

MELHORIA DA GESTÃO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE: UM ESTUDO DE CASO FUNDAMENTADO NAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING

C. Tinoco (FACIP-UFU) cynara@ufu.br

J. Palhares (FACIP-UFU) johnmarpalhares@gmail.com

M. Soares (FACIP-UFU) mateus_amaral22@hotmail.com

Resumo:

O setor varejista, em geral, apresentou no primeiro semestre de 2016 a maior queda de consumo desde 2003. Com a competitividade no mercado cada vez maior, apresentar um desempenho superior e diferenciar-se da concorrência é regra para sobrevivência. Diante dessa situação, estudar o comportamento do consumidor e o segmento em que se encontra é fundamental para conquistar novos consumidores e fidelizá-los. Assim, O presente trabalho tem como objetivo verificar os pontos fracos e fortes de atendimento e propor melhorias em um supermercado de Ituiutaba. Tendo como finalidade identificar os fatores que interferem na decisão de compra dos clientes em relação aos concorrentes e analisar o comportamento de causas potenciais do processo e sua padronização. Atentar para consumidores e clientes sempre foi ação essencial da gestão da qualidade, tanto na busca pela excelência nos serviços a ele prestados, quanto na avaliação da voz do consumidor. O estudo ressalta a importância de um atendimento eficaz e a elaboração de um plano de ação estruturado. Esse conhecimento sobre o segmento de atuação e o perfil dos consumidores, apresentado no estudo de caso, proporciona ao supermercado uma vantagem competitiva perante os concorrentes. Neste contexto, uma boa gestão, influencia positivamente tanto operacional quanto na imagem da empresa, sendo possível reduzir custos, otimizando tempo e recurso.

Palavras chave: Supermercados; Rapidez no atendimento; Matriz SWOT.

IMPROVEMENT OF CUSTOMER SERVICE MANAGEMENT: A CASE STUDY BASED ON MARKETING STRATEGIES**Abstract**

In the first half of 2016, the retail sector has experienced the largest drop in consumption since 2003. With increasing market competitiveness, superior performance and differentiation from competition is a rule for survival. Faced with this situation, studying consumer behavior and the segment in which it is found is fundamental for winning new consumers and loyalty. Thus, the present work has as objective to verify the weaknesses and strong of service and to propose improvements in a supermarket of Ituiutaba. Its purpose is to identify the factors that interfere in the purchasing decision of the clients in relation to the competitors and to analyze the behavior of potential causes of the process and its standardization. Attending to consumers and customers has always been essential action of quality management, both in the quest for excellence in the services provided to it, and in the evaluation of the voice of the consumer. The study highlights the importance of effective care and the elaboration of a structured action plan. This knowledge about the segment of performance and the profile of consumers, presented in the case study, gives the supermarket a competitive advantage over competitors. In this context, good management, positively influences both operational and corporate image, being possible to reduce costs, optimizing time and resource.

Key-words: Supermarkets; Speed of care; SWOT matrix

1. Introdução

O cenário econômico que mobiliza as ações das empresas no mercado nacional encontra-se instável. Com o maior índice inflacionário dos últimos 10 anos, de 8,89% em junho de 2016, segundo a Global Rates, o consumidor vem sendo obrigado a reduzir o consumo e saber gastar melhor o seu dinheiro.

Com uma crescente queda no volume de venda nos últimos anos, a disputa por clientes passa a ser um assunto primordial para as empresas do setor. Churchill & Peter (2003), retrata a dificuldade e o elevado custo para os profissionais de marketing atrair novos clientes, por isso, ressaltam a importância de manter os clientes atuais. Ao partir do pressuposto que os clientes variam as suas percepções de valor, isso se torna mais complicado.

Conhecer e identificar os desejos do cliente é um desafio enfrentado pelas empresas atualmente. Com uma definição de valor variada, encontrar respostas que levem a uma estratégia eficaz para captação de clientes, é o desejo de toda empresa. O produto ou serviço que uma organização oferece é avaliado de forma inconsciente pelos consumidores. Características relacionada ao atendimento, preço, qualidade, flexibilidade e rapidez interferem na decisão de compra dos clientes. Reclamações relacionadas ao atraso de entregas, funcionários incompetentes, horário de funcionamento inconveniente, procedimentos desnecessariamente complicados, filas longas fazem parte do cotidiano dos consumidores em geral.

Quando se parte do pressuposto que os clientes variam em suas percepções de valor, diferentes clientes podem avaliar o mesmo produto ou serviço de maneiras diferentes. Portanto, está cada vez mais difícil compreender as mudanças culturais e comportamentais que envolvem o marketing, manter os clientes atuais está cada vez mais complicado e caro.

Com isso, tem-se a necessidade de traçar uma estratégia eficaz que leve a empresa a adquirir uma vantagem competitiva, que envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes. Um consumidor pode comprar um produto porque considera o valor que o produto possui (LOVELOCK, 1996). Assim, deve-se priorizar o que é relevante para o cliente; segundo, estratégias que buscam agregar valor a produtos e serviços sem aumento de custos de produção, baseando-se, sobretudo, em otimização de processos. O presente trabalho tem como objetivo verificar os pontos fracos e fortes de atendimento e propor melhorias em um supermercado de Ituiutaba-MG. Tendo como finalidade identificar os fatores que interferem na decisão de compra dos clientes em relação aos concorrentes e analisar o comportamento de causas potenciais do processo e sua padronização. O artigo contém mais três seções. A seção 2 apresenta de forma abrangente, os principais temas utilizados neste estudo, seus principais conceitos e aplicação. Na seção 3 mostra um estudo de caso com as considerações iniciais para aplicação das estratégias de marketing através de uma análise nos ambientes interno e externo no intuito de identificar a situação atual da empresa e do processo, e onde foram definidos os possíveis problemas vinculados ao processo. A seção 4 conclui o artigo.

2. Revisão bibliográfica

O estudo em pauta é composto por planejamento estratégico, Marketing de serviços e gestão da qualidade. Nele são apresentadas algumas funções da estratégia como vantagem competitiva, as características do marketing que agregam valor ao produto ou serviço.

2.1. Planejamento Estratégico

Luecke (2008), define que para criar e implementar uma estratégia é preciso ‘fazer a coisa certa’ e ‘fazer certo as coisas’. Estes dois pontos devem ser alinhados e gerenciados para que a empresa cresça. A estratégia empresarial é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria ou setor, que é o ambiente onde ocorre a concorrência; e a escolha dessa estratégia

competitiva está baseada no nível de atratividade do setor e na capacidade relativa de competir dentro desse setor (PORTER, 1947).

2.1.1. Estratégia vista como Vantagem Competitiva

Bruce Henderson, fundador do Boston Consulting Group, relacionava a noção de estratégia com vantagem competitiva. Uma vantagem competitiva é uma função de estratégia que coloca uma empresa em posição melhor do que as rivais na criação de valor econômico para os clientes. Henderson (1979) define estratégia como uma busca deliberada de um plano de ação que resultará em uma vantagem competitiva para a empresa. A vantagem competitiva, prossegue, e é encontrada nas diferenças, as diferenças entre você e seus concorrentes são a base de sua vantagem.

2.1.2. Criando Valor para os Clientes

Embora haja situações em que abordagens de produção e vendas são apropriadas, na maioria dos casos as chances de sucesso no longo prazo são ampliadas com uma orientação de marketing. Essa abordagem depende de compreender as necessidades e desejos dos clientes e construir produtos e serviços para satisfazê-los (LOVELOCK, 1996).

Uma extensão da orientação de marketing, que busca auxiliar no processo de satisfazer os clientes, é o marketing de valor. Uma filosofia empresarial que se concentra em desenvolver e entregar um valor superior para os clientes como modo de alcançar os objetivos da organização (CHURCHILL & PETER, 2003).

O marketing voltado para valor sugere que clientes muitas vezes consideram vários benefícios e custos ao tomar decisões de compras, provavelmente de uma maneira pouco estruturada. Para Lovelock (1996) em muitos casos, os clientes baseiam suas compras em satisfação com produtos ou serviços comprados anteriormente e fazem pouca ou nenhuma avaliação de valor das outras opções possíveis.

2.1.3. Análise Ambiental - Matriz SWOT

Segundo Churchill, para selecionar as estratégias adequadas, os gerentes precisam analisar os ambientes externo e interno. Uma maneira de fazer isso é pelo uso da análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), que vem a ser a avaliação sistemática das oportunidades e ameaças externas e das forças e deficiências internas de uma organização (CHURCHILL, 2000).

2.1.4. Comportamento do Consumidor

O estudo de comportamentos de consumo é uma ciência aplicada originária das ciências humanas e sociais, como a economia, a psicologia, a sociologia ou ainda a antropologia. Seu objetivo é compreender os comportamentos de consumo do consumidor e fidelizá-los (KARSAKLIAN, 2008).

Em função de sua renda, o consumidor é inserido em diferentes classes sociais. Essa diferença em poder aquisitivo implica opções de compra; logo, diferentes comportamentos de consumo. Somando-se o estilo de vida à classe social, verifica-se, ainda que a renda, sozinha, não explica a causa dos diferentes comportamentos sociais, mas que forma como o consumidor conduz sua vida tem impacto direto em suas decisões de compra (KARSAKLIAN, 2008).

Análise de Valor permite à Gestão da Qualidade avaliar operações de processo: afinal, se uma operação não agrega valor ao serviço, ela não se justifica e deve ser eliminada.

3. Estudo de Caso

Esta seção apresenta um estudo de caso realizado em um supermercado de um grupo varejista na cidade de Ituiutaba-MG. A empresa tem atuação na região do triângulo mineiro, referenciada

no trabalho como “Supermercado A” e está instalada a poucos anos na cidade. Possuem uma estrutura robusta e padronizada, e ofertam produtos de marca própria.

3.1. Processo de Estratégia

Tendo como estratégia da empresa melhorar o atendimento ao cliente, o qual é influenciado por uma percepção interativa do ambiente externo e das capacidades internas da organização. A análise do ambiente externo busca as oportunidades e ameaças, e para o ambiente interno, o foco dado foi com o intuito de identificar os pontos fortes e fracos, o conhecimento desse mundo interno propicia um entendimento prático acerca das estratégias mais viáveis e promissoras a serem definidas pela empresa. Esses dados dão suporte a Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*); Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Para a obtenção dos dados, a população considerada, para a análise do ambiente externo, foram os consumidores que frequentam os supermercados da cidade. Para a análise do ambiente interno, a população foi definida como os consumidores que frequentam o supermercado em estudo.

3.1.1 Análise do Ambiente Externo

A análise dos fatores externos, para criação de um plano estratégico, teve como objeto de estudo os clientes:

1. Quem são eles? Buscou-se classificar os consumidores por idade, gênero, escolaridade, renda familiar e grupo familiar;
2. Que nível de fidelidade eles têm com os atuais vendedores? Teve como objetivo identificar quais supermercados são mais frequentados pelos consumidores;
3. Que necessidades deles são mal atendidas ou não são atendidas? Nesta etapa, identificou-se quais são as características que mais influenciam o consumidor na decisão de frequentar ou não determinado supermercado.

A análise de segmentos de clientes é de grande valia para definição da estratégia, pois torna mais fácil identificar as necessidades (atendidas ou não), sensibilidade ao preço, capacidade de acesso e fidelização de cada segmento.

Utilizou-se de pesquisa bibliográfica na área de *marketing* para definição de possíveis características e fatores que interferem na decisão de compra. Após a definição, aplicou-se um questionário de pesquisa descritiva que visou distinguir o perfil dos clientes e entender as principais razões que levam os consumidores optarem por determinado supermercado.

Os questionários foram aplicados nos dias 09 e 10 de dezembro de 2015 e 28 e 29 de janeiro de 2016 com uma amostra total de 250 pessoas responsáveis pelas compras de casa. A abordagem das pessoas foi casual e aleatória, realizada no centro comercial, onde o objetivo era abordar pessoas de diferentes regiões da cidade. Assim, procurou-se privar de uma eventual tendência a um tipo de perfil de entrevistados, no intuito de eliminar ao máximo esse tipo de erro da pesquisa. O questionário foi apresentado a todos os responsáveis por suas compras. Todos entrevistados colaboraram por espontânea vontade e sem fins lucrativos.

Para a quantidade de questionários aplicados, e um nível de confiança de 95%, obteve-se um

$$\text{erro amostral de: } E = \sqrt{\frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot 0,25}{n}} = \sqrt{\frac{1,96^2 \cdot 0,25}{250}} = 0,062 = 6,2\%$$

3.1.2 Análise do Ambiente Interno

O conhecimento do ambiente interno dá um sentido prático sobre as metas e estratégias da empresa que são mais viáveis e promissoras. Com o objetivo de avaliar sistematicamente o poder das competências do supermercado em estudo, foi feita uma análise, através de um questionário de abordagem quantitativa, com base nas características mais lembradas pelos consumidores identificadas na análise do ambiente externo. As características macro avaliadas foram: Serviço de atendimento dos funcionários; Serviços relacionados a produtos; Ambiente

externo e interno da loja; Qualidade dos produtos por departamento; Preço dos produtos por departamento; Serviços pós-compra.

Dentro de cada característica macro, segmentou-se pontos específicos, onde o intuito foi de estratificar ao máximo, para que fosse possível identificar a causa raiz para o problema de não fidelização dos clientes. Semelhante a análise externa, buscou-se conhecer qual perfil de consumidor frequenta a empresa em estudo, tendo em vista que esta pode influenciar nos critérios de avaliação, e assim afetar na decisão de compra.

Para coleta de dados, segmentou-se as questões por características: Atendimento: Rapidez no Caixa, Cordialidade dos funcionários; Produto: Variedade de itens, Visualização dos preços, etc; Ambiente Externo/Interno: Iluminação, Estacionamento, Climatização; Qualidade dos Produtos: Açougue, Hortifrúti, Padaria; Preço: classificados por setor; Serviços Pós-compra: Opções de pagamento, Disposição dos carrinhos.

Para análise do ambiente interno foi realizado uma pesquisa dentro do supermercado em estudo. Onde a coleta de dados baseou-se na aplicação de um questionário composto por duas etapas, onde na primeira, frente do questionário, visou identificar o perfil dos clientes que frequentam o supermercado. Os questionários foram aplicados no dia 16 de fevereiro de 2016 para uma amostra total de 100 (cem) pessoas, clientes que frequentavam o supermercado neste determinado dia. Por abordagem aleatória procurou-se afastar de uma eventual tendência a um tipo de perfil de entrevistados, eliminando ao máximo esse tipo de erro da pesquisa. Para a quantidade de questionários aplicados, e um nível de confiança de 95%, encontrou-se um erro amostral de:

$$E = \sqrt{\frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot 0,25}{n}} = \sqrt{\frac{1,96^2 \cdot 0,25}{100}} = 0,098 = 9,8\%$$

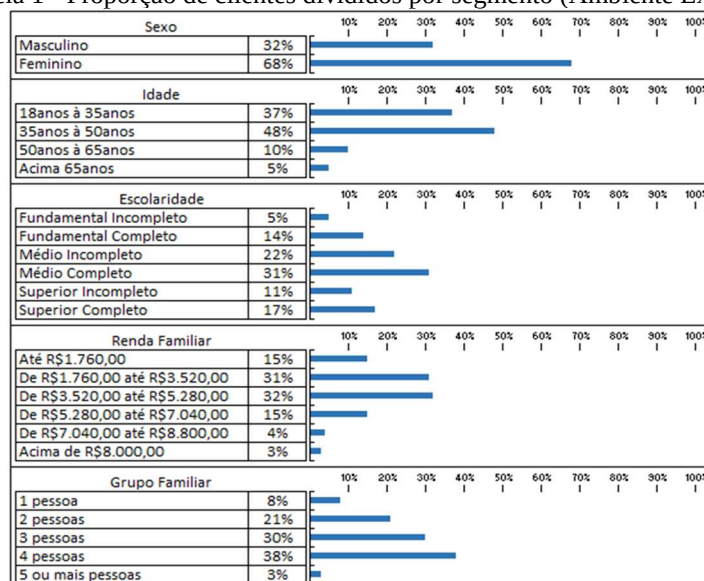
3.2 Análise e discussão dos resultados

Nesta etapa são apresentados os resultados dos conceitos expostos no referencial bibliográfico aplicados no estudo de caso.

3.2.1 Ambiente Externo

Com a aplicação dos questionários, tornou-se possível a análise de alguns elementos descritos. A Tabela 1 apresenta proporção de clientes divididos por segmento no ambiente externo. No qual, a maioria dos clientes que frequentam os supermercados na cidade é composto por mulheres, na faixa etária de 35 à 50 anos e com ensino médio completo. Grupo familiar composto de 3 a 4 pessoas e com renda familiar na faixa de R\$1.760,00 à R\$5.280,00.

Tabela 1 - Proporção de clientes divididos por segmento (Ambiente Externo)



Fonte: Autoria própria

Referente ao hábito de consumo buscou-se compreender com que frequência os entrevistados vão ao supermercado, apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Frequência com que os clientes vão ao supermercado (Ambiente Externo)

Frequência com que os clientes vão ao supermercado	
Todos os dias	8%
2 ou 3 vezes por semana	27%
1 vez por semana	37%
2 ou 3 vezes por mês	19%
1 vez por mês	9%

Fonte: Autoria própria

Dado os resultados apresentados na Tabela 2, constata-se que 72% dos entrevistados vão aos supermercados no mínimo uma vez na semana.

A segunda parte do questionário visa identificar os atributos mais lembrados pelos consumidores. Inicialmente o entrevistado apresenta qual o supermercado da cidade ele define como sua primeira opção de compra, a seguir, classifica-se 3 (três) atributos que influenciam positivamente na escolha deste supermercado, onde 1 (um) para o mais importante e 3 (três) para o menos importante. O mesmo foi feito para as influências negativas apresentadas pelo supermercado citado como primeira opção de compra. Para segunda opção de compra repetiu-se o processo. A Tabela 3 mostra os supermercados mais lembrados como 1ª e 2ª opções de compra.

Tabela 3 - Supermercados mais lembrados como 1ª e 2ª opção de compra

1ª Opção Supermercados		2ª Opção Supermercados	
Supermercado "B"	25%	Supermercado "B"	24%
Supermercado "C"	22%	Supermercado "A"	21%
Supermercado "A"	17%	Supermercado "C"	19%
Supermercado "D"	18%	Supermercado "D"	16%
Supermercado "E"	11%	Supermercado "E"	12%
Outros	7%	Outros	8%

Fonte: Autoria própria

Através da análise dos supermercados mais lembrados com primeira opção de compra, tem-se os supermercados "B" e "C" como principais ameaças. Por outro lado, avaliando a segunda opção de compra, o supermercado em estudo, Supermercado "A", tem como principal ameaça apenas o Supermercado "B".

O próximo passo da pesquisa apresenta os pontos positivos e negativos vistos pelo cliente de cada supermercado. Na Tabela 4, são apresentados os atributos positivos mais lembrados pelos clientes, o que faz com que uma opção de compra se torne decisão de compra. Para coleta dos dados, atribuiu-se 3 (três) pontos para a característica definida como mais importante e 1 (um) para a menos importante.

Tabela 4 - Características mais lembradas que influenciam positivamente os supermercados

Supermercado "A"		Supermercado "B"	
Qualidade dos Produtos	25%	Atendimento	26%
Variedade	21%	Preço	22%
Localização	17%	Entrega a domicílio	16%
Supermercado "C"		Supermercado "D"	
Preço	36%	Promoção	20%
Promoção	20%	Preço	19%
Tamanho/Área	16%	Entrega a domicílio	17%
Supermercado "E"			
Preço	36%		
Promoção	20%		
Tamanho/Área	16%		

Fonte: Autoria própria

As características mais lembradas do Supermercado "A" são a qualidade dos produtos, variedade e localização (representando 63% das avaliações). Sua ameaça direta, o Supermercado "B", possui como características mais lembradas o atendimento, o preço e a entrega a domicílio (representando 64% das avaliações).

Para identificação dos pontos que influenciam negativamente na escolha de um supermercado, foram obtidos os seguintes resultados na Tabela 5.

Tabela 5 - Características mais lembradas que influenciam negativamente os supermercados

Supermercado "A"		Supermercado "B"	
Atendimento	31%	Estacionamento	20%
Preço	16%	Tamanho/Área	13%
Entrega a domicílio	10%	Higiene	11%
Supermercado "C"		Supermercado "D"	
Atendimento	25%	Variedade	19%
Localização	21%	Qualidade dos Produtos	19%
Qualidade dos Produtos	15%	Atendimento	16%
Supermercado "E"			
Qualidade dos Produtos		19%	
Higiene		16%	
Promoção		15%	

Fonte: Autoria própria

A empresa se destaca perante as demais principalmente pela “Qualidade dos Produtos” e “Variedade”. Porém grande parte de seus clientes deixam de frequentar o supermercado devido ao Atendimento. Alguns concorrentes se destacam pela “Entrega a domicílio” e/ou “Preço”. Por fim, como objetivo da análise, tem-se na Figura 1 as oportunidades e ameaças obtidas da análise do ambiente externo.

Figura 1 - Oportunidades e Ameaças do Ambiente Externo

		FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
AMB. EXTERNO	AMB. INTERNO	Forças	Fraquezas
	Oportunidades	Potencial para aumentar a fidelização de seus clientes	Ameaças Supermercado "B" Este, aparece como o mais lembrado como ambas opções de compra

Autor: Autoria própria

Tendo como referência sua principal ameaça, o Supermercado “B”, observa-se que as características positivas que o destaca como primeira e segunda opção de compra, são as mesmas identificadas como pontos que influenciam negativamente na escolha do Supermercado “A” pelos clientes.

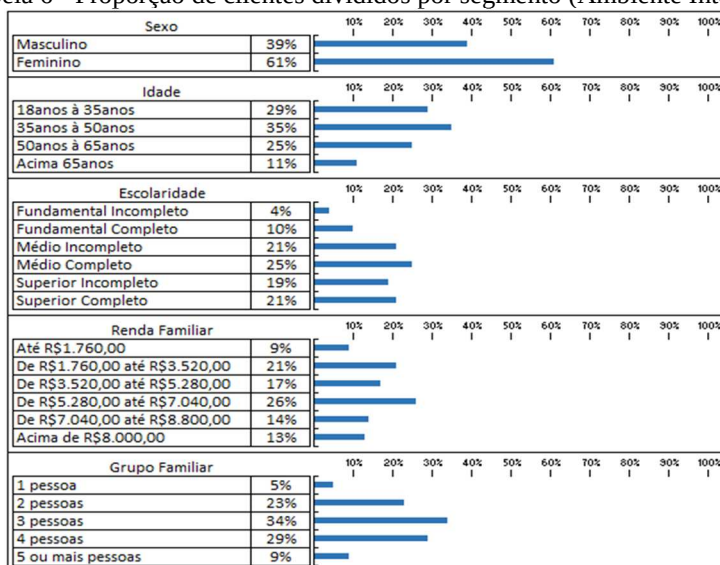
Como observado, o supermercado em estudo tem como características positivas mais lembradas, pontos que são encontrados somente em sua loja, itens como qualidade e variedade. Com isso, destaca-se estes valores como diferenciais dentre os concorrentes. Porém, estas diferenças, que são vistas como oportunidades em se diferenciar dos concorrentes, para os clientes, não são vistas como um valor que justifica colocá-lo como prioridade nas opções de compra. Na análise, como ameaças do ambiente externo, destaca-se o Supermercado “B”, citado como o mais lembrado como primeira e segunda opção de compra com as características atendimento, preço e entrega a domicílio sendo seu principal diferencial.

3.2.2 Ambiente Interno

Antes de iniciar a análise interna da empresa, tem-se na Tabela 6 o perfil dos entrevistados, segmentados por “Sexo”, “Idade”, “Escolaridade”, “Renda Familiar” e “Grupo Familiar”.

Semelhante a análise do ambiente externo, identificou-se um maior número de clientes do sexo feminino, faixa etária entre 35 e 50 anos e com ensino médio completo. Porém, houve uma diferença na renda familiar dos clientes que frequentam o supermercado, superior a observada na análise do ambiente externo, indicando um poder de compra maior. Para a análise no grupo familiar, observa-se um número menor de pessoas.

Tabela 6 - Proporção de clientes divididos por segmento (Ambiente Interno)



Fonte: Autoria

Referente ao hábito de consumo, primeiramente própria identifica-se com que frequência os entrevistados vão ao supermercado, apresentado na Tabela 7. Verifica a diferença entre a análise do ambiente externo e interno, com 77% dos clientes frequentando o supermercado no mínimo uma vez na semana. A estratégia de marketing reforça a importância em fidelizar os clientes atuais, dado que, muitas vezes é difícil e caro atrair novos clientes.

Tabela 7 - Frequência com que os clientes vão ao supermercado (Ambiente Interno)

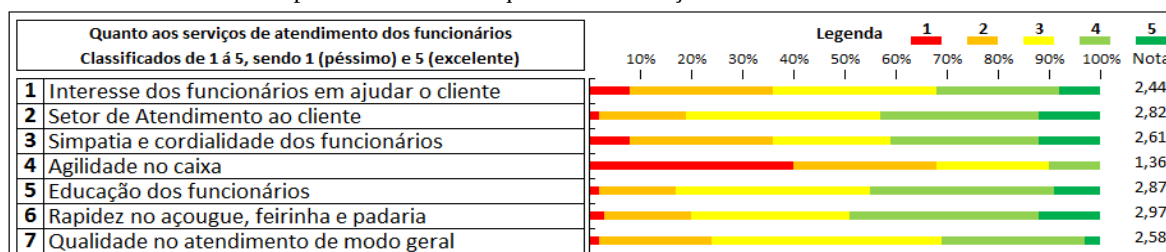
Frequência com que os clientes vão ao supermercado	
Todos os dias	7%
2 ou 3 vezes por semana	31%
1 vez por semana	39%
2 ou 3 vezes por mês	20%
1 vez por mês	3%

Fonte: Autoria própria

Partindo para análise da empresa, o primeiro segmento visa obter a opinião dos clientes em relação aos serviços de atendimento dos funcionários. As opções foram classificadas como péssimo (1), ruim (2), regular (3), bom (4) e excelente (5). A Tabela 8 mostra a opinião dos clientes quanto aos serviços de atendimento dos funcionários no ambiente interno.

Analisando os dados referente ao primeiro segmento, observa-se “Agilidade no caixa” afetando negativamente, de maneira significativa, na qualidade do atendimento, tendo em vista que 68% dos entrevistados classificaram como ruim ou péssimo a agilidade nos caixas. A percepção de “interesse do funcionário em ajudar o cliente” também está sendo afetada.

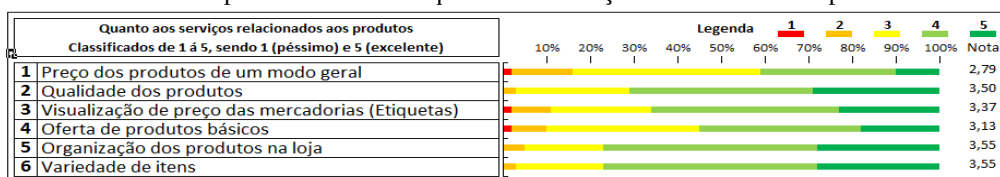
Tabela 8 - Opinião dos clientes quanto aos serviços de atendimento dos funcionários



Fonte: Autoria própria

A Tabela 9 mostra a opinião dos clientes quanto aos serviços relacionados aos produtos.

Tabela 9 - Opinião dos clientes quanto aos serviços relacionados aos produtos

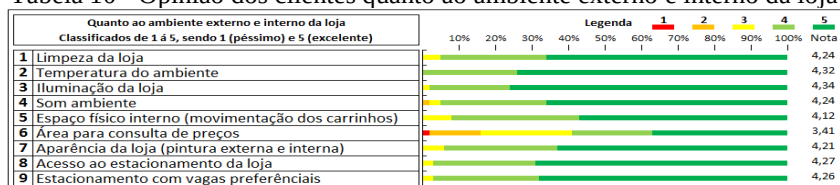


Fonte: Autoria própria

De um modo geral, os serviços relacionados aos produtos foram bem avaliados. A característica preço obteve uma avaliação regular. Na Tabela 12 tem-se o preço segmentado por departamento, onde assim, é possível analisar quais fatores afetam a percepção do cliente em relação ao “Preço dos produtos de um modo geral”.

A Tabela 10 retrata a opinião dos clientes quanto ao ambiente externo e interno da loja no ambiente interno.

Tabela 10 - Opinião dos clientes quanto ao ambiente externo e interno da loja

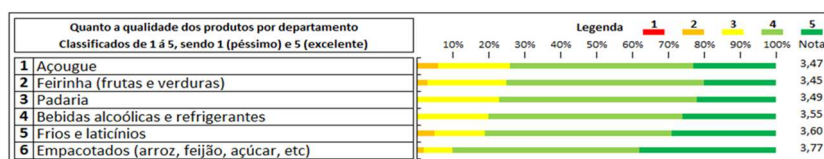


Fonte: Autoria própria

Foi avaliado os fatores físicos prediais, de layout da loja e fatores de conveniência e receptividade. Em geral, as características foram avaliadas entre bom e ótimo para todos os fatores relacionados ao ambiente externo e interno da loja. Referente as avaliações negativas no item “Área para consulta de preços”, uma pequena quantidade de entrevistados relatou a necessidade de buscar pelo serviço com frequência devido a problemas com a falta de etiquetas e divergências na precificação de alguns produtos.

A Tabela 11 retrata a opinião dos clientes quanto a qualidade dos produtos por departamento no ambiente interno. O objetivo foi relacionar problemas com produtos vencidos, malconservados, dentre outros fatores que influenciam na qualidade do produto.

Tabela 21 - Opinião dos clientes quanto a qualidade dos produtos por departamento

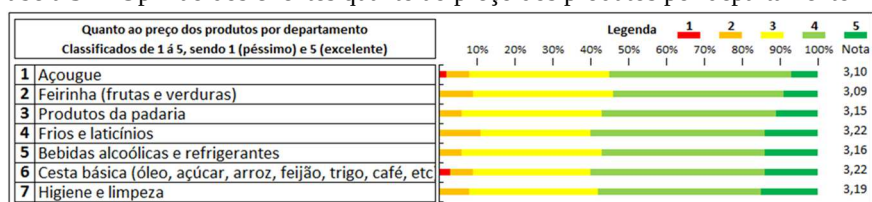


Fonte: Autoria própria

Os produtos fornecidos pela empresa, em geral, foram classificados como boa à ótima qualidade. Poucos clientes relataram problemas com má qualidade dos produtos fornecidos pelo supermercado.

A Tabela 12 mostra a opinião dos clientes quanto ao preço dos produtos por departamento.

Tabela 32 - Opinião dos clientes quanto ao preço dos produtos por departamento



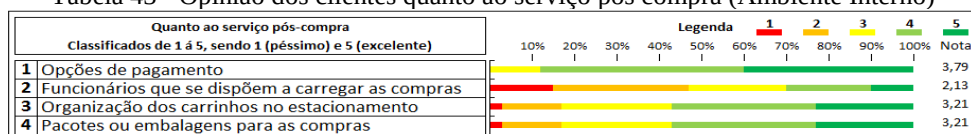
Fonte: Autoria própria

Houve uma tendência em classificar os preços como regular ou bom. Ao relacionar com o fator “Preço dos produtos em geral”, descrito na Tabela 9, referente ao fator macro “Serviços

relacionados aos produtos”, observou-se uma diferença na avaliação. Onde, a nota obtida para o fator “Preço dos produtos em geral” foi 2,79, inferior a todas as notas apresentadas para os produtos divididos por departamento, apresentados na Tabela 12. Constatado que quando questionado para classificar o preço dos produtos de um modo geral, o consumidor tende a agregar ao preço do produto todos os custos inerentes no processo de compra. Ao avaliar quantitativamente um produto, ou departamento, em específico o cliente exclui o serviço da avaliação. Pode-se relacionar este acontecimento através do valor percebido pelo cliente, quanto ele estaria disposto a pagar por determinado produto vendido por determinada empresa. Neste caso, o cliente não paga apenas pelo produto, o serviço prestado pelo supermercado é agregado ao preço. A percepção de valor provavelmente está sendo afetada pela qualidade ruim do atendimento, tendo em vista que o preço dos produtos por departamento, houve uma avaliação melhor do que o preço dos produtos de um modo geral.

Na Tabela 13, tem-se a opinião dos clientes quanto ao serviço pós-compra.

Tabela 43 - Opinião dos clientes quanto ao serviço pós compra (Ambiente Interno)



Fonte: Autoria própria

Grande parte dos clientes não relataram problemas com formas de pagamento. Em relação a “Funcionários que se dispõem ajudar a carregar as compras” observa-se que há uma pequena demanda do serviço, a maioria dos clientes que relataram a necessidade foram clientes acima de 50 anos. Sobre “Organização dos carrinhos” e “Pacotes ou Embalagens para as compras” observou-se uma classificação regular à bom, não necessitando de atenção imediata.

Em conclusão, apresentado na Tabela 14, da Análise do Ambiente Interno obteve-se as seguintes notas para cada segmento.

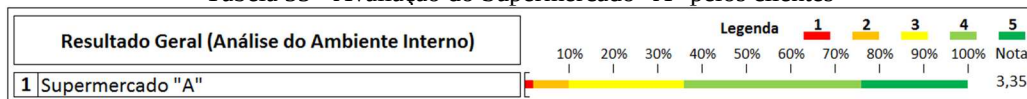
Tabela 14 - Nota média por segmento da Análise do Ambiente Interno



Fonte: Autoria própria

A média das análises nas características macro quanto ao supermercado em análise, “Supermercado A”, pode ser vista na Tabela 15.

Tabela 55 - Avaliação do Supermercado "A" pelos clientes

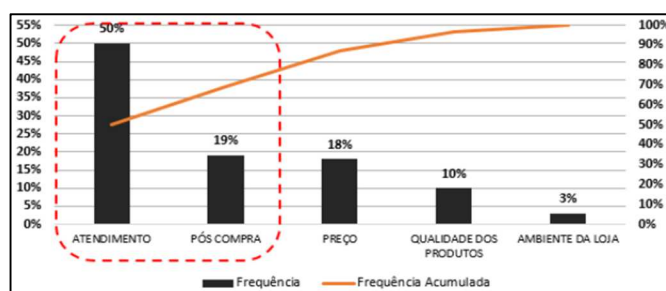


Fonte: Autoria própria

Dado a avaliação do ambiente interno realizada no Supermercado “A”, foi possível constatar uma boa avaliação pelo ponto de vista dos clientes, confirmando a reputação constatada na análise do ambiente externo apresentada na Tabela 6, a qualidade dos produtos define seu principal ponto forte. Em contrapartida, alguns fatores que o cliente define como prioridade e que é relevante, itens como atendimento e preço, a empresa não está agregando ao serviço prestado, expondo as fraquezas da empresa.

Na Figura 8 onde o intuito é identificar os segmentos de maior impacto negativo na análise do supermercado. Para construção do gráfico, tomou-se como base as avaliações ruins (nota 2) e péssimo (nota 1).

Figura 1 - Gráfico de Pareto - Análise do problema macro (Ambiente Interno)

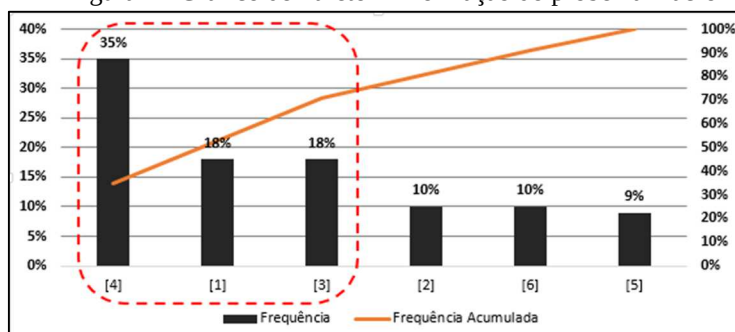


Fonte: Autoria própria

Semelhante a análise do ambiente externo, identificou-se um maior número de clientes do sexo feminino, faixa etária entre 35 e 50 anos e com ensino médio completo. Porém, houve uma diferença na renda familiar dos clientes que frequentam o supermercado, superior a observada na análise do ambiente externo, indicando um poder de compra maior. Para a análise no grupo familiar, observa-se um número menor de pessoas. Obteve-se desta primeira análise a classe de problemas que mais afeta a fidelização. Considerando a necessidade de atuação imediata, priorizou-se o problema macro a má qualidade no serviço de atendimento dos funcionários. Com isso, tornou-se necessário uma segunda análise, através do Diagrama de Pareto, para identificar a causa que mais afeta a má qualificação do Atendimento. As características a serem analisadas a seguir, são as avaliações péssimo (1) e ruim (2) que compõem o problema macro “Atendimento”.

O fator que mais afeta o Atendimento é a “Agilidade no Caixa”, com 35% das avaliações Ruim/Péssima, logo após, com 18% das avaliações, os fatores “Interesse dos funcionários em ajudar o cliente” e “Simpatia e cordialidade dos funcionários”, finalizando os 70% adotados da curva ABC do Gráfico de Pareto. Os resultados estão apresentados na Figura 9. Sendo assim, foi definido como principais problemas para a má qualificação do atendimento.

Figura 2 - Gráfico de Pareto - Priorização do problema macro "Atendimento" (Ambiente Interno)



1	Interesse dos funcionários em ajudar o cliente
2	Setor de Atendimento ao cliente
3	Simpatia e cordialidade dos funcionários
4	Agilidade no caixa
5	Educação dos funcionários
6	Rapidez no açougue, feirinha e padaria
7	Qualidade no atendimento de modo geral

Fonte: Autoria própria

Através da análise do ambiente interno, obteve-se os pontos fortes e fracos do supermercado em estudo. Pode-se observar, o potencial da organização para aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças identificadas no ambiente externo. Atendimento se destacou como o ponto fraco que mais necessita de atenção imediata, sendo assim, fez-se necessário uma análise mais aprofundada para identificar as causas potenciais e definir a causa raiz que será o foco do plano de ação.

Na Figura 10, tem-se os pontos fortes e fracos, e as oportunidades e ameaças identificadas com as análises do ambiente.

Figura 3 - Pontos Fortes e Fracos do Ambiente Interno

		FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
AMB. INTERNO	Forças	Layout e espaço físico da loja, qualidade e variedade dos produtos	Fraquezas
			Má qualidade no atendimento, problemas com filas e agilidade nos caixas
AMB. EXTERNO	Oportunidades	Potencial para aumentar a fidelização de seus clientes	Ameaças
			Supermercado "B" Este, aparece como o mais lembrado como ambas opções de compra

Fonte: Autoria própria

4. Conclusão

Segundo Karsaklian (2008), estudar o consumidor significa pesquisar. Pesquisar seus mecanismos de aceitação e seus bloqueios, sua forma de ser, de pensar, de agir e de reagir. Toda essa pesquisa se tornou possível por meio das ferramentas do marketing, como a matriz SWOT. O estudo teve como objetivo verificar os pontos fracos e fortes de atendimento e propor melhorias em um supermercado de Ituiutaba-MG. O levando desses fatores, possibilitou conhecer não apenas as características do consumidor que compõe o mercado em que o supermercado em estudo atua e seus clientes, mas também oportunidades e ameaças de mercado, pontos fortes e fracos da empresa e principais perdas durante o processo produtivo. No ambiente externo, pode-se identificar as oportunidades e ameaças do mercado. Dentre as ameaças, observa-se o Supermercado "B" como seu concorrente direto, com características que o colocam como supermercado mais lembrado como primeira e segunda opção de compra, destacando as oportunidades, tem-se pontos que, quem valoriza, só encontra em sua loja, variedade de itens e qualidade dos produtos vendidos, se destacando como diferencial. Da análise no ambiente interno, obteve-se os pontos fortes e fracos. O atendimento se destacou como o ponto fraco que necessita de atenção imediata. Através de um resultado onde agilidade nos caixas representava 35% dos problemas priorizados, o interesse dos funcionários em ajudar os clientes e a simpatia e cordialidade dos funcionários em segunda posição com 18%, verificou-se que os aspectos do ambiente interno estavam diretamente relacionados ao externo. Com as ameaças e fraquezas identificadas nas análises do ambiente, conclui-se que a empresa não possuía condições operacionais de enfrentar a concorrência.

Referências

- KARSAKLIAN, E. *Comportamento do consumidor*. 2 ed. São Paulo, Atlas 2008.
- CHURCHILL, Jr. G. *Criando valor para os clientes*. São Paulo, Saraiva, 2000.
- CHURCHILL Jr., G.A.; PETER, J. P.. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2003
- HENDERSON, B. *Henderson on Corporate Strategy*. 1 ed. Harpercollins College Div, 1979.
- LOVELOCK, C. H. *Services Marketing* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall College Div, 1996.
- LUECKE, R. *Estratégia* / Richard Luecke; **Consultoria de David J. Collis**: tradução Ryta Magalhães Vinagre. Rio de Janeiro: Record 4ª ed, 2009.
- PORTER, M.E., 1947 *Estratégica competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. – 2.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7ª Reimpressão.