



Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai - IDEAU



RACI

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS DO IDEAU

ISSN 1809-6212

Vol.6 - n.12 - Janeiro - Junho 2011

Semestral

Artigo:

RELACIONAMENTO, SATISFAÇÃO E LEALDADE DO CLIENTE: O CASO DO SUPERMERCADO TIGRE

Autor:

Ezequiel Redin¹

¹ Tecnólogo em Agropecuária: Sistemas de Produção – UERGS - Cachoeira do Sul; Administração (ULBRA); Especialista em Gestão Pública Municipal (UAB/UFSM); Mestre e Doutorando em Extensão Rural do Programa de Pós Graduação em Extensão Rural (PPGExR) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Editor da Revista Extensão Rural – Série de Estudos Rurais; Tutor a distância do Tecnólogo em Agricultura Familiar e Sustentabilidade; E-mail: ezequielredin@gmail.com

RELACIONAMENTO, SATISFAÇÃO E LEALDADE DO CLIENTE: O CASO DO SUPERMERCADO TIGRE

Resumo: O objetivo deste trabalho é analisar a satisfação dos clientes e como as ações de marketing de relacionamento do Supermercado Tigre estão acontecendo, através da relação existente entre o nível de serviços oferecidos e a qualidade percebida pelos clientes. No quadro teórico deste, busca-se compreender o setor varejista sob o enfoque de sua trajetória no Brasil procurando argumentos da evolução consistente perante as décadas e sua estratégia empresarial. Adiante, aborda-se o marketing de relacionamento, tema ainda novo no cenário dos negócios e que começou a ganhar espaço quando as estratégias de marketing tradicional não estavam mais sendo diferenciais competitivos. Após, se fará uma breve abordagem na questão dos serviços e sua importância na satisfação do cliente. Como metodologia de pesquisa, utilizou-se a escala Servqual que tem como objetivo mensurar a percepção da qualidade dos serviços em organizações dos mais diversos setores. Para determinação do tamanho do plano amostral, considerando uma população infinita, foi realizado com base no software GPower 3.0, tomou-se o nível alfa padrão de 0,05 e um poder de 0,73, obtendo-se uma amostra total de 116 pessoas para se detectar um efeito médio ($r=0,25$). Para fins de tornar mais compreensível os dados levantados a campo pondera-se uma amostra final de 120 clientes que estabeleciam transações com o Supermercado Tigre. A pesquisa revelou que a percepção dos clientes sobre os cinco atributos (tangíveis, confiabilidade, responsividade, segurança, empatia) foi alta, desse modo, conferindo uma alta satisfação dos clientes com a organização. Assim sendo, o atributo que mais se destacou em relação aos cinco, mesmo que todos possuem avaliação positiva alta, foi o atributo confiabilidade considerando a maior média percentual da nota máxima (7). Verificou-se ainda, na questão da frequência do cliente na empresa varejista que quase 50% dos clientes que frequentam diariamente a empresa, dado esse importante para se verificar a sua lealdade e seu relacionamento muito próximo com a organização. Conclui-se que o marketing de relacionamento no pequeno varejo alimentício é uma estratégia importante no que se refere a manter o relacionamento, a satisfação e a lealdade do cliente. Mesmo que a empresa não perceba que o relacionamento está acontecendo e não tenha como estratégia explícita e legitimada na organização, a satisfação do cliente anotada na pesquisa deve-se, principalmente, ao comportamento da organização no sentido de condicionar uma boa experiência ao cliente. Todo o cuidado e preocupação do Supermercado Tigre com os clientes é percebida, bem como na premência de ter um diferencial em relação aos concorrentes diretos no município.

Palavras-chave: satisfação, lealdade, relacionamento

Abstract: The objective of this paper is to analyze customer satisfaction and how the actions of relationship marketing from Supermarket Tigre are going through the relationship between the level of services offered and the quality perceived by customers. In this theoretical framework, we seek to understand the retail sector under the focus of his career in Brazil looking for arguments before the consistent evolution of decades, and business strategy. Further, we discuss the relationship marketing, a subject still new in the business scenario and has begun to gain ground when the traditional marketing strategies were no longer competitive edge. After, it will make a brief overview of the services in question and its importance in customer satisfaction. As a research methodology, we used the SERVQUAL

which aims to measure perceptions of service quality in organizations of various sectors. To determine the size of the sampling plan, considering an infinite population, was conducted based on the software GPower 3.0, became the standard alpha level of 0.05 and a power of 0.73, yielding a total sample of 116 people to detect a medium effect ($r = 0.25$). For the purpose of making the data more understandable considering the field raised to a final sample of 120 transactions with customers that established the Tiger Supermarket. The research revealed that customers' perceptions on the five attributes (tangible, reliability, responsiveness, safety, empathy) was high, thus giving a high customer satisfaction with the organization. Thus, the attribute that stood out in relation to five, even though all have high positive evaluation, the attribute reliability was considered the highest average percentage of maximum score (7). There was also the question of the frequency of the customer at retailer that almost 50% of customers who frequent the company every day, because this is important to check their loyalty and their close relationship with the organization. It is concluded that the relationship marketing in the small food retailer is an important strategy in regard to maintaining the relationship, satisfaction and customer loyalty. Even if the company does not realize that the relationship is going and not as a strategy explicit and legitimate organization, customer satisfaction recorded in the survey is due mainly to the performance of the organization in order to condition a good customer experience. All the care and concern of the Tigris Supermarket with customers is perceived as well as the urge to have a differential in relation to direct competitors in the city.

Key words: satisfaction, loyalty, relationship

INTRODUÇÃO

Diante do contexto organizacional e do cenário mercadológico existente falar em concorrência, diferenciais competitivos, adversidades políticas, cultura, estratégias de valoração ao produto, marketing e muitas outras, é não menos repetir uma obviedade para as empresas e os empreendedores. Porém, essa obviedade ainda está muito longe de ser alcançada com eficácia e estabilidade aos negócios, sonho de qualquer administrador.

Nessa perspectiva nota-se cotidianamente a busca por estratégias diferenciadas que, por certo tempo, pode tornar o negócio mais lucrativo. Dentro dessa, cita-se o marketing de relacionamento que objetiva buscar uma relação mais próxima com o cliente, ou seja, conhecendo suas preferências, potenciais, limites e acima de tudo, cada particularidade do consumidor que frequenta seu estabelecimento comercial.

O relacionamento com o cliente tem despertado interesse pelas grandes empresas, principalmente varejistas, pelo potencial que tem em conseguir satisfazer as necessidades e com isso, buscar a retenção do freguês. Nessa perspectiva as pesquisas nesse tema voltaram-se aos varejistas de potencial. Por outro lado, pouco se discute o marketing de relacionamento e a satisfação do cliente nas empresas familiares, cujo tem uma relação mais próxima com o cliente. A título de exemplo, o próprio dono conhece a maioria de seus clientes e chama-os

pelo nome ou apelido que gostam de ser identificados, além do mais importante, conhece suas preferências, exigências e, as vezes, até mesmo sua família. Por isso, justifica-se o motivo pelo qual esse trabalho foi realizado em um supermercado do município de Arroio do Tigre/RS.

A empresa estudada, Supermercado Tigre, localiza-se em Arroio do Tigre/RS. O município integra a região do Vale do Rio Pardo, microrregião Centro Serra, distante 269 km de Porto Alegre/RS, tipicamente sua economia é voltada para o setor primário. A empresa varejista teve sua reinauguração em 2004 ampliando sua infraestrutura proporcionando um layout moderno e atraente, climatizado, espaços nas gôndolas e bem iluminado. Com 700 m², cinco check outs e vinte colaboradores é caracterizado por Dias et al. (2004) como supermercado.

Assim, o presente estudo busca analisar a satisfação dos clientes e como as ações de marketing de relacionamento do Supermercado Tigre estão acontecendo, através da relação existente entre o nível de serviços oferecidos e a qualidade percebida pelos clientes. Para tanto, utilizou-se a escala Servqual (PARASURAMAN et al., 1988; 1991) que tem como objetivo mensurar a percepção da qualidade dos serviços em organizações dos mais diversos setores como metodologia de pesquisa para o trabalho.

O setor varejista, trajetória e enfoque

As primeiras experiências de implantação do auto-serviço no Brasil, que vigoraram entre a década de 40 e 60, foram períodos de adaptações. Na década de 60, foi mais promissora, uma vez que, as alterações introduzidas na economia proporcionaram as condições para a expansão dos supermercados, permitindo que eles se beneficiassem de novas regras fiscais e pudessem absorver economias resultantes de seu poder de barganha, frente aos fornecedores, e de compras diretas junto às fontes primárias de produção (TAKAOKA & NAVAJAS, 1997)

Então, foi em 1968 que a atividade foi regulamentada, através da Lei nº 7.208, de 13-11-68, segundo a qual um supermercado “é o estabelecimento comercial varejista explorado por pessoa física ou jurídica, que adotando o sistema de auto-serviço, expõe e vende no mesmo local, permanentemente, gêneros alimentícios e outras utilidades da vida doméstica”. Essa lei teve importância nos investimentos nesse segmento, uma vez que, consolida e

diminui as incertezas dos empreendedores que pensavam em seguir nessa trajetória (CYRILLO, 1987, p. 25 apud TAKAOKA & NAVAJAS, 1997).

Na década de 70, aconteceu o momento da expansão desse setor com aumento em infraestrutura e quantidade de lojas, como resultado a obtenção de economias de escala e aumento da produtividade. Nessa época, marca a introdução dos conceitos de hipermercado e supermercado atacadista (TAKAOKA & NAVAJAS, 1997).

Nos anos 80, apesar do aprofundamento da recessão que marcou aquela década, o setor não teve queda significativa nos níveis de vendas e ainda, continuou o processo de abertura de novas lojas e de absorção de novas fatias do mercado. Já na década de 90, com a implantação do Código de Defesa do Consumidor e as mudanças introduzidas na economia, representadas pela abertura comercial e o Plano Real, além da introdução da rede norte-americana Wal-Mart, novas técnicas marcaram o sistema de varejo no Brasil (TAKAOKA & NAVAJAS, 1997).

Parente (2000) ressalta que ao longo desses 40 anos, muitos modelos de lojas foram cedendo lugar aos novos formatos, mais eficientes e mais adequados às novas necessidades do mercado consumidor. Já Saiani (2004) faz uma análise interessante sobre o varejo nos últimos tempos e prospecta uma importante abordagem para esse segmento no futuro. Primeiro, retrata que no Brasil e mesmo nos Estados Unidos o varejo sempre foi considerado como emprego de segunda categoria. A segunda revela que o varejo no Brasil nunca teve papel tão importante quanto terá nos próximos vinte anos, alegando sua análise ao plano de mudança do setor empregatício, pois quando retrata que nossos avós queriam que seus filhos trabalhassem no Banco do Brasil e nossos pais numa multinacional, à nós, segundo o autor, resta esperar que nossos filhos tenham o seu próprio negócio para viver com seu dinheiro.

Na perspectiva de Parente (2000, p.22), “o varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor”. Para Kotler (1993), o varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para o uso pessoal.

Nesse circuito de comercialização, os empresários se posicionam perante o mercado. Pride & Ferrel (2001) advertem que o posicionamento no varejo envolve identificar um nicho de mercado, ou segmento, não-atendido ou mal-atendido, e atender a esse segmento por meio de uma estratégia que, nas mentes das pessoas daquele segmento, diferencia o varejista dos demais. Este posicionamento pelo qual os varejistas adotam pode ser distinto, ou seja, um

pode se posicionar como um vendedor de alta qualidade e outro como comercializador de produtos de qualidade razoável e preços baixos todo o dia.

Boustany (2006) retrata que dentro da classificação das instituições varejistas, os supermercados podem ser enquadrados como Varejo Alimentício com Lojas, juntamente com outros tipos de varejistas como bares, mercearias, padarias, lojas de conveniência, minimercados, hipermercados e outros.

Dias et al. (2004, p.147) tentam delimitar as características que envolvem um supermercado e definem: “é um tipo de loja com cerca de 700m² a 2500 m² de área de vendas, composto de seções como mercearia, açougue, frios e laticínios, frutas e verduras e uma linha básica de não-alimentos, como produtos de limpeza, perfumaria e utensílios domésticos”. Parente (2000) define supermercado aqueles que têm sistema de auto-serviço, check-outs e produtos dispostos de maneira acessível que permitem aos consumidores se auto-servirem.

O pequeno varejo é interessante para suprir as necessidades imediatas, devido sua localização próxima ao consumidor. Tal é a importância na sua atuação em cidades interioranas que tem destaque relevante sobre a maioria dos serviços ao cliente. Numa análise realizada pela FGV EAESP (2003) sobre os impactos verticais da concentração do setor varejista no Brasil, destaca que o pequeno varejo brasileiro é composto por 55.000 lojas que possuem entre 1 a 10 check-outs, respondendo por 43% do volume de vendas do varejo em 2000. Esse segmento trabalha geralmente com um pequeno mix de produtos, ofertando, em geral, uma marca líder, uma popular e uma secundária.

Na classificação de Parente (2000) o Supermercado Tigre é caracterizado dentro dos supermercados compactos, ou seja, possuem de dois a seis check outs e apresentam uma linha completa, porém compacta, de produtos alimentícios. Essa categoria representa a maioria das unidades de auto-serviço do Brasil e, em geral, pertencem a operadores independentes, como no caso do Supermercado Tigre. Parente ainda destaca que os supermercados compactos são responsáveis por cerca de 25% da distribuição de alimentos no Brasil. Para Dias et al. (2004) os empreendedores de pequeno porte que gerenciam as lojas pessoalmente são considerados varejistas independentes.

O pequeno varejista do país desempenha papel essencial na cadeia de distribuição das grandes organizações, uma vez que se responsabiliza por interiorizar os produtos aos mais particulares dos mercados. Mesmo que haja consciência dessa importância, os estudos dedicados à realidade da pequena empresa e as especificidades de sua sustentação ainda são insuficientes. Por serem consideradas de pequeno porte, têm suas atividades restritas às

pequenas zonas de influencia onde estão localizadas, o que possibilita ao empresário conhecer as necessidades de seus clientes e, principalmente, desenvolver um relacionamento direto com seu público-alvo, criando uma relação que vai muito além da simples troca de produtos (PACANHAN et. al, 2004).

Também é importante salientar a existência, dentro do setor de varejo, de um expressivo número de atributos relacionados à satisfação dos clientes, que não estão ligados diretamente ao produto tangível comercializado pela empresa, o que o empresário familiar ou de pequeno porte sabe identificar muito bem, devido sua proximidade com o cliente. Desta forma, atributos relacionados ao nível de serviços ao cliente disponibilizado pelas empresas, detêm uma elevada participação na satisfação deste cliente e, conseqüentemente, na escolha do local de compra. Estes atributos são fundamentais para a obtenção da lealdade e manutenção de relacionamentos de longo prazo (BOUSTANY, 2006).

No campo prático, verifica-se que as pequenas empresas [de todos os setores econômicos] têm redobrados os esforços para encontrar alternativas estratégicas para enfrentar a concorrência dos grandes grupos varejistas nacionais e internacionais que estão em amplo processo de expansão. Sabe-se que a contribuição tecnológica foi fundamental para o desenvolvimento de programas de relacionamento para as grandes empresas, para dar conta de conhecer cada cliente. No entanto, pouco se fala das empresas familiares ou de pequeno porte que realmente exploram o marketing de relacionamento e seus benefícios no seu dia-a-dia, muitas vezes, sem mesmo saber que o fazem e que o faz, a muito mais tempo (PACANHAN et al., 2004).

Marketing de Relacionamento: objetivos, etapas e vantagens

Ao longo do tempo, as mudanças na forma de se relacionar vêm se alterando no mesmo compasso que a teoria de Marketing. No início do século XX, o marketing era basicamente orientado para a produção. As empresas daquela época sabiam que os produtos produzidos seriam vendidos, independente das características do produto ou das necessidades dos consumidores. Infelizmente, atualmente, ainda existem várias empresas que utilizam técnicas de venda e as chamam de marketing. O estereotipo do vendedor empurrando produtos aos consumidores é comum de se encontrar nesses empreendimentos. Muitas delas perpetuam esta ênfase nas vendas compensando e premiando executivos com base na

quantidade de coisas que eles vendem, ao invés de avaliar, por exemplo, qual o grau de lealdade do consumidor (CLARO, 2006). Para esclarecer mais, continua:

A orientação com ênfase na satisfação dos clientes pregada pelo marketing tem levado muitas empresas a atingir seus objetivos. Esta orientação busca produzir o que os clientes querem e precisam. Muitos denominam esta orientação de conceito de marketing que é baseada em três pilares: orientação para o cliente, coordenação e integração de todas as atividades de marketing, e foco na criação de valor para os stakeholders. O conceito de marketing está em linha com o famoso modelo dos 4 P's (preço, promoção, praça e produto) criado por Perreault e McCarthy na primeira edição do livro 'Basics of Marketing' – livro que já está na sua 15ª edição (2004). As implicações deste modelo para o estudo e aplicação de marketing mostram que o marketing é muito mais que vendas e propaganda... (CLARO, 2006 p, 04).

Claro (2006) alerta que, com a emergência dos sistemas de informação que integra os negócios numa cadeia de valor e permite rapidamente se ter acesso a informações valiosas não se pode permitir que se perca todo o trabalho duro e o investimento para atrair novos clientes, se estes estão apenas substituindo aqueles que estão saindo. Como já citado anteriormente, Lovelock & Wright (2003) afirmam que as estratégias de retenção de clientes são mais eficazes do que buscar novos, podendo acarretar em custos, acima de cinco vezes do que a permanência do mesmo consumidor.

Por isso, o marketing de relacionamento começa a ser o foco das empresas com o intuito de manter a lealdade do cliente. Claro (2006) define cinco fatores que estimulam a ênfase no marketing de relacionamentos, a saber:

- Propagação dos sistemas de informação
- Expansão do setor de serviços
- Mudança na natureza da competição
- Satisfação do cliente ao longo do tempo
- Formação de rede de negócios

Para Zeithaml & Bitner (2003) objetivo do marketing de relacionamento é a construção e a manutenção de uma base de clientes comprometidos que sejam rentáveis para a organização. Para conseguir alcançar esse propósito, a organização deverá estar concentrada na atração, retenção e na fortificação dos relacionamentos com seus clientes. Para Dias e Colaboradores (2004), os objetivos do marketing de relacionamento compreendem em quatro quesitos: 1- perceber as necessidades do comprador; 2- tratá-lo como parceiro; 3- garantir que os funcionários satisfaçam as necessidades do comprador, permitindo-lhes o exercício de iniciativas além das normas; 4- fornecer aos compradores a melhor qualidade possível.

Dias e colaboradores (2004) vão mais além e argumentam que a eficácia do marketing de relacionamento está condicionada aos resultados, ou seja, atingir compradores satisfeitos em grande escala, ter maior fidelidade deles, conseguir a percepção entre a maioria dos compradores de que estão recebendo produtos com mais qualidade e incremento da lucratividade do vendedor.

Porter (2004) lembra que as inovações em marketing podem influenciar a estrutura da indústria e, conseqüentemente, fazer a demanda crescer. Porém para isso, é preciso novas formas de abordagem, como usar novos meios de publicidade, novos temas ou mesmo novos canais de marketing para permitir que os clientes sejam atingidos ou que reduzam a sua sensibilidade ao preço. Em contraste com isso, o marketing de relacionamento se propõe em certa forma de trazer um diferencial competitivo para a empresa. Claro (2006) adverte para o novo enfoque dos 4 P's no marketing de relacionamento:

Produto: A essência do que nós oferecemos para nossos clientes.

Processos: Atividades e sistemas que dão suporte aos produtos e serviços principais

Performance: Oferecendo os produtos assim como prometido

Pessoas: A interação com nossos colaboradores: como nossos clientes são tratados?

Kotler (1998, p. 620) estabelece cinco etapas envolvidas num programa de marketing de relacionamento para as empresas.

- 1- Identificação de clientes-chaves que merecem atenção especial.
- 2- Designação de um gerente de relacionamento habilitado a cada cliente-chave.
- 3- Desenvolvimento de uma clara descrição das tarefas dos gerentes de marketing de relacionamento.
- 4- Indicação de um gerente-geral para supervisionar os gerentes de relacionamento.
- 5- Cada gerente de relacionamento deve desenvolver um plano a longo prazo e um plano anual de relacionamento com o cliente.

Na perspectiva de modificar o entendimento do marketing, Barney (2001) *apud* Claro (2006) traz a tona os 4 R's da nova visão do Marketing: 1- construindo um relacionamento com o cliente; 2- Leva a uma retenção e; 3- Produz referências (indicações); 4- Que se tornam fáceis de se recuperar.

Ao contrário do que se imagina o marketing de relacionamento não traz somente vantagens para um dos lados que compõem a relação. Zeithaml & Bitner (2003) salientam que ambas as partes da relação tem ganhado com isso, ou seja, a construção e manutenção de uma base de clientes leais não é interesse exclusivo da organização, mas os próprios clientes são os

beneficiados dessas associações a longo prazo. Nesse sentido, Gordon (1998) reforça que o marketing de relacionamento é um processo contínuo de identificação e criação de novos valores com os clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria.

Serviços: foco na Satisfação do Cliente

No atual cenário das relações mercadológicas reflete-se a crescente dificuldade encontrada no desenvolvimento de diferenciais físicos para os produtos que não sejam facilmente igualáveis pelos concorrentes, pois as empresas têm direcionado seus esforços na busca de novas alternativas que possibilitem aumentar o valor para os clientes e com isso desenvolver relacionamentos (BOUSTANY, 2006).

Boustany et al. (2007) demonstram a preocupação com os médios e pequenos varejistas no que tange sua continuidade. Assim ressaltam:

Com o crescimento de hipermercados nacionais e internacionais em todo o território brasileiro, os pequenos e médios mercados varejistas locais e regionais estão sendo subtraídos de modo acelerado. O poderio econômico dos hipermercados é inquestionável. Isto lhes permite uma gestão planejada da eficácia logística e da melhoria da economia de escala conquistada, tanto pelo seu amplo espaço físico interno e externo, quanto pelos seus elevados investimentos na mídia, em especial a televisiva. Essas posturas estratégicas de marketing de relacionamento têm influenciado o comportamento dos consumidores que vêm nestas marcas uma extensão de suas necessidades cotidianas (BOUSTANY et al., 2007, p. 2)

Assim, as pequenas empresas, de todos os setores econômicos, têm buscado encontrar alternativas estratégicas para encarar a concorrência dos grandes grupos varejistas nacionais e internacionais que estão em amplo processo de desenvolvimento (PACANHAN et al., 2004).

Como alternativa de continuidade, os serviços oferecidos aos clientes tem sido uma estratégia de curto prazo que vem sendo adotada, tanto pelos grandes varejos como pelos pequenos e médios. Para Zeithaml e Bitner (2003, p. 29) o “serviço ao cliente é o serviço prestado para dar apoio ao grupo de produtos principais de uma empresa”.

Assim, o varejo tem a enorme responsabilidade ao qual foca principalmente a prestação de serviço ao consumidor. Normalmente, quanto melhor tende a ser esse serviço, maior será a tendência do cliente em manter um relacionamento com a empresa e como consequência a lealdade a compra. Parente (2000) destaca que os serviços aos clientes oferecidos pelos varejistas podem ser divididos em três tipologias. A primeira se refere aos serviços de Pré-transação, aqueles que proporcionam facilidades para comprar os produtos da

loja ou aprender sobre eles; o segundo, serviços de Transação, aqueles que proporcionam facilidades para que a transação possa ser completada, por último, os serviços de Pós-transação, aqueles que proporcionam satisfação do consumidor com a transação.

Kotler (1998) ressalta que a satisfação pós-compra do cliente depende do desempenho da oferta em relação às expectativas desse. Em se tratando de satisfação do cliente, Zeithaml & Bitner (2003) resgata a afirmação de Richard L. Oliver onde ele ressalta que todos acham que sabem o significado de satisfação, até o momento em que se pergunte uma definição, nesse momento, parece que ninguém sabe. Para não sucumbirmos nesse mesmo problema, traz-se a tona a sua definição: “Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa” (KOTLER, 1998, p.53).

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003) a fidelidade dos clientes aumenta quando estes demonstram elevada satisfação em relação à empresa. Porém, as autoras destacam a diferença existente entre a qualidade em serviços e a satisfação. A primeira, a qualidade em serviços, é uma avaliação focada que reflete a percepção do cliente sobre as dimensões específicas dos serviços: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade. A segunda, satisfação é mais inclusiva, ou seja, é influenciada pelas percepções acerca da qualidade dos serviços, da qualidade do produto e preço e pelas percepções a respeito dos fatores situacionais e pessoais.

Kotler (1998) adverte que o grande desafio na implantação da satisfação total do consumidor é criar uma cultura empresarial em que todas as pessoas da empresa estejam dispostas a encantar o consumidor.

Para que se consiga manter as preferências dos consumidores, os varejistas precisam estar sempre num processo de melhoria contínua, pois as exigências e expectativas dos clientes estão aumentando constantemente. Desse modo, a medida que o varejo apresenta melhores serviços, os consumidores elevam o seu nível de expectativa. A lógica que determina a satisfação do consumidor demonstra que a melhora nos serviços dos varejistas provoca um aumento no nível de exigências e expectativas. O resultado disso é que ocorrendo o aumento dessas expectativas estimula os varejistas a continuarem em seu esforço contínuo de aperfeiçoamento (PARENTE, 2000).

Stefano et al. (2008) coloca três situações em torno da relação entre os serviços prestados, a expectativa do consumidor e a formação da qualidade. A primeira refere-se quando o serviço prestado excede a expectativa do cliente, neste caso, percebe-se uma

qualidade excepcional e também tem-se uma agradável surpresa. O segundo, quando o serviço prestado fica aquém das expectativas, a qualidade do serviço é inaceitável. E por último, se as expectativas são plenamente correspondidas pela prestação de serviço, a qualidade é considerada satisfatória.

Hoje em dia, os consumidores de serviço buscam menores preços, serviços personalizados e com qualidade (STEFANO et al., 2008). Para que isso seja possível exige-se um enorme esforço da empresa varejista, as vezes, nem sempre se consegue tal resultado, uma vez que, muitos fatores influenciam seu negócio, desde o ambiente até suas ações a nível interno.

O propósito de toda a empresa em que se posiciona no mercado é, alcançar maior satisfação do cliente, pois sabem que se isso acontecer, automaticamente, seu negocio irá crescer, pois além de reter clientes conseguirá atrair mais, pois um cliente satisfeito é um grande parceiro da empresa no momento que divulga a qualidade de seus serviços. No entanto, o contrário também pode acontecer, o que se torna preocupante e nesse sentido, serão necessárias mudanças no modo de gerir a empresa.

Portanto, conhecer a percepção do cliente em relação aos serviços prestados na empresa e como está o relacionamento desta com o consumidor, são indicadores importantes para a tomada de decisão. A seguir será exposto um dos instrumentos que se utilizará para diagnosticar essas variáveis no Supermercado Tigre, em Arroio do Tigre, RS.

METODOLOGIA

Esta seção trata de apresentar e caracterizar o objeto de pesquisa, além de aspectos inerentes ao tipo de pesquisa e à forma como se procedeu a coleta e o processamento dos dados.

Delineamento da pesquisa

Na interpretação de Gil (2002, p. 43), “delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que envolve tanto a diagramação quanto à previsão de análise e interpretação de coleta de dados”.

Pode ser qualificado como sendo de caráter avaliativo, uma vez que analisa os diversos fatores que interferem no relacionamento do cliente com o Supermercado Tigre

buscando sua compreensão sobre o mesmo. Em relação às técnicas de pesquisa pode-se considerar como sendo um levantamento aplicado quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento poderá ser conhecido através dessa arguição (MALHOTRA, 2001). A pesquisa envolve ainda a análise exploratória e descritiva (pelo método survey e qualitativa).

População e amostra estudada

Assim para determinação do tamanho do plano amostral foi realizado com base no software GPower 3.0, tomou-se o nível alfa padrão de 0,05 e um poder de 0,73, obtendo-se uma amostra total de 116 pessoas para se detectar um efeito médio ($r=0,25$). Para fins de tornar mais compreensível os dados levantados a campo pondera-se uma amostra final de **120 clientes**, considerando uma ótima amostra, pois o município possui, segundo o IBGE, uma população total em 2007 de 12.638 habitantes, dentre os quais, considerando que a família é composta pelo menos de quatro integrantes, temos aproximadamente 3160 famílias. Este trabalho representa 3,8% do total de famílias, sem contar que o município possui sete empresas varejistas consideradas relevantes e possíveis concorrentes, sem estimar outros que tem uma parcela menor no ramo estudado. Os 120 clientes que foram entrevistados nos meses de julho, agosto, setembro e outubro de 2009, durante as compras na empresa varejista de Arroio do Tigre.

Instrumento de pesquisa

Em virtude de tantas dificuldades para mensurar os serviços, os autores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) desenvolveram o modelo SERVQUAL para a avaliação de qualidade em serviços. Para Moura et al. (2004), a escala Servqual é uma escala multidimensional que foi testada quanto à fidedignidade e validada pelos autores sendo aplicável a todos os tipos de empresas do setor de serviços, podendo, segundo os autores que a desenvolveram sofrer adaptações conforme a necessidade.

O SERVQUAL possui 22 questões para mensurar as cinco dimensões de qualidade de serviços. Estas questões devem ser avaliadas em uma escala de 1 a 7 pontos, sendo que esses números variam de nível baixo à elevado (DETTMER; SOCORRO & KATON, 2002). Em resumo, esse instrumento é uma escala de múltiplos itens que objetiva descobrir forças e

fraquezas da qualidade de serviço de uma empresa. Suas dimensões (tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia), desenvolvidas em vinte e duas variáveis representam os critérios fundamentais de avaliação que transcendem empresas e mercados específicos (BOUSTANY, 2006). A escala Servqual de múltiplos apresenta cinco dimensões, através das quais, um consumidor desenvolve a percepção a respeito da qualidade dos serviços oferecidos por uma determinada organização. Boustany (2006, p. 56) esclarece as dimensões:

Tangibilidade: aparência física das instalações, equipamentos, pessoas e demais materiais envolvidos na realização do serviço;

Confiabilidade: a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão. Satisfazer as necessidades primárias dos clientes de prazo e quantidade;

Responsividade: a disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço;

Segurança: o conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e exatidão;

Empatia: a atenção e o carinho individualizados proporcionados aos clientes.

Coleta de dados e tratamento de dados

A coleta de dados procedeu-se com parte da análise Servqual pela sua legitimação científica, então suprimiu-se a seção das expectativas usando somente a seção das percepções. A pesquisa aconteceu no final do mês de julho, agosto, setembro e outubro de 2009, principalmente em sábados e alguns outros dias, variando de acordo com as limitações do pesquisador, da empresa e das variáveis que condicionam o fluxo de clientes no Supermercado Tigre. Desse modo, alcançou-se o número de 120 questionários válidos, o que entra em consenso com a amostra estatística calculada anteriormente.

Como questionários válidos referem-se aqueles que foram respondidos por completo, ou seja, aqueles que não estavam respondidos integralmente foram excluídos da amostra e repostos por outro a ser entrevistado.

Quando de posse dos dados, foram analisados no programa *Microsoft Office Excel*. Este serviu como um sistema de informação gerencial que proporcionou os dados serem analisados.

RESULTADOS

Análise do Atributo Tangível

Ao que se refere aos atributos tangíveis da análise Servqual, tem como intuito fazer um diagnóstico de como o cliente percebe o Supermercado Tigre em relação a aparência física das instalações, equipamentos, pessoas e outros materiais envolvidos na prestação de serviço para o consumidor final. Os dados apresentados na Tabela 01 (final) permitem constatar que a maioria dos clientes percebe de forma positiva as ações estratégicas de marketing de relacionamento utilizadas pelo Supermercado Tigre, no que tange aos atributos tangíveis.

A rede varejista é percebida pelos seus clientes como atualizada do ponto de vista tecnológico quando se tem 95% (soma das notas 5, 6 e 7, consideradas positivas) de satisfação em relação aos equipamentos de última geração e visual moderno. Isso revela a percepção dos clientes nos investimentos realizado no Supermercado Tigre em relação aos equipamentos (computadores, gôndolas, balcões) ao final de 2004 e início do ano de 2005, quando da sua reinauguração.

No item 2 admite-se uma satisfação muito elevada, próxima ao máximo quando se consegue um somatório de 99% nas notas 5, 6 e 7. Esse fator retrata aos investimentos realizados na ampliação da infraestrutura tanto do ambiente interno quanto do externo. Isso proporcionou maior conforto na circulação dos clientes na empresa, bem como tornando atrativo e atraente *aos olhos* do cliente.

Ao relacionar a percepção do cliente no que tange a apresentação e a aparência dos funcionários da rede varejista têm-se, somente na nota 7, 58% de satisfação com os colaboradores em relação a aparência. Atinge 95% quando somar os três itens positivos da escala (5, 6 e 7). Conjuntamente com o readequamento da estrutura da loja varejista alimentícia, os colaboradores foram essenciais para manter a continuidade do negócio em alta. Com uniformes padronizados em cor amarela (camiseta, casaco, boné), preta (calça, calção) e cor indiferente para o tênis. Os rapazes com barba feita e cabelos cortados e as moças com cabelos presos fazem com que se apresentem bem ao consumidor nas suas transações.

Em relação ao quarto questionamento, que trata dos cartazes, faixas, painéis e folhetos que são utilizados na comunicação somou-se nas notas (5, 6 e 7) 79%. Ainda teve 18% que atribuíram o valor 4 correspondente a uma posição intermediária e neutra. Ainda assim, nota-

se uma relativa significância na satisfação do cliente com um percentual muito elevado em relação a afirmação que considera bonito e que possuem apelo visual.

Os dados levantados permitem tecer algumas suposições sobre a percepção dos clientes em relação a qualidade dos serviços no atributo tangível como: os clientes sentem-se satisfeitos com o padrão e estratégias adotadas pelo Supermercado Tigre, além de que pode-se inferir que, mesmo com a pouca comunicação interna existente, tem-se uma interessante maneira de informar o cliente.

Análise do Atributo de Confiabilidade

A segunda análise que se procede sobre a ferramenta Servqual são os atributos de confiabilidade. Nela abrangem a capacidade de prestar o serviço prometido de forma confiável, com presteza e precisão, para desse modo, conseguir satisfazer as necessidades básicas dos clientes: de prazo, quantidade e qualidade.

Os dados apresentados na Tabela 02 permitem constatar que a maioria dos clientes atribuem confiabilidade aos serviços prestados pela empresa varejista alimentícia.

A pesquisa demonstrou que o atributo confiabilidade também recebeu destaque nas aceções dos clientes. Na soma das notas positivas (5, 6 e 7) atinge-se 91% no item 5 que se refere ao cumprimento de prazo por uma promessa de serviço feita.

No item 6, observa-se que para a nota 7 têm-se 74% de satisfação caracterizando entre todos os questionamentos envolvidos nesse atributo, o qual conseguiu atingir maior desempenho em satisfação do cliente. Já nas somas notas positivas (5, 6 e 7) atinge-se 89%, considerado um bom nível de percepção dos avaliados. Nessa conjuntura, cabe destacar que todos os atributos receberam avaliações altas, como se apresenta e se verá nas próximas informações relatadas.

Na afirmação 7, que representa o serviço realizado de forma correta na primeira vez, apresenta-se com 90% na soma das notas positivas (5, 6 e 7). Com 61% em relação a nota mais alta nesse questionamento, nota-se que existe uma certa eficácia no cumprimento de suas tarefas e atribuições para com o consumidor.

Os dados auferidos no que tange a prestação dos serviços oferecidos nos prazos prometidos atinge, na soma das notas positivas (5, 6 e 7), 94% de satisfação nesse item. Isso demonstra que a empresa varejista está sempre atenta as necessidades, prazos e acordos

estabelecidos com o consumidor. Ainda tem-se individualmente 60% para a nota máxima (7) e 27% para a nota 6.

No último item deste atributo, no qual questiona se a empresa insiste em realizar seus serviços livres de erros não se modificou muito na relação de somas entre as notas positivas que alcançou 89%.

Atribuir um grau a confiança do cliente com a empresa percebeu-se que foi difícil, tanto para quem foi questionado quanto para a pesquisa, que se torna bem satisfatória nesse sentido. Entender o grau de confiança pode ser importante no momento de se tentar formular estratégias para a empresa. No entanto, a confiança é um atributo que pode ser facilmente corrompido, caso aconteça um erro muito circunstancial com o cliente, podendo, desse modo, afetar todos os outros consumidores, caso a organização não trabalhe de forma atenta para esse detalhe.

Análise do Atributo de Responsividade

A terceira análise está vinculada ao atributo de responsividade, em que revela a percepção do cliente em relação a disposição dos colaboradores em ajudar e proporcionar agilidade ao serviço oferecido para o consumidor. Os dados que se apresenta na Tabela. 03, nos induz a notar que o atributo responsividade também teve comportamento parecido com os anteriores, portanto, bem avaliado.

O Supermercado Tigre, na avaliação dos seus clientes, em relação aos colaboradores oferecerem informações precisas a respeito dos produtos e serviços executados tem como *feedback* 93% de indicação positiva na soma das notas 5, 6 e 7. Isso denota que, em muitos casos, os funcionários da rede varejista alimentícia estão preocupados com suas funções e atribuições e, acima de tudo, interessados que o cliente esteja satisfeito e consiga atender seus anseios.

Concomitantemente os dados denotam que os colaboradores do Supermercado Tigre atendem prontamente o cliente a respeito de suas dúvidas e consultas. Nesse tópico atingiu-se 92% nos fatores considerados satisfeitos (5, 6 e 7). Congruente a essa afirmação pode-se alegar que os resultados desse atributo serem avaliados nesse grau de relevância é pela responsabilidade do pequeno varejo de fazer um esforço para que seus colaboradores tenham informações precisas sobre os produtos, bem como conheçam todo o arranjo físico dos produtos no supermercado.

No questionamento (item 12) sobre a disposição dos colaboradores da loja varejista estarem sempre dispostos a ajudar, na soma das três notas positivas (5, 6 e 7) alcançou 91% de satisfação. É notável que o esforço dos colaboradores, principalmente, daqueles que completam a transação, ou seja, as operadoras de caixa têm grande influência em tal posição nesse atributo de responsividade, bem como em todos os outros. Nota-se que, em muitos casos, a confiança em determinadas funcionárias reflete positivamente em muitos fatores de satisfação (responsividade, segurança e empatia).

Ao último item do atributo responsividade no qual induz que os funcionários do supermercado nunca estão ocupados demais para responder a suas solicitações, os dados mostraram que 86% assinalaram os resultados satisfatórios (5, 6 e 7). No entanto, tem-se 7% que estão totalmente insatisfeitos, o que isso representa 8 pessoas da amostra de 120 clientes. Tal fato, ainda que indiscrepante, mostra que se precisa tomar certo cuidado pela gerência ao notificar tal informação. Se por um lado, os funcionários estão fazendo o máximo para satisfazer as necessidades dos clientes, bem como suprimi-los de toda e qualquer informação e simpatia, é importante que se tenha cuidado no momento de analisar o quadro de colaboradores. Nota-se que, ultimamente devido a circunstâncias particulares do negócio e também a um cenário meio conturbador as vendas decaíram um pouco e necessitou-se demitir alguns funcionários. Atualmente essa estratégia de redução de custos está afetando os colaboradores que deixam muito claro seu esforço no atendimento aos clientes com um número mais reduzido. Certamente tal indício de insatisfação, ainda pequeno é claro, teve reflexos na pesquisa assinalada nesse momento.

Análise do Atributo de Segurança

Na continuidade da análise dos dados primários da pesquisa realizada, a quarta, é a avaliação dos atributos de segurança que os clientes ponderaram sua percepção em cada item. Como já se pode notar nesse atributo, não diferente dos outros se terá uma satisfação positiva e alta sobre a verificação do consumidor.

Nesse atributo abarca o conhecimento, a cortesia dos empregados, bem como sua habilidade em transmitir confiança e precisão nas informações. A Tabela 04 (final) apresenta claramente os dados levantados na pesquisa a campo.

O primeiro a ser discutido é o item 14 onde afirma que o comportamento dos funcionários do Supermercado Tigre inspira confiança no cliente. Nessa afirmação se tem

como soma nas notas positivas (5, 6 e 7) 93% na percepção de satisfação dos questionados.

Na questão onde se notifica a segurança das transações com a empresa (item 15) atinge-se um nível de percepção muito elevado, ou seja, 97% condizem a fatores positivos na soma das três notas (5, 6 e 7). Ainda, 81% assinalaram a nota máxima para esta afirmação. Nesses dados, como em vários outros apresentados, aborda-se o forte relacionamento em que o cliente tem com a empresa varejista, o que nos condiciona, na posse desses dados, afirmar que a relação de lealdade do cliente, marketing de relacionamento e pequeno varejos está intimamente ligada e que os colaboradores, a gerência familiar e os aspectos tangíveis e intangíveis funcionam como um elo de ligação e fortalecimento do relacionamento com o cliente. Assim, mesmo sem incitar, o supermercado está de posse de uma relação privilegiada e, mesmo sem intencionar como objetivo formal, o marketing de relacionamento está promovendo resultados muito satisfatórios a organização.

No aspecto que considera os colaboradores gentis e corteses com os clientes (item 16) 95% dos entrevistados assinalaram entre as notas 5, 6 e 7. Nessa conjuntura, considera-se que dentro de todo o emaranhado de situações emergentes no dia-a-dia, desde a auto-estima pessoal do funcionário até os problemas que surgem diariamente, o item recebeu uma boa avaliação, se considerarmos que as pessoas por mais corteses e simpáticas que são, terão dias que poderão estar mais tristes por algum ou outro motivo. Quando se está considerando pessoas no ambiente organizacional precisa-se ter um cuidado especial e, acima de tudo, perceber o mais simples: que não são máquinas, mas seres humanos influenciados pelas adversidades contemporâneas diárias.

No último, item (17), que afirma: funcionários do Supermercado Tigre têm conhecimento necessário para esclarecer as suas dúvidas, teve-se uma soma nas notas 5, 6 e 7 de 89%. A nota máxima (7) contrastou em 52% predominando entre as demais como de praxe. Qualquer avaliação negativa nesse parâmetro poderia ser facilmente explicada pela necessidade de repassar a decisão final ao proprietário da loja varejista, mas isso não impediria do colaborador não saber informar o cliente. Esse se mostra como mais um dos atributos que alcançaram boas perspectivas.

Análise do Atributo Empatia

A empatia tenta avaliar a atenção e o carinho com cada cliente que se dispõe a manter um relacionamento com a empresa, conseqüentemente, esta é diretamente relacionada com a equipe de colaboradores do pequeno varejo estudado.

Como era de se esperar, após a análise dos quatro atributos antecedentes muito positivos, o quinto não seria diferente. A Tabela 05 apresenta os dados coletados junto ao cliente que realizava transações com a loja varejista.

A pesquisa revela que 82% (soma dos percentuais das notas 5, 6 e 7) pontuaram positivamente quando afirmado que o Supermercado Tigre oferece atenção individual aos seus clientes. Tal constatação é relativamente importante e se atribui um bom resultado, dadas as circunstâncias atuais em que se tem movimentos intensos nos dias e horas consideradas de pico para a empresa. Adverte-se para 7%, dado ínfimo ainda, mas relevante para se tomar considerações sobre a conduta da empresa com os clientes. Não se torna uma ameaça de maneira alguma ao negócio da empresa, mas é importante para continuar a manter a competitividade no mercado altamente turbulento e o relacionamento com o cliente que poderá refletir na sua lealdade a organização.

Ao questionar sobre o horário conveniente aos clientes obteve-se um alto grau de satisfação na percepção dos entrevistados, na soma das notas 5, 6 e 7 têm-se 98%, dado relativamente muito alto nesse quesito. Ainda em relação a nota máxima pode-se verificar que 81% assinalaram-na. Como já abordado nesse trabalho e agora confirmado cientificamente destaca-se a alternativa relativa ao horário de atendimento atender as exigências dos entrevistados. Esse dado, certamente está associado ao porte da cidade, a concorrência e ao comportamento dos clientes da região com relação as compras mais ao final da noite. Como a empresa do pequeno varejo fica com suas instalações aberta uma hora a mais que seus concorrentes, muitos consumidores se abortam dessa facilidade para fazer compras consideradas *da última hora* e, isso conduz a uma importante estratégia no momento de tentar cativar o consumidor de outra empresa varejista.

No item que trata diretamente com os colaboradores da empresa fornecer ao cliente atenção personalizada têm-se na soma das notas (5, 6 e 7) 94% de satisfação positiva. Tal cabe um contraste com a primeira pergunta onde a empresa atingiu 83% na somatória de notas e os colaboradores conseguiram uma avaliação 12% maior. Ainda se compararmos as notas máximas (7) nota-se que a empresa consegue atingir apenas 48% e os colaboradores 62%,

uma diferença de 14 pontos percentuais. Poderíamos inferir que esse dado está vinculado a proximidade dos clientes com o dono da empresa ou ainda outro fator que promove tal diferença, mas nisso a pesquisa se limita a responder. O que se torna relevante aqui é notar que os colaboradores estão cumprindo *o dever de casa*.

No item 21, que questiona ao cliente se o Supermercado Tigre tem como prioridade a defesa dos interesses dos clientes tem como dado levantado 92% na soma das três notas positivas (5, 6 e 7). Já no último item (22) que converge que os funcionários do Supermercado Tigre compreendem as necessidades específicas dos clientes a soma das notas positivas atinge 85%. Dado ainda relevante no que se refere a esse questionamento da a diversidade de clientes que perpassam pela empresa varejista alimentícia diariamente. Então conseguir atingir esse dado, ainda mais com 48% de nota máxima (7) no quesito se torna importante. Outros 12% preferiram manterem-se imparciais na resposta.

Considerações Finais

A percepção dos clientes sobre os cinco atributos (tangíveis, confiabilidade, responsividade, segurança, empatia) foi alta, desse modo, conferindo uma alta satisfação dos clientes com a organização. Assim sendo, o atributo que mais se destacou em relação aos cinco, mesmo que todos possuem avaliação positiva alta, foi o atributo confiabilidade considerando a maior média percentual da nota máxima (7). Verificou-se ainda, na questão da frequência do cliente na empresa varejista que quase 50% dos clientes que freqüentam diariamente a empresa, dado esse importante para se verificar a sua lealdade e seu relacionamento muito próximo com a organização.

Após a decorrência desse trabalho nota-se claramente que o marketing de relacionamento no pequeno varejo alimentício é uma estratégia importante no que se refere a manter o relacionamento, a satisfação e a lealdade do cliente. Mesmo que a empresa não perceba que o relacionamento está acontecendo e não tenha como estratégia explícita e legitimada na organização, a satisfação do cliente anotada na pesquisa deve-se, principalmente, ao comportamento da organização no sentido de condicionar uma boa experiência ao cliente. Todo o cuidado e preocupação do Supermercado Tigre com os clientes é percebida, bem como na premência de ter um diferencial em relação aos concorrentes diretos no município.

No âmbito de permear o crescimento da empresa varejista alimentícia nota-se que a satisfação alta e positiva com relação aos relacionamentos dá margens para se projetar um cenário positivo para o futuro da empresa. Tal torna-se importante levar em consideração, claro que, sem deixar de analisar o ambiente externo em que isso se situará.

Logicamente compreendeu-se que a manutenção e o desenvolvimento de relacionamentos é muito complexo e tem variações de acordo com as situações ocasionais. Isso nos dá base para afirmar que tal relação com o cliente não depende unicamente de investimentos em infra-estrutura, produtos, fornecedores, preços e outros, mas além desses que consideramos o básico, precisa-se construir uma relação de confiança, empenho e constante cooperação para que o cliente continue a se envolver com a empresa.

Esses fatores entendidos como intangíveis levam algum tempo para serem construídos, mas se torna muito fácil de perdê-los. Qualquer descuido poderá afetar a imagem e a relação que o cliente tem com a empresa. Inferir que os relacionamentos são duradouros seria cair no enfadonho discurso das teorias administrativas, portanto, cuidar do relacionamento é um percurso a ser traçado pela empresa varejista alimentícia.

REFERÊNCIAS

- BOUSTANY, Samir Mahfus. **Serviços ao Cliente como Estratégia de Relacionamento: um estudo sobre a satisfação e a lealdade do Consumidor em uma Rede Supermercado.** Dissertação (Mestrado em Administração), Santa Maria, UFSM, 2006.
- BOUSTANY, Samir Mahfus. et al. Lealdade do Cliente mensurada pela escala Servqual: o caso da Rede Alfa no Estado do Rio Grande do Sul. In: **Anais...** XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Foz do Iguaçu: ENEGEP, 2007.
- CARVALHO, M. S.; GHISI, F. A.; MARTINELLI, D. P. Uma pesquisa qualitativa sobre as redes de compra no Brasil como alternativa de sobrevivência dos pequenos e médios supermercados. In: ANGELO, C.F.; SILVEIRA, J. A. G. **Varejo competitivo.** Vol. 8 São Paulo: Saint Paul Editora, 2003.
- CLARO, Danny Pimentel. **Marketing de relacionamento: conceitos e desafios para o sucesso do negócio.** São Paulo: IBMEC WORKING PAPER 21, 2006.
- DETTMER, Brígida; SOCORRO, Ceci; KATON, Heitor T. Marketing de serviços- Análise da Percepção da Qualidade de Serviços através da Ferramenta Servqual em uma Instituição de

Ensino Superior de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração** – v.4, n.08, p 1-15, jul./dez 2002.

DIAS, Sérgio Roberto. et al. **Gestão de Marketing**. Coordenação Sérgio Roberto Dias, São Paulo: Saraiva, 2004.

FGV EAESP. **Impactos Verticais da Concentração do Setor Varejista Brasileiro**. São Paulo: FGV, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.

IBGE. **Cidades**. Disponível em: <<http://www.ibge.com.br/cidadesat/default.php>>, Acesso em 20 de Abril de 2009.

LOVELOCK, Christopher.; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. Tradução: Cid Knipel Moreira. Sao Paulo: Saraiva, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1993.

_____,_____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Tradução de: Vera Whately. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOURA, Luiz Rodrigo Cunha. et al. Avaliação da qualidade de serviços percebida utilizando a escala Servqual: o estudo de caso da PRODABEL. In: **Anais... XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Florianópolis: ENEGEP, 2004.

PACANHAN, Mario. Nei. et al. Marketing de relacionamento: reflexões á partir da experiência de gestão no contexto de micro e pequenas empresas. **Anais... Seminários em Administração FEA -VII SEMED**, São Paulo: USP, 2004.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L.; ZEITHAML, V.A. SERVQUAL: A Multiple- Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. **Jornal of Retailing**, V. 64, n.1, Spring, 1988.

_____._____ Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. **Jornal of Retailing**, V. 67, n.4, Winter, 1991.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Tradução de: Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRIDE, W. M.; FERREL, O. C. **Marketing: Conceitos e Estratégias.** 11 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

SAIANI, E. **Loja Viva: revolução no pequeno varejo brasileiro.** Rio de Janeiro: Senac Rio, 2004.

STEFANO, Nara. et al. Satisfação dos Clientes interno e externo mensurada através da escala servqual e do modelo GAP em uma empresa prestadora de serviços. In: Anais...**IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão.** Niterói: CNEG, 2008.

TAKAOKA, H.; NAVAJAS, P. F. **Varejo Competitivo.** (Coord.) ANGELO, C.F.; SILVEIRA, J.A.G. São Paulo: Atlas, 1997.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** Porto Alegre, Bookman, 2003.

TABELA 01- Percepções dos clientes sobre a qualidade dos Serviços

Atributos Tangíveis	1	2	3	4	5	6	7	Total
1. O <i>Super Tigre</i> tem equipamentos de última geração e visual moderno	0	2	0	4	27	44	43	120
	0%	2%	0%	3%	22%	37%	36%	100%
2. As instalações físicas do <i>Super Tigre</i> são visualmente atraentes.	0	0	0	1	8	46	65	120
	0%	0%	0%	1%	7%	38%	54%	100%
3. Os funcionários do <i>Super Tigre</i> são bem apresentáveis e cuidam da sua aparência.	0	0	0	6	10	35	69	120
	0%	0%	0%	5%	8%	29%	58%	100%
4. No <i>Super Tigre</i> os cartazes, faixas, painéis e folhetos utilizados na comunicação são bonitos e possuem apelo visual.	0	3	0	22	22	35	38	120
	0%	3%	0%	18%	18%	29%	32%	100%

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 02- Percepções dos clientes em relação a confiabilidade

Atributo Confiabilidade	1	2	3	4	5	6	7	Total
5. Quando o <i>Super Tigre</i> promete fazer algo em um determinado prazo, ele realmente o faz.	0	2	0	8	11	30	69	120
	0%	2%	0%	7%	9%	25%	57%	100%
6. Quando você tem algum problema, o <i>Super Tigre</i> demonstra um interesse sincero em resolvê-lo.	0	2	3	7	9	10	89	120
	0%	2%	3%	6%	7%	8%	74%	100%
7. O <i>Super Tigre</i> executa o serviço de forma correta já na primeira vez.	0	5	0	7	6	29	73	120
	0%	4%	0%	6%	5%	24%	61%	100%
8. O <i>Super Tigre</i> presta os serviços oferecidos nos prazos prometidos.	0	0	2	5	8	33	72	120
	0%	0%	2%	4%	7%	27%	60%	100%
9. O <i>Super Tigre</i> insiste em realizar seus serviços livres de erros.	1	7	2	2	9	28	71	120
	1%	6%	2%	2%	7%	23%	59%	100%

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 03- Percepção dos clientes em relação a responsividade

Atributo Responsividade	1	2	3	4	5	6	7	Total
10. Os funcionários do <i>Super Tigre</i> oferecem a você informações precisas a respeito dos produtos e serviços executados.	0	5	0	4	26	26	59	120
	0%	4%	0%	3%	22%	22%	49%	100%
11. Os funcionários do <i>Super Tigre</i> atendem a você prontamente a respeito de suas dúvidas e consultas.	0	5	3	1	10	34	67	120
	0%	4%	3%	1%	8%	28%	56%	100%
12. Os funcionários do <i>Super Tigre</i> estão sempre dispostos a ajudá-lo.	0	5	0	6	10	26	73	120
	0%	4%	0%	5%	8%	22%	61%	100%
13. Os funcionários do <i>Super Tigre</i> nunca estão ocupados demais para responder a suas solicitações.	8	0	2	6	14	33	57	120
	7%	0%	2%	5%	12%	27%	47%	100%

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 04- Percepção dos clientes em relação a segurança

Atributo Segurança	1	2	3	4	5	6	7	Total
14. O comportamento dos funcionários do <i>Super Tigre</i> inspira confiança em você.	0	2	0	6	10	43	59	120
	0%	2%	0%	5%	8%	36%	49%	100%
15. Você se sente seguro em suas transações com o <i>Super Tigre</i> .	0	0	0	4	3	16	97	120
	0%	0%	0%	3%	3%	13%	81%	100%
16. Os funcionários do <i>Super Tigre</i> são verdadeiramente gentis e corteses com você.	2	0	0	4	19	24	71	120
	2%	0%	0%	3%	16%	20%	59%	100%
17. Os funcionários do <i>Super Tigre</i> têm conhecimento necessário para esclarecer às suas dúvidas.	0	0	0	13	9	35	63	120
	0%	0%	0%	11%	8%	29%	52%	100%

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 05 – Percepção dos clientes em relação a empatia

Atributo Empatia	1	2	3	4	5	6	7	Total
18. O <i>Super Tigre</i> oferece atenção individual aos seus clientes.	0	0	8	13	3	38	58	120
	0%	0%	7%	11%	3%	31%	48%	100%
19. O <i>Super Tigre</i> possui horário de funcionamento conveniente a todos os seus clientes.	0	0	0	3	2	17	98	120
	0%	0%	0%	3%	2%	14%	81%	100%
20. O <i>Super Tigre</i> possui funcionários que dão a você atenção personalizada.	0	0	0	7	18	20	75	120
	0%	0%	0%	6%	15%	17%	62%	100%
21. O <i>Super Tigre</i> tem como prioridade a defesa dos interesses dos clientes.	0	0	0	10	20	26	64	120
	0%	0%	0%	8%	17%	22%	53%	100%
22. Os funcionários do <i>Super Tigre</i> compreendem as suas necessidades específicas.	3	0	0	14	17	28	58	120
	3%	0%	0%	12%	14%	23%	48%	100%

Fonte: Dados da pesquisa