

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA E FINANÇAS

MARCELO LUIZ CERVEIRA

**PESQUISA DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA EMPRESA  
UNISUPER S/A**

São Leopoldo

2018

MARCELO LUIZ CERVEIRA

**PESQUISA DE QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA EMPRESA  
UNISUPER S/A**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Controladoria e Finanças, pelo Curso de Controladoria e Finanças da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientadora: Profa. Ma. Rosana Roth

São Leopoldo

2018

À minha esposa, Vanessa Correa, que foi incansável no apoio para conclusão deste projeto. Ao meu filho querido, que, por alguns meses, teve minha atenção dividida com o trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer, primeiramente, à empresa Unisuper S/A por ter me dado a oportunidade de elaborar este estudo em cima de suas necessidades, apoiando isto como uma ideia de mudança para os seus negócios.

Também queria agradecer minha família, pela compreensão e por todo apoio que me deram neste período de elaboração deste projeto.

Minha esposa, Vanessa Correa, que foi minha maior incentivadora neste curso, no qual foi incansável na ajuda para conclusão do mesmo, me incentivando nos momentos que não havia motivação e muito menos tempo.

Também agradeço ao meu filho querido que teve minha atenção dividida por muitas noites, mas sem dúvidas ele entenderá um dia pois todo este esforço foi pensando no seu futuro.

Por fim, à minha orientadora, Rosana Roth, que não hesitou em nem um momento em aceitar o desafio de pegar um trabalho complexo e atrasado de outra orientadora. Foi paciente e muito atenciosa no curto espaço de tempo que teve, conseguindo me orientar da maneira mais objetiva e eficaz possível.

“Difícilmente existirá alguma coisa neste mundo que alguém não possa fazer um pouco pior e vender um pouco mais barato e as pessoas que consideram preço somente são as suas merecidas vítimas.” (John Ruskin)

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é entender quais são os principais problemas enfrentados pelas lojas licenciadas da rede Unisuper S/A. Isso nos ajudará a dimensionar de que forma podemos melhorar a qualidade dos serviços prestados a fim de fidelizar nossos clientes tornando assim o grupo mais competitivo no mercado varejista. A pesquisa está dividida em sete categorias como logística, *mix* de produtos, treinamento e informação, estratégias promocionais, cartões, competitividade e departamento comercial. Cada categoria possui perguntas específicas e uma avaliação geral ao final da mesma. O questionário foi elaborado para avaliar o grau de satisfação de cada licenciado, no qual cada pergunta indicava uma escala de um a cinco, sendo que 1 totalmente insatisfeito e 5 totalmente satisfeito. No final da pesquisa foi solicitado alguns dados do perfil dos respondentes das lojas licenciadas da rede Unisuper S/A. Para que o estudo tivesse um embasamento teórico correlacionado com o tema, a fundamentação teórica teve foco em vários temas, entre eles, o marketing de relacionamento, qualidade em serviços, comportamento do cliente, satisfação e fidelização de clientes. A metodologia do estudo foi através de uma pesquisa quantitativa de caráter descritivo, realizada no mês de maio de 2018, com a finalidade de avaliar a satisfação dos licenciados da empresa Unisuper S/A com a qualidade dos serviços prestados. Os principais resultados obtidos foram em relação aos cartões de crédito, onde a maioria dos respondentes pontuaram um alto índice de satisfação com o cartão próprio, taxas, e a importância do mesmo para suas lojas. A pesquisa também mostrou um certo grau de insatisfação pontual em alguns quesitos do questionário, com destaque para competitividade, mas, mesmo assim, o predomínio foi de respondentes muito satisfeitos com a qualidade dos serviços prestados. Este fator não exime a empresa das pontuações negativas, sendo estes fatores de extrema importância que precisam ser tratados para que a satisfação das lojas licenciadas seja mais positiva.

**Palavras-chave:** Licenciado. Qualidade. Satisfação.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Conceitos de <i>Marketing</i> .....	19
Figura 2 - Conceitos de Vendas x Conceitos de <i>Marketing</i> .....	20
Figura 3 - Objetivos do <i>Marketing</i> de Relacionamento.....	24
Figura 4 - Determinantes do Valor Entregue ao Consumidor.....	25
Figura 5 - Equação do Valor.....	28
Figura 6 - Mapa de Valor: Percepção de Preço e Percepção de Qualidade .....	29
Figura 7 - Satisfação e Percepção do Cliente em Relação à Qualidade dos Serviços.	37
Figura 8 - Organograma Tradicional x Organograma de Empresa Moderna .....	38
Figura 9 - Variáveis que Influenciam o Comportamento do Consumidor .....	39
Figura 10 - Características Sociais, Culturais, Pessoais e Psicológicas .....	40
Figura 11 - Como se desenvolve o conceito de satisfação e valor.....	42
Figura 12 - Etapas das Percepções dos Clientes.....	43
Figura 13 - Roda da Fidelidade .....	46

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Perfil dos Respondentes.....	53
Gráfico 2 - Análise Geral da Pesquisa .....	63



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Grau de Satisfação Logística .....	55
Quadro 2 - Grau de Satisfação com <i>Mix</i> de Produtos .....	56
Quadro 3 - Grau de Satisfação com Treinamento e Informação .....	57
Quadro 4 - Grau de Satisfação com as Estratégias Promocionais.....	58
Quadro 5 - Grau de Satisfação com os Cartões.....	60
Quadro 6 - Grau de Satisfação com a Competitividade .....	61
Quadro 7 - Grau de Satisfação com Departamento Comercial .....	62

## TABELA

Tabela 1 - Diferenças e Aplicações entre Produtos e Serviços.....	36
---	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	14
1.2 OBJETIVOS .....	14
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>15</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>18</b>
2.1 CONCEITOS DE <i>MARKETING</i> .....	18
2.2 <i>MARKETING</i> DE RELACIONAMENTO.....	23
<b>2.2.1 Criação de Valor</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.2 Marketing de Valor</b> .....	<b>26</b>
2.3 <i>MARKETING</i> DE SERVIÇOS.....	30
<b>2.3.1 Conceito de Serviços</b> .....	<b>31</b>
<b>2.3.2 Características de Serviços</b> .....	<b>33</b>
<b>2.3.3 Qualidade em Serviços</b> .....	<b>36</b>
2.4 PERCEPÇÃO DO CLIENTE .....	42
<b>2.4.1 Fidelização do Cliente</b> .....	<b>44</b>
<b>2.4.2 Captação de Clientes</b> .....	<b>46</b>
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS</b> .....	<b>48</b>
3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA .....	48
3.2 DEFINIÇÕES DA POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	48
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	49
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	50
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	50
<b>3.4.1 Limitações do Método</b> .....	<b>51</b>
<b>3.4.2 Apresentação e Análise dos Dados</b> .....	<b>51</b>
<b>3.4.3 Caracterização da Empresa</b> .....	<b>52</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>53</b>
4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA .....	53
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA.....	54
<b>4.2.1 Bloco 1 – Logística</b> .....	<b>55</b>
<b>4.2.2 Bloco 2 - Mix de Produtos</b> .....	<b>56</b>

<b>4.2.3 Bloco 3 – Treinamento e Informação.....</b>	<b>57</b>
<b>4.2.4 Bloco 4 – Estratégias Promocionais.....</b>	<b>58</b>
<b>4.2.5 Bloco 5 – Cartões .....</b>	<b>59</b>
<b>4.2.6 Bloco 6 – Competividade .....</b>	<b>60</b>
<b>4.2.7 Bloco 2 – <i>Mix</i> de produtos .....</b>	<b>62</b>
<b>4.2.8 Bloco 7 – Departamento Comercial .....</b>	<b>62</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>64</b>
<b>5.1 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS .....</b>	<b>64</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>65</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>67</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O setor varejista alimentício vem passando por grandes mudanças nos últimos anos. Segundo Souza (2017), as redes regionais tiveram um crescimento expressivo de 7,1% em relação a 2015. Esse crescimento se deu principalmente pela inauguração de 109 lojas conforme 46º Ranking da Supermercado Moderno (SOUZA, 2017). Para muitas empresas, inaugurar novas unidades é a melhor maneira de crescer e elevar o faturamento. As centrais de compras são as que vem crescendo e se destacando neste seguimento, segundo reportagem da AGAS (2015). Essa transformação está tornando empresas em organizações extremamente modernas, voltadas exclusivamente a uma prestação de serviços qualificada e perceptível aos olhos do cliente. Hoje, no Brasil, existe aproximadamente 36 centrais de compras associativas, ou licenciadoras de marca segundo dados da revista (SM) 2017, das quais 13 estão no estado do Rio Grande do Sul. A rede Unisuper S/A é uma dessas 13 centrais na Região Sul, que faturou em 2017 aproximadamente 646 milhões. Fundada no ano 2000, a empresa cresceu significativamente e, hoje, dispõe de trinta e seis lojas licenciadas da marca e seis lojas próprias do grupo. O modelo de licenciamento da Unisuper S/A vem crescendo muito nos últimos 3 anos, pois a empresa inaugurou 12 novas lojas nesse período, das quais 2 foram próprias.

Esse modelo cresceu, ocasionado pela necessidade de competitividade diante das grandes redes varejistas. Segundo Kotler (2012), empresas inteligentes desenvolvem confiança para obterem um bom relacionamento, uma espécie de “ganha-ganha” entre clientes, consumidores, fornecedores, distribuidores entre outros. Sentindo essa necessidade, pequenas lojas de bairro resolveram se unir, montando uma central a fim de comprar grandes volumes e se tornarem competitivas, criando um relacionamento entre si para obterem bons negócios e fazer frente às grandes redes.

Mediante a evolução do setor, algumas centrais evoluíram muito, se tornando estruturas bem organizadas, visando não somente a compra de produtos, mas a criação de uma relação que tem como objetivo qualificar a prestação de serviços aos seus associados, tornando-os mais competitivos e fiéis nas compras centralizadas. Atualmente, a prestação de serviços é imprescindível para o sucesso de qualquer organização, mas extremamente complexa em sua execução. Segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2011), os clientes têm suas exigências exclusivas, o que torna a

heterogeneidade associada aos serviços, pois os clientes criam expectativa e experiência únicas em cima do serviço.

Há alguns anos, o varejo como um todo disponibilizava uma baixa qualidade na prestação de serviços, não havia controles eficazes sobre os alimentos vendidos e tão pouca gestão das empresas para com seus negócios. Aproximadamente 30 anos atrás, o que predominava no varejo eram os armazéns, pois as grandes e médias redes ainda não estavam nos bairros e, também, não eram tão estruturadas como nos dias de hoje.

As variações econômicas associadas à evolução nas práticas de consumo tornaram o consumidor mais exigente e disposto a mudar de marca ou estabelecimento por fatores que, até então, não eram decisivos. Essas redes tiveram que se reinventar em ciclos muito curtos, estruturando seus processos, investindo em tecnologias, estratégias de *marketing* e relacionamento, para, então, conseguir superar os obstáculos.

O contexto deste trabalho se constituiu através de uma pesquisa nas lojas licenciadas da marca Unisuper S/A, localizada na cidade de Porto Alegre. Foi medida a relação comercial entre os mesmos, com o objetivo de avaliar a satisfação dos clientes para entender quais são as principais dificuldades encontradas entre licenciado e licenciadora, para então trabalhar oportunidades que venham a trazer valor para a central e fidelizar os licenciados. Para Gordon (2001), o alinhamento estratégico é importante para que empresa e cliente entendam o que um está ofertando ao outro, além de capacitar a avaliação entre um e outro no papel de parceria em longo prazo, criando o desejado valor para ambos.

Por fim, apresenta-se a organização deste estudo. O primeiro capítulo apresenta introdução, definição do problema, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa do estudo. O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, que aborda assuntos relativos ao tema do trabalho, por meio de citações de diferentes autores para embasar a reflexão aqui proposta. O terceiro capítulo contém a metodologia que foi utilizada no estudo de caso, como, por exemplo, o delineamento da pesquisa, população-alvo, amostra, técnicas de coleta de dados, técnicas de análise de dados e limitações do método. O quarto capítulo apresenta a análise dos dados coletados através do método quantitativo abordado neste trabalho e as sugestões de melhorias para a empresa.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Para Gil (2014, p. 33), a definição de problema consiste em um:

[...] questão que dá margem à hesitação ou perplexidade, por difícil de explicar ou resolver. Outra acepção identifica problema com algo que provoca desequilíbrio, mal-estar, sofrimento ou constrangimento as pessoas. Contudo, na acepção científica, problema é qualquer questão não resolvida e que pode ser objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento.

O presente trabalho tem como objetivo investigar quais são as principais dificuldades enfrentadas pelas lojas licenciadas da rede Unisuper S/A. Dessa forma, esta pesquisa ajudará a dimensionar de que forma podemos melhorar a qualidade dos serviços prestados, mensurar o grau de satisfação e, por fim, alcançar a fidelização dos clientes, tornando, assim, o grupo mais competitivo no mercado varejista.

De acordo com Zeithaml, Bitner, Gremler (2011), quando falamos em qualidade de serviço como elemento crucial para os clientes, temos, como exemplo, serviços de saúde, financeiros, que têm como predominância a qualidade nas avaliações dos clientes, assim como nos serviços oferecidos junto ao produto físico, como tecnologia da informação, produtos alimentícios, mecânica, entre outros.

Para os autores Zeithaml, Bitner e Gremler (2011), satisfação e qualidade remetem a um mesmo sentido, mas os dois termos são distintos e levantam intensos debates, pois são fundamentalmente diferentes nos desfechos dos resultados. A satisfação entende-se como um conceito mais amplo, e a qualidade do serviço especifica-se nas dimensões dos serviços, sendo este percebido como componente de satisfação ao cliente.

Portanto, com base no mercado atual, questiona-se: **qual o nível de satisfação com serviços prestados pela empresa Unisuper S/A para os seus licenciados?**

## 1.2 OBJETIVOS

Nesta seção, serão apresentados os objetivos geral e específico deste trabalho.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar o nível de satisfação dos clientes da empresa Unisuper S/A em relação aos serviços prestados.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar as atuais estratégias de relacionamento entre a empresa Unisuper S/A e suas lojas licenciadas;
- b) Identificar as principais ameaças e oportunidades nesse modelo de relacionamento;
- c) Identificar os critérios de decisão do licenciado na hora da compra;
- d) Propor estratégias de relacionamento para retenção e fidelização das lojas licenciadas da Rede Unisuper S/A.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Os supermercados contribuíram 6,4% para o crescimento do varejo em 2017, contra dados do mesmo período de 2016, as informações são da pesquisa mensal do comércio (PMC), divulgada pelo IBGE (AGÊNCIA IBGE DE NOTÍCIAS, 2017).

Conforme dados do IBGE (AGÊNCIA IBGE DE NOTÍCIAS, 2017), aponta que:

Na série sem ajuste sazonal, o comércio varejista cresceu 0,6% em relação a abril de 2017. Foi a décima terceira taxa positiva seguida, embora a menos acentuada. Vale citar o efeito do deslocamento da Páscoa, que exerceu influência negativa nas vendas de abril de 2018. Com isso, o varejo acumulou alta de 3,4% no ano. O acumulado nos últimos doze meses cresceu 3,7%, praticamente mantendo o ritmo de março (3,8%).

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), o PIB Brasileiro foi impulsionado pela participação do setor terciário, devido ao crescimento da renda em conjunto com o desenvolvimento econômico e social da população. Este fator é fundamental para as atividades empresariais, visto que os dois crescem concomitantemente.

Mesmo que o setor terciário tenha apresentado uma desaceleração permanecerá fornecendo indicadores fundamentais para a economia do país,



segundo o MDIC. Conforme os dados das Contas Nacionais Trimestrais do IBGE, o setor terciário passou de 65,8% para 72% em sua representatividade, referente ao valor adicionado ao Produto Interno Bruto (PIB). Nesta evolução o comércio contribuiu significativamente, de 9,5% para 12,3%, no valor adicionado do PIB entre 2003 a 2015.

A rede Unisuper S/A, inaugurou 10 novas lojas licenciadas da marca, e mais duas lojas próprias, um crescimento expressivo nos últimos três anos. O setor de supermercados avançou expressivamente em vendas, devido ao aumento da renda da população e à queda do desemprego. “Alimentos e remédios são necessidades básicas na vida das pessoas, por tanto qualquer aumento de renda impacta nesta área”, segundo a pesquisa (PMC) divulgada pelo IBGE (AGÊNCIA IBGE DE NOTÍCIAS, 2017).

No ano de 2018, a Rede Unisuper S/A passou por diversas dificuldades nos processos, que acabaram afetando diretamente o seu desempenho nos resultados como por exemplo, perda de competitividade e relacionamento com seus licenciados. Imediatamente se montou um plano de reestruturação organizacional a fim de reavaliar quais fatores foram determinantes para estes acontecimentos. A competitividade no varejo alimentício é extremamente acirrado, as empresas precisam diariamente reavaliar suas estratégias para captura do seu público, pois o que define a escolha deste perfil de cliente são variáveis que mudam de acordo com o cluster, região, cultura entre outros.

Desta forma, a definição do problema juntamente com os objetivos estabelecidos fará com que este trabalho seja de grande importância para a rede Unisuper S/A, mas principalmente para seus clientes, neste caso os licenciados da marca. O objetivo será avaliar o nível de relacionamento entre licenciado e licenciadora, para então ter o real entendimento de como a empresa deverá se posicionar no mercado, a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados agregando valor à marca, para então voltar a expandir seus negócios.

Com isso, este trabalho dará a oportunidade para as lojas trazerem os fatores mais variados que impedem uma relação de confiabilidade com a empresa. Como hoje não há uma ferramenta e nem um profissional para medir em tempo integral o desempenho dos seus parceiros, acaba-se perdendo a relação por fatores simples e de fácil resolução. Mediante a retomada da confiabilidade e melhoria no

relacionamento, as lojas licenciadas da marca passarão a performar de maneira mais natural sem barreiras impostas pela ineficiência no relacionamento.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo irá apresentar a metodologia utilizada no desenvolvimento deste trabalho, tendo como objetivo estudar e avaliar o tema proposto com embasamento teórico através de autores e referências bibliográficas que justificarão os resultados obtidos.

### 2.1 CONCEITOS DE *MARKETING*

De acordo com Las Casas (2001, p. 12), o termo *marketing* em inglês foi traduzido no Brasil em 1954 como mercadologia, assim surgindo à primeira implantação em um estabelecimento de curso superior. Segundo Las Casas (2001), o termo *marketing* em inglês tem como significado “ação de mercado”, sendo esta uma conotação dinâmica que não se atrela somente a estudos de mercado. Ele ainda define *marketing* como:

A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade. (LAS CASAS, 2001, p. 12)

De acordo com Las Casas (2001), para entendermos o significado ideal de *marketing*, teríamos que começar pela literatura mercadológica definida em 1960, pela associação Americana de *Marketing* como “[...] o desempenho das atividades comerciais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário”, entendendo assim que *marketing* é o planejamento das quatro variáveis do composto mercadológico.

Conforme Las Casas (2001), pode-se afirmar que *marketing* já era praticado desde a idade média, onde artesãos ofereciam seus produtos através de venda pessoal e por valores anunciados em voz alta. Para o autor, o que diferencia a postura dos comerciantes atuais, é considerar que, o consumidor é o ponto de partida para qualquer negócio. Essa postura deve-se incorporar nas empresas em todos os níveis, desde o alto executivo até o escalão mais baixo para assim se obter a satisfação dos consumidores. O autor ainda conclui que esta postura é conhecida como conceito de

*marketing* diferenciando empresas modernas, que o aplicam, das formas tradicionais e antigas de se comercializar um produto (LAS CASAS, 2001).

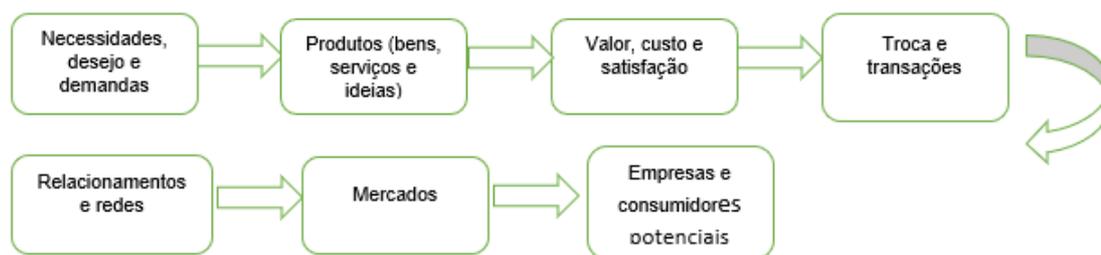
Kotler (2012) aponta que o *marketing* para muitas pessoas significa somente vendas e propaganda, sendo estas apenas duas funções de um universo muito mais amplo. Para o autor, isso não é de se admirar, devido à quantidade de comerciais, anúncios, mala direta e *telemarketing* recebido diariamente. Para o autor, venda e propaganda são partes de um *mix* de ferramentas que tem como finalidade, um trabalho conjunto para atingir o mercado.

De acordo com Kotler (2012), a compreensão de *marketing* não se limita somente no sentido de vender, mas também a de satisfazer as necessidades do cliente, ou seja, se um profissional de *marketing* identificar essas necessidades, desenvolvendo assim produtos de valor superior, com preços definidos, com uma adequada distribuição e promoção, inevitavelmente estes produtos terão uma facilidade maior nas vendas.

Kotler (2012, p. 27), ainda complementa que, *marketing* pode ser definido de diversas maneiras, sua melhor definição é: “*marketing* é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

Para o Kotler (2012), esta definição de *marketing* está baseada nos seguintes conceitos: necessidades, desejos, demandas, produtos, valor, satisfação, qualidade, troca, transações, relacionamentos e mercados, conforme ilustração do quadro abaixo:

Figura 1 - Conceitos de *Marketing*



Fonte: Adaptado de Kotler (2012, p. 28).

Kotler (2012, p. 8) ainda aponta que:

Os processos de troca envolvem trabalho. Os vendedores devem buscar seus compradores, identificar suas necessidades, criar bons produtos e serviços, determinar seus preços, promovê-los, armazená-los e entregá-los. Atividades como desenvolvimento de produtos, pesquisa, comunicação, distribuição, preços e serviços são as atividades centrais do *marketing*. Embora em geral pensemos que o *marketing* é desenvolvido pelos vendedores, os compradores também trabalham com atividades de *marketing*. Os consumidores fazem "*marketing*" quando pesquisam os bens desejados a preços que possam pagar. Os compradores institucionais fazem "*marketing*" quando localizam vendedores e negociam boas condições.

Para se atingir as metas organizacionais de uma empresa, é necessário ser mais eficaz do que seus concorrentes para se integrar as atividades de *marketing*, assim, satisfazendo as necessidades e desejos dos mercados-alvo, aponta Kotler (2012). Para ele, o conceito de *marketing* baseia-se em mercado-alvo, necessidades dos consumidores, *marketing* integrado e rentabilidade. Ou seja, o autor enfatiza que o conceito de *marketing* se parte de uma perspectiva de fora para dentro, onde se começa de um mercado bem definido, enfoca as necessidades dos consumidores, agrega todas as atividades que os afetarão e posteriormente produz lucro através da satisfação dos mesmos.

Para uma melhor compreensão, Kotler (2012) faz um contraste de conceito de vendas e conceito de *marketing* conforme ilustração abaixo:

Figura 2 - Conceitos de Vendas x Conceitos de *Marketing*



Fonte: Adaptado de Kotler (2012, p. 38).

Segundo Kotler (2012) ainda que uma das funções de *marketing* seja atender rentavelmente as necessidades do consumidor, é muito importante compreender estas necessidades, visto que muitos consumidores têm necessidades que nem mesmo eles conseguem perceber. Para o autor, as empresas devem responder as necessidades dos consumidores oferecendo-lhes o que realmente desejam, no entanto, uma empresa precisa entender estas necessidades melhor do que qualquer concorrente, sendo essa a chave principal para o *marketing* profissional.

De acordo com Churchill Jr. e Peter (2010), o composto de *marketing* “[...] é uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização “. Os autores ainda apontam que estas ferramentas, chamadas “quatro Ps”, devem estar combinadas de forma coerente para que se tenha a máxima eficácia.

Churchill Jr. e Peter (2010) apontam que diante do objetivo do *marketing* que é criar intercâmbios lucrativos, o *marketing* também influencia o consumidor no processo de compra. Eles citam que os elementos de *marketing* possuem grande potencial para afetar o processo de compra em diversos estágios, sendo estes: produtos, preço, praça e promoção, mais conhecidos como 4 Ps do *marketing*.

Para uma melhor compreensão, a seguir será apresentado o conceito de cada elemento conforme (CHURCHILL JÚNIOR; PETER, 2010, p. 167):

- a) **Produto:** Os aspectos que podem afetar a estratégia do comportamento de compra no produto são: a novidade do produto, em sua complexidade e qualidade percebida. Desta forma, profissionais de *marketing* também podem optar em oferecer alternativas mais simples para o consumidor evitando assim buscas mais extensas. Aspectos que influenciam no processo de compra do consumidor, se dão pela aparência física como, embalagem e rótulo, pois, embalagens atraentes podem definir a tomada de decisão do consumidor, assim como rótulos que trazem informações importantes beneficiando o produto para uma avaliação favorável. Produtos de alta qualidade ou que sejam adaptados de acordo com as necessidades de um comprador podem ser considerados como produto de alto valor pelo consumidor influenciando assim a tomada de decisão a hora da compra;
- b) **Preço:** A estratégia de preço influencia o consumidor quando ele está avaliando as alternativas para chegar a uma decisão. Muitas vezes os

clientes têm como preferência os produtos mais baratos, podem pensar na compra de um determinado produto em promoção ou com desconto vantajoso para aquela marca. Os consumidores que tem decisões limitadas sempre optarão em especial pelo preço, pois o mesmo será de extrema importância caso seja um atributo do produto em avaliação. Profissionais de *marketing* trabalham para que os preços sejam reduzidos assim como outros custos, ou convencendo consumidores a tomar suas decisões em outros atributos. Na tomada de decisão extensiva, os consumidores podem levar em consideração o preço como mais um dos atributos relevantes, que neste caso tem como exemplo produtos de luxo que não impedem sua compra por terem preços mais altos.

- c) Praça:** Para tornar um produto disponível e influente no mercado, o profissional de *marketing* tem como estratégia fazer com que os consumidores encontrem tal produto, quando este produto está disponível e com fácil acesso, acaba entrando em um conjunto com mais consumidores, pois a disponibilidade é de extrema importância para tomada de decisão, sendo que ao contrário disso, acaba limitando esta prática. Determinados consumidores estarão dispostos a percorrer longos caminhos em busca de preço para sua marca favorita, pois para maioria isso nada mais é do que uma compra de rotina o qual farão a seleção especificamente em cima das ofertas disponíveis. Além disso, o canal em que o produto é oferecido também acaba influenciando na percepção da imagem do produto perante aos consumidores;
- d) Promoção:** Para um profissional de *marketing* a estratégia de promoção pode influenciar no processo de compra dos consumidores. O trabalho deste profissional é lembrar os consumidores que ele tem um produto que pode resolver seu problema, e que este mesmo produto será entregue com valor maior do que seu concorrente. O veículo de *marketing* tradicional assim como a comunicação online vem ganhando espaço e força, por meio dela, os consumidores acabam se envolvendo com a compra e podem procurar informações que sejam mais apropriadas para influencia-los nos mais diversos estágios do processo de decisão. Informações eficazes sobre produtos novos podem estimular o desejo dos consumidores, enquanto

informações contextuais podem influenciar na seleção e avaliação do mesmo, causando assim interação positiva e fidelizando com a organização.

## 2.2 *MARKETING* DE RELACIONAMENTO

Segundo Kotler (2012), o *marketing* de relacionamento tem como principal missão a de criar uma forte lealdade e relacionamento sólido com seus consumidores, envolvendo assim todas as etapas necessárias que uma empresa precisa para conhecer e atender melhor seus preciosos consumidores. Para o autor, o *marketing* de relacionamento está cada vez mais transferindo o foco para relacionamentos a longo prazo, ou seja, oferecer valor de longo prazo ao cliente e com o sucesso, dar-lhes satisfação a longo prazo. Mas para que esse relacionamento aconteça, o autor destaca que toda empresa deve estar envolvida no processo juntamente com o departamento de *marketing*.

Kotler (2012, p. 397) destaca cinco níveis diferentes de relacionamentos com um cliente, sendo eles:

- a) **Básico:** O vendedor vende o produto, mas não faz qualquer acompanhamento posterior;
- b) **Reativo:** O vendedor vende o produto e incentiva os clientes a ligarem sempre que tiverem algum problema ou dúvida;
- c) **Confiável:** O vendedor liga para o cliente após a venda para verificar se o produto satisfaz suas expectativas ou se houve decepções; pede sugestões para melhorar o produto, o que ajudará a empresa a aperfeiçoar continuamente suas ofertas;
- d) **Pró-Ativo:** O vendedor ou outras pessoas da empresa ligam para o cliente de tempos em tempos com sugestões sobre melhor uso do produto ou novos produtos úteis;
- e) **Parceria:** A empresa trabalha continuamente com o cliente para identificar meios de oferecer melhor valor.

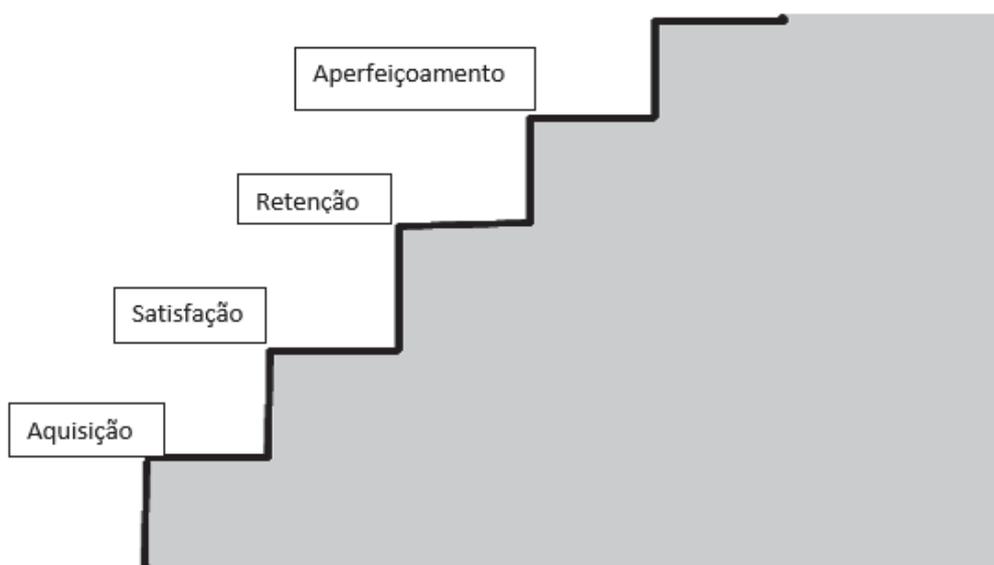
Estes níveis de relacionamento citados acima serão de acordo com a quantidade de clientes que a empresa tiver e de sua lucratividade, destaca Kotler (2012).



Para Zeithaml, Bitner, Gremler (2011), o *marketing* de relacionamento tem como principal objetivo construir e obter clientes comprometidos e que serão rentáveis para uma organização. Os autores destacam que a meta de todas estas etapas é fazer com que estes clientes movam-se ao longo da escada, subindo os degraus, do ponto que ele é um estranho no qual precisa ser atraído ou qual, ele é aquele cliente valorizado de longo prazo e que aprimorou seu relacionamento com a empresa.

Para uma melhor compreensão dos objetivos de *marketing*, Zeithaml, Bitner, Gremler (2011), apresenta uma figura ilustrativa da escada descrita por eles.

Figura 3 - Objetivos do *Marketing* de Relacionamento



Fonte: Adaptado de Zeithaml, Bitner, Gremler (2011, p. 217).

### 2.2.1 Criação de Valor

Para Kotler (2012), o que leva os clientes a comprarem de uma empresa é o alto valor de consumo, valor esse oferecido ao cliente, ou seja o que oferece lucro para o consumidor. O custo total para um cliente não se dá apenas pelos custos monetários, mas sim pelo contexto de tempo, energia e custos físicos.

Uma empresa precisa avaliar o custo total e os custos monetários para tomar a decisão de compra, uma vez que o custo total seja de baixo valor não quer dizer que empresa optará pelo produto, pois o fator de decisão se dá pela empresa que oferece

o mais alto valor. Os clientes compram baseado no julgamento que fazem sobre o valor das ofertas.

Kotler (2012) indica que a cadeia de valor é o melhor caminho para identificar os meios de criar mais valor para cliente. Ele ainda completa que:

Toda empresa consiste em um conjunto de atividades desenvolvidas para projetar, produzir, mercadizar, distribuir e apoiar seus produtos. A cadeia de valor divide a empresa em nove atividades de criação de valor, a fim de se compreender o comportamento dos custos naquele negócio específico e as potenciais fontes de diferenciação competitiva. As nove atividades de criação de valor incluem cinco atividades básicas e quatro de apoio. As atividades básicas envolvem trazer os materiais para o negócio (Logística interna), opera-los (Operações), enviar os produtos para fora (Logística externa), mercadizá-los (*Marketing* e vendas) e prestar serviços de acompanhamento (serviços). As atividades de apoio ocorrem dentro de cada uma destas atividades básicas. (KOTLER, 2012, p. 395)

Para o autor, a tarefa da empresa é observar os custos e o desempenho em toda atividade que gera valor e procurar alternativas para melhorá-las.

Kotler (2012) aponta que o sucesso de uma empresa além das suas próprias operações, passa pelo estudo das vantagens competitivas dentro das cadeias de valor de seus fornecedores, distribuidores e consumidores. Muitas empresas estão fazendo parcerias com determinados distribuidores e fornecedores para criação de uma rede de entrega de valor superior.

Para uma melhor compreensão, Kotler (2012) aponta os determinantes do valor entregue ao consumidor, conforme ilustração do quadro a seguir:

Figura 4 - Determinantes do Valor Entregue ao Consumidor



Fonte: Adaptado de Kotler (2012, p. 52).

Para Kotler (2012), a teoria de como os compradores escolhem fornecedores é bem racional, os compradores na sua maioria acabam não escolhendo ofertas que entregam o mais alto valor por alguns fatores. Os compradores na sua maioria operam das mais variadas formas e restrições, fazendo escolhas com maior peso em seu benefício pessoal do que em benefício da empresa. Um vendedor precisa analisar o valor total para o consumidor e o custo total associado ao seu concorrente para ter uma noção se a sua oferta está de acordo com as demais. Quando um vendedor está em desvantagem na entrega de valor, ele possui duas alternativas, como:

[...] pode tentar aumentar o valor total para o consumidor ou diminuir o custo total. Na primeira alternativa, terá que fortalecer ou aumentar os benefícios, serviços, funcionários e/ou de imagem. Na segunda, terá que reduzir os custos. Pode baixar preço, simplificar o processo de pedido e entrega ou absorver algum risco do comprador oferecendo garantia. (KOTLER, 2012, p. 57)

### **2.2.2 Marketing de Valor**

De acordo com Churchill Jr. e Peter (2010), o *marketing* voltado para o valor do cliente é “[...] uma orientação para se alcançar objetivos desenvolvendo valor para os clientes”, ou seja, é uma extensão dessa orientação que se apoia em diversos princípios e pressupostos sobre os clientes. Para os autores, o *marketing* voltado para o valor é uma filosofia empresarial que concentrasse para desenvolver e entregar valor elevado para os clientes como forma de alcançar os objetivos de uma organização.

Para eles, os princípios do *marketing*, que são as regras necessárias e abrangentes para a ação, são compostos por seis princípios que juntos desenvolvem a essência dessa abordagem, sendo eles;

- a) Princípio do Cliente – Concentre-se nas atividades de *marketing* que criam e fornecem valor para o cliente:** O *marketing* que está voltado para o valor, o cliente é o foco principal do negócio, no entanto os profissionais de *marketing* devem entender que as trocas são a vida de uma organização. Os autores apontam que as estas organizações devem compreender seus clientes, entende-los, saber o que pensam e sentem e a forma como compram e usam seus produtos e serviços. No entanto, o *marketing* voltado

para o cliente não se concentra apenas nos clientes, mas mais especificamente nas maneiras de se criar valor para eles. Vários profissionais de *marketing* constroem relacionamentos a longo prazo com seus clientes, e dentro desta visão, existe pelo menos dois tipos de relacionamento que as empresas podem ter com seus clientes, sendo eles: relacionamento direto e indiretos. Os relacionamentos diretos é quando os profissionais de *marketing* conhecem seus clientes, conhecendo seu endereço, telefone e suas preferências, ou seja, se conhece o cliente pelo nome e podem se comunicar diretamente. Já os relacionamentos indiretos, os profissionais de *marketing* não conhecem os clientes individuais pelo nome, telefone, mas os produtos dos profissionais têm significado importante para os clientes;

- b) Princípios do Concorrente – Ofereça um valor superior aos clientes em relação às opções da concorrência:** É quando as estratégias competitivas têm grande influência sobre os clientes, onde os profissionais de *marketing* consideram não apenas o valor que seus produtos e serviços oferecem aos clientes e sim, se o concorrente oferece valor superior aos seus produtos;
- c) Princípio Proativo – Mude o ambiente para melhorar as chances de sucesso:** Neste caso, os profissionais de *marketing* devem ser proativos, não devem ficar esperando sentados as mudanças do mercado e sim tentar reagir a elas. O *marketing* voltado ao valor, entende que as organizações devem ser reativas e proativas nas atividades de *marketing*. Os profissionais de *marketing* tentam influenciar clientes a comprar seus serviços e produtos, a trocar marcas concorrentes pelas suas próprias marcas;
- d) Princípio Interfuncional – Use equipes interfuncionais quando elas melhorarem a eficiência e eficácia das atividades de *marketing*:** o *marketing* voltado ao valor, precisa que os profissionais de *marketing* interagem com os demais grupos funcionais. Várias organizações possuem equipes e comitês interfuncionais para realizar tarefas de planejamento, implementação e controle;
- e) Princípio de Melhoria Contínua – Melhore continuamente o planejamento, a implementação e o controle de *marketing*:** os profissionais de *marketing* voltado ao valor, reconhecem que as organizações devem trabalhar de forma contínua para melhorar suas

operações, processos, estratégias, seus produtos e serviços. Além de controlar as atividades de *marketing* com revisões e auditorias, os demais setores também precisam buscar maneiras de melhorar e criar valor para os clientes.

- f) **Princípio do *Stakeholder*** – **Considere o impacto das atividades de *marketing* sobre outros públicos interessados na organização:** é quando além do foco principal ser o cliente, é também importante a relação e obrigações de outros públicos de uma organização. Os autores definem *stakeholder* como “[...] indivíduos e grupos que também tem um interesse nas consequências das decisões de *marketing* das organizações e podem influenciá-las”.

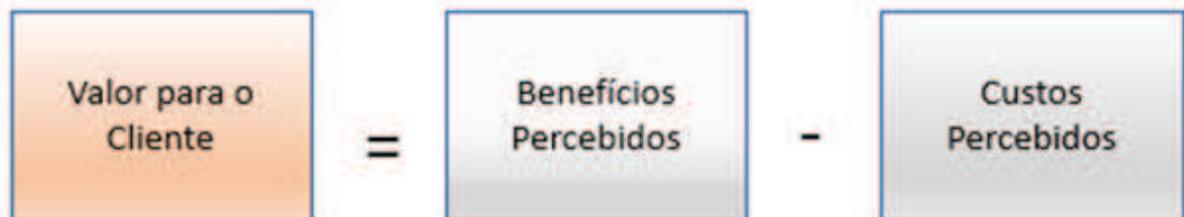
Para Churchill Jr. e Peter (2010), o *marketing* voltado para o valor é voltado para compreender o motivo que leva os clientes a comprarem produtos e serviços.

Eles ainda explicam que (CHURCHILL JR.; PETER, 2010, p. 13):

O valor para o cliente é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios da compra e uso dos produtos e serviços e os custos em que eles incorrem para obtê-los. O *marketing* voltado para o valor pressupõe que os clientes que estejam dispostos e sejam capazes de realizar trocas o farão quando (1) os benefícios das trocas excederem os custos e (2) os produtos e serviços oferecerem um valor superior em comparação com as outras opções.

Abaixo, consta a ilustração da equação do valor elaborada pelos autores.

Figura 5 - Equação do Valor



Fonte: Churchill Jr. e Peter (2010, p. 14).

O *marketing* voltado para o valor propõe que os clientes diversas vezes venham a considerar alguns benefícios e custos ao tomar suas decisões de compra. Em algumas situações os clientes baseiam suas compras em satisfação com produtos

comprados anteriormente, e às vezes não fazem nenhuma avaliação do valor de outras opções.

Por fim, Churchill Jr. e Peter (2010) descrevem que o *marketing* voltado para o valor implica que as avaliações de valor dos clientes mudam ao longo do tempo e em diferentes situações.

Para Crocco et al. (2011), apontam que, ao adquirir um produto ou serviço, o cliente leva em consideração o custo e benefício obtido, no entanto o processo de formação de valor e satisfação, só ocorrerá quando ele confrontar a expectativa com a realidade. Portanto, somente após este confronto se conhece se houve ou não a satisfação do produto ou serviço. Para os autores (2011, p. 38) “[...] o valor é a qualidade percebida, ou benefício percebido, relativa ao custo percebido”. E a partir do momento que estes benefícios ultrapassam os custos do produto ou serviço, o consumidor acaba tendo uma percepção positiva de troca. Portanto, Crocco et al. (2011, p. 40), definem que valor é “[...] o que um cliente deseja de um produto ou serviço”. Para se compreender melhor este conceito de valor descrito pelos autores, abaixo a figura apresenta o mapa de valor, o qual é a percepção de preço e a percepção de qualidade, posição esta que indicará o valor que o cliente terá do produto ou serviço.

Figura 6 - Mapa de Valor: Percepção de Preço e Percepção de Qualidade

Percepção de Preço	Alto	Roubo	Não Vale o Preço	Valor/Premio
	Médio	Médio	Vale o que paga	Bom Negócio
	Baixo	Médio	Médio	Bom Negócio
		Baixa	Média	Alta
		Percepção de Qualidade		

Fonte: Adaptado de Crocco et al. (2011, p. 28).

### 2.3 MARKETING DE SERVIÇOS

Las Casas (2006) define *marketing* de serviços como um setor que gradativamente vem se desenvolvendo representando assim uma expressiva parcela da economia. Para ele as nações mais avançadas são as que mais dão importância nos serviços na economia de um país, sendo que as causas para esse fator se dão pelo maior poder de aquisição da população que transfere as tarefas mais comuns para terceiros, tais como prestadores de serviço.

De acordo com Las Casas (2006), na década de oitenta, o *marketing* se desenvolveu em diversos setores e, especificamente no setor terciário onde o crescimento foi muito mais acelerado. Esta mudança se deu muito pelo fato do setor empresarial ter mudado sua mentalidade, quando médicos, dentistas, auditores, contadores, entre outros acabaram aceitando a ideia de aplicar em seus negócios as técnicas mercadológicas, permitindo assim, aplicar recursos bem mais avançados de comercialização.

Para Zeithaml, Bitner, Gremler (2011), quando uma empresa oferece um serviço que por sua vez é executado por um funcionário (engenheiro), a empresa acaba garantindo a qualidade do produto na medida em que contrata profissionais de alta competência, recrutando assim candidatos entre empresas com os melhores profissionais de *marketing*.

Os autores ainda explicam que:

As pessoas que se transferiram do *marketing* de produtos embalados para o *marketing* de serviços de saúde, bancários, e outros setores descobriram que suas habilidades e experiências não poderiam ser transferidas diretamente para suas novas áreas de atuação. Estas pessoas enfrentaram obstáculos e dilemas no *marketing* de serviços, pois suas expectativas não eram compatíveis com a área, sentindo a necessidade de novos conceitos e abordagem, assim como as empresas de *marketing* e gestão de serviços. (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011, p. 45)

Segundo Las Casas (2006), a embalagem dos serviços foge do convencional, mas para ele existe. Uma organização prestadora de serviços tem como embalagem, a aparência de seus colaboradores, seu desempenho e eficiência. Para ele (2006), os serviços podem ser embalados sim, quando adaptados de acordo com a necessidade como qualquer produto.

Las Casas (2006) ainda ressalta que um administrador de bens, como o de serviços, tem como objetivo entender seu mercado sem diferenças para então conhecer o processo que motiva seus clientes a buscarem seu produto, desenvolvendo assim estratégias de *marketing*. Desta forma entende-se que não há diferenças na abordagem de mercado, mas um entendimento da elaboração mercadológica.

Churchill Jr. e Peter (2010, p. 292) definem que:

O *marketing* de serviços assemelha-se em vários aspectos ao *marketing* de produtos tangíveis ou bens. Isso por que, do ponto vista do *marketing*, bens e serviços não são drasticamente diferentes. Ambos são produtos destinados a oferecer valor aos clientes em uma troca. Ambos devem ser oferecidos em locais apropriados por preços aceitáveis. Do mesmo modo, os profissionais de *marketing* usam vários tipos de comunicação para informar os mercados-alvo sobre bens e serviços e para estimular as compras.

Dessa forma, Churchill Jr. e Peter (2010) destacam que independente de vendas de bens ou serviços, os profissionais de *marketing* devem coletar dados sobre o que os compradores mais valorizam. Posteriormente, os profissionais devem criar um composto de *marketing* com objetivo de criar valor para um grupo de clientes. Eles salientam que mesmo que o processo de conhecer e satisfazer as necessidades do mercado-alvo e se criar valor para eles, seja basicamente o mesmo para bens e serviços, a natureza dos serviços proporciona desafios específicos para os profissionais de *marketing*. Ou seja, o que autores enfatizam é que os profissionais devem estar atentos para as diferenças que existem entre serviços e bens.

### **2.3.1 Conceito de Serviços**

Zeithaml, Bitner, Gremler (2011, p. 39) conceituam serviços como: “atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa”. Os autores destacam que ao longo dos anos o conceito de serviços e o setor de serviços da economia vem ganhando definições diferentes sobre serviços, mas que nesse caso, com a esta definição mais simples e ampla, a mais compatível é aquela que descreve serviços como sendo tudo que inclui atividades econômicas, o qual não é apenas o produto físico ou construção, mas sim tudo aquilo que é consumido no momento em que é gerado, oferecendo valor agregado pra quem o adquirir. Para eles, umas das principais características do serviço



é a intangibilidade. Mas apesar disso, pode se dizer que poucos produtos podem ser puramente intangíveis ou totalmente tangíveis.

Las Casas (1991) aponta que a definição de serviços tem como característica a parte intangível, sendo esta uma vivência, através do desempenho de uma experiência de vida.

Zeithaml, Bitner, Gremler (2011, p. 40) completam ainda que a definição de serviços pode ser:

A ampla definição de serviços implica a intangibilidade como principal fator de caracterização de uma oferta como serviço. Apesar de isso ser verdade, é igualmente verdade que pouquíssimos produtos são puramente intangíveis ou totalmente tangíveis. De fato, os serviços tendem a ser mais intangíveis do que um bem manufaturado, e este tende, portanto, a ser mais tangível do que um serviço. Por exemplo, o setor de restaurantes de *fast food*, embora classificado no setor de serviço opera com diversos componentes tangíveis, como o alimento propriamente dito, as embalagens, e assim sucessivamente. Os automóveis, classificados como pertencentes ao setor de produção, trazem consigo uma relação com muitos intangíveis, como, serviços de transporte e navegação.

Para Zeithaml, Bitner, Gremler (2011), a intangibilidade implica como um fator primordial na caracterização da oferta de um serviço, sendo que mesmo que isto sendo verdadeiro, pouquíssimos produtos são intangíveis ou total tangíveis. Para eles, serviços tendem a ser mais intangíveis do que bens manufaturados, sendo que este, tende a ser mais tangível do que o de serviços.

Além disso, Churchill Jr. e Peter (2010) apontam que as duas razões que fizeram com que o setor de serviços crescesse foram: a demanda dos consumidores e compradores organizacionais juntamente com as tecnologias, tornando assim os serviços mais acessíveis para o consumidor. A maior demanda por serviços se dá, quando os consumidores dispõem de mais recursos financeiros, onde se inclinam para o uso dos serviços como: compras básicas, de alimentos, roupas e moradia. Os autores ainda completam que a mudança nas estruturas familiares também contribuiu para elevar a demanda por serviços. Em virtude destas mudanças, os membros dos lares passaram a se dedicar cada vez menos pelos afazeres domésticos, terceirizando assim os serviços. Eles ainda apontam que no setor de negócios a maior demanda de serviços nas organizações, são através de consultores que ajudam a planejar e implementar mudanças importantes para empresa.

### 2.3.2 Características de Serviços

Para Las Casas (2006), as características dos serviços podem ser profissionais exigindo um tratamento diferenciado por ser intangível, inseparável, heterogêneos e simultâneos.

Abaixo, constam as características dos serviços, de acordo com Las Casas (2006, p. 27):

**a) Serviços Intangíveis:** São aqueles que não se podem tocar, eles significam antes da venda efetiva, promessas muitas vezes sem constatação previa. Por isso a confiança é necessária antes de um fechamento de um serviço, é necessário desenvolver um plano estratégico para ficar atento aos detalhes que serão abordados. A intangibilidade exige a comprovação, a evidência física, a empresa precisa demonstrar da melhor maneira possível, toda parte concreta e material, visando projetar a imagem desejada. Uma proposta bem apresentada, encadernada e detalhada também caracteriza um esforço de evidência física, mas também deve existir uma preocupação com a aparência do profissional, ou seja, assim como se tem uma preocupação com a aparência do produto que se compra, também precisa atentar com a embalagem do prestador de serviço. Estas embalagens estão representadas pela sua aparência, assim como o consumidor está acostumado a comprar produtos com embalagens padronizadas, existem estereótipos nas embalagens das pessoas, ou seja, médicos são encontrados vestidos de brancos, no entanto a aparência das pessoas pode ajudar na hora da venda de um produto. Sendo que se encontra no mercado clientes conservadores e liberais, portanto, o prestador de serviço deve ser embalado de acordo com seu público-alvo. Com as características da intangibilidade, um profissional de *marketing* obtém uma maior flexibilidade para definir preços, pois os parâmetros de comparação não são tão rígidos. No entanto, o profissional acaba sendo diferenciado e conforme a situação, o preço pode ser um benefício insignificante. Com isso, a formação da imagem acaba sendo uma das principais preocupações dos administradores de serviços para que assim, possam obter diferenciais importantes no mercado e promover as ofertas da empresa. E os prestadores de serviços eles precisam tangibilizar

o máximo possível suas promessas, fazendo parte e acompanhando as apresentações de venda;

- b) Serviços Inseparáveis:** É quando a produção e o consumo acontecem simultaneamente. Quando um funcionário de uma empresa prestadora de serviço está negociando frente a frente com o consumidor, é quando ocorre a ação. Por isso nesse caso, o profissional é o objeto de comercialização, ele deve estar bem preparado para que o nível de prestação seja bom, pois isso será impactado diretamente com a imagem da empresa. É importante que os profissionais estejam treinados para que se tenha uma qualidade nos serviços, uma vez que se lida com o ser humano. Também é importante se considerar que a inseparabilidade acaba dificultando a exportação de serviços, nesse caso, quando uma empresa que é conceituada pelo desempenho do seu titular decide abrir escritórios em outros locais, ela pode ser prejudicada pela ausência do seu titular. Estes casos se encontram muito em multinacionais, onde a matriz se encontra no exterior e suas filiais no Brasil, e essas filiais acabam contratando prestadores de serviços diferentes. Por isso, várias empresas se deparam com dificuldades para expandir seus empreendimentos pela existência da característica da inseparabilidade;
- c) Serviços Heterogêneos:** Neste caso, os serviços de uma mesma empresa podem variar bastante. Isso acontece, quando um funcionário assimila bem os objetivos da empresa e presta sempre a mesma qualidade de serviços aos clientes, agora, outro funcionário pode ter diferentes percepções e acabar prestando serviços de qualidade totalmente diferente, embora ambos pertencerem a mesma empresa. Outro aspecto que deve ser considerado é que a disposição do ser humano nem sempre são as mesmas, e isto também pode refletir na heterogeneidade dos serviços. Por outro lado, essa característica de heterogeneidade oferece a vantagem da venda sob medida, o qual o vendedor possui uma melhor adequação às necessidades do seu consumidor. No entanto, para se obter uma qualidade mais uniforme, as empresas devem proporcionar treinamento a seus funcionários através de reuniões de motivação que podem ajudar a resolver o problema de heterogeneidade;
- d) Serviços Simultâneos:** É quando o processo de prestação de serviços e de consumo acontece ao mesmo tempo. Nesse caso, o prestador de serviços

só tem a oportunidade de mostrar o quanto ele é eficiente, quando esta pessoalmente com o cliente. E se nesse momento ele não aproveitar a oportunidade, em alguns casos pode não haver volta. Um cliente bem atendido é uma condição primordial quando se avalia a característica de simultaneidade. A prestação de serviços está totalmente ligada ao desempenho profissional dos funcionários de uma empresa, serviços estes, que não podem ser produzidos em massa e muito menos estocados com o um produto tangível. Para se preparar para o atendimento, as empresas devem estar atentas às flutuações e picos da demanda. A alteração do preço podem ser uma das ferramentas e possibilidade para se alterar a demanda, o preço de um determinado serviço pode sofrer variações que permitem equilibrar a procura. Ainda pode-se desenvolver a demanda através de novos serviços, atraindo clientes novos ou estimulando uma nova forma de consumo através da criação de serviços complementares.

Para uma melhor compreensão, Zeithaml, Bitner, Gremler (2011) fazem uma comparação entre produtos e serviços e resumem as diferenças e as implicações de cada uma destas características conforme tabela abaixo.

Tabela 1 - Diferenças e Aplicações entre Produtos e Serviços

<b>Produtos</b>	<b>Serviços</b>	<b>Implicações resultantes</b>
Tangíveis	Intangíveis	Os serviços não podem ser estocados. Os serviços não podem ser patenteados com facilidade Os serviços não podem ser dispostos nem deslocados rapidamente. A precificação dos serviços é difícil.
Padronizados	Heterogêneos	A Execução de um serviço e a satisfação do cliente dependem das ações do funcionário e do cliente. A qualidade do serviço depende de muitos fatores incontroláveis. Não há certeza de que o serviço executado atende ao proposto e planejado.
A produção é separada do consumo	A produção e o consumo São simultâneos	Os clientes participam e afetam a transação. Os clientes afetam-se reciprocamente. Os funcionários afetam o desfecho do serviço. A descentralização dos serviços pode se tornar essencial A produção em massa de serviços é difícil
Não perecíveis	Perecíveis	É difícil sincronizar a oferta e a demanda em serviços Os serviços não podem ser devolvidos ou revendidos

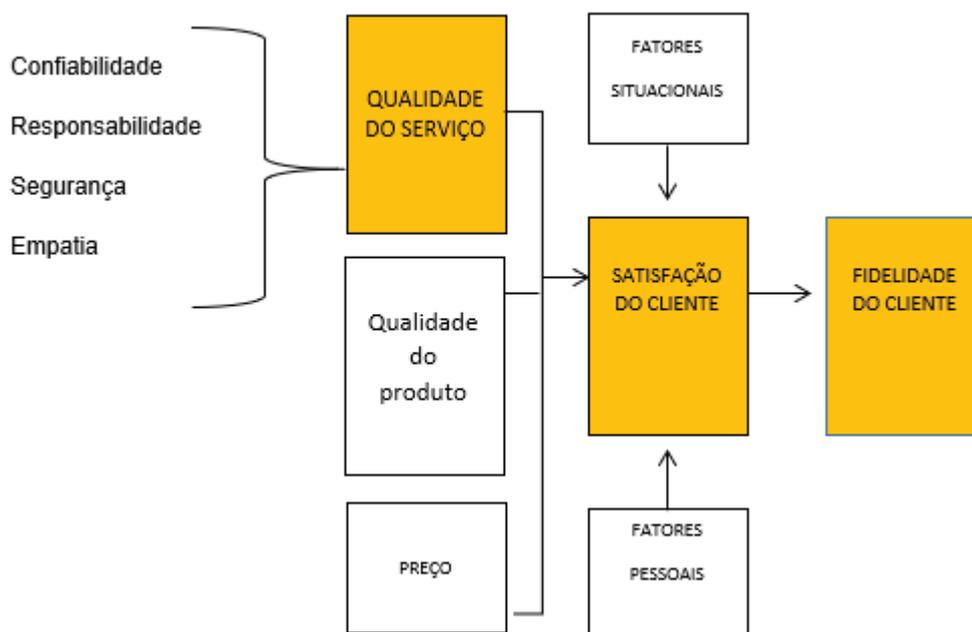
Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, p. 41).

### 2.3.3 Qualidade em Serviços

Segundo Zeithaml, Bitner, Gremler (2011), quando falamos em qualidade de serviço como elemento crucial para os clientes, temos como exemplo, serviços de saúde, financeiro que tem como predominância a qualidade nas avaliações dos clientes, assim como nos serviços oferecidos junto com o produto físico, como tecnologia da informação, produtos alimentícios, mecânica, entre outros. Para os autores, satisfação e qualidade remetem como coisas do mesmo sentido, mas segundo pesquisas os dois termos são distintos e levantam intensos debates, pois os dois conceitos são fundamentalmente diferentes nos desfechos dos resultados. A satisfação entende-se como um conceito mais amplo e a qualidade do serviço especificam-se nas dimensões dos serviços sendo este percebido como componente de satisfação ao cliente.

Para um melhor entendimento, a figura abaixo, mostra a satisfação e as percepções do cliente em relação à qualidade dos serviços.

Figura 7 - Satisfação e Percepção do Cliente em Relação à Qualidade dos Serviços



Fonte: Adaptado de Zeithaml, Bitner e Gremler (2011, p. 141).

### 2.3.3.1 Clientes

Segundo Kotler e Keller (2006), o cliente pode ser qualquer indivíduo impactado pelo produto ou processo, afirmando assim que o cliente é qualquer pessoa que participe do processo de concepção até o seu consumo final. Sendo assim, percebe-se que o consumidor por participar do processo acaba de certa forma o influenciando.

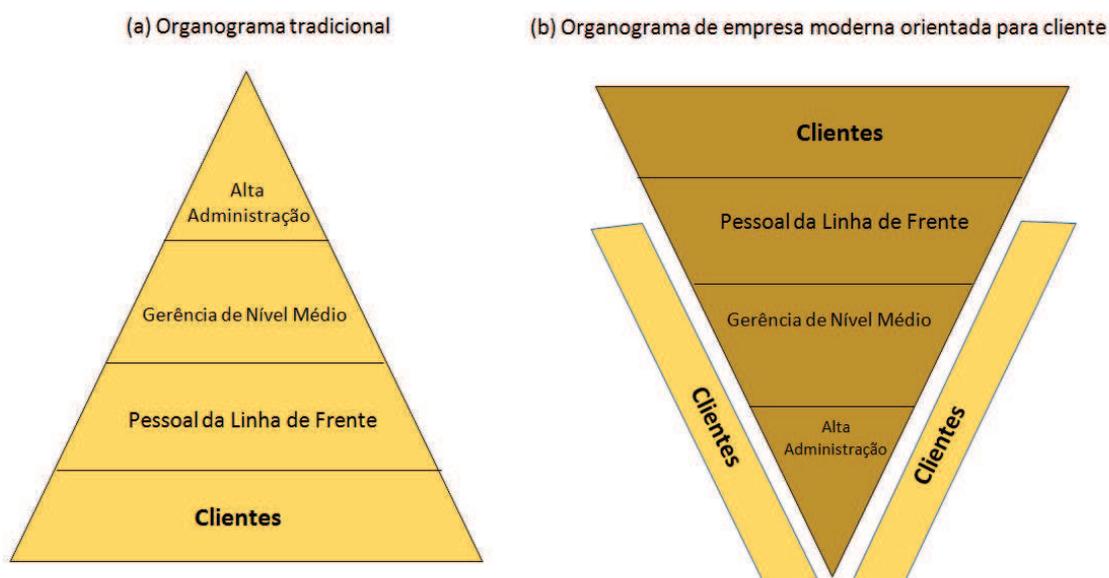
Já Nickels e Wood (1999, p. 6) conceituam cliente como:

O cliente é um indivíduo ou organização que compra ou troca alguma coisa de valor pelos produtos do vendedor. Todos os vendedores – empresas, organizações sem fins lucrativos, órgãos do governo e indivíduos – possuem clientes, apesar de eles poderem ser chamados por um outro nome (como pacientes ou cidadãos). O termo exato não é importante, contando que cada vendedor seja voltado para o cliente, buscando satisfazê-lo em cada troca de *marketing*.

Kotler e Keller (2006) apresentam dois organogramas voltados para o cliente com conceitos diferentes que são adotados pelas empresas. Um deles é o organograma tradicional, o qual a empresa acredita que o cliente é único e verdadeiro, com uma pirâmide com a alta administração no topo, em seguida a gerência de nível médio, logo abaixo o pessoal de linha de frente e o cliente como base. Já o organograma de empresa moderna orientada para o cliente, tem outra visão, tendo no topo da pirâmide os clientes, logo abaixo o pessoal da linha de frente, que faz o contato com o cliente, o atende e satisfaz; depois a gerência de nível médio, que apoia o pessoal da linha de frente; e na base a alta administração.

Para uma melhor compreensão destes dois conceitos apresentados por Kotler e Keller (2006, p. 138), abaixo as duas pirâmides elaboradas pelos autores.

Figura 8 - Organograma Tradicional x Organograma de Empresa Moderna



Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 138).

### 2.3.3.2 Comportamento do Cliente

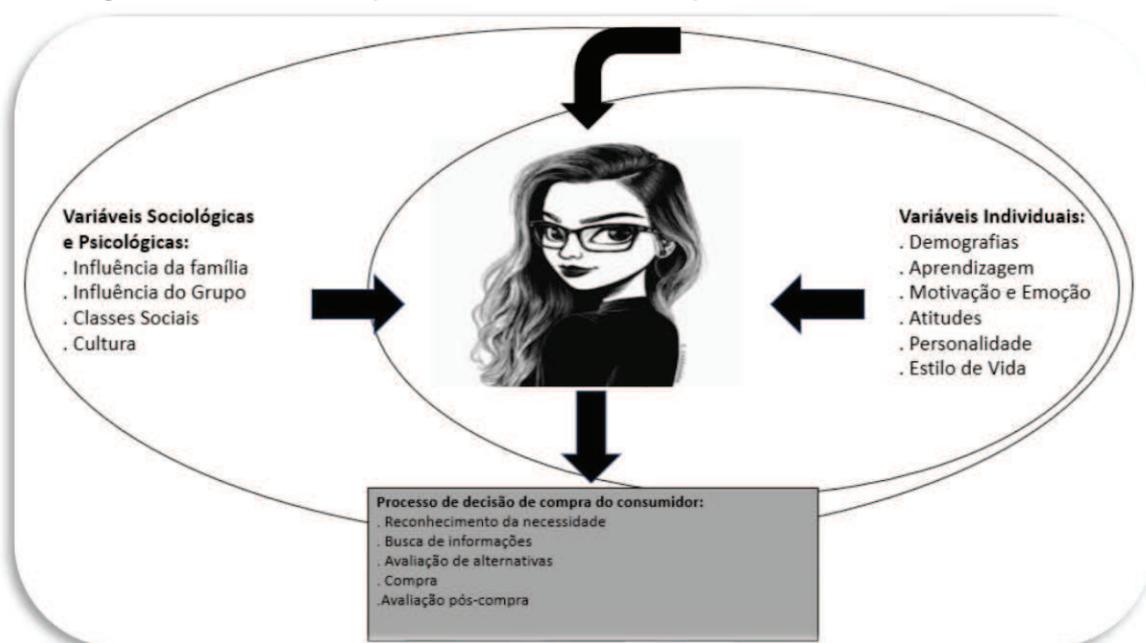
Para Churchill Jr. e Peter (2010), para se criar valor para os consumidores e lucros para as empresas, os profissionais de *marketing* precisam compreender o que leva os consumidores a comprar determinado produto e não outros. No entanto, os autores (2010) descrevem que para obter esse entendimento, os profissionais de *marketing* estudam o comportamento desses consumidores.

De acordo com Crocco et al. (2011, p. 37), para compreender o consumidor normalmente se observa informações em quatro principais áreas, sendo elas:

- Características demográficas do consumidor, como número e localização geográfica, distribuição em termos de renda, sexo, idade e nível de instrução;
- Comportamento de consumo (quem, o que, quando, onde e como consome), comportamento de compra (quem, quando, como e onde compra) e de utilização de mídias (onde procura informação, hábitos de leitura, rádio e televisão, frequência a congressos, exposições);
- Atitudes, como o conhecimento que o consumidor tem de uma marca ou imagem que lhe atribui ou, ainda, medidas de satisfação;
- Processo de compra, como motivações, envolvimento e critérios de escolha de uma marca.

Churchill Jr. e Peter (2010) ainda aponta que o comportamento do consumidor deve ser estudado com base em variáveis, sendo que cada variável apresenta conceitos pertinentes que influenciam o processo de compra do consumidor. Para se compreender melhor as variáveis que influenciam o comportamento do consumidor, os autores apontam os diversos conceitos pertinentes de cada variável.

Figura 9 - Variáveis que Influenciam o Comportamento do Consumidor



Fonte: Churchill Jr. e Peter (2010, p. 38).

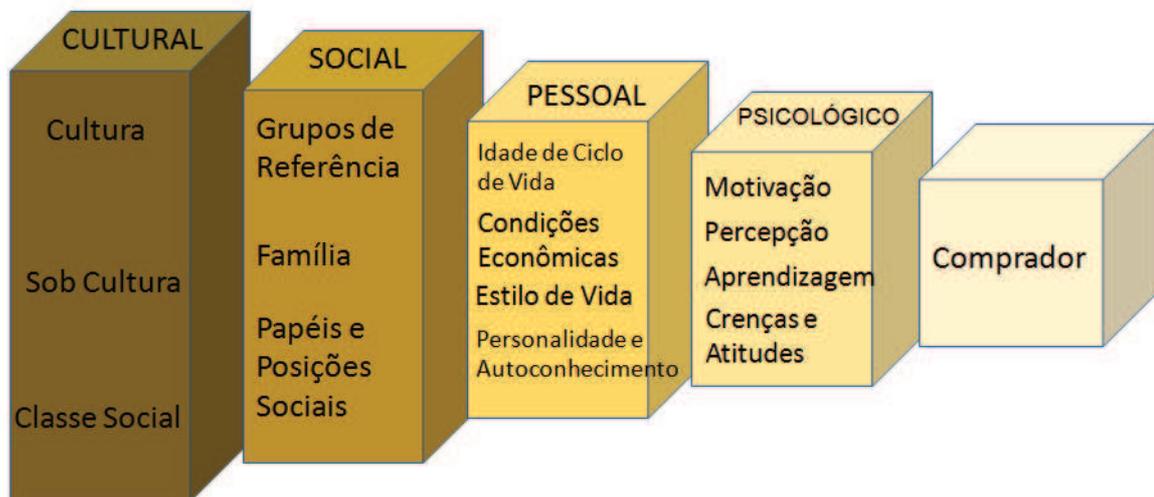


Para Kotler e Armstrong (1993), a maioria dos profissionais de *marketing* procuram estudar os compradores para aprender mais sobre seu comportamento, como compram, onde compram. Mas para os autores, a questão principal está em como os consumidores reagem aos vários estímulos de *marketing* (KOTLER; ARMSTRONG, 1993, p. 81):

O gerente de *marketing* necessita compreender como os estímulos são transformados em reação dentro da “caixa preta” do consumidor. A “caixa preta” constitui-se de duas partes. Primeiro, as características do consumidor influem no modo como ele percebe e reage ao estímulo. Segundo, o próprio processo de decisão do consumidor afeta seu comportamento.

De acordo com Kotler e Armstrong (1993), os principais fatores que influenciam o comportamento do consumidor estão ligados pelas características sociais, culturais, pessoais e psicológicas. Estes fatores podem ser observados na figura a seguir elaborada pelos autores.

Figura 10 - Características Sociais, Culturais, Pessoais e Psicológicas



Fonte: Kotler e Armstrong (1993, p. 81).

### 2.3.3.3 Satisfação

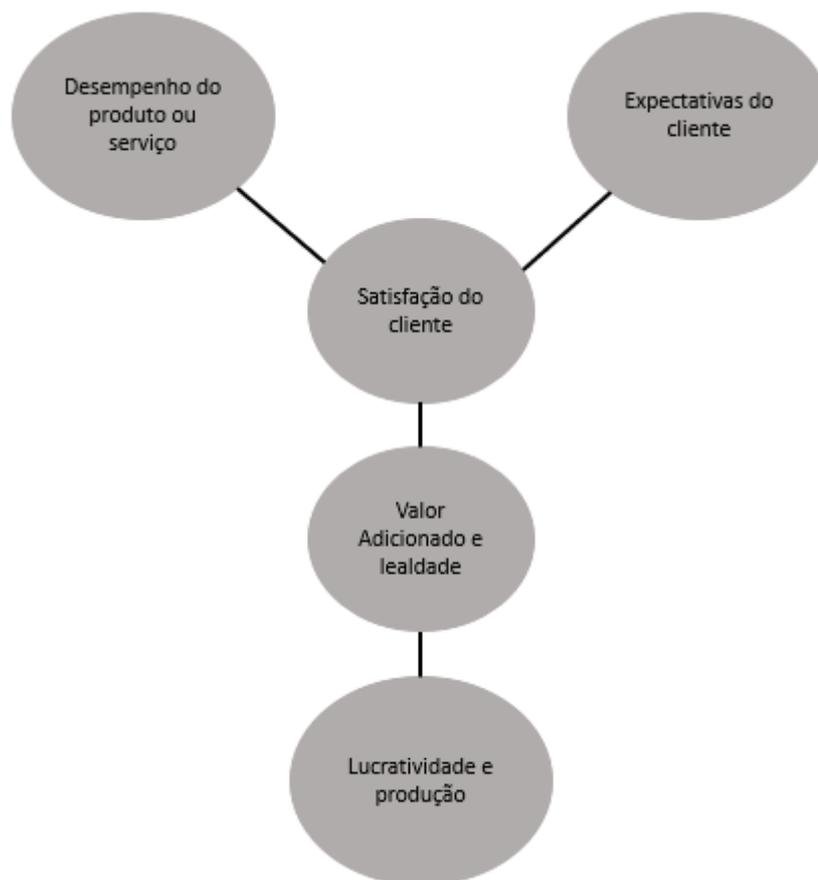
Para Kotler (2012), diversas empresas visam à alta satisfação, pois os consumidores que estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a trocar quando aparecer uma melhor oferta. E para os que estiverem totalmente satisfeitos, estarão

menos dispostos a mudar. O autor define satisfação como: “sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa” (KOTLER, 2012, p. 53). O que Kotler destaca é que para o consumidor ficar satisfeito, o desempenho deve alcançar suas expectativas. E caso isso aconteça e, além disso, excedê-las, o consumidor estará satisfeito ou encantado. O encanto ou a elevada satisfação cria uma afinidade emocional com a marca, não somente preferência racional e sim uma alta lealdade do consumidor.

Os consumidores formam suas expectativas através de recomendações de amigos, experiências anteriores e promessas de concorrentes, ressalta Kotler (2012). Ele ainda aponta que, algumas das empresas mais bem-sucedidas, estão aumentando as expectativas dos consumidores e aperfeiçoando suas condições de atendimento, sendo orientadas pelo STC (satisfação total do consumidor). Para o autor, além de buscar as expectativas dos consumidores, a satisfação do consumidor, a percepção de seu desempenho, as empresas precisam estar atentas e monitorar o desempenho de seus concorrentes nessas áreas. Além disso, as empresas que estiverem centradas em seus consumidores, a satisfação é considerada tanto uma meta, como uma ferramenta de *marketing*. A satisfação do cliente se dá ao desempenho do produto adquirido relacionado ao valor das expectativas do comprador. E quando os clientes estão satisfeitos replicam aos demais consumidores sobre suas boas experiências com o produto. Segundo Kotler (2012), o ponto principal é equilibrar essas expectativas com o desempenho da empresa, quando as mesmas trabalham de forma inteligente, tem como meta encantar seus clientes, prometendo somente aquilo que podem entregar e depois oferecendo mais do que prometeram.

Para Crocco et al. (2011), a teoria do *marketing* parte de duas perspectivas, a empresa e o consumidor, o qual ambos são extremamente essenciais para uma relação de troca com satisfação. Na figura abaixo, os autores demonstram como se desenvolve o conceito de satisfação e valor.

Figura 11 - Como se desenvolve o conceito de satisfação e valor



Fonte: Adaptada por Crocco et al. (2011, p. 24).

Como se pode observar na figura apresentada pelos autores, o que determina a satisfação de um cliente é a sua expectativa com o produto ou serviço e o desempenho que este produto e serviço tem.

## 2.4 PERCEPÇÃO DO CLIENTE

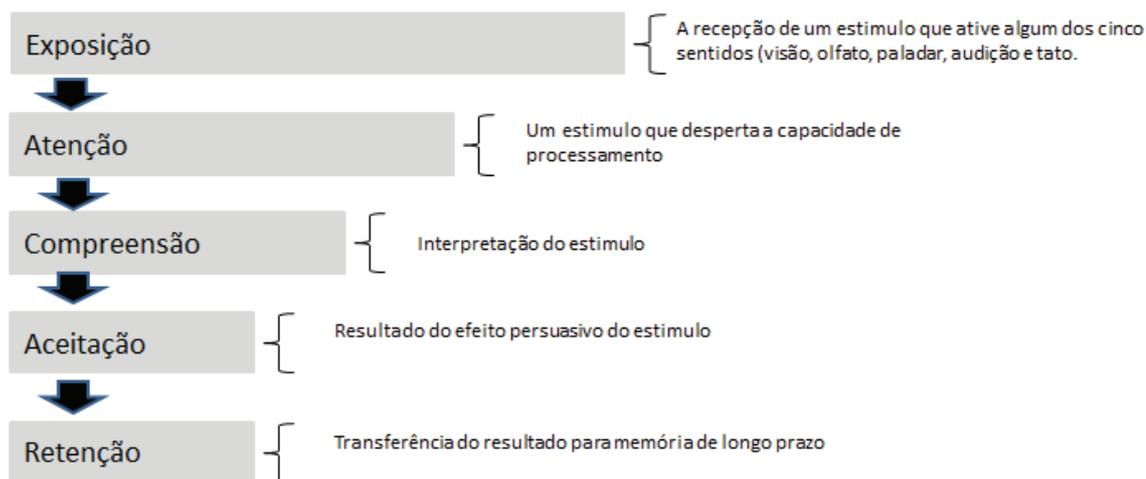
Crocco et al. (2011, p. 40) definem percepção como “o processo pelo qual um indivíduo reconhece, seleciona, organiza e interpreta a informação que recebe do ambiente por meio dos cinco sentidos (visão, audição, olfato, paladar e tato)”. Para eles, os milhares de estímulos que estamos expostos todos os dias, devem ser percebidos:

Somos expostos visualmente às propagandas nas revistas e TVs, ouvimos os feirantes chamarem seus clientes, sentimos a maciez de uma poltrona em um bar sofisticado ou uma fria dureza de uma cadeira de metal em um boteco. Da mesma forma, sentimo-nos atraídos pelo aroma proveniente de uma cesta

de pães recém-saídos de um forno de padaria ou pelo perfume exalado de uma loja de cosméticos. (CROCCO et al., 2011, p. 40)

De acordo com os autores, Mc Gui elaborou um modelo com os estágios no processo das informações o qual se observa os passos das percepções do cliente.

Figura 12 - Etapas das Percepções dos Clientes



Fonte: Adaptado de Crocco et al. (2011, p. 40).

Crocco et al. (2011, p. 47) descrevem os estágios no processo das informações:

- **Exposição:** é quando não se percebe o estímulo exposto. Só será recebido se um dos nossos sentidos (visão, olfato, paladar e tato) o perceberem;
- **Atenção:** é quando o estímulo chamou a atenção do consumidor despertou seu interesse. Um dos fatores que pode auxiliar na captura desta atenção são as cores, sons e posição do anúncio;
- **Compreensão:** depende da interpretação do estímulo, o consumidor busca informações de sua memória e decodifica esse novo estímulo;
- **Aceitação:** é o resultado do estímulo, o quanto ele foi persuasivo. E se gerou uma resposta cognitiva ou afetiva;
- **Retenção:** é quando o resultado da transferência para a memória for de longo prazo. Pois existem dois tipos de memória, a de curto prazo, que faz com que as pessoas se lembrem de onde estacionaram o carro e a de longo prazo que envolve um processo de aprendizado.

Segundo Hoffman et al. (2010), a retenção dos clientes, é um dos processos fundamentais para se obter a fidelização dos clientes. Para os autores, as empresas tentam satisfazer seus clientes, com objetivo de criar relacionamentos de longo prazo. De acordo com Hoffman et al. (2010, p. 437) “retenção do cliente refere-se a concentrar esforços de *marketing* da empresa na base de clientes que ela possui”.

Zenone (2010, p. 16) também reforça que as empresas devem estar atentas a percepção do cliente, e que estas percepções podem variar conforme alguns fatores “ (a) necessidades circunstanciais, em que o cliente aceita o que for oferecido no momento, (b) fatores de influência; (c) experiência do cliente, ou seja, situações vividas em outros atendimentos; (d) estado de espírito do cliente”. Segundo Zenone (2010), estas são algumas variáveis que podem influenciar positivamente ou negativamente a relação da empresa com o cliente.

Para Kotler e Keller (2009, p. 153), existem duas principais maneiras de fortalecer a retenção do cliente.

Uma é erguer barreiras elevadas para impedir a mudança. Os clientes são menos propensos a mudar para outros fornecedores se isso envolver altos custos de capital, altos custos relacionados à pesquisa de fornecedores ou a perda de descontos para clientes fiéis. O melhor método, porém, é entregar um alto grau de satisfação a ele. Isso torna mais difícil para os concorrentes ultrapassar as barreiras à mudança oferecendo simplesmente preços mais baixos ou incentivos.

### **2.4.1 Fidelização do Cliente**

Para Zenone (2010), os clientes estão cada vez mais exigentes, seletivos, eles esperam que as empresas além de os satisfazer e informar, possam conquista-los totalmente e por fim exceder suas expectativas. O autor conclui que é importante que se tenha uma interação junto aos clientes para se agregar valores, construindo uma maior interação e relacionamento para se obter uma fidelização que possa resultar um sucesso competitivo e sustentável.

Zenone (2010) também destaca que para se alcançar a tão almejada fidelização e conseguir se destacar no mercado competitivo, a empresa deve entregar um alto valor para o cliente.

Kotler e Keller (2006, p. 141) descrevem que “Uma proposta de valor consiste em todo um conjunto de benefícios que a empresa promete entregar; é mais do que o posicionamento central da oferta”.

Brown (2001, p. 53) defini fidelidade como:

A fidelidade do cliente é o resultado real de uma organização criando benefícios para um cliente para que ele mantenha ou aumente suas compras junto à organização. A fidelidade cliente é criada, quando ele se torna defensor da organização, sem incentivo para tal.

De acordo com Zenone (2010), a fidelização é de grande importância e é reforçada quando clientes que estão insatisfeitos deixam de efetuar compras com a empresa, sendo que estes clientes que não são mais fiéis à empresa acabam prejudicando o desenvolvimento de novos negócios e a conquista de clientes novos.

Las Casas (2006, p. 24) reforça que “91% dos clientes insatisfeitos jamais comprarão dessa mesma empresa e comunicarão a sua insatisfação a pelo menos nove outras pessoas”. O autor ainda completa que “custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter um atual”.

Para Zenone (2010), a lealdade de um cliente, é determinada quando a empresa consegue satisfazer e surpreender o cliente. Um cliente satisfeito, além de não estar sensível as ações dos concorrentes, acaba comprando mais produtos de forma mais diversificada, diminuindo os custos de comunicação e posteriormente acaba indicando o produto positivamente para pessoas de seu relacionamento.

Zenone (2010, p. 15) ainda destaca que:

A fidelidade está ligada diretamente ao nível de envolvimento do cliente com a empresa. O alto envolvimento leva à busca de informação e, por fim, à fidelização à marca, enquanto o baixo envolvimento leva à exposição e à consciência da marca e, portanto, possivelmente a hábitos de marca. Essa lógica é levada em consideração a partir do momento em que o consumidor experimenta um dado produto e se satisfaz. Então, essa percepção de satisfação leva o cliente à recompra.

O autor aponta que não basta oferecer o melhor, o importante é enxergar o que o cliente vê como melhor. Ou seja, a fidelidade se dá quando a satisfação acontece plenamente.

Para Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), muitas empresas não conseguem obter a fidelidade de seus clientes, mesmo apostando altos investimentos e esforços na gestão. Os autores destacam que a roda da fidelidade representa uma estrutura de organização que tem como objetivo auxiliar as empresas a alcançar a fidelização dos clientes.

A ilustração abaixo apresenta a Roda da Fidelidade elaborada pelos autores.

Figura 13 - Roda da Fidelidade



Fonte: Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011, p. 387).

## 2.4.2 Captação de Clientes

Em virtude da concorrência, a captação de clientes está cada vez mais difícil. Os clientes estão mais difíceis de agradar, estão mais inteligentes, exigentes e conscientes com relação aos preços (KOTLER; KELLER, 2009).

Para Kotler e Keller (2009), as empresas estão cada vez mais reconhecendo a importância de satisfazer e reter o cliente. Os autores destacam que existem algumas etapas para se atrair e manter clientes, sendo elas:

O ponto de partida são os possíveis clientes, todos aqueles que presumivelmente poderão comprar o produto ou serviço. A partir deles, a empresa determina quais são os mais prováveis *clientes potenciais*, que espera converter em *clientes eventuais*, depois *clientes regulares* e então em *clientes preferenciais* – clientes a quem trata excepcionalmente bem e com conhecimento. O desafio seguinte é transformar esses clientes preferenciais em associados, por meio da instituição de um programa de associação que ofereça toda uma série de benefícios aos que aceitarem a proposta. Com isso, espera-se que os associados se transformem em defensores, clientes que entusiasticamente recomendam a empresa e seus produtos e serviços aos outros. O maior desafio é transformar defensores em parceiros. (KOTLER; KELLER, 2009, p. 154)

As empresas devem conhecer quem são seus clientes e atraí-los da melhor forma possível para torna-los fieis. Estes clientes devem ser identificados e

compreendidos para que ocorra uma possível satisfação e fidelização (BOGMANN, 2000).

No próximo capítulo, será apresentada a metodologia empregada neste estudo.



### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Nesse capítulo foram abordados os métodos e os procedimentos utilizados para a elaboração do presente trabalho, tais como: delineamento da pesquisa, definição da população e amostra, técnicas de coleta de dados, técnicas de análise de dados e as limitações do método.

Uma variedade muito rica de situações problemáticas apresenta-se nas organizações. Estas oportunidades ou problemas podem ser explorados e analisados de forma mais completa por meio de métodos e técnicas. (ROESCH, 2012, p. 118)

#### 3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA

Segundo Malhotra (2006), a pesquisa de *marketing* procura fornecer dados que possam ser interpretados como fatos verdadeiros. Para o autor, ela deve ser objetiva e executada de forma imparcial, mesmo que seja influenciada filosoficamente pelo método de trabalho do pesquisador.

A pesquisa de *marketing* inclui a identificação, coleta, análise, disseminação, e o uso de informações. Cada fase deste processo é importante. Identificamos ou definimos o problema ou oportunidade de pesquisa de *marketing* e, a seguir, determinamos as informações necessárias para investigá-lo. Como toda oportunidade de *marketing* se traduz em problema de pesquisa a ser investigado, os termos “problemas” e “oportunidade” são aqui usados de forma intercambiável. A seguir, identificam-se as fontes relevantes de informações e se avaliam os métodos de coleta de dados de sofisticação e complexidade variadas em função de sua utilidade. Os dados são coletados pelo método mais adequado; são analisados e interpretados para proporcionar as devidas inferências. (MALHOTRA, 2006, p. 37)

Para Roesch (1996), quando se escolhe um determinado delineamento de pesquisa é importante entender quais os métodos disponíveis para coleta e análise de dados.

#### 3.2 DEFINIÇÕES DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

Dependendo do tamanho da população, do tempo dos entrevistadores, custo da pesquisa, ou ainda capacidade de processamento dos dados, faz-se necessário

extrair uma parcela desta população para investigar, em vez de utilizar seu total. Desse modo, utiliza-se o processo de amostragem (ROESCH, 2012, p. 130).

A montante base da pesquisa se constituiu através de 36 lojas licenciadas e 6 lojas próprias do grupo, com a finalidade de apresentar a percepção dos licenciados, sobre o grau de satisfação dos serviços prestados.

Assim sendo a pesquisa se caracteriza como Survi, uma pesquisa de levantamento de dados quanto ao grau de satisfação das lojas Unisuper que responderam o questionário em sete dias corrido, através de uma tabela de escala Likert desenvolvida e disponibilizada através da ferramenta Google Forms para preenchimento online. Nos sete dias de pesquisa, não houve oscilações, pois o propósito era em cima das lojas da rede correspondendo assim à população do estudo. A amostra foi não probabilística por conveniência para as 27 lojas respondentes no período de 22 de maio de 2018 a 29 de maio de 2018, sendo em sua maioria diretores e gerentes de loja.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Segundo Churchill Jr. e Peter (2010), a coleta de dados envolve uma série de atividades, desde a consulta de artigos em bancos de dados de um computador, a observação de consumidores conhecendo um determinado produto ou até mesmo entrevistas por telefone. Independente qual for às atividades, a coleta de dados demanda da participação de pessoas, que podem ser tanto os funcionários de uma empresa ou prestadores de serviços.

Neste presente trabalho, foram utilizados dados primários e secundários, sendo que, os dados primários foram obtidos através de questionários enviados aos licenciados e os dados secundários por sua vez foram através de referências bibliográficas, artigos e informações extraídas da internet.

Na pesquisa de caráter quantitativo, os processos de coleta e análise de dados são separados no tempo. A coleta antecede a análise, ao contrário da pesquisa qualitativa, em que ambos processos se combinam, como será tratado no capítulo seguinte. Mesmo assim, na pesquisa quantitativa, ambas as fases estão relacionadas, já que a maneira como os dados são coletados determina o tipo de análise que é possível realizar. (ROESCH, 1996, p. 132)

Segundo Roesch (1996), as técnicas principais na coleta de dados são a entrevista, o questionário, os testes e a observação. Pode-se trabalhar também com dados existentes na forma de arquivos, banco de dados, índices ou relatórios. Os mesmos não são “criados” especificamente pelo pesquisador, são denominados normalmente como dados secundários, em contraste com os dados primários que por sua vez, o pesquisador colhe através de entrevistas, pesquisa de mercado e pesquisa de opinião.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo Malhotra (2001, p. 301), “Uma população é o agregado, ou soma, de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns, conformando o universo para o problema de pesquisa de *marketing*”.

Conforme afirma Malhotra (2001, p. 301), “a amostra é um subgrupo de uma população, selecionado para participação no estudo”. As amostras são frequentemente utilizadas, quando o tamanho da população é muito grande, sendo um recurso mais barato e rápido de gerenciar. Adquirir os dados com a população prevista para o estudo, na maioria das vezes, torna a pesquisa inviável, pois o custo e o tempo necessários são muito elevados. (CROCCO et al., 2006).

Para Malhotra (2001, p. 302), o processo de amostragem começa com a definição da população-alvo, que segundo ele é, “A coleção de elementos ou objetos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre os quais devem ser feitas inferências”.

A população do estudo foram os 42 licenciados que operam atualmente como licenciados da marca, sendo estes clientes fixos da empresa Unisuper S/A.

A amostra foi não probabilística por conveniência, ou seja, os licenciados que responderam ao questionário no período entre 22/05 a 29/05 de 2018, totalizando 27 respondentes o que configurou a amostra, onde responderam questões sobre a satisfação com os serviços prestados pela empresa Unisuper S/A.

### 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Churchill Jr. e Peter (2010, p. 132), nesta etapa se analisa e interpreta os dados coletados, concluindo desta forma:

Para transformar os dados coletados em informações, os pesquisadores precisam analisar e interpretar os dados. Quando os dados são registrados num questionário ou formulário, o pesquisador primeiro examina cada formulário para assegurar-se que ele tenha sido preenchido completa e adequadamente. Então o pesquisador codifica os dados, ou seja, atribui símbolos ou números às repostas. Em seguida os dados são tabulados, o que significa que o número de casos que se encaixam em cada categoria ou combinação de categorias de resposta são contados.

Análise de dados desta pesquisa que tem caráter quantitativa descritiva, foi realizada com método de análise estatística, com o auxílio da ferramenta de Excel, posteriormente foi compilado os dados coletados e analisado com a teoria estudada.

Para Roesch (1996, p. 141), na pesquisa de caráter quantitativo, normalmente os dados coletados são submetidos a análise estatística, com ajuda de computadores (se o número de casos pesquisados ou o número de itens for pequenos, costuma-se utilizar uma planilha para codificação manual dos dados).

#### **3.4.1 Limitações do Método**

Para esta pesquisa foram disponibilizados 42 questionários online com intuito de respostas sobre o grau de satisfação dos serviços prestados pela empresa Unisuper S/A, nos quais 27 foram devidamente preenchidos. Este número de respondentes equivale a 64,29% do total dos questionários. Uma limitação encontrada na pesquisa se deu talvez pelo fato da mesma ter sido elaborada na ferramenta Excel e disponibilizada online pela ferramenta Google Forms, mesmo tendo ficado acima de 50%, o número de respondentes foi relativamente baixo, visto que as lojas já são clientes fixos da empresa. Estas limitações podem se dar por alguns motivos como, falta de interesse e indiferença, dificuldades em lidar com a pesquisa de forma online entre outras questões.

#### **3.4.2 Apresentação e Análise dos Dados**

Nesta seção, serão apontadas informações sobre à caracterização da empresa juntamente com os resultados apontados pela pesquisa quantitativa descritiva.

Segundo Roesch (2012, p. 189), “A análise propicia a identificação de problemática existente. Os dados poderão ser cruzados a fim de possibilitar a identificação de pontos críticos, problemas, descobertas etc”.

O objetivo principal das análises é permitir, ao pesquisador, o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados. O grande desafio desta fase é saber escolher corretamente as técnicas de análise dentre as inúmeras existentes (MATTAR, 2012, p. 193).

### **3.4.3 Caracterização da Empresa**

Em 16 de agosto de 2000, foi fundado na cidade de Porto Alegre a rede de supermercados Unisuper S/A. A empresa é de grande porte e se enquadra no ramo alimentar. A rede Unisuper S/A opera em um modelo de licenciamento de marca, possuindo assim lojas próprias e licenciadas. Neste modelo de negócios a empresa vem se destacando, pois construiu ao longo dos anos estratégias eficaz de posicionamento de marca que agregaram muito no valor de serviços. Os clientes da rede Unisuper S/A são predominantes nas classes C, D, E.

A empresa é de origem familiar fundada por Paulo Volmir, mas que no ano de 2010 foi comprada por oito empresários gaúchos visionários do ramo varejista, Sandro Formenton, João Ligabue, Marcos Kern, Jolci Mainardi, Ademir Gaspareto, Gerson Keffer e Roque Busatto. Atualmente, a empresa possui 2600 funcionários dos quais 580 são diretos e os demais em lojas licenciadas da empresa. Hoje, a Unisuper S/A tem quarenta e duas lojas espalhadas pela região metropolitana de Porto Alegre onde seis são lojas próprias do grupo, dezesseis licenciadas da marca juntamente com vinte lojas dos oito sócios diretores totalizando assim as quarenta e duas lojas da empresa. A sede da empresa está situada na cidade de Porto Alegre, na Rua Frederico Mentz 367, Bairro navegantes. A sede dispõe de um CD com aproximadamente doze mil metros quadrados, frota de 13 caminhões para operação logística, Departamento Comercial, Área de Inteligência, *Marketing*, Financeiro, Tecnologia da Informação, Departamento Pessoal e RH. Hoje a empresa tem aproximadamente 45 mil clientes circulando em suas quarenta e duas lojas diariamente, com um faturamento anual em torno de seiscentos e quarenta milhões. Os concorrentes da Unisuper S/A são lojas de médio e grande porte situadas na sua maioria em bairros populares.

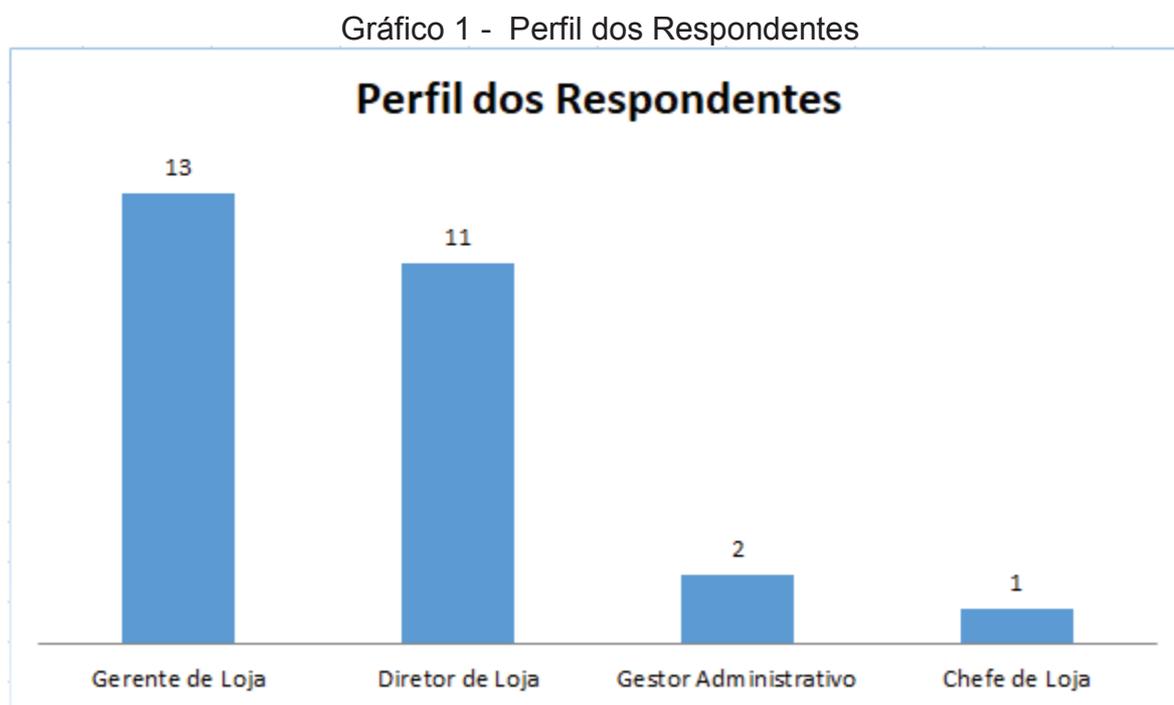
## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos da pesquisa quantitativa descritiva.

Na análise, o pesquisador conhece os dados estatísticos dos licenciados da empresa Unisuper, a fim de obter respostas às suas indagações, e procura estabelecer relações necessárias entre os dados alcançados e as hipóteses formuladas neste trabalho.

Abaixo, no Gráfico 1, é apresentado o perfil dos respondentes das lojas:



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados obtidos foram: Entre 42 duas lojas da rede Unisuper S/A, 27 responderam o questionário de satisfação, nos quais a maioria foi de diretores e gerentes de loja, pois os mesmos têm uma relação direta com todo processo comercial e logístico da empresa. Desta forma podemos analisar que os respondentes foram 64.29% da base, para uma expectativa de 71.43%, tendo assim uma defasagem de 9% da expectativa mínima, número baixo visto que as lojas já são clientes da empresa.

O Quadro 1, a seguir, apresenta os resultados obtidos com a satisfação logística por parte das lojas.

#### 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos com os questionários aplicados para licenciados da Unisuper S/A, sendo as respostas compiladas dentro da ferramenta Microsoft Excel através de tabelas, a fim de viabilizar a visualização de todos os dados obtidos referentes ao grau de satisfação com os serviços prestados pela empresa Unisuper S/A.

Nessas planilhas, foram exibidos os cálculos de média, desvio-padrão, moda, referentes às 40 questões agrupadas em sete categorias, sendo estas: Grau de Satisfação com Logística, *Mix* de Produtos, Treinamento e Informação, Estratégias Promocionais, Cartões, Competitividade e Departamento Comercial. Malhotra (2001, p. 402) define média da seguinte maneira: “Valor obtido somando-se todos os elementos de um conjunto e dividindo-se a soma pelo número de elementos”. Para a análise das médias, a moda, os critérios utilizados foram: “muito ruim” (resultado 1), “ruim” (resultado 2), “bom” (resultado 3), “muito bom” (resultado 4) e “ótimo” (resultado 5).

Para utilização da tendência central, foi utilizada média, a fim de estabelecer o valor médio dos dados obtidos com as respostas de cada questão. O desvio-padrão foi calculado para entender o quanto as respostas variam em torno da média, a dispersão das respostas no entorno da média; ou seja, quanto mais distantes, maior será o desvio-padrão (MATTAR, 2012).

A moda foi calculada com o objetivo de apresentar qual valor foi mais frequente em cada questão. Malhotra (2001, p. 402) define moda da seguinte forma: “Medida de tendência central definida como valor que mais ocorre na distribuição amostral”. Para os critérios muito insatisfeito, insatisfeito e neutro, serão sugeridas melhorias para que a empresa possa desenvolver tais aspectos e, dessa forma, elevar o grau de satisfação de seus clientes. No decorrer da coleta e análise dos dados, observou-se que é possível realizar melhorias mesmo que os critérios tenham sido estabelecidos como satisfeito e muito satisfeito, pois é uma forma da empresa manter e, dependendo da situação, elevar o grau de satisfação dos clientes.

Os resultados da segunda etapa do estudo, etapa da pesquisa quantitativa descritiva, foram apresentados a seguir:

#### 4.2.1 Bloco 1 – Logística

Neste bloco, foi analisado o grau de satisfação das lojas com o atendimento logístico da empresa Unisuper S/A. Os resultados estão representados no quadro 1 abaixo.

Quadro 1 - Grau de Satisfação Logística

1º BLOCO	LOGÍSTICA Eficiência nas entregas	LOGÍSTICA Eficiência nos retornos	LOGÍSTICA Resolução das pendências	LOGÍSTICA Entendimento do processo logístico	LOGÍSTICA Qualidade dos produtos entregues	LOGÍSTICA Qual o seu grau de satisfação geral com atendimento logístico	MEDIA MENOS GRAU DE SATISFAÇÃO GERAL
Média	3,4	2,81	2,89	3,44	3,85	3,63	3,28
Desv. Padrão	1,01	0,88	0,85	0,87	0,95	0,93	0,91
Moda	4	3	3	4	4	4	3,60
1- Muito ruim	1	2	2	0	0	0	
2- Ruim	4	7	5	4	3	4	
3- Bom	8	12	14	8	5	6	
4- Muito bom	11	6	6	11	12	13	
5- Ótimo	3	0	0	2	7	4	
Sem Cond. de Opinar	0	0	0	2	0	0	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se observar que, no grau de satisfação geral logístico, se teve uma média de 3,28 no geral. Essa média é relativamente boa, destacando-se duas informações principais como entendimento do processo logístico, em que 11 respondentes definem como “muito bom”, e 7 respondentes definem como “ruim” a eficiência nos retornos. O item com a média mais alta foi a qualidade dos produtos entregues, com 12 respondentes como “muito bom” e 7 como “ótimo”.

Um ponto importante em destaque é a moda, que ficou com 3 em eficiência nos retornos e resolução de pendências, sendo que os demais itens ficaram com 4. Além disso, pode-se identificar o desvio-padrão, que, na maioria dos itens, foi menor do que 1, exceto a eficiência nas entregas. Dessa forma, pode-se afirmar que a maioria dos respondentes colocou um alto grau de satisfação sobre a logística, havendo, assim, uma pequena variação nas respostas desse primeiro bloco.

Segundo Kotler (2012), o *marketing* de relacionamento tem como principal missão a de criar uma forte lealdade e relacionamento sólido com seus consumidores, envolvendo, desse modo, todas as etapas que uma empresa precisa para conhecer e atender melhor seus preciosos consumidores. Para o autor, o *marketing* de relacionamento está cada vez mais transferindo o foco para relacionamentos a longo



prazo, ou seja, oferecer valor de longo prazo ao cliente e, com sucesso, dar-lhes satisfação a longo prazo. Mas para que esse relacionamento aconteça, o autor ainda destaca que toda empresa deve estar envolvida no processo juntamente com o departamento de *marketing*.

#### 4.2.2 Bloco 2 - *Mix de Produtos*

Neste bloco, foi analisado o *mix* de produtos, sendo este um dos fatores principais para posicionamento e competitividade da empresa Unisuper S/A. Os resultados estão representados no quadro 2 abaixo.

Quadro 2 - Grau de Satisfação com *Mix* de Produtos

2º BLOCO	<i>MIX DE PRODUTOS</i> Qualidade dos Produtos centralizados	<i>MIX DE PRODUTOS</i> Mix de produtos centralizados	<i>MIX DE PRODUTOS</i> Grade Especial dos Produtos Centralizados	<i>MIX DE PRODUTOS</i> Fracionamento dos Produtos Centralizados	<i>MIX DE PRODUTOS</i> Qual o seu grau de satisfação geral com o mix de produtos centralizados	MÉDIA MENOS GRAU DE SATISFAÇÃO GERAL
Média	4,19	3,56	3,22	4,11	3,70	3,77
Desv. Padrão	0,92	1,09	1,37	0,89	1,07	1,07
Moda	5	4	3	5	4	4,25
1- Muito ruim	0	2	4	0	2	
2- Ruim	2	1	4	1	1	
3- Bom	3	9	7	6	5	
4- Muito bom	10	10	6	9	14	
5- Ótimo	12	5	6	11	5	
Sem Cond. de Opinar	0	0	0	0	0	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta categoria, pode-se observar que a qualidade no *mix* de produtos centralizados teve um alto nível de satisfação por parte dos respondentes, sendo que 10 deles qualificaram como “muito bom” e 12 como “ótimo”. Um dos itens do bloco que chama atenção negativamente é a grade especial dos produtos centralizados, que teve um alto grau de respondentes insatisfeitos, os quais 4 colocaram “ruim” e 4 “muito ruim”. Apesar dessas oscilações no mesmo bloco, as médias ficaram relativamente boas, visto que o *mix* de produtos centralizados obteve 24 respondentes muito satisfeitos, assim como o item fracionamento de produtos centralizados que obteve 26 respondentes muito satisfeitos. A média dos itens do bloco ficou bem acima, assim, como a moda que variou de 5 a 4 com exceção do item grade especial dos produtos centralizados, ficando assim com 3 de moda. A média geral do bloco ficou em 3,77, já a moda geral teve um dos melhores resultados da pesquisa, ficando em 4,25.

Segundo Churchill Jr. e Peter (2010), os aspectos que podem afetar a estratégia do comportamento de compra no produto são: a novidade do produto, sua complexidade e qualidade percebida. Dessa maneira, profissionais de *marketing* também podem optar por oferecer alternativas mais simples para o consumidor, evitando buscas mais extensas. Aspectos que influenciam no processo de compra do consumidor se dão pela aparência física, como embalagem e rótulo, pois embalagens atraentes podem definir a tomada de decisão do consumidor, assim como rótulos que trazem informações importantes beneficiando o produto para uma avaliação favorável. Produtos de alta qualidade ou que sejam adaptados de acordo com as necessidades de um comprador podem ser considerados como produtos de alto valor pelo consumidor, influenciando sua tomada de decisão a hora da compra.

#### 4.2.3 Bloco 3 – Treinamento e Informação

Neste bloco foi analisado a satisfação com treinamento e Informação disponibilizados pela Unisuper S/A, para equipes das lojas licenciadas.

Quadro 3 - Grau de Satisfação com Treinamento e Informação

3º BLOCO	TREINAMENTO E INFORMAÇÃO Espaço de reuniões	TREINAMENTO E INFORMAÇÃO Treinamentos	TREINAMENTO E INFORMAÇÃO Frequência de Reuniões	TREINAMENTO E INFORMAÇÃO Resultado das Reuniões	TREINAMENTO E INFORMAÇÃO Compartilhamento de informações mercadológicas	TREINAMENTO E INFORMAÇÃO Qual o seu grau de satisfação geral com encontros e infraestrutura	MEDIA MENOS GRAU DE SATISFAÇÃO GERAL
Média	4,28	3,36	3,12	3,48	3,48	3,73	3,54
Desv. Padrão	1,06	1,25	0,97	0,77	1,00	0,92	1,01
Moda	5	4	4	4	4	4	4,2
1- Muito ruim	1	3	2	0	0	0	
2- Ruim	1	3	4	3	5	3	
3- Bom	2	5	8	8	7	6	
4- Muito bom	7	10	11	13	9	12	
5- Ótimo	14	4	0	1	4	5	
Sem Cond. de Opinar	2	2	2	2	2	1	

Fonte: Elaborado pelo autor.

As perguntas do questionário referentes ao bloco 3, tiveram um grau elevado de satisfação em todos os itens, com destaque para espaço de reuniões com 21 respondentes achando “muito bom” e “ótimo”. Um fator que se destaca neste bloco é que em todos os itens tiveram alguns respondentes que não tiveram condições de opinar, talvez por estarem distantes dos processos de treinamento e informação. O compartilhamento de informações mercadológicas teve 5 dos 27 respondentes que acham “muito ruim” este item, este fato pode se dar por dois fatores, a falta de clareza por parte da empresa em compartilhar estes dados, ou uma deficiência de planejamento da loja em fazer este acompanhamento. Os itens frequência de reuniões

e treinamentos tiveram um retrospecto negativo, onde 10 respondentes identificaram como insuficientes para o seu negócio. Mesmo assim a moda do bloco 3 foi a melhor do questionário para todos os itens, onde um ficou com 5 e os demais itens com 4. Também pode-se observar que o desvio-padrão ficou dentro da normalidade, evidenciando que os valores indicados pelos respondentes ficaram em 1,01 na média geral do bloco.

Segundo Kotler (2012), ainda que uma das funções de *marketing* seja atender as necessidades do consumidor, é muito importante compreender estas necessidades, visto que muitos consumidores têm necessidades que nem mesmo eles conseguem perceber. Para o autor, as empresas devem responder as necessidades dos consumidores oferecendo-lhes o que realmente desejam, no entanto, uma empresa precisa entender estas necessidades melhor do que qualquer concorrente, sendo essa a chave principal para o *marketing* profissional.

#### 4.2.4 Bloco 4 – Estratégias Promocionais

Neste bloco foi analisado satisfação das lojas licenciadas com as estratégias promocionais da empresa, como encartes, mídias, ações e campanhas sazonais.

Quadro 4 - Grau de Satisfação com as Estratégias Promocionais

4º BLOCO	ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS Competitividade do encarte	ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS Campanhas sazonais	ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS Campanha de aniversário	ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS Planejamento do calendário em datas comemorativas	ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS Qualidade do encarte em relação a concorrência	ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS Margem do encarte	ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS Importância do encarte nas vendas	ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS Qual o seu grau de satisfação geral com as estratégias?	MÉDIA, MODA E GRAU DE SATISFAÇÃO GERAL
Média	3,48	3,59	3,41	3,52	3,52	2,86	4,22	3,81	3,51
Desv. Padrão	1,31	1,08	1,08	1,12	1,28	0,95	1,19	0,92	1,15
Moda	4	4	4	4	4	3	5	4	4,00
1- Muito ruim	2	1	1	1	3	3	1	0	
2- Ruim	6	3	5	5	3	5	2	3	
3- Bom	3	8	7	5	4	12	4	5	
4- Muito bom	9	9	10	11	11	7	3	13	
5- Ótimo	7	6	4	5	6	0	17	6	
Sem Cond. de Opinar	0	0	0	0	0	0	0	0	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste bloco de estratégias promocionais podemos observar que em todos os itens se teve um grau de insatisfação acima da média dos demais blocos, mesmo assim isso não superou os respondentes satisfeitos, desta forma chama atenção pela heterogeneidade. Estratégias promocionais são de extrema importância para o negócio, e isso aponta uma certa dispersão no entendimento estratégico das lojas.

Segundo Las Casas (2001), os serviços Heterogêneos de uma mesma empresa podem variar bastante. Isso acontece, quando um funcionário assimila bem

os objetivos da empresa e presta sempre a mesma qualidade de serviços aos clientes, agora, outro funcionário pode ter diferentes percepções e acabar prestando serviços de qualidade totalmente diferente, embora ambos pertencerem a mesma empresa. Outro aspecto que deve ser considerado é que a disposição do ser humano nem sempre são as mesmas, e isto também pode refletir na heterogeneidade dos serviços. Por outro lado, essa característica de heterogeneidade oferece a vantagem da venda sob medida, o qual o vendedor possui uma melhor adequação as necessidades do seu consumidor. No entanto, para se obter uma qualidade mais uniforme, as empresas devem proporcionar treinamento a seus funcionários através de reuniões de motivação que podem ajudar a resolver o problema de heterogeneidade.

Os itens que mais se destacam positivamente no bloco com indicação de “muito bom” e “ótimo” são, campanha de aniversário com 14 respondentes, planejamento do calendário em datas comemorativas com 16 respondentes, qualidade do encarte em relação a concorrência com 17 respondentes e importância do encarte nas vendas com 20 respondentes. A moda geral do bloco ficou em 4, relativamente boa, já a média geral teve o segundo pior desempenho 3,51, ficando somente na frente do bloco 1 de logística. O desvio-padrão geral foi o maior entre os blocos, com 1,15, mesmo assim teve uma variabilidade relativamente similar aos demais blocos.

#### **4.2.5 Bloco 5 – Cartões**

Neste bloco foi analisado a satisfação com as taxas gerais de cartões juntamente com o cartão própria da empresa, o quanto esta ferramenta é importante nas vendas.

Quadro 5 - Grau de Satisfação com os Cartões

5° BLOCO	<u>CARTÕES</u> Taxas de Cartões	<u>CARTÕES</u> Importância do cartão próprio nas vendas	<u>CARTÕES</u> Qual o seu grau de satisfação geral com taxas e cartão próprio	MÉDIA MENOS GRAU DE SATISFAÇÃO GERAL
Média	4,19	4,15	4,08	4,17
Desv. Padrão	1,20	0,91	1,02	1,05
Moda	5	5	5	5
1- Muito ruim	1	0	0	
2- Ruim	2	2	2	
3- Bom	4	3	6	
4- Muito bom	3	11	6	
5- Ótimo	16	11	12	
Sem Cond. de Opinar	1	0	1	

Fonte: Elaborado pelo autor.

No quadro 5, tivemos o maior número de respondentes satisfeitos com o Bloco designado a cartões de crédito. Neste bloco obteve-se nos quesitos taxas, 19 respondentes classificando como “muito bom” e “ótimo”. Já para importância do cartão próprio tivemos 22 respondentes que pontuaram como “muito bom” e “ótimo”, e por fim 18 respondentes classificam as taxas de cartões próprios como “muito bom” e “ótimo”. O que chama atenção é um desvio-padrão no primeiro quesito de 1.2, essa resposta talvez não faça sentido com a totalidade de satisfação do bloco que teve a melhor média do questionário. O resultado que mais apareceu como moda foi 5, um reflexo geral do bloco.

Segundo Roesch (2012, p. 189), “A análise propicia a identificação de problemática existente. Os dados poderão ser cruzados a fim de possibilitar a identificação de pontos críticos, problemas, descobertas etc”.

O objetivo principal das análises é permitir, ao pesquisador, o estabelecimento das conclusões, a partir dos dados coletados. O grande desafio desta fase é saber escolher corretamente as técnicas de análise dentre as inúmeras existentes (MATTAR, 2012, p. 193).

#### 4.2.6 Bloco 6 – Competividade

Neste bloco foi analisado o quanto a empresa Unisuper S/A é competitiva na venda de produtos para as lojas licenciadas.

Quadro 6 - Grau de Satisfação com a Competitividade

6º BLOCO	COMPETITIVIDADE	COMPETITIVIDADE	COMPETITIVIDADE	COMPETITIVIDADE	MÉDIA GERAL
	Preço dos produtos centralizados	Preço dos produtos via fornecedores cadastrados	Condições de pagamento via central Unisuper	Condições de pagamento via fornecedores cadastrados	
Média	3,1	3,32	4,0	3,9	3,6
Desv. Padrão	0,91	1,07	1,18	1,03	1,0
Moda	4	4	5	4	4,3
1- Muito ruim	1	2	1	1	
2- Ruim	6	5	3	1	
3- Bom	8	1	3	6	
4- Muito bom	12	17	8	10	
5- Ótimo	0	0	11	8	
Sem Cond. de Opinar	0	2	1	1	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O bloco 6 teve um resultado relativamente positivo, visto que no varejo alimentar a competitividade é um dos quesitos de maior importância e crítica ao mesmo tempo. A média geral deste bloco foi a terceira melhor do questionário com 3,60, apesar de ser satisfatório para o bloco, os respondentes insatisfeitos pontuaram todos os quesitos como “ruim” e muito insatisfeitos. Os itens que tiveram a maior insatisfação foram os mais pontuados nas reuniões mensais, se concretizando assim a oportunidade de melhoria nos preços dos produtos. A moda de todos os itens ficou em 4 com exceção do item condição de pagamento via central Unisuper que ficou com 5.

Para Churchill Jr. e Peter (2010), a estratégia de preço influencia o consumidor quando ele está avaliando as alternativas para chegar a uma decisão. Muitas vezes os clientes têm como preferência os produtos mais baratos, podem pensar na compra de um determinado produto em promoção ou com desconto vantajoso para aquela marca. Os consumidores que tem decisões limitadas sempre optarão em especial pelo preço, pois o mesmo será de extrema importância caso seja um atributo do produto em avaliação. Profissionais de *marketing* trabalham para que os preços sejam reduzidos assim como outros custos, ou convencendo consumidores a tomar suas decisões em outros atributos. Na tomada de decisão extensiva, os consumidores podem levar em consideração o preço como mais um dos atributos relevantes, que neste caso tem como exemplo produtos de luxo que não impedem sua compra por terem preços mais altos.

#### 4.2.7 Bloco 2 – Mix de produtos

Neste bloco foi analisado o *mix* de produtos, sendo este um dos fatores principais para posicionamento e competitividade da empresa Unisuper S/A. Os resultados estão representados no quadro 7 a seguir.

#### 4.2.8 Bloco 7 – Departamento Comercial

Neste bloco foi analisado a satisfação com o departamento comercial, o bloco que concentrou mais itens do questionário.

Quadro 7 - Grau de Satisfação com Departamento Comercial

7º BLOCO	DEPTO. COMERCIAL Entendimento dos processos comerciais voltados as lojas	DEPTO. COMERCIAL Relacionamento entre comercial e lojas	DEPTO. COMERCIAL Eficiência na solução de problemas cotidianos	DEPTO. COMERCIAL Atenção nas demandas	DEPTO. COMERCIAL Transparência	DEPTO. COMERCIAL Clareza ao transmitir informações	DEPTO. COMERCIAL Eficiência da grade de produtos	DEPTO. COMERCIAL Credibilidade da UNSUPER S.A. perante seus fornecedores	DEPTO. COMERCIAL Qual seu grau de satisfação geral com o relacionamento comercial	MÉDIA MENOS GRAU DE SATISFAÇÃO GERAL
Média	3,5	3,5	3,3	3,4	3,7	3,6	3,7	4,17	3,81	3,59
Desv. Padrão	0,99	1,14	1,09	0,97	1,27	1,09	0,97	1,34	1,13	1,11
Moda	4	4	4	3	5	3	4	5	4	4,00
1- Muito ruim	0	1	1	0	2	1	0	2	1	
2- Ruim	5	5	5	5	3	3	4	2	3	
3- Bom	8	6	8	10	6	9	5	1	4	
4- Muito bom	9	9	8	8	7	8	12	4	10	
5- Ótimo	4	5	4	4	9	6	5	15	8	
Sem Cond. de Opiniar	1	1	1	0	0	0	1	3	1	

Fonte: Elaborado pelo autor.

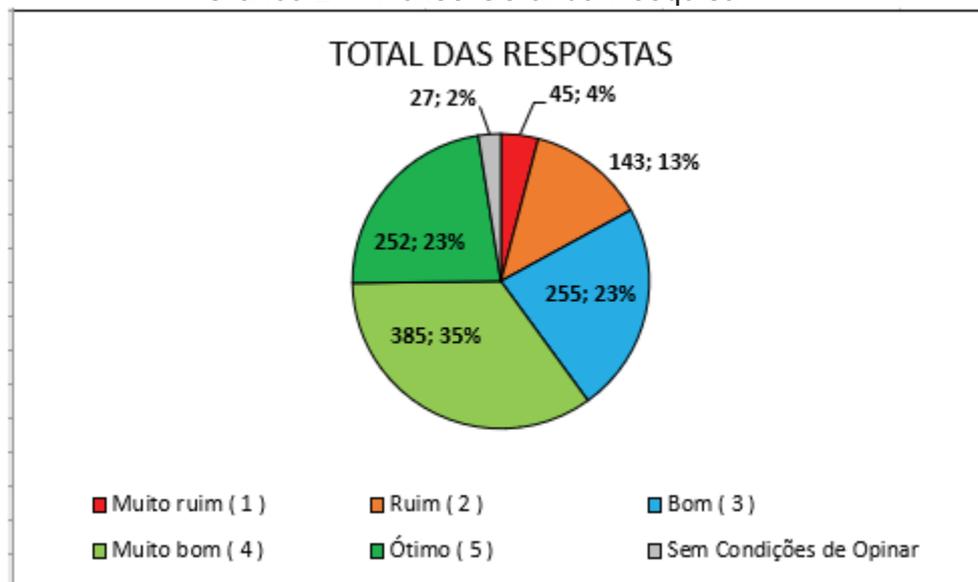
No último bloco do questionário e com mais itens a serem avaliados, tivemos o segundo maior desvio-padrão 1,11, seguramente pelo fato de ser o setor mais nervoso da empresa. A média geral deste bloco ficou relativamente similar aos demais blocos 3,59, e a moda 4 na média geral. Alguns itens apresentam um grau elevado de insatisfação como, entendimentos dos processos logísticos, relacionamento entre comercial e loja, eficiência na resolução dos problemas cotidianos e atenção nas demandas.

Para Zenone (2010), os clientes estão cada vez mais exigentes, seletivos, eles esperam que as empresas além de satisfazê-los e informá-los, possam conquistá-los totalmente e por fim exceder suas expectativas. O autor (2010) conclui que é importante que se tenha uma interação junto aos clientes para se agregar valores, construindo uma maior interação e relacionamento para se obter uma fidelização que possa resultar um sucesso competitivo e sustentável.

Zenone (2010) também destaca que para se alcançar a tão almejada fidelização e conseguir se destacar no mercado competitivo, a empresa deve entregar um alto valor para o cliente.

Kotler e Keller (2006, p. 141) descrevem que “Uma proposta de valor consiste em todo um conjunto de benefícios que a empresa promete entregar; é mais do que o posicionamento central da oferta”.

Gráfico 2 - Análise Geral da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Este quadro traz um compilado geral do questionário mostrando assim que o resultado foi muito satisfatório para empresa Unisuper S/A. Para as 40 perguntas divididas em 7 blocos, os 27 respondentes classificaram como “ótimo” 23%, como “muito bom” 35%, “bom” 23%, “ruim” 13%, “muito ruim” 4%. Isso mostra que o trabalho desenvolvido pela Unisuper S/A tem muitas oportunidades de melhorias, mas ainda é de alta qualidade para os seus licenciados.

No capítulo seguinte são apresentadas as considerações finais da presente pesquisa, pontuando assim uma análise geral dos blocos com seus itens específicos, buscando contemplar o objetivo deste estudo que nada mais é do que medir a satisfação das lojas licenciadas.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi elaborado com objetivo de medir o grau de satisfação das lojas licenciadas com qualidade dos serviços prestados pela empresa Unisuper S/A. Inicialmente, analisou-se a logística, o *mix* de produtos, o treinamento/informação, as estratégias promocionais, os cartões, a competitividade e, por fim, o departamento comercial. Esta análise possibilitou um o entendimento maior das dificuldades enfrentadas pelas lojas. O questionário possibilitou a amostragem do grau de satisfação através da tabela em escala Likert. Um dos fatores que se destacou foi as baixas notas nos itens direcionados a competitividade, preço, retorno das demandas, atenção, compartilhamento de informações e grade de produtos. Desse modo, este estudo será importante para tomada de decisões e para a concepção de respostas imediatas. O objetivo deste estudo foi estreitar os laços de confiabilidade, tornando loja e rede mais afinadas nos processos. Muito das pontuações negativas podem ser tratadas de forma rápida e sem custos, mas outras necessitam de um maior entendimento estratégico, como, por exemplo, a competitividade, pois esse item envolve um planejamento mais complexo de médio prazo.

### 5.1 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Sugere-se, para estudos futuros, compreender e investigar a logística da empresa Unisuper S/A, visto que o setor onde está inserida é extremamente complexo e lida diretamente com a disponibilidade de produtos para lojas licenciadas. Poderão ser investigadas, igualmente, ações a serem tomadas nos quesitos de: gestão de pessoas, controle de avarias e produtividade.

Recomenda-se a realização de uma pesquisa qualitativa com os funcionários que trabalham no setor de logística, visando identificar e entender os fatores apontados como importante neste estudo.

## REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS. **Supermercados contribuem para crescimento de 6,4% no comércio em setembro**. 2017. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/17934-supermercados-contribuem-para-crescimento-de-6-4-no-comercio-em-setembro.html>>. Acesso em: 14 nov. 2017.
- ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE SUPERMERCADOS (AGAS). **Centrais de negócios crescem 6,1% e aumentam participação no setor supermercadista gaúcho**. 2005. Disponível em: <[http://www.agas.com.br/site/default.asp?TroncoID=708180&Secaoid=0&Subsecaoid=0&Template=../artigosnoticias/user\\_exibir.asp&ID=729363](http://www.agas.com.br/site/default.asp?TroncoID=708180&Secaoid=0&Subsecaoid=0&Template=../artigosnoticias/user_exibir.asp&ID=729363)>. Acesso em: 29 jun. 2018.
- BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento: Estratégias de Fidelização e Suas Implicações Financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.
- CHURCHILL JÚNIOR, Gilbert A.; PETER, Paul J. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- CROCCO, Luciano et al. **Fundamentos de Marketing: conceitos básicos**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2014.
- GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias**. São Paulo: Futura, 2001.
- HOFFMAN, K. Douglas et al. **Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**: 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- \_\_\_\_\_. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2014.
- \_\_\_\_\_; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- LAS CASAS, Alexandre. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. São Paulo: Atlas 2001.
- \_\_\_\_\_. **Administração de Marketing: conceitos, planejamentos e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Marketing de Serviços**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SOUZA, Viviane. **O sucesso das centrais de negócios no Sul**. Supermercado Moderno, 2017. Disponível em: <<https://www.sm.com.br/detalhe/negocios/o-sucesso-das-centrais-de-negocios-do-sul-ja-movimentam-r-59-bilhoes>>. Acesso em: 29 jun. 2017.

SUPERMERCADO MODERNO (SM). **Centrais de Compras Viram Empresas**. 2018. [Vídeo, 4m31s]. Disponível em: <<https://www.sm.com.br/detalhes-do-video/centrais-de-compras-viram-empresas>>. Acesso em: 7 jun. 2018.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie; BERRY, Leonard. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

ZEITHAML, Valarie; BITNER, Jo Mary; GREMLER, Dwayne. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing de relacionamento: tecnologia, processos e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Pesquisa de Satisfação		Grau de Satisfação					Satisfação
Logística		1	2	3	4	5	
1	Eficiência nas entregas						
2	Eficiência nos retornos						
3	Resolução das pendências						
4	Entendimento do Processo Logístico (Quem são os principais envolvidos)						
5	Qualidade dos produtos entregues (Avarias e validade)						
6	Qual o seu grau de satisfação geral com o atendimento Logístico?						
Mix de Produtos		Grau de Satisfação					Satisfação
		1	2	3	4	5	
7	Qualidade dos Produtos centralizados						
8	Mix de produtos centralizados						
9	Grade Especial de Produtos Centralizados						
10	Fracionamento dos Produtos centralizados						
11	Qual o seu grau de satisfação geral com o mix de produtos centralizados?						
Treinamento e informação		Grau de Satisfação					Satisfação
		1	2	3	4	5	
12	Espaço de reuniões						
13	Treinamentos						
14	Frequência de Reuniões						
15	Resultado das reuniões						
16	Compartilhamento de informações mercadológicas						
17	Qual o seu grau de satisfação geral com encontros e infraestrutura ?						
Estratégias promocionais		Grau de Satisfação					Satisfação
		1	2	3	4	5	
18	Competitividade do encarte						
19	Campanhas e Kits sazonais						
20	Campanha de aniversário						
21	Planejamento do calendário em datas comemorativas						
22	Qualidade do encarte em relação a concorrência						
23	Margem do Encarte						
24	Importância do encarte nas vendas						
25	Qual o seu grau de satisfação geral com a infraestrutura externa?						
Cartões		Grau de Satisfação					Satisfação
		1	2	3	4	5	

24	Taxas de Cartões							
26	Importância do cartão próprio nas vendas							
28	Qual o seu grau de satisfação geral com taxas e cartão próprio?							
Competitividade		Grau de Satisfação					Satisfação	
		1	2	3	4	5		
28	Preço dos produtos centralizados							
29	Preço dos produtos via fornecedores cadastrados							
30	Condição de pagamento via central Unisuper							
31	Condição de pagamento via fornecedores cadastrados							
Departamento Comercial		Grau de Satisfação					Satisfação	
		1	2	3	4	5		
32	Entendimento dos processos comerciais voltados as lojas							
33	Relacionamento entre comercial e lojas							
34	Eficiência na solução de problemas cotidianos							
35	Atenção nas demandas							
36	Transparência							
37	Clareza ao transmitir informações							
38	Eficiência da grade de produtos							
39	Credibilidade da central Unisuper S/A perante seus fornecedores							
40	Qual o seu grau de satisfação geral com o relacionamento comercial?							
Nome do respondente		Loja						
Cargo do respondente								
Diretor de Loja								
Gerente de Loja								
Sub Gerente								
Chefe de Loja								
Encarregado								
Gestor Administrativo								
Tempo de Licenciamento								
Cidade								
Bairro								
Numero de funcionários								