

---

# Excelência em supermercados: a dimensão da satisfação do consumidor

---

*Paulo Henrique Muller Prado  
Renato Marchetti*

Recebido em fevereiro/97

Os supermercados estão sendo expostos a nova realidade conjuntural a partir das mudanças da economia brasileira, do comportamento da concorrência e dos seus consumidores. A preocupação premente nesse novo cenário diz respeito à eficiência em sua operação e aos ganhos de produtividade para justificar sua sobrevivência.

No entanto, para que o elo com a excelência se complete, é importante incorporar a esses componentes estratégicos o consumidor. Como conseqüência da aplicação da filosofia de *marketing* de "satisfazer as necessidades e os desejos do consumidor" (Kotler, 1995), vem se tornando cada vez mais importante a orientação para o monitoramento da Satisfação do Consumidor como forma de diferenciação entre uma empresa e sua concorrência. Por ser a satisfação uma das principais fontes para a conquista da lealdade do consumidor, ela vem despertando o interesse das empresas. Como ressalta Reichheld (1993), num mundo em que a concorrência é grande e o consumidor é mais informado e exigente, o custo para manter-se um cliente é menor do que aquele envolvido em conquistar novos clientes. Kotler (1995) cita essa variável como o melhor indicador dos lucros futuros de uma instituição. Estudos apresentados por Oliva, Oliver & Macmillan (1992) mostram a relação entre a satisfação e a lealdade a uma marca. Berry & Parasuraman (1992) apresentam, ao longo do seu trabalho, a necessidade da conquista dessa lealdade no desenvolvimento de qualquer negócio.

A orientação para o mercado, monitorando concomitantemente a satisfação do consumidor com as movimentações concorrenciais para conquistá-la, tornou-se um fator-chave do sucesso supermercadista. Ao mesmo tempo em que permite uma avaliação mais apurada do consumidor, possibilita o realinhamento com as ações que ocorrem na arena de mercado. Todo o supermercado deve, agora, estar voltado para o seu cliente.

Um bom indicador de excelência nessas instituições, considerando a realidade de mercado descrita, é a satisfação dos seus clientes. Paralelamente aos índices de desempenho operacional, financeiro e de vendas, esse pode ser um excelente indicador para realimentar a estratégia supermercadista.

---

*Paulo Henrique Muller Prado* é Professor do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (CEPPAD/UFPR).

Fax: (041) 262-7571

E-mail: phmprado@kanopus.com.br

*Renato Marchetti* é Professor do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (CEPPAD/UFPR).  
Fax: (041) 262-7571

Este artigo está dividido em duas partes, além desta introdução. Na primeira, apresenta-se os objetivos e a metodologia do estudo realizado. Na segunda, discute-se os resultados da pesquisa relativos às dimensões da excelência em supermercados.

## OBJETIVOS E METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste trabalho tem-se por objetivo discutir as dimensões da excelência de serviços em um supermercado, examinando a operação supermercadista e o *mix* por ele oferecido aos seus consumidores, tendo por base a satisfação dos mesmos.

***Como consequência da aplicação da filosofia de marketing de "satisfazer as necessidades e os desejos do consumidor", vem se tornando cada vez mais importante a orientação para o monitoramento da Satisfação do Consumidor como forma de diferenciação entre uma empresa e sua concorrência.***

Para esse fim, foi utilizada a escala de mensuração desenvolvida por Prado & Marchetti (1996a). Os autores conceberam essa escala por meio de um levantamento de dados sobre supermercados da região de Curitiba, Paraná, visando à construção de um instrumento de avaliação da satisfação do consumidor em supermercados. Nela foi analisada a satisfação do consumidor com relação à experiência de compra, ou seja, a satisfação referente ao *mix* supermercadista oferecido ao cliente. O procedimento utilizado constou de três etapas de pesquisa: a primeira qualitativa (n=25), buscando identificar as dimensões subjacentes ao conceito da satisfação; e as duas outras quantitativas (n=60 e n=120), junto a donas de casa com idade acima de 25 anos e renda familiar acima de dez salários mínimos. As duas coletas de dados tornaram-se necessárias para o processo de validação da escala<sup>(1)</sup>. Participaram dessas amostras 18 supermercados de sete redes diferentes, para ampliar a validade da pesquisa.

O resultado final foi um instrumento de mensuração com 19 itens distribuídos em cinco dimensões, utilizando-se de uma escala de Likert com 7 pontos, apresentado na página seguinte.

## DIMENSÕES DA EXCELÊNCIA EM SUPERMERCADOS

As dimensões encontradas, bem como os itens que as compõem, serão discutidos a seguir.

### Eficácia nos serviços de caixa

A primeira dimensão é apresentada na tabela 1, assim como os respectivos pesos de seus itens<sup>(2)</sup>. Esse fator refere-se claramente aos **serviços prestados no caixa**, como: facilidades e confiabilidade dos equipamentos utilizados no caixa (itens 18 e 12), disponibilidade de caixas para atender aos clientes com tamanhos de compras diferentes (item 7) e comunicação eficiente dessas diferenças entre os caixas (item 9).

Tabela 1

Fator 1 — Eficácia dos Serviços de Caixa

Número	Itens	Pesos dos Itens no Fator
12	No Supermercado X os equipamentos dos caixas permitem que as filas sejam rápidas.	0,73
18	No Supermercado X os equipamentos utilizados nos caixas possibilitam menos erros na operação.	0,71
7	No Supermercado X existem caixas diferentes para atender clientes com tamanhos de compras diferentes.	0,70
9	As diferenças entre os caixas no Supermercado X estão claramente comunicadas ao cliente.	0,68

Analisando-se essa dimensão, pode-se verificar que ela está diretamente relacionada com a conveniência e o tempo despendido no caixa por parte do consumidor, isto é:

- para ter acesso rápido ao caixa correto, é imprescindível que as diferenças entre os diversos caixas estejam claramente comunicadas;
- existem, também, as diferenças de volume de compras a serem processadas pelos diversos caixas. Se um consumidor tem apenas uma compra pequena e precisa esperar o registro de compra maior, haverá grande espera no caixa;
- quando do registro e do processamento dos totais da compra, a confiabilidade e a rapidez são fatores impor-

**Escala Utilizada para Avaliar a Excelência em Supermercados**

O conjunto de afirmações a seguir está relacionado ao supermercado que a senhora mais utiliza. Para cada afirmativa, por favor indique o quanto a senhora acredita que o \_\_\_\_\_ possui a característica abordada. Faça isso posicionando o seu grau de concordância em cada afirmativa a seguir. Não existe nenhuma resposta certa ou errada. Nós somente estamos interessados na melhor opção que indique a sua percepção em relação ao \_\_\_\_\_.

Número	Itens	Discordo Plenamente	Discordo	Discordo Ligeiramente	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo	Concordo Plenamente
01	É fácil achar os produtos que preciso no _____.							
02	No _____ o espaço entre os caixas e as prateleiras é amplo para receber os seus clientes.							
03	O ambiente do _____ é bem-arejado e ventilado.							
04	O _____ oferece boa variedade de produtos.							
05	Os produtos que os clientes procuram estão sempre disponíveis nas prateleiras do _____.							
06	Os produtos do _____ estão sempre bem-iluminados.							
07	No _____ existem caixas diferentes para atender clientes com tamanhos de compras diferentes.							
08	As carnes no _____ estão sempre frescas, com boa aparência, e possuem boa qualidade.							
09	As diferenças entre os caixas no _____ estão claramente comunicadas ao cliente.							
10	Os atendentes dos caixas do _____ são simpáticos e prestativos.							
11	Os produtos da seção de alimentos não-perecíveis do _____ estão sempre com a validade correta.							
12	No _____ os equipamentos dos caixas permitem que as filas sejam rápidas.							
13	O _____ oferece uma boa variedade de produtos na sua Padaria.							
14	Os pães e doces do _____ estão sempre frescos e com sabor agradável.							
15	Os produtos na Padaria do _____ são bem-expostos.							
16	A validade dos produtos da seção de frios do _____ está sempre em dia.							
17	Os produtos e os preços na seção de frios estão sempre bem-expostos no _____.							
18	No _____ os equipamentos utilizados nos caixas possibilitam menos erros na operação.							
19	No _____ existem pessoas bem-preparadas e com boa vontade para fornecer informações.							

tantes para que o consumidor perca o menor tempo possível nessa atividade, sobre a qual não tem controle direto algum.

Assim, nessa dimensão específica o supermercadista deve dar atenção ao nível de automação<sup>(3)</sup> utilizado no *checkout* do supermercado, já que este é um dos principais viabilizadores da rapidez e da precisão nos caixas. Paralelamente à aplicação de equipamentos no caixa, é essencial o treinamento dos recursos humanos para utilizá-los, para que se concretizem essas vantagens.

***O supermercadista deve dar atenção ao nível de automação utilizado no checkout do supermercado, já que este é um dos principais viabilizadores da rapidez e da precisão nos caixas.***

Logicamente, a organização das filas também tem impacto relevante nesse serviço, quando possibilita a maior rapidez no atendimento. Essa organização passa pelo fato de existirem caixas diferenciados que permitam ao consumidor selecionar aquele mais adequado ao tamanho de sua compra e ao tempo despendido para realizá-la. Soluções como a marcação dos espaços de filas, as áreas específicas para a espera e os indicadores de caixas livres são interessantes para esse fim.

É importante lembrar que o consumidor tem papel essencial na prestação de serviços no caixa. É ele quem leva suas compras até o caixa. É ele quem decide em qual caixa as registrará. Portanto, necessita de informações adicionais para realizar essa tarefa. A comunicação no *checkout* é elemento que não deve ser esquecido, já que o fato de as diferenças entre os caixas estarem claras facilita a decisão desse consumidor.

**Atmosfera no supermercado**

A segunda dimensão é exposta na tabela 2, assim como os respectivos pesos de seus itens. Diz respeito à **atmosfera no supermercado**, ou seja, aos aspectos que fazem o consumidor sentir-se bem, confortável dentro da loja, relacionando-se não só ao ambiente, mas também às facilidades em encontrar os produtos, aos prazos de validade corretos e às variedades encontradas.

**Tabela 2**

**Fator 2 — Atmosfera no Supermercado**

Número	Itens	Pesos dos Itens no Fator
3	O ambiente do Supermercado X é bem-arejado e ventilado.	0,78
11	Os produtos da seção de alimentos não-perecíveis do Supermercado X estão sempre com a validade correta.	0,74
4	O Supermercado X oferece boa variedade de produtos.	0,70
1	É fácil achar os produtos que preciso no Supermercado X.	0,63
6	Os produtos do Supermercado X estão sempre bem-iluminados.	0,58
5	Os produtos que os clientes procuram estão sempre disponíveis nas prateleiras do Supermercado X.	0,58
2	No Supermercado X o espaço entre os caixas e as prateleiras é amplo para receber os seus clientes.	0,45

Essa dimensão é composta por itens referentes à disponibilidade e à variedade de produtos (itens 4 e 5), à facilidade de encontrar os produtos (item 1), à validade dos produtos (item 11), à iluminação (item 6) e ao ambiente como um todo (itens 2 e 3). Verifica-se, pela distribuição dos itens, que ela se refere, com maior importância, à climatização interna e aos serviços de *merchandising*<sup>(4)</sup> no supermercado.

Portanto, o cuidado com o conforto dos clientes na compra deve ser uma preocupação dos dirigentes de supermercados. Essa preocupação perpassa pelas características de condicionamento do ar da loja que tornem a compra mais agradável. Este aspecto também pode retratar a necessidade de serem controlados os odores de seções nas quais sejam problemáticos, como a peixaria e as carnes. Reflete-se, igualmente, na preocupação com a limpeza do supermercado.

Outro item indicado pelos consumidores em relação ao ambiente físico é a iluminação dos produtos, que possibilita localizar mais facilmente os produtos desejados, assim como permite a melhor avaliação e suas características (embalagem ou produto em si), sem maiores dificuldades. As técnicas de iluminação e os dispositivos direcionadores da luz podem trazer resultados interessantes sob

esse prisma. Ainda no que diz respeito ao ambiente físico, o espaço disponível para circulação também foi indicado como relevante. A facilidade de deslocamento no supermercado e os espaços entre os caixas e as gôndolas estão contidos nesse fator.

A atmosfera no supermercado não se restringe aos atributos físicos, como dito anteriormente, abrangendo também a facilidade de acesso e escolha dos produtos oferecidos, bem como a disponibilidade dos produtos desejados pelos consumidores. Esses fatos refletem-se no itens 4, 1, 5 e 11. Assim, a manipulação das informações geradas pelos sistemas de automação é essencial para conhecer mais sobre produtos de maior rotação, vendas casadas (*cross-selling e complementary selling*), distribuição de gôndolas, variedade necessária por categoria e comportamento sazonal de vendas por produto e categoria. O relacionamento com fornecedores também é crítico para que não existam problemas de *stockout*.

### Serviços de panificação

A terceira dimensão (tabela 3) diz respeito aos **serviços de panificação** oferecidos pelo supermercado aos seus consumidores. De maneira geral, essa dimensão avalia a panificadora de um supermercado como um todo, passando pela variedade de produtos oferecidos (item 13), pelo sabor e pelo frescor dos produtos (item 14) e pela sua exposição aos consumidores (item 15).

**Tabela 3**

**Fator 3 — Serviços de Panificação**

Número	Itens	Pesos dos Itens no Fator
13	O Supermercado X oferece uma boa variedade de produtos na sua Padaria.	0,76
14	Os pães e doces do Supermercado X estão sempre frescos e com sabor agradável.	0,75
15	Os produtos na Padaria do Supermercado X são bem-expostos.	0,73

O *merchandising* dos produtos ofertados aos consumidores aparece, novamente, como elemento-chave da excelência em supermercados, agora especificamente na padaria. Nessa dimensão, os elementos importantes de avaliação pelo consumidor referem-se à variedade de produtos, à qualidade e à exposição desses produtos, com um ponto

mais crítico, isto é, o controle sobre a validade e sobre a qualidade de produtos que têm tempo de vida restrito. A gestão dos estoques e das vendas torna-se essencial para o sucesso do supermercado nessa seção.

Existe também a necessidade de equipamentos para a conservação de grande parte dos produtos dessa seção. A utilização de elementos de iluminação, balcões refrigerados e balcões quentes deve permitir ao cliente avaliar os produtos pela aparência. O estímulo ao consumo desses produtos é importante para que se obtenha rotação satisfatória, principalmente daqueles que têm prazos de validade curtos. Esse estímulo pode se dar pela comunicação no ponto de venda ou pelo uso intensivo de promoções de **carros-che-fes**<sup>(5)</sup>. Assim, a informação disponível para análise torna-se essencial para entender-se os comportamentos e as sazonalidades de venda dos produtos oferecidos.

Implicitamente, a limpeza da padaria, ligada à exposição correta dos produtos, reflete-se como outra preocupação do supermercadista para alcançar a excelência em serviços.

Em outras palavras, os consumidores avaliam as opções de compra na panificadora, assim como a possibilidade de saber exatamente o que estão comprando, através da exposição, do frescor e do sabor dos produtos oferecidos.

### Presteza no atendimento

A quarta dimensão (tabela 4) refere-se à **presteza no atendimento**, não apenas no atendimento no caixa, mas também no de outras pessoas disponíveis para ajudar e fornecer informações aos consumidores. Tanto o atendimento no caixa (item 10) como o no interior do supermercado (item 19) são fatores importantes.

**Tabela 4**

**Fator 4 — Presteza no Atendimento**

Número	Itens	Pesos dos Itens no Fator
19	No Supermercado X existem pessoas bem-preparadas e com boa vontade para fornecer informações.	0,78
10	Os atendentes dos caixas do Supermercado X são simpáticos e prestativos.	0,72

No entanto, é importante destacar que, apesar de o supermercado caracterizar-se por um sistema *self-service*, o apoio ao consumidor em seu interior tem peso maior (0,78) do que o atendimento no caixa (0,72). Pessoas

devidamente instruídas e informadas para fornecer esse atendimento contribuem para a satisfação dos consumidores em relação ao supermercado.

O treinamento dos recursos humanos para o atendimento e o fornecimento de informações é um dos elementos-chave da excelência em serviços em supermercados. Esse treinamento refere-se à preparação dos funcionários para agirem de forma educada, simpática e prestativa junto aos consumidores. O cuidado não deve ser somente o de fornecer instrução, mas também o de recrutar e selecionar atendentes com perfil adequado e que sejam capazes de responder a esses anseios dos clientes.

A motivação da equipe de atendentes é outro fator importante que deve ser lembrado, pois fornecer informações com boa vontade vai além de trazer estampada no peito uma frase incentivando o consumidor a perguntar. É importante que o funcionário saiba responder e fazer o consumidor sentir-se à vontade dentro da loja. O cuidado com os promotores de venda e os repositores, além de no atendimento nas áreas em que é adotado o *self-service* parcial (padaria, carnes, peixaria e hortifrutigranjeiros), é essencial para a percepção da qualidade em serviços no supermercado.

### Carnes e frios

A quinta e última dimensão é apresentada na tabela 5. Refere-se a **carnes e frios** oferecidos pelo supermercado ao consumidor, principalmente no que diz respeito à conservação, à aparência, ao frescor e à exposição. Novamente a confiabilidade na operação supermercadista é citada pelos consumidores, só que nesse caso apresenta-se através do cuidado despendido com produtos perecíveis, como as carnes e os frios.

**Tabela 5**  
**Fator 5 — Carnes e Frios**

Número	Itens	Pesos dos Itens no Fator
17	Os produtos e os preços na seção de frios estão sempre bem-expostos no Supermercado X.	0,81
16	A validade dos produtos da seção de frios do Supermercado X está sempre em dia.	0,63
8	As carnes no Supermercado X estão sempre frescas, com boa aparência, e possuem boa qualidade.	0,46

Assim, o cuidado em relação à validade dos frios (item 16) é visto como ponto importante para a excelência em supermercados. A exposição na seção de frios é outro fator relevante, não só em relação aos produtos, mas também aos preços (item 17). Os consumidores indicaram que o setor de açougue não deve ser esquecido. As carnes sempre frescas, com boa aparência e de boa qualidade também fazem parte dessa dimensão.

O monitoramento operacional desses itens requer preparação do pessoal de reposição e uma política de estoques que permita sempre colocar à disposição produtos da seção de frios dentro de padrões de qualidade e validade. Da mesma forma, o açougue, seja no *self-service*, seja no atendimento pessoal, deve oferecer aos seus consumidores produtos com características de qualidade e consistência compatíveis. Esse fator torna-se mais crítico no caso em que parte da oferta fica a cargo dos atendentes, pois o fornecimento depende de decisões específicas dessas pessoas quanto à qualidade, à quantidade e às opções alternativas para os consumidores.

Novamente as informações sobre padrões de consumo, sazonalidades e características de fornecedores são importantes para manter a qualidade e a aparência das ofertas ao consumidor.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo neste artigo foi discutir a excelência em supermercados, tomando a orientação para o cliente como fator central e as suas respostas como indicadores de sucesso das estratégias adotadas. Para esse fim, utilizou-se a escala desenvolvida por Prado & Marchetti (1996a) como instrumento de avaliação da estratégia corrente na perspectiva do consumidor e um realimentador para realinhamento das decisões no *mix* supermercadista.

Essa análise ressaltou a importância dos aspectos relacionados com o serviço de caixa, principalmente no que diz respeito a equipamentos e comunicação com o cliente do supermercado. Dessa forma, deve existir a preocupação do supermercadista com a atmosfera, na sua concepção mais ampliada, envolvendo os aspectos físicos (aparência, ventilação e iluminação) e os aspectos de conveniência para o consumidor (disponibilidade, variedade e validade dos produtos oferecidos e espaço interno no supermercado). A avaliação do consumidor quanto aos produtos de maior perecibilidade mostra ao supermercadista que variedade, qualidade, aparência e exposição nas seções de padaria, carnes e frios são itens importantes a serem monitorados. Ainda, o cuidado com o tratamento pessoal oferecido aos clientes do supermercado não pode ser deixado para segundo plano: a quarta dimensão da excelência mostra a importância desse item para o consumidor, não só no caixa, mas em todo o supermercado. ♦

NOTAS

- (1) Para a validação da escala proposta, seguindo a sugestão de Churchill (1979), foram utilizados a Análise Fatorial Exploratória (EFA) para a busca das dimensões da Satisfação do Consumidor e o coeficiente alfa de Cronbach para a verificação da consistência interna de cada uma das dimensões finais. Esse procedimento foi adotado de forma recursiva, para a obtenção de uma escala parcimoniosa e de fácil aplicação. Para maiores detalhes, consultar Prado & Marchetti (1996a).
- (2) Os pesos indicados nas tabelas de 1 a 5 resultaram dos carregamentos da Análise Fatorial Exploratória com os dados da segunda coleta quantitativa (n=120) e representam a importância relativa dos itens na dimensão em questão.
- (3) Para uma discussão mais apurada sobre a Automação Comercial e seus impactos internos e externos, consultar Prado & Marchetti (1996b) e Prado (1996).
- (4) Considerar-se-á o *merchandising* como a adequação dos produtos ao ponto de venda (Mason, Mayer & Ezell, 1994). Essa tarefa, no caso de supermercado, refere-se a precificação, determinação de variedades e consistência de produtos e marcas, determinação de estoques de gôndola, exposição, comunicação e promoção no ponto de venda.
- (5) Considera-se aqui como produto **carro-chefe** aquele capaz de gerar outras vendas. Essa diferenciação é importante, pois é crítica a rotação dos estoques nesse caso, sendo as vendas casadas importantes. Isso significa que, para essa seção, a simples geração de fluxo nem sempre traz vendas agregadas.

RESUMO

Neste artigo, o objetivo foi discutir a excelência em supermercados, tomando a orientação para o cliente como fator central e as suas respostas como indicadores de sucesso das estratégias adotadas. Utilizou-se, para tanto, escala desenvolvida por Prado & Marchetti (1996a). Mostra-se a relação entre a excelência em *marketing* nos supermercados e cinco fatores principais: eficácia no serviço de caixa; tecnologia e comunicação com os consumidores; atmosfera do supermercado, em sentido amplo, envolvendo aspectos físicos e de conveniência para o consumidor; seções de padaria, carnes e frios, com especial atenção para os produtos de maior perecibilidade; e cuidado com o tratamento pessoal oferecido aos clientes, não só no caixa, mas em todo o supermercado.

**Palavras-chave:** satisfação do consumidor, supermercados, excelência no varejo.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to discuss the excellence in supermarkets, based on the consumer perspectives of the adopted *marketing* strategies, using the Consumer Satisfaction Measurement Scale in supermarkets developed by Prado and Marchetti (1996a). Relationship among five main factors concerning marketing excellence in supermarkets are presented: effectiveness in checkout services, technology and communication with the customers; supermarket atmosphere — encompassing physical and convenience aspects; bakery, meat and dairy — with special attention to the faster perishing products; and promptness in personal contact, not only in the checkout but in all other sections of the store.

**Uniterms:** consumer satisfaction, supermarkets, excellence in retailing.

REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

- BERRY, L.L. & PARASURAMAN, A. *Serviços de marketing*. Maltese, 1992.
- CHURCHILL, Jr., G.A. A paradigm for better measures of *marketing* constructs. *Journal of Marketing Research*, p.64-73, fev. 1979.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. Rio de Janeiro, PHB, 1995.
- MASON, J.B.; MAYER, M.L.; EZELL, H.F. *Retailing*. Irwin, 1994.
- OLIVA, T.A.; OLIVER, R.L.; MACMILLAN, I.C. A catastrophe model for developing service satisfaction strategies. *Journal of Marketing*, p.83-95, jul. 1992.
- PRADO, P.H.M. O Impacto da automação comercial na operação do supermercado. ENANPAD, 20. *Anais*, 1996.
- PRADO, P.H.M. & MARCHETTI, R.Z. Dimensões da satisfação do consumidor em supermercados. ENANPAD, 20. *Anais*, 1996a.
- \_\_\_\_\_. Automação comercial e satisfação do consumidor em supermercados. In: De ÂNGELO, C.F. & SILVEIRA, J.A.G. *Varejo competitivo*. São Paulo, Atlas, 1996b. p.15-32
- REICHHELD, F.F. Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, p.64-73, mar. 1993.