

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
EA - ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Marcos André Rossi Victorazzi

**PESQUISA DE SATISFAÇÃO COM CLIENTES DA  
LIVRARIA ROSSI, UTILIZANDO O MÉTODO  
DE ANÁLISE JANELA DO CLIENTE.**

Porto Alegre

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
EA - ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Marcos André Rossi Victorazzi

**PESQUISA DE SATISFAÇÃO COM CLIENTES DA  
LIVRARIA ROSSI, UTILIZANDO O MÉTODO  
DE ANÁLISE JANELA DO CLIENTE.**

Trabalho de Conclusão do Curso de graduação a ser apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da UFRGS - Universidade Federal Do Rio Grande do Sul para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Walter Nique.**

Porto Alegre  
2015

Marcos André Rossi Victorazzi

**PESQUISA DE SATISFAÇÃO COM CLIENTES DA  
LIVRARIA ROSSI, UTILIZANDO O MÉTODO  
DE ANÁLISE JANELA DO CLIENTE.**

Trabalho de Conclusão do Curso de graduação a ser apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da UFRGS - Universidade Federal Do Rio Grande do Sul para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Walter Nique.**

**Conceito Final:**

**Aprovado em ..... de ..... de .....**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Prof. Dr. ....**

---

**Orientador – Prof. Dr. Walter Nique**

Porto Alegre

2015

## AGRADECIMENTOS

Depois de um tempo, aprendemos a dar importância e avaliar com diferente percepção cada momento da nossa vida.

11 anos e meio se passaram dentro da UFRGS, e acredito que os agradecimentos desta etapa servem um pouco para refletir e relatar o meu sentimento por esse tempo todo.

Agradeço em primeiro lugar a Deus, pois acredito que sem ele eu teria desistido de chegar até aqui. Independente de religião, um pouco de fé garantiu que eu não abrisse mão dos desafios de todo essa etapa.

Agradeço também a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, instituição pública e gratuita pela qual me orgulho de ter batalhado para concluir o curso de administração, e pela qual tenho a certeza de que o meu diploma fará diferença.

Agradeço aos professores da UFRGS pelos ensinamentos ao longo de todos esses anos. Aos bons que lembrarei com muito carinho das suas aulas, e também aqueles que simplesmente passaram, mas de alguma maneira contribuíram para que a minha etapa chegasse até o final.

Um agradecimento especial ao professor Walter Nique, meu orientador, mas antes de tudo um amigo, degustador de Cave Geisse, e exemplo de professor que conheci durante o curso e que me fez acreditar que não deveria desistir de ir até o fim da faculdade de administração. As suas aulas foram um novo gás na reta final do curso, como quem diz, não é a hora de desistir. Suas aulas me fizeram acreditar que valeria a pena o esforço de ir até o final.

Um agradecimento as empresas em que trabalhei durante esses 11 anos, pois muitas vezes foram flexíveis para que eu pudesse cumprir os horários da

universidade. Em especial um agradecimento a Claro e a Livraria Rossi, esta última, empresa que além de flexibilizar os meus horários, me cedeu espaço para executar este trabalho.

Um agradecimento especial a minha família que ao longo de todos esses anos me deu suporte emocional e financeiro para que essa etapa pudesse acontecer, mesmo nos anos em que eu estive morando em Caxias do Sul, a maior parte dos últimos anos, sempre viajando durante a semana e voltando de madrugada para casa.

E por fim um agradecimento a minha esposa, que durante noites ficou sem dormir me esperando chegar de viagem preocupada, mas aceitou tudo isso porque sabia que o meu objetivo seria alcançado no final.

## RESUMO

O presente estudo trata de uma pesquisa de satisfação realizada junto aos clientes da Livraria Rossi e utiliza a Janela do Cliente como principal ferramenta de análise. A partir dos dados levantados com pessoas próximas da loja, montou-se um questionário que foi aplicado para mensurar a satisfação dos clientes. Foram feitas análises através de modelos estatísticos e por fim conclui-se o estudo com sugestões para a gestão da Livraria Rossi.

Palavras-chave: pesquisa de satisfação, janela do cliente, Livraria Rossi

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01 – Modelo das Cinco Etapas do Processo de Compra do Consumidor.....	17
FIGURA 02 – O Processo de Pesquisa de Marketing .....	21
FIGURA 03 – Janela do Cliente.....	22
FIGURA 04 – Gênero da Amostra.....	32
FIGURA 05 – Faixa Etária da Amostra.....	33
FIGURA 06 – Escolaridade da Amostra.....	34
FIGURA 07 – Gráfico da Janela do Cliente .....	42
FIGURA 08 – Quadrante A da Janela do Cliente.....	44
FIGURA 09 – Quadrante B da Janela do Cliente.....	45
FIGURA 10 – Quadrante C da Janela do Cliente.....	46
FIGURA 11 – Quadrante D da Janela do Cliente.....	47

## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 01 – Ranking de Importância da Pesquisa.....	35
TABELA 02 – Ranking de Satisfação da Pesquisa.....	37
TABELA 03 – Ranking de Satisfação de Produtos da Pesquisa.....	38
TABELA 04 – Ranking de Satisfação de Serviços da Pesquisa.....	39
TABELA 05 – Ranking de Satisfação de Atendimento da Pesquisa.....	39
TABELA 06 – Ranking de Satisfação das Lojas na Pesquisa.....	40
TABELA 07 – Questões Gerais de Observação na Pesquisa.....	41
TABELA 08 – Legenda da Janela do Cliente.....	43
TABELA 09 – Quadrante A da Janela do Cliente.....	44
TABELA 10 – Quadrante B da Janela do Cliente.....	45
TABELA 11 – Quadrante C da Janela do Cliente.....	46
TABELA 12 – Quadrante D da Janela do Cliente.....	47
TABELA 13 – Quadro Resumo das Conclusões.....	52

# SUMÁRIO

1. Introdução.....	10
2. Objetivos.....	14
2.1 Objetivo Geral.....	14
2.2 Objetivos Específicos.....	14
3. Revisão Teórica.....	15
3.1 Comportamento do Consumidor.....	16
3.2 Satisfação do Cliente.....	19
3.2.1 Pesquisa de Satisfação .....	20
3.3 Janela do Cliente.....	22
4. Método.....	25
4.1 Pesquisa Qualitativa.....	26
4.2 Pesquisa Quantitativa.....	27
4.2.1 Pré-Teste.....	28
4.2.2 Amostra.....	28
4.2.3 Coleta de Dados.....	29
5. Análise dos Resultados.....	31
5.1 Perfil da Amostra.....	32
5.1.1 Gênero da Amostra.....	32
5.1.2 Faixa Etária da Amostra.....	33
5.1.3 Escolaridade da Amostra.....	34
5.2 Satisfação em relação aos Atributos .....	36
5.3 Análise das médias de Satisfação dos Atributos por Grupo.....	38
5.3.1 Análise das médias de Satisfação dos Produtos.....	38
5.3.2 Análise das médias de Satisfação dos Serviços.....	39
5.3.3 Análise das médias de Satisfação do Atendimento.....	39
5.3.4 Análise das médias de Satisfação das Lojas.....	40
5.4 Questões Gerais de Observação dos Participantes.....	40
5.5 Importância dos Atributos.....	41
5.6 Gráfico da Janela do Cliente.....	42
5.6.1 Quadrante A da Janela do Cliente.....	44
5.6.2 Quadrante B da Janela do Cliente.....	45
5.6.3 Quadrante C da Janela do Cliente.....	46
5.6.4 Quadrante D da Janela do Cliente.....	47
6. Conclusões e Recomendações.....	49
6.1 Quadro Resumo das Conclusões.....	52
7. Anexos.....	53
8. Referências.....	55

## 1. INTRODUÇÃO

O cenário brasileiro apresenta queda nas vendas do varejo no ano de 2015. De janeiro a maio houve queda de 6,9% no fluxo de clientes nas lojas em comparação com o mesmo período de 2014, segundo o Índice de Consumidores do Varejo Mensal, divulgado pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC) em conjunto com a Virtual Gate, empresa especializada em monitoramento de tráfego de pessoas em lojas.

Existe uma crise em razão do cenário político e econômico em que o país se encontra. A confiança do consumidor é baixa e existe muito receio por parte dos consumidores em relação ao futuro, o que leva a retração do consumo, segundo dados da mesma análise divulgada pela SBVC.

Em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, os diferenciais de uma empresa fazem a diferença frente aos concorrentes na hora da escolha por onde comprar seus produtos. Empresas que antigamente lideravam o mercado ou até mesmo disputavam o mercado com poucos concorrentes, hoje tem dificuldades, pois enfrentam um mercado mais acirrado e com maior número de participantes. O consumidor hoje busca facilidade de compra, preço justo para aquilo que está comprando, qualidade no atendimento oferecido no momento da compra e confiança na loja que está comprando, na garantia de que numa eventual necessidade a loja possa resolver o seu problema.

Também se sabe que com o avanço da tecnologia e a possibilidade de se comprar facilmente produtos pela internet, hoje, um dos fatores que levam um cliente a optar pela compra de um produto em lojas físicas é a qualidade do atendimento prestado ao cliente, e a satisfação que é gerada para esse cliente. Sabe-se que os clientes retornam a uma loja pelo bom atendimento recebido em uma visita anterior, mas também deixam de frequentar um local quando o inverso acontece. Sabe-se também que hoje o preço das lojas físicas difere das lojas online, mas ainda assim esse fator não reduz a venda

das lojas físicas pois em muitos momentos o cliente está pré-disposto a gastar mais para já sair com o produto da loja.

Segunda a pesquisa Sondagem do Comércio, realizada pela FGV em maio de 2015 em todo o Brasil, a evolução das vendas no comércio brasileiro aponta que 37,6% das empresas que responderam a pesquisa apontaram que o as vendas têm diminuído nos seus estabelecimentos, e o volume de demanda pelos produtos ofertados foi classificado como fraco por 45,3% das empresas.

Assim, frente a estes dados é importante buscar maneiras de melhorar o desempenho das empresas, frente a um cenário de não tão boas perspectivas.

Kotler (2000) diz que “a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento que é estabelecida a partir da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto (ou serviço) em relação às expectativas do comprador”.

Ferrell e Hartline (2005) mostram a relação entre a satisfação dos consumidores e sua posterior retenção. Um cliente retido é mais barato que um novo devido à energia, tempo e dinheiro gastos na atração dos novos. Outro ponto é que clientes satisfeitos tendem a ser mais reincidentes e são menos sensíveis ao preço. Também é mais provável que um consumidor satisfeito comente sobre o produto ou serviço que já utilizam com amigos e familiares, ou seja, agindo como uma efetiva base de propaganda boca a boca.

Hoje em Caxias do Sul, a Livraria Rossi, tradicional e mais antiga livraria e papelaria da cidade, com quase 90 anos de atividade, é reconhecida no mercado pela sua história, pelos seus tradicionais pontos de venda no centro da cidade e também pela proximidade que mantém com a comunidade, participando de eventos como a tradicional feira do livro da cidade, bem como as feiras de livros dos colégios do município. Também é ponto de procura pelos clientes para serviços de cópias, carimbos e encadernações.

A Livraria Rossi possui 4 lojas espalhadas pela região central de Caxias do Sul, abrangendo uma área de grande movimentação de pessoas, bem como grande concentração de empresas e escritórios. Trata-se de uma empresa que possui 84 funcionários divididos entre as 4 unidades. Possui uma loja principal que faz o atendimento de clientes através de televendas, oferecendo para os clientes a opção de compra por telefone e entrega pelos motoristas da loja. Esse formato de atendimento por televendas atende também cidades da região como Farroupilha e Flores da Cunha.

A Rossi é uma empresa familiar que hoje é administrada pela quarta geração de descendentes dos fundadores, e uma empresa que busca a melhoria constante dos seus processos, pois sabe que muitas vezes não é tão eficiente como seus concorrentes, por se tratar de uma administração familiar. As lojas da Livraria Rossi atendem em média 1.500 clientes por dia, esses que buscam desde materiais escolares, materiais de escritório, itens de informática, livros, brinquedos e móveis para escritório.

Existe, porém, um mercado ainda não explorado pela Livraria Rossi, que hoje é atendido por novos concorrentes e que atinge um grande percentual dos clientes de livros e materiais de papelaria da cidade de Caxias do Sul. Novas empresas surgiram no mercado de Caxias do Sul e outras empresas já atuantes ampliaram sua área de atuação, em razão de acreditar que existe espaço no mercado que não está sendo atendido por ninguém. As compras pela internet também ficaram mais fáceis e as entregas mais rápidas, e hoje a internet é um concorrente que já responde por uma parte dos pedidos de livros e materiais de escritório comprados pelas pessoas físicas e pelas empresas da cidade de Caxias do Sul.

Em razão desta concorrência existente, as empresas devem buscar estratégias que forneçam resultados com rapidez e eficiência. Para Kotler (2000), a satisfação do cliente é a sensação resultante da comparação do esperado de um produto ou serviço com o percebido do mesmo. Segundo Rossi e Slongo (1998), empresas que buscam fornecer produtos e serviços de qualidade têm como uma de suas prioridades obterem informações sobre os níveis de satisfação desses produtos e serviços.

Dessa forma, o objeto de pesquisa desse trabalho é conhecer mais os clientes da Livraria Rossi, podendo assim identificar quais os motivos que mantém os clientes fiéis a Livraria? Será avaliado o grau de satisfação que esses clientes têm sobre o atendimento recebido nas unidades da Livraria Rossi e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

A Livraria Rossi quer verificar o quão satisfeitos seus clientes estão e identificar pontos de melhorias para que possa buscar uma nova fatia de mercado hoje não atingida.

## 2. OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho foram divididos em duas etapas: objetivo geral e objetivos específicos.

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Mensurar o grau de satisfação dos clientes da Livraria Rossi.

### 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os atributos considerados pelos clientes.
- Mensurar a importância dos atributos.
- Mensurar o grau de satisfação dos atributos.
- Analisar os atributos utilizando o instrumento de análise Janela do Cliente.

### 3. REVISÃO TEÓRICA

Objetivando melhorar a compreensão do assunto proposto, ou seja, a elaboração e aplicação de uma pesquisa de satisfação baseada no instrumento de análise Janela do Cliente, oferecendo dessa maneira, subsídios para, através do melhor conhecimento dos clientes, compreender de que forma a Livraria Rossi pode reforçar o seu posicionamento, faz-se necessário considerar alguns pontos essenciais ao entendimento do problema. Nesta etapa serão exploradas as publicações feitas por autores e pesquisadores dos temas que servirão de base teórica para o trabalho.

Esta seção encontra-se estruturada em três subseções, de forma a apresentar um resumo sobre o comportamento do consumidor, a satisfação do cliente e, também, o método de análise Janela do Cliente.

### 3.1 Comportamento do Consumidor

Blackwell, Miniard e Engel (2008, p.6) definem o comportamento do consumidor como as “atividades com que as pessoas se ocupam quando obtêm, consomem ou dispõem de produtos e serviços.” Os autores afirmam que, tradicionalmente o comportamento do consumidor é pensado como “o estudo do porque as ‘pessoas compram’, sob a premissa de que é mais fácil desenvolver estratégias para influenciar os consumidores depois de entendermos porque as pessoas compram certos produtos ou marcas.” As atividades de obtenção, consumo e eliminação estão incluídas na definição de comportamento do consumidor. A primeira se refere às etapas que levam a compra, como a busca por informações a respeito do produto ou do serviço, a avaliação das opções disponíveis e a compra em si. A segunda corresponde às circunstâncias e a maneira de utilizar o bem, e a terceira trata da forma como o consumidor descarta os restos do produto.

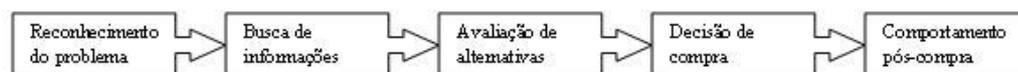
Segundo Schiffman e Kanuk (2000), o comportamento do consumidor é como os indivíduos tomam decisões de gastar seus recursos disponíveis em itens relacionados ao consumo. Seguindo a mesma linha, Karsaklian (2000, p.18) define o comportamento do consumidor como o estudo dos motivos que “fazem com que o indivíduo compre e consuma um produto em vez de outro, em determinada quantidade, em um momento específico, em um certo lugar.” Para os autores, o comportamento do consumidor comporta o estudo de o que compram, por que compram, quando compram, onde compram, com que frequência compram e com que frequência usam o que compram.

Kotler (2000) afirma que o comportamento de compra é influenciado por fatores sociais, pessoais, psicológicos e culturais. Sendo este último o mais relevante. Giansesi e Corrêa (1994) também citam os mesmo quatro fatores explicando que os fatores culturais referem-se ao conjunto de valores aos quais a pessoa está exposta desde a infância e que são incorporados; os fatores sociais relacionam-se aos grupos de referência dos consumidores que direta ou indiretamente influenciam o comportamento e as atitudes dos

mesmos; os fatores pessoais podem ser tanto os demográficos (gênero, idade, ocupação e condição econômica), quanto psicográficos (estilo de vida, personalidade, auto-conceito) e os fatores psicológicos como motivação que leva alguém a efetuar uma compra, a percepção que faz o indivíduo selecionar, organizar e interpretar as informações de forma a criar uma imagem, o aprendizado do consumidor com experiências anteriores e as convicções e atitudes que representam noções preconcebidas dos consumidores sobre certas coisas.

Kotler (2000) afirma que a tomada de decisão do consumidor no momento da compra varia de acordo com o tipo de decisão de compra. Para o autor podem ser compras complexas, de produtos caros em que a necessidade não é frequente e o comprador é consciente das diferenças significativas entre as marcas; compras com dissonância cognitiva reduzida, também de produtos caros em que a necessidade não é frequente, mas o comprador vê pouca diferença entre as marcas; compras habituais, produtos de baixo custo, comprados com frequência e sem diferenças significativas de marca; compras em busca de variedade, produtos com que o consumidor tem pouco envolvimento, mas percebe diferença entre as marcas, a troca de marcas ocorre mais pela vontade de variar que pela insatisfação.

Na visão de Kotler (2000) o processo de compra do consumidor se divide em cinco etapas conforme modelo:



**Figura 1 - Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor**

Fonte: Kotler (2000)

1. Reconhecimento do problema: Início do processo quando o comprador reconhece a necessidade provocada por estímulos internos ou externos

2. Busca de informações: o consumidor interessado vai atrás de informações a respeito do produto ou serviço que suprirá

sua necessidade. Dá-se em dois níveis: Atenção elevada, onde se está mais receptivo a informações e busca ativa de informações, quando o consumidor busca, vai atrás, da informação que deseja.

3. Avaliação de alternativas: Com o conhecimento de algumas informações sobre produtos e serviços diferentes, o consumidor avalia cada conjunto de atributos, verifica a possibilidade dos mesmos satisfazerem sua necessidade e cria preferências e, também, uma intenção de compra.

4. Decisão de compra: Se a intenção de compra não for desfeita pela opinião de terceiros ou por fatores situacionais imprevistos, o consumidor efetua a compra.

5. Comportamento pós-compra: Neste último estágio, o consumidor experimenta algum tipo de satisfação ou insatisfação em relação ao produto ou serviço adquirido.

Entender o comportamento do consumidor é fundamental para poder conhecer os motivos que levam os clientes a comprar em determinada loja. A escolha da loja, e a frequência de compra naquele estabelecimento estão relacionados com o comportamento que este consumidor tem em relação a esta loja. Dificilmente um consumidor que tenha hábitos de comprar um determinado produto em um determinado local vai mudar se não houver algo que o faça ter motivo para tal.

### 3.2 Satisfação do Cliente

Nos últimos anos tem sido frequente o estudo sobre satisfação do cliente entre os pesquisadores em marketing, institutos de pesquisa e empresas interessadas em implantar programas de qualidades. Atualmente é comum reconhecer que satisfazer as necessidades dos clientes é um dos objetivos centrais das organizações.

A relação entre a participação do consumidor na entrega de um serviço e sua satisfação assumiu posição de destaque no campo do Comportamento do Consumidor nas últimas duas décadas. A satisfação do cliente é amplamente reconhecida como uma variável primordial na avaliação do desempenho das atividades das organizações (CHAN; YIN; LAM, 2010, apud SOUZA; GRILLO; DAMACENA, 2014).

Estudar a satisfação como um conceito do consumidor, segundo Oliver (1997), é fundamental para o bem-estar do consumidor, para o benefício das empresas e para estabilidade das estruturas políticas e econômicas. Com o estudo da satisfação, há benefícios em todos os segmentos. Ela pode ser vista como uma procura individual, uma meta a ser atingida através do consumo de produtos e a padronização dos serviços. Para Oliver, a satisfação é o estado final desejável do consumo, é uma experiência agradável e de reforço que assinala a necessidade de tomar atitudes ou sofrer as consequências de uma decisão errada que reafirmarão a tomada de decisões do consumidor. Satisfação ou a falta dela é um dos eventos que aparecem quase inevitavelmente como consequência da aquisição e consumo.

A satisfação pós compra do consumidor depende do desempenho da oferta em relação às expectativas do consumidor. Kotler (2000, p.58) define satisfação como “sensação de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”. O ponto de partida para satisfazer um cliente é analisar se o desempenho da organização alcançou ou não as suas expectativas. Expectativas essas que formadas com base em experiências

anteriores, conselhos de amigos, informações e promessas de profissionais e concorrentes. Se a experiência for negativa, o cliente sairá insatisfeito e as chances dele repetir a compra é quase nula; se suas expectativas foram alcançadas, o cliente ficará satisfeito. E ainda, se o desempenho for maior do que o esperado ficará encantado.

Rossi e Slongo (1998) consideram que a satisfação do cliente possui dois conceitos essenciais: a satisfação específica em uma transação e a satisfação acumulada no decorrer das experiências de consumo de produtos ou serviços de uma empresa. Sob um ponto de vista mais aplicado, a satisfação acumulada é mais atraente porque fornece uma indicação clara do desempenho atual e de longo prazo de uma empresa ou mercado.

Para Oliver (1997) a satisfação é o estágio final desejável do consumo, é uma experiência agradável e de reforço, evidencia a necessidade de tomar ações ou sofrer as consequências de uma decisão falha. Satisfação ou a falta dela é um dos eventos que surgem quase inevitavelmente como consequência da aquisição e consumo.

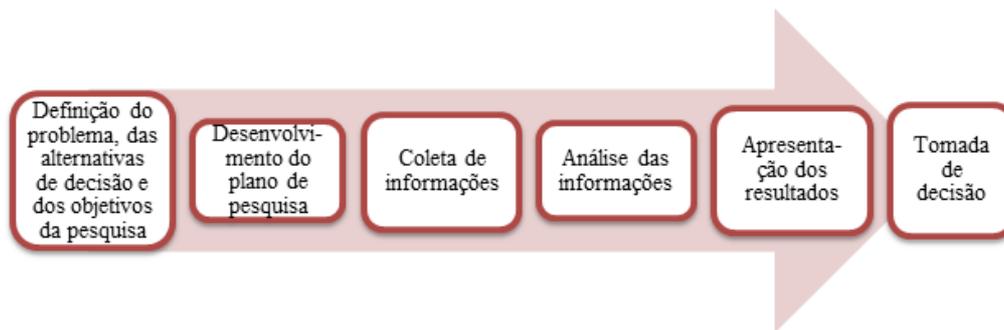
Este ponto vai ao encontro do exposto pelos autores para entender os motivos que levam os clientes a manter a fidelidade na Livraria Rossi. Saber o que os clientes pensam é fundamental para se ter solidez nas decisões tomadas. Estas informações servirão de apoio ao planejamento para reforçar as decisões de planos de ações que reforcem a marca da Livraria Rossi e contemplem uma perpetuação ainda mais longa da sua história.

### **3.2.1 Pesquisa de satisfação**

A pesquisa de satisfação são informações captadas, analisadas e disseminadas que ajudam a solucionar problemas e identificar oportunidades sendo a maneira mais eficiente para avaliar o desempenho das organizações. Segundo Slongo e Rossi “A pesquisa de satisfação dos clientes é um sistema de informações que continuamente capta a voz do cliente, através da avaliação do desempenho da empresa e a partir do ponto de vista do cliente. Esta pesquisa, assim, mede a qualidade extrema ou

performance da empresa em seus negócios, indicando caminhos para as decisões futuras de comercialização e marketing” (SLONGO E ROSSI, 1998, p. 102).

Segundo Kotler (2006) o processo sugerido para elaborar uma pesquisa de marketing segue as seguintes etapas:



**Figura 2: O processo de pesquisa de marketing**

Fonte: Kotler, 2006, p.100, adaptado pelo autor.

Nota-se que a pesquisa de satisfação se bem aplicada, é uma ótima ferramenta de gestão, pois permite mensurar o que os clientes estão pensando, sentindo e o quanto estão aprovando os produtos e serviços de uma empresa, permitindo assim reduzir os riscos de erro.

### 3.3 Janela do Cliente

A Janela do Cliente é uma ferramenta de pesquisa que mede a satisfação dos clientes, com base nas suas percepções sobre atributos considerados importantes relativos às características de qualidade dos produtos e serviços oferecidos. A partir da construção da Janela do Cliente e análise dos resultados a empresa poderá definir os setores da empresa onde deve concentrar seus esforços buscando resultados mais significativos.

Esse método foi desenvolvido pela Arbor Incorporation em 1987, baseado no artigo da Harvard Business Review "Market Reserch the Japanese way" e introduzido no Brasil pelo Grupo Rhodia.

Os objetivos da pesquisa sobre percepções de clientes são identificar as características que podem formar a base de uma diferenciação bem-sucedida de seu serviço em relação a outros existentes no mercado (ALBRECHT; BRANDFORD, 1992).

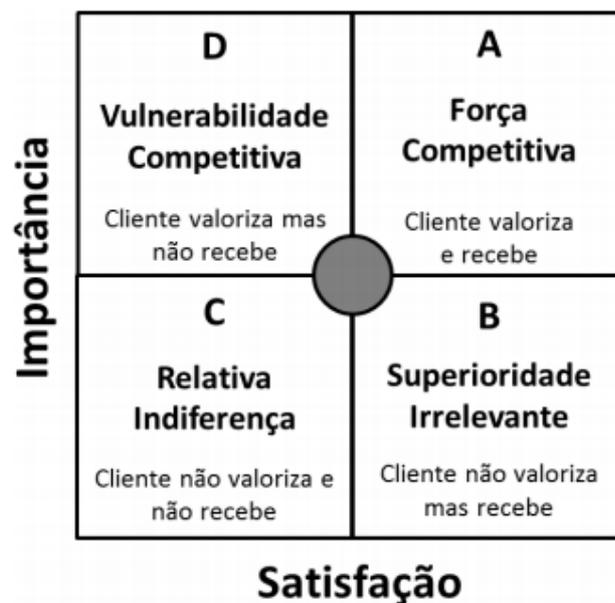


Figura 3 - Janela do Cliente

Fonte: Albrecht e Brandford (1992, p.157)

No quadrante “A” ou Força Competitiva, ficam localizados os atributos que os clientes atribuem alta importância e que estão sendo satisfeitos pela empresa.

No quadrante “B” ou Superioridade Irrelevante, ficam localizados os atributos que os clientes dão pouca importância, mas sentem-se satisfeitos com o que recebem. Salienta-se que os produtos ou serviços que estejam tendo um bom desempenho nestes atributos devem buscar aumentar a percepção dos clientes a eles, a fim de deslocá-los para o quadrante “A”.

No quadrante “C” ou Relativa Indiferença, estão localizados os atributos que possuem baixa relevância tanto de importância como de satisfação para os clientes. Logo, há certa indiferença dos clientes em relação aos atributos alocados nesse quadrante.

No quadrante “D” ou Vulnerabilidade Competitiva, estão localizados os atributos com alto nível de importância e baixo nível de satisfação. É o quadrante mais preocupante, pois permite que o produto ou serviço fique altamente vulnerável. Levando em conta esses atributos, a organização deve focar seus esforços na busca de soluções que aumentes a satisfação dos clientes.

No centro da matriz está localizado um círculo conhecido como “Zona Cinzenta” ou “Zona de Indiferença”. Nesta zona ficam alocados os atributos cuja importância foi avaliada como sendo nem alta nem baixa, e quando o desempenho também está na faixa média. Neste caso, o atributo estaria na média, comparada a concorrência. Logo, não haveria diferencial competitivo entre a loja e os concorrentes.

De acordo com Rossi & Slongo (1998) foi na década de 1980 que a pesquisa de satisfação de cliente passou por um período de grande desenvolvimento, tanto no nível macro – estudos comparativos das relações entre a satisfação dos consumidores e a estrutura dos mercados, – quanto no nível micro – pesquisas específicas de empresas interessadas em obter informações a respeito do nível de satisfação de seus clientes. Esse desenvolvimento dos anos 80 se deu por consequência da tomada de consciência das empresas em relação à importância da satisfação do

consumidor como variável-chave de comportamentos posteriores, como a recompra e propaganda boca-a-boca favorável. Também houve o impulso gerado pelos programas de qualidade total, onde a satisfação de clientes representa a faceta de marketing.

Conforme os autores, a pesquisa de satisfação de clientes é um sistema de administração de informações que continuamente capta a voz do cliente através da avaliação do desempenho da empresa a partir do ponto de vista do cliente. A pesquisa de satisfação gera benefícios às empresas como percepção mais positiva dos clientes quanto à empresa; informações precisas e atualizadas quanto às necessidades dos clientes; relações de lealdade com os clientes, baseadas em ações corretivas; e confiança desenvolvida em função de uma maior aproximação com o cliente.

Na pesquisa de satisfação, utilizando o método da Janela do Cliente, o cliente avalia, através de uma escala, para cada requisito o seu grau de satisfação em relação aos serviços prestados pela empresa e importância em relação aos serviços prestados por empresas do mesmo mercado. Os resultados são analisados segundo a metodologia conhecida como janela do cliente - customer window - em que são comparados o nível de satisfação e a importância para o cliente de cada um dos itens pesquisados. A partir do cruzamento entre as médias de satisfação e de importância apontadas para cada atributo se busca conhecer o que o cliente espera receber e de que forma a empresa consegue atender a esta expectativa.

A Janela do Cliente é uma matriz de atributos que cruza duas variáveis:

1. A importância que o cliente percebe nos Atributos do produto.
2. A satisfação que o cliente sente em relação a estes Atributos.

Dessa forma, poderá se identificar os atributos de satisfação da Livraria Rossi e dos seus produtos e serviços, para que ela possa definir suas estratégias e ações dentro do planejamento estratégico.

## 4 MÉTODO

A presente pesquisa apresenta duas fases distintas: uma de natureza qualitativa e exploratória e outra de natureza quantitativa e descritiva. Atualmente, a pesquisa de marketing pode ser entendida como o processo que visa a obtenção, coleta, processamento e análise das informações para a tomada de decisão no marketing. Além desse conceito central, a pesquisa ainda procura disseminar essas informações de forma programada, auxiliando na resolução de problemas gerenciais das organizações. (NIQUE; LADEIRA; 2014)

Como define Malhotra (2006), a pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa que objetiva alcançar uma compreensão do contexto de um problema, suas razões e motivações subjacentes. Sua coleta de dados é não-estruturada e baseada em amostras pequenas que proporcionam uma compreensão inicial a respeito do problema de pesquisa delimitado, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados. Segundo Nique e Ladeira (2014) a priori, o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não adota um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Para os autores, em “estudos de grandes proporções, os dois tipos de pesquisas podem ser usados em conjunto.” (NIQUE; LADEIRA; 2014)

Abaixo serão descritos os procedimentos adotados nas duas etapas.

Na etapa qualitativa os métodos utilizados é o levantamento dos dados secundários, para a compreensão do tema de pesquisa, e a “Rede Repertório de Kelly”, na definição dos atributos a ser estudados. O questionário é o instrumento de pesquisa utilizado na etapa quantitativa que aprofundará a pesquisa pois fará a busca do volume de dados nos atributos escolhidos.

## 4.1 PESQUISA QUALITATIVA

Percebendo ser o tema da pesquisa bastante amplo, viu-se necessário realizar uma etapa qualitativa na pesquisa, que possibilitasse tanto uma melhor compreensão do tema e definição das fronteiras da pesquisa, quanto o levantamento de variáveis a serem utilizadas na construção do instrumento de coleta de dados.

Para Nique e Ladeira (2014) a pesquisa qualitativa é uma técnica amplamente empregada, que não tem como finalidade essencial contar opiniões ou pessoas, mas, ao contrário, explorar o amplo espectro de opiniões existentes, e as diferentes representações que as pessoas têm sobre o assunto em questão.

Conforme Malhotra (2001) a pesquisa exploratória tem o intuito de explorar problemas ou situações que venham a prover critérios ou possibilitar a compreensão. Esta tem grande importância quando o pesquisador não dispõe de conhecimento suficiente sobre os fatos relevante ao estudo.

Para identificar quais os atributos percebidos pelos clientes em relação aos produtos e serviços prestados pela Livraria Rossi, foi realizada a pesquisa qualitativa. Para esta etapa utilizou-se o método da “Rede de Repertório Kelly”, através de amostragem por conveniência.

Rede Repertório de Kelly, conhecida como a teoria dos construtos pessoais, parte do princípio de que os esquemas de conceituação das pessoas, as estruturas cognitivas de representação de si próprias e do mundo exterior denominam o comportamento individual. Para a aplicação desta técnica foram confeccionados cartões de tamanho proporcional a uma carta de baralho contendo o nome das principais concorrentes da empresa.

A partir da apresentação dos cartões, de três em três, escolhidos aleatoriamente, o entrevistado apontou os dois que, em sua opinião, mais se pareciam e de que maneira eles se pareciam. A partir das respostas foi criada uma lista de atributos a ser pesquisada no trabalho. O exercício foi

feito até que os atributos começassem a se repetir. Para este grupo foram convidadas pessoas diretamente ligadas ao tema da pesquisa, no caso, clientes da livraria. Outra parte dos atributos pode ser apontada pelos próprios colaboradores e pelos responsáveis pela empresa.

A ideia era ter os atributos considerados importantes pelos clientes bem definidos para que na etapa seguinte pudesse se avaliar através dos questionários quantitativos a importância que estes atributos têm para os clientes da Livraria Rossi.

## **4.2 PESQUISA QUANTITATIVA**

Conforme Nique e Ladeira (2014), como está escrito no próprio nome, o método quantitativo tem como característica o emprego da quantificação nas modalidades de coleta e tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas.

Segundo Malhotra (2001), para a realização de uma boa pesquisa é necessário identificar exatamente o que pretendemos, avaliar e escolher um método adequado para colher às informações, de forma completa e precisa.

Para Nique e Ladeira (2014), a Grosso modo, a pesquisa quantitativa utiliza a análise matemática para analisar os dados existentes e em sua coleta várias são as formas de encontrar dados primários.

Na fase quantitativa, segunda etapa da pesquisa, o processo a ser realizado volta-se a construção do questionário, que será baseado nos atributos identificados através da Rede de Repertório Kelly. Feito o questionário, foram realizadas as entrevistas, com o intuito de identificar os níveis de satisfação e importância dos atributos diante dos clientes.

O questionário teve como base o método de análise da Janela do cliente, que demonstra o que o consumidor valoriza e como ele percebe os atributos identificados na Rede de Repertório Kelly. A análise de regressão mostrou o quanto da variável dependente, em termos gerais de satisfação, pode ser explicado pelas variáveis independentes - representadas pelo

conceito de satisfação atribuída pelos entrevistados a cada um dos atributos da pesquisa.

#### **4.2.1 Pré-teste**

Segundo Nique e Ladeira (2014), após a construção do questionário, este deve ser encaminhado para um pré-teste, ou seja, deve ser entregue e aplicado a um pequeno grupo de representantes da população-alvo, antes, claro, de iniciar a coleta de dados. Esta etapa pode ser chamada de teste piloto para adequação do questionário. O teste de questionário é útil para identificar problemas no entendimento do texto das perguntas, nas opções de resposta ou no layout do impresso.

Foi realizado um pré-teste com 12 clientes para verificar a clareza das perguntas e identificar possíveis falhas na construção do questionário. Após isso, alguns ajustes foram feitos para deixar as perguntas mais específicas e não tão amplas facilitando o entendimento das questões e as respostas dos entrevistados.

#### **4.2.2 Amostra**

A amostragem é um dos componentes de uma concepção de pesquisa. Malhotra (2006) traz a definição de amostragem como sendo “um subgrupo dos elementos da população selecionado para a participação no estudo”. A maioria das pesquisas de marketing comumente utiliza a amostragem para inferir comportamentos de uma população. A amostra pode ser classificada como probabilística ou como não probabilística. No caso da etapa qualitativa, a técnica de amostragem é não-probabilística. Ou seja, ela utiliza o julgamento pessoal do pesquisador para defini-la e não parâmetros estatísticos.

Segundo Nique e Ladeira (2014), esta etapa procura demonstrar a importância de conhecer os tipos de amostragem existentes e os cálculos possíveis para determinar o seu valor. A amostra por conveniência segundo Nique e Ladeira (2014) é, teoricamente, o tipo de procedimento mais fácil de

ser encontrado, e segundo os autores, é utilizado quando o problema de pesquisa não requer uma escolha criteriosa das pessoas que vão fazer parte da amostra.

Por esse motivo, foram aplicados 136 questionários em uma amostra de conveniência. O procedimento de escolha de cada cliente foi arbitrário, sendo esses convidados a responderem a pesquisa durante a sua visita às lojas da Livraria Rossi. A amostra se mostrou mais conveniente em razão do mais fácil acesso dos clientes a cada uma das unidades da Livraria Rossi, no momento da aplicação dos questionários.

#### **4.2.3 Coleta de dados**

Estabelecidos todos os indicadores que fizeram parte da pesquisa, foi elaborado um questionário. A coleta de dados, através do questionário, foi realizada em dias de semana e também em finais de semana, nos meses de setembro e outubro dentro da Livraria Rossi, com cliente que frequentaram a loja e fizeram ou não compras. Os clientes foram convidados a responderem sozinhos os questionários. O tempo dos respondentes ficou na média de 5 a 6 minutos por questionário respondido e não houve resistência por parte deles para contribuir com a pesquisa, a maioria ficou grata por responder os questionamentos.

O questionário elaborado é estruturado e contou com perguntas feitas em uma ordem predeterminada, sendo um processo direto. Malhotra (2006) coloca que o exame estruturado direto é o método mais utilizado de coleta de dados. As perguntas apresentaram alternativas fixas, o que exigiu a escolha de uma resposta entre um conjunto delimitado de alternativas. A escala intervalar foi largamente utilizada no presente estudo. A mensuração realizada por esse tipo de escala permite pontuar/classificar os indicadores, de tal modo que distâncias numericamente iguais na escala representem distâncias iguais na característica que está sendo medida. Uma razão para a utilização da escala intervalar é que a localização do zero não é fixa, sendo possível arbitrá-la.

Seguindo o questionário previamente estruturado e testado, esta metodologia permitiu esclarecer as dúvidas dos respondentes no ato, assim como proporcionou um índice de adesão e retorno superior ao de outras técnicas como envio de remessa do questionário via correio, entrevistas telefônicas ou eletrônicas.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Serão apresentadas as análises dos dados utilizando o Excel e o software SPSS. A análise dos dados coletados foi embasada pela ferramenta Janela do Cliente, já apresentada na revisão teórica deste estudo. Entretanto, outros procedimentos estatísticos fizeram parte desta pesquisa, como o coeficiente Alfa de Cronbach e Regressões Múltiplas.

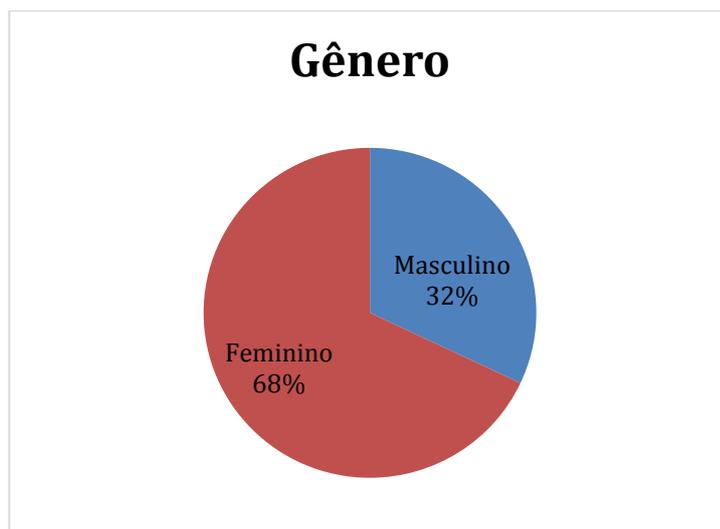
Segundo Nique e Ladeira (2014), em pesquisa de marketing, o pesquisador deve ter um posicionamento e expressar uma opinião, não se apoiando apenas na cientificidade das informações encontradas. Para os autores, espera-se que um pesquisador de marketing forneça informações para a tomada de decisão e o seu posicionamento é importante, pois ele teve contato direto com as várias partes da etapa do processo de pesquisa.

Objetivando estimar a confiabilidade do questionário aplicado, o coeficiente alfa de Cronbach corresponde à média de todos os coeficientes meio a meio que resultam das diferentes maneiras de dividir os itens da escala (MALHOTRA, 2006). Variando de 0 a 1, considera confiável a escala que apresenta coeficientes maiores que 0,8.

## 5.1 Perfil da AMOSTRA

### 5.1.1. Gênero

A maioria da amostra foi composta pelo público feminino 68% em relação ao público masculino 32%.

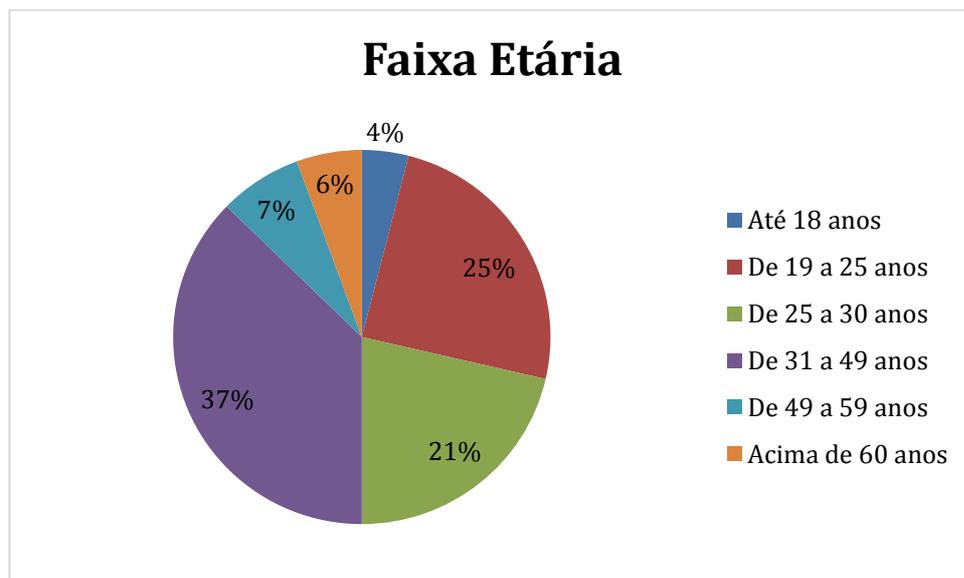


**Figura 4: Gênero**

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.1.2. Faixa Etária

A maior parte dos respondentes, 37% da amostra, são adultos que tem de 31 a 49 anos, seguido de uma parcela de 25% que são jovens de 19 a 25 anos, 21% são jovens de 25 a 30 anos. 7% dos respondentes tinham entre 49 e 59 anos, 6% a cima de 60 anos e por fim, 4% menos de 18 anos.

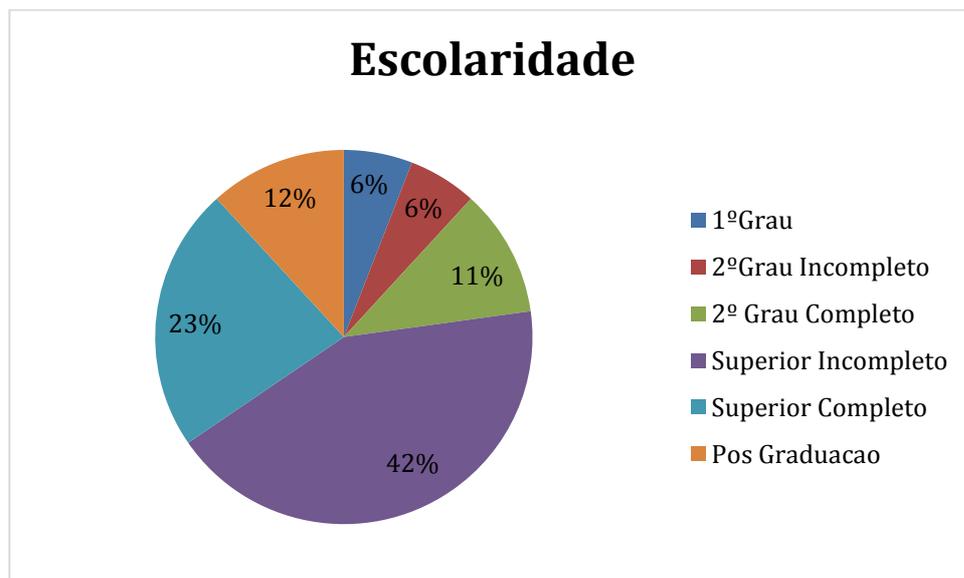


**Figura 5: Faixa etária**

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.1.3. Escolaridade

Sobre a escolaridade dos respondentes, 42% da amostra sendo a maioria é representada pelo ensino superior incompleto, 23% por superior completo, 12% por pessoas com Pós-Graduação, 11% pelo ensino médio completo, 6% pelo ensino médio incompleto e 6% pelo ensino fundamental.



**Figura 6: Escolaridade**

Fonte: Elaborado pelo autor

TABELA 01: RANKING DE IMPORTÂNCIA

	ATRIBUTO	Beta
1º	Tempo de espera para pagamento	0,425
2º	Preços dos serviços em geral	0,401
3º	Opções de Pagamento e parcelamento	0,363
4º	Qualidade dos serviços oferecidos	0,360
5º	Atendimento do crediário e condições	0,352
6º	Cordialidade durante o atendimento	0,342
7º	Variedades de serviços oferecidos	0,338
8º	Variedade de Materiais Escolares	0,279
9º	O gerente estava disponível para ajudar a satisfazer as minhas dúvidas	0,277
10º	Abordagem com presteza e rapidez	0,254
11º	Disponibilidade dos Produtos	0,251
12º	Custo X Benefícios dos Produtos	0,232
13º	Capacidade de entender o que o cliente buscava	0,174
14º	Qualidade dos Produtos em geral	0,128
15º	Facilidade de estacionamento	0,107
16º	Variedade de Livros	0,105
17º	Possibilidade de compra pela Internet	0,102
18º	Conhecimento do vendedor sobre o produto oferecido	0,101
19º	Facilidade de resolução de problemas	0,100
20º	Propagandas na mídia / Jornais / Rádios	0,098
21º	Propaganda de Produtos no Ponto de Venda	0,097
22º	Facilidade de troca dos produtos com defeito	0,095
23º	Decoração do ambiente	0,095
24º	Exposição dos produtos	0,092
25º	Possibilidade de compra pelo Televendas	0,092
26º	Facilidade de acesso às lojas	0,090
27º	Aparência externa do estabelecimento	0,089
28º	Localização das lojas	0,088
29º	Horários de atendimento	0,087
30º	Limpeza do Ambiente	0,077
31º	Variedade de Produto de Informática e Tecnologia	0,038
32º	Preço dos Produtos em geral	0,015
33º	Variedade de Materiais de Escritório	-0,008
34º	Atenção com o cliente	-0,016
35º	Educação / Simpatia / Gentileza no atendimento	-0,116

Os cinco atributos que aparecem como sendo mais importantes para os clientes da livraria, são respectivamente: Tempo de espera para pagamento, Preços dos serviços em geral, Opções de Pagamento e

parcelamento, Qualidade dos serviços oferecidos e Atendimento do crediário e condições.

Os cinco atributos que aparecem como sendo menos importantes para os clientes da livraria, são respectivamente: Educação / Simpatia / Gentileza no atendimento, Atenção com o cliente, Variedade de Materiais de Escritório, Preço dos Produtos em geral e Variedade de Produto de Informática e Tecnologia.

## **5.2 Satisfação em relação aos atributos.**

Segue a tabela do ranking das médias dos níveis de satisfação dos atributos para os clientes do restaurante. Estão classificados em ordem decrescente e essa classificação foi obtida através da regressão com o apoio do software SPSS.

TABELA 02: RANKING DE SATISFAÇÃO

	ATRIBUTOS	Média	Desvio Padrão
1º	Qualidade dos Produtos em geral	4,261	0,704
2º	Variedade de Materiais Escolares	4,242	0,718
3º	Localização das lojas	4,209	0,814
4º	Horários de atendimento	4,157	0,830
5º	Variedade de Materiais de Escritório	4,138	0,679
6º	Cordialidade durante o atendimento	4,136	0,854
7º	Limpeza do Ambiente	4,119	0,694
8º	Exposição dos produtos	4,119	0,802
9º	Facilidade de acesso às lojas	4,103	0,872
10º	Opções de Pagamento e parcelamento	4,098	0,794
11º	Capacidade de entender o que o cliente buscava	4,081	0,835
12º	Educação / Simpatia / Gentileza no atendimento	4,067	0,908
13º	Atenção com o cliente	4,052	0,983
14º	Abordagem com presteza e rapidez	4,052	0,909
15º	Conhecimento do vendedor sobre o produto oferecido	4,000	0,835
16º	Tempo de espera para pagamento	3,993	0,907
17º	Disponibilidade dos Produtos	3,993	0,728
18º	Qualidade dos serviços oferecidos	3,990	0,880
19º	Atendimento do crediário e condições	3,968	0,822
20º	Aparência externa do estabelecimento	3,963	0,796
21º	Variedades de serviços oferecidos	3,951	0,825
22º	Facilidade de resolução de problemas	3,847	0,956
23º	Custo X Benefícios dos Produtos	3,769	0,875
24º	Possibilidade de compra pelo Televentas	3,692	0,997
25º	Facilidade de troca dos produtos com defeito	3,687	1,023
26º	Preços dos serviços em geral	3,647	1,001
27º	Decoração do ambiente	3,627	0,898
28º	Variedade de Livros	3,573	0,956
29º	Propaganda de Produtos no Ponto de Venda	3,555	0,962
30º	O gerente estava disponível para ajudar a satisfazer as minhas dúvidas	3,526	1,253
31º	Possibilidade de compra pela Internet	3,494	1,085
32º	Preço dos Produtos em geral	3,478	0,979
33º	Variedade de Produto de Informática e Tecnologia	3,457	0,951
34º	Propagandas na mídia / Jornais / Rádios	3,413	1,020
35º	Facilidade de estacionamento	2,838	1,172

As médias dos atributos foram numeradas em ordem decrescente. A média da satisfação geral foi 4,12 de acordo com a regressão de todos os

atributos feita a partir da pergunta: “Em termos gerais, quanto eu estou satisfeito, em relação à Livraria Rossi. ”

Os atributos que estiverem acima ou igual a essa média serão considerados satisfeitos, e os que não atingirem esse número serão considerados insatisfeitos.

Dos 35 atributos, 29 ficaram abaixo da média, sendo 83% do total. O maior índice de insatisfação é a “facilidade de estacionamento”, em seguida a “Propaganda na mídia”, a “Variedade de Produtos de Informática e Tecnologia” e o “Preço dos Produtos em geral”.

Dos 6 atributos que ficaram acima da média, representando 17% do total, os cinco com maior média de satisfação são respectivamente: “Qualidade dos Produtos em geral”, em seguida vem a “Variedade de Materiais Escolares”, a “Localização das lojas”, “Horários de atendimento” e o “Variedade de Materiais de Escritório”.

### **5.3. Análise das médias de satisfação dos atributos por cada grupo.**

Os atributos foram divididos em cinco grupos no questionário de acordo com suas características: Produtos, Serviços, Atendimento, Hora do Pagamento/Caixa, Lojas. Levando em consideração a média geral 4,12 para delimitar os satisfeitos e os insatisfeitos.

#### **5.3.1 Tabela 03: Produtos**

Descrição	Média	Desvio Padrão
Variedade de Materiais de Escritório	4,14	0,679
Variedade de Materiais Escolares	4,24	0,718
Variedade de Livros	3,57	0,956
Variedade de Produto de Informática e Tecnologia	3,46	0,951
Qualidade dos Produtos em geral	4,26	0,704
Preço dos Produtos em geral	3,48	0,979
Disponibilidade dos Produtos	3,99	0,728
Custo X Benefícios dos Produtos	3,77	0,875

A qualidade dos produtos em geral teve a melhor média, seguida pela variedade de material escolar. Em terceiro lugar e acima da média também ficou a variedade de materiais de escritório. A Livraria Rossi tem como principais setores de venda os setores de material escolar e material de escritório, diferenciais da livraria junto com a qualidade dos produtos reconhecida pelos clientes.

### 5.3.2 Tabela 04: Serviços

Descrição	Média	Desvio Padrão
Preços dos serviços em geral	3,65	1,001
Variedades de serviços oferecidos	3,95	0,825
Qualidade dos serviços oferecidos	3,99	0,880

A avaliação dos atributos dos serviços ficou muito próxima a média, ficando com uma maior distância, abaixo, apenas o preço.

### 5.3.3 Tabela 05: Atendimento

Descrição	Média	Desvio Padrão
Abordagem com presteza e rapidez	4,05	0,909
Atenção com o cliente	4,05	0,983
Educação / Simpatia / Gentileza no atendimento	4,07	0,908
Capacidade de entender o que o cliente buscava	4,08	0,835
Conhecimento do vendedor sobre o produto oferecido	4,00	0,835
Cordialidade durante o atendimento	4,14	0,854
O gerente estava disponível para ajudar a satisfazer as minhas dúvidas	3,53	1,253

Os atributos de atendimento ficaram muito próximos da média. O único destaque fica para a questão “O gerente estava disponível para ajudar a satisfazer as minhas dúvidas” que muitas vezes foi respondida como

indiferente pois o cliente considerava que não precisou utilizar do gerente pois não teve dúvidas durante o seu atendimento.

### 5.3.4 Tabela 06: Lojas

Descrição	Média	Desvio Padrão
Localização das lojas	4,21	0,814
Facilidade de acesso às lojas	4,10	0,872
Horários de atendimento	4,16	0,830
Exposição dos produtos	4,12	0,802
Facilidade de estacionamento	2,84	1,172
Propaganda de Produtos no Ponto de Venda	3,55	0,962
Propagandas na mídia / Jornais / Rádios	3,41	1,020
Decoração do ambiente	3,63	0,898
Aparência externa do estabelecimento	3,96	0,796
Limpeza do Ambiente	4,12	0,694
Possibilidade de compra pelo Televentas	3,69	0,997
Possibilidade de compra pela Internet	3,49	1,085
Facilidade de resolução de problemas	3,85	0,956
Facilidade de troca dos produtos com defeito	3,69	1,023

Os atributos referentes as lojas têm medias que se destacam, exceção a “facilidade de estacionamento”, atributo considerado também em razão das obras que estavam acontecendo no centro da cidade de Caxias do Sul durante a realização da pesquisa.

### 5.4 Tabela 07: Questões Gerais de Observação dos Participantes

Foram relacionadas 5 afirmativas que os respondentes deveriam responder com “sim” ou “não” a titulo de conhecer um pouco o hábito dos participantes da pesquisa. Segue abaixo avaliação das respostas:

	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
Costumo encontrar os produtos que eu busco na Livraria Rossi	93,4 %	6,6 %
Frequento a Livraria Rossi pois está no caminho do meu dia a dia	63,2 %	36,8 %
Faço pesquisa de preços antes de comprar na Livraria Rossi	50,7 %	49,3 %
Frequento a Livraria Rossi pois minha família comprava ali	39,7 %	60,3 %
Compro na Livraria Rossi pois gosto de comprar aqui	77,9 %	22,1 %

O objetivo das perguntas era confirmar hábitos atribuídos aos clientes da Livraria Rossi por força do tempo, e confirmar a veracidade dos mesmos.

Acreditava-se que os clientes da Livraria Rossi frequentavam a loja porque ela estava no caminho do seu dia a dia, o que foi comprovado por 63,2% dos respondentes dos questionários.

Também se verificou que 49,3% dos clientes da Livraria Rossi não fazem pesquisa de preço antes de comprar ali.

Outro dado que foi observado é que 60,3 % dos clientes pesquisados não frequentam a Livraria Rossi porque a sua família comprava ali anteriormente; afirmação essa que surgiu na análise qualitativa, em conversas com experts sobre a empresa.

### **5.5 Importância dos atributos.**

Segue a tabela do ranking dos betas que determinam os níveis de importância dos atributos para os clientes do restaurante. Estão classificados em ordem decrescente e essa classificação foi obtida através da regressão com o apoio do software SPSS.

A regressão múltipla é uma “técnica que desenvolve simultaneamente uma relação matemática entre duas ou mais variáveis independentes e uma variável intervalar dependente” (MALHOTRA, 2006). Como variáveis dependentes foram consideradas as satisfações gerais em cada bloco e as independentes as demais que compõem cada um dos blocos. Salienta-se que, mesmo com baixo poder explicativo, as variáveis que possuem

significância maior que 0,05 foram mantidas respeitando as ordens de importâncias observadas nos betas ( $\beta$ ) dos blocos analisados.

## 5.6 Janela do Cliente

O gráfico abaixo da janela do cliente permite a análise dos resultados relacionando o nível de importância (eixo vertical “y”) e satisfação dos atributos (eixo horizontal “x”).



Figura 7: Janela do cliente

Fonte: Elaborado pelo autor

**Tabela 08: Legenda Janela do Cliente:**

1	Variedade de Materiais de Escritório	21	Tempo de espera para pagamento
2	Variedade de Materiais Escolares	22	Opções de Pagamento e parcelamento
3	Variedade de Livros	23	Atendimento do crediário e condições
4	Variedade de Produto de Informática e Tecnologia	24	Localização das lojas
5	Qualidade dos Produtos em geral	25	Facilidade de acesso às lojas
6	Preço dos Produtos em geral	26	Horários de atendimento
7	Disponibilidade dos Produtos	27	Exposição dos produtos
8	Custo X Benefícios dos Produtos	28	Facilidade de estacionamento
10	Preços dos serviços em geral	29	Propaganda de Produtos no Ponto de Venda
11	Variedades de serviços oferecidos	30	Propagandas na mídia / Jornais / Rádios
12	Qualidade dos serviços oferecidos	31	Decoração do ambiente
13	Abordagem com presteza e rapidez	32	Aparência externa do estabelecimento
14	Atenção com o cliente	33	Limpeza do Ambiente
15	Educação / Simpatia / Gentileza no atendimento	34	Possibilidade de compra pelo Televendas
16	Capacidade de entender o que o cliente buscava	35	Possibilidade de compra pela Internet
17	Conhecimento do vendedor sobre o produto oferecido	36	Facilidade de resolução de problemas
18	Cordialidade durante o atendimento	37	Facilidade de troca dos produtos com defeito
19	O gerente estava disponível para ajudar a satisfazer as minhas dúvidas		

Analisaremos quadrante por quadrante para facilitar a compreensão e visibilidade dos pontos. Os eixos que dividem o gráfico em quadrantes são as médias gerais dos atributos de importância e satisfação. Os atributos posicionados muito próximos das médias de importância e satisfação, podem estar situados em ambos os quadrantes em função de erros estatísticos.



Ficaram na zona cinzenta, mas são atributos com importância de destaque: Variedade de material de escritório, Cordialidade durante o atendimento, Opções de pagamento e parcelamento, Facilidade de acesso às lojas, Horários de atendimento e Exposição de produtos.

### 5.6.2 Quadrante B – Superioridade irrelevante

Neste quadrante estão concentrados os atributos que a empresa oferece e que são acima da média nesses quesitos, mas que não são considerados importantes pelos clientes.

Figura 9: Quadrante B



Fonte: Elaborado pelo autor.

ZONA CINZENTA	
1	Variedade de Materiais de Escritório

Tabela 10: Quadrante B

Nesta zona ficou apenas o item Variedade de material de escritório, ainda assim, consideramos que ele ficou em uma zona cinzenta, possível de margem de erro estatístico.

### 5.6.3 Quadrante C – Relativa indiferença

Neste quadrante estão concentrados os atributos que o cliente julga de baixa importância e que a empresa apresenta baixo desempenho, formando uma “zona de indiferença”, pois para ambos tem significância reduzida.

Figura 10: Quadrante C



Fonte: Elaborado pelo autor.

14	Atenção com o cliente
15	Educação / Simpatia / Gentileza no atendimento
ZONA CINZENTA	
1	Variedade de Materiais de Escritório
6	Preço dos Produtos em geral

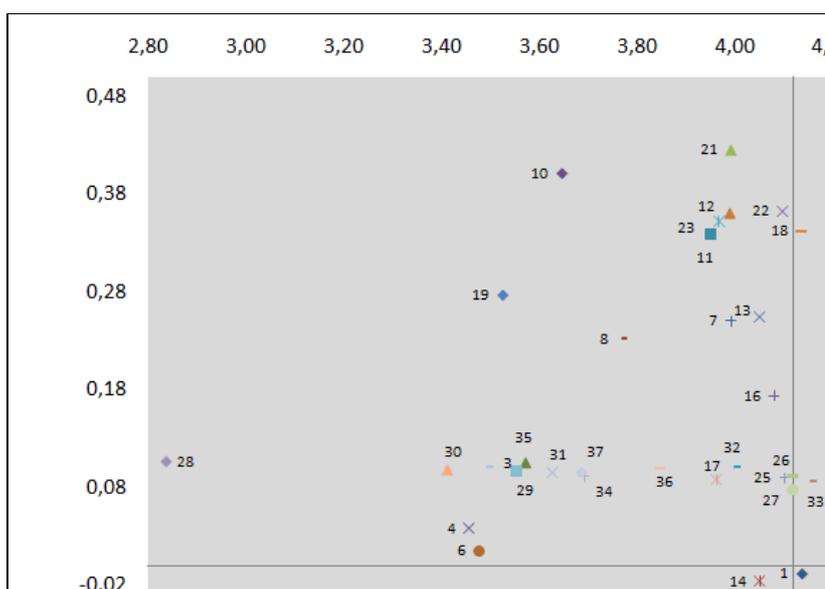
Tabela 11: Quadrante C

Os atributos localizados neste quadrante são: Atenção com o cliente e Educação, Simpatia e Gentileza no atendimento. Ficaram em uma zona cinzenta, passível de margem de erro, Variedade de material de escritório e Preço dos Produtos em Geral.

### 5.6.4 Quadrante D – Vulnerabilidade competitiva

Neste quadrante estão concentrados os atributos que o cliente valoriza, mas que a empresa não atende as expectativas esperadas. São os pontos que devem ser foco na atenção dos gestores e objetos de plano de ação imediato.

Figura 11: Quadrante D



Fonte: Elaborado pelo autor.

3	Variedade de Livros
4	Variedade de Produto de Informática e Tecnologia
6	Preço dos Produtos em geral
7	Disponibilidade dos Produtos
8	Custo X Benefícios dos Produtos
10	Preços dos serviços em geral
11	Variedades de serviços oferecidos
12	Qualidade dos serviços oferecidos
13	Abordagem com presteza e rapidez
16	Capacidade de entender o que o cliente buscava
17	Conhecimento do vendedor sobre o produto oferecido
19	O gerente estava disponível para ajudar a satisfazer as dúvidas
21	Tempo de espera para pagamento
23	Atendimento do crediário e condições
28	Facilidade de estacionamento
29	Propaganda de Produtos no Ponto de Venda
30	Propagandas na mídia / Jornais / Rádios
31	Decoração do ambiente
32	Aparência externa do estabelecimento
34	Possibilidade de compra pelo Televidas
35	Possibilidade de compra pela Internet
36	Facilidade de resolução de problemas

37	Facilidade de troca dos produtos com defeito
ZONA CINZENTA	
18	Cordialidade durante o atendimento
22	Opções de Pagamento e parcelamento
25	Facilidade de acesso às lojas
26	Horários de atendimento
27	Exposição dos produtos

Tabela 12: Quadrante D

Neste quadrante temos que atentar que para os principais atributos que a empresa deixa a desejar visto que em razão da média de desempenho geral alta, muitos atributos ficaram nesse quadrante.

Os principais atributos destacados nesse quadrante são: Facilidade de Estacionamento, Disponibilidade do Gerente para Satisfazer as dúvidas dos clientes, Preços dos serviços em geral, Variedade de Livros e Propaganda na mídia, em Jornais e Rádios.

Este é o quadrante que reúne os pontos que deve-se ter maior atenção, pois são esses atributos que geram a insatisfação dos clientes.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Primeiramente o que podemos concluir neste trabalho é que os respondentes da pesquisa estão 82,4% satisfeitos com a Livraria Rossi. A média de satisfação geral dos respondentes foi 4,12, numa amostra de 1 a 5, onde 5 representa totalmente satisfeito. Apenas 17,6% dos respondentes não estão satisfeitos.

Em razão de uma média consideravelmente alta, diversos atributos se concentraram no quadrante D, chamado de Vulnerabilidade Competitiva. Isso não quer dizer que todos esses atributos sejam problemas, mas em comparação com o desempenho geral dos outros, ficaram abaixo da média.

Alguns atributos se destacaram para deixar a média mais para baixo. Com esses atributos, trabalharemos para reverter o quadro atual e alcançar a satisfação dos clientes, utilizando a técnica Janela do Cliente, que permite analisar e evidenciar os pontos nos quais a empresa deve voltar a sua atenção a fim de maximizar a satisfação dos clientes.

O público da amostra da Livraria Rossi é em sua maioria, adulto, do sexo feminino, com bom nível de instrução.

De acordo com os resultados da pesquisa o grande diferencial da Livraria Rossi é a qualidade dos produtos e a variedade de materiais escolares.

A qualidade dos produtos apresenta a maior média de todos os atributos com 4,26 sendo o número 1 no ranking de atributos. A variedade de materiais escolares apareceu em segundo lugar, com 4,24 de média.

Podemos confirmar esse diferencial verificando estes atributos localizados no quadrante A da Janela do Cliente, considerados Forças Competitivas.

Se destacaram na pesquisa os atributos Localização das Lojas, Variedade de Material de Escritório, Cordialidade durante o Atendimento e Opções de Pagamento e Parcelamento.

Os últimos dois atributos, Cordialidade durante o Atendimento e Opções de Pagamento e Parcelamento, além de uma média considerável, tiveram um alto índice de importância apresentado pelo beta da regressão.

Apareceram como destaque no quadrante D, como vulnerabilidade competitiva, aqueles atributos que a empresa precisa melhorar, pois o cliente valoriza e a empresa não atende as expectativas, os seguintes itens: facilidade de estacionamento, disponibilidade do gerente para satisfazer as dúvidas, preços dos serviços, variedade de livros e propaganda na mídia, em jornais e rádios.

Os gestores devem ser muito cautelosos nos itens apresentados acima pois mesmo que existam fatores externos que dificultem o estacionamento por exemplo, como a localização central das lojas, existe um trabalho de comunicação a se realizar para informar aos clientes que existem opções de estacionamento conveniados. No atributo disponibilidade do gerente para satisfazer as dúvidas do cliente, o desempenho baixo foi em razão de muitas respostas terem sido consideradas “não foi necessário a presença do gerente”.

Os atributos localizados no quadrante C, também chamado de “Relativa indiferença” são atributos que o cliente julga de baixa importância e que a empresa apresenta baixo desempenho. Não são pontos de imediata preocupação, mas podem vir a ser preocupantes se a percepção de importância para o cliente se alterar. Se bem trabalhados esses pontos

pela empresa podem se tornar atributos de diferenciação. No quadrante C da janela do cliente da Livraria Rossi encontram-se atenção com o cliente e educação, simpatia e gentileza no atendimento.

Com a realização da pesquisa e a utilização da ferramenta janela do cliente, ficou fácil identificar quais são os principais pontos fortes e fracos da Livraria Rossi, facilitando a visualização das melhorias que devem ser feitas de imediato e as que não tem tanta urgência assim, mas que de qualquer forma, devem ser executadas logo após a realização das prioritárias. Tendo essas informações expostas no presente trabalho, é recomendável que a empresa tome as devidas providências para atender as solicitações dos clientes.

Percebeu-se alguns atributos na zona cinzenta, o que significa que essas variáveis podem estar em um quadrante ou outro, dependendo de um erro estatístico da pesquisa. Portanto, após feitas as mudanças propostas nesse trabalho, recomenda-se a aplicação de uma nova pesquisa, a fim de avaliar os impactos que as ações de melhorias causarão na satisfação do cliente e identificar se haverá mudanças nessas variáveis que estão na zona cinzenta.

## 6.1 Tabela 13: Quadro resumo das conclusões.

De acordo com as conclusões do presente trabalho, segue um quadro resumo para melhor orientação da Livraria Rossi. Em ordem de prioridades, serão mostrados alguns atributos, que tiveram maior evidência na janela do cliente, e suas sugestões de melhorias resumidamente. Juntamente com as sugestões apresentadas abaixo, devem ser reforçadas ações de comunicação para reforçar aos clientes aqueles atributos que são satisfatórios, porém tem um baixo índice de importância.

ATRIBUTO	QUADRANTE	SUGESTÃO
Facilidade de Estacionamento	Quadrante D Vulnerabilidade competitiva	Trabalho de comunicação para maior divulgação dos estacionamentos conveniados, bem como ampliação de opções de estacionamentos.
Disponibilidade do Gerente para ajudar a satisfazer as dúvidas do cliente	Quadrante D Vulnerabilidade competitiva	Treinamentos de Gerentes para que estejam mais presentes nas lojas e acompanhem os vendedores, oferecendo ajuda aos clientes quando necessário.
Preços dos Serviços	Quadrante D Vulnerabilidade competitiva	Reavaliação dos Preços e Análise dos Preços dos Serviços oferecidos pela Concorrência.
Variedade de Livros	Quadrante D Vulnerabilidade competitiva	Implementação de um novo modelo de gestão do setor de Livros, hoje desatualizado.
Propaganda na Mídia	Quadrante D Vulnerabilidade competitiva	Criação de um Plano de Mídia Anual, reforçando a presença da marca na mídia.
Atenção com o Cliente	Quadrante C Relativa indiferença	Reforço dos treinamentos da equipe de venda.
Educação, Simpatia e Gentileza no Atendimento	Quadrante C Relativa indiferença	Reforço dos treinamentos da equipe de venda.

## 7 ANEXOS

### 7.1 ANEXO A – QUESTIONÁRIO

#### PESQUISA DE SATISFAÇÃO – LIVRARIA ROSSI

Caro participante: esta pesquisa visa mapear e identificar os pontos de satisfação dos clientes da Livraria Rossi.

Favor responder com sua máxima sinceridade. Sua identidade será preservada.

Como você avalia a Livraria Rossi em relação aos seguintes aspectos:

	Em relação aos produtos oferecidos:	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente Satisfeito	Não usei / Não quero responder
1	Variedade de Materiais de Escritório						
2	Variedade de Materiais Escolares						
3	Variedade de Livros						
4	Variedade de Produto de Informática e Tecnologia						
5	Qualidade dos Produtos em geral						
6	Preço dos Produtos em geral						
7	Disponibilidade dos Produtos						
8	Custo X Benefícios dos Produtos						
9	De maneira geral, em relação aos produtos da Livraria Rossi eu me sinto:						

	Em relação aos serviços oferecidos como Cópias, Carimbos, Encadernações:	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente Satisfeito	Não usei / Não quero responder
10	Preços dos serviços em geral						
11	Variedades de serviços oferecidos						
12	Qualidade dos serviços oferecidos						

	Em relação à equipe de vendas / atendimento recebido	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente Satisfeito	Não usei / Não quero responder
13	Abordagem com presteza e rapidez						
14	Atenção com o cliente						
15	Educação / Simpatia / Gentileza no atendimento						
16	Capacidade de entender o que o cliente buscava						
17	Conhecimento do vendedor sobre o produto oferecido						
18	Cordialidade durante o atendimento						
19	O gerente estava disponível para ajudar a satisfazer as minhas dúvidas						
20	De uma maneira geral, em relação ao atendimento da equipe da Livraria Rossi, eu me sinto:						

	Na hora do Caixa / Pagamento:	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente Satisfeito	Não usei / Não quero responder
21	Tempo de espera para pagamento						
22	Opções de Pagamento e parcelamento						
23	Atendimento do crediário e condições						



## 8 REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J.. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva.** São Paulo, Makron Books, 1992.

BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do consumidor.** 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico.** 7 reimpr - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHURCHILL, Gilbert A., Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo, Saraiva, 2000.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing.** 3ª Edição. São Paulo, Thomson Learning, 2005.

GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1994.

KALAKOTA, R. & ROBINSON, M. **E-Business: estratégias para alcançar sucesso no mundo digital.** Tradução de Carlos Alberto Picanço de Carvalho. 2ª . ed. Porto Alegre : Bookman, 2002.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do Consumidor.** São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P; KELLER, K. L.. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2006.

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

MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre, Bookman, 2006.

MATTAR, N. F.; **Pesquisa de marketing.** 4. ed. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2008.

NIQUE, Walter; LADEIRA, Wagner. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação para o mercado brasileiro.** São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 19 ed. São Paulo, Atlas, 2003.

OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer.** New York : McGraw-Hill, 1997

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação.** São Paulo: Thomson, 2003.

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

PINA, Patricia Meziat. **Sondagem do Comercio. Maio de 2015**

Disponível em: [http://www14.fgv.br/espelho\\_sondagem/](http://www14.fgv.br/espelho_sondagem/) Acesso em 30 de maio de 2015.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antonio. **Pesquisa de Satisfação de Clientes: o Estado-da-Arte e Proposição de um Método Brasileiro.** RAC, v.2, n.1, Jan./Abr. 1998.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2000.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Trad. Lene Belon Ribeiro. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SOUZA, Álan Andrew de; GRILLO, Tito Luciano Hermes; DAMACENA, Cláudio. **Percepção de valor como variável mediadora entre participação e satisfação de clientes de serviços bancários: uma análise por meio de equações estruturais**. RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 14, n. 1, p. 333-350, jan./abr. 2015. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>>.

STEVENS, R. et al. **Planejamento de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

TERRA, Eduardo. **O PAPEL DO VAREJO NA ECONOMIA BRASILEIRA**. 2015. Disponível em: <http://www.sbvc.com.br/2014/o-papel-do-varejo-na-economia-brasileira/> Acesso em 30 de maio de 2015.

THOMPSON JR. A.A. ; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TURBAN, Efraim; VOLONINO, Linda; BRODBECK, Ângela Freitag. **Tecnologia da informação para gestão: em busca do melhor desempenho estratégico e operacional**. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, May Jô. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.