavelmente essas são algumas das causas de a *localização* ter despontado como o principal motivo de preferência da maioria dos clientes pelo pequeno supermercado.

A indicação da *localização* como elemento de preferência pelo pequeno estabelecimento parece estar de acordo com o resultado obtido sobre os níveis de satisfação, o qual indica que ele proporciona mais satisfação, nesta variável, que o maior.

Outro aspecto a ser analisado, sobre a indicação da *localização*, diz respeito à renda dos clientes, a qual, nos pequenos supermercados, demonstrou ser de baixa a razoável, para a realidade brasileira, parecendo fazer sentido terem-na elegido como a principal variável de preferência pelo pequeno supermercado, porque, normalmente, estes clientes costumam fazer suas compras a pé, de bicicleta, de transporte coletivo, de táxi e, uns poucos, de automóvel próprio, de maneira que quanto menor a distância, mais fácil e menos dispendioso será realizá-las.



O segundo principal motivo, por ordem de prioridade, para a maioria dos clientes preferirem fazer suas compras no pequeno supermercado, é o *preço dos produtos*. Inclusive, quando se debateu anteriormente acerca do grau de importância desta variável, nos pequenos e nos grandes supermercados, para os clientes, ela também foi classificada como a segunda mais importante.

Este item atingiu 125 indicações e também foi a segunda variável que mais obteve menções, somando-se todas as pontuações dirigidas à primeira, segunda e terceira classificações de maior importância para os clientes, de 282 indicações.

Tal resultado demonstra que os consumidores dos pequenos supermercados têm o *preço* como um dos principais elementos a serem considerados na decisão sobre onde realizar suas compras. Revela também que eles parecem acreditar que os pequenos supermercados são os que oferecem melhor *preço*. Essa afirmação corrobora o resultado de questão anterior sobre níveis de satisfação, o qual demonstra que os clientes estão mais satisfeitos com os *preços* deste tipo de estabelecimento.

A importância dada ao *preço* encontra-se em conformidade, também, com o resultado apresentado sobre a faixa de renda dos clientes pesquisados, que, na sua grande maioria, 73,8%, possuem renda de até cinco salários mínimos, isto é, sobrevivem com salários de valores baixos a razoáveis, para a realidade nacional. É importante ressaltar que a pergunta feita ao cliente foi sobre qual era a renda de sua família, e não, sobre seu rendimento individual. Desta forma, a situação agrava-se mais, porque insinua haver despesas maiores a serem supridas com a mesma renda, já que é para a manutenção de uma família, não de apenas uma pessoa. Por isso, aparenta ser lógica a escolha do *preço dos produtos* como um dos três mais

importantes motivos, no momento de escolher em que supermercado realizar suas compras.

A *qualidade no atendimento* foi o item considerado como o terceiro mais importante para os consumidores preferirem realizar suas compras no pequeno supermercado. Esta variável obteve 91 indicações para o terceiro lugar e também foi a terceira mais indicada na soma de todas as três classificações, resultando em 180. Além disso, também foi classificada como a terceira de maior média, no grau de importância dada pelos clientes, para pequenos e grandes supermercados, em questionamento já realizado.

A *qualidade no atendimento* tem sido, cada vez, mais valorada pelo consumidor, independentemente de classe social ou do tamanho da empresa. Ela tem sido considerada a principal vantagem competitiva das pequenas empresas supermercadistas (LONGENECKER et al., 1998; ENGEL et al., 2000; SCHIFFMAN; KANUK, 2000; GHISI, 2005; KURATKO, 2001; ANGELO; SILVEIRA, 2001; BORGES, 2001).

Nesta pesquisa, segundo os próprios clientes, o pequeno supermercado lhes proporciona melhor grau de satisfação, quanto à *qualidade no atendimento*. Isso parece insinuar que aquelas empresas já podem estar colhendo frutos dessa vantagem, uma vez que, nos últimos anos, vêm sobrevivendo e crescendo no mercado, face ao poderio econômico das grandes redes internacionais de varejo atuantes no país.

Percebe-se, portanto, que a indicação desta variável como um dos três principais motivos pelos quais os clientes do pequeno supermercado o estão preferindo em detrimento do grande comunga com a opinião dos autores citados.

Esse posicionamento dos clientes e dos teóricos sugere que as empresas invistam no aperfeiçoamento da qualidade de atendimento ao cliente.

De acordo com as opiniões dos dirigentes sobre seus clientes, os números apontam o *preço dos produtos* como o motivo mais importante para fazê-los preferirem o pequeno supermercado, segundo a Tabela 35. Para os dirigentes, a variável *localização*, indicada pelos clientes como a de maior prioridade, teve apenas uma indicação para ser a primeira mais importante.

Classificação	Variáveis	Nº de indicações
1ª mais importante	Preço dos produtos	4
2ª mais importante	Qualidade no atendimento	4
3ª mais importante	Ambiente e Qualidade dos produtos	2

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 33 – Três Principais Motivos de Preferência dos Clientes em Realizar Compras no Pequeno Supermercado Segundo os Dirigentes, por Ordem de Importância

Mesmo considerando que os dirigentes tenham cometido um engano em sua percepção quanto à *localização*, ainda assim, os dados sugerem que estão com um bom conhecimento acerca de seus clientes, pois acertaram duas das três variáveis pedidas: *preço dos produtos* e *qualidade no atendimento*.

Diante disso, os pequenos supermercadistas parecem saber que a clientela dá muito valor ao *preço dos produtos* e à *qualidade no atendimento*, entretanto parecem não ter consciência da relevância que sua *localização* possui para seu desenvolvimento, através da atração de clientes que buscam, cada vez mais, essa característica.

Item	Discriminação	N
1	Preço dos produtos	8
1	Qualidade no atendimento	8
2	Qualidade dos produtos	3
2	Variedade / Quantidade de produtos	3
3	Ambiente	2
3	Localização	2
4	Espaço de circulação	1
4	Formas / Facilidade de pagamento	1
5	Empacotador / Embalador	0
5	Estacionamento	0
5	Ofertas / Promoções	0
5	Organização das prateleiras / Seções	0
5	Relacionamento	0
5	Segurança	0
5	Tamanho da Compra	0
5	Outros	

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 34 – Classificação, por Número de Indicações a Cada Variável, dos Motivos de Preferência dos Clientes em Realizar Compras no Pequeno Supermercado, Segundo a Opinião dos Dirigentes

Aspecto interessante que surgiu nesta questão foi o fato de o tamanho da compra aparecer como a quarta variável mais importante para os consumidores preferirem o pequeno supermercado. Isso talvez mostre que há alguma relação entre o tamanho da loja e o tamanho da compra, como aponta o estudo realizado por Leite (1997), o qual conclui que os clientes preferem realizar suas compras pequenas, do dia-a-dia, em pequenas lojas, e suas compras mensais nas grandes.

As três variáveis consideradas como principais motivadoras, em ordem de importância, da preferência dos clientes pelo pequeno supermercado foram justamente aquelas que obtiveram maior número de indicações. As demais, que também foram escolhidas por alguns clientes, seriam, para estes, motivo de opção

pelo pequeno supermercado, entretanto tiveram pontuação abaixo da metade da terceira melhor colocada pela maioria, *qualidade no atendimento*.

Os dirigentes parecem não estar preocupados com as variáveis *empacotador/embalador, estacionamento, ofertas/promoções, organização das prateleiras/seções, relacionamento, segurança e tamanho da compra*, pois, ao que tudo indica, em suas opiniões, estes itens não estariam entre os três principais motivos de preferência do cliente pelo pequeno supermercado.

Enfim, os dados sugerem que os dirigentes possuem uma visão aproximada das necessidades de seus clientes, no que se refere aos principais motivos, por ordem de importância, que os fazem preferir realizar suas compras no pequeno supermercado. O fato de indicarem o *preço dos produtos e a qualidade no atendimento* já demonstra que têm consciência de determinados elementos que atraem os clientes e lhes são importantes, mesmo considerando a distorção de sua percepção em relação à importância da *localização*.

### **Questionamento livre do consumidor**

A última questão do roteiro de entrevistas, elaborado para os clientes dos pequenos supermercados, foi, propositadamente, formulada para ser de resposta livre, com o objetivo de acrescentarem, se desejassem, algum comentário sobre sua escolha de comprar no pequeno supermercado, em detrimento de um grande.

A maioria dos entrevistados não quis adicionar qualquer comentário neste espaço, entretanto muitos o aproveitaram, para enfatizar as qualidades do pequeno supermercado as quais lhes são mais importantes, como, por exemplo: *localização*,

*preços, formas/facilidades de pagamento, qualidade no atendimento e relacionamento* (grau de interação com empresa e funcionários).

A *localização* foi o item mais citado. Isso sugere, mais uma vez, que este elemento parece ser o grande diferencial deste grupo. Os clientes já apontaram estar com maior nível de satisfação com a *localização* dos pequenos supermercados do que com a dos grandes, além disso, elegeram-na como o principal motivo que os faz realizar suas compras nos menores.

Percebe-se, principalmente em relação à *localização*, que os dados coletados, em questões distintas, aparentam coerência, quando são cruzados, ou seja, o resultado de uma questão se harmoniza com os das demais, acerca de uma mesma variável. Muitos dos clientes que citaram a *localização* o fizeram conjuntamente com o *preço*.

O *preço* foi outro elemento bastante citado. Os clientes afirmaram que os melhores preços são praticados pelos pequenos supermercados, e que isso se concretiza em grande atrativo para freqüentá-los. Aqui, como com a *localização*, as informações convergem com o grau de satisfação que os clientes insinuam ter com estas lojas, que é maior do que o das grandes, e também com a indicação de ser o *preço* a segunda variável de maior importância para eles.

Nesta questão aberta, as *formas/facilidades de pagamento* foram o terceiro fator mais comentado pelos clientes como uma vantagem dos pequenos supermercados. Entretanto, em questão anterior, indicaram que o grande estabelecimento lhes proporcionava melhor grau de satisfação que o pequeno, em relação a este item, apesar da pouca diferença numérica entre as médias de ambos, conforme a Tabela 34.

Essa aparente contradição talvez possa ser explicada sob dois aspectos: primeiro, os pequenos praticam um tipo de forma de pagamento, venda fiada, que os grandes não adotam, e, como a grande maioria de seus clientes possui nível de renda baixo, aquelas empresas estariam agradando mais os que recorrem a essa de facilidade de pagamento; segundo, o número dos que, nesta questão do roteiro de entrevistas, indicou as formas/facilidades de pagamento como tão importante (15 pessoas) é bem inferior ao tamanho da amostra pesquisada (414 pessoas), de forma que as opiniões de quinze clientes não devem servir de parâmetro para representar a amostra em sua integralidade. Assim, o posicionamento adquirido com a amostra completa demonstra ser mais confiável.

O atendimento e o relacionamento também foram bem mencionados pelos consumidores. Foram feitas ainda referências ao estacionamento e a outros fatores, tais como:

“Pela simplicidade e rapidez”;

“Prefere fazer aqui porque é mais tranquilo e as prateleiras são próximas”;

“Há trinta anos compro neste mercadinho e para mim está tudo ótimo”.

Houve também quem aproveitasse, para se pronunciar em relação ao pequeno supermercado, dizendo que precisa melhorar, para agradar mais seus clientes. Um dos aspectos mais criticados foi o espaço apertado das instalações destes estabelecimentos, sugerindo que os empresários aumentassem o tamanho das lojas, para dar mais conforto.

Em questionamento anterior, os clientes, igualmente, indicaram estar com nível de satisfação muito baixo com o espaço de circulação delas. Assim, parece ser interessante, para os proprietários, avaliar a possibilidade de aumentar o tamanho

de suas instalações. Com relação a isso, dois pequenos supermercados participantes da pesquisa já estão ampliando seu espaço, e outros dois encontram-se em fase de planejamento de expansão.

Acrescentaram, também, estar insatisfeitos com a segurança, com a variedade de produtos e com o ambiente dos pequenos supermercados. Quando os clientes opinaram sobre o grau de satisfação com esses aspectos, nestas empresas, em discussão anterior, posicionaram-se da mesma forma, isto é, demonstraram insatisfação.

Indicaram ainda sobre outros aspectos, tais como:

“As promoções deveriam ser mais constantes”;

“Deveriam ter mais caixas”;

“Todos os supermercados deveriam ter empacotadores”;

“Produtos mais sofisticados só se encontram nos grandes”.

### **Identificação e análise do nível de importância de variáveis para a sobrevivência e o crescimento dos pequenos supermercados na opinião dos seus dirigentes**

As variáveis pesquisadas para os dirigentes identificarem o nível de importância de cada uma para a sobrevivência e o crescimento dos pequenos supermercados foram: *ampliação das condições de pagamento; atendimento personalizado e mais sociável/cortês; boa qualidade dos produtos em geral; empacotador/embalador; estacionamento; facilidade de financiamento ao crédito; fidelização dos clientes; investimentos na reforma da loja; investimentos em tecnologia; localização e facilidade de acesso à loja; melhor adaptação às mudanças*



*de mercado e ao comportamento do consumidor, por ser uma pequena empresa; melhores preços; ofertas/promoções; relacionamento com fornecedores; segurança; variedade dos produtos; variedade dos serviços oferecidos.*

A Tabela 33 apresenta a classificação destas variáveis, por ordem de importância, segundo a opinião dos dirigentes entrevistados. Os dados encontrados sugerem que estes creditam às treze variáveis mais bem classificadas determinado grau de importância no desenvolvimento dos seus negócios, sendo algumas mais importantes que outras.

<b>Class.</b>	<b>Discriminação</b>	<b>Média</b>
1	Fidelização dos clientes	4,8
2	Atendimento personalizado e mais sociável /cortês	4,7
3	Variedade de produtos	4,6
4	Boa qualidade dos produtos em geral	4,5
5	Localização e facilidade de acesso à loja	4,4
6	Ofertas / promoções	4,4
7	Variedade dos serviços oferecidos	4,4
8	Relacionamento com fornecedores	4,3
9	Estacionamento	4,2
10	Investimentos em tecnologia	4,2
11	Melhores preços	4,2
12	Empacotador / Embalador	4,0
13	Melhor adaptação às mudanças do mercado e ao comportamento do consumidor por ser uma empresa pequena	4,0
14	Ampliação das condições de pagamentos	3,7
15	Segurança	3,7
16	Investimentos na reforma da loja	3,5
17	Facilidade de financiamento ao crédito	2,4
18	Outro	

**Fonte:** Pesquisa direta

TABELA 35 – Variáveis de Análise do Nível de Importância Para a Sobrevivência e Crescimento dos Pequenos Supermercados

Os valores atribuídos pelos dirigentes parecem propor que as onze primeiras variáveis da Tabela 33, de médias similares, têm sido as mais relevantes para sobreviverem e, inclusive, crescerem no mercado varejista de alimentos de João Pessoa.

O êxito dos pequenos empresários supermercadistas tem ocorrido, apesar de um quadro econômico árido para as empresas, de forma geral, caracterizado por excessiva concorrência, escassos recursos financeiros, ausência de incentivos fiscais, dificuldades para a obtenção de financiamento ao crédito, clientes, cada vez, mais exigentes e infiéis, além de juros altíssimos em relação ao padrão mundial. O último fator, inclusive, representa uma grande desvantagem para estes pequenos negócios, pois os grandes empreendimentos podem se beneficiar dos juros baixos cobrados por outros países, uma vez que se encontram estabelecidos aqui e lá.

Entretanto, estes dirigentes, com um perfil de baixo *nível de escolaridade* (Tabela 07), mas considerável *tempo de experiência no setor* (Tabela 09), parecem estar percebendo fatos, na prática, que teóricos já afirmam há algum tempo, como, por exemplo, a necessidade de fidelizar o cliente e oferecer-lhe um atendimento de qualidade, para se obter uma vantagem competitiva (LONGENECKER et al., 1998; ENGEL et al., 2000; SCHIFFMAN; KANUK, 2000; GHISI, 2005; KURATKO, 2001; ANGELO; SILVEIRA, 2001; BORGES, 2001).

É interessante ressaltar que, durante a realização da pesquisa de campo, observou-se que, nas empresas entrevistadas, alguém da família do proprietário ou o próprio costuma ficar, durante a na maior parte do expediente, na frente da loja, executando diversas atividades, tais como: verificar o atendimento; ajudar algum cliente ou funcionário; resolver problemas para o cliente de imediato; fiscalizar os empregados na reposição de mercadorias, na limpeza do ambiente, na organização

das prateleiras e na presteza com o cliente; analisar o perfil da clientela e seu nível de satisfação, ao sair da loja. Trabalham, como se tivessem por lema o ditado popular de que “o olho do dono é que engorda o boi”.

Em relação a isso, grandes supermercados costumam alocar funcionários, para dar apoio e supervisionar as atividades de *check-out*. A diferença talvez seja que o papel exercido pelos pequenos negócios possa estar rendendo melhores resultados, afinal, por mais cuidadoso que seja o funcionário, provavelmente, ele nunca estará tão motivado quanto o proprietário.

Desta forma, o pequeno empresário parece possuir uma proximidade com seu cliente que é indiscutivelmente maior que a do dirigente de uma grande rede de supermercados, até porque o tamanho da organização dificultaria. Esse melhor conhecimento do cliente se constitui numa oportunidade que poderá transformar-se numa boa vantagem competitiva dos pequenos em relação aos grandes, caso aqueles saibam utilizar esse conhecimento, para atrair e manter os consumidores. Inclusive, ao que tudo indica, eles parecem estar fazendo isso, pois o desenvolvimento de suas lojas aparenta ser conseqüência, principalmente, do crescimento do número de clientes.

A *fidelização dos clientes* é apontada pelos dirigentes como o fator que teve maior grau de importância para sua sobrevivência e seu crescimento no mercado. Pode ser resultado dessa proximidade, face a face, com seus clientes, a qual lhes permite realizar ações que, para os grandes supermercados, possivelmente, seriam muito difíceis, tais como: chamar o cliente pelo nome; vender fiado a certas pessoas; receber pedidos de compras pelo telefone e deixá-las na residência, sem que o cliente precise sair de casa, ou pagar pela entrega; emprestar o carro para mudança

de cliente etc. São determinados detalhes que demonstram estar conquistando os clientes.

Uma das empresas participantes desta pesquisa criou o cartão de sua loja, através do qual o usuário tem 40 dias para pagar suas compras e pode sacar dinheiro no caixa, tudo isso sem anuidade. O Unibanco, dono do cartão Hipercard, e a Wal-Mart, proprietária da Rede Bompreço, acertaram parceria, em que um dos acordos é que o cartão continue dando os mesmos benefícios aos clientes destes supermercados (CASTELO BRANCO, 2005). Assim, a Rede Bompreço oferece cartão “próprio”, com quase as mesmas vantagens do pequeno estabelecimento, já há bastante tempo, o qual possui larga aceitação pelos clientes e por diversas empresas credenciadas.

O Grupo Pão de Açúcar igualmente oferece cartão próprio, Cartão Clube CompreBem, em parceria com o Banco Itaú, que permite o parcelamento de compras e medicamentos, em suas lojas supermercadistas e em suas farmácias, em até quatro vezes sem juros, bem como 40 dias para pagar. Exige-se renda mínima familiar muito baixa, de R\$ 150,00, que já alcança boa parte das pessoas de baixa renda, as quais têm interesse em tê-lo, além disso, também não tem anuidade (LIMEIRA, 2005a). O grupo possui, ainda, o cartão Extra, que é da sua bandeira de supermercados de mesmo nome, mas seu campo de abrangência não é tão amplo quanto o do primeiro.

No caso da oferta de cartão próprio da loja supermercadista, será que o pequeno supermercado está fazendo melhor? Para responder a esse questionamento, é preciso examinar algumas variáveis, entre as quais, como as empresas trabalham com o cartão, e, principalmente, qual seu público-alvo.

O pequeno supermercado compacto independente pesquisado possui algumas características peculiares, que talvez possam ser estendidas a outras empresas semelhantes que também tenham cartão, tais como: seu público-alvo, como já apresentado, tem faixa de renda que, no Brasil, pode ser considerada de baixa a razoável, por exemplo, 39,9% recebem até dois salários mínimos (TABELA 05); o pequeno supermercado analisado não exige renda mínima nem comprovação de renda, para o cliente fazer o cartão, logo qualquer pessoa pode requerê-lo; o cartão só pode ser utilizado em sua loja.

Já o HiperCard, certamente, oferece uma gama maior de benefícios ao cliente, contudo quem é o cliente das lojas Bompreço ou do HiperCard? Este cartão faz exigências que uma pessoa de renda familiar mensal muito baixa talvez não tivesse como cumprir.

Percebeu-se, também, que seria muito difícil fidelizar clientes, sem a existência de outras duas importantes variáveis: o atendimento personalizado e a variedade de serviços oferecidos.

Quando foi verificado o nível de satisfação do cliente com o pequeno supermercado, observou-se que, dentre as variáveis mais valoradas, estão aquelas que exigem contato humano, como *relacionamento* e *qualidade no atendimento*, ao passo que, nos grandes, clientes encontram-se mais satisfeitos com elementos que independem de interação humana, como, por exemplo, *variedade de produtos*, *espaço de circulação* e *estacionamento*.

Avaliando essa diferença, talvez se possa imaginar que seria mais fácil o pequeno empresário oferecer satisfação aos clientes, *a posteriori*, em relação aos elementos em que o grande hoje se destaca, do que o contrário, isto é, o grande supermercado vir a oferecer satisfação superior no que o pequeno hoje executa

melhor. Isso decorreria do fato de que agradar clientes por meio de interação humana aparenta ser muito mais difícil de se alcançar do que através de recursos físicos, dos quais não se esperam cordialidade, gentileza e amabilidade.

Esse raciocínio poderia ser justificado por meio de algumas características de uma grande loja, em que, por exemplo, a maior rotatividade de funcionários prejudica o reconhecimento a um cliente freqüente, bem como o fato de parecerem artificiais, ao sorrir, cumprimentar e agradecer ao cliente. Aí parece não existir a espontaneidade dos pequenos nem a agilidade e a facilidade em resolver problemas incomuns, porque, normalmente, os funcionários não têm autorização para tomar qualquer decisão e devem seguir, à risca, as normas rigidamente determinadas pela empresa.

Dentre os grandes supermercados que atuam em João Pessoa, possivelmente, apenas a Rede Bompreço distribui certas decisões aos funcionários, pois trabalham com o *slogan* “Direto no caixa, sem burocracia”. Pode ser que a Rede Bompreço, do Wal-Mart, venha a ser o divisor de águas, nessa maior liberdade aos funcionários para solucionar determinados problemas, dentro deste setor, no país.

Nos menores, como os donos estão, quase sempre, na frente da loja, os problemas que surgem são praticamente resolvidos no mesmo instante, e as soluções costumam ser moldadas às circunstâncias, não havendo rigidez nas normas, quando, obviamente, é viável à empresa, ou quando o critério da decisão visa a resultados de curto/longo prazo.

Quanto ao *atendimento personalizado, mais sociável*, e ao *relacionamento*, muitos clientes aproveitaram, para se pronunciar, ao asseverarem que freqüentam um pequeno supermercado pelo *atendimento*, pelo *relacionamento* com funcionários e proprietários. Essas afirmações sugerem que o consumidor gosta de se sentir uma

pessoa “de casa” na loja, ou seja, não quer ser um anônimo, um qualquer, mas ele próprio, sendo chamado pelo nome, sendo indagado sobre a família e tratado como amigo.

O terceiro item melhor classificado foi a *variedade de produtos*. A valoração dada a esta variável pode significar que os dirigentes reconheceram, em seus clientes, a necessidade de terem, à sua disposição, maior variedade de produtos, para exercerem seu poder de escolha, de maneira que os donos investiram na diversificação de suas prateleiras. Assim, ao que tudo indica, não adiantaria o pequeno empresário oferecer um *atendimento de qualidade*, sem os itens que o cliente quer, porque, então, este os procuraria em outra loja, comprometendo a fidelidade.

A boa *qualidade dos produtos*, em geral, é um dos mais importantes itens num supermercado, na opinião dos clientes. Essa postura combina com a classificação dada pelos dirigentes sobre o nível de importância que esta variável vem tendo para a sobrevivência e o crescimento de suas empresas, porque indica significar que, a soma do fato dela ser importante para o cliente com o fato do pequeno supermercado procurar oferecer *produtos de qualidade*, poderá resultar numa possível atração de novos clientes.

Para o bom desenvolvimento dos pequenos supermercados, a *localização e a facilidade de acesso* têm sido essenciais, na opinião de seus dirigentes. Este nível de importância dá a entender que o fato de estarem estabelecidos, geralmente, nos bairros, próximos às residências dos clientes, colaborou com o bom desempenho destas organizações varejistas, tornando mais cômodo, para os consumidores, deslocarem-se a eles.

Essa opinião, pelo que os dados mostram, ajusta-se às colocações feitas pelos clientes em questionamentos anteriores, quando indicaram ser a *localização* importante para a escolha de qualquer tipo de supermercado, ao realizar suas compras. Manifestaram-se mais satisfeitos com a *localização* dos pequenos supermercados, sendo este o principal motivo de preferência por eles. Portanto, os dirigentes parecem apontar corretamente esta variável como responsável, também, pela sobrevivência e pelo crescimento de suas empresas.

Outro elemento que parece vir contribuindo para o bom funcionamento dos pequenos supermercados é *ofertas/promoções*. Segundo os dirigentes, elas têm sido relevantes para o desenvolvimento de suas empresas, acreditando, provavelmente, servirem de chamarizes para os clientes. Quando questionados, estes as consideraram importantes, contudo insinuaram não estarem satisfeitos com este item nos supermercados, independentemente de seu tamanho, porque as médias que lhe deram ficaram abaixo da pontuação mínima para que haja satisfação, isto é, ficaram abaixo de quatro, de acordo com a escala Likert utilizada (TABELA 33).

Na entrevista, grande parte dos dirigentes expôs ainda que, se não forem realizadas *ofertas/promoções*, os clientes tenderão a optar por outra loja, uma que as realize. Desta forma, as informações sugerem que, mesmo não estando satisfeitos com as *ofertas/promoções* dos supermercados, os clientes parecem ser influenciados e atraídos por elas.

Segundo os dirigentes entrevistados, a variedade dos serviços oferecidos teve tanta importância para o progresso de suas empresas quanto as *ofertas/promoções* e a *localização*, pois todas obtiveram média 4,4, conforme apresentado na Tabela 33. A relevância desta variável parece decorrer do fato de que os pequenos empresários estariam conseguindo oferecer aos clientes serviços



que alguns dos grandes supermercados, em João Pessoa, talvez ainda não consigam, tais como: vender fiado, levar as compras à casa do cliente, além de buscar e levar o cliente em casa, quando mora distante.

Os proprietários dos estabelecimentos pesquisados acreditam que, através desses serviços oferecidos a mais por eles, igualmente a outras variáveis, têm contribuído favoravelmente para o bom desempenho de suas empresas. Ao que tudo indica, estas empresas só conseguem realizar tais serviços extras, porque o dono tem pleno controle sobre todo o estabelecimento, de forma que sabe a quem pode vender fiado e até quanto a empresa pode suportar ficar sem este capital em caixa. Provavelmente, seria muito complicado, para um grande supermercado, ter 60% de suas vendas pagas posteriormente, sem garantias concretas, apenas na base da confiança no cliente, como afirmou ter um dos pequenos supermercados participantes da pesquisa.

Alguns dirigentes asseguraram que parte de sua clientela é fiel por causa da confiança que deposita no estabelecimento e vice-versa. Um exemplo do primeiro caso é quando clientes fazem pedidos pelo telefone e recebem os produtos, como hortifrúti, em boas condições, como se fossem escolhidos por eles mesmos. Contudo, será que os clientes pensam igualmente a respeito?

No segundo caso, quando há confiança da empresa no cliente, estando este desempregado, ela lhe vende fiado, até que se empregue novamente, ou até que vá pagando, aos poucos, com dinheiro advindo de biscates. Segundo os dirigentes, quando tomam uma atitude assim, sabem que o comprador tem condições de, em breve, conseguir outro emprego, e, em isso se concretizando, recuperam todo o valor das vendas realizadas e, mais importante, conquistam um cliente defensor da

empresa. As situações colocadas são, também, exemplificativas de *fidelização dos clientes*.

As informações e os números obtidos sugerem que o pequeno supermercadista possui uma flexibilidade, na resolução de problemas, que dificilmente se encontra numa grande empresa.

O *relacionamento com os fornecedores* foi outro item apontado como importante para o progresso dos pequenos estabelecimentos. Os dirigentes ressaltaram, entretanto, estar desapontados, por ainda existir um antigo comportamento dos fornecedores: dedicar tratamento diferenciado às grandes empresas, em detrimento das pequenas. Essa prática indica que o forte poder de barganha que as grandes redes possuem traduz-se em vantagens para elas. Como os menores não gozam desse poderio, ressentem-se pelos benefícios que também poderiam ter.

É interessante que, mesmo sem receber tais vantagens, são os pequenos negócios os responsáveis pela maior parte do faturamento dos atacadistas (LIMEIRA, 2005b). Além disso, há previsões de que os fornecedores venham a ser grandes aliados das pequenas empresas supermercadistas, seja através de centrais de negócios ou de lojas de vizinhança mais modernas e inteligentes (NOGUEIRA, 2005).

Consoante a opinião dos dirigentes participantes, o *estacionamento* também influenciou, de maneira importante, na sobrevivência e no crescimento dos pequenos supermercados pesquisados. Os empresários acreditam que seus clientes preferem ir a uma loja que lhes proporcione a comodidade de ter onde estacionar adequadamente, passando, até, certo nível de segurança, porque, assim, não precisam estacionar na rua, distante da loja. Mesmo os únicos dois

supermercadistas pesquisados que se localizam dentro de feiras livres, ou seja, não têm estacionamento próprio, também atestaram que oferecer *estacionamento* é importante para o sucesso de uma empresa do setor. Essa reflexão combina com a opinião de seus clientes, que consideram esta variável como importante num supermercado.

*Investir em tecnologia* foi indicado como essencial para o bom desenvolvimento dos pequenos supermercados, de acordo com a opinião dos dirigentes, mesmo estas empresas não tendo o nível de informatização nem a qualidade dos equipamentos dos grandes, bem como a tecnologia de informação.

Os dirigentes asseguram que ter promovido treinamentos com funcionários resultou em melhor atendimento aos clientes, melhor grau de interação com a própria empresa, mais cuidado com a higienização do ambiente e com o manuseio dos produtos. Outro aspecto desse investimento apresenta-se na aquisição de equipamentos eletrônicos, para agilizar a passagem dos clientes pelos *check-outs*, câmeras de segurança e refrigeradores mais modernos.

O item *melhores preços* foi igualmente apontado como importante. Esse resultado se ajusta com o posicionamento dos clientes, que os consideram como o terceiro fator mais relevante. Além disso, também demonstraram estar com um grau de satisfação maior com os *preços* dos pequenos supermercados em relação aos praticados pelos grandes. Desta forma, os dados sugerem que esta variável contribuiu favoravelmente ao bom desempenho dos primeiros.

Alguns empresários contaram que conseguem oferecer *melhores preços* ao consumidor, porque suas lojas são mais modestas, isto é, o ambiente não é refrigerado, não é tão bem iluminado, da mesma forma, não é tão bem decorado nem possui equipamentos tão sofisticados. Fatores deste tipo, afirmam, elevam

bastante o custo da empresa, que necessitará repassá-los ao consumidor, logo os produtos ficam mais caros.

Quanto ao elemento *empacotador/embalador*, os dirigentes supermercadistas insinuaram ter sido importante para a sobrevivência e o crescimento de seus negócios. Sua valoração decorreria do fato de os clientes estarem buscando, cada vez, mais comodidade, ou seja, não ter que embalar as mercadorias nem carregá-las até o carro. Na opinião dos clientes, esse serviço é importante num supermercado, entretanto não chegam a estar satisfeitos com sua oferta em ambos os tipos analisados. Ainda assim, o pequeno negócio obteve, pelos clientes, melhor grau, na escala de satisfação, em relação à grande loja.

O item *melhor adaptação às mudanças do mercado e ao comportamento do consumidor*, por ser uma empresa pequena, alcançou a mesma média do item *empacotador/embalador*, conforme a Tabela 33. Diante disso, esta variável também foi eleita como importante pelos dirigentes entrevistados. Isso pode indicar que, por suas estruturas físicas serem menores e menos hierarquizadas, conseguem, de certa forma, ser mais ágeis para se adaptar às constantes mudanças no mercado, inclusive, em relação ao comportamento do consumidor.

Este último pode vir a ser conseqüência de constante diálogo dos dirigentes com os clientes, buscando informações de suas necessidades e desejos, visto que aqueles, geralmente, estão, na frente da loja, em contato direto com seu público. Já a pequena estrutura física da empresa parece favorecer um maior controle de seu dirigente, que demonstra estar sempre cômico de tudo o que acontece, na loja e no mercado, principalmente quando a família participa da administração.

No que diz respeito à *ampliação das condições de pagamento* para o cliente, o dirigente transparece não creditar tanta importância, pois o grau de irrelevância

atribuído ficou abaixo da pontuação mínima que indica bom nível de importância, que é quatro. O que, provavelmente, desejou-se expressar, com a média alcançada, foi que, para alguns, esta variável teve boa importância, enquanto, para a maioria, correspondeu a um fator não tão prioritário no desempenho de suas atividades comerciais, pois não perceberam perda de clientes, por não estenderem as formas de pagamento e vice-versa. Talvez, isso ocorra, porque grande parte destes estabelecimentos não trabalha com muitas formas de pagamento, já que, possivelmente, a renda da maioria de seus clientes é muito baixa, conforme a Tabela 05, e temem sofrer com a inadimplência. Por conta disso, os pequenos empresários sugerem não ter sido de grande importância, este elemento, no desenvolvimento de suas lojas.

Fazendo um paralelo com a opinião dos clientes, observa-se que estes parecem ter a *ampliação das condições de pagamento, ou formas/facilidades de pagamento*, como fator importante num supermercado, indicando não estarem muito satisfeitos com o que o pequeno oferece neste aspecto, ao passo que insinuam estar mais contentes, com esta variável, nos grandes estabelecimentos.

A *segurança* foi outra variável apontada como um elemento não muito importante para a sobrevivência e o crescimento dos pequenos varejistas de alimentos. Os dirigentes alegam que nenhum supermercado, em João Pessoa, consegue oferecer a *segurança* necessária, mesmo com avançados equipamentos eletrônicos de vigilância.

Desta forma, para eles, seus clientes não vão deixar de freqüentá-los por falta de grandes esforços em *segurança*, mas deixariam, se estivessem com suas lojas estabelecidas em local reconhecidamente perigoso ou onde já houvesse episódios de assalto às suas empresas. Isso faria com que os clientes ficassem temerosos em

realizar suas compras em tal loja. Entretanto, como dizem não ter acontecido assaltos, pelo menos, até o momento, em seus negócios, não estariam perdendo sua clientela.

No posicionamento dos clientes, a *segurança* é fator importante, todavia nem o pequeno nem o grande estão proporcionando bom nível de satisfação, nesta variável. O que os dados sugerem é que o grande supermercado tem melhor desempenho, de acordo com a escala utilizada, estando mais próximo de atingir bom nível de satisfação ao cliente, enquanto os pequenos estão bem mais distantes disso.

Um dos indicadores do desenvolvimento de um pequeno supermercado, segundo Souza (2005b), é a loja ser reformada. Assim, incrivelmente, a variável *investimentos na reforma da loja* foi considerada como fator não muito importante para a sobrevivência e o crescimento das lojas analisadas. Diante dessa aparente incoerência, acredita-se ser relevante esclarecer o fato, deixando claro que, neste caso, das dez empresas respondentes, seis consideraram esta variável como tendo bom nível de relevância, duas a indicaram como não sendo tão importante, e as duas restantes apontaram ter o mais baixo nível de importância.

É curioso que uma das empresas que afirmaram ser a variável de nenhuma importância para seu desenvolvimento está com planos concretos de aumentar o tamanho da loja, para deixá-la mais espaçosa e agradável aos clientes, que costumam reclamar da falta de espaço e ventilação. Ora, se a empresa está aumentando seu tamanho, é porque tem condições financeiras para tanto, conseqüentemente, deve estar em crescimento no faturamento e no espaço de loja. Importa ressaltar que tal empresa irá custear a reforma com recursos próprios, segundo o dono.

Quanto ao item *facilidade de financiamento ao crédito*, foi considerado como de pouca importância pelos dirigentes, a menor média de todos. A justificativa que deram foi que, na realidade, não há facilidade nenhuma de financiamento ao crédito aos pequenos empresários, porque se cobram altas taxas de juros e se exigem garantias exageradas, por vezes, inviáveis para um pequeno negócio. Acrescentaram, ainda, que a publicidade realizada pelo Governo Federal é enganosa, servindo apenas para a população pensar que, de fato, aquilo está sendo praticado.

Dois dos empresários entrevistados fizeram outrora financiamento. Arreperaram-se demais. Testemunham, hodiernamente, que nunca mais recorrerão a ele, porque os juros cobrados são exorbitantes para uma pequena empresa, podendo até direcioná-la para o fechamento. Uma destas empresas já quitou a dívida, enquanto a outra está na iminência de fazê-lo. Esta, inclusive, terminou uma reforma na sua loja, mas, com recursos próprios. As outras companhias pesquisadas disseram ter reformado, aumentado e modernizado suas lojas, com recursos próprios, sem nunca terem recorrido a um financiamento, bem como não pretendem fazê-lo, por acreditarem que não vale a pena.

### **Questionamento livre do dirigente supermercadista**

Da mesma forma que os consumidores, os dirigentes supermercadistas tiveram a oportunidade de acrescentar, se desejassem, algum comentário sobre o tema em pesquisa, através de uma questão livre.

O principal assunto abordado foi a falta de incentivos fiscais para os pequenos negócios. Esse seria um dos principais motivos de revolta dos

empresários entrevistados, juntamente com a alta carga tributária. Segundo eles, tais fatores estimulam o fechamento de pequenas empresas do setor. Relatam que a revolta é ainda maior, porque as grandes redes nacionais e estrangeiras recebem incentivos fiscais, para abrirem suas lojas, com a condição de, em contrapartida, criarem uma certa quantidade de postos de trabalho, o que, na realidade, acabam por não cumprir, sem perder os incentivos.

A AcNielsen (2005) e Souza (2005b) já publicaram que as grandes empregadoras, no país, são as pequenas empresas, que representam 98% dos postos de trabalho formais. Os pequenos dirigentes supermercadistas têm conhecimento disso, o que dificulta ainda mais sua compreensão sobre o fato de não serem efetivamente incentivados com menos impostos e juros menores.

Argumentam também que os incentivos dados às grandes redes os prejudicam, na concorrência com estas, que não precisam pagar certos tributos que lhes são cobrados.

Outro aspecto mencionado é que, para oferecer a forma de pagamento, através de cartão de crédito, em suas lojas, pagam taxas mais altas às financeiras que os grandes supermercados.

Portanto, para os dirigentes dos pequenos supermercados entrevistados, o contexto é de desigualdade de condições em relação aos grandes. Diante de toda a dificuldade encontrada para manterem seus negócios em funcionamento, acreditam que estão conseguindo superar essas diferenças através de muito trabalho.

Importa registrar uma análise feita por um dos empresários entrevistados sobre o crescimento dos pequenos supermercados, a qual, até o momento, não havia sido discutida ou apresentada em textos acerca do tema. De acordo com ele, os pequenos supermercados não deverão crescer muito mais nos próximos anos,



porque o que houve, até então, foi promovido por recursos que os pequenos empresários já tinham acumulado, mas não investiam. Devido ao aumento da concorrência e à constante modernização das lojas, estes se viram obrigados a investir nas suas lojas o dinheiro guardado, para poderem continuar no mercado. Então, como já gastaram o que tinham economizado, estes dirigentes terão que sobreviver e crescer, agora, com o lucro da empresa, que é muito pequeno, conseqüentemente, o crescimento, a partir desta fase, será parco também.

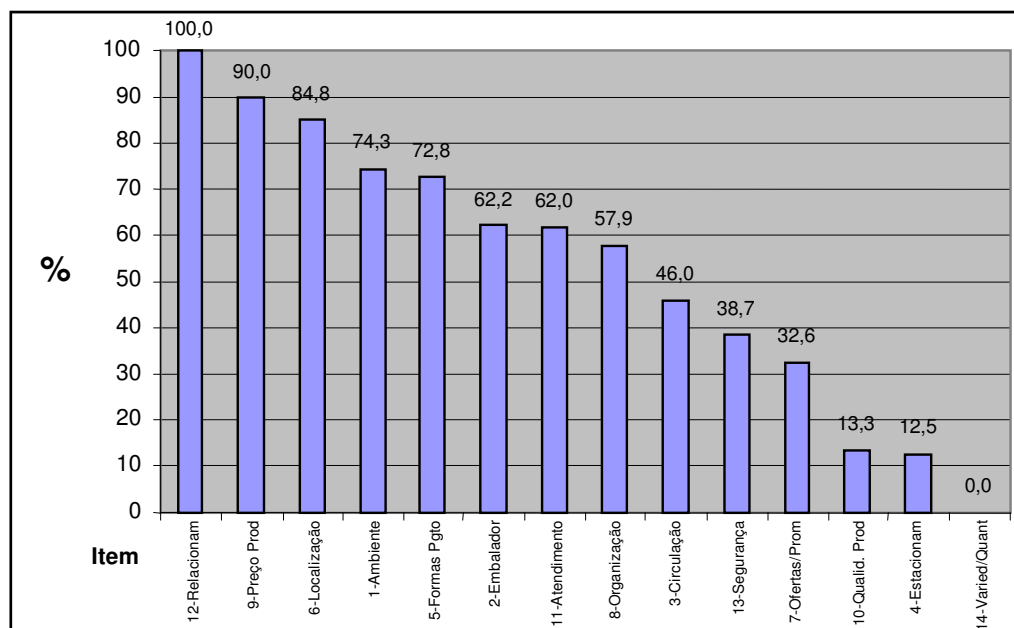
Essa análise é intrigante, porque o fenômeno do crescimento deste tipo de loja, segundo a ABRAS (2004), ocorre em todo o país, não apenas, no restrito mercado de João Pessoa. Será que todos os pequenos supermercados brasileiros que cresceram, nos últimos dez anos, fizeram-no de acordo com a teoria daquele supermercadista?

### **Considerações sobre a Análise Fatorial**

Utilizando o modelo de Análise Fatorial com as variáveis GAPs, relativas às médias das satisfações com os pequenos e grandes supermercados, de acordo com a Tabela 36, em apêndice, determinaram-se os escores fatoriais para os 14 itens, que foram transformados para uma escala de porcentagem. O poder explicativo deste modelo foi de 54% e com um fator, em que o autovalor associado foi maior que 1, justifica, portanto, a existência de um único fator explicativo nesta Análise Fatorial.

A Análise fatorial foi realizada com duas variáveis, que são os GAPs dos níveis de satisfação, em que um representa o do pequeno supermercado (GAP-PS)

e, o outro, o do grande supermercado (GAP-GS), ambos calculados para os 14 itens da Tabela 36, em apêndice.



**Fonte:** Pesquisa direta.

**GRÁFICO 05 – Escores Fatoriais Percentuais da Análise Fatorial dos GAPs de Satisfação com o Pequeno e Grande Supermercados, em Ordem Decrescente**

Os escores fatoriais percentuais estão apresentados no Gráfico 05, em ordem decrescente, exibindo o percentual de cada item, quando consideramos as percepções do proprietário e as dos clientes, ao mesmo tempo. Por esta razão, a ordem de importância está um pouco diferente daquela apresentada isoladamente por proprietários e por clientes.

O GAP-PS e o GAP-GS geraram um fator explicativo com 54% da variação total contida em suas informações. Os coeficientes do fator explicativo (as cargas fatoriais) foram multiplicados pelos valores dos GAPs, formando os escores fatoriais

que, apresentados em valores percentuais, permitem avaliar a composição dos itens na visão dos dirigentes e clientes.

Esta Análise Fatorial cria a oportunidade de se observar, por meio do gráfico, os três itens mais valorados em um supermercado, quanto à satisfação, podendo-se verificar a ordem de importância dos itens, com as percepções do proprietário e do cliente.

A realização desta Análise Fatorial pode ser importante para a tomada de decisões de marketing, pelos pequenos supermercados, porque, ao que tudo indica, revela o conjunto de itens em que devem investir mais esforços, para obterem melhor grau de satisfação com seus clientes, e o conjunto de itens em que devem, pelo menos, manter a qualidade oferecida.

Para os pequenos supermercados, segundo os percentuais dos escores fatoriais indicados, a ordem de importância dos itens parece favorecê-los, de certa maneira, isto porque, o segundo e o terceiro itens apontados no Gráfico 05, como mais importantes, fazem parte dos três elementos identificados, nas opiniões autônomas dos clientes, como os principais atrativos destas empresas a estes.

Percebe-se que os três itens menos valorados, no Gráfico 05, obtiveram, também, grau de satisfação baixo nas opiniões autônomas dos clientes, em relação aos pequenos supermercados. Dessa forma, os dados parecem demonstrar que, os empresários dessas empresas, precisam melhorar esses itens, para proporcionar melhor grau de satisfação aos seus clientes.

## **5 CONCLUSÃO**

Neste capítulo, serão destacadas as mais significativas conclusões originadas deste estudo, que procurou identificar como o supermercado compacto independente (pequeno supermercado) de João Pessoa tem sobrevivido e se expandido num contexto mercadológico em que mesmo as grandes redes encontram dificuldades ou taxas de crescimento inferiores. Além disso, serão apresentadas as sugestões para pesquisas futuras e as limitações deste estudo.

### **5.1 Conclusões**

O setor supermercadista está inserido num ambiente turbulento, caracterizado por concorrência agressiva e por constantes inovações, portanto é necessário estar sempre bem informado e atento às mudanças do mercado e do comportamento do consumidor, para elaborar suas estratégias de marketing com melhor adequação às necessidades da empresa e às dos consumidores.

Dentro do setor supermercadista, há as pequenas empresas que, mesmo sem o poder e os recursos das grandes, estão conseguindo sobreviver e até crescer nesse mercado competitivo. Diante disso, o presente estudo buscou analisar os fatores que lhes têm permitido a façanha de sobreviver e crescer no mercado de João Pessoa.

Dados os resultados apresentados nesta pesquisa, algumas conclusões podem ser extraídas. A primeira delas refere-se ao perfil do consumidor do pequeno supermercado, o qual parece se caracterizar por ser, em sua maioria, do sexo

feminino, com faixa etária de 26 a 50 anos, ter baixo nível de instrução e possuir uma renda familiar de baixa a razoável, para os padrões brasileiros.

Por outro lado, os dirigentes deste tipo de empresa se apresentaram, em sua maioria, como sendo do sexo masculino, embora com forte presença feminina, possuindo nível de escolaridade até o ensino médio completo, composto por pessoas com mais de 36 anos, além de terem mais de 10 anos de experiência no setor.

As empresas estudadas poderiam possuir até duas lojas. Verificou-se que os pequenos supermercados de João Pessoa, em sua maioria, possuem apenas uma loja, além de estarem em funcionamento há mais de 9 anos e de serem administradas, de forma essencialmente familiar, sem a intervenção de terceiros.

Na opinião dos clientes entrevistados, todos os seguintes atributos de um supermercado, listados em ordem alfabética, são importantes: *ambiente, empacotador/embalador, espaço de circulação, estacionamento, formas/facilidades de pagamento, localização, ofertas/promoções, organização das prateleiras/seções, preço dos produtos, qualidade dos produtos, qualidade no atendimento, relacionamento, segurança e variedade/quantidade de produtos.*

De acordo com as opiniões dos dirigentes, seus clientes consideram importantes doze dos catorze atributos acima, e o ambiente e o estacionamento não chegariam a ser considerados relevantes. De forma geral, os dirigentes mostraram possuir uma boa percepção sobre as opiniões de seus clientes, no que se refere ao grau de importância dada por estes às catorze variáveis enumeradas. Quanto ao grau de satisfação dos consumidores com aquelas catorze variáveis, num pequeno e num grande supermercado, os dirigentes demonstraram alguns desencontros entre suas percepções e a avaliação da clientela. Entretanto, sobre os níveis de

satisfação, os dirigentes revelaram, genericamente, possuir um conhecimento moderado sobre seus clientes.

Segundo os dados obtidos neste estudo, o grande supermercado proporciona aos clientes melhor satisfação em 9 das 14 variáveis pesquisadas: *ambiente, espaço de circulação, estacionamento, formas/facilidades de pagamento, ofertas/promoções, organização das prateleiras/seções, qualidade dos produtos, segurança e variedade/quantidade de produtos*. Já os pequenos proporcionam melhor satisfação em apenas 5: *empacotador/embalador, localização, preço dos produtos, qualidade no atendimento e relacionamento*.

Numa análise precipitada, os números acima podem criar a suspeita de que os grandes supermercados encontram-se com respeitável vantagem, pois satisfazem melhor na grande maioria das variáveis. Desta forma, como poderiam os pequenos supermercados estarem crescendo, se são os outros que oferecem maior número de atributos que melhor satisfazem os clientes?

Através de uma análise mais cuidadosa, pode-se verificar que a realidade não é assim, porque, considerando-se o grau de importância da cada variável, o resultado pode se inverter. Segundo o grau de prioridade que os clientes deram àquelas 14 variáveis, entre as 3 mais importantes, *ambiente, qualidade no atendimento e preço dos produtos*, duas são melhor satisfeitas pelos menores.

Ademais, os clientes sugeriram ter com ambos, praticamente, o mesmo nível de satisfação geral, ou seja, avaliando-os pelo valor do conjunto de seus atributos, parecem satisfazer de forma semelhante. Assim, mesmo o grande supermercado oferecendo mais satisfação em maior número de atributos, de forma geral, os clientes os igualam. Portanto, pode-se supor que, apesar de proporcionar melhor satisfação em menor número de atributos, o pequeno ofereça os atributos que

pesam mais na decisão dos clientes, no momento de escolher em que loja realizará suas compras.

Não obstante a *localização* ter sido classificada como a 11<sup>ª</sup> no nível de importância para o cliente, esta variável foi apontada por ele como o motivo mais importante para preferir realizar suas compras no pequeno supermercado. Tal variável é uma daquelas em que este grupo proporciona melhor nível de satisfação, em relação ao grande. O fato de a *localização* ser considerada o principal motivo para escolha da pequena empresa mostra-se coerente com a renda familiar da maioria dos clientes destas, porque, ao que parece, normalmente costumam fazer suas compras a pé, de bicicleta, de transporte coletivo, de táxi e, uns poucos, de automóvel próprio, de maneira que, quanto menor a distância, mais fácil e menos dispendioso será realizá-las.

Logo após a *localização*, a segunda variável que parece ser mais importante para a preferência pelo pequeno supermercado é o *preço dos produtos*, seguida da *qualidade no atendimento*. Então, isso sugere que os 3 mais importantes motivos de preferência pelo pequeno supermercado correspondem ao conjunto de variáveis em que este proporciona melhor nível de satisfação ao cliente. Além disso, o *preço dos produtos* e a *qualidade no atendimento* encontram-se entre as 3 variáveis mais importantes para ele, quando comparadas com as outras 11.

Portanto, para os clientes dos pequenos supermercados, os atributos *localização*, *preço dos produtos* e *qualidade no atendimento* parecem ser os que mais pesam, na hora de escolher a loja em que realizarão suas compras.

Além do mais, estas três variáveis, ao que tudo indica, são os atributos que mais atraem clientes ao pequeno supermercado, de forma que a grande quantidade

de atributos em que o grande supermercado mais se destaca parece não ter força suficiente para atrair o cliente do menor concorrente.

Os dirigentes identificaram as variáveis que tiveram, de alguma forma, importância para a sobrevivência e o crescimento de seus negócios nos últimos anos, por ordem decrescente de importância, quais sejam: *fidelização dos clientes, atendimento personalizado e mais sociável/cortês, variedade dos produtos, boa qualidade dos produtos em geral, localização e facilidade de acesso à loja, ofertas/promoções, variedade dos serviços oferecidos, relacionamento com fornecedores, estacionamento, investimentos em tecnologia, melhores preços, empacotador/embalador, melhor adaptação às mudanças do mercado e ao comportamento do consumidor por ser uma empresa pequena.*

Segundo eles, *ampliação das condições de pagamento, segurança, investimentos na reforma da loja e facilidade de financiamento ao crédito* não tiveram tanta importância no bom desenvolvimento de suas empresas.

Enfim, a união de diversos fatores contribuíram para a sobrevivência e a expansão dos supermercados compactos em João Pessoa. Um dos principais fatores foi o bom conhecimento que os dirigentes possuem sobre o que é importante para seus clientes e sobre qual é o nível de satisfação que eles lhes proporcionam, provavelmente, decorrente do contato constante entre ambos. Assim, com este nível de conhecimento, o empresário sabe o que seu consumidor quer e o que precisa fazer, para satisfazê-lo da melhor forma possível.

Outros fatores relevantes foram o fato de estar localizado próximo ao trabalho ou às residências dos clientes, oferecer preços melhores e possuir um atendimento de superior qualidade, de forma que atraísse mais consumidores às suas lojas.



Houve ainda outros fatores, sendo os mais relevantes: terem clientes fiéis há anos e buscarem, através de seus principais atributos, conquistar mais; oferecer atendimento mais personalizado e mais cortês, de forma que isso colabore na atração de mais clientes; estar sempre procurando aumentar a variedade de produtos, bem como a sua qualidade.

Finalmente, a continuar como está o ambiente mercadológico, os pequenos supermercados de João Pessoa deverão permanecer ganhando a batalha contra os grandes empreendimentos, em relação ao número de lojas e à preferência do consumidor, que tem buscado, cada vez mais, maior comodidade, escolhendo lojas próximas a suas residências ou ao trabalho. Essa tendência deverá permanecer, mesmo com a expansão das grandes redes, na cidade.

## **5.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS**

A competitividade apresenta-se, cada vez, mais agressiva no setor supermercadista. Assim, este trabalho deve ser visto como um esforço em tentar compreender a realidade tão complexa do varejo alimentar. Acredita-se que novos estudos devem ser realizados para um aprofundamento maior de aspectos mais específicos das empresas supermercadistas e de seus consumidores.

Uma primeira sugestão seria a realização de pesquisas semelhantes, em outras áreas do comércio, ou até ampliando o campo de cobertura das pequenas empresas supermercadistas de João Pessoa, como, também, para outras cidades ou regiões do país.

Sugerem-se, igualmente, pesquisas, sobre os pequenos supermercados, sob o ponto de vista dos dirigentes e clientes dos grandes supermercados da cidade, como uma forma de comparar as percepções com as deste estudo.

Seria interessante, também, trabalhos que pesquisassem os consumidores por faixas de renda, realizando quadros comparativos de opiniões sobre pequenos e grandes supermercados.

Outra sugestão seria um estudo que averiguasse se os clientes dos grandes supermercados estão migrando para os pequenos, que oferecem melhor localização, preços e qualidade no atendimento.

Uma outra idéia seria realizar pesquisas específicas por bairro, para efetuar comparações entre os comportamentos dos consumidores de bairros nobres com os dos bairros menos abastados.

As sugestões feitas podem transformar-se em ótimas fontes de informações para estas empresas, na elaboração de suas estratégias de marketing e na defesa de seus *market-share*.

### **5.3 LIMITAÇÕES**

Captar informações de empresários, sobre seus negócios, apresentou-se uma tarefa difícil, porque, pelo menos nesta unidade de análise, demonstraram receio em divulgar algo que porventura os prejudicasse, ou expusesse a administração. Assim, após muita explicação, demonstração do objetivo e da seriedade do estudo, foram autorizadas as entrevistas, dentro das lojas, com os consumidores e, posteriormente, com os próprios empresários.

A falta de tempo dos dirigentes foi uma das limitações deste trabalho, porque três deles não conseguiram estabelecer um horário para a entrevista, culminando, infelizmente, na ausência de suas opiniões, que poderiam ter contribuído com a pesquisa.

A amostra foi outro exemplo de limitação, por não ter envolvido os dirigentes e os clientes dos grandes supermercados e por ter se restringido ao mercado de João Pessoa. A pesquisa poderia ter sido mais abrangente, de forma que considerasse, por exemplo, as duas principais cidades do Estado, o Estado todo, o Nordeste e até todas as regiões do país.

## REFERÊNCIAS

ABRAS, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Anuário brasileiro de supermercados**. São Paulo, [s.n.], 2002a.

\_\_\_\_\_. **Cinqüenta anos de supermercados no Brasil**. São Paulo: Informe Comunicação, 2002b.

\_\_\_\_\_. **Perguntas e respostas**. Disponível em: <[www.abrasnet.com.br](http://www.abrasnet.com.br)> . Acesso em: 25 maio 2003.

ACATS, ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE SUPERMERCADOS. Melhor resultado em 2004. Santa Catarina, 2005. Disponível em : <<http://www.acats.com.br>>. Acesso em 2 ago. 2005.

ACNIELSEN. **Índice ACNielsen alimentar**. ano 2, São Paulo, maio 2003. Disponível em: <[www.acnielsen.com.br](http://www.acnielsen.com.br)>. Acesso em: 26 maio 2003.

ACNIELSEN. **Novidade à vista – pequeno varejo**. AcNielsen news 11, ano 5, São Paulo, jan. 2005. Disponível em: <[www.acnielsen.com.br](http://www.acnielsen.com.br)>. Acesso em: 20 fev. 2005.

ALMEIDA, Flávia Regina Ladeira. Análise de localização no contexto de redes varejistas: levantamento das principais técnicas e práticas. **Revista de Administração**: Revista da Faculdade de Administração da USP, São Paulo, v. 32, nº 2, p. 36-46, abril/junho 1997.

ANDALEEB, Syed Saad. An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: the role of trust and dependence. **Journal of Retailing**, New York, v. 72, nº 1, p. 77-93, spring 1996.

ANGELO, Cláudio F de; SILVEIRA, José Augusto G. da (Org.). **Avaliação e dimensionamento da percepção de excelência de serviços no setor supermercadista**: uma abordagem quantitativa. São Paulo: Atlas, 2001. 5 v.

ANGELO, Cláudio F de; SILVEIRA, José Augusto G. da (Org.). **Comércio virtual**: nova tecnologia para o segmento varejista. São Paulo: 1997a. 2 v.

ANGELO, Cláudio F de; SILVEIRA, José Augusto G. da (Org.). **Determinantes da natureza evolutiva e dos padrões estratégicos do varejo**. São Paulo: Atlas, 1996. 1 v.

ANGELO, Cláudio F de; SILVEIRA, José Augusto G. da (Org.). **Perfil do empreendedor e conhecimento do cliente como condicionantes do desempenho de supermercados**. São Paulo: Atlas, 1999. 3 v.

ANGELO, Cláudio F de; SILVEIRA, José Augusto G. da (Org.). **Promoção: ferramenta fundamental para o pequeno varejista**. São Paulo: Atlas, 1997b. 2 v.

ANGELO, Cláudio F. de; SILVEIRA, José Augusto G. da (Org.). **Estratégias de marketing no setor supermercadista: um estudo exploratório**. São Paulo: Atlas, 1997c. 2 v.

ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

ASSAEL, Henry. **Marketing management: strategy and action**. Boston: Kent, 1985.

BERMAN, Barry; EVANS, Joel R. **Retail management: a strategic approach**. Instructor's Edition. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.

BETANCOURT, Roger R.; GAUTSCHI, David A. Distribution services and economic power in a channel. **Journal of Retailing**, New York, v. 74, nº 1, p. 37-60, spring 1998.

BLECHER, Nelson. A ditadura do varejo. **Revista Exame**, São Paulo, 768 ed., ano 36, n. 12, p. 44-52, 12 jun. 2002.

BLECHER, Nelson. Máquina de vender. **Revista Exame**, São Paulo, 811 ed., 11 fev. 2004. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: 26 dez. 2005.

BNDES, BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Supermercados no Brasil: o movimento das grandes empresas**. Gerência Setorial de Comércio e Serviços. [S.l.], n. 22, dez. 2000. Disponível em: <[www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)>. Acesso em: 26 ago. 2005.

BOLETIM ESTATÍSTICO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS [do] Sebrae. Brasília, 1 semestre 2005.

BORGES, Ademir Roberto. **Marketing de varejo: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes**. 2001. 155 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br>>. Acesso em: 12 set. 2005.

BROWN, James R.; LUSCH, Robert F.; NICHOLSON, Carolyn Y. Power and relationship commitment: their impact on marketing channel member performance. **Journal of Retailing**, New York, v. 71, nº 4, p. 363-392, winter 1995.

CAMPOS, Vera. **Desempenho invejável**. Revista Distribuição, ano 2004b. Disponível em: <<http://www.vva.com.br>>. Acesso em: 2 ago. 2005.

CAMPOS, Vera. Preferência popular. **Revista Distribuição**, ano 2004a. Disponível em: <[www.revistadistribuicao.com.br](http://www.revistadistribuicao.com.br)>. Acesso em: 2 ago.2005.

CASTELO BRANCO, Ângelo. Wal-Mart e Unibanco lançam cartão. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 29 mar. 2005. Rede Gazeta do Brasil. p. B-13.

CAVALCANTI, E. P. **Avaliação do uso de sistemas de informação de marketing**. 1996. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 1996.

CAVALCANTI, Elmano Pontes. **Avaliação das atividades de inteligência empresarial nas organizações**. 2002. 376 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

DNRC, DEPARTAMENTO NACIONAL DE REGISTRO DE COMÉRCIO. **Mortalidade das empresas por estado**. Brasília, 2004. Disponível em: <[www.dnrc.gov.br](http://www.dnrc.gov.br)>. Acesso em: 1 dez. 2005.

ENGEL, James; BLACKWELL, Roger; MINIARD, Paul. **Comportamento do consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FERRAZ, Susana. CDB promete: 160 lojas até 2009 e 30 mil empregos. **Superhiper**, São Paulo, ano 31, n. 353, p. 14-16, maio 2005.

FERREIRA, Robson de Castro. **A automação comercial do setor de supermercados do estado de Minas Gerais, como estratégia competitiva**: um estudo multicaso. 2000. 98 f. Dissertação (Mestrado em Administração Rural), Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2000.

FURLAN, Márcia. Pão de Açúcar estuda novo formato de supermercado. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 24 mar. 2003. Disponível em: <[www.estado.estadao.com.br](http://www.estado.estadao.com.br)>. Acesso em: 1 jun. 2003.

GHISI, Flávia Angeli. **Fatores críticos na sustentabilidade das centrais de negócios do setor supermercadista**. 2005. 270 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto. Disponível em : <<http://www.teses.usp.br>>. Acesso em: 22 nov. 2005.

GHOSH, Avijit. **Retail management**. 2th ed. Orlando: Dryden Press, 1994.

GIGLIO, Ernesto M. **O comportamento do consumidor**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GONÇALVES, Joana. Pequeno, sim, porém forte. **Revista Distribuição**, São Paulo, ano 10, n. 121, p. 48-51, 2002.

HUBERMAN, Leo. **História da riqueza do homem**. 21 ed., Rio de Janeiro: LTC, 1986 .

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KURATKO, Donald F.; GOODALE, John C. & HORNSBY, Jeffrey S. Quality Practices for a competitive advantage in smaller firms. **Journal of Small Business Management**, Virginia, v. 39, n. 4, p. 293-311, october 2001.

LA ROVERE, Renata Lèbre. **Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil**. Brasília, 2004. Disponível em: <[www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)>. Acesso em: 27 maio 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEITE, Ana Patrícia Rodrigues. **A percepção e os hábitos de compra do consumidor paraibano de supermercados**. 1997. 170 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 1997.

LEPSCH, Sérgio Luiz. **Estratégias dos grandes e médios supermercados brasileiros na virada do século XX para o XXI**: um estudo exploratório com 31 empresas do setor. 2001. 130 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA FILHO, Dario de Oliveira. **Valor percebido e o comportamento do consumidor de supermercado**: um estudo exploratório em uma média cidade brasileira. 1999. 196 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1999.

LIMEIRA, Amundsen. Supermercados vivem um período de forte renovação. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 31 maio 2003. Comércio e Serviços. p. A-13.

LIMEIRA, Amundsen. Mais drogarias no Pão de Açúcar. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 10 fev. 2005a. Comércio & Serviços. p. A-12.

LIMEIRA, Amundsen. Centrais de compras já movimentam mais de R\$ 10 bilhões. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 25, 26 e 27 fev. 2005b. Caderno Comércio & Serviços. p. A-20.

LONGENECKER, Justin; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. Willian. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1998.

LUCAS JR., George H.; BUSH, Robert P.; GRESHAM, Larry G. **Retailing**. Geneva, III: Houghton Mifflin, 1994.

LUKIANOCENKO, Marlucy. Reação dos pequenos supermercados. **Superhiper**, São Paulo, ano 27, v. 27, n. 315, p. 10-17, nov. 2001.

LUKIANOCENKO, Marlucy. Setor mostra sua força em ano difícil. **Superhiper**, São Paulo, ano 30, n. 342, p. 14-22, maio 2004.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing**: metodologia e planejamento. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 2 v.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A. (Org.). **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORGAN, Robert M.; Hunt, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, p. 20-38, July 1994.

MORGENSTEIN, Melvin; STRONGIN, Harriet. **Modern retailing management**: principles and practices. 3 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

NOGUEIRA, Ana Paula. SENDAS constrói postos de gasolina e gás junto a lojas. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 21 nov. 2002, Comércio e Serviços, p. C-3.

NOGUEIRA, Waldo. Negócios que devem alterar a estrutura do setor supermercadista. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 28 mar. 2005a, Comércio & Serviços. p. A-13.

OLIVEIRA, Regiane. Pão de Açúcar aposta na classe C. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 06 mar. 2003, Comércio e Serviços, p. C-2.

OLIVEIRA, Regiane. Faturamento do Grupo Pão de Açúcar chega a R\$ 15,3 bilhões. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 14/15 e 16 jan. 2005a, Comércio & Serviços. p. A-11.



OLIVEIRA, Regiane. Casino fica com 50% do... **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 5 maio 2005b, Administração & Serviços. p. C-4.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das organizações**: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OTONI, Luciana. Sebrae vai criar garantias para ampliar créditos. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 27 dez. 2004, Caderno Pequenas e Médias Empresas. p. A-10.

PARASURAMAN, A.; Valaire A. Zeithaml; Leonard L. Berry. "SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality," **Journal of Retailing**, New York, v. 64, n. 02, p. 13-40, spring 1988.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

PEDHAZUR, E.; SCHMELKIN, L. **Measurement, design, and analysis**: an integrated approach. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 1991.

PETROBRÁS testa no NE serviços em supermercado. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 20 dez. 2002, Comércio e Serviços, p. C-4. Disponível em: <[www.adtp.org.br](http://www.adtp.org.br)>. Acesso em: 1 jun. 2003.

PINTO, Raimundo José. SuperNorte sinaliza recuperação dos supermercados. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 18 out. 2004, Rede Gazeta do Brasil. p. B-13.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 363 p.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

POTER, Millar V. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, New York, v. 63, n. 4, p. 149-160, 1985.

PRADO, Paulo Henrique Muller. **Automação comercial e satisfação do consumidor em empresas supermercadistas da região de Curitiba**. 1995. 163 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 1995.

REBOUÇAS, Lídia. Vida de nanico. **Revista Exame**, São Paulo, 768 ed., ano 36, n. 12, p.57-58, 12 jun. 2002.

REIJNDERS, Will J. M.; VERHALLEN, Theo M. M. Strategic alliances among small retailing firms: empirical evidence for the Netherlands. **Journal of Small Businesses Management**, Virginia, v. 34, n. 1, p. 36-45, january 1996.

Rhee, Hongjai; Bell, David R. The inter-store mobility of supermarket shoppers. **Journal of Retailing**, New York, v. 78, n. 4, p. 225-237, winter 2002.

RIBEIRO, Áurea Helena Puga. **Conveniência no varejo de produtos alimentícios**. 1993. 208 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo- EAESP/ Programa de Pós-Graduação em Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1993.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROJO, Francisco J. G. **A implantação da filosofia de administração para a qualidade total em supermercados**. 1997. 261 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo- EAESP/ Programa de Pós-Graduação em Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1997.

\_\_\_\_\_. **Supermercados no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de marketing**. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHEWE, Charles D.; HIAM, Alexander. **MBA: curso prático: marketing**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie L. **Comportamento do consumidor**. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SEBRAE, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Minas Gerais). **Estudo da atividade empresarial de mini-mercados de Uberlândia e Araguari** - lojas de vizinhança, jul. 2003. Disponível em: <[www.sebraemg.com.br](http://www.sebraemg.com.br)>. Acesso em: 2 ago. 2005.

SEBRAE, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (São Paulo). **Impacto da expansão das grandes redes de supermercados na atividade dos minimercados e mercearias da região metropolitana de São Paulo**, Pesquisas Econômicas, Abril 2004. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em 2 ago. 2005.

SEBRAE, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Paraíba). **Empresas paraibanas serão mapeadas pelo Sebrae**. João Pessoa, 2005. Disponível em: <[www.sebraepb.com.br](http://www.sebraepb.com.br)>. Acesso em: 17 dez. 2005b.

SESSO FILHO, Umberto Antonio. **O Setor supermercadista no Brasil nos anos 1990**. 2003. 195 f. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br>>. Acesso em: 12 set. 2005.

SILVEIRA, José A. G. da; LEPSCH, Sérgio L. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 5-13, abril/junho 1997.

SOUSA, Walter. Os bons resultados do setor. **Superhiper**, São Paulo, ano 31, n. 353, p. 26-35, maio 2005a.

SOUSA, Walter. Tendências se confirmam. **Superhiper**, São Paulo, ano 31, n. 353, p. 36-41, maio 2005b.

SOUZA, Marcos Gouvês de; SERRENTINO, Alberto. **Multivarejo na próxima economia**. São Paulo: Makron Books, 2002.

SOUZA, Walter. As expectativas supermercadistas para 2002/2003. **Superhiper**, v. 28, n. 370, p. 8-27, maio 2002.

STANTON, William J. **Fundamentos de marketing**. São Paulo: Pioneira, 1980.

STEVENS, Robert E. et al. **Planejamento de marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

TABELA DE CONSTITUIÇÃO DE EMPRESAS POR ESTADO E REGIÃO [do] Sebrae. Brasília, 2002. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 27 maio 2003.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. São Paulo: Martin Claret, 2002.

VALLE, Sabrina. Redes de supermercados investem em postos de combustível e prometem gasolina barata. **O Globo On Line**, Seção de Economia e Tecnologia, Rio de Janeiro, 01 jun. 2003. Disponível em: <[www.globo.com](http://www.globo.com)>. Acesso em: 1 jun. 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WILDER, Ariel. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados**. 2003. 189 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br>>. Acesso em: 12 set. 2005.

ZAMITH, Eliane Pereira. **O marketing mix do varejo alimentar destinado à população de baixa renda na cidade de São Paulo**. 1993. 151 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo-EAESP/ Programa de Pós-Graduação em Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1993.

# APÊNDICES

## APÊNDICE A - ROTEIROS DE ENTREVISTAS

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

PESQUISA: “SUPERMERCADOS COMPACTOS INDEPENDENTES SOB A PERSPECTIVA DO MERCADO DE JOÃO PESSOA”.

A presente pesquisa acadêmica tem como objetivo aprofundar conhecimento a respeito dos supermercados compactos independentes de João Pessoa.

**Consumidor do supermercado:** \_\_\_\_\_

Pesquisador(a): \_\_\_\_\_

Dia e hora da entrevista: \_\_\_\_\_ Questionário nº \_\_\_\_\_

**I – Perfil dos consumidores**

Deve-se marcar apenas uma única alternativa em todas as questões desta seção.

01.	Sexo:		
	1.	<input type="checkbox"/>	feminino
	2.	<input type="checkbox"/>	masculino

02.	Qual sua faixa etária?		
	1.	<input type="checkbox"/>	até 18 anos
	2.	<input type="checkbox"/>	19 a 25 anos
	3.	<input type="checkbox"/>	26 a 35 anos
	4.	<input type="checkbox"/>	36 a 50 anos
	5.	<input type="checkbox"/>	mais de 50 anos

03.	Qual seu grau de escolaridade?		
	1.	<input type="checkbox"/>	até nível médio incompleto
	2.	<input type="checkbox"/>	nível médio completo
	3.	<input type="checkbox"/>	superior incompleto
	4.	<input type="checkbox"/>	superior completo
	5.	<input type="checkbox"/>	pós-graduado

04.	Quanto é sua renda familiar?		
	1.	<input type="checkbox"/>	até 2 salários mínimos
	2.	<input type="checkbox"/>	de 2 a 5 SM
	3.	<input type="checkbox"/>	de 5 a 7 SM
	4.	<input type="checkbox"/>	de 7 a 10 SM
	5.	<input type="checkbox"/>	de 10 a 20 SM
	6.	<input type="checkbox"/>	mais de 20 SM

**II – Opinião de consumidores**

Sem Importância	Importante			
←	→			
1	2	3	4	5

Insatisfeito	Satisfeito			
←	→			
1	2	3	4	5

05.1. Que **nível de importância** tem para o Sr. (a) o (a) \_\_\_\_\_ quando vai **escolher o supermercado** em que irá fazer suas compras?

05.2. Qual seu **nível de satisfação** com o (a) \_\_\_\_\_ dos **pequenos supermercados** e dos **grandes supermercados**?

**\*Instrução:** faz-se primeiro a pergunta 05.1 com relação a primeira variável para responder na escala nº 1. Depois, com esta mesma variável, pergunta-se a questão 05.2 para responder na escala nº 2. Logo após, pergunta-se a questão 05.2 para responder na escala nº 3.

**\*Exemplo:** Na sua opinião, que nível de importância tem o ambiente (ou à limpeza e higiene) quando vai escolher o supermercado em que irá fazer suas compras? Marcar a resposta dada na escala nº 1;

Qual seu nível de satisfação com o ambiente dos pequenos supermercados? Marcar a resposta dada na escala nº 2;

E qual seu nível de satisfação com o ambiente dos grandes supermercados? Marcar a resposta dada na escala nº 3;

Proceder da mesma forma com todas as variáveis.

		Escala nº 1					Escala nº 2					Escala nº 3				
		Importância geral					Pequenos supermercados					Grandes supermercados				
01	Ambiente (limpeza/higiene/ventilação)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
02	Empacotador/embalador	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
03	Espaço de circulação	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
04	Estacionamento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
05	Formas/facilidades de pagamento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
06	Localização	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
07	Ofertas/promoções	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
08	Organização das prateleiras/seções	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
09	Preço dos produtos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10	Qualidade dos produtos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11	Qualidade no atendimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12	Relacionamento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13	Segurança	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14	Variedade/quantidade de produtos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15	Outro:	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

06. Qual seu nível de satisfação, de maneira geral, em relação ao \_\_\_\_\_?

**\*Instrução:** perguntar primeiro em relação ao pequeno supermercado, para depois perguntar em relação ao grande supermercado.

1. Pequeno supermercado				
1	2	3	4	5

2. Grande supermercado				
1	2	3	4	5

07. Cite os três principais motivos, por nível de importância, que fazem o Sr. (a) preferir realizar suas compras neste pequeno supermercado em vez de ir a um grande supermercado.

\*Instrução: perguntar de forma aberta e marcar, na tabela ao lado, os números das variáveis que correspondam à resposta dada.

1	Ambiente (limpeza/higiene/ventilação)
2	Empacotador/embalador
3	Espaço de circulação
4	Estacionamento
5	Formas/facilidades de pagamento
6	Localização
7	Ofertas/promoções
8	Organização das prateleiras/seções
9	Preço dos produtos
10	Qualidade dos produtos
11	Qualidade no atendimento
12	Relacionamento
13	Segurança
14	Tamanho da compra
15	Variedade/quantidade de produtos
16	Outro:

1º mais importante	
2º mais importante	
3º mais importante	

08. O Sr. (a) gostaria de fazer algum comentário no que se refere à sua escolha de preferir comprar no pequeno supermercado em vez de comprar em um grande supermercado?

---



---



---



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

PESQUISA: “SUPERMERCADOS COMPACTOS INDEPENDENTES SOB A PERSPECTIVA DO MERCADO DE JOÃO PESSOA”.

A presente pesquisa acadêmica tem como objetivo aprofundar conhecimento a respeito dos supermercados compactos independentes de João Pessoa.

**Consumidor do supermercado:** \_\_\_\_\_

Pesquisador(a): \_\_\_\_\_

Dia e hora da entrevista: \_\_\_\_\_ Questionário nº \_\_\_\_\_

**I – Perfil dos consumidores**

Deve-se marcar apenas uma única alternativa em todas as questões desta seção.

01.	Sexo:		
	1.	<input type="checkbox"/>	feminino
	2.	<input type="checkbox"/>	masculino

02.	Qual sua faixa etária?		
	1.	<input type="checkbox"/>	até 18 anos
	2.	<input type="checkbox"/>	19 a 25 anos
	3.	<input type="checkbox"/>	26 a 35 anos
	4.	<input type="checkbox"/>	36 a 50 anos
	5.	<input type="checkbox"/>	mais de 50 anos

03.	Qual seu grau de escolaridade?		
	1.	<input type="checkbox"/>	até nível médio incompleto
	2.	<input type="checkbox"/>	nível médio completo
	3.	<input type="checkbox"/>	superior incompleto
	4.	<input type="checkbox"/>	superior completo
	5.	<input type="checkbox"/>	pós-graduado

04.	Quanto é sua renda familiar?		
	1.	<input type="checkbox"/>	até 2 salários mínimos
	2.	<input type="checkbox"/>	de 2 a 5 SM
	3.	<input type="checkbox"/>	de 5 a 7 SM
	4.	<input type="checkbox"/>	de 7 a 10 SM
	5.	<input type="checkbox"/>	de 10 a 20 SM
	6.	<input type="checkbox"/>	mais de 20 SM

**II – Opinião de consumidores**

Sem Importância					Importante	
←					→	
1	2	3	4	5		

Insatisfeito					Satisfeito		
←					→		
1	2	3	4	5			

05.1. Que **nível de importância** tem para o Sr. (a) o (a) \_\_\_\_\_ quando vai **escolher o supermercado** em que irá fazer suas compras?

05.2. Qual seu **nível de satisfação** com o (a) \_\_\_\_\_ dos **pequenos supermercados** e dos **grandes supermercados**?

**\*Instrução:** faz-se primeiro a pergunta 05.1 com relação a primeira variável para responder na escala nº 1. Depois, com esta mesma variável, pergunta-se a questão 05.2 para responder na escala nº 2. Logo após, pergunta-se a questão 05.2 para responder na escala nº 3.

**\*Exemplo:** Na sua opinião, que nível de importância tem o ambiente (ou à limpeza e higiene) quando vai escolher o supermercado em que irá fazer suas compras? Marcar a resposta dada na escala nº 1;

Qual seu nível de satisfação com o ambiente dos pequenos supermercados? Marcar a resposta dada na escala nº 2;

E qual seu nível de satisfação com o ambiente dos grandes supermercados? Marcar a resposta dada na escala nº 3;

Proceder da mesma forma com todas as variáveis.

		Escala nº 1					Escala nº 2					Escala nº 3				
		Importância geral					Pequenos supermercados					Grandes supermercados				
01	Ambiente (limpeza/higiene/ventilação)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
02	Empacotador/embalador	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
03	Espaço de circulação	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
04	Estacionamento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
05	Formas/facilidades de pagamento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
06	Localização	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
07	Ofertas/promoções	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
08	Organização das prateleiras/seções	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
09	Preço dos produtos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10	Qualidade dos produtos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11	Qualidade no atendimento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12	Relacionamento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13	Segurança	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14	Variedade/quantidade de produtos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15	Outro:	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

06. Qual seu nível de satisfação, de maneira geral, em relação ao \_\_\_\_\_?

**\*Instrução:** perguntar primeiro em relação ao pequeno supermercado, para depois perguntar em relação ao grande supermercado.

1. Pequeno supermercado				
1	2	3	4	5

2. Grande supermercado				
1	2	3	4	5

07. Cite os três principais motivos, por nível de importância, que fazem o Sr. (a) preferir realizar suas compras neste pequeno supermercado em vez de ir a um grande supermercado.

\*Instrução: perguntar de forma aberta e marcar, na tabela ao lado, os números das variáveis que correspondam à resposta dada.

1	Ambiente (limpeza/higiene/ventilação)
2	Empacotador/embalador
3	Espaço de circulação
4	Estacionamento
5	Formas/facilidades de pagamento
6	Localização
7	Ofertas/promoções
8	Organização das prateleiras/seções
9	Preço dos produtos
10	Qualidade dos produtos
11	Qualidade no atendimento
12	Relacionamento
13	Segurança
14	Tamanho da compra
15	Variedade/quantidade de produtos
16	Outro:

1º mais importante	
2º mais importante	
3º mais importante	

08. O Sr. (a) gostaria de fazer algum comentário no que se refere à sua escolha de preferir comprar no pequeno supermercado em vez de comprar em um grande supermercado?

---



---



---

APÊNDICE B - TABELA DE TESTE DE IGUALDADE DE  
DUAS PROPORÇÕES

Item	Discriminação	PS	GS	Melhor	Valor-P
1	Ambiente	65,8	79,9	GS	0,000
2	Empacotador / Embalador	74,0	58,9	PS	1,000
3	Espaço de circulação	50,6	87,3	GS	0,000
4	Estacionamento	40,9	84,9	GS	0,000
5	Formas / Facilidade de pagamento	78,5	78,8	GS	0,454
6	Localização	87,1	72,3	PS	1,000
7	Ofertas / Promoções	63,2	64,9	GS	0,307
8	Organização das prateleiras / Seções	74,7	86,6	GS	0,000
9	Preço dos produtos	71,7	43,7	PS	1,000
10	Qualidade dos produtos	76,2	84,5	GS	0,001
11	Qualidade no atendimento	80,3	70,8	PS	0,999
12	Relacionamento	82,9	61,5	PS	1,000
13	Segurança	50,9	76,1	GS	0,000
14	Variedade / Quantidade de produtos	64,3	89,8	GS	0,000
15	Outro				

**Fonte:** Pesquisa direta.

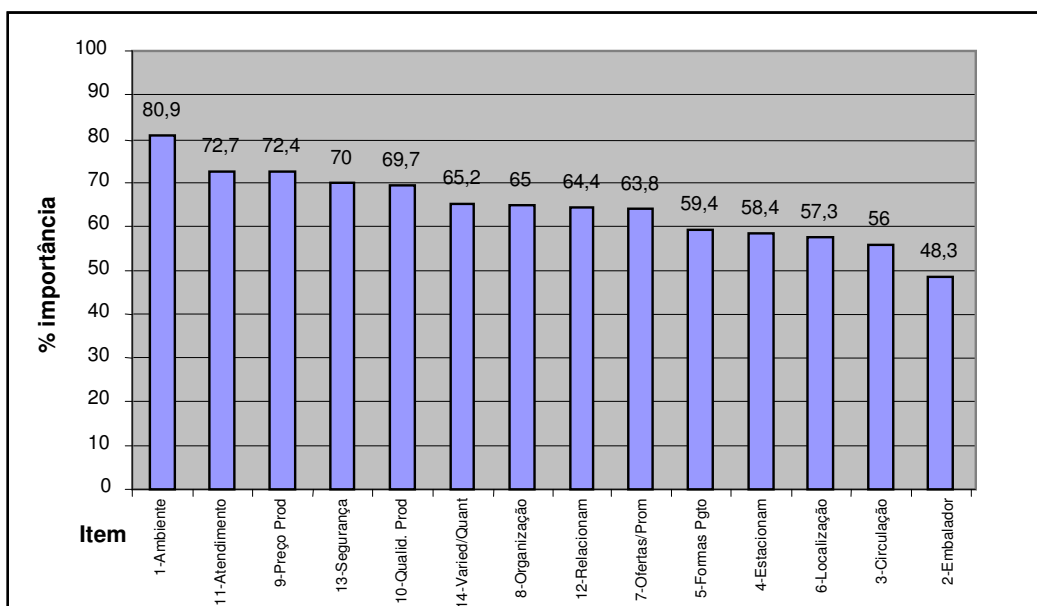
TABELA 27 – Teste de Igualdade de Duas Proporções Sobre os Graus de Satisfação Percentual dos Clientes com os Pequenos e Grandes Supermercados

APÊNDICE C - RESUMO GERAL DAS OPINIÕES DOS  
CLIENTES E DIRIGENTES SOBRE NÍVEIS  
DE IMPORTÂNCIA E SATISFAÇÃO EM  
SUPERMERCADOS



APÊNDICE D - GRÁFICO DO PERCENTUAL DO NÍVEL DE  
IMPORTÂNCIA DE 14 VARIÁVEIS NA  
ESCOLHA DO SUPERMERCADO





Fonte: Pesquisa direta

GRÁFICO 06 – Percentual do Nível de Importância de 14 Variáveis na Escolha do Supermercado (considerando apenas o ponto 5 da escala utilizada)

APÊNDICE E - TABELAS CLASSIFICATÓRIAS POR ORDEM  
DECRESCENTE DAS 14 VARIÁVEIS

<b>Classificação</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Média de Importância Cliente</b>
1	ambiente	4,79
2	qualidade no atendimento	4,7
3	preço dos produtos	4,69
4	qualidade dos produtos	4,67
5	segurança	4,64
6	variedade de produtos	4,62
7	organização das prateleiras	4,61
8	relacionamento	4,6
9	ofertas	4,55
10	formas de pagamento	4,5
11	localização	4,48
12	estacionamento	4,44
13	espaço de circulação	4,42
14	empacotador	4,39

**Fonte:** Pesquisa direta.

**TABELA 37 – Classificação da Importância das Variáveis Segundo as Médias Dadas Pelos Clientes em Ordem Decrescente**

<b>Classificação</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Desvio Padrão Importância</b>
1	estacionamento	0,84
2	espaço de circulação	0,8
3	formas de pagamento	0,73
3	localização	0,73
4	ofertas	0,72
5	empacotador	0,69
6	segurança	0,64
7	relacionamento	0,6
8	organização das prateleiras	0,58
9	variedade de produtos	0,57
10	preço dos produtos	0,55
11	qualidade no atendimento	0,54
12	qualidade dos produtos	0,53
13	ambiente	0,48

**Fonte:** Pesquisa direta.

**TABELA 38 - Classificação das Variáveis Pelo Desvio Padrão do Nível de Importância em Ordem Decrescente**

<b>Classificação</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Média Importância Dirigente</b>
1	qualidade no atendimento	4,9
2	relacionamento	4,8
3	qualidade dos produtos	4,6
4	preço dos produtos	4,5
5	ofertas	4,4
5	segurança	4,4
5	variedade de produtos	4,4
6	espaço de circulação	4,3
6	formas de pagamento	4,3
6	organização das prateleiras	4,3
7	localização	4,2
8	empacotador	4,1
9	estacionamento	3,8
10	ambiente	3,7

**Fonte:** Pesquisa direta.

**TABELA 39 - Classificação das Variáveis Pela Média do Grau de Importância Dada Pelos Dirigentes, em Ordem Decrescente**

<b>Classificação</b>	<b>Variáveis</b>	<b>GAP Importância</b>
1	ambiente	1,09
2	estacionamento	0,64
3	organização das prateleiras	0,31
4	empacotador	0,29
5	localização	0,28
6	segurança	0,24
7	variedade de produtos	0,22
8	formas de pagamento	0,2
9	preço dos produtos	0,19
10	ofertas	0,15
11	espaço de circulação	0,12
12	qualidade dos produtos	0,07
13	qualidade no atendimento	-0,2
13	relacionamento	-0,2

**Fonte:** Pesquisa direta.

**TABELA 40 - Classificação das Variáveis Pelo Valor do GAP do Grau de Importância em Ordem Decrescente**

<b>Classificação</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Média Satisfação PS Cliente</b>
1	localização	4,17
2	relacionamento	4,15
3	qualidade no atendimento	4,07
4	formas de pagamento	3,89
5	empacotador	3,88
6	organização das prateleiras	3,83
6	qualidade dos produtos	3,83
7	preço dos produtos	3,82
8	ambiente	3,67
9	variedade de produtos	3,65
10	ofertas	3,55
11	espaço de circulação	3,25
12	segurança	3,2
13	estacionamento	3,1

**Fonte:** Pesquisa direta.

**TABELA 41 – Classificação das Variáveis Pelas Médias Dadas Pelos Clientes aos Níveis de Satisfação com o Pequeno Supermercado, em Ordem Decrescente**

<b>Classificação</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Desvio Padrão Satisfação PS</b>
1	empacotador	2,16
2	estacionamento	1,87
3	segurança	1,21
4	espaço de circulação	1,06
5	ofertas	0,99
6	ambiente	0,93
6	variedade de produtos	0,93
7	organização das prateleiras	0,92
7	qualidade no atendimento	0,92
8	relacionamento	0,9
9	preço dos produtos	0,89
10	formas de pagamento	0,84
11	qualidade dos produtos	0,81
12	localização	0,8

**Fonte:** Pesquisa direta.

**TABELA 42 - Classificação das Variáveis Pelo Desvio Padrão do Nível de Satisfação com os Pequenos Supermercados, em Ordem Decrescente**

<b>Classificação</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Média Satisfação PS Dirigentes</b>
1	qualidade dos produtos	4,6
2	relacionamento	4,4
2	variedade de produtos	4,4
3	empacotador	4,3
3	localização	4,3
4	qualidade no atendimento	4,1
5	ofertas	3,9
5	organização das prateleiras	3,9
5	preço dos produtos	3,9
6	estacionamento	3,8
7	ambiente	3,6
7	formas de pagamento	3,6
8	segurança	3,5
9	espaço de circulação	3,3

**Fonte:** Pesquisa direta.

**TABELA 43 – Classificação das Variáveis Pelas Médias Dadas Pelos Dirigentes aos Níveis de Satisfação com o Pequeno Supermercado, em Ordem Decrescente**

<b>Classificação</b>	<b>Variáveis</b>	<b>GAP Satisfação PS</b>
1	formas de pagamento	0,29
2	ambiente	0,07
3	qualidade no atendimento	-0,03
4	espaço de circulação	-0,05
5	organização das prateleiras	-0,07
6	preço dos produtos	-0,08
7	localização	-0,13
8	relacionamento	-0,25
9	segurança	-0,3
10	ofertas	-0,35
11	empacotador	-0,42
12	estacionamento	-0,7
13	variedade de produtos	-0,75
14	qualidade dos produtos	-0,77

**Fonte:** Pesquisa direta.

**TABELA 44 - Classificação das Variáveis Pelo GAP do Grau de Satisfação com os Pequenos Supermercados, em Ordem Decrescente**

<b>Classificação</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Média Satisfação GS Clientes</b>
1	variedade de produtos	4,3
2	espaço de circulação	4,22
3	estacionamento	4,19
3	organização das prateleiras	4,19
4	ambiente	4,14
5	qualidade dos produtos	4,1
6	formas de pagamento	4,02
7	segurança	3,9
8	localização	3,82
8	qualidade no atendimento	3,82
9	relacionamento	3,69
10	ofertas	3,64
11	empacotador	3,54
12	preço dos produtos	3,26

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 45 – Classificação das Variáveis Pelas Médias Dadas Pelos Clientes aos Níveis de Satisfação com o Grande Supermercado, em Ordem Decrescente

<b>Classificação</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Desvio Padrão Satisfação GS</b>
1	formas de pagamento	1,28
2	empacotador	1,11
3	preço dos produtos	1,07
4	ofertas	0,97
4	relacionamento	0,97
5	segurança	0,94
6	localização	0,92
6	qualidade no atendimento	0,92
7	ambiente	0,89
8	estacionamento	0,87
9	organização das prateleiras	0,83
9	qualidade dos produtos	0,83
10	espaço de circulação	0,8
11	variedade de produtos	0,76

**Fonte:** Pesquisa direta.

TABELA 46 - Classificação das Variáveis Pelo Desvio Padrão do Nível de Satisfação com os Grandes Supermercados, em Ordem Decrescente

<b>Classificação</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Média Satisfação GS Dirigentes</b>
1	variedade de produtos	4,6
2	espaço de circulação	4,5
3	estacionamento	4,3
4	formas de pagamento	4,2
4	organização das prateleiras	4,2
5	qualidade dos produtos	4,1
6	ambiente	4
6	segurança	4
7	ofertas	3,8
7	qualidade no atendimento	3,8
8	localização	3,2
9	empacotador	3
10	preço dos produtos	2,6
10	relacionamento	2,6

Fonte: Pesquisa direta.

TABELA 47 – Classificação das Variáveis Pelas Médias Dadas Pelos Dirigentes aos Níveis de Satisfação com o Grande Supermercado, em Ordem Decrescente

<b>Classificação</b>	<b>Variáveis</b>	<b>GAP Satisfação GS</b>
1	relacionamento	1,09
2	preço dos produtos	0,66
3	localização	0,62
4	empacotador	0,54
5	ambiente	0,14
6	qualidade no atendimento	0,02
7	qualidade dos produtos	0
8	organização das prateleiras	-0,01
9	segurança	-0,1
10	estacionamento	-0,11
11	ofertas	-0,16
12	formas de pagamento	-0,18
13	espaço de circulação	-0,28
14	variedade de produtos	-0,3
<b>Média das médias</b>		<b>0,137857143</b>

Fonte: Pesquisa direta.

TABELA 48 - Classificação das Variáveis Pelo GAP do Grau de Satisfação com os Grandes Supermercados, em Ordem Decrescente