

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

Natalia Silveira Zabaleta

**JANELA DO CLIENTE DO CONJUNTO DE SERVIÇOS E PRODUTOS DAS LOJAS
VARAL**

**Porto Alegre
2011**

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

Natalia Silveira Zabaleta

JANELA DO CLIENTE DO CONJUNTO DE SERVIÇOS E PRODUTOS DAS LOJAS

VARAL

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração

Orientador: Prof. Dr. Walter Meucci Nique

Porto Alegre

2011

Natalia Silveira Zabaleta

**JANELA DO CLIENTE DO CONJUNTO DE SERVIÇOS E PRODUTOS DAS LOJAS
VARAL**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial
para a obtenção do grau de Bacharel em
Administração**

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA:

AGRADECIMENTOS

Agradeço

À Deus, porque um dia me alcançou com o seu amor;

A minha família, por acreditar em mim e sonhar comigo os meus sonhos;

À equipe da Loja Varal, por me ensinar o que não se aprende em uma sala de aula;

Ao meu orientador, Professor Walter Nique, pelo seu apoio sempre presente,

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pelo ensino público de qualidade;

Aos meus queridos colegas, por contribuir tanto para o meu crescimento profissional quanto pessoal nesses últimos seis anos.

*“Tudo neste mundo tem o seu tempo;
Cada coisa tem a sua ocasião.
Há tempo de nascer e tempo de morrer,
tempo de plantar e tempo de arrancar.
Há tempo de ficar triste
e tempo de se alegrar;
tempo de chorar e tempo de dançar;
tempo de guerra e tempo de paz.”*

(Eclesiastes 3)

RESUMO

Este trabalho foi realizado nas Lojas Varal, no ano de 2011, na cidade de Porto Alegre. Foi realizada uma pesquisa de satisfação dos clientes com os produtos e serviços prestados pela empresa. A pesquisa foi dividida em duas etapas, uma qualitativa e uma quantitativa. Na primeira etapa foram feitas sete entrevistas, utilizando-se a técnica da *Rede Repertório de Kelly*. Já a segunda etapa se deu através da aplicação de um questionário nas dependências das quatro lojas existentes em Porto Alegre. Os dados coletados foram analisados sob ótica da “Janela do Cliente”, e a partir disso, foram propostas sugestões de melhoria, baseadas na opinião dos clientes frequentadores da empresa, bem como em bibliografia relacionada ao assunto.

Palavras-Chave: Pesquisa de Satisfação, *Rede Repertório de Kelly*, “Janela do Cliente”.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – “A Janela do cliente”.....	26
Figura 2 – Gênero.....	37
Figura 3 – Idade.....	38
Figura 4 – Ocupação.....	39
Figura 5 – Zona de residência.....	39
Figura 6 – Formação.....	40
Figura 7 – Estado Civil.....	41
Figura 8 – Número de filhos.....	41
Figura 9 – Número de pessoas por residência.....	42
Figura 10 – Frequência de compra.....	43
Figura 11 – Escala de grau de satisfação.....	55
Figura 12 – Satisfação com a entrega.....	57
Figura 13 – Satisfação com o serviço de troca.....	57
Figura 14 – Satisfação geral.....	58
Figura 15 – “Janela do Cliente” do conjunto de produtos e serviços prestados pelas Lojas Varal.....	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Gênero.....	44
Tabela 2 – Idade.....	44
Tabela 3 – Ocupação.....	45
Tabela 4 – Zona de residência.....	46
Tabela 5 – Formação.....	46
Tabela 6 – Estado civil.....	47
Tabela 7 – Número de filhos.....	48
Tabela 8 – Número de pessoas por residência.....	48
Tabela 9 – Frequência de compra.....	49
Tabela 10 – Percepção: Moderna.....	50
Tabela 11 – Percepção: Elegante.....	50
Tabela 12 – Percepção: Elitizada.....	51
Tabela 13 – Percepção: Loja de promoções.....	52
Tabela 14 – Percepção: Marca conhecida.....	52
Tabela 15 – Percepção: Mais cara que a concorrência.....	53
Tabela 16 – Percepção: Mais barata que a concorrência.....	54
Tabela 17 – <i>Ranking</i> das médias de grau de satisfação.....	55
Tabela 18 – Satisfação geral por bloco.....	56
Tabela 19 – Satisfação geral.....	58
Tabela 20 – Frequência <i>versus</i> Satisfação geral.....	59
Tabela 21 – Facilidade de acesso <i>versus</i> Estacionamento.....	60
Tabela 22 – Promoções <i>versus</i> Variedade de preços.....	60
Tabela 23 – Análise fatorial.....	61
Tabela 24 – Análise fatorial por filial.....	62
Tabela 25 – Alfa de Cronbach.....	64
Tabela 26 – Anova: Produtos.....	65
Tabela 27 – Anova: Loja.....	66
Tabela 28 – Anova: Serviços prestados.....	67
Tabela 29 – Anova: Equipe de vendas.....	67
Tabela 30 – Anova: Atendimento no caixa.....	68

Tabela 31 – Satisfação geral com a Varal.....	68
Tabela 32 – Médias de importância e satisfação.....	69

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	OBJETIVOS	15
2.1	OBJETIVO PRINCIPAL	15
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	16
4	REFERENCIAL TEÓRICO	18
4.1	COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	18
4.2	CONCORRÊNCIA	20
4.3	SEGMENTO DE MERCADO	21
4.4	MARCAS	22
4.5	VALOR PARA O CONSUMIDOR	23
4.6	SATISFAÇÃO	23
4.7	PESQUISA DE SATISFAÇÃO	24
4.8	JANELA DO CLIENTE	25
4.9	SERVIÇOS	27
4.10	VAREJO	28
4.11	SEGMENTO DE CAMA MESA E BANHO.....	29
5	MÉTODO	31
5.1	PESQUISA EXPLORATÓRIA: ETAPA QUALITATIVA	31
5.2	PESQUISA DESCRITIVA: ETAPA QUANTITATIVA	33
5.3	POPULAÇÃO DA AMOSTRA	34
5.4	FONTES DE DADOS: PRIMÁRIOS E SECUNDÁRIOS	35
6	ANÁLISE E RESULTADOS	37
6.1	PERFIL DA AMOSTRA	37
6.1.1	Gênero	37
6.1.2	Idade	38
6.1.3	Ocupação	38
6.1.4	Zona de residência	39
6.1.5	Formação	40
6.1.6	Estado civil	40

6.1.7	Número de filhos	41
6.1.8	Número de pessoas com quem reside.....	42
6.1.9	Frequência de compra	42
6.1.10	Gênero por filial	43
6.1.11	Idade por filial	44
6.1.12	Ocupação por filial	45
6.1.13	Zona de residência por filial	45
6.1.14	Formação por filial	46
6.1.15	Estado civil por filial	47
6.1.16	Número de filhos por filial	47
6.1.17	Número de pessoas com quem reside por filial	48
6.1.18	Frequência de compra por filial	48
6.2	PERCEPÇÃO DE MARCA.....	49
6.2.1	Percepção: moderna	49
6.2.2	Percepção: elegante	50
6.2.3	Percepção: elitizada	51
6.2.4	Percepção: loja de promoções	51
6.2.5	Percepção: marca conhecida	52
6.3	PERCEPÇÃO DE PREÇO	53
6.4	GRAU DE SATISFAÇÃO	54
6.4.1	Grau de satisfação com a entrega	56
6.4.2	Grau de satisfação com a troca	57
6.4.3	Grau de satisfação geral	58
6.5	VARIÁVEIS CRUZADAS	59
6.5.1	Variável frequência <i>versus</i> satisfação geral	59
6.5.2	Variável facilidade de acesso <i>versus</i> estacionamento	59
6.5.3	Variável concordância com promoções <i>versus</i> variedade de preço	60
6.6	ANÁLISE FATORIAL	61
6.6.1	Análise fatorial por filial	62
6.6.2	Alfa de Cronbach	63
6.7	REGRESSÃO MÚLTIPLA	65
6.7.1	Produtos	65
6.7.2	Loja	66
6.7.3	Serviço prestado	66

6.7.4	Equipe de vendas	67
6.7.5	Atendimento no caixa	67
6.7.6	Satisfação geral com a Varal	68
6.8A	“JANELA DO CLIENTE” APLICADA À VARAL	68
6.8.1	Quadrante A: força competitiva	70
6.8.2	Quadrante B: superioridade irrelevante	71
6.8.3	Quadrante C: relativa indiferença	72
6.8.4	Quadrante D: vulnerabilidade competitiva	72
6.8.5	Zona Cinzenta	73
6.8.5.1	Zona Cinzenta: Quadrante B	73
6.8.5.2	Zona Cinzenta: Quadrante C	74
6.8.5.3	Zona Cinzenta: Quadrante D	75
7	CONCLUSÕES DE RECOMENDAÇÕES	76
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
	APÊNDICE A – ATRIBUTOS DA ETAPA QUALITATIVA	83
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO	84
	APÊNDICE C – LISTA DE PROFISSÕES	87
	APÊNDICE D – LISTA DE BAIRROS POR ZONAS	89
	APÊNDICE E – LISTA DE COMENTÁRIOS.....	91
	ANEXO C – CARTÃO DE RESPOSTA	92

1 INTRODUÇÃO

Quem dita as regras do mercado hoje é o consumidor, ou pelo menos boa parte delas. Em um mercado voltado á satisfazer as necessidades e desejos de cada indivíduo, toda a informação que sai dos usuários finais de produtos e serviços e chega às organizações tem grande valor. Cada pessoa age e pensa de acordo com uma série de fatores, tais quais, cultura, idade, classe social, crenças, valores; e sendo infinitos os fatores que podem influenciar em um comportamento, a tarefa de identificar esses diferentes desejos e oferecer algo capaz de supri-los é um desafio constantes para todas as empresas.

No ramo de Cama, Mesa e Banho, a situação não é diferente. Há alguns anos, esses artigos eram encontrados em lojas de departamento, que não tinham a capacidade de descobrir o produto certo para cada cliente, de forma individual. Muitas donas de casa e costureiras também faziam artesanalmente esses artigos, que eram adquiridos para satisfazer a necessidade física de aquecimento. Ao longo dos anos, assim como foi sendo incorporada tecnologia nesse segmento têxtil, foi aumentado, de forma exponencial, a variedade e qualidade dos produtos ofertados. O cliente torna-se, dia-a-dia, mais exigente, e as lojas que ofertam esses produtos precisam organizar esforços para diferenciar seus produtos em um mercado tão competitivo.

Sabe-se que é de fundamental importância uma empresa conhecer o que os seus clientes valorizam na prestação de um serviço, e se eles estão satisfeitos com o que lhes está sendo oferecido. Na medida que se sabe o que é importante para o cliente, a empresa tem a possibilidade de melhorar seu desempenho e seus resultados.

As organizações, muitas vezes, buscam incansavelmente prestar serviços que são totalmente desnecessários para o consumidor e ainda não trazem a luz detalhes que podem determinar a escolha desse cliente entre um ou outro concorrente. A melhor forma de avaliar o serviço prestado e alinhar as expectativas entre cliente e empresa é perguntando ao próprio cliente.

O presente trabalho propõe-se a coletar dados que possam responder a esta questão problema:

1. QUAL O PERFIL (PREDOMINANTE) DO CONSUMIDOR DAS LOJAS VARAL E O GRAU DE SATISFAÇÃO DESSE CLIENTE COM OS PRODUTOS E SERVIÇOS QUE LHE SÃO OFERECIDOS?

Para tanto, foi realizada uma pesquisa em duas etapas. Primeiramente foi feito um levantamento dos atributos percebidos pelos consumidores de produtos de Cama, Mesa e Banho. Estes atributos foram obtidos na chamada etapa qualitativa da pesquisa, através da técnica *da Rede Repertório de Kelly*. Em posse dos atributos, fez-se duas pesquisas em profundidade, uma com uma das gerentes de loja da Varal e uma com um representante comercial do segmento. O objetivo dessas duas últimas entrevistas era confirmar se os atributos levantados eram suficientes para a elaboração do questionário, instrumento de coleta da etapa seguinte. A pesquisa quantitativa deu-se através da aplicação de 392 questionários a clientes frequentadores das quatro filiais da empresa. Finalmente foram analisados os resultados obtidos sob várias óticas, dentre elas, análises cruzadas, análise fatorial, regressão múltipla. Como última etapa da pesquisa foi montada a “Janela do Cliente”, do conjunto de serviços e produtos prestados pela empresa. No final do trabalho são propostas algumas ações estratégicas.

Da mesma forma que as informações obtidas nas etapas de pesquisa foram essenciais para a construção do trabalho, a revisão bibliográfica fundamentou e esclareceu elementos que surgiram para as posteriores análises. Conceitos de marketing, como: comportamento, valor e satisfação para o cliente vieram ao encontro das informações coletadas.

Participante de um mercado em expansão após diversas mudanças, que possibilitou a entrada de novos *players* no mercado, torna-se indispensável avaliar quem é o consumidor da Varal, quais atributos são importantes para esse cliente em uma loja de Cama Mesa e Banho, e qual a satisfação do mesmo com estes atributos em relação ao que é oferecido pelas Lojas Varal.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO PRINCIPAL

- Mensurar o nível de satisfação dos clientes com os serviços prestados pelas Lojas Varal.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar o perfil de consumidor das Lojas Varal
- Identificar os principais atributos considerados pelos clientes da Varal quanto aos serviços oferecidos pela empresa.
- Mensurar o grau de importância que cada atributo representa, conforme as necessidades dos clientes da empresa.
- Mensurar o grau de satisfação que a Varal obteve em cada um dos atributos indicados como fundamentais por seus clientes na qualidade dos serviços prestados.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa nasce no ano de 1983 como lavanderia para hotéis e restaurantes. Já em 1985 abre um posto de coleta e entrega de roupas no centro da cidade de Porto Alegre. Dois anos depois, para aumentar a circulação de pessoas dentro do ponto-de-venda, decidiu-se colocar algumas mercadorias de cama, mesa e banho em exposição. Esse fato trouxe um grande diferencial, visto que os clientes dirigiam-se à loja muito mais por esses produtos do que pela lavanderia em si. Aos poucos, o número de fornecedores foi aumentando e as gôndolas e prateleiras foram enchendo. Reformas no local e admissão de novos colaboradores indicavam um crescimento muito saudável e seguro.

No final de 1994, foi inaugurado o segundo ponto-de-venda, dedicado somente ao comércio de mercadorias de cama, mesa e banho, no bairro Auxiliadora. Foi um passo importantíssimo para o que a Varal se tornaria no futuro próximo. Em 1999, a empresa adotou um novo conceito de loja, buscando a especialização em cama, mesa, banho e presentes, com mercadorias exclusivas e foco nas melhores marcas brasileiras e mundiais. Em 2004, a decoração interna e externa das lojas foi unificada, acompanhada da padronização do mix de mercadorias e atendimento, buscando seguir as tendências e fortificar a marca. Atualmente, a empresa é composta por quatro pontos-de-venda, localizados estrategicamente nos bairros Menino Deus, Auxiliadora, Rio Branco e Boa Vista.

Embora a preocupação com a qualificação constante - incluindo colaboradores, fornecedores, atendimento ao cliente, qualidade e diversidade de produtos e serviços - seja uma questão presente nas estratégias da organização, desde o ano de 2008 a empresa vem trabalhando de forma mais incisiva em qualificação e profissionalização de pessoas e processos, etapa natural que ocorre em determinado momento nas empresas familiares, que é o caso da Varal.

Foi criado um departamento de marketing e um departamento de compras, que antes estavam vinculados a área comercial e trabalhavam de acordo com as necessidades diárias. Atualmente, esses departamentos têm pessoas específicas, que trabalham de forma mais sistematizada e efetiva.

Por outro lado, houve a aquisição de um sistema de gestão integrado, que possibilita uma melhor análise de informações que antes eram ignoradas.

No momento em que a empresa começou a trabalhar com informações mais precisas, fruto de uma organização de seus processos internos, surgiu a necessidade de olhar para o mercado e descobrir como o cliente vê a empresa, quão satisfeito está com seus produtos e serviços, o que espera da empresa. Essas respostas possibilitarão um alinhamento das estratégias da empresa para os próximos anos, sendo elas posicionamento de mercado, planos de expansão, planos de marketing, entre outras.

A Varal está em um momento oportuno e pronta para uma pesquisa com seus clientes, e além disso, é essencial para um futuro administrador aprender a mensurar as expectativas de um consumidor e a capacidade de retorno da empresa. Em um mercado voltado para o consumidor faz necessário aprender a questionar e ouvir o cliente, para, a partir disso, traçar os planos de gestão. Um administrador precisa saber utilizar ferramentas como pesquisa de satisfação de consumidor e análise da janela do cliente para as tomadas de decisão.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

O principal objetivo desse capítulo é apresentar alguns temas relativos à teoria de *marketing* que deram base para a pesquisa e que serão necessários para uma compreensão das análises dos resultados. Os assuntos abordados são: comportamento do consumidor, concorrência, segmento de mercado, marcas, valor para o consumidor, satisfação, pesquisa de satisfação, janela do cliente, serviços, varejo e, por fim, uma caracterização do segmento de cama, mesa e banho.

4.1 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Muitos pesquisadores têm buscado explicar o comportamento do consumidor sob diversas óticas, desde as mais subjetivas, vindas da psicologia, até as mais exatas, trazidas por Kotler e Sheth.

“O ato de compra não surge do nada. Seu ponto de partida é a **motivação** que vai conduzir a uma **necessidade**, a qual, por sua vez, despertará um **desejo**. Com base em tal desejo, surgem as **preferências** por determinadas formas específicas de atender á motivação inicial(...)”. (KARSAKLIAN, 2000, p.19).

Partindo dessa idéia mais subjetiva, que fundamenta o comportamento do consumidor, chega-se a algumas definições mais pontuais, a fim de facilitar e tentar prever um possível comportamento específico.

Para Sheth (2001), o comportamento do cliente é definido como as atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais, que resultam em decisões e ações, como comprar e utilizar produtos e serviços, bem como pagar por eles.

Essa definição inclui três papéis que o cliente pode assumir:

- a) Usuário: pessoa que efetivamente consome ou utiliza o produto ou recebe os benefícios do serviço.
- b) Pagante: pessoa que financia a compra.
- c) Comprador: aquele que participa da obtenção do produto no mercado.

Já para Kotler (2000), o cliente pode assumir cinco papéis em uma decisão de compra:

- a) Iniciador: pessoa que sugere a idéia de comprar um produto ou serviço.

- b) Influenciador: pessoa cujo ponto de vista ou conselho influencia na decisão.
- c) Decisor: pessoa que decide sobre quaisquer componentes de uma decisão de compra: comprar, o que comprar, como comprar e onde comprar.
- d) Comprador: pessoa que efetivamente realiza a compra.
- e) Usuário: pessoa que consome ou usa o produto ou serviço.

A tomada de decisão do consumidor, portanto, varia de acordo com o seu papel no ato da compra e o tipo de decisão de compra. O comportamento do cliente ao comprar um litro de leite é diferente do comportamento ao comprar um carro, por exemplo.

Kotler (2000) propõe um modelo de estímulo e resposta para explicar o comportamento do consumidor, que recebe estímulos ambientais (econômicos, tecnológicos, políticos e culturais) e de marketing (produto, preço, ponto de venda e promoção). Esses estímulos, juntamente com as características do comprador, tais como características culturais, sociais, pessoais e psicológicas, influenciam no processo de decisão de compra.

“a cultura é o principal determinante do comportamento e dos desejos das pessoas. À medida que cresce, a criança adquire certos valores, percepções, preferências e comportamentos de sua família e de outras instituições”. (KOTLER, 2000, p. 183)

Outro fato é que os produtos podem ser classificados de acordo com sua disponibilidade: produtos de conveniência, de compra comparada ou especialidades, durabilidade; duráveis, não duráveis ou semiduráveis e em relação a tangibilidade, produtos tangíveis ou intangíveis, serviços. (PARENTE, 2000).

Em se tratando de uma questão tão abrangente como o comportamento do consumidor, fato é que diferentes tipos de produtos levam a diferentes processos e comportamentos de compra.

Ferrell, Hartline, Lucas e Luck (2000) sugerem que para um gerente de marketing tentar entender as estatísticas sobre o comportamento do consumidor e o uso dos produtos, um método eficaz é o modelo 5-W: *Who* (quem), *What* (o que), *Where* (onde), *When* (quando) e *Why* (por que). Cada um dos cinco pontos pode ser traduzido em uma pergunta:

- a) Quem são nossos consumidores atuais e potenciais?
- b) O que nossos consumidores fazem com nossos produtos?
- c) Quando nossos consumidores compram nossos produtos?
- d) Por que (e como) nossos consumidores selecionam nossos produtos?
- e) Por que os consumidores potenciais não compram nossos produtos?

As respostas dessas cinco perguntas devem nortear as ações dos gestores, estando elas sempre presentes nas tomadas de decisão.

4.2 CONCORRÊNCIA

Para Kotler (2000), o conceito de setor é um grupo de empresas que oferecem um produto ou uma categoria de produtos que são substitutos próximos uns dos outros. Imagina-se portanto que a concorrência ocorre dentro do setor em que a empresa está inserida. Porém, além da abordagem setorial, podemos utilizar a abordagem de mercado, onde concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes. De acordo com essa segunda abordagem de Kotler, um concorrente de um edredom, por exemplo, poderia ser portanto um ar condicionado.

Segundo Parente (2000), na disputa pelo mercado, as empresas precisam não apenas estar acompanhando e atendendo às necessidades dos consumidores, mas também dedicar uma atenção sobre como os consumidores avaliam a concorrência. Existem três indicadores:

- a) Fatia de mercado: mede a participação das vendas dos varejistas concorrentes no mercado.
- b) Fatia da lembrança: percentual de clientes que mais se lembra de certo concorrente, quando se pergunta por exemplo, “Qual a primeira marca que lhe vem á mente no setor varejista?”
- c) Fatia do coração: percentual de clientes que indica certo concorrente, quando perguntado “Nesse setor varejista, indique o nome da loja onde você mais gostaria de fazer compras.”

Aaker (1998) afirma que a lealdade (à marca) da base de consumidores reduz a vulnerabilidade da ação competitiva; os concorrentes podem ver-se desencorajados a investir recursos para atrair consumidores satisfeitos.

“para qualquer negocio, é dispendioso conquistar novos consumidores e é relativamente barato manter os existentes, especialmente quando esses últimos estão satisfeitos com a marca, ou até mesmo gostam dela. De fato, em muitos mercados há uma inércia substancial entre os

consumidores, mesmo que haja custos muito baixos para a mudança e baixo comprometimento desses para com a marca existente". (AAKER, 1998, p.19)

Para Ferrel (et. al, 2000) a maioria das empresas enfrenta quatro tipos básicos de concorrência:

- a) Concorrentes de marca, que vendem produtos similares em características e benefícios, aos mesmos consumidores e a preços similares;
- b) Concorrentes de produto, que competem na mesma classe de produtos, mas com produtos diferentes;
- c) Concorrentes genéricos, que vendem produtos muito diferentes, mas que resolvem o mesmo problema ou satisfazem à mesma necessidade básica do consumidor;
- d) Concorrentes no orçamento total, que competem pelos recursos financeiros limitados do mesmo consumidor.

4.3 SEGMENTO DE MERCADO

Vivemos em um mercado global, onde empresas de todo o mundo descobriram como se diferenciar da concorrência, criando um produto melhor para uma parte muito pequena do mercado e depois orientando seus apelos promocionais apenas para esses clientes. (SHETH, 2001). Uma das formas de diferenciação no mercado é a segmentação.

Um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compras similares. (KOTLER 2000)

Supõe-se que os compradores de determinado segmento tenham preferências e necessidade muito similares.

Para Ferrel (et. al, 2000) apesar de haver uma grande variedade de fatores que podem ser usados para dividir os mercados em agrupamentos homogêneos, a maioria deles concentra-se em três categorias gerais: segmentação demográfica, segmentação psicográfica e segmentação por benefício desejado.

Na primeira categoria o mercado pode ser segmentado a partir de fatores como sexo, idade, renda e educação. Já a segunda categoria não parte de variáveis tão fáceis de mensurar, ela trata com o que as pessoas pensam e sentem, não com o que elas realmente são. Atitudes,

interesses, opiniões poderiam ser formas de segmentar o mercado nessa segunda categoria. A terceira categoria, segundo os autores, é a verdadeira segmentação de mercado; algumas pessoas compram um novo carro para transporte, outras por apelo sexual e por motivos sociais, enquanto ainda outras, por senso de poder e velocidade. A empresa é mais eficiente quando sabe quais benefícios específicos as pessoas estão procurando ao comprar o seu produto.

Segundo Kotler (2000), a segmentação de mercado deve ser revista periodicamente, pois os segmentos de mercado estão sempre mudando. Um modo de descobrir novos segmentos é investigar a hierarquia dos atributos que os clientes procuram antes de escolher uma marca.

4.4 MARCAS

Segundo Aaker (1998, p. 7), uma marca é um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes. Assim, uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos.

A marca é uma promessa do vendedor de oferecer, de forma consistente, um grupo específico de características, benefícios e serviços aos compradores. As melhores marcas apresentam uma garantia de qualidade. (KOTLER & ARMSTRONG, 1995).

Justamente por se tratar de uma promessa, envolvendo, portanto, confiança entre as partes (ou pelo menos de uma delas), as marcas fortes tem um alto grau de valorização.

O patrimônio da marca, segundo Aaker (1998), relaciona-se ao seu grau de reconhecimento, à qualidade percebida, a fortes associações emocionais e mentais e a outras propriedades, como *patentes, marcas comerciais e relacionamento nos canais*.

Outro fator importante, citado por Aaker, (2000, p. 8) é que “a marca permite reduzir a primazia do preço sobre a decisão de compra e acentuar as bases de diferenciação”. Ele sustenta que quando se tem uma marca forte e reconhecida no mercado, é possível que se oferte o produto a um preço *premium*, superior ao preço dos outros concorrentes. A diferença positiva no lucro poderá ser reinvestido na criação de mais valor para a marca.

O cuidado básico na preservação das marcas é nunca deixar de ver o consumidor como seu verdadeiro dono. Isso é o que diz Jaime Troiano, da Jaime Troiano Estratégias de Consumidor, pois, segundo ele, as marcas não suportam aventuras que violentem sua personalidade. Isso deixa o consumidor confuso e desorientado. Por isso, as marcas devem evoluir sem deixar de ser aquilo que têm de essencial em seus valores e características básicas. (KARSAKLIAN, 2000, p.183).

4.5 VALOR PARA O CONSUMIDOR

Os clientes avaliam qual oferta proporciona o maior valor, maximizando-o dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e receita. Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor. (KOTLER, 2000)

Agrega-se valor quando as necessidades são satisfeitas. Em um mundo onde a maioria dos consumidores tem suas necessidades básicas atendidas, agrega-se valor eficientemente por meio da satisfação das necessidades de percepção dos clientes – suas necessidades estéticas”. (BERND SCHIMITT e ALEX SIMONSON, 2002, p.17)

De acordo com Abraham Maslow (1970), há uma hierarquia indo de necessidades básicas (sobrevivência e segurança) até necessidades de ordem superior. Seguindo Maslow, necessidades experimentais e estéticas são necessidades de ordem superior, que indivíduos só procuram quando as necessidades básicas foram satisfeitas.

4.6 SATISFAÇÃO

A definição de satisfação para Kotler (2000), é que a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente

ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado. (KOTLER, 2000, p.58)

As organizações visam alcançar ou superar as expectativas dos clientes, ou então minimizar a insatisfação, até o ponto em que a “(...) insatisfação seja ausente, ou suficientemente baixa a fim de evitar a decisão final de mudar”. (AAKER, 1998, p 46)

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 da performance atual e de longo prazo de uma empresa ou mercado.

Muitas empresas estão objetivando a alta satisfação porque clientes meramente satisfeitos mudam facilmente de fornecedor quando aparece uma oferta melhor. Os que estão altamente satisfeitos estão muito menos propensos a mudar. Um alto nível de satisfação ou encantamento cria um vínculo emocional com a marca, não apenas uma preferência racional. (KOTLER, 2000)

4.7 PESQUISA DE SATISFAÇÃO

“A pesquisa de marketing é a identificação, coleta, análise, e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva e seu uso para assessorar a gerência na tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas (e oportunidades) de marketing”. (MALHOTRA, 2001, p.45)

A mensuração da satisfação é um processo, não um episódio de pesquisa. Ela visa transformar dados obtidos dos consumidores em dados de decisão, aliando uma atitude de melhoria do desempenho à sobrevivência e à lucratividade (MOTTA, 2002).

Sheth (2001) afirma que, de acordo com algumas estimativas, custa cinco vezes mais atrair um novo cliente do que conservar um cliente antigo. Ele também explica que 96% dos clientes insatisfeitos não se queixam de atendentes rudes, mas 90% deles não voltam a comprar do mesmo fornecedor, ou contam sua história para pelo menos nove outras pessoas.

Percebe-se portanto a importância de medir periodicamente a satisfação dos clientes, para que se faça um alinhamento entre o que o cliente valoriza e espera e como a empresa está entregando seus produtos e serviços a esse cliente.

Rossi e Slongo (1998) ressaltam que empresas com altos níveis de satisfação de clientes apresentam escores de rentabilidade acima da média. Evidenciam também que a pesquisa de satisfação proporciona outros benefícios, como uma percepção mais positiva dos clientes quanto à empresa, informações precisas e atualizadas sobre as necessidades dos clientes, e a confiança desenvolvida em função da maior aproximação com o cliente.

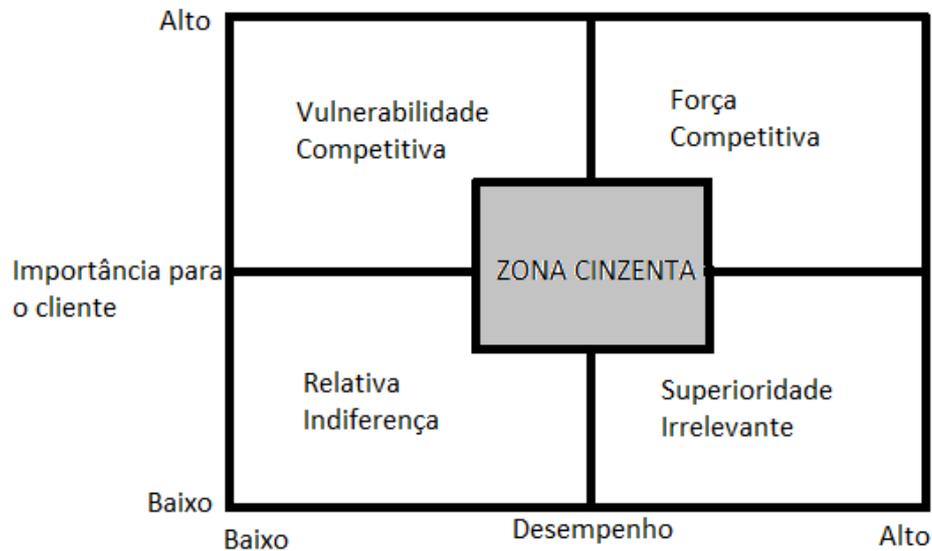
4.8 JANELA DO CLIENTE

Há um método para se analisar o grau de satisfação dos clientes, em relação a alguns atributos de produto e/ou serviço, juntamente com o desempenho da empresa, em relação á eles. Esse método é chamado de Janela do Cliente.

Albrecht e Bradford (1992) relatam que a Janela do cliente é uma matriz de atributos que cruza duas variáveis. A primeira variável é a importância, que é percebida pelo cliente através dos produtos ou serviços; e a segunda variável é a satisfação que o cliente sente em relação a esses atributos.

Para a construção da matriz de atributos é necessária um pesquisa com os clientes com o intuito de mostrar a importância e a satisfação do cliente com alguns atributos dos produtos e serviços prestados pela empresa. Cada atributo exige uma matriz diferente, ou seja, uma matriz por atributo analisado.

A figura 1, abaixo, mostra os quatro posicionamentos dos atributos da Janela do Cliente descritos por Albrecht e Bradford (1992):



Fonte: Adaptado de Karl Albrecht and Lawrence J. Bradford (1992, p.157)

Figura 1 – “Janela do cliente”

Fonte: Adaptado Karl Albrecht and Lawrence Bradford

- **Vulnerabilidade Competitiva:** Alta importância e Baixo desempenho
Nesse quadrante os atributos avaliados pelo cliente tem grande importância mas a empresa tem um baixo desempenho, menor que a média. Para melhorar a posição a empresa precisa aumentar o nível de desempenho nesse atributo.
- **Força Competitiva:** Alta importância e Alto desempenho
Esse é o quadrante ideal para a empresa. Seu desempenho é alto e o cliente valoriza muito esse atributo. As notas da empresa são acima da média.
- **Relativa Indiferença:** Baixa importância e Baixo desempenho
Essa é uma zona rara. A importância que o cliente dá a esse atributo é baixa, bem como o desempenho da empresa. Por isso é uma zona de relativa indiferença. A empresa pode passar a mostrar ao cliente a importância desse atributo, para que o cliente passe a valorizá-lo.
- **Superioridade Irrelevante:** Baixa importância e Alto desempenho
Nessa zona a empresa tem um desempenho acima de média em um atributo que o cliente não valoriza. A opção da empresa é aumentar a percepção do cliente sobre a importância desses atributos. Logo, esse atributo passará a pertencer a zona de Força competitiva.
- **Zona Cinzenta:** Importância neutra e Desempenho neutro

Esse quadrante também poderia ser chamado de *zona de indiferença*. A empresa está na média dos concorrentes. O desempenho e a importância não são altos nem baixos. Essa zona é perigosa na medida em que não há diferenciação no mercado.

4.9 SERVIÇOS

Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto. (KOTLER, 2000)

Atualmente, a grande parte das empresas que ofertam essencialmente produtos passam a ofertar algum tipo de serviço agregado, como forma de diferenciação. Os níveis de serviço, portanto, variam, mas segundo Kotler (2000), algumas generalizações são seguras:

- a) os serviços podem ser baseados em *equipamentos*, como as lavagens automáticas de carros, ou *peessoas*, como os prestadores de serviços de contabilidade.
- b) alguns serviços exigem a *presença do cliente*, como no caso de uma cirurgia cerebral, e outros não, como no caso de um conserto de um carro.
- c) há serviços que atendem a uma *necessidade pessoal*, e outros atendem a uma *necessidade empresarial*. Muitos médicos estabelecem preços diferentes para consultas a pacientes particulares e a funcionários de uma empresa que tenham plano de saúde.
- d) os prestadores de serviço diferem em *objetivo*, com ou sem fins lucrativos, e em *propriedade*, privados ou públicos.

Os serviços apresentam quatro características principais:

- a) Intangibilidade: ao contrário de produtos físicos, eles não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos. A fim de reduzir essa incerteza, os compradores procurarão por sinais ou evidências da qualidade do serviço. Deduzirão a qualidade com base nas instalações, nas pessoas, nos equipamentos, no material de comunicação, nos símbolos, nos preços percebidos.
- b) Inseparabilidade: de modo geral, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Além disso, a pessoa encarregada de prestar o serviço é parte dele.
- c) Variabilidade: pelo fato de dependerem de quem o fornece, além de onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis.

d) Perecibilidade: serviços não podem ser estocados.

Segundo Kotler (2000), quando um produto não pode ser facilmente diferenciado, a chave para o sucesso competitivo pode estar na adição de serviços valorizados e na melhoria da sua qualidade. Qualificação no atendimento ao cliente e aumento nos prazos de pagamento poderiam ser alguns exemplos de serviços agregados a venda de um produto.

4.10 VAREJO

De acordo com Parente (2000), varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. Uma venda por telefone, correio, internet são atividades varejistas, bem como o varejo com loja. Os varejistas compram, recebem e estocam produtos de fabricantes ou atacadistas para oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para a aquisição de produtos.

Kotler (2000) define que os varejistas podem oferecer quatro níveis de serviço:

- a) Auto-serviço: base de todas as operações de desconto.
- b) Seleção: os próprios clientes encontram os produtos que querem comprar, embora possam pedir ajuda.
- c) Serviço limitado: são expostas mais mercadorias á venda, e os clientes precisam de mais informação e ajuda.
- d) Serviço completo: os vendedores estão prontos a ajudar em todas as fases do processo de procurar, comparar e selecionar.

Assim como o produto tem um ciclo de vida, há o ciclo de vida do varejo. Segundo Parente (2000), ao descobrir o período em que sua loja se encontra, o varejista encontra mais elementos para definir as melhores estratégias para otimizar seus resultados. As fases seriam: introdução – poucos concorrentes diretos e lucros baixos; crescimento – expansão de vendas e lucros; maturidade – crescimento de vendas estabilizado, concorrência intensa, diminuição de lucros; e, finalmente, o declínio - vendas e lucro em queda, cedendo espaço para modelos mais competentes e melhor ajustados ao mercado.

Costa (2003), ao aplicar os conceitos de marketing ao varejo define que o marketing de varejo pode ser direcionado para a criação de espaços atraentes e confortáveis aos olhos do cliente.

Já PEREIRA e SANTOS (1995) acreditam que os pontos mais importantes na estratégia de marketing de varejo são: marketing, fidelização de cliente, comunicação clara, mix de marketing, boa localização e as estratégias competitivas para clientes.

4.11 SEGMENTO DE CAMA MESA E BANHO

O setor têxtil brasileiro, apesar de ter tido grande significância no desenvolvimento do país em décadas passadas, hoje passa por sérias dificuldades de crescimento. Garcia (1994), ao fazer um breve histórico do setor, destaca sua importância para a indústria antes da década de 50: “*A produção têxtil cresceu por todo o período da Segunda Guerra Mundial. Em 1941, o país era o segundo maior produtor mundial de tecidos, tendo se tornado o principal fornecedor de têxteis para o mercado latino-americano*” (GARCIA, 1994, p.84).

No entanto, com o passar do tempo, a importância da indústria têxtil foi diminuindo, dando espaço ao desenvolvimento de outros setores, como o automobilístico, por exemplo, e atualmente se faz necessária a intervenção do governo, com políticas anti-*dumping*, diminuição da carga tributária e até atenção à concorrência desleal, para que o setor retome seu crescimento.

O Brasil possui fatores naturais que favoreceram o desenvolvimento do setor ao longo dos anos. Por se tratar de um país com grande território e grande diversidade cultural, houve a possibilidade de que cada região brasileira atuasse de modo diferenciado na cadeia têxtil, sempre inovando nos meios de produção, criando e misturando tramas e fios, bem como no tratamento de tecidos. Outro fator importante foi o investimento pesado das indústrias em novos parques industriais e em novas tecnologias de produção, buscando assim um processo produtivo que permitisse uma produção em maior escala e uma competitividade no mercado mundial. Tal esforço colocou o Brasil na atual posição de sexto maior produtor mundial no setor têxtil, ainda que sua participação no comércio mundial seja pequena, cerca de 1%, índice divulgado no site guia têxtil; possuindo também um dos maiores parques fabris do planeta.

Apesar de o setor estar em retração, o mercado interno brasileiro está aquecido, e houve um aumento de consumo de têxtil impulsionado pelo crescimento de renda da classe C, bem como um barateamento nos custos dos produtos, advindos de novas tecnologias adotadas pelas indústrias.

O segmento de Cama, Mesa e Banho está inserido no setor têxtil e faz parte do contexto de estudo deste trabalho; mais precisamente este segmento na cidade de Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul.

Existem diferentes tipos de empresas que comercializam produtos deste segmento em Porto Alegre, desde hipermercados, como o Zaffari Bourbon por exemplo, passando por lojas de departamento, como a Riachuelo, até lojas especializadas, como a Rainhas das Noivas, Mmartan, Lojas Varal; entre outras. De acordo com a classificação de Kotler (2001), nas lojas de especialidade há um maior sortimento dentro da linha de produtos, um atendimento especializado. Em outros tipos de varejo, como supermercados e lojas de departamento, a variedade de produtos dá espaço a quantidade de peças, logo, tem-se uma pequena variedade, grande quantidade de peças, preço reduzido e pouco, ou nenhum atendimento ao cliente.

Artigos de Cama, Mesa e Banho têm algumas peculiaridades, em relação ao seu consumo, que merecem ser destacadas. Por se tratarem de produtos com uma durabilidade grande, muitas vezes mais de uma década, e não estando totalmente ligado à moda - e sua grande capacidade de total renovação em curtos períodos de tempo - tais artigos incitam que o consumidor faça uma boa pesquisa de preço antes de adquiri-los, não o fazendo por impulso, como no caso do vestuário de forma geral, e se proponha a pagar um valor relativamente alto por tais produtos. Além disso, na cidade de Porto Alegre, a maioria das lojas especializadas são lojas de rua e não de *shoppings center*, revelando que o cliente se dispõe a ir ao encontro do produto, fazendo então uma compra programada e comparada.

Seguindo a tendência atual de lojas próprias, muitas fábricas do setor têm buscado uma aproximação com o seus consumidores finais através de lojas desse tipo. Grandes indústrias têxteis, como a Altenburg, Buddemeyer e Trussardi, tem suas lojas próprias em São Paulo e no Rio de Janeiro.

5 MÉTODO

Conforme Rossi e Slongo (1998), a pesquisa de satisfação deve ter duas fases distintas: uma de natureza exploratória e qualitativa, com o objetivo de gerar os indicadores de satisfação, e outra fase com natureza descritiva e quantitativa, a qual deverá mensurar o grau de satisfação dos clientes.

Os dados coletados durante essas duas fases da pesquisa foram analisados posteriormente sob a ótica da “Janela do Cliente” (*Customer Window*), com o objetivo de avaliar a satisfação dos clientes das Lojas Varal com os produtos e serviços que lhe são oferecidos.

5.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA: ETAPA QUALITATIVA

Para Malhotra (2001) a pesquisa exploratória, baseada em pequenas amostras, proporciona insights e uma compreensão do contexto do problema. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação, para que o pesquisador possa se familiarizar com o assunto que será pesquisado. Entretanto, o autor alerta que os resultados obtidos nessa etapa da pesquisa não podem ser tomados como conclusivos, e utilizados para fazer generalizações em relação ao público-alvo; eles precisam ser analisados juntamente com a etapa quantitativa, pois as duas etapas são complementares para a pesquisa, e não concorrentes.

Em se tratando de pesquisa de satisfação, Motta (2002) defende que é necessário começar-se pela análise livre e flexível das atitudes, motivações, sensações, e do contexto em que se inserem os consumidores. Uma pesquisa qualitativa gera resultados que não se obtêm por procedimentos estatísticos, caracterizando-se por uma agilidade e flexibilidade, de modo que tanto as perguntas quanto as respostas rejeitam padrões. De uma forma resumida, o objetivo de uma etapa qualitativa é descobrir o que deverá ser incluído no questionário que será aplicado aos clientes.

Com o objetivo de trazer à luz as variáveis, foram aplicadas onze entrevistas usando a técnica denominada *Rede Repertório de Kelly*. Conhecida como “teoria dos constructos pessoais”, *Rede Repertório de Kelly* parte do princípio que os esquemas de conceituação das

peessoas, as estruturas cognitivas de representação de si próprio e do mundo exterior determinam o comportamento individual. Para realização desta etapa, foram confeccionados seis cartões brancos com o logotipo e o nome por extenso de seis empresas que trabalham com o segmento de cama, mesa e banho. As empresas eram as seguintes:

- Bedding Store
- Luxúria
- Mmartam
- Rainha das Noivas
- Varal
- Zaffari Bourbon

As pessoas entrevistadas pertenciam a classes sociais diferentes, tinham idades diferentes e conheciam ou não a Loja Varal. O objetivo era trazer o maior número de variáveis possível, por isso a necessidade de se obter diferentes tipos de consumidor.

Os seis cartões eram apresentados ao entrevistado com a seguinte pergunta: “Quais dessas lojas o senhor (a) conhece?”. Apenas o grupo das empresas que eram conhecidas pelo entrevistado eram utilizados ao longo da pesquisa. O número de empresas conhecidas eram mostrados de dois a dois (aleatoriamente) com a pergunta: “Quais são as diferenças e semelhanças entre essas duas empresas?”. Após feita a comparação entre as duas primeiras empresas, eram apresentados dois novos cartões, seguidos da mesma pergunta, e assim sucessivamente. Foi utilizado o método de reposição dos cartões, ou seja, um mesmo cartão era mostrado diversa vezes ao entrevistado, combinado com diferentes concorrentes. As entrevistas pararam de ser aplicadas no momento em que as variáveis trazidas pelos entrevistados começaram a se repetir. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para que nenhuma informação fosse perdida.

Após a transcrição das entrevistas, percebeu-se que algumas variáveis sugeridas por literaturas específicas não foram citadas pelos entrevistados. Essas variáveis foram, então, inseridas no questionário, por acreditar-se em sua relevância no assunto pesquisado.

A etapa posterior às entrevistas individuais foi uma pesquisa em profundidade com uma das gerentes de loja da empresa, buscando a visão de um *expert* em cama, mesa e banho, bem como no contato direto com o consumidor. Foram apresentadas todas as variáveis obtidas nas etapas anteriores, classificadas de acordo com o número de vezes em que a variável foi mencionada, e a partir disso foi perguntado se havia algo mais a ser acrescentado ao questionário. A entrevista teve duração de trinta minutos. Da mesma forma, foi feita uma entrevista com, um representante comercial, um fornecedor de Cama e Banho. Essa segunda

entrevista durou cerca de 10 minutos. Utilizou-se o mesmo processo da pesquisa com a gerente de loja.

Todas as variáveis dessa etapa da pesquisa foram relacionadas e agrupadas de acordo com seu grau de semelhança para serem utilizadas na etapa quantitativa. Esses atributos foram relacionados no anexo A.

5.2 PESQUISA DESCRITIVA: ETAPA QUANTITATIVA

A etapa de pesquisa quantitativa é posterior a etapa qualitativa. Neste momento, os objetivos já estão mais bem definidos, e o procedimento da coleta de dados passa a ser formal e melhor estruturado. Segundo Malhotra (2001, p. 155) “[...]a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística”.

Motta (2002) defende que a pesquisa quantitativa impõe uma estrutura predeterminada aos respondentes, homogeneiza a coleta de dados e permite inferências mais confiáveis do que a pesquisa qualitativa. Por meio dela, mensura-se tanto o grau de satisfação quanto a importância atribuída pelos entrevistados às características de um serviço.

O questionário (vide anexo B), construído com as variáveis que surgiram na etapa qualitativa da pesquisa, foi submetido a um pré-teste para ser analisado numa situação real de coleta de dados, visando detectar possíveis falhas que viessem a impactar na pesquisa. Foram aplicados sete questionários em duas das quatro lojas Varal e foi detectado que no bloco de percepções da marca havia muitas afirmações, o que acabava confundindo o entrevistado, bem como prolongando a aplicação do questionário. Foram retiradas duas afirmações desse bloco de perguntas.

Antes de finalizar o questionário, foi feita uma reunião com um dos diretores da empresa, para uma última verificação nas perguntas. A partir desse momento foram acrescentadas duas questões ao questionário.

O questionário foi aplicado nas dependências das lojas Varal entre os dias 21 de maio de 2011 e 04 de junho de 2011. Foram utilizadas quatro pessoas, uma em cada loja, do departamento de marketing da empresa. As pesquisas foram aplicadas de segunda a sábado, levando em conta a proporção de tickets diários por dia da semana; ou seja, se segunda-feira representa 10% dos tickets da semana, neste dia foram aplicados 10% dos questionários.

O número total de questionários aplicados foi 392, sendo 100 questionários na loja 01, 100 questionários na loja 2, 98 questionários na loja 3 e 94 questionários na loja 4.

O número de questionários projetados era de 400 questionários, 100 por loja, mas esse número ficou um pouco aquém do projetado, devido ao número de clientes que efetivamente compraram nesse período.

O instrumento de coleta de dados era curto, seu preenchimento levava cerca de 8 minutos. Entretanto, muitos clientes recusavam-se a preenchê-lo, devido a falta de tempo. Foi notado que o grau de recusa de participação na pesquisa foi diferente entre as lojas. Em algumas lojas o cliente vai com mais calma, logo, gostou de ser ouvido, deu diversas sugestões de melhoria. Já em outras lojas, o cliente aparentava mais pressa, estava no intervalo de almoço, indo buscar os filhos no colégio, indo para o trabalho; e, nesse caso, havia mais recusa na participação.

Os entrevistadores participaram do pré-teste da pesquisa, e foram treinados para aplicação do mesmo. Um aspecto relevante foi o rodízio dos entrevistadores entre as lojas, com o objetivo de diminuir o viés que o entrevistador pode dar á pesquisa.

Não havia filtro na pesquisa, todos os clientes que comprassem poderiam responder ao questionário.

O questionário contemplou primeiramente os dados pessoais do cliente, tais como gênero, idade, profissão, bairro em que reside, formação, estado civil entre outros. Logo após havia um bloco com perguntas de percepção da marca, como por exemplo a concordância com a afirmação que “a Varal é uma loja moderna”. No terceiro bloco estavam as perguntas de satisfação, as quais avaliavam os produtos e serviços oferecidos pela empresa. Neste bloco também estava uma pergunta em relação a concorrência, onde o cliente deveria assinalar sua concordância com as afirmações “A Varal (em relação aos concorrentes) é mais cara que os demais?” e ainda, “A Varal (em relação aos concorrentes) é mais barata que os demais?”. Caso o cliente demonstrasse dúvida em relação a escala utilizada para medir a satisfação, era mostrado um cartão (vide anexo B) com uma escala.

5.3 POPULAÇÃO DA AMOSTRA

O conceito de definição de população criado por Motta (2002) é “População é o conjunto de todos os elementos de interesse da pesquisa, definidos ou identificados por

dimensões comuns – por exemplo, todos serem clientes de uma mesma organização. (MOTTA, 2002, p. 94)

Partindo dessa idéia, foi definido que a população da pesquisa seria treze mil pessoas, já que esse é o número de clientes cadastrados pela Varal, de 2004 a 2010.

Dentro dessa população, existem clientes ativos e inativos, e pertencem a esse segundo grupo clientes que não visitam nenhuma das lojas há mais de dois anos. O critério de tempo que leva um cliente a tornar-se inativo, utilizada pela empresa (dois anos) está baseada em uma pesquisa de perfil de consumidor feita no ano de 2008. Nessa pesquisa tem-se que o cliente da Varal costuma visitar alguma das lojas três vezes por ano, normalmente a cada troca de estação.

Segundo Motta (2002) o grupo de clientes ativos é o principal foco na medida de satisfação, já que atualmente consomem o serviço. São eles que propiciam as informações mais pontuais para as decisões de melhorias, pois descrevem o principal cenário de satisfação. (MOTTA, 2002, pg. 95)

Por se tratar de uma população bastante grande, foi utilizada uma amostra da população para se aplicar a pesquisa. A amostra foi dividida entre os quatro pontos de venda que a empresa possui em Porto Alegre. Foram aplicados aproximadamente 100 questionários por loja, totalizando 400 questionários. O número de questionários ficou o mesmo em cada uma das lojas já que o número de tickets médios diários é semelhante entre as filiais. Quis-se aumentar a amostra para que fosse possível fazer uma análise não somente do grupo Varal, mas também uma análise por filial.

5.4 FONTE DE DADOS: PRIMÁRIOS E SECUNDÁRIOS

Malhotra (2001) define dados primários como dados originados pelo pesquisador para a finalidade específica de solucionar o problema em pauta. (MALHOTRA, 2001, p. 127).

Os dados secundários, para o autor são aqueles coletados para fins diferentes do problema em pauta; eles são obtidos de forma mais fácil e barata que os dados primários. Esses dados muitas vezes já estão tabulados e até analisados. Muitas podem ser as fontes desses dados, como a própria empresa, publicações, governos, entre outras.

As fontes de dados para a pesquisa de satisfação na Varal foram os questionários aplicados na empresa, caracterizados como as fontes primárias; e análise de pesquisas

anteriores da empresa, entrevista com diretores, dados retirados do sistema gerencial, bem como, consulta bibliográfica, foram os dados secundários para a pesquisa.

6 ANÁLISE E RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos através da etapa quantitativa da pesquisa. As análises foram realizadas com auxílio do *Sphinx* e do *Excel*. Inicialmente é descrito o perfil da amostra geral e da amostra por filial, caracterizando os respondentes. A seguir são apresentados os resultados das variáveis que visavam medir o grau de satisfação do cliente, com os produtos e serviços prestados pela Varal.

Finalmente são mostrados cruzamentos relevantes entre algumas variáveis; e análises multi-variadas, do tipo Análise Fatorial Confirmatória e Regressão Múltipla. Concluindo esse capítulo, é apresentada a *Janela do Cliente do Conjunto de Produtos e Serviços da Varal*, obtida através dos cruzamentos e das médias de importância e satisfação com os atributos pesquisados.

6.1 PERFIL DA AMOSTRA

O primeiro bloco de questões do questionário compreendeu os dados pessoais dos respondentes, sendo eles gênero, idade, profissão, bairro em que reside, formação, estado civil, se o entrevistado possui filhos, quantos filhos, com quantas pessoas mora e com que frequência compra na Varal.

6.1.1 Gênero

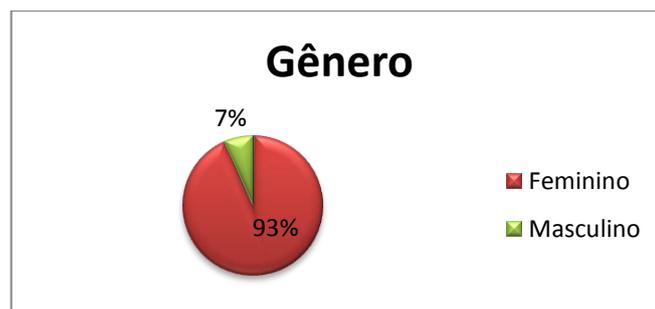


Figura 2 – Gênero
Fonte: Coleta de dados

Dos 392 entrevistados, 93% são mulheres e 7% são homens. Certamente essa proporção é válida para a população. Como o produto está muito relacionado á casa, são as mulheres que costumam liderar todo o processo de compra.

6.1.2 Idade

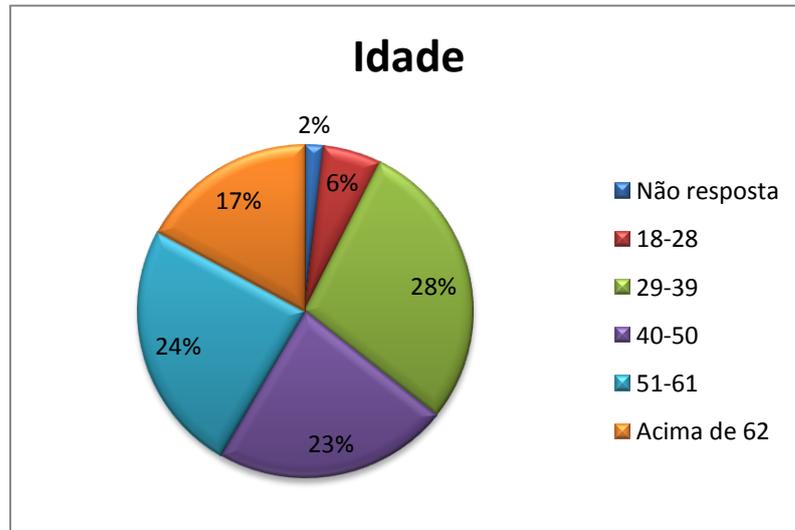


Figura 3 – Idade
Fonte: Coleta de dados

A maior concentração de clientes da Varal, 28%, está na faixa de 29-39 anos, porém cerca de 75% dos clientes da Varal estão entre os 29 e 61 anos de idade. Pode-se dizer então que a faixa etária predominante é a adulta. A jovem e a sênior, juntas, significam 23% da amostra.

6.1.3 Ocupação



Figura 4 – Ocupação
Fonte: Coleta de dados

A questão sobre a ocupação do entrevistado era uma questão aberta no questionário, e apareceram 70 ocupações diferentes. A lista completa está no apêndice C deste trabalho. As ocupações com maiores frequências estão representadas no gráfico acima. Também foi inserida a ocupação “Arquiteta/Decoradora”, mesmo a frequência não sendo muito alta, 3% dos entrevistados. A Varal possui um trabalho com esse tipo de profissional, era esperado, portanto, que esse número fosse mais significativo.

Do total de questionários, 13% das pessoas são aposentadas, seguidas por 11% de empresárias/administradoras. Sete entrevistados não responderam essa questão.

6.1.4 Zona de residência

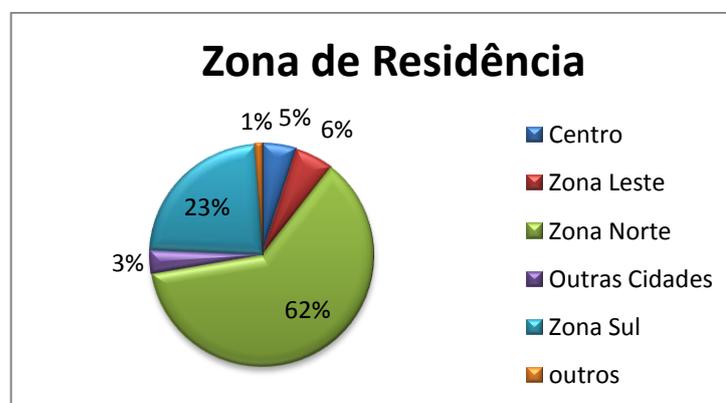


Figura 5 – Zona de residência
Fonte: Coleta de dados

Para essa análise, Porto Alegre foi dividida em quatro zonas, de acordo com o apêndice E deste trabalho. Ainda há o agrupamento “outras cidades”, onde estão os clientes que não moram em Porto Alegre, e “outros” que são bairros não encontrados dentre os bairros de Porto Alegre, para a classificação.

A zona com maior concentração de cliente da Varal é a zona norte, tendo 62% da residência da amostra. Uma das filiais da empresa está na zona sul, e três estão na zona norte; isso reflete a grande concentração nessa região.

6.1.5 Formação

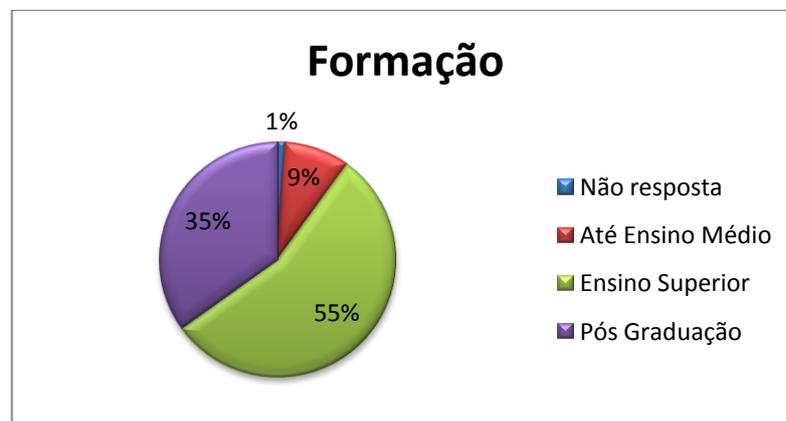


Figura 6 – Formação
Fonte: Coleta de dados

Percebe-se que a maior parte dos clientes da Varal, 55%, estão cursando ou concluíram o ensino superior. Dos clientes entrevistados, 90% têm ensino superior. Essa informação é importante para avaliar não só características do consumidor, mas também preparar a equipe de vendas para esse tipo de cliente. O cliente com maior grau de instrução tende a ser também mais exigente, mais questionador, portanto, a equipe precisa estar preparada com profundo conhecimento dos produtos e facilidade de expressão.

6.1.6 Estado civil

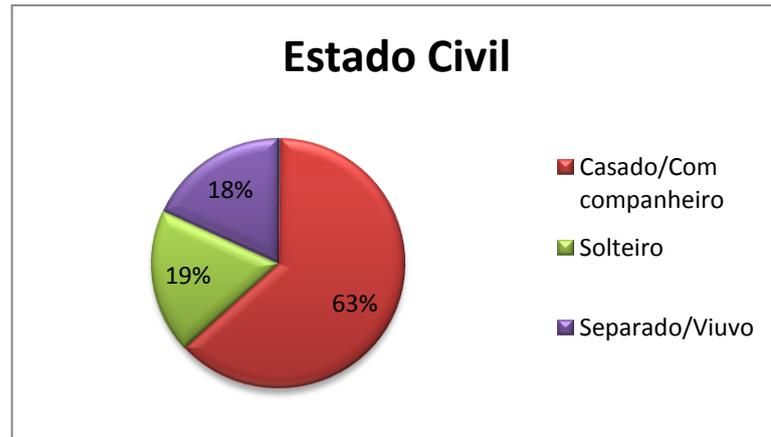


Figura 7 – Estado civil
Fonte: Coleta de dados

O estado civil predominante entre os clientes da Varal é casado/com companheiro, com 63% de frequência. A frequência de separado/divorciado e solteiro é de 37%. Pode-se dizer que a maioria dos consumidores não compra somente para si, mas para pelo menos 2 pessoas. Isso pode refletir não somente no número de peças vendidas por cliente mas também na diversidade de estampas dos produtos, por exemplo. O mesmo produto precisa agradar a duas pessoas.

6.1.7 Número de filhos



Figura 8 – Número de filhos
Fonte: Coleta de dados

Do total de entrevistados, 67% possuem filhos e 33% não possuem. A maioria dos clientes tem filhos, também porque o percentual de clientes solteiros da empresa é de apenas 19%.

A frequência de clientes que possui um ou dois filhos é semelhante, 27% e 26% respectivamente. No item 6.1.16 deste trabalho é feita uma análise através das médias de filhos por entrevistado.

6.1.8 Número de pessoas com quem reside



Figura 9 – Número de pessoas por residência

Fonte: Coleta de dados

O objetivo de perguntar com quantas pessoas o entrevistado morava, era saber, se os solteiros moravam com mais alguém, se os casados moravam com os pais, por exemplo. Uma pessoa que mora com os pais provavelmente compra para sua família e também para os seus pais, ou seja, a Varal pode potencializar sua venda para uma única pessoa.

É visto que apenas 18% dos clientes moram sozinhos, sendo que o percentual de solteiros e separados/divorciados é de 37%. O percentual de quem mora com 4 pessoas ou mais também é significativo, 7%.

6.1.9 Frequência de compra na Varal

A questão sobre frequência de compra aparecia de forma fechada no questionário. Notou-se que alguns clientes tinham certa dificuldade de mensurar o número de visitas à loja. Argumentavam que para compras para uso próprio, a frequência poderia ser de 2 vezes por ano, mas que muitas vezes iam apenas para comprar algum presente. Na medida em que as

peessoas têm um cotidiano tão tumultuado, às vezes fica difícil lembrar quando foi a última visita à empresa. Apesar desse possível viés, a maior frequência apareceu na compra a cada estação, conforme é mostrado na tabela abaixo.

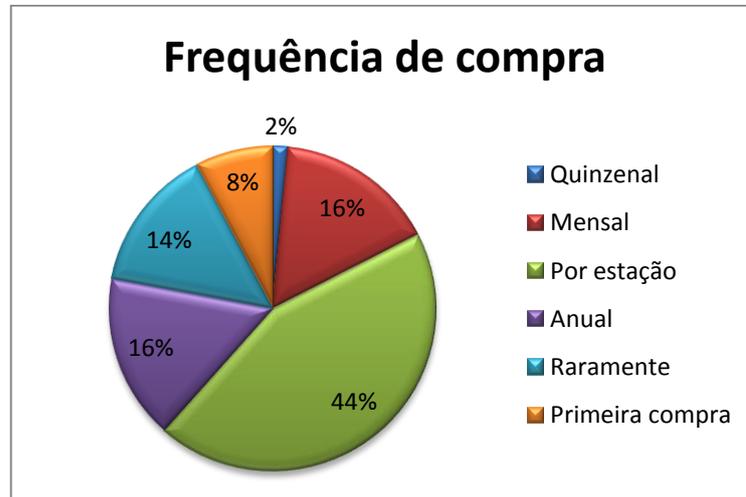


Figura 10 – Frequência de compra

Fonte: Coleta de dados

A maior parte dos clientes da Varal compra a cada estação, ou seja, de 3 a 4 vezes por ano. Isso significa que a equipe precisa estar atenta às possíveis necessidades do cliente, já que, a próxima vinda dele na loja, ocorrerá provavelmente após três meses.

Se reagruparmos essas frequências em “muito frequente”, “frequente” e “pouco frequente”, sendo “quinzenal/mensal” o primeiro grupo, “por estação” o segundo, e “raramente/anual” o terceiro grupo, teríamos então essas frequências: 18%, 44% e 30%, respectivamente. Ou seja, o número de clientes que compra a cada ano (ou com menos frequência ainda) é significativo. A empresa precisa criar estratégias para trazer esses clientes à loja com mais frequência, seja investindo em produtos com mais rotatividade, como presentes por exemplo, ou ainda investindo em mais publicidade.

6.1.10 Gênero por filial

Após a análise da amostra geral, passou-se a analisar os resultados por filial, para que se pudesse perceber diferenças e semelhanças de perfil de consumidor entre as filiais.

A primeira variável, gênero, não demonstrou grandes diferenças.

Tabela 1 – Gênero por filial

Gênero	Filial 1	Filial 2	Filial 3	Filial 4	TOTAL
Não resposta	1%	0%	0%	0%	0%
Feminino	91%	93%	93%	96%	93%
Masculino	8%	7%	7%	4%	7%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

O percentual das filiais 2 e 3 ficou igual ao da amostra geral. Na filial 1 o número de homens é superior a média, e na filial 4 é inferior.

6.1.11 Idade por filial

Tabela 2 – Idade por filial

Idade	Filial 1	Filial 2	Filial 3	Filial 4	TOTAL
Não resposta	5%	0%	2%	0%	2%
18-28	5%	4%	5%	9%	6%
29-39	26%	24%	39%	25%	28%
40-50	25%	19%	25%	22%	23%
51-61	14%	34%	17%	33%	25%
Mais de 62	24%	19%	12%	12%	17%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Alguns valores chamam a atenção nessa tabela. Na filial 1, o número de clientes com idade sênior, acima de 62 anos é quase o mesmo que os clientes das faixas 29-39 e 40-50, ou seja, a média de idade nessa filial é bem superior a média da amostra geral.

A filial 2 reflete bem a amostra geral, com exceção da faixa de 51 a 61 anos, que é superior a média geral.

Na filial 3, o número de clientes que estão entre os 18 e 39 anos é praticamente igual ao número de clientes entre 40 e 61 anos. Essa filial tem um perfil de cliente mais jovem que as outras filiais.

A filial 4, por sua vez, possui um número elevado de clientes entre 18 e 28 anos. Talvez por sua localização, perto do centro, perto de universidades como a UFRGS e a PUC. Nas demais faixas etárias essa filial está bem próxima às médias da amostra total.

6.1.12 Ocupação por filial

Saber a ocupação dos clientes de uma filial pode dizer muito sobre o comportamento do mesmo durante a compra. Uma filial com um percentual alto de aposentadas e donas de casa pode ter um tempo maior de permanência do cliente no ponto de venda, por exemplo.

A tabela 3 a seguir faz um comparativo entre as ocupações dos clientes entre as filiais da empresa.

Tabela 3 – Ocupação por filial

Ocupação	Filial 1	Filial 2	Filial 3	Filial 4	TOTAL
Aposentada	22%	14%	8%	6%	13%
Professora	9%	14%	4%	4%	9%
Do lar	4%	10%	5%	8%	7%
Administradora/Empresária	9%	11%	14%	9%	11%
Arquiteta/Decoradora	2%	4%	4%	4%	4%
Funcionária Pública	9%	3%	12%	8%	8%
Outros	45%	44%	52%	62%	50%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Nota-se que o percentual de aposentados na filial 1 é bem elevado. Isso reflete também a grande frequência de clientes acima dos 62 anos. O número de arquitetas/decoradoras também ficou aquém do esperado.

Na filial 2, cerca de 50% dos clientes são aposentados, professores, do lar e administradores/empresários. O percentual de funcionários públicos ficou bem abaixo da média.

Já na filial 3, o número de funcionários públicos é o maior entre as filiais, bem como a frequência de aposentados juntamente com do lar, soma apenas 13%, percentual muito inferior as filiais 1 e 2.

A filial 4 é a que tem maior número de diferentes citações na ocupação. Por isso a frequência de outros ficou 62%. Nota-se que o número de aposentados também é pequeno.

6.1.13 Zona de residência por filial

A análise de bairro por filial fica bem relacionada à localização, ou seja, nas filiais da zona norte, por exemplo, a frequência de residência nessa zona também é superior às demais zonas.

Tabela 4 – Zona de residência por filial

Zona de residência	Filial 1	Filial 2	Filial 3	Filial 4	TOTAL
Zona Sul	77%	6%	2%	7%	23%
Centro	4%	5%	1%	10%	5%
Outras cidades	1%	4%	4%	4%	3%
Zona Norte	9%	79%	89%	73%	62%
Zona Leste	9%	5%	2%	6%	6%
Outros	0%	1%	2%	0%	1%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

A filial 1 tem seus clientes concentrados na zona sul. Entretanto, 18% deles residem nas zonas norte e leste. Já o percentual de clientes de outras cidades é de apenas 1%.

A Filial 2 tem seus percentuais bem semelhantes ao da amostra geral, com exceção da zona sul.

A filial 3 possui uma grande concentração de clientes na zona norte, cerca de 90%.

Já a filial 4, possui uma dispersão de zonas de residência de seus clientes. O número de clientes da zona leste é 6% e o número de clientes do centro é o maior entre as filiais, 10%.

6.1.14 Formação por filial

Tabela 5 – Formação por filial

Formação	Filial 1	Filial 2	Filial 3	Filial 4	TOTAL
Não resposta	2%	1%	1%	0%	1%
Ensino Médio	10%	10%	3%	13%	9%
Ensino Superior/Técnico	52%	53%	61%	54%	55%
Pós Graduação	36%	36%	35%	33%	35%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Um dado chama a atenção nessa tabela: o percentual de clientes com Ensino Médio na filial 3 é muito baixo. Os clientes dessa filial que possuem ensino superior somam 96%, a frequência mais alta entre as filiais. Contudo, de forma geral, os clientes da Varal estão bem

concentrados na faixa de quem tem Ensino Superior, já que esse valor é superior a 87% em todas as filiais.

6.1.15 Estado civil por filial

O número de clientes casados/com companheiro, é bem semelhante entre as filiais, bem como o percentual dos outros estados civis. Há uma diferença somente na filial 4, onde o número de solteiros e separados/viúvos, somam 42%, superior às outras filiais. A tabela 6 mostra esses dados.

Tabela 6 – Estado civil

Estado Civil	Filial 1	Filial 2	Filial 3	Filial 4	TOTAL
Casado/Com companheiro	64%	64%	67%	56%	63%
Solteiro	17%	19%	16%	22%	19%
Separado/Viuvo	19%	17%	16%	20%	18%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Em 2008, foi aplicada uma pesquisa na empresa para identificar o perfil de consumidor da Varal. Em relação ao estado civil, as médias naquela data foram: 66% casados, 21% solteiros e 13% separados/viúvos. As mudanças nos percentuais que apareceram, ao comparar-se as duas pesquisas, refletem o que vem acontecendo com a população de uma forma geral: aumento no número de divórcios. A empresa precisa estar atenta à diferença de comportamento no consumo de cada classe.

6.1.16 Quantos filhos possui por filial

Do total de entrevistados, cerca de 67% possuem filhos e 33% não possuem. Esse percentual é bem semelhante entre as filiais, não variando de 3% a diferença. Na filial 3, entretanto, o número de clientes com filhos é um pouco superior, 71%.

Para uma análise mais detalhada, a tabela abaixo mostra a média de filhos por filial.

Tabela 7- Número de filhos por filial

Filial	Número de filhos
1	1,80
2	1,93
3	1,82
4	1,83
MÉDIA	1,85

Nota-se que a média é muito semelhante entre as quatro filiais, sendo um pouco superior na filial 2. Assim, a loja com o mais alto percentual de clientes com filhos é a 3, mas a maior média de filhos por cliente acontece na filial 2.

6.1.17 Número de pessoas com quem reside por filial

Tabela 8 – Número de pessoas com quem reside por filial

Filial	Número de pessoas
1	1,55
2	1,56
3	1,84
4	1,71
MÉDIA	1,66

As médias ficaram mais baixas nas filiais 1 e 2 e mais altas nas filiais 3 e 4, sendo que a mais alta está na filial 3. Apesar de a filial possuir o maior número de filhos por cliente, ela não possui a maior média de pessoas por residência. Isso pode ser explicado pela faixa etária dos entrevistados. A filial 3, que possui a menor idade média, também possui a maior média de pessoas por residência. A média do número de pessoas com quem reside ficou 1,66, ou seja, um cliente compra para 2,66 pessoas quando vai á loja.

6.1.18 Frequência de compra por filial

A maior frequência encontrada entre os clientes da Varal está entre os que visitam a loja a cada estação. A tabela abaixo mostra a frequência por filial.

Tabela 9 – Frequência de compra por filial

Frequência de compra	Filial 1	Filial 2	Filial 3	Filial 4	TOTAL
Não resposta	0%	1%	0%	1%	1%
Quinzenal	1%	3%	1%	1%	2%
Mensal	17%	15%	12%	19%	16%
Por estação	34%	49%	46%	47%	44%
Anual	18%	11%	25%	12%	16%
Raramente	24%	10%	14%	9%	14%
Primeira compra	6%	11%	2%	12%	8%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Nota-se, primeiramente, que a frequência de clientes que estavam comprando pela primeira vez na Varal é superior nas filiais 2 e 4, sendo que a filial 4 é o mais novo ponto de venda da Varal.

Em um segundo momento, percebe-se que os clientes da filial 1 compram com menor frequência, já que, somando o percentual dos itens “anualmente” e “raramente”, temos 42%. Esse mesmo percentual nas outras filiais não passa de 21%.

Ao se avaliar os clientes muito freqüentes, que compram semanalmente ou quinzenalmente, observa-se que na filial 3 esse percentual é inferior aos demais, chegando a 13%, enquanto que nas outras fica aproximadamente 18%.

6.2 PERCEPÇÃO DE MARCA

Um bloco de perguntas do questionário referia-se a como o cliente percebia a marca Varal. Foram feitas cinco afirmações, e o cliente marcava uma resposta entre a escala de cinco pontos, com extremos “concordo totalmente” e “discordo totalmente”.

Essas respostas foram agrupadas de acordo com a filial que o cliente compra, e serão mostradas nos itens a seguir.

6.2.1 Percepção: moderna

Como podemos ver, logo abaixo, na filial 1, 11% dos clientes não se posicionou em relação a esse item. Outro fato relevante é que a loja em que os clientes têm o maior grau de concordância com essa afirmação é a mesma loja onde há uma maior frequência de clientes jovens, na faixa de 18 a 28 anos. Porém, em todas as filiais, a idéia predominante dos consumidores é que a Varal é moderna, com 96% de frequência na amostra total.

Tabela 10 – Percepção de marca: Moderna

Concordância Moderna	Filial 1	Filial 2	Filial 3	Filial 4	TOTAL
Concordo Totalmente	46%	73%	70%	86%	69%
Concordo Parcialmente	39%	25%	28%	14%	27%
Nem Concordo Nem Discordo	11%	0%	1%	0%	3%
Discordo Parcialmente	3%	0%	1%	0%	1%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

A empresa posiciona-se como loja especializada no segmento, por isso a preocupação com que os clientes achem a empresa moderna, saibam que vão encontrar nas filiais as ultimas tendências do segmento.

6.2.2 Percepção: elegante

Neste item, também, nota-se que 6% dos clientes da filial 1 não se posicionaram a respeito da elegância da loja. O percentual de clientes que concorda com essa afirmação, entretanto, é superior a 92% em todas as filiais.

Tabela 11 – Percepção de marca: Elegante

Concordância Elegante	Filial 1	Filial 2	Filial 3	Filial 4	TOTAL
Concordo Totalmente	40%	77%	74%	83%	68%
Concordo Parcialmente	52%	21%	24%	12%	27%
Nem Concordo Nem Discordo	6%	0%	1%	3%	3%
Discordo Parcialmente	1%	1%	2%	2%	2%
Discordo Totalmente	0%	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Na lista de comentários dos questionários, que aparece de forma reduzida no apêndice E, é mostrado um agrupamento que chama-se “percepções”. Dentro desse grupo, que tem

frequência de 5%, há muitos comentários referentes a “elegância de produtos” e “elegância de marca”. Ou seja, o cliente respondeu essa questão misturando percepções de produtos e marcas.

6.2.3 Percepção: elitizada

Essa questão procurava mensurar até que ponto o cliente acha que a empresa é elitizada a ponto de pensar que ela não é especializada; ou seja, uma loja que atende a um grupo elitizado de clientes. A tabela abaixo mostra os resultados.

Tabela 12 – Percepção de marca: Elitizada

Concordância Elitizada	Filial 1	Filial 2	Filial 3	Filial 4	TOTAL
Não resposta	1%	0%	1%	1%	1%
Concordo Totalmente	24%	51%	43%	45%	41%
Concordo Parcialmente	44%	32%	37%	36%	37%
Nem Concordo Nem Discordo	17%	10%	11%	3%	11%
Discordo Parcialmente	13%	4%	7%	12%	9%
Discordo Totalmente	1%	3%	1%	3%	2%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Se somarmos os percentuais de clientes que de alguma forma concordam com essa afirmação, teremos então os percentuais 68%, 83%, 80% e 81%, por filial, respectivamente. Nota-se que, em três filiais, há uma percepção de marca elitizada superior a 80%. Porém, na filial 1, esse percentual soma 68%. Nesta mesma filial, há o maior percentual de clientes que não concordam e nem discordam dessa afirmação. Ou seja, a percepção nessa filial é diferente das outras.

6.2.4 Percepção: loja de promoções

Conforme é mostrado na tabela abaixo, levando em consideração a amostra total, 59% dos entrevistados concordam que a Varal é uma loja de promoções, e 24% discordam dessa afirmação.

Tabela 13 – Percepção de marca: Loja de promoções

Concordância Loja de Promoções	Filial 1	Filial 2	Filial 3	Filial 4	TOTAL
Não resposta	1%	2%	0%	3%	2%
Concordo Totalmente	16%	24%	24%	26%	22%
Concordo Parcialmente	32%	33%	40%	42%	37%
Nem Concordo Nem Discordo	17%	22%	11%	14%	16%
Discordo Parcialmente	27%	13%	21%	6%	17%
Discordo Totalmente	7%	6%	4%	10%	7%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

A filial em que o grau de concordância em relação a promoções é maior é na filial 4, somando 68%. A filial com menor grau de concordância é a filial 1, com percentual de 48%. Se pensarmos porém no grau de discordância teremos os percentuais, por filial, 34%,18%, 25% e 16%. Os clientes da filial 1, diferentemente das outras perguntas sobre percepção, se posicionaram em relação às promoções, tendo também o maior grau de discordância dessa afirmação. Já a filial 2 teve o maior número de clientes que não concordam nem discordam com essa questão. A filial 4 foi a que teve maior percentual de concordância e menor de discordância.

6.2.5 Percepção: marca conhecida

A Varal é uma marca conhecida; isso é o que afirma 90% dos clientes da empresa. Contudo, 5% discordam dessa afirmação, e 5% não concordam e nem discordam.

Tabela 14 – Percepção de marca: Marca conhecida

Concordância Marca Conhecida	Filial 1	Filial 2	Filial 3	Filial 4	TOTAL
Não resposta	1%	1%	0%	0%	1%
Concordo Totalmente	41%	77%	66%	75%	65%
Concordo Parcialmente	38%	14%	27%	21%	25%
Nem Concordo Nem Discordo	9%	6%	5%	1%	5%
Discordo Parcialmente	8%	2%	1%	1%	3%
Discordo Totalmente	3%	0%	1%	2%	2%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Os entrevistados que acreditam que a marca não é conhecida somam 11% na filial 1, e aproximadamente 2% nas demais filiais. Essa diferença de percentual pode estar relacionada com o fato de a empresa possuir apenas um ponto de vendas na zona sul (região em que esta filial se encontra), enquanto possui três pontos de venda na zona norte. Apesar de a grande maioria achar que a empresa é conhecida, alguns clientes comentaram que a Varal poderia estar mais presente na mídia, conforme a lista de comentários (reduzida) que aparece no apêndice E deste trabalho.

6.3 PERCEPÇÃO DE PREÇO

A variável preço não foi perguntada diretamente ao entrevistado. Julga-se que o cliente provavelmente não conseguirá ser imparcial ao avaliar o preço de um produto e serviço; tendendo sempre a julgá-los caros. Entretanto, faz-se importante avaliar o desempenho da empresa também em relação aos seus preços e, para tanto, foi perguntado o preço da Varal em relação a seus concorrentes, se ela é mais cara ou mais barata que os demais. O resultado dessa percepção do cliente pode ser visto como um todo, mas também deve ser visto por filial. É possível que uma filial exija um produto diferenciado, de acordo com a caracterização de seu perfil de consumidor. Na tabela abaixo, é mostrado o grau de concordância dos entrevistados com as duas afirmações, separadas por filial.

Tabela 15 – Percepção de preço: Mais cara que a concorrência

Mais cara que a concorrência	Filial 1	Filial 2	Filial 3	Filial 4	TOTAL
Não resposta	0%	3%	0%	0%	1%
Concordo Totalmente	28%	6%	10%	17%	15%
Concordo Parcialmente	20%	41%	35%	35%	33%
Nem Concordo Nem Discordo	44%	32%	30%	29%	34%
Discordo Parcialmente	8%	16%	21%	4%	13%
Discordo Totalmente	0%	2%	4%	15%	5%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

É visto que cerca de 48% dos entrevistados acreditam que a Varal é mais cara que seus concorrentes; 34% dos entrevistados não concordam nem discordam dessa afirmação e cerca de 18% discordam. A questão preço foi bastante dita nos comentários gerais da pesquisa (vide

anexo F), dividindo-se em dois aspectos: comentários referentes a “preço” e a “preço justo”. No primeiro agrupamento estão os comentários referentes a preço alto, e no segundo, comentários em relação a preço *versus* qualidade.

Quando afirmado o outro extremo, que a Varal é mais barata que os demais, as respostas foram às seguintes.

Tabela 16 – Percepção de preço: Mais barata que a concorrência

Mais barata que a concorrência	Filial 1	Filial 2	Filial 3	Filial 4	TOTAL
Não resposta	0%	2%	1%	3%	2%
Concordo Totalmente	0%	4%	0%	3%	2%
Concordo Parcialmente	2%	19%	11%	21%	13%
Nem Concordo Nem Discordo	54%	40%	41%	53%	47%
Discordo Parcialmente	20%	28%	34%	8%	23%
Discordo Totalmente	24%	7%	13%	12%	14%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Essa questão teve um alto percentual no grau “nem concordo nem discordo” em todas as filiais. Era esperado que os clientes não respondessem que a Varal é mais barata que os demais, por medo de que a empresa pudesse aumentar seus preços, é praticamente uma auto-defesa. Entretanto, os percentuais de clientes que concordam com essa afirmação são: 2% na filial 1, 23% na filial 2, 11% na filial 3 e 24% na filial 4. Percebe-se que nas filiais 2 e 4, o número de clientes que julgam a empresa mais barata que a concorrência é bem superior às outras filiais. Essa percepção pode estar ligada a concorrência próxima, bem como, com a variedade de alternativas de preços da filial.

6.4 GRAU DE SATISFAÇÃO

No terceiro bloco de questões, foi solicitado que o entrevistado avaliasse os produtos e serviços prestados pela Varal. O respondente indicava o grau de satisfação em relação aos atributos presentes no questionário. Para mensurar este aspecto, foi utilizada uma escala intervalar de cinco pontos, conforme o modelo abaixo, sendo atribuído grau 1 para “Totalmente Insatisfeito” e grau 5 para “Totalmente satisfeito”:

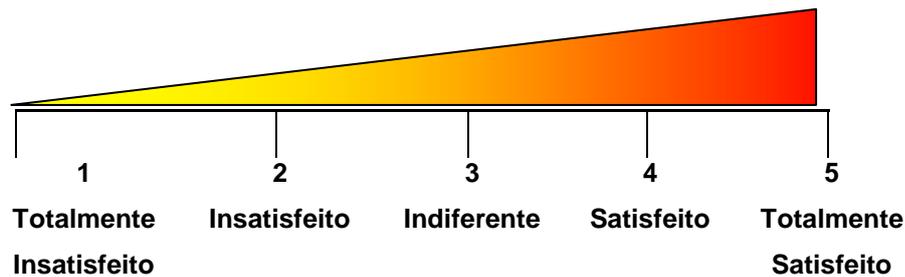


Figura 11 – Escala de grau de satisfação

Foram calculadas as médias e os desvios-padrão de cada atributo de acordo com a pontuação obtida nas respostas, e ordenados em um *ranking*, por ordem decrescente de médias, conforme a tabela abaixo:

Tabela 17 – *Ranking* das médias de satisfação

N	NOME DO ATRIBUTO	SATISFAÇÃO	DESVIO PADRÃO
1	Entrega de mercadorias	4,83	0,42
2	Cordialidade da equipe de vendas	4,74	0,45
3	Limpeza da loja	4,73	0,52
4	Conhecimento dos produtos da equipe de vendas	4,72	0,46
5	Agilidade da equipe de vendas	4,71	0,46
6	Disposição (abrir mercadoria/ ver estoque) da equipe de vendas	4,71	0,48
7	Cordialidade do caixa	4,69	0,49
8	Agilidade (tempo) do caixa	4,66	0,55
9	Organização dos produtos	4,64	0,57
10	Exposição dos produtos	4,62	0,48
11	Qualidade dos produtos	4,58	0,58
12	Troca de mercadoria	4,55	0,87
13	Horário de atendimento	4,50	0,68
14	Formas de pagamento	4,49	0,68
15	Segurança do local	4,48	0,62
16	Embalagem para presente	4,35	0,78
17	Facilidade de acesso	4,29	0,96
18	Variedade de produtos	4,24	0,81
19	Variedade de marcas	4,16	0,82
20	Exclusividade dos produtos	4,09	0,79
21	Visibilidade da fachada	4,01	1,14
22	Variedade de alternativas de preços	3,91	0,91
23	Estacionamento	3,80	1,25
	MÉDIAS TOTAIS	4,46	

A média total de satisfação obtida, através da média dos 23 atributos, foi 4,46. Observa-se que 15 atributos estão acima da média e 8 atributos estão abaixo da média. O atributo com média mais baixa é o “estacionamento”.

Os atributos que alcançaram as maiores médias foi a “entrega de mercadorias”, “limpeza da loja”, e todos os atributos relacionados com a “equipe de vendas”, todas essas médias ficaram superiores a 4,71. O desvio-padrão desses atributos também ficou baixo, não sendo superior a 0,48, ou seja, as respostas tiveram pouca variação.

Os atributos que tiveram menores médias foram “estacionamento” (3,8), “variedade de alternativas de preços” (3,91) e “visibilidade da fachada” (4,1). O desvio-padrão desses atributos também ficou mais elevado, sendo superior a 0,91.

Foi calculada a satisfação por blocos através da regressão múltipla, já que não foi perguntado diretamente ao entrevistado. A análise mais detalhada destas variáveis será mostrada no item 6.7 deste trabalho, porém, as médias de satisfação obtidas nesses itens, bem como o percentual de satisfação obtido, também foram calculados, conforme a tabela 18.

Tabela 18 – Satisfação geral por bloco

N	SATISFAÇÃO GERAL POR BLOCO	MÉDIA	PERCENTUAL
1	Satisfação com a equipe de vendas	4,72	94,4
2	Satisfação com o atendimento no caixa	4,67	93,4
3	Satisfação com a loja	4,46	89,2
4	Satisfação com os serviços prestados	4,29	85,8
5	Satisfação com os produtos	4,19	83,8

O atributo “satisfação com a equipe de vendas” foi o que obteve maior média, contemplando 94,4% de satisfação. Porém a Varal ainda tem 5,6% para melhorar em relação a este atributo.

6.4.1 Grau de satisfação com a entrega

Colocou-se uma questão direta sobre a satisfação com a entrega de mercadorias, que é um serviço prestado pela Varal. Dos 392 entrevistados, 83% nunca utilizaram esse serviço e 17% já. O grau de satisfação dos clientes que utilizaram o serviço é mostrado no gráfico abaixo.



Figura 12 – Satisfação com a entrega de mercadoria
Fonte: Coleta de dados

6.4.2 Grau de satisfação com a troca

A variável grau de satisfação com a troca de mercadoria busca avaliar se o cliente está satisfeito com esse serviço prestado. Do total de entrevistados, 78% nunca precisaram trocar suas compras, porém, 22% já trocaram mercadorias. O gráfico abaixo mostra o desempenho da empresa nesse item.

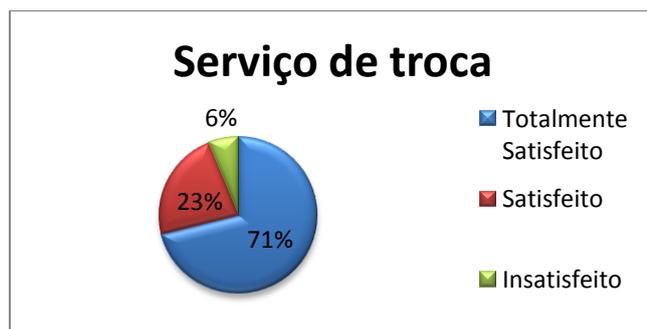


Figura 13 – Satisfação com serviço de troca
Fonte: Coleta de dados

Os clientes que estão insatisfeitos com esse serviço comentaram, entre outros fatos, que não sabiam que havia período de troca de 30 dias, que não conseguiram efetuar a troca por já terem usado o produto e que não havia o produto desejado para fazer a troca.

6.4.3 Grau de satisfação geral

A última pergunta do questionário era o grau de satisfação geral do cliente com a Varal, pensando em todos os produtos e serviços prestados pela empresa. O gráfico abaixo mostra o nível de satisfação dos clientes.

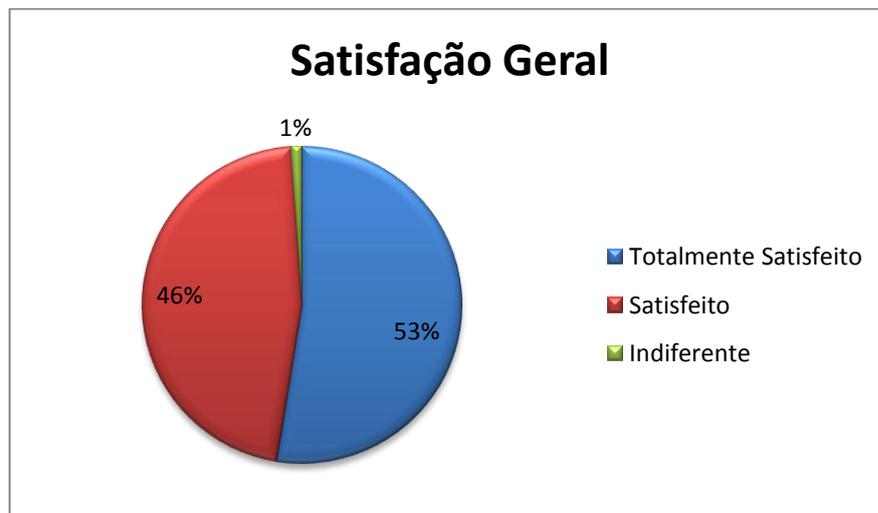


Figura 14 – Satisfação geral com a Varal
Fonte: Coleta de dados

Nota-se que a empresa pode melhorar seu desempenho com 46% dos clientes. Da mesma forma, 1% dos clientes não tem uma opinião formada em relação a sua satisfação com a empresa, logo, a Varal tem a possibilidade de melhorar seu desempenho com esses clientes também.

A tabela abaixo apresenta o grau de satisfação em cada uma das quatro filiais pesquisadas.

Tabela 19 – Satisfação geral

Satisfação Geral	Filial 1	Filial 2	Filial 3	Filial 4	TOTAL
Totalmente Satisfeito	41%	59%	49%	62%	53%
Satisfeito	58%	41%	51%	35%	46%
Indiferente	1%	0%	0%	3%	1%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Nas filiais 2 e 4, o percentual de clientes totalmente satisfeitos supera o percentual de clientes satisfeitos. Nas outras filiais a empresa pode ainda trabalhar para um melhor desempenho, já que a maioria dos clientes está apenas satisfeitos.

6.5 VARIÁVEIS CRUZADAS

Nesta etapa da pesquisa, serão apresentadas algumas análises bi-variadas, trazendo cruzamentos relevantes entre algumas variáveis apresentadas. É importante salientar que as não respostas foram retiradas das tabelas, para melhor análise.

6.5.1 Variável frequência *versus* satisfação geral

Tabela 20 – Frequência *versus* satisfação geral

frequência x satisfação geral	Totalmente Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	TOTAL
Quinzenal	2%	1%	0%	2%
Mensal	20%	12%	0%	16%
Por estação	47%	41%	25%	44%
Anual	15%	18%	0%	16%
Raramente	10%	19%	25%	14%
Primeira compra	5%	9%	50%	8%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Como pode ser verificado, quanto maior a frequência de compra do cliente, maior o seu grau de satisfação. Tal fato pode ser explicado partindo do ponto em que, logicamente, quanto mais o cliente se sente satisfeito com a empresa, mais vezes ele efetua compras. Mas, ao mesmo tempo, pode ser que o cliente só perceba o desempenho da empresa ao longo de suas compras; a medida que ele vai experimentando mais serviços da empresa, seu grau de satisfação vai aumentando.

6.5.2 Variável facilidade de acesso *versus* estacionamento

Tabela 21 – Facilidade de acesso versus estacionamento

facilidade acesso/estacionamento	Totalmente Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Totalmente Insatisfeito	TOTAL
Totalmente Satisfeito	88%	28%	50%	19%	25%	53%
Satisfeito	11%	65%	42%	33%	21%	34%
Indiferente	1%	2%	6%	14%	4%	4%
Insatisfeito	0%	5%	2%	35%	38%	8%
Totalmente Insatisfeito	0%	1%	0%	0%	13%	1%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

A tabela mostra que 99% dos clientes totalmente satisfeitos com o acesso às lojas também está satisfeito com o estacionamento. Porém, há 46% de clientes insatisfeitos com o acesso e satisfeitos com o estacionamento. Da mesma forma, 51% dos clientes estão insatisfeitos tanto com acesso quanto com o estacionamento. Pode-se deduzir, então, que apesar de as duas variáveis estarem relacionadas até certo ponto, em diversos casos o cliente vê essas variáveis de forma independente.

6.5.3 Variável concordância com promoções versus variedade de preços

Tabela 22 – Concordância com promoções versus variedade de preços

concordância promoções x variedade preço	Totalmente Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Totalmente Insatisfeito	TOTAL
Concordo Totalmente	36%	22%	8%	11%	0%	22%
Concordo Parcialmente	40%	40%	31%	22%	0%	37%
Nem Concordo Nem Discordo	11%	18%	22%	11%	0%	16%
Discordo Parcialmente	9%	14%	28%	42%	0%	17%
Discordo Totalmente	2%	5%	11%	14%	100%	7%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Esta tabela mostra que 76% dos clientes que estão totalmente satisfeitos com a variedade de preços também concordam que a Varal é uma loja de promoções. Além disso, 56% dos clientes que estão insatisfeitos com a variedade de preços também acreditam que a Varal não é uma loja de promoções. Por outro lado, dos clientes que são indiferentes a variedade de preço, 39% acha que a Varal possui promoções, 39% acha que não possui e 22% não concorda e nem discorda. Ou seja, percebe-se que as variáveis tendem a andar juntas na visão dos clientes.

6.6 ANÁLISE FATORIAL

De acordo com Mattar (2001), denomina-se análise fatorial às técnicas estatísticas paramétricas multi-variadas utilizadas para estudar o inter-relacionamento entre um conjunto de variáveis observadas. Diferentemente da regressão múltipla, em que uma variável é considerada dependente e as demais independentes, na análise fatorial todas as variáveis são consideradas simultaneamente, ressalta o autor.

Utilizou-se a análise fatorial por bloco, a fim de verificar a validade convergente. Todas as variáveis foram vistas como independentes, buscando uma verificação de quais questões presentes em cada bloco mais se aproximam, e como se agrupam.

A tabela abaixo demonstra como as variáveis ficaram agrupadas:

Tabela 23 – Análise fatorial

VARIÁVEL	Fator 1	Fator 2	Fator 3
Variedade de alternativas de preços		0,421	
Variedade de produtos			-0,448
Variedade de marcas	0,792		
Qualidade dos produtos	0,786		
Exclusividade dos produtos	0,770		
Facilidade de acesso	0,748		
Segurança do local	0,747		
Visibilidade da fachada	0,745		
Limpeza da loja	0,614		
Organização dos produtos	0,593		
Exposição dos produtos	0,580		
Formas de pagamento	0,567		
Embalagem para presente	0,567		
Horário de atendimento	0,559		
Estacionamento	0,543		
Cordialidade da equipe de vendas	0,540		
Conhecimento dos produtos pela equipe de vendas	0,518		
Agilidade da equipe de vendas	0,510		
Disposição (abrir mercadoria/ ver estoque) da equipe de vendas	0,486		
Cordialidade no atendimento do caixa	0,481		
Agilidade (tempo) no atendimento do caixa	0,424		

As variáveis ficaram concentradas todas em um mesmo grupo, com exceção de duas variáveis, “variedade de alternativa de preços” e “variedade de produtos”. Esse agrupamento demonstra que não há uma distinção nítida para o cliente da Varal em relação a grupos que impactam na satisfação; ou seja, ele vê a satisfação como um todo, contendo todos os atributos analisados. Essa análise fatorial confirmatória serve para validar a pesquisa, demonstrando que

os atributos perguntados são coerentes e interferem no grau de satisfação dos clientes para com a empresa.

6.6.1 Análise fatorial por filial

Mais que analisar as variáveis segundo a amostra total dos questionários, faz-se importante entender o comportamento das variáveis de acordo com cada filial, acreditando-se que ainda que inseridas em um mesmo grupo, elas precisam ser avaliadas de forma individual em muitos casos.

Abaixo são listadas todas as variáveis que aparecem no questionário, divididas conforme a sua significância. O objetivo dessa análise é verificar se o grau de satisfação dos clientes varia conforme a filial em que ele compra.

Tabela 24 – Análise fatorial por filial

VARIÁVEIS COM SIGNIFICÂNCIA	Filial 1	Filial 2	Filial 3	Filial 4	Significância
A Varal é uma loja moderna	4,29	4,74	4,67	4,86	0,00
A Varal é uma loja elegante	4,32	4,76	4,68	4,76	0,00
A Varal é uma loja elitizada	3,78	4,24	4,14	4,09	0,01
A Varal é uma loja de promoções	3,23	3,57	3,57	3,69	0,05
A Varal é uma marca conhecida	4,07	4,68	4,56	4,65	0,00
Variedade de alternativas de preços	3,61	4,02	3,87	4,15	0,00
Variedade de produtos	4,16	4,35	4,09	4,35	0,05
Facilidade de acesso	3,94	4,49	4,07	4,69	0,00
Segurança do local	4,31	4,51	4,47	4,63	0,00
Visibilidade da fachada	3,40	4,09	4,03	4,54	0,00
Organização dos produtos	4,49	4,72	4,65	4,70	0,02
A Varal é uma loja mais cara que os outros concorrentes	3,68	3,34	3,26	3,35	0,02
A Varal é uma loja mais barata que os outros concorrentes	2,34	2,85	2,51	2,97	0,00
Formas de pagamento	4,31	4,52	4,55	4,58	0,02
Horário de atendimento	4,26	4,51	4,57	4,69	0,00
Estacionamento	3,27	4,00	3,32	4,67	0,00
Cordialidade da equipe de vendas	4,46	4,85	4,85	4,81	0,00
Conhecimento dos produtos pela equipe de vendas	4,48	4,82	4,78	4,81	0,00
Agilidade da equipe de vendas	4,47	4,83	4,76	4,81	0,00
Disposição da equipe de vendas	4,49	4,80	4,79	4,78	0,00
Cordialidade no atendimento do caixa	4,40	4,80	4,76	4,82	0,00
Agilidade (tempo) no atendimento do caixa	4,33	4,80	4,72	4,80	0,00
VARIÁVEIS SEM SIGNIFICÂNCIA	Filial 1	Filial 2	Filial 3	Filial 4	Significância
Variedade de marcas	4,20	4,18	4,00	4,27	0,13
Qualidade dos produtos	4,45	4,63	4,60	4,64	0,08
Exclusividade dos produtos	4,13	3,98	4,06	4,18	0,32
Limpeza da loja	4,66	4,71	4,77	4,80	0,27
Exposição dos produtos	4,49	4,71	4,63	4,65	0,08
Embalagem para presente	4,34	4,31	4,28	4,49	0,23

Tem-se o total de 28 variáveis, sendo que 22 variáveis variam conforme a filial e 6 não. A maior parte dos atributos que não variam estão relacionados com a Varal como empresa, e não desempenho de filial.

Características como variedade de marcas, qualidade e exclusividade dos produtos, embalagem para presente são determinadas pelos gestores da empresa, portanto, são semelhantes em todas as filiais. Já a exposição dos produtos e a limpeza da loja seriam aspectos que poderiam variar de filial para filial, mas de acordo com os clientes não tiveram variação. Uma questão que pode explicar a exposição dos produtos é que o espaço físico, bem como armários, camas, é determinado pela diretora comercial da empresa, ou seja, uma parte pequena da decisão de exposição dos produtos fica a cargo das gerentes de loja.

Os fatores com significância, entretanto, variam conforme a filial observada. Nota-se que não somente variáveis de desempenho possuem significância, mas variáveis de percepção de marca e de preço também são vistas de acordo com a filial que o cliente compra. Destaca-se então que, ainda que a gestão precise analisar as filiais como um todo, diversos pontos podem ser trabalhados separadamente entre as filiais. Assim sendo, o atendimento da equipe de vendas precisa ser analisado separadamente por filial, mas aspectos como preço em relação a concorrência também precisam ser observados isoladamente. Da mesma forma, a percepção da marca pode ser vista em separado. Ou seja, para um cliente que compra na filial 2, a Varal pode ter variedade de produtos satisfatória, enquanto que o cliente que compra na Varal 3 acredita que poderia ter uma variedade de produtos maior.

Existem duas variáveis que fazem parte das estratégias da empresa, mas que variam de forma significativa entre as filiais; são elas “formas de pagamento” e “horário de atendimento”. Esses assuntos também foram citados nos comentários (vide apêndice E) dos entrevistados ao final do questionário.

6.6.2 Alfa de Cronbach

Para medir a confiabilidade da escala utilizada no questionário fez-se uma análise através do Alfa de Cronbach. Para que se obtenha esse coeficiente, a correlação entre as respostas dadas pelos entrevistados é medida, e então é apresentada uma correlação média entre as perguntas. Se esse coeficiente médio é superior a 0,06 então a escala é confiável.

A tabela 2 traz os resultados desses alfas, agrupados de acordo com os blocos de questões do instrumento de coleta de dados.

Tabela 25 – Alfa de Cronbach

VARIÁVEL	Alfa
Satisfação com o atendimento no caixa	
Cordialidade no atendimento do caixa	0,946
Agilidade (tempo) no atendimento do caixa	0,946
Satisfação com a equipe de vendas	
Cordialidade da equipe de vendas	0,941
Conhecimento dos produtos pela equipe de vendas	0,941
Agilidade da equipe de vendas	0,941
Disposição (abrir mercadoria/ ver estoque) da equipe de vendas	0,941
Satisfação com a loja	
Facilidade de acesso	0,744
Segurança do local	0,744
Visibilidade da fachada	0,744
Limpeza da loja	0,744
Organização dos produtos	0,744
Exposição dos produtos	0,744
Satisfação com os produtos	
Variedade de alternativas de preços	0,737
Variedade de produtos	0,737
Variedade de marcas	0,737
Qualidade dos produtos	0,737
Exclusividade dos produtos	0,737
Satisfação com o serviço prestado	
Formas de pagamento	0,56
Embalagem para presente	0,56
Horário de atendimento	0,56
Estacionamento	0,56
Percepção de preço em relação aos concorrentes	
A Varal é uma loja mais cara que os outros concorrentes	-1,282
A Varal é uma loja mais barata que os outros concorrentes	-1,282
MÉDIA	0,846

Percebe-se que em praticamente em todas as variáveis o alfa ficou superior ao valor 0,06, sendo então confiável a escala. Entretanto, em 6 variáveis o alfa ficou inferior ao 0,06, chegando até a ficar negativo nas variáveis de percepção de preço. A média, contudo, é 0,846, validando a escala utilizada. Se tirarmos a variável de “estacionamento” no bloco de satisfação com o serviço prestado, esse bloco passa a ter alfa 0,709, aumentando portanto o grau de confiabilidade da escala. A variável “estacionamento” poderia ser colocada juntamente com o bloco de satisfação com a loja.

6.7 REGRESSÃO MÚLTIPLA

De acordo com Mattar (2001), com muita frequência na prática da pesquisa de *marketing* se faz necessário verificar a existência de relacionamento entre duas ou mais variáveis. Procura-se mostrar este relacionamento através de uma equação matemática que interligue as variáveis, permitindo que, conhecendo-se o valor de uma, possa ser previsto o valor da outra.

A regressão múltipla, utilizada neste caso, envolve sempre três ou mais variáveis. Stevenson (1981) explica que há uma única variável dependente, porém duas ou mais variáveis independentes. A análise tem por objetivo estabelecer os valores de y para os valores dados das diversas variáveis independentes. Mendenhall (1988) afirma que o objetivo de uma análise de regressão múltipla é relacionar uma variável de resposta com um conjunto de variáveis preditoras utilizando um modelo de regressão múltipla.

Nesta análise, a regressão múltipla foi utilizada em blocos, segundo a divisão do questionário e geral. O bloco de variáveis gera uma variável dependente chamada satisfação com o grupo de variáveis. O questionário possuía cinco blocos de perguntas sobre satisfação, ou seja, surgem então cinco novas variáveis dependentes que remetem ao grau de satisfação do cliente por grupo de variáveis.

6.7.1 Produtos

Para a realização da regressão nesse grupo, foi tomada como variável dependente a “satisfação geral com os produtos da Varal”, e como variáveis independentes os cinco atributos que constam no questionário no bloco de “Satisfação com os produtos” do questionário em anexo.

Tabela 26 – Anova: Produtos

VARIÁVEL	Importância (β)	Ordem de importância
Variedade de alternativas de preços	0,33	1
Variedade de marcas	0,30	2
Variedade de produtos	0,29	3
Exclusividade dos produtos	0,29	4
Qualidade dos produtos	0,21	5

As variáveis com maior importância nesse bloco foram a “variedade de alternativas de preços” e a “variedade de marcas”; com β igual a 0,33 e 0,30. A variável qualidade de produtos aparece com menor importância, provavelmente porque o cliente parte do pressuposto de que os produtos que a Varal vende têm qualidade, é algo intrínseco ao produto.

6.7.2 Loja

No bloco com atributos referentes a infra-estrutura da Varal, a variável dependente foi “satisfação com a loja”, as variáveis independentes foram os seis atributos pertencentes a este bloco no questionário, conforme a tabela abaixo.

Tabela 27 – Anova: Loja

VARIÁVEL	Importância (β)	Ordem de importância
Visibilidade da fachada	0,37	1
Facilidade de acesso	0,31	2
Segurança do local	0,20	3
Exposição dos produtos	0,20	3
Organização dos produtos	0,18	4
Limpeza da loja	0,17	5

As variáveis mais significativas nesse bloco foram a “visibilidade da fachada”, com beta igual a 0,37 e facilidade de acesso, com beta igual a 0,31. A variável com menor β é a limpeza da loja. Pode ser que o cliente não valorize esse ponto por ver que a loja está limpa, do contrário perceberia, e nesse caso ficaria insatisfeito.

6.7.3 Serviço prestado

Para a realização da regressão múltipla das variáveis referentes á satisfação com o serviço prestado pela empresa, a variável dependente a questão remetia a “satisfação com o serviço prestado”, as variáveis independentes eram quatro, conforme a tabela 28.

Tabela 28 – Anova: Serviço prestado

VARIÁVEL	Importância (β)	Ordem de importância
Estacionamento	0,54	1
Embalagem para presente	0,34	2
Formas de pagamento	0,29	3
Horário de atendimento	0,29	3

Verificou-se que as variáveis mais significativas são o “estacionamento”, com beta igual a 0,54 e “embalagem para presente” com beta igual a 0,34.

6.7.4 Equipe de vendas

Esse bloco buscava medir o atendimento da equipe de vendas para com o cliente. A variável dependente utilizada foi a “satisfação com a equipe de vendas” e as variáveis independentes eram quatro, conforme o questionário aplicado.

Tabela 29 – Anova: Equipe de vendas

VARIÁVEL	Importância (β)	Ordem de importância
Disposição (abrir mercadoria/ ver estoque)	0,28	1
Cordialidade	0,27	2
Conhecimento dos produtos	0,27	2
Agilidade	0,27	2

A variável mais significante desse bloco foi a “disposição”, com β igual a 0,28. As demais variáveis têm a mesma importância para o cliente. Nesse grupo, todas as variáveis tiveram uma importância semelhante, ou seja, o cliente julga cada uma delas com a mesma importância na hora de atribuir um grau de satisfação com a equipe de vendas.

6.7.5 Atendimento no caixa

Nesse quinto e último bloco, a variável dependente utilizada foi a “satisfação com o atendimento no caixa”, e as variáveis dependentes eram apenas duas.

Tabela 30 – Anova: Atendimento no caixa

VARIÁVEL	Importância (β)	Ordem de importância
Agilidade (tempo)	0,54	1
Cordialidade	0,48	2

A variável mais importante dentre essas duas é a agilidade, com beta igual a 0,54, ou seja, o tempo que o caixa leva para finalizar a venda.

6.7.6 Satisfação geral com a Varal

Neste grupo de questões, foi utilizada a “satisfação geral com a Varal”, como variável dependente. Essa satisfação foi perguntada diretamente ao entrevistado no questionário. Agora todas as cinco variáveis foram vistas como independentes.

Tabela 31 – Anova: Satisfação com a Varal

Variável	Importância (β)	Ordem de importância
Satisfação com os produtos	0,26	1
Satisfação com a loja	0,25	2
Satisfação com a equipe de vendas	0,17	3
Satisfação com o serviço prestado	0,07	4
Satisfação com o atendimento no caixa	0,04	5

Pode-se ver que as variáveis mais significativas para o cliente são a “satisfação com os produtos” e a “satisfação com a loja”, com beta 0,26 e 0,25, respectivamente.

6.8 A “JANELA DE CLIENTE” APLICADA À VARAL

Nessa etapa do trabalho será apresentada a Janela do cliente do conjunto de produtos e serviços da Loja Varal, elaborada conforme o método descrito no item 4.8 do capítulo quatro deste trabalho. Fez-se o cruzamento das médias de satisfação e importância dos atributos mensurados no questionário. Não foram colocados os atributos de satisfação geral por bloco, já que essas variáveis não possuem avaliadores de importância, não possuindo então eixo y.

Os eixos relativos aos graus de satisfação (“x”) e importância (“y”) se cruzam nos pontos relativos às médias totais de satisfação, 4,43, e importância, 0,31, formando uma matriz de atributos, conforme mostra a figura.

Tabela 32 – Médias de satisfação e importância

N	NOME DO ATRIBUTO	SATISFAÇÃO	IMPORTÂNCIA
1	Cordialidade da equipe de vendas	4,74	0,27
2	Limpeza da loja	4,73	0,17
3	Conhecimento dos produtos da equipe de vendas	4,72	0,27
4	Agilidade da equipe de vendas	4,71	0,27
5	Disposição (abrir mercadoria/ ver estoque) da equipe de vendas	4,71	0,28
6	Cordialidade do atendimento no caixa	4,69	0,49
7	Agilidade (tempo) do atendimento no caixa	4,66	0,54
8	Organização dos produtos	4,64	0,18
9	Exposição dos produtos	4,62	0,20
10	Qualidade dos produtos	4,58	0,21
11	Horário de atendimento	4,50	0,29
12	Formas de pagamento	4,49	0,29
13	Segurança do local	4,48	0,20
14	Embalagem para presente	4,35	0,34
15	Facilidade de acesso	4,29	0,31
16	Variedade de produtos	4,24	0,30
17	Variedade de marcas	4,16	0,30
18	Exclusividade dos produtos	4,09	0,29
19	Visibilidade da fachada	4,01	0,37
20	Variedade de alternativas de preços	3,91	0,33
21	Estacionamento	3,80	0,54
	MÉDIAS TOTAIS	4,43	0,31

Com base nos dados apresentados na tabela acima, cria-se a “Janela do Cliente”, que cruza as variáveis satisfação e importância, conforme a figura 15.

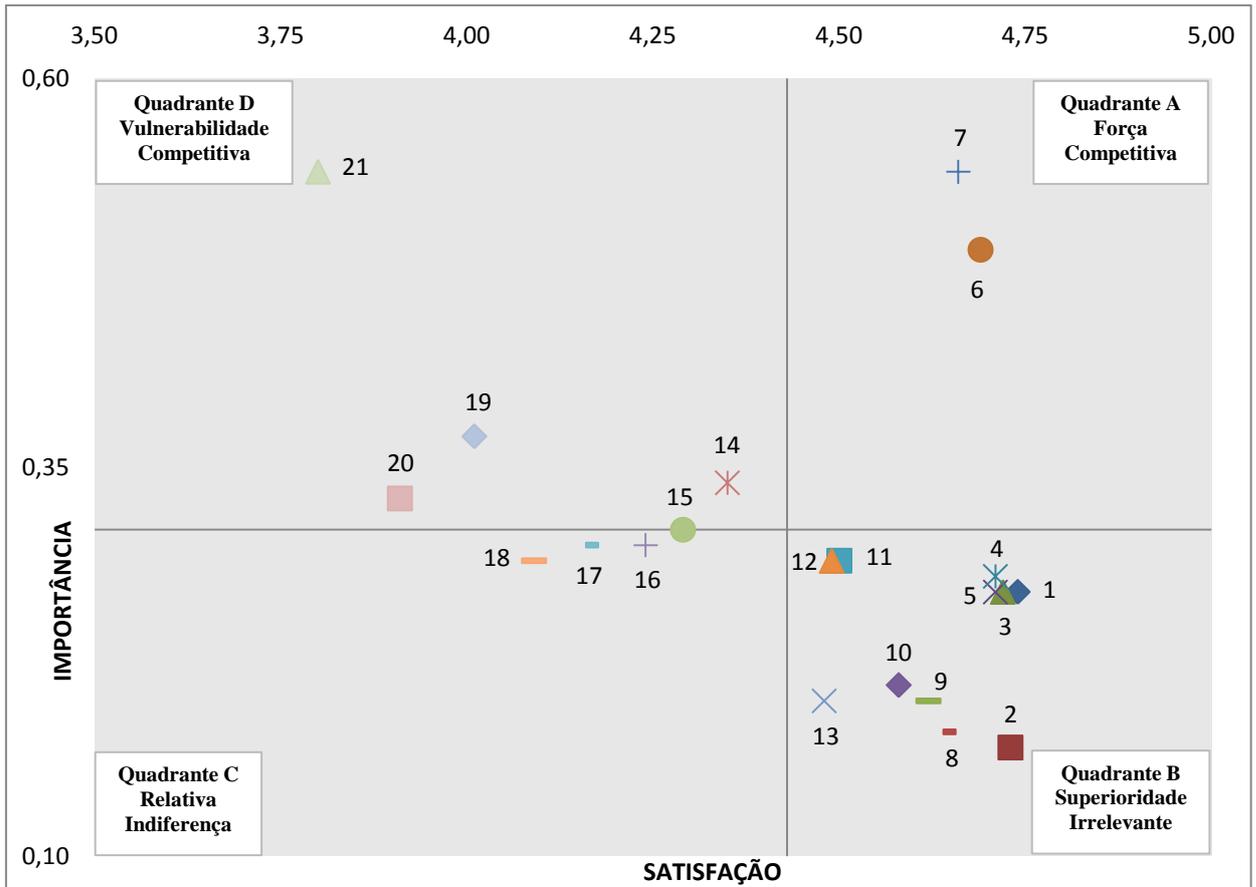


Figura 15 – “Janela do Cliente” dos produtos e serviços prestados pelas Lojas Varal

6.8.1 Quadrante A: Força Competitiva

Neste quadrante estão localizados os atributos que o cliente valoriza e que ele recebe. Significa que a Varal deve manter seu esforço para obter um bom desempenho desses atributos, já que o cliente valoriza-os. Os atributos são relacionados ao atendimento do caixa:

6. Cordialidade do atendimento no caixa
7. Agilidade do atendimento no caixa

Mesmo a empresa possuindo bom desempenho nesses atributos, é importante que ela esteja atenta para permanecer satisfazendo seus clientes com um atendimento cordial e ágil no caixa. O cliente valoriza esses atributos, por isso ele exige atenção contínua. Os atributos destacados estão relacionados com treinamento de equipe, e também com uma tecnologia de sistema capaz de responder com rapidez e segurança aos comandos dados.

6.8.2 Quadrante B: Superioridade Irrelevante

Neste quadrante estão os atributos que o cliente não valoriza, mas que ele recebe. É recomendável que a empresa mostre aos seus clientes que esses atributos são importantes, e mostre que tem bom desempenho. O cliente precisa passar a valorizar esses atributos.

1. Cordialidade da equipe de vendas
2. Limpeza da loja
3. Conhecimento dos produtos da equipe de vendas
5. Disposição da equipe de vendas
8. Organização dos produtos
9. Exposição dos produtos
10. Qualidade dos produtos
13. Segurança do local

Os atributos relacionados à equipe de vendas podem ser comunicados ao cliente de forma que ele passe a perceber a importância de um bom atendimento. A vendedora tem conhecimento para sugerir o produto certo para cada cliente. O percentual de clientes que utilizaram o serviço de troca é muito baixo, somente 22% dos entrevistados; isso é fruto de um atendimento qualificado. Nem sempre um produto caro irá satisfazer às expectativas de todos os clientes. Enquanto um consumidor prioriza sofisticação, outro pode preferir conforto, ou durabilidade. Quem mais conhece do produto para ajudar nessa escolha é a vendedora. A Varal pode explicar isso a seus clientes, criando valor a seu serviço prestado.

A limpeza da loja, bem como a segurança do local, são atributos que não são valorizados pelo cliente, provavelmente, por serem considerados intrínsecos ao ponto de venda. Entretanto, se o local não estiver limpo, com um perfume agradável e com uma segurança adequada, certamente será percebido e logo passará a ser algo com alta importância para o cliente e baixo desempenho da loja.

Os atributos sobre organização e exposição de produtos também podem ser melhor trabalhados com os clientes. Uma exposição que mistura vários produtos de forma harmônica pode não apenas agregar produtos à venda como também dar novas idéias para o consumidor. Ele poderá aprender a compor os produtos que está comprando, assim como utilizar algo que já possui em sua casa. Da mesma forma, a organização é importante para que o cliente possa

visualizar todas as opções que a loja pode oferecer, não deixando passar nenhum produto despercebido, e dando mais confiança ao cliente na hora da decisão de compra. A possibilidade de exposição e organização de produtos é um diferencial que lojas de departamento, ou até hipermercados não possuem. A Varal pode encantar seus clientes trabalhando e comunicando de forma mais eficaz esses atributos.

O atributo qualidade de produto também foi classificado neste quadrante. A Varal dedica grande parte de seu esforço para selecionar produtos de qualidade, por isso a média de desempenho nesse atributo ficou alta: 4,58. Entretanto, o cliente precisa dar maior importância para este fato. Ao comprar um produto na Varal, ainda que o preço não seja o mais barato encontrado no mercado, o consumidor precisa saber que está comprando qualidade para sua casa. Essa mensagem nítida para o público alvo, ao mesmo tempo que diminui gradativamente a importância do preço na escolha do produto, posiciona a Varal de forma clara frente a seus concorrentes.

6.8.3 Quadrante C: Relativa Indiferença

Neste quadrante estão os atributos que o cliente não valoriza e também não recebe, ou seja, ele atribui uma importância abaixo da média e sua satisfação também está abaixo da média.

De acordo com a percepção dos consumidores da Varal, nenhum atributo está localizado claramente neste quadrante. Todas as variáveis situadas no quadrante C estão muito próximas do eixo “x”, ou seja, na zona denominada cinzenta; melhor explicada no item 6.8.5 deste trabalho.

6.8.4 Quadrante D: Vulnerabilidade Competitiva

Neste quadrante estão os atributos que os clientes valorizam e não estão recebendo.

19. Visibilidade da fachada

21. Estacionamento

Esses atributos merecem ação urgente da empresa, já que são muito importantes para os clientes e empresa vem tendo baixo desempenho. A visibilidade da fachada deve ser algo estudado pela Varal juntamente com sua agência de publicidade e sua arquiteta responsável pelo *layout* dos pontos de venda. Deve-se pensar em uma fachada mais moderna, mais visível quando olhada de longe. O comentário predominante foi que a fachada é muito escondida, pouco moderna. A filial 3 está tendo sua fachada alterada, está em reforma, e este fato pode ter influenciado nas respostas dos clientes. Entretanto, as demais lojas estão com suas fachadas finalizadas, e mesmo os entrevistados dessas filiais não estão totalmente satisfeitos com esse atributo, com média 4,01. É certo que não há insatisfação dos clientes, porém há importância, logo, a empresa precisa se preocupar com tal situação.

Já o estacionamento está causando insatisfação nos clientes, sua média está 3,80, sendo um item que precisa ser revisto com prioridade. As lojas possuem estacionamento com aproximadamente quatro vagas, mas os clientes pedem mais vagas para carros. Na filial 2, o estacionamento tem um tamanho satisfatório, porém muitos clientes desconhecem a sua existência; isso porque as vagas são atrás da loja. Uma sugestão seria enviar um *mailing* para todos os cliente dessa filial, assim como criar um *folder* para ser colocado dentro da sacola do cliente, avisando que há estacionamento. Assim, na próxima visita á loja ele saberá aonde estacionar.

No caso das demais filiais, essencialmente a 1 e 3, de acordo com a tabela 24 do item 6.6.1, é necessário que se disponibilize mais vagas para os clientes. Pode-se criar uma parceria com estacionamentos próximos ou até alocar um manobrista para que as vagas sejam melhor utilizadas; por cliente em compras apenas. Toda e qualquer ação da empresa para melhorar seu desempenho deve ser comunicada ao cliente, pois ele valoriza muito esse atributo.

6.8.5 Zona Cinzenta

Nesta zona estão os atributos que serão listados a seguir, de acordo com o quadrante em que estão localizados.

6.8.5.1 Quadrante B: Superioridade Irrelevante

- 4. Agilidade da equipe de vendas
- 11. Horário de funcionamento
- 12. Formas de pagamento

Estes três atributos podem migrar para o quadrante A, onde tanto o desempenho quanto a importância são altos. É preciso que o cliente passe a valorizar um pouco mais esses serviços prestados pela Varal, pois o seu desempenho está satisfatório nestes itens.

Os dois últimos atributos podem ser divulgados no site da empresa, que atualmente não possui tais informações. Mesmo que os clientes estejam satisfeitos com esses serviços, nos comentários, no apêndice E, foi comentado que seria interessante ter um maior desconto à vista, bem como ter um horário de atendimento prolongado. Quaisquer mudanças nesses itens, entretanto, devem estar ligadas às estratégias da empresa.

A agilidade da equipe de vendas pode ser melhorada através de treinamento. Todas as lojas possuem vendedoras e auxiliares de vendas. Se houver um trabalho em equipe, é possível que se melhore esse atributo e que o cliente passe a valorizá-lo.

6.8.5.2 Quadrante C: Relativa indiferença

- 15. Facilidade de acesso
- 16. Variedade de produtos
- 17. Variedade de marcas
- 18. Exclusividade de produtos

Todas estas variáveis devem ter seu desempenho aumentado, assim como, o cliente precisa dar maior importância a elas.

A variável facilidade de acesso poderia ter seu desempenho melhorado com placas de sinalização perto das lojas. Além de diminuir a necessidade da fachada, que está com desempenho relativamente baixo, ajudaria a guiar o cliente até o ponto de venda.

A variedade de produtos e marcas é um trabalho de pesquisa constante em todas as empresas. Porém, o *layout* do ponto de venda pode interferir, aumentando tanto a importância quanto o desempenho da empresa. Uma exposição de produtos diversificada e atrativa, envolvendo marcas diferentes, pode chamar a atenção do cliente de forma positiva. Da mesma forma, os produtos mais desconhecidos, mais diferentes, devem ser colocados à vista do cliente, já que provavelmente ele não vai pedir por esse produto caso não o veja.

Sabe-se que por trás de uma oferta de produto exclusivo, há uma dedicação de tempo e trabalho da empresa. Uma exclusividade exige parceria, compras mínimas, desenvolvimento de produto; porém se cliente não souber que a empresa possui tais produtos, a expectativa de criação de valor não será alcançada. Parte da comunicação deve ser feita pela equipe de vendas, que deve explicar ao cliente que aqueles produtos só são encontrados na Varal, que são únicos. Outra forma de falar desses produtos para os consumidores é através dos meios de comunicação externos, podendo ser a partir do site da empresa, por correspondência para os clientes ativos, com lançamento dos produtos exclusivos em eventos.

6.8.5.3 Quadrante D: Vulnerabilidade Competitiva

14. Embalagem para presente

20. Variedade de alternativas de preços

A embalagem de presente da Varal pode ser melhorada de acordo com o clientes. Esse atributo pode ter seu grau de desempenho aumentado se houverem duas ou três opções de embalagem para presente. Atualmente, a embalagem é branca, clássica, mas poderia haver uma opção mais colorida, uma mais moderna. Se todas as opções estiverem expostas para o cliente, ele poderá escolher a que mais combina com a pessoa que será presenteada, e certamente ficará satisfeito em poder escolher como seu presente será embalado.

Em relação a aumento de variedade de alternativas de preço, o aumento do desempenho exige uma avaliação dos produtos oferecidos atualmente pela empresa. O ideal é que a empresa seja capaz de ofertar cada produto em diversas faixas de preço, para que o cliente possa optar entre preço ou qualidade, por exemplo.

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao perguntar-se sobre a ocupação dos entrevistados, ficou evidenciado o percentual baixo de arquitetos e decoradores, 3% da amostra total. Esses profissionais são grandes influenciadores no processo de decisão de compra, e podem atrair muitos novos clientes à loja. A empresa tem uma política de comissionar de forma especial os profissionais cujos clientes compram na Varal; mas certamente deve-se rever o funcionamento dessa parceria. A opinião de um arquiteto ou decorador passa segurança para seu cliente, principalmente se este estiver começando a consumir novos produtos, neste caso, roupas de cama.

A concentração de residência dos clientes está predominantemente na zona norte, contendo uma frequência de 62%. Quando vemos as filiais, percebemos que o público que consome na loja é o público do bairro, ou das redondezas. Por esse motivo, a Varal tem poucos clientes na zona leste e em outras cidades. Sabe-se que o investimento para abrir uma nova filial é alto (espaço físico, treinamento de equipe, estoque), por isso propõe-se a inclusão de um site com *e-commerce* no projeto de expansão da empresa. O investimento nesse “ponto de venda” é relativamente baixo e o alcance em relação a público consumidor é alto. Também seria uma forma de analisar qual região tem potencial para uma loja física.

Sabe-se que a empresa possui atualmente um espaço na *web*, mas ele não está pronto para efetuar vendas, e sim para uma consulta pré-visita a uma filial. No espaço aberto para comentários, ao final do questionário (vide apêndice E), poucos clientes relataram a existência do site, e as opiniões deram conta de que “ele não reflete a loja”, “que é confuso”. Uma verdadeira loja Varal, com suas características próprias, disponível na internet, poderia potencializar as vendas em outras cidades, e mesmo em Porto Alegre, em bairros onde não há filial da empresa.

A frequência dos clientes da Varal é de aproximadamente quatro vezes por ano. Grande parte dos produtos, senão a maioria, oferecidos aos clientes tem grande durabilidade. Por este motivo, as visitas aos pontos de venda são pouco frequentes. Uma sugestão para aumento dessa frequência seria relacionar os produtos da empresa com presentes. Durante as entrevistas, notou-se que muitos clientes entram na loja procurando presentes. A idéia de presentear com um produto para a casa é diminuir a chance de erro; não há tamanho específico, não exige tanto conhecimento da pessoa que será presenteada. O consumidor passa a visitar a loja com maior frequência, não comprando somente para uso próprio. É válido

porém estar atento ao comportamento de compra nesse caso, pois ele pode ser diferente. O cliente que costuma entrar na loja procurando produto e qualidade, como ficou claro na pesquisa, passa a procurar também preço. A faixa de preço no investimento com o presente é fundamental na decisão de compra. A variedade de produtos poderia ser ampliada; com pijamas e chinelos por exemplo, produtos citados diversas vezes em sugestão de produto, nos comentários gerais dos entrevistados. A Varal precisa passar a comunicar ao seu cliente que possui muitas opções de presentes e com isso aumentar o número de vezes que a loja é visitada por um mesmo cliente.

Ao analisar-se as questões de percepções, vemos que estas precisam ser monitoradas pela empresa, não somente de forma individualizada por filial, mas também havendo um esforço para esclarecer alguns pontos junto aos clientes. O consumidor acredita que a empresa é uma marca pouco conhecida em uma filial e mais conhecida em outras, por exemplo. Neste caso, a empresa poderia investir em mais publicidade nesta região, e menos na que possui maior número de pontos de venda. Outro aspecto relevante é a percepção de conceitos como, marca elegante e marca elitizada. É concebível que o consumidor acredite que a empresa possui tais características, porém, no limite, um cliente potencial (emergente na classe C por exemplo) não pode sentir-se constrangido a conhecer a loja por achar-se incapaz de consumir em tal local. Uma loja especializada, que é o caso da Varal, possui variedade de alternativas de preços e é preciso que isto esteja claro para o cliente.

Um último ponto referente às percepções de marca seria relacionado às promoções. Tem-se que 59% dos clientes concordam que a Varal é uma loja de promoções, mas 4% dos comentários, no apêndice E, são que a empresa deveria ter mais promoções. Sabe-se que o cliente da Varal não está preocupado essencialmente com preço, mas, encontrar promoções internas nos pontos de venda pode surpreender de forma positiva esse consumidor.

Uma estratégia adotada ainda em relação a promoções, poderia ser um programa de fidelidade com os clientes. Se o preço não é um fator tão significativo, uma promoção envolvendo diminuição no preço de venda poderá ser menos efetiva que um programa de acúmulo de pontos trocados por produtos, por exemplo. A estratégia de retirada dos pontos em produtos poderia ser através de descontos. Cada R\$ 100,00 em compras dá direito a 100 pontos; essa pontuação significa R\$ 10,00, que pode ser trocado por desconto nas compras. Outra possibilidade seria envolver o desconto que atualmente a empresa dá ao cliente aniversariante cadastrado. Hoje, no mês de aniversário, o cliente tem direito a 10% de desconto em suas compras. Uma idéia seria que ao invés de ter um percentual fixo de desconto nesse período, o cliente receba um bônus com o valor de 10% de todas as suas

compras do ano. Neste caso, o cliente não precisaria gastar para ter o desconto, poderia somente retirar um produto de valor semelhante ao seu bônus acumulado. Essencialmente, os percentuais de descontos, bem como a fidelização através de pontuação, devem ser acordados entre o departamento comercial e o financeiro da empresa, de forma que fique estimulante para o cliente e também interessante para a empresa. Qualquer estratégia de programa de fidelidade envolve, porém, uma organização, tanto em relação a tecnologia para controle de pontuação, como para divulgação aos clientes da política de fidelização.

As perguntas referentes ao grau de satisfação dos clientes tinham como base 23 atributos. Do total de variáveis, 21 ficaram com a média de satisfação acima de 4,0 e somente duas, estacionamento e variedade de alternativas de preços, ficaram abaixo desse valor. De acordo com os pesos dados a escala, 4,0 seria a resposta “satisfeito”. Ou seja, apesar de todas as possibilidades de melhoria que apareceram ao longo deste trabalho, a empresa vem satisfazendo seus clientes de uma forma geral; logo, todas as ações tomadas possibilitarão um aumento nesse grau de satisfação, que hoje é positivo na maioria dos atributos mensurados.

Alguns aspectos que surgiram ao longo das entrevistas, ligados aos comentários dos entrevistados, apontam para um possível ponto de venda em um *shopping center*. A base para tal sugestão está no fato do descontentamento dos clientes com o estacionamento nas filiais, sugestão de horário de atendimento prolongado, possibilidade de aumento de frequência de visita à loja – pela conveniência do local-, circulação de pessoas de diferentes bairros da cidade, entre outros. Na medida em que estes centros de compras atraem o consumidor por seu *mix* de produtos de serviços, a Varal poderia beneficiar-se de tal situação, bem como alcançar um público diferente do atual.

Sabe-se que toda pesquisa possui viés. Ainda que se reduza ao máximo essa possível distorção, controle de viés, quando se trabalha com expectativas e desempenhos, muitas vezes intangíveis, agravando-se ao fato de que a empresa presta serviços, nenhuma resposta é 100% verdadeira. A pesquisa foi aplicada dentro das lojas, logo após a venda ter sido concluída. Mesmo que os aplicadores dos questionários não fizessem parte da equipe da loja, e estivessem localizados em um ponto com certa discrição, dentro do ponto de venda, o local da coleta de dados pode ter impactado nas respostas dos clientes; especialmente quando questionados em relação a equipe de vendas, atendimento no caixa. De nenhuma forma, os resultados devam ser invalidados, porém, tanto entrevistadores quando avaliadores dos resultados obtidos na pesquisa precisam estar cientes de tal fato.

Apesar de acreditar-se que essa pesquisa possa ter trazido informações ainda desconhecidas para a empresa, constatação de conhecimentos tidos como empíricos dentro da

organização; é recomendado que se refaça essa pesquisa periodicamente. Em um ambiente tão competitivo e de constantes mudanças, é importante alinhar o desempenho da empresa com a expectativa do consumidor com certa frequência.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

AAKER, David A. **Marcas: *Brand Equity* gerenciando valor a marca** / tradução André Andrade. São Paulo: Elsevier Editora, 1998.

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

COSTA, Nelson Pereira da. **Marketing para empreendedores: um guia para montar e manter um negócio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

FERREIRA, Hélio Cândido. **Cluster: Uma alternativa de estratégia competitiva para o segmento de cama, mesa e banho da indústria têxtil de Santa Catarina**. Dissertação aprovada pelo Curso de Mestrado em Gestão Moderna de Negócios do Centro de Ciências Sociais Aplicadas na Universidade Regional de Blumenau. 2000.

FERREL, O.C. [et al.]. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

GARCIA, Odair Lopes. **Avaliação da Competitividade da Indústria Têxtil Brasileira**. Tese de doutoramento apresentada ao Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas para obtenção do título de doutor em Economia. Campinas, 1994.

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

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio** / tradução Bazán Tecnologia e Linguística ; revisão técnica de Arão Sapiro. São Paulo : Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: Edição compacta** – 3. Ed. São Paulo : Atlas, 2001.

MASLOW, Abraham. *Motivation and Personality*, 2 ed., Nova York: Harper & Row, 1970.

MENDENHALL, William. **Estadística para Administradores**. México: Grupo Editorial Iberoamérica, 1988.

MOTTA, Paulo Cesar. **Serviços: Pesquisando a satisfação do consumidor**. 3 edição, 2002.

MULITERNO, Daniela Amarante. **Pesquisa de satisfação com os clientes da loja Quero-Quero filial Saporanga em relação ao cartão Private Label**. Trabalho de conclusão do curso apresentada na Universidade Federal do Rio Grande do Sul para a obtenção do diploma de Administrador de empresas. Porto Alegre, 2007.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil : Gestão e Estratégia**. São Paulo : Atlas, 2000.

PEREIRA, Heitor José; SANTOS, Silvio Aparecido dos. **Criando seu próprio negócio: desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília : SEBRAE, 1995.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antônio. **Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e a proposição de um método brasileiro**. ANAIS ENANPAD. Rio de Janeiro, 1997.

SCHMITT, Bernd, SIMONSON, Alex. **A estética do marketing** / tradução Lúcia Simonini. São Paulo : Nobel 2002.

SHETH, Jagdish N. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo : Atlas, 2001.

STEVENSON, William J. **Estatística Aplicada à Administração**. São Paulo: Harbra, 1981.

Portal Fator Brasil. Brasil sediará grande fórum internacional de debates relativos ao setor têxtil. **Guia textil**, 25 de agosto de 2010. Disponível em:<<http://www.guiatextil.com/>>. Acesso em: 25 setembro 2010

Panorama Textil. Disponível em:<<http://www.abit.org.br/>>. Acesso em 25 setembro 2010

APÊNDICE A – ATRIBUTOS DA ETAPA QUALITATIVA

Atributos de produto
Ser multimarcas
Produtos com qualidade
Loja mais popular ou mais elitizada
Ter variedade
Possuir produtos exclusivos
Possuir produtos diferentes
Ser especializada em cama mesa e banho
Apresentação do produto (disposição dos produtos, embalagem...)
Atributos de serviço
Atendimento vendedora
Atendimento caixa (tempo e cordialidade)
Cordialidade da equipe
Prestar serviço (entrega/troca)
Formas de pagamento
Embalagem de presente
Horário de atendimento
Estacionamento
Atributos de preço
Loja Popular
Produtos caros
Produtos baratos
Vários preços
Localização
Fácil acesso
Segurança
Se deslocar para comprar (conveniência)
Estilo/comportamento
Loja conservadora/moderna/clássica
Bom gosto
Elegante
Confiança na compra
Publicidade
Marca conhecida no RS
Sempre com promoção
Ponto de venda
Limpeza
Exposição de produtos
Musica alta/barulho
Organização das prateleiras

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

Pesquisa de Satisfação Varal

SPHINXBrasil
Soluções para coleta e análise de dados

Filial : _____

Dados Pessoais

1. Genero

Feminino Masculino

2. Qual sua idade?

18-28 29-39 40-50
 51-61 62-72 Mais de 73

3. Qual sua profissão?

4. Bairro em que reside

5. Qual a sua formação?

Ensino Fundamental Incompleto Ensino Fundamental Completo Ensino Médio Incompleto
 Ensino Médio Completo Ensino Superior Incompleto Ensino Superior Completo/Técnico
 Pós Graduação Incompleta Pós Graduação

6. Qual seu estado civil?

Casado/Com companheiro Solteiro Separado/Divorciado
 Viuvo

7. Você tem filhos?

Sim Não

8. Quantos filhos você tem?

9. Quantas pessoas moram com você?

10. Com que frequência você compra na Varal?

Quinzenal Mensal Por estação
 Anual Raramente Primeira compra

Percepção da Marca

Qual seu grau de concordância com as afirmações abaixo:

	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Nem Concordo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
11. A Varal é uma loja moderna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. A Varal é uma loja elegante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. A Varal é uma loja elitizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. A Varal é uma loja de promoções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. A Varal é uma marca conhecida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Continua

Filial : _____

Satisfação

Satisfação com os produtos

	Totalmente Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Totalmente Insatisfeito
16. Variedade de alternativas de preço	<input type="checkbox"/>				
17. Variedade de produtos	<input type="checkbox"/>				
18. Variedade de marcas	<input type="checkbox"/>				
19. Qualidade dos produtos	<input type="checkbox"/>				
20. Exclusividade de produtos	<input type="checkbox"/>				

Satisfação com a loja

	Totalmente Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Totalmente Insatisfeito
21. Facilidade de acesso	<input type="checkbox"/>				
22. Segurança do local	<input type="checkbox"/>				
23. Visibilidade da fachada	<input type="checkbox"/>				
24. Limpeza da loja	<input type="checkbox"/>				
25. Organização dos produtos	<input type="checkbox"/>				
26. Exposição dos produtos	<input type="checkbox"/>				

Em relação aos seus concorrentes, a Varal é:

	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Nem Concordo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
27. Mais cara que os demais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Mais barata que os demais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Satisfação com o serviço prestado

	Totalmente Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Totalmente Insatisfeito
29. Formas de pagamento	<input type="checkbox"/>				
30. Embalagem para presente	<input type="checkbox"/>				
31. Horário de atendimento	<input type="checkbox"/>				
32. Estacionamento	<input type="checkbox"/>				

Satisfação com a equipe de vendas

	Totalmente Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Totalmente Insatisfeito
33. Cordialidade	<input type="checkbox"/>				
34. Conhecimento dos produtos	<input type="checkbox"/>				
35. Agilidade	<input type="checkbox"/>				
36. Disposição (abrir mercadoria/ver estoque)	<input type="checkbox"/>				

Satisfação com o atendimento no caixa

	Totalmente Satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Totalmente Insatisfeito
37. Cordialidade	<input type="checkbox"/>				
38. Agilidade (tempo)	<input type="checkbox"/>				

Continua

Filial : _____

39. Você utilizou o serviço de entrega para as suas compras?

- Sim Não

40. Qual seu grau de satisfação com esse serviço? (tempo, qualidade do serviço)

- Totalmente Satisfeito Satisfeito Indiferente
 Insatisfeito Totalmente Insatisfeito

41. Você precisou trocar alguma mercadoria?

- Sim Não

42. Qual seu grau de satisfação com esse serviço? (qualidade no atendimento, agilidade)

- Totalmente Satisfeito Satisfeito Indiferente
 Insatisfeito Totalmente Insatisfeito

43. Qual o seu grau de satisfação com a Varal de forma geral?

- Totalmente Satisfeito Satisfeito Indiferente
 Insatisfeito Totalmente Insatisfeito

44. Comentários, Observações

APÊNDICE C – LISTA DE PROFISSÕES DA AMOSTRA GERAL

Profissão	Freq	%
Aposentada	49	12,70
Professora	30	7,80
Do lar	26	6,70
Advogada	23	6,00
Empresaria	23	6,00
Medica	21	5,40
Administradora	18	4,70
Arquiteta/Decoradora	14	3,60
Engenheira	14	3,60
Funcionaria Publica	14	3,60
Psicóloga	13	3,40
Bancaria	8	2,10
Dentista	8	2,10
Enfermeira	8	2,10
Fisioterapeuta	7	1,80
Comerciante	6	1,60
Veterinária	6	1,60
Estudante	5	1,30
Publicitária	5	1,30
Assistente social	4	1,00
Juíza	4	1,00
Servidora Publica	4	1,00
Aeronauta	3	0,80
Contadora	3	0,80
Farmacêutica	3	0,80
Jornalista	3	0,80
Pedagoga	3	0,80
Professora universitária	3	0,80
Secretaria	3	0,80
Bióloga	2	0,50
Corretora de imóveis	2	0,50
Economista	2	0,50
Executiva	2	0,50
Fonoaudióloga	2	0,50
Nutricionista	2	0,50
Procuradora da justiça	2	0,50
Promotora de justiça	2	0,50
Relações publicas	2	0,50
Representante comercial	2	0,50
Servidora publica federal	2	0,50

Continua

Profissão	Freq	Continuação %
Vendas	2	0,50
Agente de comercio internacional	1	0,30
Analista comercial	1	0,30
Analista de informática	1	0,30
Analista de sistemas	1	0,30
Antropóloga	1	0,30
Artista	1	0,30
Auxiliar administrativo	1	0,30
Bibliotecária	1	0,30
Bombeira	1	0,30
Cabeleireira	1	0,30
Comerciarista	1	0,30
Consultora imobiliária	1	0,30
Cozinheira de comidas naturais	1	0,30
Defensora publica	1	0,30
Encadernadora	1	0,30
Escritora	1	0,30
Esteticista	1	0,30
Gerente administrativa	1	0,30
Gerente de cafeteria	1	0,30
Gerente financeira	1	0,30
Medico/militar	1	0,30
Modelista	1	0,30
Motorista	1	0,30
Procuradora federal	1	0,30
Professora de inglês	1	0,30
Psicopedagoga	1	0,30
Psiquiatra	1	0,30
Supervisora de custos	1	0,30
Supervisora educacional	1	0,30
Terapeuta de família e casal	1	0,30
TOTAL	385	100

APÊNDICE D – LISTA DE BAIRROS POR ZONAS

Bairro em que reside	Freq	%	Zona
Aberta dos Morros	1	0,30	Zona Sul
Alto Petrópolis	1	0,30	Zona Norte
Assunção	1	0,30	Zona Sul
Auxiliadora	18	4,60	Zona Norte
Azenha	4	1,00	Zona Sul
Bela Vista	24	6,10	Zona Norte
Belém Novo	2	0,50	Zona Sul
Boa Vista	14	3,60	Zona Norte
Bom fim	2	0,50	Centro
Bom Jesus	2	0,50	Zona Norte
Cavahada	3	0,80	Zona Sul
Centro	10	2,60	Centro
Chácara das Pedras	6	1,50	Zona Norte
Cidade Baixa	2	0,50	Centro
Cristal	2	0,50	Zona Sul
Cristo Redentor	3	0,80	Zona Norte
Ecovile	1	0,30	Zona Norte
Engenho	1	0,30	Outros
Farroupilha	1	0,30	Outros
Floresta	4	1,00	Zona Norte
Gloria	7	1,80	Zona Sul
Higienópolis	12	3,10	Zona Norte
Hípica	1	0,30	Zona Sul
Humaitá	1	0,30	Zona Norte
Independência	4	1,00	Centro
Ipanema	2	0,50	Zona Sul
Jardim Botânico	1	0,30	Zona Leste
Jardim Itu Sabará	4	1,10	Zona Norte
Jardim Lindóia	6	1,50	Zona Norte
Jardim Planalto	4	1,00	Zona Norte
Jardim São Pedro	1	0,30	Zona Norte
Medianeira	2	0,50	Zona Leste
Menino Deus	52	13,30	Zona Sul
Moinhos de Vento	21	5,40	Zona Norte
Moinhos de Ventuía	1	0,30	Outros
Mont Serrat	29	7,40	Zona Norte
Outras Cidades	13	3,70	Outras Cidades
Parque do Sol	1	0,30	Outros

Continua

Continuação

Bairro em que reside	Freq	%	Zona
Parque São Sebastião	1	0,30	Zona Norte
Partenon	5	1,30	Zona Leste
Passo d` Areia	10	2,60	Zona Norte
Passo das Pedras	2	0,60	Zona Norte
Pedra Redonda	2	0,50	Zona Sul
Petrópolis	35	9,00	Zona Norte
Rio Branco	29	7,40	Zona Norte
Santa Cecília	1	0,30	Centro
Santa Tereza	5	1,30	Zona Sul
Santana	13	3,30	Zona Leste
Santo Antônio	1	0,30	Zona Leste
São Geraldo	1	0,30	Zona Norte
São João	2	0,50	Zona Norte
Sarandi	2	0,50	Zona Norte
Teresópolis	3	0,80	Zona Sul
Três Figueiras	6	1,50	Zona Norte
Tristeza	6	1,50	Zona Sul
Vila Ipiranga	2	0,50	Zona Norte
Vila Jardim	1	0,30	Zona Norte
TOTAL	391	100	

APÊNDICE E – LISTA DE COMENTÁRIO AGRUPADOS

comentários reduzidos	Filial 1	Filial 2	Filial 3	Filial 4	Freq.	Complemento
Não resposta	32%	64%	46%	66%	52%	
Mais vagas no estacionamento	9%	1%	26%	0%	9%	
Sugestão de produto	10%	2%	12%	5%	7%	Pijama/Chinelo/Mais variedade no solteiro/Mesa
Elogio a loja	6%	9%	1%	9%	6%	
Preços	10%	5%	6%	1%	6%	Preços altos/Produtos caros
Fachada	11%	4%	5%	1%	5%	Pouca visibilidade/Não é moderna
Percepções	10%	7%	3%	1%	5%	Diferença entre lojas/Questão sobre ser elitizada
Equipe de vendas	6%	5%	1%	9%	5%	Elogio
Concorrentes	11%	1%	3%	2%	4%	Mmartan, Bourbon, La Citte
Publicidade	9%	1%	3%	2%	4%	Estar mais presente na mídia
Mais promoções	6%	3%	2%	4%	4%	Sugestão
Forma de pagamento	3%	3%	5%	3%	4%	Maior desconto a vista/Menor parcela mínima
Comunicação com cliente	8%	0%	3%	2%	3%	Não recebeu ligação ou correspondência
Sugestão de ponto de venda	8%	1%	2%	0%	3%	Centro, Canoas, Shopping
Horário de atendimento	2%	3%	3%	0%	2%	Até 20, 21,22hs/Abrir domingo
Desconhece o estacionamento	1%	6%	1%	0%	2%	
Preço justo	5%	2%	1%	0%	2%	Relação preço x qualidade
Desconhece tele entrega	6%	0%	0%	0%	2%	
Só compra na Varal	2%	3%	0%	1%	2%	Não sabe avaliar a concorrência
Acessibilidade	4%	0%	1%	0%	1%	Degrau/Falta rampa para cadeirante/Cadeira para sentar
Site	4%	0%	1%	0%	1%	Prático/Não reflete a loja/confuso.
Segurança	0%	0%	3%	0%	1%	Falta um guarda
Presente	1%	2%	0%	0%	1%	Sempre procura presentes
TOTAL OBS.	100	100	98	94	131%	

ANEXO A – CARTÃO DE RESPOSTA

CARTÃO 1				
GRAU DE SATISFAÇÃO				
				
1	2	3	4	5
Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Totalmente Satisfeito