



**Universidade FUMEC**  
FACE – Faculdade de Ciências Empresariais

**MENSURAÇÃO DA SATISFAÇÃO E DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL:**

**UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE VAREJO**

**EDSON MARCHETTI DA SILVA**

BELO HORIZONTE, MG

2006

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**EDSON MARCHETTI DA SILVA**

**MENSURAÇÃO DA SATISFAÇÃO E DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL:**

**UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE VAREJO**

Dissertação apresentada à Pós-Graduação em Administração da FACE – Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Satisfação do consumidor e estratégia mercadológica de varejo.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves

BELO HORIZONTE, MG

2006

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer, inicialmente, ao meu orientador Professor Dr. Carlos Alberto Gonçalves, uma pessoa de refinado senso crítico, que desperta a admiração de todos que têm a oportunidade de conviver com ele, por sua enorme capacidade intelectual e por toda a sua trajetória como educador e como pesquisador. Com seu espírito inovador, ele foi imprescindível para a elaboração deste trabalho, fornecendo toda a orientação técnica e metodológica que se fizeram necessária.

Não poderia deixar de fazer referência aos professores Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira e Dr. Cid Gonçalves Filho que forneceram valiosas contribuições, desde a fase da defesa do projeto. Além de, é claro, fazer menção a todos os demais professores do mestrado que muito contribuíram, agregando conhecimentos que subsidiaram a construção deste trabalho.

Gostaria também de agradecer, ao Superintendente, a Diretoria Administrativa Financeira e área Comercial da empresa Alfa, que contribuíram financeiramente, disponibilizaram os recursos humanos necessários e concederam acesso às informações secundárias extraídas do banco de dados da organização.

Agradeço ao Diretor Gerente do ACSI Dr. David Van Amburg da University of Michigan, que gentilmente cedeu por e-mail material teórico sobre o modelo ACSI.

Agradeço, mais uma vez, a todos os professores e aos colegas, pela paciência pelo meu incipiente conhecimento da área de administração, e principalmente, pelas trocas de idéias que se deram no decorrer destes mais de dois anos de convivência.

Finalmente, agradeço também, a minha querida esposa Márcia, e as minhas adoráveis filhas, pela compreensão, pela minha ausência na família. Aos meus pais, pelo exemplo na minha formação e a minha irmã Eliane, que sempre me incentivou a buscar novos desafios, quando, por exemplo, me convidou para aprender Inglês. Durante um ano tive aulas particulares com ela, em troca apenas da minha gratidão e admiração.

“É no meio das dificuldades que surgem as oportunidades.”

**Albert Einstein**

## RESUMO

Num mercado de varejo de alta competitividade e excesso de oferta, sobram opções de escolha para o consumidor. Entender a percepção da satisfação deste consumidor, que já é tão assediado pelo *marketing* através das diferentes alternativas de mídia, pode trazer resultados positivos no desempenho organizacional. Portanto, o propósito deste trabalho, consistiu em validar um modelo, a fim de se obter a mensuração da satisfação e verificar a correlação com o desempenho organizacional medido. O modelo *American Customer Satisfaction Index* – ACSI, que propõe o relacionamento da satisfação com seus antecedentes (Expectativas, Qualidade Percebida e Valor Percebido) e os conseqüentes (Reclamações e Lealdade), foi utilizado como referência. O objeto de pesquisa foi trabalhado no âmbito de uma empresa de varejo, com atuação regional em três estados brasileiros e 59 pontos de venda. O modelo original foi adaptado, incluindo os construtos (Atendimento e Aspectos Físicos) antecedentes ao construto Qualidade de Serviço, e os construtos (Imagem da Marca e Conveniência) como antecedentes diretos ao construto Satisfação.

A pesquisa tem um caráter conclusivo descritivo e abrangeu inicialmente, uma fase exploratória, através de entrevistas com especialistas, que teve por finalidade, adequar o modelo ao segmento pesquisado. Posteriormente, na fase quantitativa, a pesquisa trabalhou com uma amostra de 845 questionários, aplicados aos clientes de 21 diferentes pontos de venda. A análise do resultado mensurados da satisfação foi comparada com o desempenho organizacional obtido através de dados secundários apurados no banco de dados interno da organização. Como conclusão as implicações teóricas e gerenciais são apresentadas, assim como às limitações inerentes ao estudo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Modelo de Satisfação ACSI, relacionamento entre satisfação do consumidor e desempenho organizacional em empresa de varejo, modelagem de equações estruturais.

## **ABSTRACT**

In a retail trade of high competitive edge and excess of supply of goods exceeds options of choice to the consumer. Understanding the perception of satisfaction of this consumer that is so much targeted by the marketplace through the different alternatives of the media can bring positive results in the organizational performance. Thus, the purpose of this study consists in validating a model in order to obtain the customer satisfaction index and verify its correlation with the organizational performance measured. It was used as reference the American Customer Satisfaction Index - ACSI - that proposes the relationship between the antecedents (Expectations, Perceived Quality and Perceived Value) and the consequents (complaints and Loyalty). The object of the research was studied in the sphere of a retail company which operates in three Brazilian states with 59 stores. The original model was adapted and it was included two latent variables (Server and Physical Appearance) antecedent to the latent Quality of Service and (Brand Image and Convenience) as direct antecedents of Satisfaction.

This research has a descriptive conclusive character, thus, at first it included an explanatory phase through interviews with specialists, with the aim of adequating the model to the retail trade researched. After that, in a quantitative phase, 845 questionnaires were applied to customers from 21 different stores. The analysis of the results of the customers satisfaction index was compared with the organizational performance, that was acquired through secondary data from the company database. In conclusion the theoretical and management implications are presented as well as the limitations inherent in the study.

**KEY WORDS:** Satisfaction model ACSI, relationship between customer satisfaction and organizational performance in retail trade, modeling of structural equations.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>- INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1	- APRESENTAÇÃO.....	13
1.2	- PROBLEMATIZAÇÃO.....	15
1.3	- JUSTIFICATIVA.....	16
<b>2</b>	<b>- OBJETIVOS.....</b>	<b>17</b>
2.1	- OBJETIVO GERAL.....	17
2.2	- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
<b>3</b>	<b>- REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
3.1	- A IMPORTÂNCIA DE ENTENDER O CLIENTE.....	18
3.2	- A EVOLUÇÃO DO RELACIONAMENTO DO <i>MARKETING</i> COM O CONSUMIDOR.....	21
3.3	- A SATISFAÇÃO DO CLIENTE COMO COMPONENTE DO RESULTADO FINANCEIRO.....	24
3.4	- O MODELO DOS DETERMINANTES DA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇO.....	26
3.5	- O MODELO DE MORGAN & HUNT.....	32
3.6	- O MODELO AMERICAN CUSTOMER SATISFACTION INDEX - ACSI.....	33
3.6.1	- HISTÓRICO.....	33
3.6.2	- CONCEITO.....	36
3.6.2.1	- FATORES CONDUTORES OU CAUSADORES DA SATISFAÇÃO, ACSI.....	36
3.6.2.2	- INDICADORES COMPONENTES DA SATISFAÇÃO ACSI.....	38
3.6.2.3	- CONSEQUÊNCIAS RESULTANTES DA SATISFAÇÃO ACSI.....	38
3.6.2.4	- CARACTERÍSTICAS DO MODELO ACSI.....	39
3.6.3	- FORMA DA COLETA DE DADOS.....	40
3.6.4	- PROPOSTA DE MEDIÇÃO DO MODELO ECONOMETRICO.....	41
3.6.5	- INDICADORES USADOS NO MODELO.....	45
3.7	- MODELO PROPOSTO DE PESQUISA.....	48
3.7.1	- UMA ADEQUAÇÃO DO MODELO.....	48
3.7.1.1	- CONSIDERANDO A CONVENIÊNCIA.....	49
3.7.1.2	- CONSIDERANDO A QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	51
3.7.1.3	- CONSIDERANDO A IMAGEM DA MARCA.....	51
3.7.1.4	- CONSIDERANDO A PRONTIDÃO NO ATENDIMENTO.....	54
<b>4</b>	<b>- HIPÓTESES.....</b>	<b>56</b>
<b>5</b>	<b>- METODOLOGIA.....</b>	<b>58</b>
5.1	- TIPO DE PESQUISA.....	58
5.2	- UNIDADE DE ANÁLISE.....	59



5.3 – UNIDADE DE OBSERVAÇÃO .....	59
5.4 – UNIVERSO DA AMOSTRA .....	59
5.5 – ESCOPO DA PESQUISA .....	60
5.6 – MÉTODO .....	61
5.6.1 – ESPECIFICAÇÃO DOS CONSTRUTOS .....	63
5.6.2 – ENTREVISTAS COM GRUPOS DE ESPECIALISTAS .....	64
5.6.3 – ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA .....	66
5.6.4 – COLETA DE DADOS.....	69
<b>6 – ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>71</b>
6.1 – ETAPAS DA ANÁLISE.....	71
6.1.1 – ANÁLISE DESCRITIVA DO PERFIL DA AMOSTRA .....	72
6.1.2 – ANÁLISE DE <i>OUTLIERS</i> (VALORES EXTREMOS) .....	87
6.1.3 – TESTE DE CONFIABILIDADE GERAL .....	90
6.3 - ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA.....	92
6.3 - ANÁLISE DO PRESSUPOSTO DA LINEARIDADE .....	97
6.4 - ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA.....	98
<b>7 – MODELO RESULTANTE.....</b>	<b>103</b>
7.1 - ANÁLISE DO MODELO RESULTANTE DE PESQUISA .....	103
<b>8 – ACSI.....</b>	<b>109</b>
8.1 - APURAÇÃO DO ÍNDICE DE SATISFAÇÃO GLOBAL.....	109
8.2 - RELAÇÃO ENTRE A SATISFAÇÃO E O DESEMPENHO .....	112
<b>9 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>115</b>
9.1 – CONTRIBUIÇÕES.....	115
9.2 – CONCLUSÕES SOBRE O PROBLEMA DE PESQUISA E AS HIPÓTESES .....	116
9.3 – LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....	117
9.4 – IMPLICAÇÕES GERENCIAS .....	118
<b>10 - REFERÊNCIAS .....</b>	<b>121</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>124</b>
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA COLETA DEFINITIVA .....	124
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NO PRÉ-TESTE.....	127
APÊNDICE C – INDICADORES DE DESEMPENHO.....	132
APÊNDICE D – MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS .....	135

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – DETERMINANTES DA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS.....	27
FIGURA 2 – IMPORTÂNCIA RELATIVA DAS DIMENSÕES NA AVALIAÇÃO DE SERVIÇO. ....	31
FIGURA 3 – IMPORTÂNCIA RELATIVA DAS DIMENSÕES NA AVALIAÇÃO DE SERVIÇO NO VAREJO.....	31
FIGURA 4 – MODELO DA ZONA DE TOLERÂNCIA - NATUREZA DAS EXPECTATIVAS DE SERVIÇO. .....	32
FIGURA 5 – MODELO ORIGINAL PROPOSTO POR MORGAN E HUNT, EM 1994.....	33
FIGURA 6 MODELO ACSI – SETOR PRIVADO.....	43
FIGURA 7 MODELO ACSI – QUALIDADE DE PRODUTOS E SERVIÇOS COMO ANTECEDENTES DA QUALIDADE GERAL.....	44
FIGURA 8 MODELO ACSI – SERVIÇOS GOVERNAMENTAIS E ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS.....	45
FIGURA 9 – MODELO ACSI ADAPTADO .....	55
FIGURA 10 – MODELO ESTRUTURAL ACSI E DESEMPENHO ADAPTADO .....	57
FIGURA 11 - OPÇÕES DE FLUXO COMBINADO QUALI-QUANTI.....	58
FIGURA 12 – <i>BOXPLOT</i> DAS VARIÁVEIS DO CONSTRUTO QUALIDADE .....	89
FIGURA 13 – <i>BOXPLOT</i> DAS VARIÁVEIS DOS CONSTRUTOS EXPECTATIVAS E SATISFAÇÃO .....	89
FIGURA 14 – <i>BOXPLOT</i> DAS VARIÁVEIS DOS CONSTRUTOS LEALDADE, IMAGEM E CONVENIÊNCIA .....	90
FIGURA 15 – MODELO RESULTANTE DA PESQUISA.....	96
FIGURA 16 –ESTIMATIVA PADRONIZADA PARA O CONSTRUTO ATENDIMENTO.....	99
FIGURA 17 –ESTIMATIVA PADRONIZADA PARA O CONSTRUTO ASPECTOS FÍSICOS.....	99
FIGURA 18 –ESTIMATIVA PADRONIZADA PARA O CONSTRUTO EXPECTATIVA.....	100
FIGURA 19 –ESTIMATIVA PADRONIZADA PARA O CONSTRUTO CONVENIÊNCIA.....	100
FIGURA 20 –ESTIMATIVA PADRONIZADA PARA O CONSTRUTO SATISFAÇÃO.....	101
FIGURA 21– MODELO GERAL RESULTANTE DO ESTUDO COM COEFICIENTES NÃO PADRONIZADOS .....	104
FIGURA 22 – MODELO GERAL RESULTANTE DO ESTUDO COM COEFICIENTES PADRONIZADOS .....	105
FIGURA 23 – TRANSFORMAÇÃO DO DIAGRAMA DE CAMINHOS EM EQUAÇÕES ESTRUTURAIS .....	138

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CORRESPONDÊNCIAS ENTRE DIMENSÕES SERVQUAL E AS DEZ DIMENSÕES.....	29
QUADRO 2 – CALENDÁRIO DE COLETA DE DADOS E APRESENTAÇÃO DO ÍNDICE ACSI POR SETOR.....	36
QUADRO 3 – QUESTÕES DO <i>SURVEY</i> USADAS NO MODELO ACSI PARA O SETOR PRIVADO. ....	46
QUADRO 4 – QUESTÕES DO <i>SURVEY</i> USADAS NO MODELO ACSI PARA SERVIÇOS DO GOVERNO E ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS. ....	47
QUADRO 5 – RELACIONANDO AS QUESTÕES DO <i>SURVEY</i> AOS CONSTRUTOS. ....	64
QUADRO 6 – GRUPOS DE LOJAS PARA ANÁLISE. ....	65
QUADRO 7 – LOJAS PARTICIPANTES.....	66
QUADRO 8 – MÉDIAS E DESVIO PADRÃO DE CADA ITEM DO QUESTIONÁRIO.....	76
QUADRO 09 – DISTRIBUIÇÃO DAS FREQUÊNCIAS PARA O CONSTRUTO EXPECTATIVAS PRÉ-COMPRA .....	77
QUADRO 10 – DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIAS PARA O CONSTRUTO QUALIDADE PERCEBIDA .....	78
QUADRO 11 – DISTRIBUIÇÃO DAS FREQUÊNCIAS PARA O CONSTRUTO VALOR PERCEBIDO.....	78
QUADRO 12 – DISTRIBUIÇÃO DAS FREQUÊNCIAS PARA O CONSTRUTO SATISFAÇÃO.....	79
QUADRO 13 – DISTRIBUIÇÃO DAS FREQUÊNCIAS PARA O CONSTRUTO IMAGEM DA MARCA....	79
QUADRO 14 – DISTRIBUIÇÃO DAS FREQUÊNCIAS PARA O CONSTRUTO CONVENIÊNCIA .....	79
QUADRO 15 – DISTRIBUIÇÃO DAS FREQUÊNCIAS PARA O CONSTRUTO LEALDADE .....	79
QUADRO 16 – AVALIAÇÃO DAS RECLAMAÇÕES.....	80
QUADRO 17 – AVALIAÇÃO DOS COMENTÁRIOS.....	81
QUADRO 18 – PRINCIPAIS CONCORRENTES.....	82
QUADRO 19 – MOTIVO QUE LEVAM O CLIENTE COMPRAR EM OUTRA LOJA.....	83
QUADRO 20 – DISCRIMINAÇÃO POR SEXO.....	83
QUADRO 21 – DISCRIMINAÇÃO POR RENDA.....	84
QUADRO 22 – MÉDIAS GLOBAIS E POR <i>CLUSTER</i> DE LOJAS .....	85
QUADRO 23 – CONSISTÊNCIA INTERNA DA ESCALA DO QUESTIONÁRIO .....	91
QUADRO 24 – TESTE DE ESFERICIDADE DE BARTLETT E KMO .....	92
QUADRO 25 – TOTAL DA VARIÂNCIA EXPLICADA .....	93

QUADRO 26 – MATRIZ DE CARGAS FATORIAIS DOS COMPONENTES ROTADOS – MÉTODO VARIMAX .....	94
QUADRO 27 – RELAÇÃO DOS CONSTRUTOS DO MODELO PROPOSTO E DO MODELO MENSURADO .....	95
QUADRO 28 – CORRELAÇÕES DE PEARSON DOS INDICADORES DO CONSTRUTO SATISFAÇÃO .	97
QUADRO 29 – CORRELAÇÕES DE PEARSON DOS INDICADORES DO CONSTRUTO CONVENIÊNCIA .....	97
QUADRO 30 – CORRELAÇÕES DE PEARSON DOS INDICADORES DO CONSTRUTO ATENDIMENTO .....	98
QUADRO 31 – CORRELAÇÕES DE PEARSON DOS INDICADORES DO CONSTRUTO EXPECTATIVA .....	98
QUADRO 32 – CORRELAÇÕES DE PEARSON DOS INDICADORES DO CONSTRUTO ASPECTOS FÍSICOS .....	98
QUADRO 33 – VALORES CALCULADOS PARA CONFIABILIDADE COMPOSTA DOS CONSTRUTOS .....	102
QUADRO 34 – REGRESSÃO DOS COEFICIENTES PADRONIZADOS ENTRE CONSTRUTOS .....	107
QUADRO 36 – CÁLCULO DOS FATORES RESULTANTE POR LOJA – ESCALA (0-100) .....	110
QUADRO 37 – CÁLCULO DOS FATORES RESULTANTE POR <i>CLUSTER</i> – ESCALA (0-100) .....	110
QUADRO 38 – CÁLCULO DOS FATORES RESULTANTE GLOBAL – ESCALA (0-100).....	110
QUADRO 39 – ÍNDICE DE DESEMPENHO POR LOJA .....	112
QUADRO 40 – TESTE DAS HIPÓTESES DO MODELO PRELIMINAR TEÓRICO .....	116
QUADRO 41 – TESTE DAS HIPÓTESES DO MODELO RESULTANTE DE PESQUISA.....	117
QUADRO 42 – <i>CLUSTERS</i> DE LOJAS .....	132
QUADRO 43 – INDICADORES DE DESEMPENHO POR LOJA.....	134
QUADRO 44– INDICADORES DE DESEMPENHO POR <i>CLUSTER</i> .....	134
QUADRO 45 – SÍNTESE DAS MEDIDAS DE AJUSTE .....	140

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – SEXO DOS RESPONDENTES.....	72
GRÁFICO 2 – IDADE DOS RESPONDENTES.....	73
GRÁFICO 3 – RENDA FAMILIAR MENSAL .....	74
GRÁFICO 4 – GRAU DE INSTRUÇÃO .....	74
GRÁFICO 5 – ESTADO CIVIL .....	75
GRÁFICO 6 – ÍNDICE ACSI POR LOJA.....	111
GRÁFICO 7 - AVALIAÇÃO DOS CONSTRUTOS POR <i>CLUSTER</i> .....	112
GRÁFICO 8 – COMPARATIVO ENTRE DESEMPENHO E SATISFAÇÃO.....	114

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACSI	<i>American Customer Satisfaction Index</i>
AFC	<i>Análise Fatorial Confirmatória</i>
AFE	<i>Análise Fatorial Exploratória</i>
AGFI	<i>Adjusted Goodness-of-fit Index</i>
AIC	<i>Akaike Information Criterion</i>
ASQ	<i>American Society for Quality Control</i>
B2B	<i>Business to business</i>
B2C	<i>Business to customer</i>
CATI	<i>computer-assisted-telephone-interviewing</i>
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
CFI Group	<i>Claes Fornell International Group</i>
COFINS	<i>Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
GDP	<i>Gross Domestic Product</i>
GFI	<i>Goodness-of-Fit Index</i>
KMV	<i>Key Mediating Variables</i>
ICMS	<i>Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços</i>
MEE	<i>Modelagem de Equações Estruturais</i>
MSA	<i>Measure of Service Adequacy</i>
MSS	<i>Measure of Service Superiority</i>
NAICS	<i>North American Industry Classification System</i>
NERA	<i>National Economic Research Associates</i>
NFI	<i>Normed Fit Index</i>
NQRC	<i>National Quality Research Center</i>
RDD	<i>Random-digit-dial</i>
PGFI	<i>Parsimonious Goodness-of-Fit Index</i>
PIS	<i>Plano de Integração Social</i>
PNFI	<i>Parsimonious Normed Fit Index</i>
POF	<i>Pesquisa de Orçamentos Familiares</i>
TLI	<i>Tucker-Lewis Index</i>

# 1 – INTRODUÇÃO

## 1.1 - Apresentação

No final da década de sessenta do século XX, segundo Harvey (1996), o modelo capitalista fordista começou a mostrar sinais de incapacidade, por sua rigidez de investimentos e pela forma da estrutura produtiva de fabricar produtos padronizados em larga escala. A demanda por produtos básicos estava atendida. Surgia então uma nova demanda por diversidade de produtos. A partir deste momento, iniciou-se o processo de transição do modernismo para o pós-modernismo ou acumulação flexível, que se caracterizou pela expansão capitalista em novos mercados, ou seja, a globalização.

Todo este processo foi ratificado, a partir da década de oitenta, pela política neo-liberal de “livre mercado”, desregulamentação do Estado, e corte de despesas nas áreas sociais implementada pelos governos Reagan, nos Estados Unidos, e por Margaret Thatcher, na Grã-Bretanha. Na verdade, esta desregulamentação nunca ocorreu na prática. Nas áreas onde o mercado americano era frágil, principalmente em função de custos de produção mais elevados, o governo intervia com a subvenção de impostos sob a égide de criar novos empregos. Quando tudo isto ainda era insuficiente, criava-se barreira alfandegárias.

“... no mundo real, os Estados Unidos nunca apoiaram mercados livre, desde os primórdios da sua história até os anos Reagan, quando estabeleceram novos padrões de protecionismo e intervenção estatal na economia, ao contrário de muitas ilusões.”  
(CHOMSKY 2000)

A globalização, segundo Casanova (2000), corroborou para o enfraquecimento da soberania das nações, perante o poderio do capital. O fluxo de capital, que até década de setenta foi canalizado para os países do terceiro mundo (sul), inverteu-se de sentido. Iniciou-se um processo de sangria desenfreada, por causa das altas taxas juros e desvalorizações das moedas locais. Com todos estes recursos, a partir da década de oitenta, fluindo para o norte, a consequência foi o empobrecimento dramático dos países do sul. Através da dominação pela dependência financeira, ficou fácil para países do norte, impor a cartilha neo-liberal do FMI e Banco Mundial. Este foi, e está sendo um processo de recolonização, com a privatização (normalmente por capital multinacional) das estatais, além das aquisições das empresas de atuação local pelas concorrentes globais. Isto feito na expectativa de gerar empregos locais.

Entretanto, a riqueza e o lucro, quase sempre são remetidos para a matriz internacional. O autor faz referência ao nosso subserviente ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, quando diz: “o fenômeno que deve ser temido já não é a exploração, mas a exclusão” (CASANOVA, 2000 p.59).

Chenais citado por Cardoso (2000), faz uma interessante contextualização de que o termo global significa integração, e o que estamos vivendo na prática, é uma polarização. Portanto, mundialização, seria um termo mais apropriado do que globalização. Ainda, segundo ele, o regime atual de acumulação do capital se resulta de três fatores principais, a acumulação obtida ao longo dos 30 anos, a tecnologia (mudando as relações de trabalho / sindicais) e o apoio dos estados capitalistas ao processo de liberalização, desregulamentação e privatização. O processo de globalização tem muito mais de financeiro, do que de integração e inclusão social.

Os argumentos apresentados até agora, por Casanova (2000) e corroborados por Cardoso (2000), são balizadores, e explicam de certa maneira, todo este processo de acelerada e profundas mudanças que temos percebido no Brasil, desde a última década do século passado. Tais transformações mundiais, conduziram o Brasil para o processo de abertura de mercados, iniciado no governo do ex-presidente Fernando Collor, seguido pela estabilização da economia a partir da implantação do Plano Real em 1994. Estes eventos trouxeram um enorme impacto, para mercado brasileiro, acostumado com a tranqüilidade da intransponível barreira de entrada, concedida pela reserva de mercado.

Diante de tudo isto, temos visto uma forte instabilidade no posicionamento e na capacidade de sobrevivência das empresas nacionais, se vendo obrigadas a competir com grupos empresariais multinacionais. O segmento do varejo, como parte integrante deste contexto, a situação não poderia ser diferente. Novas lojas de departamento, e franquias de lojas especializadas, sendo quase sempre de origem estrangeira, vêm se estabelecendo no mercado nacional. Estas empresas trazem em sua bagagem, toda uma visão internacional, na busca de atender, ou até mesmo de superar, a expectativa do cliente. Somando-se a estes fatores, tivemos a publicação da Lei nº. 8078 de setembro de 1990, que criou o Código de Defesa do Consumidor. Todo este conjunto de estímulos e fatores, tem tornado o consumidor, que até então estava meio que desamparado e com poucas alternativas de escolha, em um consumidor mais ativo e perspicaz. Estas fortes mudanças nas relações de consumo têm causado muitas



falências, aquisições e fusões, principalmente dos grupos empresariais que não perceberam, ou até mesmo, não conseguiram se adequar em tempo a toda esta nova dinâmica do mercado. Como propõe a teoria da seleção natural de Charles Darwin, Não são as espécies mais fortes que sobreviverão, mas aquelas que melhor se adaptarem.

É a partir deste novo quadro de incertezas, transitoriedade e de competição acirrada em que estamos vivendo desde então, que se contextualiza este trabalho. Surge daí, o objeto de pesquisa escolhido para esta dissertação, sobre o tema: “Mensuração da satisfação e desempenho organizacional: um estudo em uma empresa de varejo”.

## **1.2- Problematização**

Este trabalho trata-se de um estudo de um modelo do comportamento do consumidor, ACSI (adaptado), e desempenho organizacional, tomando como ambiente de estudo uma empresa de varejo brasileira. Com intuito de preservar o sigilo, o nome da empresa não será revelado, portanto, a partir de agora ela será referenciada pelo nome fictício de “Alfa”.

A empresa Alfa, foi líder em seu segmento. A partir deste período de turbulência, viu sua lucratividade ameaçada, além da perda do *status* e da significância de sua marca, que era considerada tradicional e consagrada. Neste novo contexto mercadológico, as empresas que sobreviverão, não serão as mais fortes. Sobreviverão as que melhor se adaptarem às mudanças, pois nenhuma vantagem competitiva pode durar para sempre. Segundo Drucker (1998, p.1), o conhecimento passou a ser o recurso econômico básico na sociedade pós-capitalista. A criação de valor na organização se dá pela aplicação do conhecimento ao trabalho, possibilitando melhorar a produtividade e gerar inovação. Drucker (1998, p. 140), complementa sua linha de pensamento, dizendo não ser mais possível obter grandes lucros apenas controlando os recursos tradicionais: mão-de-obra, terra e capital. Os maiores produtores de riqueza passaram a ser a informação e o conhecimento. Neste sentido, Davenport e Prusak (1998), corroboram, destacando que neste novo contexto de negócios, as organizações estão vislumbrando o conhecimento, como sendo, a única fonte capaz de gerar uma vantagem competitiva sustentável. Pois, diante de um mercado dinâmico, os competidores podem rapidamente copiar, ou até mesmo aperfeiçoar a qualidade, igualar ou reduzir os preços de produtos e, ou serviços praticados pela empresa líder. Somente uma

empresa que tenha uma boa base de conhecimento, será capaz de antecipadamente se deslocar para um novo patamar de qualidade, eficiência e criatividade, e se manter na posição de liderança.

A identificação, avaliação e a busca de alternativas, para que as empresas ao vivenciar esta evolução mercadológica, acabam por perder sua participação de mercado, mostra-se como um interessante objeto de estudo, fazendo surgir as seguintes indagações:

- Quais são os antecedentes da satisfação?
- Qual será o nível de satisfação percebido pelos clientes da empresa Alfa?
- Que correlações existem entre os indicadores de desempenho com a satisfação dos clientes?

A proposta de pesquisa compreende em dimensionar os fatores determinantes do nível de satisfação dos clientes, correlacionando-os com os indicadores de resultados do desempenho organizacional, obtidos por ponto de venda.

### **1.3- Justificativa**

Apesar dos esforços de diversos autores, muitos aspectos deste tema merecem uma investigação mais profunda. Portanto, este estudo se justifica pelo fato de que o problema enfrentado pela empresa Alfa, não é um caso específico. Ele é uma realidade em diversas outras empresas do segmento do varejo. Este estudo pretende a partir desta visão da organização, possibilitar a geração conhecimento relevante que possa ser utilizado para servir de apoio na definição de ações, que ajudem a empresa Alfa, a se posicionar melhor em seu mercado, além de buscar uma melhor adequação em produtos e no atendimento ao consumidor. Poderá servir também, para outras empresas de varejo, podendo ser repetido, usado como fonte de consulta e aperfeiçoado por estudantes, professores, pesquisadores e profissionais que assim desejarem.

## **2 – OBJETIVOS**

### **2.1 – Objetivo geral**

Identificar o nível de satisfação do cliente, correlacionando-o com os indicadores de resultados do desempenho organizacional obtidos por lojas ou grupos de lojas, através de um estudo na empresa Alfa. A partir da análise dos dados obtidos desta correlação sugerir ações, ou servir como apoio para a tomada de decisão estratégica pela alta administração da organização em questão.

### **2.2 – Objetivos específicos**

Este estudo visa atender aos seguintes objetivos específicos:

- a) conhecer a percepção do cliente por grupos de lojas, agrupadas por possuírem características semelhantes, a partir da observação dos construtos (Expectativas, Qualidade percebida, Valor percebido, Imagem da marca, Conveniência e Satisfação);
- b) apurar indicadores do resultado do desempenho organizacional, obtidos por grupo de lojas, confrontando-os com os resultados obtidos através da mensuração da satisfação do cliente.

### **3 – REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 – A importância de entender o cliente**

Segundo Lovelock (1995), ninguém na organização deve esquecer-se de que, se a operação existe é para atender aos clientes e não o inverso. Hammer (1998) corrobora, afirmando que os clientes passam a esperar que façamos as coisas como eles querem, em vez deles fazerem as coisas do nosso jeito. Ou seja, o cliente deve ser considerado como o ponto chave a ser trabalhado. O alvo principal na busca da construção do conhecimento organizacional, que servirá na definição das estratégias da organização, que possibilite a sua sobrevivência de forma rentável e sustentável. É notório, que em muitos dos casos, o cliente tem sido o catalisador das mudanças na forma como as organizações fazem seus negócios. Não foi atoa que Hammer (1998), criou a expressão “economia do cliente”. Segundo ele, o que na prática já é considerado um senso comum, atualmente, na economia global, a maioria das indústrias está com excesso de oferta. Portanto, agora o cliente está diante de inúmeras opções de escolha. Existem muitas empresas competindo por um pedido de um único cliente. Diante desta nova perspectiva de fazer negócios, ele considera que o modelo de organização tradicional, planejado e centralizado de comando e controle não serve mais. Será necessário encontrar modelos que incentivem a tomada de decisão por aqueles que estão muito mais próximos da tarefa. Onde as pessoas da linha de frente, a partir de estratégias básicas definidas pela alta cúpula, tenham muita autonomia e responsabilidade para tomar decisões. Costa (2000) corrobora, dizendo que, as organizações que têm o “foco no cliente”, buscam não só a conquista e a manutenção dos mesmos, mas também, almejam conseguir vantagens competitivas frente aos concorrentes.

Segundo Porter (1989) a vantagem competitiva, visa lidar com as regras da concorrência que, determinam a atratividade de uma empresa, modificando-as a seu favor, em busca de uma melhor rentabilidade (taxas de retorno do investimento superiores ao custo do capital). Tais regras são controladas por cinco forças: a entrada de novos concorrentes; a ameaça de substitutos; o poder de negociação dos compradores; o poder de negociação dos fornecedores; e a rivalidade existente entre os concorrentes. O conjunto destas cinco forças influencia os preços, os custos e os investimentos necessários de uma empresa, portanto, impactam a rentabilidade, embora que, de forma dependente do segmento de mercado que a empresa está

atuando. Nos mercados mais favoráveis, muitos concorrentes podem obter retornos atrativos ao mesmo tempo, enquanto que, nos segmentos onde a concorrência é mais acirrada, a pressão de uma ou mais forças são intensas.

A escolha da estratégia competitiva não só responde ao meio ambiente, mas também o influencia, buscando através da compreensão do comportamento do mercado uma vantagem competitiva sustentável, capaz de agregar valor aos produtos ou serviços. A vantagem competitiva pode ser obtida através do menor custo ou da diferenciação dos produtos / serviços em relação à concorrência. Estes dois tipos de vantagens podem ser alcançados através de três estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

Os fatores que influenciam na liderança de custo, dependem do segmento do mercado, mas normalmente são função de: economia de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial às matérias-primas etc. Normalmente, este tipo de empresa produz produto-padrão e se posiciona perante o mercado como líder de preço.

Na diferenciação, a estratégia da empresa, é de se mostrar única em seu segmento com atributos amplamente valorizados pelos compradores. Esta diferenciação pode ser baseada, no próprio produto, no sistema de entrega, no método de *marketing*, na imagem etc. Deve-se, portanto, buscar formas de diferenciação que tenham um preço-prêmio superior ao custo da diferenciação.

A estratégia de enfoque baseia-se na escolha de um ambiente competitivo estreito, definido dentro de um segmento de mercado. O enfoque pode-se dar por uma vantagem de custo ou na busca da diferenciação pelo segmento-alvo.

Porter, (1989) classifica as empresas que se posicionam como meio-termo, como sendo aquelas, que se engajam em cada estratégia genérica, mas não alcançam nenhuma delas. Este tipo de empresa, só terá lucros atrativos, se as cinco forças que atuam em seu mercado lhe forem altamente favoráveis. A busca de mais de uma estratégia genérica, pode ocorrer quando a organização cria unidades empresariais distintas, que atendem a segmentos de negócio diferentes. Pois, conseguir liderança de custo e diferenciação simultaneamente, é improvável, pois, a diferenciação quase sempre aumenta custos. Entretanto, segundo Porter, existem três

condições as quais, uma empresa pode conseguir simultaneamente a liderança de custos e diferenciação, quando:

- os concorrentes estão no meio-termo;
- custo é intensamente afetado pela parcela de mercado, nível de tecnologia, pelo serviço ou inter-relações;
- a empresa é pioneira em uma importante inovação.

O autor avalia que, o planejamento estratégico adotado pelas empresas na busca da vantagem competitiva, tem sido nitidamente voltado para o custo. Quando todas as empresas concorrentes visam buscar o mesmo tipo de vantagem competitiva, os resultados são previsivelmente desastrosos.

Porter (1989) faz menção à cultura organizacional, como fator que pode vigorosamente reforçar uma vantagem competitiva. Este fator pode-se tornar mais importante quando envolve áreas de maior tecnologia, e geradoras de produtos menos padronizados tais como informática. Onde, neste caso, o fator de diferenciação e personalização agrega mais valor para o cliente.

A estratégia genérica deve ser o ponto central do planejamento estratégico. Muitos planos estratégicos são, uma lista de ações e se baseiam em projeções incertas de custos e preços futuros, sem uma visão clara da vantagem competitiva que a empresa possui ou busca alcançar. O simples estabelecimento da busca da liderança como meta do planejamento estratégico de uma empresa em sua indústria, pode ser perigoso, trazendo redução da rentabilidade e dificuldade na manutenibilidade do negócio. O incremento na participação do mercado, e a melhoria da rentabilidade, são efeitos, conseqüências, de se trabalhar bem, criando ou desenvolvendo vantagens competitivas. O fundamental no planejamento estratégico para uma empresa, é conhecer e definir o seu papel e o posicionamento de mercado almejado. Com base nestas informações, estabelece-se ações que busquem a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável de custo, diferenciação ou enfoque em relação à concorrência, os resultados de ganhos de rentabilidade e participação de mercado virão naturalmente.

### 3.2 – A Evolução do Relacionamento do *Marketing* com o Consumidor

Até o final do século XVIII, período anterior à revolução industrial, toda a produção era baseada em processo produtivo artesanal. Com o surgimento das máquinas e das indústrias, iniciou-se todo o processo de produção em série de produtos padronizados e a preços bem menores que dos produzidos artesanalmente. A demanda era grande, e a ordem era produzir...

A partir da segunda guerra mundial, conforme abordado por Engel (2000), a capacidade produtiva logo ultrapassou a demanda por produtos. Desde então, ocorreu uma mudança de perspectiva da produção industrial, deixando de ser orientada para a produção, passando a ter uma orientação de mercado. Disseminando a partir daí, os conceitos de *marketing* e das ciências do comportamento. Ou seja, foi a partir da década de 50, que começaram a aparecer os primeiros trabalhos sobre o comportamento do consumidor, que foram estudados por várias áreas do conhecimento, como a: Psicologia, Sociologia e Antropologia. Com a busca das empresas por vantagens competitivas, surgiu a necessidade de entender melhor o seu público alvo, daí ocorre o aparecimento da pesquisa dos consumidores na área do *Marketing*. Desde então, segundo Sheth et al. (1988), a Escola do Comportamento do Consumidor começou a crescer e se fortalecer. Sendo que, nesta mesma época, começou a se intensificar na literatura a discussão de temas como a satisfação do consumidor. Conforme os modelos concebidos por esta corrente de pensamento, a satisfação do consumidor aparece como sendo parte do *framework* geral do comportamento do consumidor. Dentro desta perspectiva, em 1986, se destacou o Modelo Geral de Tomada de Decisão publicado por Engel, Blackwell e Miniard. Este modelo trabalha a satisfação e a insatisfação do consumidor diante da relação de consumo. O modelo contempla os fatores que influenciam o comportamento do consumidor, desde o reconhecimento da necessidade, a busca pelo produto, a avaliação das alternativas para pré-compra, a compra, o consumo e a avaliação pós-consumo. Todas estas etapas culminarão em um resultado cognitivo de aprendizado para o consumidor, gerando uma percepção que poderá variar, desde a insatisfação até a satisfação.

Nos anos 1990, as empresas após décadas da utilização de lançamento de novos produtos, como forma de diferenciarem uma das outras, inundam o mercado de opções alternativas, fazendo com que os consumidores diante de tantas opções, não consigam mais perceber diferenças efetivas entre os produtos. O consumidor passou a fazer as suas escolhas muitas das vezes pelo preço, reduzindo sua preferência pelas marcas. Além deste fato, Engel (2000),

aponta também, a retração do consumo em função da perda do poder aquisitivo do consumidor, e a transformação dos grandes mercados homogêneos, em segmentos cada vez menores, com uma conseqüente redução dos mercados / *marketing* de massa. As técnicas de segmentar o mercado por perfis demográficos, a fim de orientar as estratégias de *marketing*, estão cada vez mais sendo orientadas para nichos menores. As tendências contemporâneas são de levar o *marketing* para uma aproximação cada vez maior com o consumidor, fazendo surgir o conceito do *marketing* individualizado (COLLINS & RAPP apud ENGEL, 2000).

Perante estes novos caminhos do *marketing* de segmentação, que buscam estreitar o relacionamento com o cliente, o produto/serviço torna-se mais customizado. Cada vez mais, vem se buscando adequar às exigências dos consumidores atuais, a fim de, obter como resultado, a melhoria da satisfação. Kotler (2000) define *marketing* direto, como sendo, um sistema de *marketing* interativo, que usa um ou mais meios de propaganda para obter uma resposta mensurável e/ou uma transação em qualquer local. Atualmente, este conceito vem se ampliando, fazendo com que, o *marketing* direto seja responsável em construir um relacionamento mais duradouro com o cliente o “*marketing* direto de relacionamento”.

Sapoznik (2004), afirma que o *marketing* de relacionamento tem sido confundido, com freqüência, com CRM *Customer Relationship Management*, “*below-the-line*”, “*database marketing*”, “*one-to-one marketing*”, “*loyalty*” e várias outras expressões. Embora que, *Marketing* de Relacionamento esteja ligado a todos esses termos, só que, contemplando algo muito mais amplo. Portanto, o *marketing* de relacionamento, é uma estratégia de negócios que visa construir pró-ativamente uma preferência por uma organização com seus clientes, canais de distribuição e funcionários, contribuindo para o aumento do desempenho dessa organização e para resultados sustentáveis. Consiste, portanto, em lançar mão de várias ferramentas do *marketing*, integradas sob um grande “guarda-chuva”, que garante alinhamento estratégico e coerência de ação. É natural então, a evolução de agências de *marketing* direto, de *marketing* de incentivos, de *marketing* de eventos, na direção do *Marketing* de Relacionamento. A motivação principal é combinar várias competências para atingir um melhor resultado.

Sheth et al. (2000), em sua obra, após rever as perspectivas das várias escolas do *marketing*, faz uma reflexão sobre o que é, ou o que deveria ser, a perspectiva dominante. Eles concluem que esta perspectiva deve refletir aos interesses de todos os principais interessados:



consumidores, vendedores, investidores, governo ou ética social. Ou seja, o *marketing* deve ser para todos: um jogo ganha-ganha. A principal proposta do *marketing* é criar e distribuir valor entre as partes dos mercados através do processo de transações de mercado e relacionamentos de mercado.

Drucker (2000) faz em seu artigo, uma interessante comparação entre a revolução industrial e a revolução da informação. Ele afirma que a máquina a vapor foi para a revolução industrial, como o computador tem sido para a revolução da informação. Assim como, a primeira mecanizou a maioria dos processos manufatureiros, a segunda revolução, tornou rotineiros os processos tradicionais das diversas áreas. Na verdade, a automação, na maioria das vezes, não alterou os processos, apenas os rotinizou, através do uso de *softwares*, possibilitando economia de tempo e dinheiro. Drucker afirma ainda, que o comércio eletrônico representa para a revolução da informação, o que a ferrovia representou para a revolução industrial. Esta referência a Drucker, serve para mostrar qual é a principal matéria prima do mundo contemporâneo, a informação.

Nos tempos idos de nossos avós, quando o *marketing* individualizado estava em voga, nas pequenas mercearias de bairro, onde os proprietários conheciam a todos os seus clientes pelo nome, sendo que em muitas das vezes, conheciam até, quais eram as necessidades e os desejos de seus clientes. Conforme abordado por Engel (2000), nestes tempos o foco era a indústria, o varejo até então era capilarizado em pequenos comércios, entretanto, com o crescimento do varejo, formou-se enormes corporações e por motivos óbvios o relacionamento pessoal tornou-se impossível. Então para entender o consumidor, pode-se fazer uso da proximidade que ele tem com o varejista, registrando através de sistemas de informação, a geração de conhecimento decorrente das passagens do consumidor pelo ponto de venda. Através destas informações, colhidas nestes pontos de interfaces, é que torna-se possível entender o comportamento de cada cliente. Dado o volume de transações que ocorrem nestes grandes estabelecimentos, somente com o uso da tecnologia da informação é que se torna possível armazenar, processar e gerar este conhecimento.

“A busca por uma aproximação cada vez maior entre empresas e seus clientes, sejam eles, consumidores individuais (B2C) ou outras organizações (B2B), não é recente. Desde meados do século XX, a mentalidade de produção ‘de dentro para fora’ vem cedendo espaço a um foco ‘de fora para dentro’, em que se privilegiam as necessidades e expectativas dos clientes, para então projetar a organização e os bens e serviços de modo a atendê-las. Um exemplo claro é o movimento pela

qualidade, que se espalhou pelo mundo a partir dos anos 60-70 e teve bastante força no Brasil nos anos 80-90.” (SAPOZNIK, 2004)

O uso dos sistemas de informação nas empresas vem passando por diversas etapas de evolução. Nos primórdios da informática, os dados eram digitados, consistidos e processados, os resultados eram apresentados, normalmente em forma de relatórios. Num processo evolutivo, ocorreu uma maior disseminação do computador entre os usuários, quando a informação passou a ser captada, no local e momento onde ela foi gerada. O processamento passou a ser feito de forma *online*, ou seja, interativa. Esta forma de processamento permitiu uma grande evolução nos processos transacionais das organizações, ou seja, possibilitou maior eficiência na execução dos processos repetitivos e operacionais em todas as áreas e departamentos das empresas. Tudo isto, pode ser traduzido em redução de tempo e esforço para o cliente, aumentando sua satisfação. Lovelock (1995), afirma que, na maioria dos negócios, o produto central tende a se tornar uma *commodity* à medida que a concorrência aumenta e amadurece. Segundo ele, o que faz a diferenciação do produto é a agregação de serviços. Produto mais serviço é igual a vantagem competitiva. Portanto, as facilidades possibilitadas pela tecnologia da informação, têm impacto no atendimento ao cliente, devendo causar impactos positivos na satisfação. Com esta automatização dos processos de negócio foi gerada uma enorme quantidade de dados organizados e estruturados, entretanto, com pouca riqueza de informação e conhecimento. A partir daí, que surgiu a demanda em transformar todos estes dados transacionais e atômicos, em informações consolidadas e conhecimento analítico que auxiliem na tomada de decisão. Atualmente, as empresas vivem em um processo de transição, onde algumas já têm informações consolidadas, outras estão buscando obter tais informações, enquanto que, talvez, a maioria está apenas comprando ou investindo em tecnologia, sem que se tenha uma visão estratégica na busca da informação. Existem diversas técnicas, disponibilizadas através de *softwares*, que permitem extrair, transformar e processar estes dados produzindo informações. Barbieri (2001) apresenta em sua obra, várias destas técnicas, tais como: *Data Warehouse*, *Data Mining*. Entretanto, apesar de muito instigante estes temas, vamos nos concentrar no tema que conduz este trabalho que é satisfação do cliente.

### **3.3 – A satisfação do cliente como componente do resultado financeiro**

McKenna (1992), em sua obra “*Marketing de relacionamento*”, traz a tona, a quebra do paradigma de como que se devem fazer negócios com o cliente, diante de uma nova

perspectiva de abordagem do *marketing*. A evolução tecnológica, aliada a flexibilização da produção, em função da necessidade da criação de produtos diversificados que venham a atender as demandas desta nova geração consumidora, pós-modernista, podem ser consideradas como sendo os principais catalisadores desta mudança. Na era do cliente, a empresa deve buscar conhecer o cliente e suas demandas, além acumular conhecimentos adquiridos durante o relacionamento, momento da compra, e pela experiência de consumo. Para conseguir e trabalhar este grande volume de dados, a fim de produzir informações que possibilitarão uma melhor customização, individualização do atendimento, tornou-se essencial o uso da tecnologia. Esta mesma tecnologia, com o surgimento do microprocessador ampliou enormemente a capacidade de produzir produtos customizáveis adequados às necessidades específicas de cada cliente. Pois, um mesmo equipamento, pode funcionar de forma diferente em função de ser controlado por um *software*, um programa embutido. Em certos casos, é possível para o próprio cliente alterar sua programação padrão. Este aumento de possibilidades de escolhas proporcionadas ao consumidor, fez surgir um novo *marketing*. Conseqüentemente, aquele *marketing* da escola, “qualquer cor desde que seja preto,” focado em vendas e direcionando esforços na tentativa de mudar a mentalidade do cliente, a fim de adaptá-lo ao produto, cedeu espaço ao *marketing* de relacionamento.

As empresas bem-sucedidas desde a década de noventa, são aquelas que estão de olho no mercado, adaptando seus produtos às estratégias e necessidades de seus clientes. Estas empresas, segundo McKenna (1992), estão praticando o *marketing* do “vamos descobrir se, e como as cores são importantes para o seu objetivo final”. Neste caso, o *marketing* está orientado à criação e não ao controle do mercado. Em síntese é a materialização da idéia de pessoas diferentes produtos diferentes. Esta diversidade de produtos se deu, de maneira geral em todos os segmentos, como o exemplo citado pelo mesmo autor, o *Gorman's New Products News* instituição que registra o lançamento de novos produtos no setor supermercadista americano, registrou entre 1985 e 1989, uma alta de sessenta por cento, alcançando um total 12.055 registros anuais.

Segundo Reicheld e Sasser apud Lovelock (1995), existem evidências econômicas, de que atender aos clientes leais, em que exista uma boa aderência entre suas demandas e a competência da empresa é mais lucrativo, do que atender aos clientes diversos por uma única vez. Ainda, segundo estes autores, estudos de alguns setores industriais mostram um aumento contínuo no lucro proporcionado por um cliente, por cada ano que ele permanece leal. De

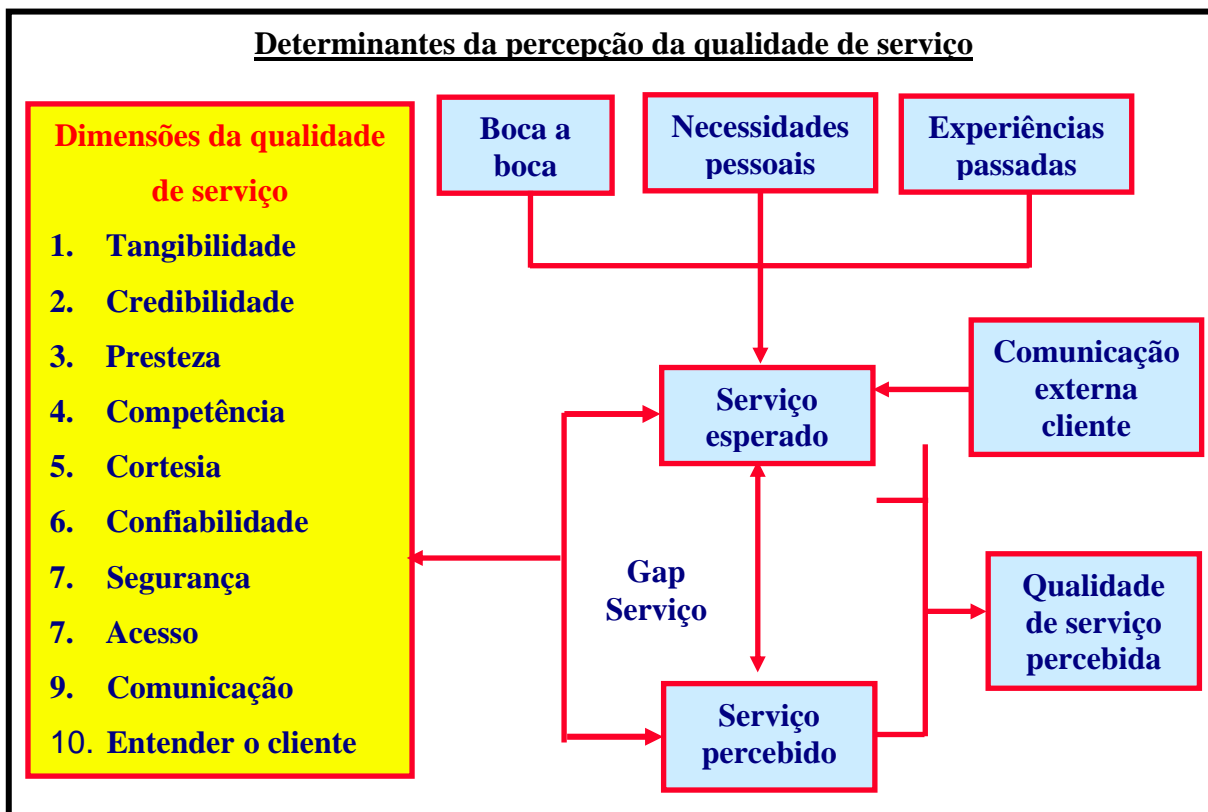
forma análoga, esta mesma tendência, de melhoria de resultado, é observada por Schelesinge e Heskett apud Lovelock (1995), com relação à lealdade dos empregados. Os negócios com alta rotatividade de funcionários são freqüentemente surpreendidos pelo “ciclo do fracasso”.

Esta nova abordagem do *marketing* é baseada no conhecimento e na experiência. O conhecimento refere-se a tecnologia, a concorrência, ao cliente e ao mercado. A experiência enfatiza a interatividade, conectividade e criatividade. Sobre esta ótica, busca-se a partir do cliente e de suas demandas a construção do negócio. Portanto, conhecer a satisfação do cliente e entender quais são os fatores que têm maior impacto em sua percepção, tem se tornado muito importante para a obtenção de bons resultados no negócio.

### **3.4 – O modelo dos determinantes da percepção da qualidade em serviço**

Zeithaml, Berry e Parasuraman (2005), foram os primeiros autores a realizarem estudos sobre a qualidade de serviços. Eles trabalharam numa proposta de criar um modelo integrativo nessa área. Os autores realizaram um estudo qualitativo, questionando os gerentes e clientes de quatro empresas norte americanas, sobre quais seriam os atributos fundamentais da qualidade de serviço. As empresas participantes foram dos segmentos: administradora de cartão de crédito; banco de varejo; companhia de reparo e manutenção de bens e uma corretora de imóveis. A FIG. 1 apresenta o modelo que veio para responder aos seguintes questionamentos:

- Como os clientes percebem e avaliam a qualidade dos serviços?
- Quais são as percepções dos gerentes sobre a qualidade dos serviços?
- Existem discrepâncias entre as percepções de clientes e gerentes?
- É possível reunir as percepções de clientes e gerentes em um único modelo de qualidade de serviço?
- Como será possível para as organizações melhorarem o serviço prestado ao cliente, para atingir a excelência?



**FIGURA 1 – Determinantes da percepção da qualidade de serviços.**  
 FONTE: PARASURAMAN, 2005.

O método SERVQUAL, é uma técnica que pode ser usada para avaliar o *gap*<sup>1</sup> entre a qualidade do serviço prestado por uma organização, diante da necessidade do cliente. Pode ser utilizado para melhorar qualidade do serviço prestado ao cliente, através do entendimento da percepção da necessidade de serviço do cliente alvo, comparando esta medida obtida na avaliação da organização, com relação a uma organização que é considerada como excelente. A diferença constatada pode ser utilizada para conduzir o processo de melhoria da qualidade dos serviços. O método prevê ainda, uma avaliação relativa da importância de cada atributo percebido pelos clientes. Isto permite que uma organização, na busca da excelência, priorize aqueles que forem os atributos de maior peso. Os dados são coletados via *survey*, onde os clientes respondem a um série de questões baseadas em um número de dimensões chaves para avaliação do serviço, são elas:

<sup>1</sup>Gap é o termo original do Inglês dado pelo autor, que significa intervalo ou distância entre um ponto e outro.

1. Tangibilidade – Aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal, e material de comunicação;
2. Confiabilidade – Habilidade de executar o serviço prometido com confiabilidade e acurácia;
3. Presteza – Presteza para ajudar o cliente e prontidão para fazer o serviço;
4. Competência – Possuir habilidades requeridas e conhecimento para executar o serviço;
5. Cortesia – Polidez, respeito, consideração e amigabilidade no contato pessoal;
6. Credibilidade – Honestidade na execução do serviço;
7. Segurança – Imunidade de risco, perigo ou dúvida;
8. Acesso – Habilidade na abordagem e facilidade de contato;
9. Comunicação – Escutar os cliente e reconhecer seus comentários, mantendo-os informados;
10. Entender o cliente – Esforçar-se para conhecer o cliente e suas necessidades.

Tomando como base estes dez atributos para a avaliação da qualidade em serviços, Parasuraman et al. (2005), propôs uma correspondência, sintetizado em cinco dimensões chaves:

1. Tangibilidade – Aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal, e material de comunicação;
2. Confiabilidade – Habilidade de executar o serviço prometido com confiabilidade e acurácia;
3. Presteza – Presteza para ajudar o cliente e prontidão para fazer o serviço;
4. Garantia – Conhecimento, cortesia dos empregados e suas habilidades em expressar responsabilidade e confiança;
5. Empatia – Prover cuidado e atenção individualizada para o cliente.

O QUAD. 1 apresenta as correspondências entre as dimensões SERVQUAL e as dez dimensões para avaliação da qualidade em serviços proposta pelos autores.

**QUADRO 1 – Correspondências entre dimensões SERVQUAL e as dez dimensões.**

Dez dimensões para avaliação da qualidade em serviços	Dimensões SERVQUAL				
	Tangibilidade	Confiabilidade	Presteza	Garantia	Empatia
Tangibilidade					
Confiabilidade					
Presteza					
Competência Cortesia Credibilidade Segurança					
Acesso Comunicação Entender o cliente					

FONTE: PARASURAMAN, 2005.

Parasuraman (2005), apresentou no final da década de 80, estudos na mensuração do Gap 5, que mede a diferença entre o serviço percebido e o esperado. Ele apresentou duas medidas, correspondentes aos dois níveis de expectativas. Sendo a primeira a MSA, acrônimo para *measure of service adequacy*, ou seja, medida de adequação do serviço, como sendo a diferença entre o serviço percebido em relação ao serviço considerado como o adequado. E a segunda a MSS, acrônimo para *measure of service superiority*, ou seja, medida da superioridade do serviço, como sendo a diferença entre o serviço percebido em comparação com o serviço desejado. Inicialmente, foram trabalhados 97 itens referentes às dimensões externas da qualidade de serviços. Posteriormente, a escala foi refinada chegando a 21 itens, mostrados a seguir:

- 1 Confiabilidade
  - 1.1 Entrega do serviço conforme prometido.
  - 1.2 Confiabilidade em resolver os problemas dos clientes.
  - 1.3 Execução correta do serviço na primeira tentativa.
  - 1.4 Entregar o serviço no tempo prometido.
  - 1.5 Manter o cliente informado sobre quando o serviço será executado.

## 2 Presteza

- 2.1 Pontualidade na realização do serviço do cliente.
- 2.2 Disposição para ajudar o cliente.
- 2.3 Prontidão para responder às requisições do cliente.

## 3 Garantia

- 3.1 Empregados que transmitam confiança aos clientes.
- 3.2 Fazer os cliente se sentirem seguros em suas transações.
- 3.3 Empregados são considerados corteses.
- 3.4 Empregados que tenham conhecimentos para responder aos questionamentos dos clientes.

## 4 Empatia

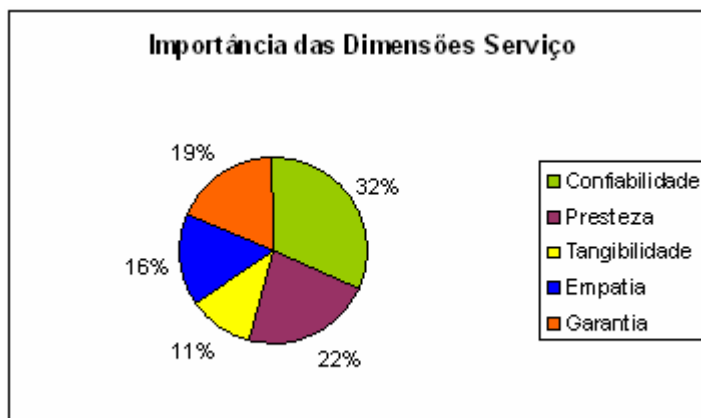
- 4.1 Dar aos clientes atenção individual.
- 4.2 Empregados que negociam com atenção aos clientes.
- 4.3 Ter o maior interesse em escutar os clientes.
- 4.4 Empregados que entendem as necessidades dos clientes.

## 5 Tangibilidade

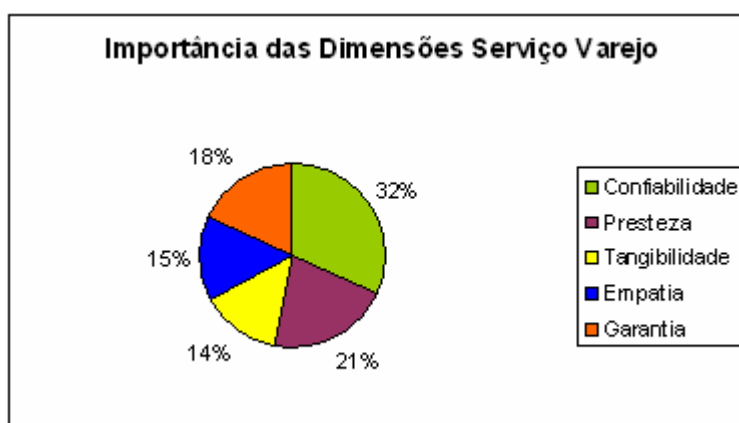
- 5.1 Equipamentos modernos.
- 5.2 Instalações com atratividade visual.
- 5.3 Empregados que tenham uma aparência profissional.
- 5.4 Materiais utilizados que tenham aparência visual compatível com o serviço.
- 5.5 Horário de atendimento conveniente.

Dentre as dimensões avaliadas, Parasuraman (2005), constatou que os clientes consideram a confiabilidade e tangibilidade como sendo o critério de maior e menor peso respectivamente, na avaliação da qualidade dos serviços prestados por uma empresa. A FIG. 2 apresenta estes resultados, mostrando também uma avaliação específica para o varejo na FIG. 3.



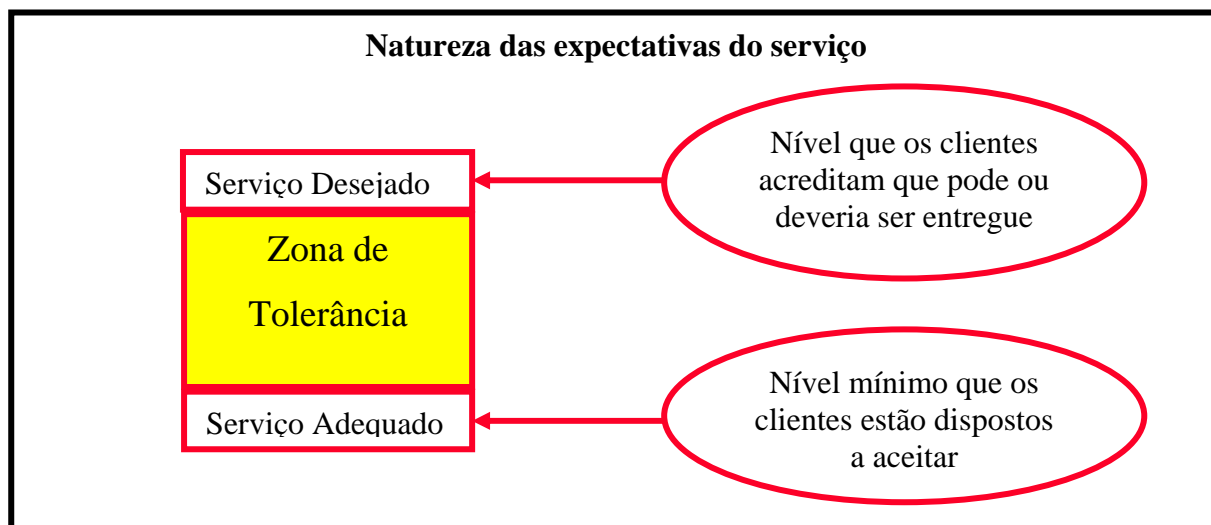


**FIGURA 2 – Importância relativa das dimensões na avaliação de serviço.**  
 FONTE: PARASURAMAN, 2005.



**FIGURA 3 – Importância relativa das dimensões na avaliação de serviço no varejo**  
 FONTE: PARASURAMAN, 2005.

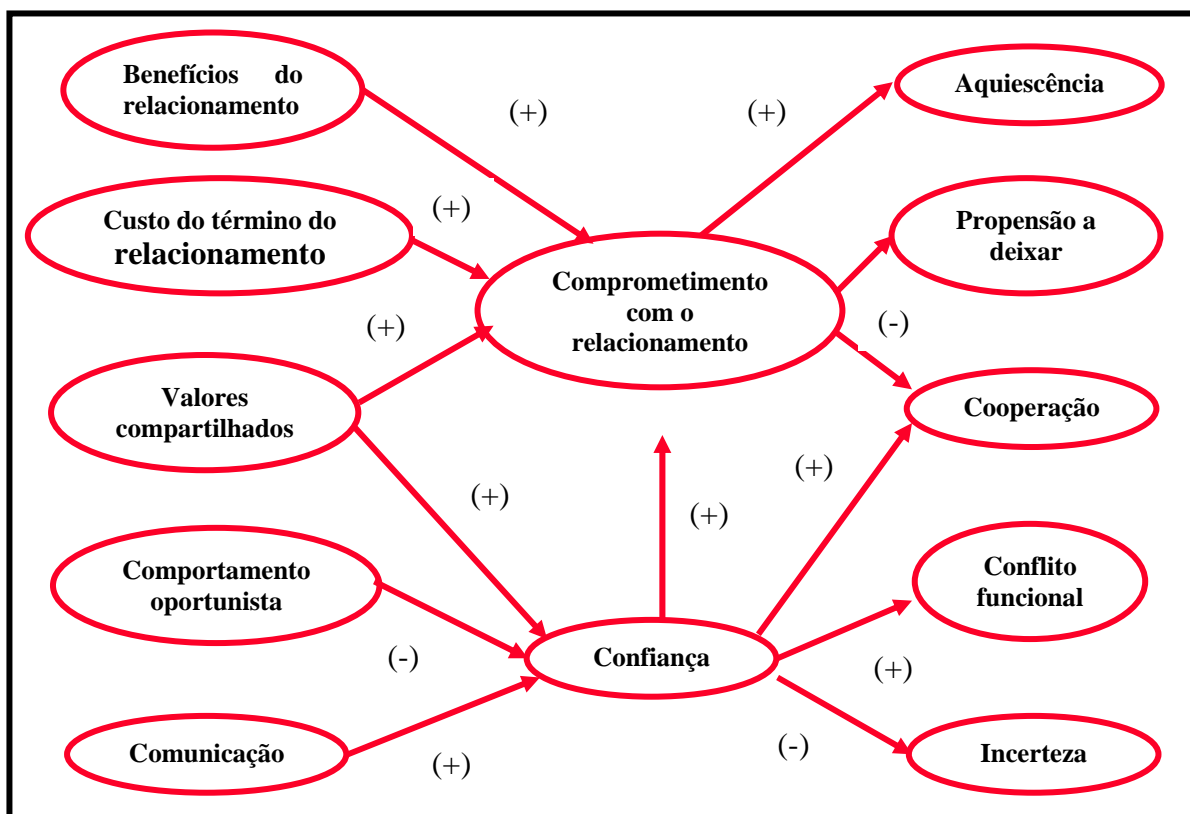
Por volta de 1993, Zeithaml et al. (2005), desenvolveram um novo modelo conceitual, considerando que os clientes avaliam a qualidade de um serviço prestado, baseando na diferença entre o que eles desejam e o que eles julgam aceitável. A esta diferença eles chamaram de Zona de Tolerância. A FIG. 4 apresenta um esboço deste modelo.



**FIGURA 4 – Modelo da Zona de Tolerância - Natureza das expectativas de serviço.**  
 FONTE: PARASURAMAN, 2005.

### 3.5 – O modelo de Morgan & Hunt

Morgan e Hunt (1994), citado por Gosling, propuseram um modelo que trabalha com um conjunto de construtos baseadas na *key Mediating Variables* – KMV, num processo de relacionamento contínuo entre organizações, ou seja, entre clientes corporativos e fornecedores. Eles avaliam que o sucesso das estratégias do *marketing* de relacionamento está condicionado a existência de comprometimento e confiança. Este modelo é mais apropriado para relacionamentos de longo prazo, que envolvam maiores riscos, e quando existe um desconhecimento do serviço ou produto a ser consumido, ou seja, uma das partes fica dependente da habilidade de execução da outra parte. Nestes casos, deve surgir um relacionamento de parceira entre as partes. Apesar da presente dissertação está voltada para o entendimento da satisfação do cliente em seu relacionamento com uma empresa do setor varejista, isto serve para mostrar uma aderência, corroborando em parte, com o modelo de Parasuraman, que apresenta também a dimensão confiabilidade, como fator preponderante na percepção da qualidade em serviço. A FIG. 5 apresenta o modelo original proposto por Morgan e Hunt, em 1994.



**FIGURA 5 – Modelo original proposto por Morgan e Hunt, em 1994.**  
 FONTE: Morgan e Hunt (1994).

### 3.6 – O modelo American Customer Satisfaction Index - ACSI

#### 3.6.1 – Histórico

O modelo ACSI (*American Customer Satisfaction Index*), foi projetado e desenvolvido pelo *National Quality Research Center* da Stephen M. Ross Business School da Universidade de Michigan. A equipe de pesquisa é liderada pelo sueco Claes Fornell, que é o presidente e fundador da CFI Group, (*Claes Fornell International*) uma instituição que trabalha com a proteção da patente do *software*. Neste grupo de pesquisa estão incluídos também: David Van Amburg diretor gerente do ACSI, a cientista pesquisadora Ph.D. Barbara Everitt Bryant, os professores Eugene W. Anderson, Michael Johnson, Maynard Phelps, e os assistentes Fred Feinberg, Carolyn Yoon.

O ACSI é um índice padronizado e uniforme, que tem como objetivo, medir a satisfação global com a qualidade de mercadorias e serviços disponíveis, vendidos diretamente para os consumidores domésticos norte americanos em dez diferentes setores da economia definidos pelo NAICS, (*North American Industry Classification System*), tais como: 1) serviços públicos básicos, 2) fabricantes de bens não duráveis, 3) fabricantes de bens duráveis, 4) varejo, 5) transporte e armazenamento, 6) informação e entretenimento, 7) finanças e seguro, 8) saúde e assistência social, 9) hotéis e restaurantes e 10) administração pública. São medidos também pelo ACSI, os segmentos de *e-business* e *e-commerce* inseridos dentro deste contexto. O ACSI, conforme definido pelo próprio autor, Fornell (2005) fornece tanto um indicador econômico da qualidade da produção, quanto informações de requisitos dos negócios. Ele serve como uma ferramenta estratégica para ganhar vantagem competitiva, agregando valor para os acionistas, através de investimentos em qualidade e satisfação do cliente. Segundo Van Amburg (2005), as pesquisas têm mostrado, que o ACSI é prognosticador da performance das empresas, que pode ser verificado através do índice do produto interno americano GDP, (*Gross Domestic Product*) e das mudanças de demanda. Ou seja, ele serve como uma medida de tendência e avaliação. A operacionalização deste modelo produz um escore da satisfação global do cliente, um índice genérico o bastante, permitindo que as empresas possam comparar elas mesmas, com outras empresas do mesmo setor, e com outras, dos demais setores da economia.

O ACSI teve sua origem há cerca de quinze anos atrás, diante da necessidade da ASQ (*American Society for Quality Control*) em dispor de uma medida nacional da qualidade. Em 1990-91, foi criada uma comissão, a NERA (*National Economic Research Associates*), para determinar se havia uma medida existente, ou se então, seria possível desenvolver uma forma de medir a qualidade entre empresas de um mesmo setor, e entre os diferentes setores da economia. Após examinar cerca de sessenta diferentes abordagens para medir a qualidade, constatou-se que, não havia uma definição padrão de qualidade e os índices existentes nos Estados Unidos para os diferentes setores de produtos e serviços, não podiam ser comparados. A NERA concluiu que, não havia uma forma de obter uma medida da qualidade em âmbito nacional, capaz de traduzir o valor percebido pelo consumidor, pois uma avaliação abrangente da qualidade requer um mecanismo que atribua valor para a dimensão da qualidade que influencia o comportamento do consumidor. Nenhum modelo de mensuração da qualidade, que não levasse em conta, a voz do consumidor e a noção de valor, serviria para mensurar a qualidade através de um índice nacional. Portanto, a NERA recomendou que se fizesse uma

adaptação do *Swedish Customer Satisfaction Barometer*. De acordo com o relatório da NERA em 1991, o *Swedish Barometer*, criado em 1989 por Claes Fornell e colegas no *National Quality Research Center* NQRC, da universidade de Michigan, utilizava um modelo econométrico, que era o mais abrangente esforço em combinar uma medida de qualidade de produtos e serviços, utilizando uma abordagem de *survey*, que leva em consideração o comportamento do consumidor.

Em 1993 a ASQ, juntamente com a NQRC, projetaram, promoveram as adequações necessárias e realizaram os pré-testes do questionário *survey* a ser adotado como métrica do modelo ACSI. No ano seguinte, a utilização do ACSI, já envolvia sete setores da economia, trinta indústrias e cento e oitenta companhias. Desde então, outros setores e companhias vêm sendo incorporados gradativamente. A partir de 2005, o ACSI vem trabalhando com cerca de quarenta e uma indústrias, incluindo aquelas de *e-business* e *e-commerce*, mais de duzentas companhias e serviços governamentais locais e federais. Somente nos primeiros dez anos, já foram realizadas aproximadamente seiscentos e cinquenta mil entrevistas. Estas entrevistas foram realizadas em intervalos de tempo, possibilitando fazer medições regulares do índice de satisfação dos consumidores finais de produtos e serviços norte-americanos, dentre os setores econômicos contemplados pela pesquisa. A partir destas medições, tornou-se possível a realização de uma avaliação das tendências em função das variações do índice. No escopo de sua metodologia, o ACSI, busca medir a satisfação para cada setor, selecionando de duas a trinta companhias, embora que, na maior parte dos casos, o número de companhias está entre quatro e oito. As companhias escolhidas são aquelas que têm a maior participação do mercado em cada setor. Os consumidores destas companhias são identificados e argüidos sobre sua satisfação ao adquirir produtos ou serviços. Cada companhia, indústria e setor são mensurados anualmente. O escore do ACSI nacional, americano, é atualizado trimestralmente. O calendário de coleta de dados está mostrado no QUAD. 2.

**QUADRO 2 – Calendário de coleta de dados e apresentação do índice ACSI por setor.**

Setor	Período da Coleta de Dados	Apresentação dos Resultados
Serviços públicos básicos, transporte e armazenamento, informação e entretenimento, saúde e assistência social, hotéis e restaurantes.	Janeiro a março	Maiο
Produção de bens duráveis, <i>e-business</i>	Abril a junho	Agosto
Produção de bens não duráveis	Julho a setembro	Novembro
Varejo, finanças e seguro, <i>e-commerce</i>	Outubro a dezembro	Fevereiro
Administração pública	Durante o ano	Dezembro

FONTE – (VAN AMBURG, 2005)

### 3.6.2 – Conceito

O modelo consiste, segundo Van Amburg (2005), em combinar a coleta de dados através de um *survey*, com um conjunto de equações causais que ligam as expectativas, a qualidade e o valor percebido pelo cliente com a sua satisfação global (ACSI). O resultado do nível de satisfação global do cliente terá como consequência a insatisfação, que poderá gerar reclamações, ou a satisfação, que poderá levar o cliente a lealdade, medida pela tolerância de preço e pela retenção do cliente. Este é um ponto que reforça ainda mais o interesse pelo modelo, pois a lealdade é normalmente, um indicador que leva ao aumento da lucratividade. Está subentendido no modelo, que o seu construto central, a satisfação global, é um construto de segunda ordem, não podendo ser medido diretamente. Portanto, o modelo considera três construtos como sendo antecessores, ou condutores da satisfação do consumidor, sendo eles: a qualidade percebida, o valor percebido e as expectativas do cliente.

#### 3.6.2.1 – Fatores condutores ou causadores da satisfação, ACSI

O modelo considera como sendo três, os construtos como sendo os condutores da satisfação, conforme descritos por Van Amburg (2005).

Qualidade percebida – Supõe-se que a qualidade percebida tem um efeito positivo direto na satisfação. Pois, por ser um fenômeno psicológico geral, a satisfação é fundamentalmente uma função baseada na experiência recente de consumo com o produto/serviço (CHURCHILL e

SUPRENANT, 1982; FORNELL, 1992; TSE e WILTON, 1988; WESTBROOK e REILLY, 1983, upud VANAMBURG 2005). A qualidade percebida é medida através de três questões, baseadas na experiência recente de consumo do produto/serviço: a) confiabilidade, o grau em que, pode-se considerar o produto ou serviço livre de falhas e deficiências; b) customização que diz respeito ao grau de aderência às necessidades do cliente; c) qualidade global percebida pelo cliente. Foi constatado em todas as companhias e indústrias em que o ACSI foi medido, que a percepção da qualidade, tem o maior impacto na satisfação do cliente. Esta constatação condiz com o crescente número de estudos existentes na literatura sobre *marketing* e consumidor.

Valor percebido – A percepção do valor pode ser entendida como sendo, o nível percebido de qualidade do produto ou serviço em relação ao preço pago. Ao acrescentar esta informação, sobre o preço no modelo, melhora a possibilidade de comparar resultados entre companhias, indústrias e setores. O impacto diferencial da qualidade percebida e do valor percebido no modelo provê importantes informações e diagnósticos. Como o impacto do valor aumenta em relação à qualidade, o preço torna-se mais um importante determinante da satisfação. No modelo ASCI, o valor percebido, influencia diretamente o índice de satisfação do cliente, e é afetado pela expectativa e percepção da qualidade. O valor percebido, é mais importante para a decisão da primeira compra, causando menor impacto na satisfação nas compras subsequentes. Ele é medido através de duas questões: o preço total, dada à qualidade; a qualidade global, dado o preço.

Expectativa do cliente - O terceiro determinante da satisfação do cliente é o nível da expectativa de qualidade que ele espera receber. A expectativa é moldada pela captura da soma das experiências prévias que o cliente tem com o produto ou serviço, mais as informações obtidas pela mídia, através do vendedor, ou pela comunicação “boca-a-boca”, que se dá pela troca de informações e experiências entre os consumidores. Todo este processo de cognição, pelo seu caráter preditivo, de qual deve ser a qualidade futura, segundo o modelo, faz com que, a expectativa do consumidor tenha influência na avaliação da qualidade e na perspectiva de pré-compra, de como o produto/serviço deve se comportar. Ou seja, supõe-se que as expectativas tenham um efeito positivo sobre a satisfação global do cliente. Cada uma destas fontes de informações prevista possibilita que, a companhia possa gerar experiências positivas para o cliente, e tais experiências deverão ter um efeito positivo sobre a sua satisfação. As expectativas do consumidor são ajustadas e reavaliadas, tomando-se como

base a mais recente compra e experiência de consumo, ou o que ele, ou ela, ouviu falar sobre o produto / serviço. O modelo utiliza três questões para avaliar as expectativas do cliente que antecedem a compra ou o uso do produto/serviço: a) expectativas considerando a confiabilidade; b) expectativas considerando a customização; c) expectativas globais. As expectativas positivas do consumidor, normalmente refletem positivamente tanto na percepção de qualidade, quanto na percepção de valor. Segundo Fornell (1995), upud Van Amburg (2005), a ordem de grandeza deste reflexo, pode variar com a experiência do consumidor, ou com fatores tais como: o nível de observação (individual consumidor *versus* mercado); a natureza da informação (preço *versus* performance); as mudanças no ambiente.

### **3.6.2.2 – Indicadores componentes da satisfação ACSI**

Está implícito no modelo, que a satisfação global é um construto de segunda ordem, não podendo ser medido diretamente. Com esta estrutura, o modelo possibilita que a satisfação do cliente seja testada sob o ponto de vista nomológico<sup>2</sup>. Portanto, são utilizados além dos três construtos antecessores apresentados anteriormente, mais três questões, indicadores diretos do construto Satisfação: 1) satisfação global; 2) a confirmação ou não confirmação das expectativas; 3) a comparação do produto/serviço com o ideal. O resultado do grau de satisfação global do cliente, segundo o modelo, produzirá dois conseqüentes, lealdade e reclamações.

### **3.6.2.3 – Conseqüências resultantes da satisfação ACSI**

Oliver (1997), citado por Fornell (2005), aponta como sendo a conseqüência imediata do aumento da satisfação do cliente, a redução das reclamações e um aumento da lealdade. Um cliente insatisfeito, normalmente tem as seguintes opções: 1) deixar o relacionamento, dirigindo-se para o concorrente; 2) contar sua insatisfação para várias pessoas de seu relacionamento, como forma de vingança e difamação; 3) externalizar uma reclamação na tentativa de encontrar uma solução para o seu problema junto ao fornecedor do serviço ou produto. A lealdade do consumidor é um indicador fundamental do modelo, pois é a forma de reter o cliente, e que tem um efeito direto na lucratividade. Portanto, o modelo supõe que, um

---

<sup>2</sup> É o grau em que o construto comporta-se como predito dentro de um sistema de construtos relacionados, a chamada rede nomológica (CRONBACH e MEEHL, 1995).



aumento na satisfação global do cliente deva reduzir a incidência de reclamações e aumentar a lealdade do cliente. Ambos os comportamentos do cliente: reclamações e lealdade são de grande interesse acadêmico e prático, pois normalmente, têm efeito direto no resultado obtido pelo fornecedor do serviço ou produto.

As reclamações dos clientes podem ser medidas como sendo, a percentagem de respondentes que relatam problemas com o produto ou serviço, durante um específico espaço de tempo. A satisfação tem uma relação inversa com a reclamação dos clientes. O modelo utiliza uma questão para mensurar este indicador.

A lealdade do cliente é medida através de questões da probabilidade de recompra de produtos ou serviços da companhia, considerando uma variação dos preços. A satisfação do cliente tem um efeito positivo na lealdade, mas a magnitude deste efeito varia muito entre os diversos tipos de companhias e indústrias. Para mensurar este construto, o modelo trabalha com uma questão sobre recompra e duas sobre tolerância de preço.

O relacionamento final do modelo é o efeito da reclamação na lealdade do cliente. A direção e a magnitude deste relacionamento dependem da forma de como, as reclamações são tratadas pelo fornecedor. Quando o relacionamento é positivo, pode-se dizer que o fornecedor foi bem sucedido, podendo transformar um cliente insatisfeito em um cliente leal. Entretanto, quando este relacionamento é negativo, significa dizer, que tentativa de solução dada pelo fornecedor, na busca para resolver o problema do cliente, foi mal sucedida agravando a insatisfação existente, levando normalmente para uma perda de lealdade, ou na criação de uma predisposição do cliente em abandonar o relacionamento.

#### **3.6.2.4 – Características do modelo ACSI**

Segundo Van Amburg (2005), a metodologia do ACSI, se destingue das outras formas de medir a qualidade por quatro significativas características:

1. tem uma definição de qualidade uniforme baseado no consumidor: “satisfação do consumidor com a compra e com uso de mercadorias e serviços”;
2. tratamento da satisfação com a qualidade, como sendo uma experiência cumulativa, ao invés de ser apenas a experiência com a transação mais recente;

3. utiliza um modelo de causa e efeito, quantificando a satisfação, através do uso de um questionário que avalia as expectativas do consumidor, a percepção de qualidade e a percepção de valor;
4. realiza uma ligação quantitativa da satisfação, com os resultados obtidos pelo *survey*: reclamações (um resultado negativo), e lealdade do consumidor (como sendo um resultado positivo). A lealdade do consumidor é derivada da mensuração da retenção e tolerância de preço do consumidor.

O ACSI possibilita fazer comparações do nível de satisfação dos consumidores, dentro de um setor, e entre setores diferentes da economia. Através da realização de estudos de *benchmarking* de modo transversal (em diferentes períodos ao longo do tempo), que permitem acompanhar o desempenho do setor, além de possibilitar comparações entre o setor público e o privado. O ACSI tem sido o indicador usado nacionalmente nos Estados Unidos, como forma de avaliar a satisfação do consumidor sobre mercadorias e serviços. O ACSI é um índice padronizado em nível nacional, dentro do território norte americano, através de uma escala de zero a cem pontos. Ele produz escores do nível de satisfação da companhia, das causas e efeitos da satisfação dos clientes e seus relacionamentos, testado empiricamente.

O ACSI consiste de equações múltiplas, variáveis latentes, modelo econométrico. Quatro níveis de medida são produzidos para compor o índice, a saber: 1) um índice nacional da satisfação do consumidor; 2) índices para dez setores da economia; 3) índices para quarenta e uma indústrias; e 4) índices para mais de duas centenas das maiores companhias e serviços governamentais federais e locais, incluindo índices para todas as outras categorias em cada indústria.

### **3.6.3 – Forma da coleta de dados**

A coleta de dados para o modelo econométrico do ACSI, se dá através de sistemas de entrevistas *survey* por telefone, assistidas por computador, CATI (*computer-assisted-telephone-interviewing*). Os consumidores são pessoas residentes nos Estados Unidos, que possuem telefone, que são selecionados randomicamente, através do uso de discagem digital randômica, RDD (*Random-digit-dial*). A seleção do respondente, dentre os moradores da residência, é feita escolhendo-se aquele com a data de aniversário mais recente, objetivando

fazer com que haja uma melhor distribuição dos respondentes, por idade, gênero e demais características demográficas. Para coletar os dados para as companhias de *e-business* e *e-commerce* os respondentes selecionados, são os próprios usuários, sendo as entrevistas todas elas conduzidas *on-line*, pela Internet. Para participar da entrevista, tanto a por telefone, quanto *on-line*, o respondente tem que se qualificar como sendo, comprador de produtos / serviços específicos num período definido de tempo. Isto pode variar, de três anos, para compras de produtos duráveis, até para o período do último mês, para compras de mercadorias e serviços de uso freqüente, ou em, estar utilizando o serviço atualmente, como é o caso de apólices de seguros, contas bancárias, etc.

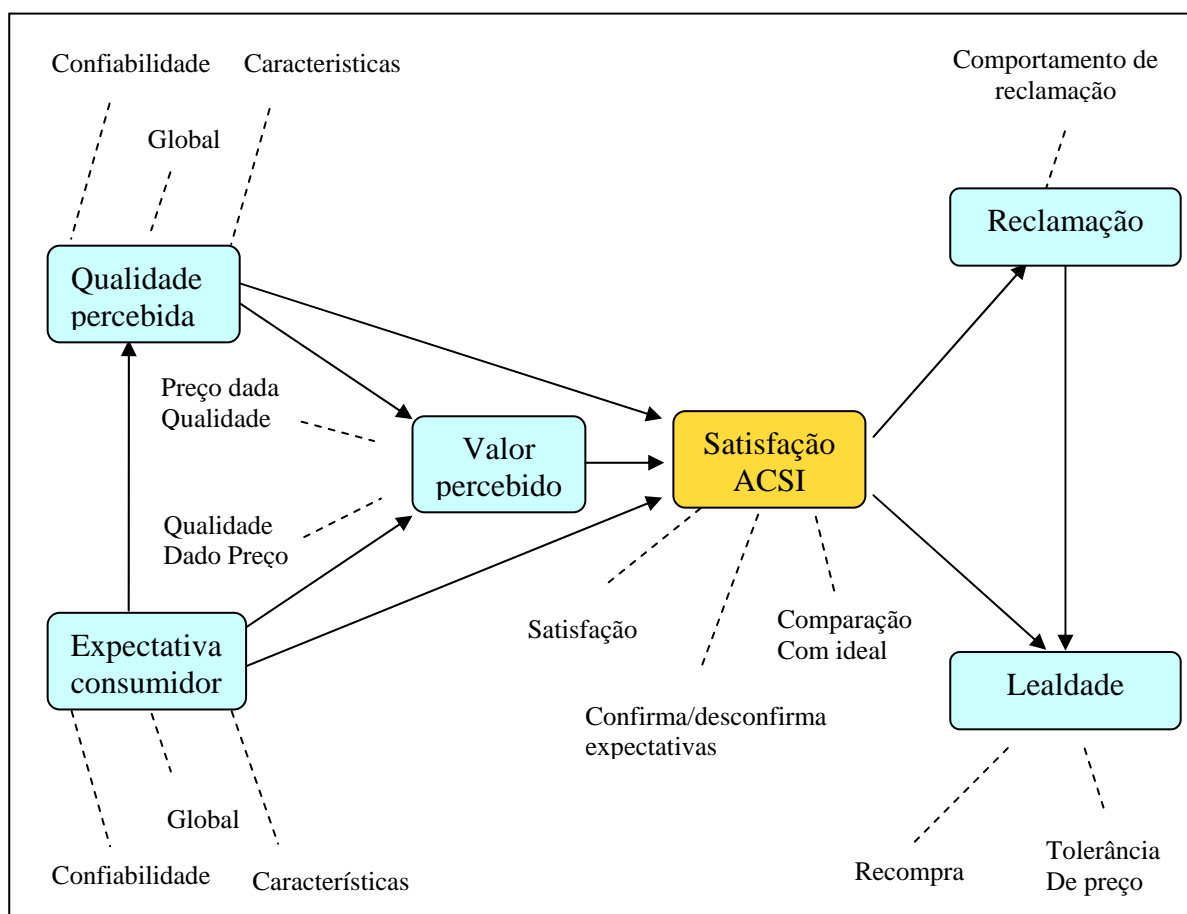
#### **3.6.4 – Proposta de medição do modelo econométrico**

Sobre a perspectiva da avaliação de Van Amburg (2005), muita atenção tem sido dada na produtividade, como sendo a chave para a competitividade entre as empresas e as nações. Olhada sobre uma forma ideal, a produtividade deve refletir, não somente a eficiência na produção, mas também como que a qualidade dos serviços é, incorporada e valorada no mercado. Na prática, entretanto, as medidas de produtividade são falhas, particularmente no setor de serviços, onde valorar o aumento ou redução da qualidade não pode ser facilmente percebido. A medição da produtividade está relacionada à medição das mudanças de preços. Para se medir de forma precisa tais mudanças, deveria haver um índice único de aceitação geral capaz de avaliar a economia e o bem estar social, expressando quanto melhorou ou piorou a cada ano. Sem haver uma boa medição do preço e da qualidade, e como estes fatores mudam ao longo do tempo, uma avaliação da produtividade torna-se extremamente difícil. O ACSI é um indicador econômico que sugere um contexto dentre o qual, podem ser interpretados, tanto os preços, quanto as mudanças de produtividade. Um dos objetivos do ACSI é ajudar com esta interpretação pela captura de características alusivas dos produtos, (atributos, preços formas do mercado) a partir da perspectiva do usuário. Dados econômicos tentam capturar uma infinidade de transações entre compradores e vendedores, nos diversos tipos de mercado. O ACSI mede de maneira geral, a satisfação dos consumidores residenciais, mas não limitado na transação em si. Ao invés disto, se faz uma avaliação subjetiva das mercadorias e serviços adquiridos e consumidos nos Estados Unidos. Pois em geral, toda a decisão humana é tomada de forma subjetiva. Levando em consideração, que a maioria do consumo de produtos e serviços ocorrem de forma habitual, repetida, a satisfação do consumidor tem grande efeito sobre a demanda deste produto ou serviço.

A metodologia do ACSI tem quatro propriedades básicas:

1. Utiliza um modelo econométrico com medida do índice de satisfação, (ACSI) e relaciona este índice, com as variáveis latentes ou construtos, representados pelas caixas de texto da FIG. 6, FIG. 7 e FIG. 8. Estes construtos são genéricos o bastante para serem comparáveis entre companhias, indústrias e setores. Estas medidas são geradas a partir das variáveis que são apresentadas no questionário *survey*.
2. Apresenta em sua estrutura, um sistema de relacionamento de causa-e-efeito. Isto serve para validar o índice sobre o ponto de vista nomológico.
3. Consistente com sua definição, satisfação é medida como uma variável latente, mostrada na FIG. 6, FIG. 7 e FIG. 8, como uma caixa de texto central, resultado das múltiplas questões apresentadas no questionário.
4. O objetivo primário, é de estimar o efeito do ACSI na lealdade dos clientes, um construto de importância universal na avaliação atual e futura da performance do negócio.

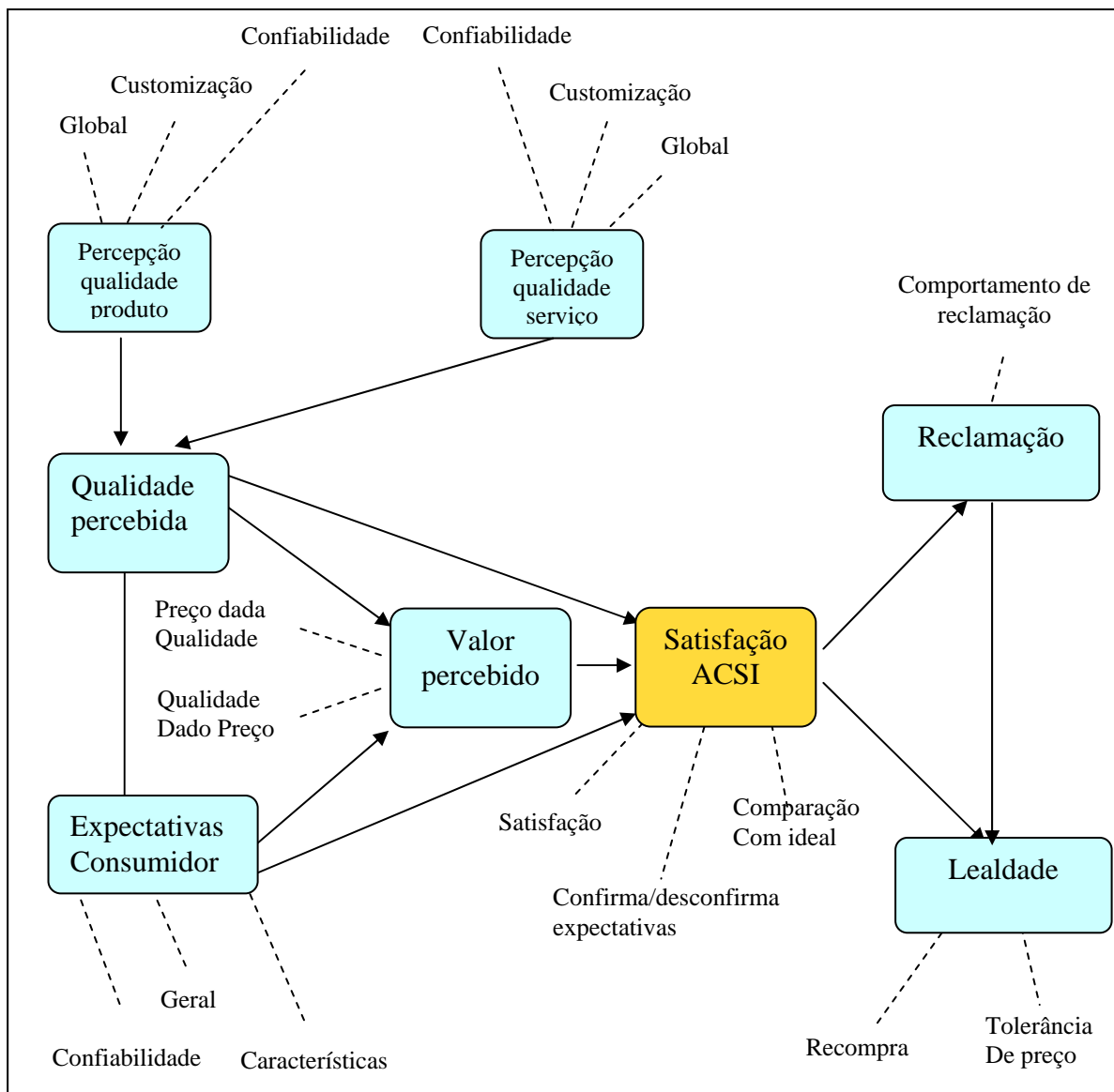
Com o objetivo de adequar sua métrica aos diferentes setores da economia, o modelo ACSI, foi desdobrado em três modelos. A FIG. 6 apresenta o modelo usado para empresas do setor privado.



**FIGURA 6 Modelo ACSI – Setor privado**

FONTE: VANAMBURG, 2005.

Para alguns setores, particularmente aqueles de fabricação e varejo de bens duráveis, o produto e o serviço são requeridos em diferentes períodos de tempo. Inicialmente, ocorre a compra do produto, depois é que vem o período do serviço, da garantia e assistência técnica. Nestes casos, podemos considerar que, geralmente o provedor do serviço pode não ser o fabricante. Como é caso de revendedores, que vendem produtos fabricados por outras companhias. Segundo Van Amburg (2005), O índice de satisfação do consumidor em relação ao produto e ao serviço, são freqüentemente estatisticamente diferentes, sendo que, o índice de qualidade do produto, normalmente tem um resultado maior, que o índice resultado da qualidade do serviço. Para este tipo de indústria, o ACSI, usa um modelo expandido mostrado na FIG. 7.



**FIGURA 7 Modelo ACSI – Qualidade de produtos e serviços como antecedentes da qualidade geral**

FONTE: VANAMBURG, 2005.

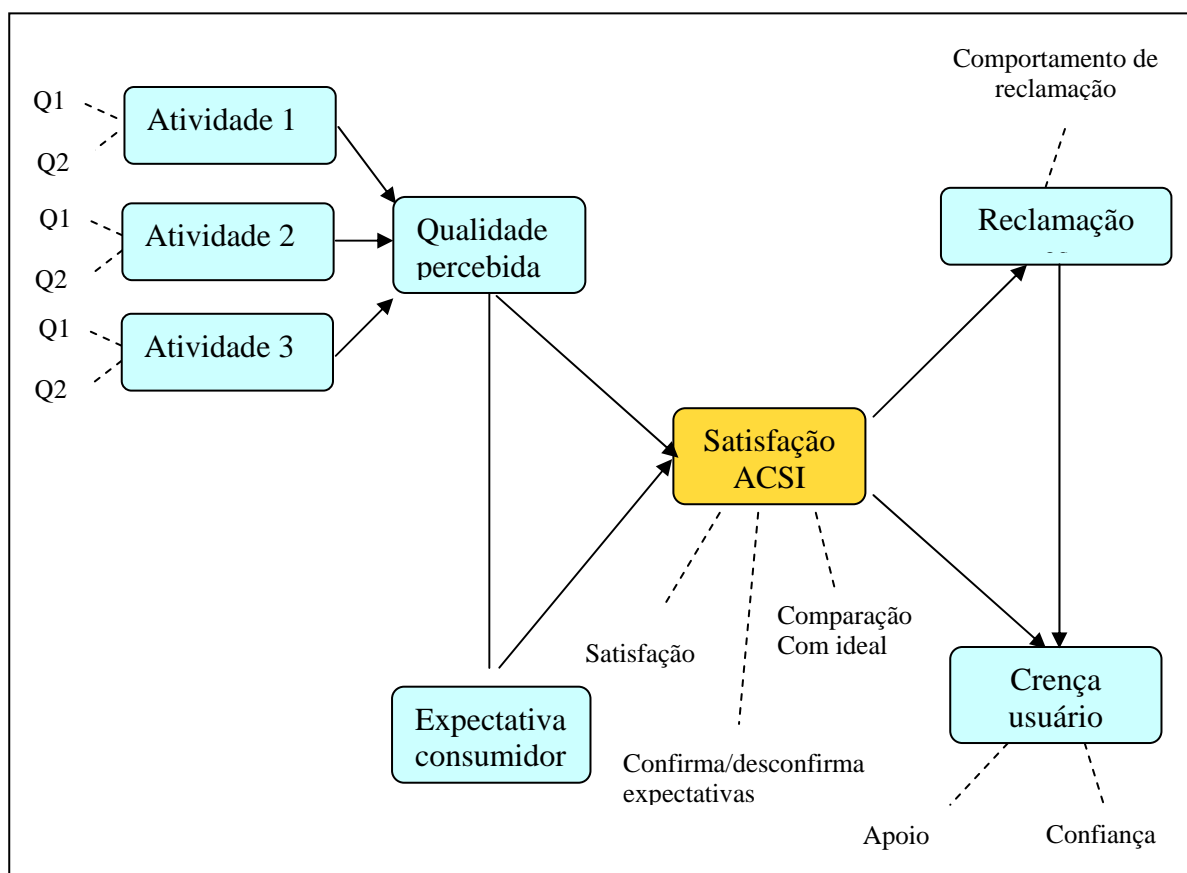
Uma terceira variação do modelo estrutural foi adicionada pelos pesquisadores, a fim de adequá-lo para medir a satisfação dos consumidores com serviços governamentais e de organizações sem fins lucrativos. Neste caso, o resultado de satisfação do consumidor desejado, é a confiança, a crença do usuário, para os quais os indicadores são:

1. grau pelo qual o usuário/consumidor recomenda o serviços para outras pessoas. Ou seja, o quanto ele apoia, ou recomenda, *advocacy*<sup>3</sup>;

<sup>3</sup> Termo original utilizado na derivação do modelo ACSI, para serviços do governo e organizações sem fins lucrativos.

2. o quanto o usuário/consumidor confia em utilizar o serviço no futuro. Neste modelo os indicadores, ou fatores condutores para a satisfação, variam de acordo com os diferentes tipos de serviços que a instituição provê para os seus usuários.

A FIG. 8 apresenta esta adequação do modelo, onde os diferentes serviços são mostrados como sendo as atividades.



**FIGURA 8 Modelo ACSI – Serviços governamentais e organizações sem fins lucrativos.**  
 FONTE: VANAMBURG, 2005.

### 3.6.5 – Indicadores usados no modelo

O QUAD. 3 e o QUAD. 4 mostrados a seguir, apresentam quais são as variáveis indicadoras utilizadas pelo modelo, bem como, os itens que operacionalizam no questionário cada variável latente.

**QUADRO 3 – Questões do *survey* usadas no modelo ACSI para o setor privado.**

Questão	Variáveis apresentadas – Descrição das questões	Variáveis latentes (índices)
1	Expectativa global da qualidade (pré-compra)	Expectativas do consumidor
2	Expectativa com relação às características, ou quão bem o produto/serviço ajustava-se às requisições pessoais do cliente (pré-compra).	
3	Expectativa com relação à confiabilidade, ou com que frequência às coisas podem estar erradas (pré-compra).	
4P	Avaliação global sobre a experiência com qualidade do produto (pós-compra).	Percepção da qualidade do produto
5P	Avaliação da customização, experiência sobre as características, ou quão bem o produto se ajusta às requisições pessoais do cliente (pós-compra).	
6P	Avaliação da experiência de confiabilidade, ou com que frequência tem ocorrido problema com o produto (pós-compra).	
4S*	Avaliação geral da experiência com qualidade com serviço (pós-compra).	Percepção da qualidade do serviço
5S*	Avaliação da customização, experiência sobre as características, ou quão bem o serviço se ajusta às requisições pessoais do cliente (pós-compra).	
6S*	Avaliação da experiência de confiabilidade, ou com que frequência tem ocorrido problema com o serviço (pós-compra).	
7	Índice do preço dado o valor.	Valor percebido
8	Índice da qualidade dado o preço.	
9	Satisfação global	Satisfação do cliente ACSI
10	Confirma ou não as expectativas	
11	Performance <i>versus</i> produto ou serviço ideal para o consumidor.	
12	Houveram reclamações do cliente com a companhia, dentro de um específico período de tempo.	Reclamações
13	Índice de recompra	Lealdade
14	Tolerância de preço (aumento) com a recompra	
15	Tolerância de preço (redução) induz a recompra	

\* Usado somente no modelo expandido da figura 7

FONTE – VANAMBURG (2005)



**QUADRO 4 – Questões do *survey* usadas no modelo ACSI para serviços do governo e organizações sem fins lucrativos.**

Questão	Variáveis apresentadas – Descrição das questões	Variáveis latentes (índices)
1	Expectativa global da qualidade do serviço (pré-uso)	Expectativas do consumidor
2	Atividade 1 (definida pela agência governamental). Indicador dos aspectos da atividade 1.	Construtos condutores da percepção da qualidade
3	Indicador dos aspectos da atividade 1.	
4	Atividade 2 (definida pela agência governamental). Indicador dos aspectos da atividade 2.	Construtos condutores da percepção da qualidade
5	Indicador dos aspectos da atividade 2.	
6	Atividade 3 (definida pela agência governamental). Indicador dos aspectos da atividade 3.	Construtos condutores da percepção da qualidade
7	Indicador dos aspectos da atividade 3.	
10	Avaliação global da experiência da qualidade com serviços (pós-uso).	Qualidade percebida
11	Satisfação global.	Satisfação do cliente (ACSI)
12	Confirma ou não as expectativas.	
13	Performance <i>versus</i> produto/serviço ideal para o cliente.	
14	Houveram reclamações do cliente com a companhia, dentro de um específico período de tempo.	Reclamações
15	Disposição para recomendar os serviços da agência.	Crença
16	Confiança que a agência fará um bom trabalho no futuro.	

FONTE – VANAMBURG (2005)

As expectativas do consumidor são medidas, pedindo a ele para pensar e lembrar o nível de qualidade esperada, baseado em seu conhecimento e experiências com os produtos e serviços. Qual é a expectativa esperada, em relação à vivenciada. Três medidas são coletadas: 1) expectativa global, 2) expectativa com relação ao atendimento das necessidades do consumidor, 3) expectativa com relação a confiabilidade.

Os consumidores avaliam então, suas experiências recentes com o produto ou serviço, usando três medidas da percepção da qualidade: 1) qualidade percebida global, 2) percepção da

adequação do produto ou serviço, 3) percepção da confiabilidade. Para alguns setores, estas três questões são repetidas, uma vez para medir a qualidade do produto e uma segunda vez para medir a qualidade do serviço. As próximas duas questões dizem respeito ao valor percebido: 1) a percepção da qualidade em relação ao preço pago; 2) a percepção do preço pago em relação a qualidade recebida. A satisfação do consumidor, ACSI, é operacionalizada usando três variáveis (questões): 1) o índice atual da satisfação global com o produto ou serviço; 2) o grau pelo qual o uso ou consumo, ficou aquém ou além das expectativas, ou seja, é a confirmação ou não das expectativas; 3) a comparação do produto ou serviço atual em relação com o ideal. Cada questão é uma avaliação ou comparação qualitativamente diferente, que o consumidor faz por toda a sua experiência de compra e consumo. Por ser o ACSI, um construto, variável latente, ele extrai, independente da indústria, a variância compartilhada, ou seja, a contribuição de cada um das três variáveis questões para medir a satisfação.

### **3.7 – Modelo proposto de pesquisa**

#### **3.7.1 – Uma adequação do modelo**

Com o intuito de propor uma solução para o problema, que está além de medir, através de um índice, a satisfação do cliente, torna-se necessário incluir outros construtos no modelo proposto por Fornell. Algumas adequações também serão implementadas a fim de, tratar com mais parcimônia o modelo, à realidade do objeto de estudo em questão. Devemos considerar a Alfa, como sendo uma empresa de varejo, sem marca própria de produto. A Alfa é uma empresa revendedora de produtos, bens não duráveis, não exclusivos, passíveis de serem encontrados em qualquer loja concorrente do ramo. Portanto, os produtos comercializados podem ser considerados até certo ponto como *commodities*.

Com esta constatação, será tomado como base o modelo ACSI do setor privado. Entretanto, ao considerar o produto como sendo uma *commodity*, não se justifica avaliar a confiabilidade do produto, como sendo um indicador para expectativa do cliente e para percepção de qualidade, tendo em vista que a construção da imagem do produto é concebida pelos fabricantes ao invés de pelo revendedor. Dentro desta mesma linha de raciocínio, por

trabalhar como sendo uma revenda de *commodities*, podemos considerar que não existe para o cliente barreiras de saída, o produto pode ser facilmente encontrado no concorrente. Portanto, não faz sentido medir dentro do construto lealdade a tolerância de preço, de forma direta como é proposto pelo modelo. Pois afinal, porque o cliente pagaria mais por um produto, que tem pouco serviço para agregar valor, e pode ser encontrado mais barato no concorrente.

Tomando como base, os grupos de discussão com os especialistas, da própria organização objeto da pesquisa, foram identificados novos construtos e suas relações com os demais da cadeia nomológica. Eles trarão a luz maiores informações sobre a percepção global do cliente, e poderão servir como subsídio para a tomada de decisão. Os construtos identificados foram: 1) Conveniência; 2) Aspectos Físicos; 3) Imagem da Marca; 4) Prontidão no Atendimento.

### **3.7.1.1 – Considerando a conveniência**

Em linhas gerais, nas duas últimas décadas do século passado, ocorreram profundas mudanças no cenário econômico mundial, encapsuladas pelo termo globalização. Conforme Gómez (2000) basta um simples olhar no discurso político e econômico de nossa sociedade, para constatar que o termo “globalização” se tornou a palavra-chave dos anos noventa. Todo este processo de transformação mundial, através da maior exposição, mesmo que por imposição, da cultura americana, seu modo de ser e viver, o *american way of life*, produziu profundas alterações no modo de viver da sociedade brasileira.

Segundo Engel (2000), a sociedade americana nascida no pós-guerra, os *baby boomers*, estão colocando as necessidades pessoais à frente de lealdade de grupo. Mesmo que este comportamento possa ser causado pelo crescimento mundial da urbanização, tudo isto tem contribuído para um maior isolamento social, o individualismo. No Brasil, seguindo esta tendência mundial, ocorreram mudanças no arranjo sócio-demográfico, tais como, maior concentração da população nas metrópoles, mudanças no estilo de vida e comportamento das pessoas, associadas às baixas taxas de crescimento econômico das duas últimas décadas. Tivemos também no Brasil, um envelhecimento da população, aumentando o contingente dos aposentados. Todos estes indícios levaram às mudanças no padrão de comportamento do consumidor brasileiro. Serrentino (2004) aponta que, os principais fatores que influenciam no comportamento do consumidor, são: a escassez de tempo e renda, a busca de segurança e o estilo de vida.

Diante destes fatores: tempo, renda, segurança, estilo de vida, além de outros que possam influir o comportamento do consumidor. O que permeia a vontade, o desejo, e a demanda neste momento social onde, o consumidor deixa de ser o oprimido e passa a ser capaz de fazer suas escolhas? Ele pode decidir primeiro a partir de suas necessidades, e depois se a renda permitir, pela satisfação de seus desejos. Portanto, o que o consumidor está buscando é:

- qualidade de vida, suas compras remetem a produtos que melhorem e mantenham a saúde, aos produtos, *diet*, orgânicos, *low carb*;
- uma forma de exercer sua cidadania, buscando as empresas que têm responsabilidade social, respeitam o meio ambiente, não usam mão-de-obra infantil, exerçam o papel de cidadãs, apoiem os esportes e valorizem o espírito de brasilidade, respeitem e conheçam a nossa realidade;
- conveniência, lojas próximas de casa ou do trabalho, que evitem a perda de tempo no trânsito. Lojas menores e mais fáceis de achar os produtos.

Em artigo publicado por Serrentino (2004), são apresentados dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF), divulgados pelo IBGE, que comprovam estas tendências do consumidor brasileiro em poupar tempo e buscar conveniência. A pesquisa revela que:

1. consumo de alimentos preparados dobrou nos últimos sete anos.
2. setor supermercadista brasileiro revela que a participação do pequeno varejo alimentar (até quatro *check-outs*) passou de 35,9%, para 38,3% entre 2001 e 2003. A variação de volume de vendas em lojas de até quatro *check-outs*, foi de 11,7% em 2001 e 6,2% em 2003; a das lojas de 20 a 49 *check-outs* foi de -0,3% e -8,1%; já os hipermercados com mais de 50 *check-outs* tiveram -2,6% e -7,1%. Segundo ele, o fator renda não deve ser desprezado na análise, mas, acima de tudo, o consumidor está aumentando a frequência de compra, reduzindo o valor médio por compra e privilegiando lojas de vizinhança que poupem tempo e esforço.
3. Pesquisa quantitativa realizada pela Gouvêa de Souza&MD em março de 2004, com consumidores acima de 20 anos, das classes A, B, C e D, em âmbito nacional, comparando a relação com lojas e produtos nas categorias cerveja, vestuário, higiene e eletrônicos, revelou que a conveniência é um dos três atributos diferenciadores mais importantes *key drivers* no processo de escolha.

Segundo McKenna (1992), quando em um bazar da esquina é oferecido, uma grande variedade de produtos, na verdade, está se oferecendo um serviço. Ou seja, a conveniência de disponibilizar para venda em um único local, vários produtos. O cliente normalmente espera encontrar em uma loja boas opções de escolha, de forma que possa poupar o tempo de procurar de loja em loja.

O conceito de conveniência tem merecido atenção tanto dos pesquisadores do *marketing*, como dos administradores nas organizações. Embora que, ainda não se tenha uma forma clara de operacionalização deste construto, que faça uma distinção entre conveniência de serviço e conveniência de produto. A abordagem da conveniência para o objeto de pesquisa em questão, diz respeito à localização do ponto de venda, esforço de busca do produto, facilidade de opções para pagamento. O novo modelo adaptado propõe que há uma ligação linear positiva da conveniência para o construto Satisfação Global.

### **3.7.1.2 – Considerando a qualidade em serviços**

A suposição a ser proposta pelo novo modelo, é que o atendimento e os aspectos físicos do ponto de venda, têm uma relação linear positiva com a qualidade do serviço. Uma avaliação ruim do atendimento e dos aspectos físicos do ponto de venda leva a crer que trará um impacto negativo na percepção da qualidade do serviço. Assim como, uma avaliação positiva levará a uma melhoria na percepção da qualidade percebida.

### **3.7.1.3 – Considerando a imagem da marca**

O construto Imagem, tem sido estudado em uma variedade de contextos existentes, por diferentes áreas do conhecimento. Torna-se difícil encontrar uma definição precisa e consensual, dada a sua característica latente, pois considera aspectos subjetivos e inerentes às pessoas. O conceito de imagem vem sofrendo modificações e evoluções desde que se começou a estudar sua importância vinculada ao *marketing*, a partir da década de 50. Várias definições são encontradas na literatura. Barich e Kotler, citados por Gonçalves (2005), sintetizam a imagem, como sendo a soma das crenças sensações e impressões que uma pessoa ou grupo de pessoas têm de um objeto, de uma pessoa, de um lugar, de uma marca, de uma organização, de um produto ou de um serviço. Sendo que, estas impressões podem ser

verdadeiras ou falsas, reais ou imaginárias. Ou seja, a imagem cria as expectativas e direcionam o comportamento. Para Grönoos (1995), a imagem da organização é formada pelos efeitos da comunicação, mais a qualidade técnica dos serviços, que por sua vez é assimilada na mente dos clientes, dos *prospects*, clientes perdidos e dos demais públicos que se relacionam de forma direta ou indireta com a organização. Este mesmo autor, diz que, a comunicação ocorre em vários níveis:

- a comunicação pessoal, que ocorre pelos profissionais de vendas, não ligados diretamente à produção;
- a comunicação impessoal de massa, realizada através de anúncios e folhetos;
- a comunicação dirigida, que é impessoal em nível do tema, mas dirigida nominalmente ao cliente;
- a comunicação interativa, que ocorre no contato cliente-vendedor, durante o consumo do serviço;
- a comunicação pessoal, que é parte da comunicação interativa, e diz respeito aos aspectos físicos percebidos pelo cliente durante a produção do serviço, como a aparência dos escritórios, da tecnologia empregada e o nível de conhecimento adequado.

O desafio gerencial, segundo Grönoos (1995), está em integrar todos estes níveis da comunicação com o cliente, para que não haja nenhuma dissonância de percepção entre os diferentes níveis, fazendo transparecer uma incongruência nos valores e na formação da imagem. É a partir desta percepção absorvida pelo cliente/mercado, que se dá o fenômeno da comunicação boca a boca, que tem um efeito enorme sobre a credibilidade, confiabilidade e na forma da organização prestar seus serviços. Lovelock (1995) estima que, os comentários face-a-face têm uma probabilidade duas vezes e meia maior de serem negativos do que positivos.

Para Grönoos (1995), a imagem de uma organização, seja ela: internacional, nacional ou local, é dada pela percepção dos diversos públicos ligados direta ou indiretamente com a organização. Embora que, esta imagem possa variar de público para público, ou mesmo dentre as pessoas de um mesmo grupo. Uma grande empresa, normalmente, tem uma imagem corporativa e uma imagem local, que podem às vezes ser dissonantes, apesar de estarem

sempre inter-relacionadas. Empresas que têm imagens de suas filiais muito díspares podem produzir um efeito negativo na imagem corporativa. Possuir uma imagem favorável e conhecida pode ser considerado como um patrimônio para qualquer empresa. Pois, a imagem tem um impacto direto na percepção do cliente. A imagem trabalha com a criação das expectativas na formação de um filtro. Uma boa imagem funciona como um escudo protetor para encobrir pequenos erros. A imagem também, é uma função das experiências, ou seja, ela gera novas expectativas a cada vez que o cliente experimenta a realidade do serviço prestado, sendo que, a qualidade percebida como resultado do serviço prestado altera a imagem.

A imagem da organização tem também um reflexo interno. Uma organização com uma imagem clara, bem definida e positiva, pode trazer um melhor alinhamento na atitude de todos os empregados, perante e durante o relacionamento com o cliente, fazendo transparecer uma idéia de maior qualidade, além facilitar a atração de bons empregados. Para uma empresa que tenha uma imagem ruim, desgastada perante seus públicos, tentar reverter esta imagem, sem analisar as reais causas do problema, poderá ser ainda pior. As campanhas publicitárias criam apenas novas expectativas, podendo novamente atrair os clientes. Mas, se a experiência de consumo real não se alterar, a qualidade do serviço pode ser afetada mais negativamente ainda. Campanhas publicitárias que maqueiam a realidade, podem surtir efeito em um curto prazo. Entretanto, quando os clientes que atenderam ao chamado, e perceberem que os problemas de qualidade persistem, eles se afastarão novamente, pois a propaganda atua nas conseqüências geradas durante o relacionamento. Para melhorar a imagem, tem de atuar nas causas, corrigindo-as primeiro, criando um posicionamento claro, para somente após, divulgá-lo através da publicidade.

Para Fox e Kotler (1994), de uma forma mais aplicada ao contexto prático de imagem, distingue-se imagem institucional, de imagem organizacional. A imagem institucional é definida à medida que um grupo de pessoas constrói uma instituição. Questões como o objetivo da instituição, modo de trabalho, tratamento do funcionário e do fornecedor envolve questões que fazem parte da expressão da auto-imagem, que depois se tornarão a imagem institucional, e esta indicará a escala valorativa e ética da entidade. Enquanto que, a imagem organizacional pode ser definida como sendo, a imagem natural, espontânea, fruto de uma expectativa ou de uma demanda de troca. Iasbeck (1999) afirma que, a imagem das empresas resulta de um aglomerado de impressões, convicções, rastros de memória, sensações de amor e ódio em diferentes intensidades, enfim, de elementos de grande teor subjetivo. O mesmo

autor coloca ainda, que imagem está relacionada diretamente com a questão da identidade entre a instituição e seu público.

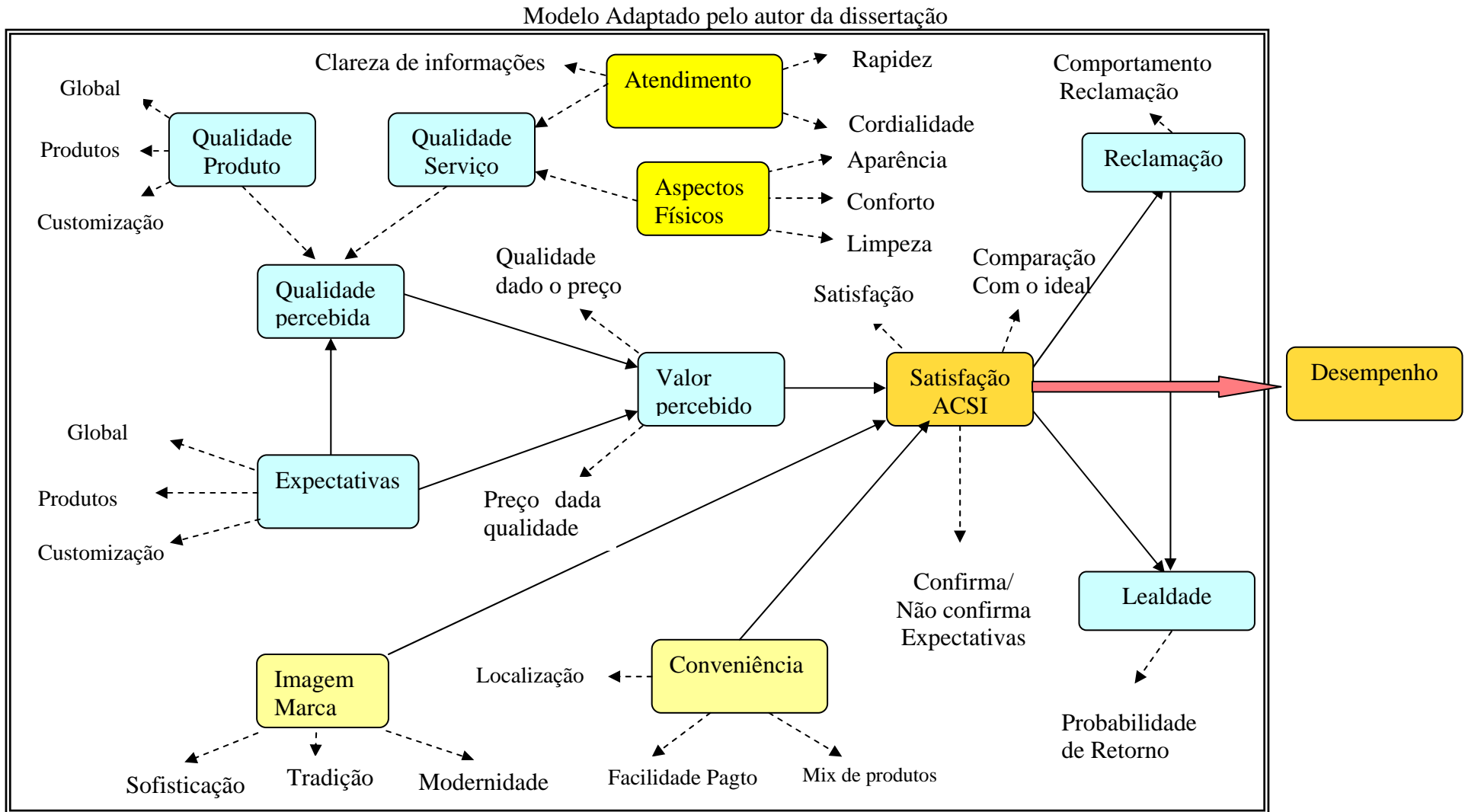
Portanto, são várias as definições do construto imagem. Segundo Gardner e Levy citados por Gonçalves (2005), os consumidores valorizam não apenas o aspecto físico, tangível dos produtos que compram, mas também os significados simbólicos associados à marca dos mesmos. Ou seja, a imagem associada à marca, o significado de possuir e exibir a marca. Portanto, a formação de uma imagem deve ser encarada como um trabalho permanente, coerente e planejado. Para que se possa desenvolver uma imagem forte para uma instituição, produto ou até mesmo uma marca, é necessário, muita criatividade e esforço.

A suposição a ser proposta pelo novo modelo é que, a imagem da marca tem uma relação linear positiva com a satisfação global do cliente. Uma percepção positiva da imagem nos leva a crer, que trará um impacto positivo na satisfação global do cliente. Assim como, uma avaliação negativa da imagem levará a um aumento da insatisfação.

#### **3.7.1.4 – Considerando a prontidão no atendimento**

A suposição a ser proposta pelo novo modelo é que, a prontidão do atendimento tem uma relação linear positiva com a qualidade percebida em serviço pelo cliente. Uma percepção positiva do atendimento nos leva a crer, que trará um impacto positivo na percepção do cliente pela qualidade do serviço. Assim como, uma avaliação negativa do atendimento levará a uma percepção de má qualidade no serviço prestado. Feitas todas estas considerações o modelo adaptado se apresenta conforme mostrado na FIG. 9.





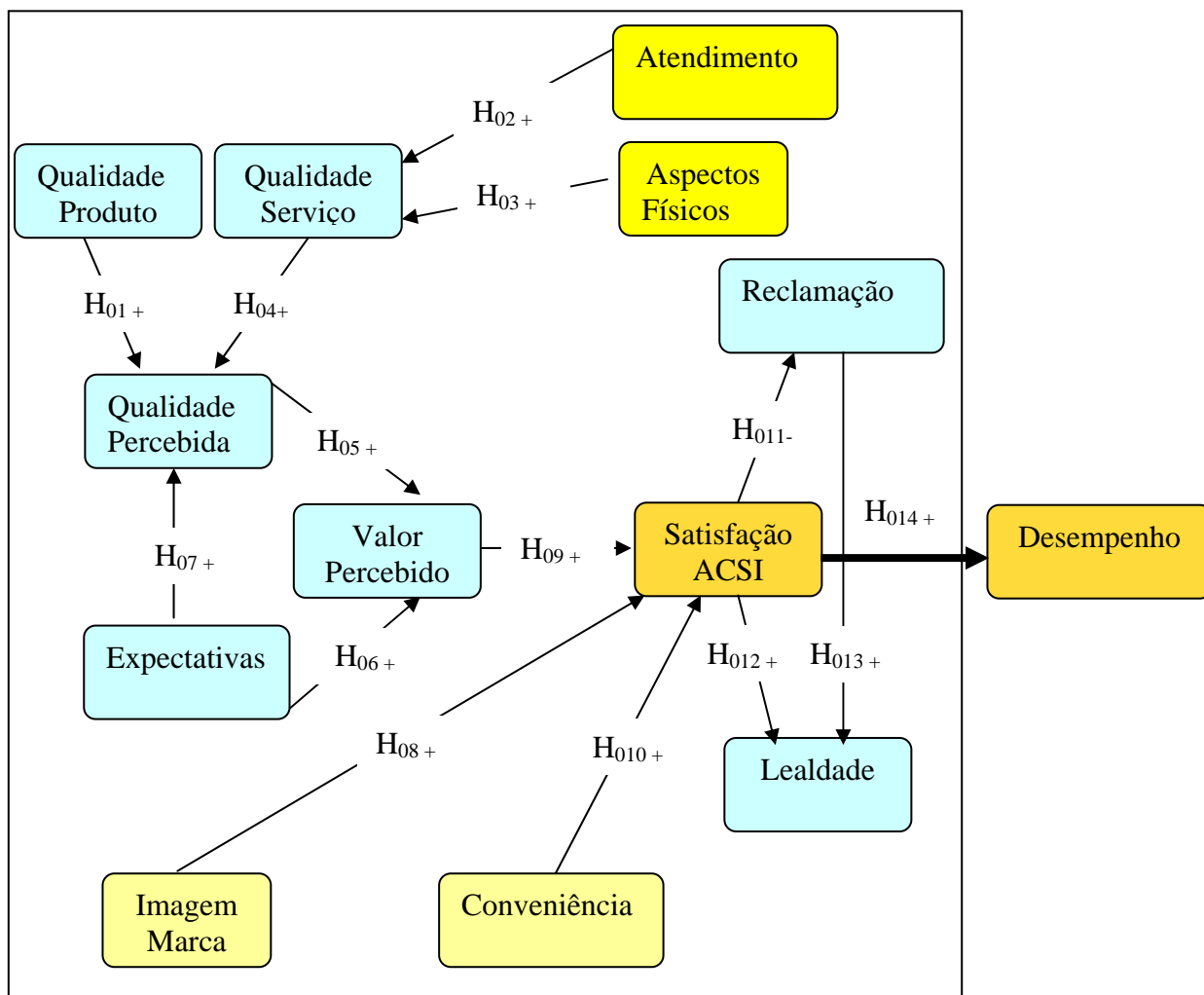
**FIGURA 9 – Modelo ACSI adaptado**  
 FONTE – Elaborado pelo autor da dissertação.

#### 4 – HIPÓTESES

As hipóteses preliminares do modelo modificado, mostrado na FIG. 10. a serem testadas, são apresentadas a seguir:

- Ho: o modelo ACSI adaptado e os resultados organizacionais, explicam satisfatoriamente o comportamento do consumidor e desempenho do negócio.
- H<sub>01</sub>: não há um relacionamento linear positivo significativo entre os construtos Qualidade de Produto e a Qualidade Percebida;
- H<sub>02</sub>: não há um relacionamento linear positivo significativo entre os construtos Atendimento e Qualidade em Serviço;
- H<sub>03</sub>: não há um relacionamento linear positivo significativo entre os construtos Aspectos Físicos e Qualidade em Serviço;
- H<sub>04</sub>: não há um relacionamento linear positivo significativo entre os construtos Qualidade em Serviços e a Qualidade Percebida;
- H<sub>05</sub>: não há um relacionamento linear positivo significativo entre os construtos Qualidade Percebida e Valor Percebido;
- H<sub>06</sub>: não há um relacionamento linear positivo significativo entre os construtos Expectativas do Cliente e Valor Percebido;
- H<sub>07</sub>: não há um relacionamento linear positivo significativo entre os construtos Expectativas do Cliente e Qualidade Percebida;
- H<sub>08</sub>: não há um relacionamento linear positivo significativo entre os construtos Imagem da Marca e Satisfação Global do Cliente;
- H<sub>09</sub>: não há um relacionamento linear positivo significativo entre os construtos Valor Percebido e Satisfação Global do Cliente;
- H<sub>010</sub>: não há um relacionamento linear positivo significativo entre os construtos Conveniência e Satisfação Global do Cliente;
- H<sub>011</sub>: não há um relacionamento linear negativo significativo entre os construtos Satisfação Global do Cliente e Reclamações;
- H<sub>012</sub>: não há um relacionamento linear positivo significativo entre os construtos Satisfação Global do Cliente e a Lealdade;
- H<sub>013</sub>: não há um relacionamento linear positivo significativo entre os construtos Reclamação e Lealdade;

H<sub>014</sub>: não há um relacionamento linear positivo significativo entre o construto Satisfação Global do Cliente e o Desempenho.

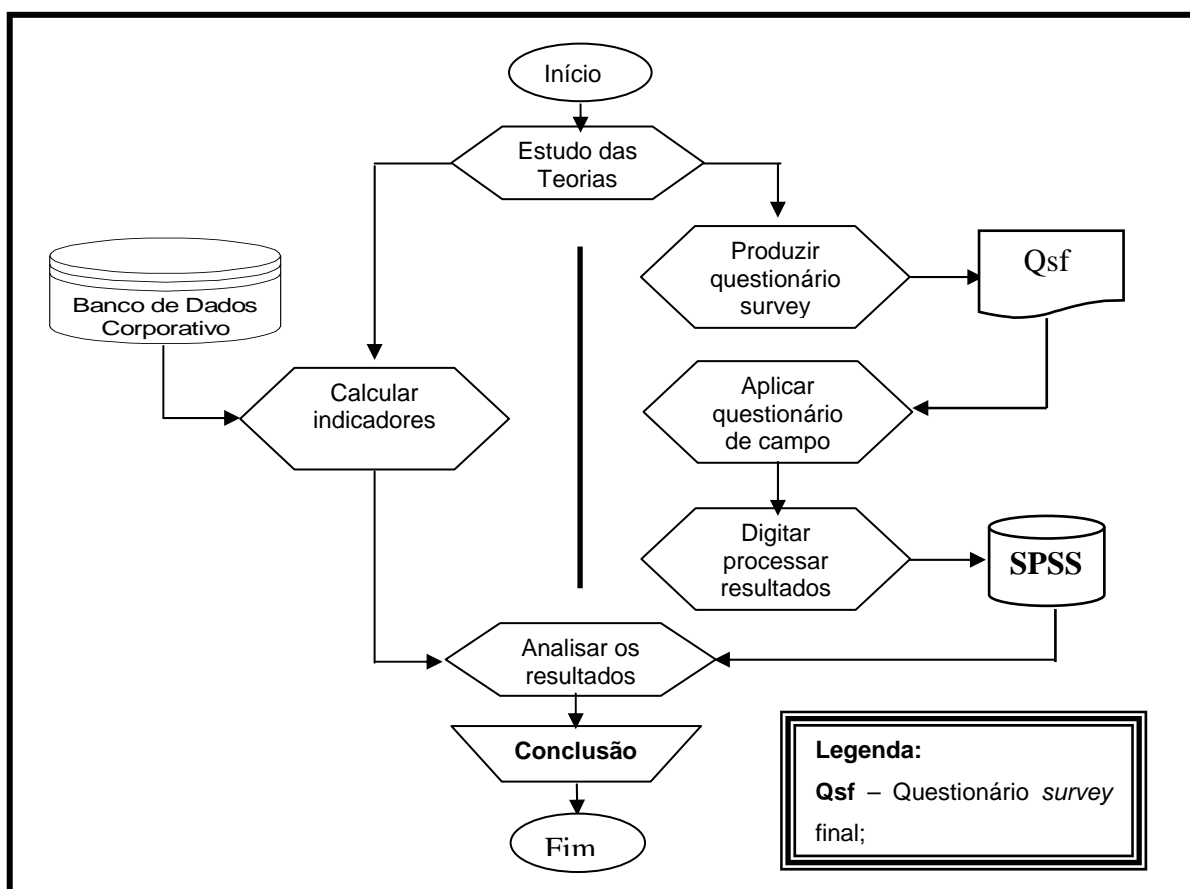


**FIGURA 10 – Modelo Estrutural ACSI e desempenho adaptado**  
 FONTE – VANAMBURG (2005)

## 5 - METODOLOGIA

### 5.1 – Tipo de pesquisa

Neste trabalho, com intuito de atender ao seu objetivo, de testar hipóteses específicas e examinar relacionamentos entre construtos, fazendo uma avaliação com os resultados obtidos, será utilizado um método combinado qualitativo e quantitativo conforme mostrado na FIG. 11. Ou seja, trabalhar-se-á com uma pesquisa conclusiva descritiva, através do método *survey* por ser este o método mesmo que é adotado pelos proponentes do modelo ACSI, e uma abordagem qualitativa comparando os resultados obtidos por grupos de lojas, como conclusão. Segundo Malhotra (2001, p.108), a pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva com objetivo de descrever algo. Através de seu uso, torna-se possível: descrever as características; estimar percentualmente comportamentos de grupos específicos; identificar a percepção sobre as características de produtos; verificar associações entre as variáveis coletadas e fazer prognósticos.



**FIGURA 11 - Opções de Fluxo Combinado Quali-Quanti.**

FONTE: Adaptação Gonçalves, (2004 p. 88)

## 5.2 – Unidade de análise

A unidade de análise é uma empresa do segmento de varejo de bens não duráveis. A empresa teve seu apogeu no início dos anos noventa, quando atuava com cerca de setenta lojas, atualmente possui cinquenta e nove pontos de venda, dos quais, vinte e um, serão avaliados. A empresa vem atuando de forma regional em alguns estados da região sudeste do Brasil, contando com um quadro aproximado de um mil e cem funcionários.

## 5.3 – Unidade de observação

As unidades de observação deste estudo são compostas por, duas fontes de dados:

- a) o cliente, que estiver dentro do ponto de venda da empresa, que tenha realizado pelo menos uma compra;
- b) as informações contidas no banco de dados da empresa, onde estão armazenados todos os dados corporativos, receitas *versus* despesas, de onde serão extraídos os indicadores necessários para a análise do desempenho organizacional.

## 5.4 – Universo da amostra

De forma análoga a unidade de observação, o universo de amostra também será composto por, duas fontes de dados:

- a) o número de questionários aplicados, segundo Hair (1998 apud Gonçalves 2004), indicam como regra heurística um número de pelo menos 5 respondentes para cada item do questionário. Como o questionário é composto por 24 variáveis com escala de um a dez, serão necessários ser aplicados cento e vinte questionários por grupo de lojas, num total de 600 seiscientos respondentes escolhidos de forma aleatória;
- b) para se ter uma representatividade ideal dos indicadores da empresa, serão utilizados neste estudo, os dados de um ano completo, que representam todos os períodos de sazonalidade decorrentes do segmento de varejo. Portanto, serão considerados doze meses anteriores ao mês da aplicação da pesquisa de campo.

## 5.5 – Escopo da pesquisa

A empresa Alfa, objeto da pesquisa atua no segmento de varejo. Seu *mix* de produtos é composto por produtos fornecidos por diversos fabricantes, não havendo nenhuma linha de produtos exclusivos, nem de marca própria. Ou seja, estes mesmos produtos podem ser livremente encontrados em lojas concorrentes do mesmo segmento, ou até mesmo de segmentos similares. Segundo Hitt et. al. (2003), produtos com poucas características ou capacidades de diferenciação, podem ser considerados como *commodities*. Portanto, os produtos comercializados pela Alfa, se enquadram até certo ponto neste contexto. Quando o consumidor tem esta diversidade de opções para realizar a sua compra, sua decisão baseia-se principalmente no preço, e nos serviços agregados ao bem, tais como: atendimento, conveniência e facilidades de crédito. Perante esta realidade, e na busca de estabelecer uma posição favorável, lucrativa e sustentável diante das demais organizações que competem no mercado, consideraremos o cliente como sendo o ponto chave a ser trabalhado. O alvo principal na busca da construção do conhecimento.

Durante o referencial teórico, fez-se necessária uma breve revisão da literatura de Hammer e Porter, para justificar a importância da proposta deste estudo. Para focar o cliente, primeiro torna-se necessário, conhecer o seu grau de satisfação, sua percepção perante o seu relacionamento com a empresa. Portanto, iremos tomar como base o índice de satisfação do consumidor americano, o ASCI. Entretanto, iremos fazer algumas adequações neste modelo, agregando construtos em sua rede nomológica. Pois, segundo Londe e Zinszer (apud Costa, 2000), existem similaridades nos termos “atendimento” e “serviço ao consumidor”. Ainda segundo McKenna (1992), aquela polaridade rígida entre serviço e produto, considerados como coisas distintas, está sendo substituída por um híbrido, a “servicilização” dos produtos ou a “produtização” dos serviços, fazendo desaparecer a fronteira rígida que se desenhava anteriormente. Ou seja, mesmo no segmento de negócio objeto de estudo, o varejo, associado à venda do bem, existe um serviço agregado, como por exemplo: na troca do produto comprado, na concessão do crédito, e em todas as demais atividades requeridas para a efetivação da venda, incluindo também garantia do produto. Serão considerados também na proposta do novo modelo, os indicadores levantados a partir de entrevistas com especialistas da organização. Outros aspectos a se considerar é o público alvo. Pesquisas contratadas realizadas na empresa Alfa, revelaram uma predominância de mais de setenta por cento dos

clientes da empresa Alfa, tinham renda de até quinhentos reais por mês. Ou seja, o público-alvo é composto por pessoas de baixo poder sócio-econômico, e com pouca escolaridade. Segundo Malhotra (2001), deve-se considerar ao elaborar as questões, qual é o nível sócio-econômico e o nível de escolaridade, pois quanto mais abrangente for o público alvo, mais simples e diretas deverão ser as perguntas.

Após concluir o *survey*, e chegar ao resultado da satisfação medida, iremos contrapor estes dados aos indicadores internos de desempenho, objetivando estabelecer sugestões e ações como conclusão deste trabalho. Portanto, este estudo a partir dos dados quantitativos apurados, irá propor através de uma análise qualitativa uma busca de correlações dos resultados obtidos dos agrupamentos dos pontos de vendas similares, comparando-os com a mensuração da satisfação do cliente respectivamente.

Com o intuito de propor uma solução para o problema, será necessário abordar o objeto de estudo sob duas perspectivas:

- Visão voltada para dentro da empresa. Utilizando os dados secundários contidos no sistema de informação interno da organização, onde serão apurados os indicadores.
- Visão voltada para fora da empresa. Através da aplicação de uma pesquisa *survey*, que pode ser visualizado no Apêndice A, baseado no modelo adaptado que mede o índice de satisfação do consumidor americano ACSI.

A partir destas duas fontes de dados disponíveis, elas serão correlacionadas objetivando entender as relações existentes entre os indicadores do resultado de desempenho e a satisfação do cliente por agrupamento dos pontos de venda. A partir desta avaliação, apresentar como conclusão uma avaliação entre estas correlações.

## **5.6 – Método**

Da mesma forma que é utilizada pelos proponentes do modelo ACSI, a base para a aferição da satisfação do cliente foi obtida pela realização de um questionário sendo assim, para fins de comparação entre os modelos, o mesmo método foi utilizado. O método de *survey* é definido

por Malhotra (2001, p.179), como sendo um questionário estruturado aplicado a uma amostra de uma população, destinado a coletar informações específicas dos entrevistados. Existem várias possibilidades de se aplicar o método, tais como: entrevistas pessoais, entrevistas telefônicas, entrevistas por correio ou por meio eletrônico através da Internet.

Entretanto, para atender aos objetivos deste trabalho, que propõe um modelo adaptado que busca avaliar o alcance dos indicadores originais do ACSI, confirmando ou não sua validade, além de testar os novos construtos adaptados a serem confirmados ou não dentro deste contexto específico. Para tal, será utilizada uma metodologia dividida em sete etapas.

Etapa 1 – Especificar o domínio do construto. Nesta fase foi realizada uma extensa revisão da literatura sobre o tema, visando entender para cada construto, o que pertence, e o que não pertence ao seu domínio.

Etapa 2 – Entrevistas com grupos de especialistas. Nesta fase foram realizadas entrevistas com diretor, gerentes e supervisores da área comercial. Visando avaliar quais seriam os indicadores importantes a serem coletados e como agrupar os pontos de vendas para se fazer as análises.

Etapa 3 – Elaboração do instrumento de coleta e do pré-teste, que pode ser visualizado no Apêndice B, com objetivo de refinar o questionário de coleta de dados, avaliando leiaute, facilidade de entendimento e o esforço de resposta.

Etapa 4 – Coleta dos dados, aplicação do questionário nos clientes.

Etapa 5 – Avaliação da confiabilidade do instrumento de pesquisa.

Etapa 6 – Avaliar a validade convergente e discriminante dos construtos, verificando a veracidade das hipóteses propostas.

Etapa 7 – Avaliar as correlações da satisfação com os resultados de desempenho obtidos pelos pontos de vendas.



### 5.6.1 – Especificação dos construtos

Seguindo o modelo apresentado por Fornell (2005), foi elaborado o questionário, mostrado no Apêndice A. Para mensurar o construto “Satisfação ACSI”, o questionário trabalha com cinco construtos como causadores, ou seja, aqueles que levam o cliente a ter satisfação ou insatisfação. Estes construtos são: “Qualidade Percebida”, “Expectativas do Consumidor”, “Valor Percebido”, “Imagem da Marca” e “Conveniência”.

Para mensurar o índice de satisfação ACSI, além do impacto provocado pelos cinco construtos anteriores, serão mensurados os seguintes indicadores diretos do construto Satisfação: a percepção da satisfação global percebida pelo cliente; a avaliação do cliente com o fato de ter suas expectativas atendidas ou não pela Alfa; e a comparação da percepção da satisfação geral do cliente em relação a sua própria percepção do imaginário “relacionamento ideal”. A partir do construto Satisfação, o questionário procurou mediar o seu impacto, através da insatisfação, que normalmente leva à reclamação, e a propaganda negativa, boca-a-boca, ou a fidelização mensurada através da propensão de retorno *versus* o abandono do relacionamento. Na tentativa de medir o grau de importância, ou até mesmo de abrangência desta percepção da satisfação *versus* insatisfação, foi solicitado ao respondente, que informasse quantas vezes ele já fez reclamações perante a Alfa, e quantas vezes ele costuma comentar com parentes e amigos sobre a experiência de comprar na Alfa. Foram incluídas também, duas questões abertas, com objetivo de identificar o motivo que leva o cliente a abandonar o relacionamento com a Alfa, e quais são os principais concorrentes. O questionário continha ainda, questões para o cliente identificar seu perfil demográfico. O QUAD. 5, apresenta as associações dos construtos às variáveis do questionário.

**QUADRO 5 – Relacionando as questões do *survey* aos construtos.**

Construto Latente	Item Questionário	Variável manifesta/Indicador medido	Construto Exógeno/ Endógeno	
Qualidade Percebida	Qua04	Qualidade global	Qualidade Produto	
	Qua05	Qualidade dos produtos		
	Qua06	Customização (marca, modelo e numeração)		
	Qua16	Limpeza da loja	Qualidade Serviço	Aspectos Físicos
	Qua17	Conforto da loja		
	Qua18	Aparência		
	Qua25	Cordialidade no atendimento		
	Qua26	Rapidez no atendimento		
Qua27	Informações claras	Atendimento		
Expectativas	Exp01	Qualidade global	Expectativas (pré-compra)	
	Exp02	Qualidade dos produtos		
	Exp03	Customização (marca, modelo e numeração)		
Valor Percebido	Val07	Qualidade dado o preço	Valor Percebido	
	Val08	Preço, dada a qualidade		
Satisfação	Sat09	Satisfação	Satisfação	
	Sat10	Confirma/não confirma expectativas		
	Sat11	Comparação com o ideal		
Imagem	Ima19	Tradição da marca	Imagem da marca	
	Ima20	Sofisticação da marca		
	Ima21	Modernidade da marca		
Conveniência	Con22	Localização	Conveniência	
	Con23	Mix de produtos		
	Con24	Facilidade de pagamento		
Lealdade	Lea12	Intenção de retornar	Lealdade	
Questões abertas			Número Pergunta	
Reclamação	Já fez reclamação/quantas		Comportamento Reclamação	13
	Comentou com amigos/quantos			14
	Alternativas de compra			15

FONTE: Elaborado pelo autor da dissertação

### 5.6.2 – Entrevistas com grupos de especialistas

A metodologia utilizada nesta fase, foi de realizar entrevistas não estruturadas aos membros da alta administração da organização pesquisada. O tema central da entrevista foi a, escolha dos indicadores do resultado de desempenho e os fatores que seriam relevantes na mensuração

do índice de satisfação dos clientes, de tal forma que, pudessem ao serem correlacionados, servir de apoio para tomada de decisão. Os indicadores escolhidos foram:

1. rentabilidade operacional bruta;
2. venda por metro quadrado;
3. participação percentual na rentabilidade por metro quadrado;
4. desempenho percentual.

Todos os indicadores, para fins desta análise, levaram em consideração para o cálculo, o período de doze meses que antecederam a aplicação da pesquisa de campo. Eles podem ser vistos com maiores detalhes no Apêndice C.

Os novos construtos apontados foram:

1. Aspectos Físicos;
2. Imagem da Marca;
3. Conveniência;
4. Prontidão no Atendimento.

Durante as reuniões realizadas, foram identificados os indicadores para cada construto, mostrados no QUAD. 5. Foi também definido como os pontos de vendas seriam agrupados, sendo criados cinco *clusters* mostrados no QUAD. 6. As lojas participantes, que compõem os *clusters*, ou grupo de pontos de venda a serem analisados conjuntamente, são mostradas no QUAD. 7.

#### **QUADRO 6 – Grupos de lojas para análise.**

<i>Cluster</i>	Grupos de Lojas	Quantidade Respondentes	Percentual (%)	Percentual Acumulado(%)
01	Lojas de rua em Belo Horizonte	186	22	22
02	Lojas de rua em Vitória	120	14,2	36,2
03	Lojas de shopping em Belo Horizonte	211	25	61,2
04	Lojas de shopping em Vitória	138	16,3	77,5
05	Lojas do interior	190	22,5	100
	Total	845	100	

FONTE: Dados da pesquisa

**QUADRO 7 – Lojas participantes**

<i>Cluster</i>	Loja	Número de Respondentes	Percentual	Percentual acumulado
2	3	33	3,9	3,9
1	6	21	2,5	6,4
1	7	63	7,5	13,8
2	11	6	0,7	14,6
3	12	45	5,3	19,9
3	16	55	6,5	26,4
3	17	3	0,4	26,7
3	25	82	9,7	36,4
2	29	28	3,3	39,8
2	31	52	6,2	45,9
5	32	28	3,3	49,2
1	38	75	8,9	58,1
1	42	12	1,4	59,5
1	44	1	0,1	59,6
2	45	110	13,0	72,7
5	46	112	13,3	85,9
4	48	29	3,4	89,3
1	57	14	1,7	91,0
2	58	26	3,1	94,1
5	71	16	1,9	96,0
5	73	34	4,0	100,0
Total	21	845	100,0	

FONTE: Dados da pesquisa

### 5.6.3 – Elaboração do instrumento de coleta

A estrutura do questionário foi montada baseada no modelo apresentado na FIG. 7, que mede a qualidade de produto e qualidade de serviços como antecedentes da qualidade geral. A partir daí, agregando as informações obtidas através das entrevistas aos especialistas e tomando como referências os modelos de Morgan & Hunt e de Parassuraman, foi proposto o modelo de estudo, apresentado na FIG. 9. O intuito é entender, sob a ótica da percepção do cliente da empresa Alfa, como está o nível de satisfação, que tende a se manifestar como lealdade, e da insatisfação, que pode ser manifestado pelo comportamento de reclamação e pela propensão de deixar o relacionamento. O modelo deve ser visto como de causa e efeito, tomando-se o sentido de visão da esquerda para direita, sendo o índice de satisfação mostrado no meio. Nas

caixas de texto estão representados os construtos, que são mensurados através de diversas questões indicadas pelas setas tracejadas. As linhas cheias conectam o construto causa, o mais a esquerda, com o seu respectivo efeito, o mais a direita. Ou seja, as setas cheias representam os impactos.

Para elaboração do questionário, por questões de ordem prática levou-se em consideração as características do público em geral, cliente das lojas Alfa. Por constatação, sendo a Alfa uma empresa que possui a maioria de seus clientes nas classes sócio-econômicas C e D, E, e apenas uma pequena parte na classe B, optou-se por simplificar o linguajar do questionário, sem perder a fidelidade ao modelo proposto como referência deste trabalho. Outro ponto considerado foi o de não estender em demasia o número de fatores, ou perguntas para mensuração de cada construto. O objetivo foi montar um questionário o mais reduzido possível, sem perder em qualidade, compatível com o nível de cognição dos respondentes. Portanto, para elaborar o questionário utilizado no pré-teste, mostrado no Apêndice B, foram levados em consideração às ponderações feitas, obtidas através das entrevistas não estruturadas, durante as reuniões com o grupo de especialistas, membros da administração da organização pesquisada. O tema central das entrevistas foi à escolha dos atributos que deveriam ser pesquisados para avaliação da qualidade percebida a partir dos construtos: Imagem da Marca, Aspectos Físicos do ponto de venda, Atendimento e Conveniência.

Basicamente, um questionário pode ser composto por três tipos de questões: múltipla escolha (são perguntas estruturadas, onde são apresentadas as várias opções de resposta), ordenação por ordem de preferência (são apresentadas várias opções, onde o entrevistado deverá, normalmente recorrendo a uma escala numérica, ordenar suas preferências), e resposta livre ou perguntas não-estruturadas, são perguntas abertas que o entrevistado responde com suas próprias palavras. Estas têm uma conotação mais de pesquisa exploratória, pois não há uma influência tendenciosa para a resposta, permitindo o entrevistado expressar atitude ou opiniões de forma livre. Neste trabalho, seguindo o modelo ACSI, o questionário foi montado, utilizando como opção de resposta, uma escala de pontos ordinal do tipo Likert com 10 pontos, variando de 1 a 10. Embora que, para apresentação dos resultados, ela será convertida em um escala de 0 a 100. Foram incluídas também perguntas abertas.

Quanto ao tipo de informação obtida por um questionário, pode ser classificado como informação básica (relacionada diretamente com o problema de pesquisa), informação de

classificação (que consiste das características sócio-econômicas e demográficas, que servem para classificar e entender os resultados) e informações de identificação (tais como nome, endereço e telefone, podendo ser utilizadas para verificar se a entrevista foi efetivamente realizada, ou para enviar os incentivos prometidos e etc.) Quanto à seqüência de uma pergunta puder influir nas respostas das perguntas subsequentes, deve-se adotar a abordagem funil, onde primeiro são feitas as perguntas mais genéricas seguidas das específicas, ou a abordagem funil invertido, onde primeiro são feitas as perguntas específicas antes de fazer uma avaliação geral.

Para elaborar um questionário, segundo Malhotra (2001), não existem princípios científicos que garantam, ou determinem de forma categórica, que um questionário está ideal para coletar as informações demandadas. Entretanto, além da experiência do pesquisador em elaborar questionários, existem regras básicas que ajudam a evitar os erros. Este mesmo autor sugere que, para elaborar um questionário, deve-se passar pelas seguintes etapas:

- especificar as informações necessárias;
- especificar o tipo do método da entrevista;
- determinar o conteúdo das perguntas individuais;
- planejar as questões de modo a superar a incapacidade ou a má vontade do entrevistado;
- decidir quanto a estrutura das questões;
- determinar o fraseado das questões;
- dispor as questões de forma adequada;
- identificar a forma e o leiaute;
- reproduzir o questionário;
- eliminar defeitos por meio de um pré-teste.

Com objetivo de avaliar estes quesitos propostos por Malhotra foi realizado um pré-teste a partir da primeira versão do questionário, que era composto por quatro páginas. Foram realizadas quinze entrevistas em três pontos de vendas distintos. Inicialmente, o cliente que estava no interior da loja, era abordado e questionado se ele havia realizado compras nas lojas Alfa nos últimos doze meses. No caso da resposta “sim”, o entrevistador explicava o objetivo do questionário e como respondê-lo, registrando o tempo inicial. Após cada cliente responder

sozinho o questionário, o tempo era finalizado e o cliente era argüido sobre o grau de facilidade ou dificuldade em entender e responder às perguntas. Foi apurado um tempo médio em torno de nove minutos por respondente. Nenhum cliente fez menção à dificuldade de entendimento, embora que, quatro relataram que questionário era muito extenso para ler e responder. Houve também um respondente que desistiu de completar o questionário até o final.

Malhotra (2001) afirma ainda, que devem ser evitadas as perguntas que excedam a capacidade de memorização do indivíduo, tais como: se comprou isto ou aquilo no mês passado, pois leva à respostas imprecisas. As palavras utilizadas devem ter um significado único, sem ambigüidades, evitando gerar diferentes interpretações entre os entrevistados. Não se deve fazer perguntas de liderança ou tendenciosas que induzam o entrevistado a dar uma resposta. O mesmo pode-se dizer para perguntas implícitas: que não deixem claro às alternativas; ou levem à suposições inócuas. Baseando-se, no resultado do pré-teste e nas contribuições teóricas propostas por Malhotra (2001), o questionário foi refeito, reestruturando o leiaute, simplificando as frases, gerando como resultado final apenas uma folha frente e verso.

#### **5.6.4 – Coleta de dados**

Para realizar a coleta de dados foi distribuído um bloco com cento e vinte questionários para 48 lojas, totalizando 5760 questionários na última semana de julho de 2005. Até o final da segunda semana de setembro, foram recolhidos 845 questionários considerados válidos, com no máximo três respostas faltantes. A aplicação dos questionários foi realizada no ambiente da loja e pelos próprios funcionários das lojas, normalmente aqueles ligados a área de aprovação de crédito ou pelos vendedores. A coleta foi realizada de forma interativa, onde o entrevistador utilizou o seguinte procedimento padrão:

- Saber se o cliente já realizou pelo menos uma compra na Alfa. Somente prosseguir em caso de “sim”.
- Informar ao cliente se ele gostaria de participar de uma rápida pesquisa que visa conhecer a satisfação do cliente com a Alfa, com objetivo de atendê-lo cada vez melhor.
- Fornecer ao cliente uma prancheta com o questionário e uma caneta.

- Explicar ao cliente como ele deve preencher o questionário, marcando um “X” no número corresponde a sua resposta. Onde 1, é o menor valor, variando até 10, o maior valor.
- Em seguida, deve deixar o cliente a vontade para responder.
- Ao recolher a pesquisa, o entrevistador deverá fazer uma rápida conferência, verificando se não existem questões sem marcar. Neste caso, solicite ao cliente, se ele não gostaria de responder as questões faltantes.
- Agradeça ao cliente pela sua colaboração, dizendo que, com a ajuda dele a Alfa espera poder atendê-lo cada vez melhor.

Antes de iniciar o trabalho de campo, todos os funcionários foram previamente instruídos.



## 6 – ANÁLISE DOS DADOS

### 6.1 – Etapas da Análise

Após avaliados, todos os questionários foram numerados e digitados no SPSS® versão 12.0. Concluída a digitação dos 845 questionários, estes foram mais uma vez avaliados, verificando se estão válidos, diante dos seguintes critérios. Foram eliminados todos os questionários, nos quais havia mais de três respostas faltantes e naqueles em que todas as respostas estavam marcadas com o mesmo número da escala, totalizando seis questionários.

Os dados coletados na pesquisa *survey* receberam um tratamento estatístico, utilizando-se as técnicas uni e multivariadas, com objetivo de apoiar a análise e verificação das hipóteses propostas. Inicialmente foi realizada, uma análise descritiva do perfil da amostra, onde foram trabalhados os seguintes aspectos:

- análise da distribuição de frequência pelo perfil demográfico sexo, idade, renda familiar, grau de instrução e estado civil;
- análise das médias, desvio padrão e dos números de respostas faltantes, para cada uma das variáveis manifestas;
- análise da frequência de reclamação;
- apuração de quais e quantas vezes cada concorrente identificado pelos respondentes foram citados;
- análise de quais dos fatores demográficos apresentaram discriminação estatisticamente significativa;
- análise das médias obtidas em cada uma das variáveis manifestas, por *cluster* de loja comparadas com o valor de média global obtida.

A seguir, foi realizada a análise do modelo de estudo, onde foram realizadas as seguintes etapas:

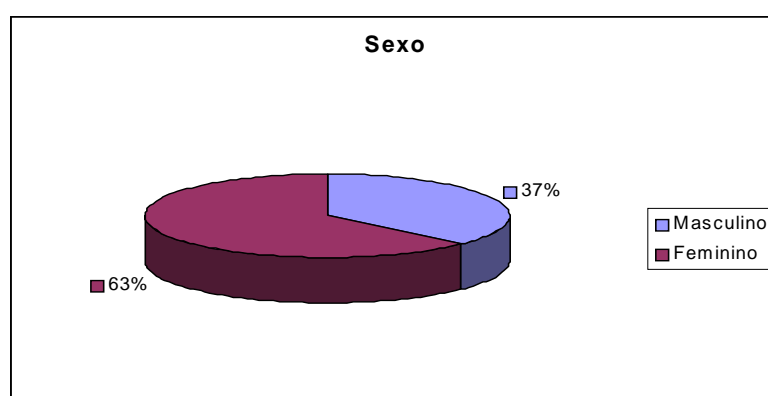
- análise dos *outliers*, através do método  $D^2$  de Mahalanobis, a fim de avaliar e excluir da análise as observações atípicas multivariadas;
- teste de confiabilidade geral, cálculo do Alfa de Cronbach;

- análise fatorial exploratória (que será referida como AFE, daqui por diante), nesta etapa foram avaliadas as variáveis que não explicam a variância, para que pudessem ser eliminadas;
- apuração do Alfa de Cronbach para cada fator, a fim de avaliar a confiabilidade de cada fator;
- realização da análise fatorial confirmatória (que será referida como AFC, daqui para frente), a fim de testar, validar ou não as hipóteses formuladas pelo modelo proposto;
- cálculo do índice de satisfação por loja, por *cluster* e geral;
- avaliação da correlação entre a satisfação global e o desempenho por loja.

### 6.1.1 – Análise descritiva do perfil da amostra

#### Análise pelo perfil demográfico

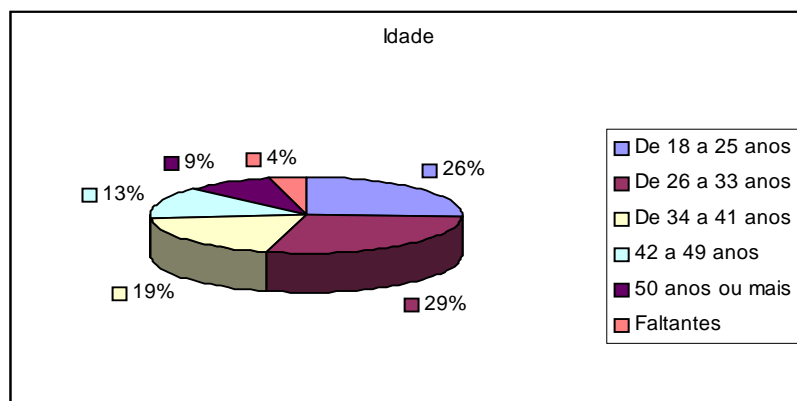
A análise de perfil da amostra total foi composta por 845 casos válidos, sendo realizada segundo sexo, faixa etária, renda familiar, grau de instrução e estado civil. Sendo que, dentre os respondentes, percebe-se 37% eram do sexo masculino e 63% do sexo feminino. Portanto, percebe-se através do GRAF. 1, uma amostra com predominância dos respondentes do sexo feminino.



#### GRÁFICO 1 – Sexo dos respondentes

FONTE: Dados da pesquisa

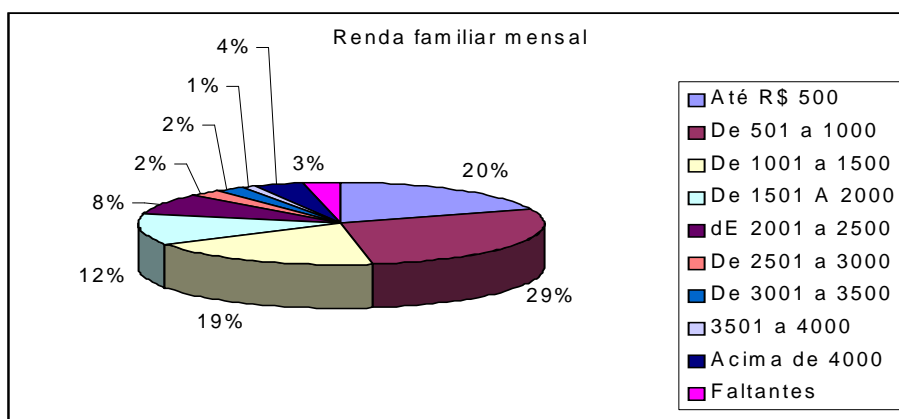
Com relação à idade dos respondentes, ocorre na amostra um predomínio das faixas etárias mais jovens, sendo que, 26% está compreendida na faixa entre 18 a 25 anos, e 29% entre 26 a 33 anos, sendo que, juntas elas representam mais da metade da amostra. Quanto aos demais respondentes, 19% estão na faixa entre 34 a 41 anos, 13% na faixa entre 42 a 49 anos e 9% têm a partir de 50 anos. Observa-se ainda que, 4% dos respondentes que não informaram a idade. A distribuição etária encontrada pode ser visualizada no GRAF. 2.



### GRÁFICO 2 – Idade dos respondentes

FONTE: Dados da pesquisa

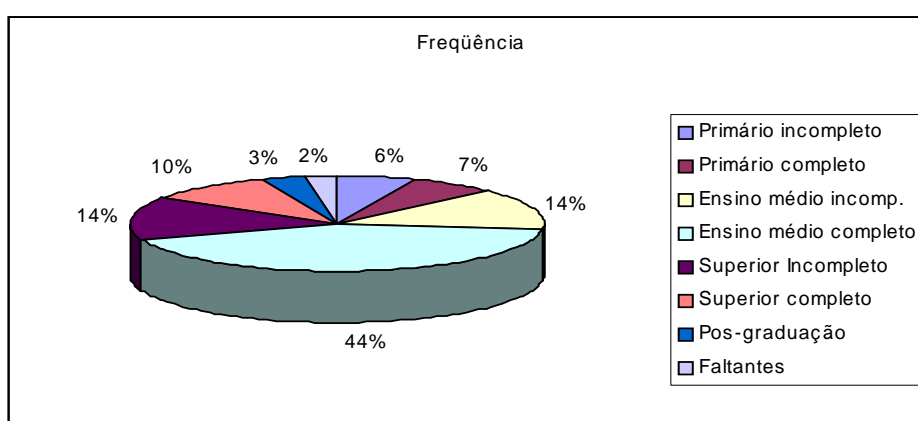
No que se refere à renda familiar mensal dos respondentes, percebe-se um forte predomínio nas faixas de menor renda, sendo que: 20% possuindo renda de até R\$ 500,00; 29% com renda entre 501,00 a 1.000,00 Reais; 19% na faixa de 1.001,00 a 1.500,00 Reais e 12% entre 1.501,00 e 2.000,00 Reais. Ou seja, somente as primeiras quatro faixas abrangem 80% da amostra. As demais faixas de renda estão distribuídas da seguinte forma: de 2.001,00 a 2.500,00 Reais correspondem à 8%; de 2.501,00 a 3.000,00 e também de 3.001,00 a 3.500,00 Reais correspondendo à 2% cada em cada faixa; 4% dos respondentes informaram possuir renda superior à R\$ 4.000,00 e 3% não responderam, conforme pode ser observado no GRAF. 3.



**GRÁFICO 3 – Renda familiar mensal**

FONTE: Dados da pesquisa

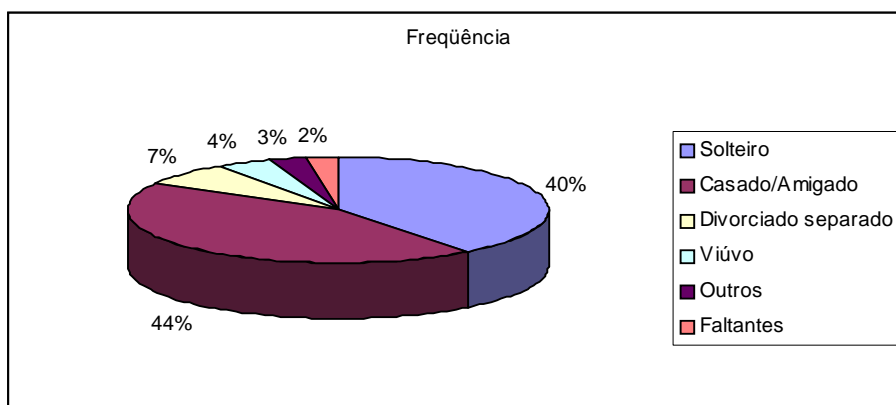
Com relação a grau de instrução informado pelos respondentes, percebe-se que ocorreu uma predominância dos respondentes com baixa formação escolar, sendo que, 44% possuíam o ensino médio completo; 14% o curso médio incompleto; 7% primário completo e 6% o primário incompleto. Sendo que, somente estes quatro grupos, com baixa escolaridade, representam 71% do total dos respondentes. O restante do público está distribuído em: 14% com curso superior incompleto; 10% com superior completo; apenas 3% com alguma pós-graduação. Sendo que, 2% não responderam. Ou seja, somente 13% com formação em nível superior, conforme pode ser observado no GRAF. 4.



**GRÁFICO 4 – Grau de instrução**

FONTE: Dados da pesquisa

Com relação ao estado civil informado pelos respondentes, percebe-se que ocorreu uma predominância dos respondentes casados, totalizando 44%, seguidos de perto pelos solteiros com 40%. Quanto aos demais respondentes, 7% se declararam divorciados, 4% como sendo viúvos, 3% como outros e 2% não responderam, conforme pode ser observado no GRAF. 5.



**GRÁFICO 5 – Estado civil**

FONTE: Dados da pesquisa

### **Análise das respostas obtidas**

Observando-se o QUAD. 8, pode-se verificar que os valores das médias das respostas para todas as perguntas, em geral, alcançou um patamar elevado. Para isto, devemos considerar que as perguntas estão numa escala de 1 a 10, em ordem crescente, sendo que, quanto maior o valor, melhor é a avaliação, exceto a pergunta sete que está em ordem decrescente, onde quanto maior for o valor, pior é a avaliação do respondente.

Percebe-se uma redução das médias, ou seja, uma avaliação negativa dos respondentes, comparando-se o momento da compra em relação às expectativas que antecedem a compra. Sendo que, o item que apresentou a pior média, diz respeito à dificuldade do cliente em encontrar as marcas, modelos e numeração desejados na loja. O item que apresentou o pior desempenho foi, a percepção do preço pago, em função da qualidade percebida. Fazendo-se a inversão da média da ordem crescente para a decrescente, para compatibilizar com o sentido semântico da pergunta, o valor da média seria igual a 1,800.

**QUADRO 8 – Médias e desvio padrão de cada item do questionário**

Perguntas do questionário		Média	Desvio padrão	Faltantes
<b>Expectativa que antecedeu a compra (Expectativas)</b>				
Exp01	Qual era a sua expectativa sobre a qualidade geral em relação a Alfa?	7,82	1,98	4
Exp02	Qual era a sua expectativa sobre a qualidade dos produtos oferecidos na loja?	8,06	1,99	7
Exp03	Qual era a sua expectativa em encontrar as marcas, modelos e numeração desejados dos produtos oferecidos na loja?	7,55	2,33	2
<b>Expectativa durante e após a compra (Qualidade percebida)</b>				
Qua04	Qual a sua impressão sobre a qualidade global da Alfa?	7,75	2,01	10
Qua05	Qual a sua impressão sobre a qualidade dos produtos oferecidos na loja?	7,87	1,99	15
Qua06	Você teve dificuldade em encontrar as marcas, modelos e numeração desejados?	6,80	2,66	4
<b>Valor percebido</b>				
Val07	Considerando a qualidade do(s) produto(s) comprado(s) na Alfa, como você considera o preço pago?	7,20	2,05	5
Val08	Considerando o preço que você pagou, como você considera a qualidade do produto comprado?	7,53	2,07	6
<b>Satisfação</b>				
Sat09	Como está sua satisfação geral com a Alfa?	7,50	2,20	8
Sat10	Comparando sua expectativa antes da compra em relação com a situação que você vivenciou durante a compra. Como você avalia a Alfa?	7,44	2,16	6
Sat11	Como está sua satisfação geral com a Alfa, em comparação com o ideal que você esperava receber?	7,57	2,14	4
<b>Lealdade</b>				
Lea12	Da próxima vez que você necessitar comprar algum produto oferecido pela Alfa. Qual a probabilidade de que você venha procurá-lo na Alfa?	7,70	2,09	56
<b>Aspectos físicos (Qualidade)</b>				
Qua16	As lojas são muito limpas.	8,50	1,84	4
Qua17	Tenho muito conforto para escolher e experimentar os produtos na Alfa.	8,27	2,00	3
Qua18	As vitrines, instalações e a decoração têm uma aparência muito boa.	8,29	2,01	9
<b>Imagem da Marca</b>				
Ima19	A Alfa possui uma marca de muita tradição	8,34	1,93	27
Ima20	Os produtos vendidos nas lojas Alfa são de marcas sofisticadas com alta qualidade.	7,86	2,09	13
Ima21	A Alfa é uma empresa moderna, onde posso encontrar produtos da moda.	7,90	2,09	8

Perguntas do questionário		Média	Desvio padrão	Faltantes
<b>Expectativa que antecedeu a compra (Expectativas)</b>				
<b>Conveniência</b>				
Con22	Você compra na Alfa, por encontrar sempre uma loja perto de sua casa ou local de trabalho.	7,74	2,34	13
Con23	Você compra na Alfa por encontrar diversidade de produtos, tendo sempre boas opções de escolha.	7,46	2,34	13
Con24	Você compra na Alfa por encontrar sempre melhores opções e facilidades de pagamento.	7,73	2,30	15
<b>Atendimento (Qualidade)</b>				
Qua25	Na Alfa você sempre é atendido com cordialidade	8,46	1,89	15
Qua26	Na Alfa o atendimento é sempre rápido	7,97	2,13	11
Qua27	Na Alfa os funcionários fornecem informações claras dos produtos e condições de pagamento	8,49	1,97	2

FONTE: Dados da pesquisa

A seguir, apresentam-se os quadros com as distribuições de frequência, em quantidade e percentual, por item do questionário, por ponto (1 a 10) da escala, de cada construto teorizado no modelo de estudo proposto.

- QUAD. 9 Expectativa Pré-Compra;
- QUAD. 10 Qualidade Percebida;
- QUAD. 11 Valor Percebido;
- QUAD. 12 Satisfação;
- QUAD. 13 Imagem;
- QUAD. 14 Conveniência;
- QUAD. 15 Lealdade.

#### **QUADRO 09 – Distribuição das frequências para o construto Expectativas Pré-Compra**

Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Faltantes
Exp01	7	7	19	26	65	50	118	196	158	195	4
	0,8%	0,8%	2,2%	3,1%	7,7%	5,9%	14,0%	23,2	18,7%	23,1%	0,5%
Exp02	7	10	12	22	54	60	83	165	178	247	7
	0,8%	1,2%	1,4%	2,6%	6,4%	7,1%	9,8%	19,5%	21,1%	29,2%	0,8%
Exp03	22	18	26	36	60	58	103	155	173	192	2
	2,6%	2,1%	3,1%	4,3%	7,1%	6,9%	12,2%	18,3%	20,5%	22,7%	0,2%

FONTE: Dados da pesquisa

**QUADRO 10 – Distribuição de frequências para o construto Qualidade Percebida**

Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Faltantes
<b>Qualidade produto</b>											
Qua04	6	9	22	28	58	69	115	178	167	183	10
	0,7%	1,1%	2,6%	3,3%	6,9%	8,2%	13,6%	21,1%	19,8%	21,7%	1,2%
Qua05	5	6	28	19	50	73	111	159	173	206	15
	0,6%	0,7%	3,3%	2,2%	5,9%	8,6%	13,1%	18,8%	20,5%	24,4%	1,8%
Qua06	45	35	33	66	74	77	107	125	127	152	4
	5,3%	4,1%	3,9%	7,8%	8,8%	9,1%	12,7%	14,8%	15,0%	18,0%	0,5%
<b>Qualidade serviço – Aspectos físicos</b>											
Qua16	5	3	10	20	31	50	75	142	138	367	4
	0,6%	0,4%	1,2%	2,4%	3,7%	5,9%	8,9%	16,8	16,3%	43,4%	0,5%
Qua17	7	4	15	25	46	52	90	134	133	336	3
	0,8%	0,5%	1,8%	3,0%	5,4%	6,2%	10,7%	15,9%	15,7%	39,8%	0,4%
Qua18	8	4	13	27	46	50	79	133	143	333	9
	0,9%	0,5%	1,5%	3,2%	5,4%	5,9%	9,3%	15,7%	16,9%	39,4%	1,1%
<b>Qualidade serviço – Atendimento</b>											
Qua25	7	3	7	23	38	48	68	128	165	343	15
	0,8%	0,4%	0,8%	2,7%	4,5%	5,7%	8,0%	15,1	19,5%	40,6%	1,8%
Qua26	14	9	10	24	71	55	93	137	157	264	11
	1,7%	1,1%	1,2%	2,8%	8,4%	6,5%	11,0%	16,2%	18,6%	31,2%	1,3%
Qua27	9	5	9	20	48	34	68	122	148	380	2
	1,1%	0,6%	1,1%	2,4%	5,7%	4,0%	8,0	14,4%	17,5%	45,0%	0,2%

FONTE: Dados da pesquisa

**QUADRO 11 – Distribuição das frequências para o construto Valor Percebido**

Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Faltantes
Val07	10	10	20	31	119	104	132	152	145	117	5
	1,2%	1,2%	2,4%	3,7%	14,1%	12,3%	15,6%	18,0	17,2%	13,8%	0,6%
Val08	11	11	18	31	77	77	125	177	153	159	6
	1,3%	1,3%	2,1%	3,7%	9,1%	9,1%	14,8%	20,9%	18,1%	18,8%	0,7%

FONTE: Dados da pesquisa



**QUADRO 12 – Distribuição das frequências para o construto Satisfação**

Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Faltantes
Sat09	16	9	24	30	81	87	114	138	158	180	8
	1,9%	1,1%	2,8%	3,6%	9,6%	10,3%	13,5%	16,3	18,7%	21,3%	0,9%
Sat10	17	12	17	35	77	83	117	175	148	158	6
	2,0%	1,4%	2,0%	4,1%	9,1%	9,8%	13,8%	20,7%	17,5%	18,7%	0,7%
Sat11	14	15	18	30	64	81	116	174	155	174	4
	1,7%	1,8%	2,1%	3,6%	7,6%	9,6%	13,7%	20,6%	18,3%	20,6%	0,5%

FONTE: Dados da pesquisa

**QUADRO 13 – Distribuição das frequências para o construto Imagem da Marca**

Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Faltantes
Ima19	4	6	11	26	42	48	66	132	176	307	27
	0,5%	0,7%	1,3%	3,1%	5,0%	5,7%	7,8%	15,6%	20,8%	36,3%	3,2%
Ima20	9	9	13	32	62	74	95	146	158	234	13
	1,1%	1,1%	1,5%	3,8%	7,3%	8,8%	11,2%	17,3%	18,7%	27,7%	1,5%
Ima21	8	9	16	33	57	67	103	145	154	245	8
	0,9%	1,1%	1,9%	3,9%	6,7%	7,9%	12,2%	17,2%	18,2%	29,0%	0,9%

FONTE: Dados da pesquisa

**QUADRO 14 – Distribuição das frequências para o construto Conveniência**

Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Faltantes
Con22	20	18	21	26	66	55	94	145	131	256	13
	2,4%	2,1%	2,5%	3,1%	7,8%	6,5%	11,1%	17,2%	15,5%	30,3%	1,5%
Con23	18	13	28	42	80	68	97	146	136	203	14
	2,1%	1,5%	3,3%	5,0%	9,5%	8,0%	11,5%	16,1%	18,7%	24,0%	1,5%
Con24	15	20	15	32	67	66	97	131	137	250	15
	1,8%	2,4%	1,8%	3,8%	7,9%	7,8%	11,5%	15,5%	16,5%	30,1%	1,8%

FONTE: Dados da pesquisa

**QUADRO 15 – Distribuição das frequências para o construto Lealdade**

Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Faltantes
Lea12	15	20	15	32	67	66	97	131	137	250	15
	1,8%	2,4%	1,8%	3,8%	7,9%	7,8%	11,5%	15,5%	16,2%	29,6%	1,8%

FONTE: Dados da pesquisa

### Frequência de reclamação

Com relação às reclamações, pode-se verificar que (18,9%) dos respondentes, já fizeram pelo menos uma reclamação, em função de alguma falha ou má qualidade no atendimento, sendo que, deste grupo (10%) declararam ter reclamado por três ou mais vezes QUAD. 16.

### QUADRO 16 – Avaliação das reclamações

<b>13 a - Você já fez alguma reclamação, em função de alguma falha nossa ou má qualidade no atendimento?</b>			
Respostas	Frequência	Percentual	Acumulado
Em branco	18	2,1%	2,1%
Não	667	78,9%	81,1%
Sim	160	18,9%	100%
<b>13 b – Quantas vezes?</b>			
Respostas	Frequência	Percentual	Acumulado
1	55	34,4%	34,4 %
2	27	16,9%	51,3%
3	11	6,9 %	58,2%
Mais de 3	16	10,0 %	68,2 %
Em branco	51	32,8%	100%
Total	160		

FONTE: Dados da pesquisa

No que diz respeito aos comentários que os respondentes fazem com os seus familiares e amigos, neste caso, não importando o teor do comentário, se positivo ou negativo, pode-se perceber que a maioria dos respondentes (50,8%), fazem propaganda boca-a-boca. Isto mostra o grau de importância em manter o cliente satisfeito, pois ficou estatisticamente demonstrado, que um pouco mais da metade dos clientes que compram na Alfa, fazem comentários, sendo que, destes, cerca de (25%) fizeram seus comentários com cinco ou mais pessoas, conforme pode ser observado no QUAD. 17.

**QUADRO 17 – Avaliação dos comentários**

<b>14 a – Você comentou com familiares e amigos sobre suas experiências em comprar na Alfa?</b>			
Respostas	Frequência	Percentual	Acumulado
Em branco	21	2,5 %	2,5%
Não	395	46,7 %	49,2%
Sim	429	50,8 %	100%
<b>14 b – Quantas vezes?</b>			
Respostas	Frequência	Percentual	Acumulado
1	13	3,0%	3,0 %
2	21	4,9%	7,9%
3	28	6,5 %	14,4%
4	20	4,7 %	19,1 %
5	39	9,1 %	28,2 %
Mais de 5	111	25,9 %	54,1 %
Em branco	197	45,9%	100%
Total	429		

FONTE: Dados da pesquisa

Outra importante informação, que pode ser obtida através das questões abertas do questionário, foi a identificação de quais são os principais concorrentes, identificados através de uma resposta espontânea dos respondentes. Como pode ser observado no QUAD. 18, a Itapuã foi citada por 31,2 % dos entrevistados, sendo que, a segunda concorrente mais citada, corresponde à apenas 2,5%. Tudo isto mostra que existe uma forte identificação dos clientes da Alfa com a Itapuã, que consideram a Itapuã como sendo a principal substituta, ou alternativa de compra. O que nos leva a crer, que pela percepção de quase um terço dos clientes da empresa Alfa, que a Itapuã é tida como ponto de comparação de preços, ofertas, atendimento, facilidades de crédito, *mix* produtos, enfim satisfação.

Para reter esta significativa parcela de clientes, deve-se focar em ações que conduzam para um aumento da satisfação dos clientes, podendo considerar o principal concorrente como ponto de referência e meio de comparação para os serviços prestados.

### QUADRO 18 – Principais concorrentes

15 a – Quando você resolve por não comprar na Alfa. Em qual loja você compra?			
Respostas	Frequência	Percentual	Acumulado
Em Branco	354	41,8	41,8
Itapuã	264	31,2	73,0
Outros	89	10,5	83,6
Amigão	21	2,5	86,1
Centauro	14	1,7	87,7
C&A	14	1,7	89,4
Sapataria Americana	13	1,5	90,9
Karita	12	1,4	92,3
Americana	12	1,4	93,7
Di Santine	9	1,1	94,8
Doramila	6	0,7	95,5
Decker	6	0,7	96,2
Cia dos Pés	6	0,7	96,9
Arezzo	5	0,6	97,5
Riachuelo	4	0,5	98,0
Almax	4	0,5	98,5
Spatifillus	3	0,4	98,8
Predileta	3	0,4	99,2
Fatira Calçados	3	0,4	99,5
Renner	2	0,2	99,8
Cia Homem	2	0,2	100,0

FONTE: Dados da pesquisa

Das perguntas abertas, existentes no questionário, talvez a mais interessante, para entender a percepção do cliente da Alfa, foi aquela que estimulava o cliente a dizer qual a razão que o levava a comprar em outra loja. Com objetivo melhorar o entendimento, as respostas foram trabalhadas, agrupando aquelas que tinham sentido cognitivo similar, com objetivo de reduzir a dispersão das respostas e trazer mais facilmente a luz, os pontos chaves que podem levar o cliente à ruptura do relacionamento com a Alfa. O QUAD. 19 apresenta os resultados apurados. Como pode ser visto o fator mais importante que leva o cliente a comprar em outra loja, é a falta de variedade do *mix* e pelo fato do cliente não encontrar um produto específico que deseja, ou então quando encontra, não pode comprar por causa da falta da numeração. Juntos, estes três fatores totalizam (30,3%) das causas que levam o cliente a buscar a concorrência, isto considerando toda a amostra. Ou seja, percepção de preço, somados às condições de crédito totalizam (13,2%), o que é menos da metade da falta de opções e variedade para a escolha de produtos, percebido pelos clientes.

**QUADRO 19 – Motivo que levam o cliente comprar em outra loja**

<b>15b – Quando você resolve por não comprar na Alfa. Por qual motivo?</b>			
Respostas	Frequência	Percentual	Acumulado
Em Branco	425	50,3	50,3
Variedade	173	20,5	70,8
Preço	74	8,8	79,6
Por não encontrar o produto	63	7,5	87,1
Facilidade no crédito	37	4,4	91,5
Por não encontrar a numeração	19	2,3	93,8
Qualidade	19	2,3	96,1
Localização	15	1,8	97,9
Atendimento	13	1,5	99,4
Não cobra taxa	3	0,3	99,7
Outros	4	0,3	100,0

FONTE: Dados da pesquisa

**Variáveis que discriminam**

Através da análise de variância foi verificado, que existem diferenças estatisticamente significativas, para as respostas das seguintes perguntas mostradas no QUAD. 20, dependendo do sexo do respondente.

**QUADRO 20 – Discriminação por sexo**

Perguntas do questionário		Significância
Qua16	As lojas são muito limpas.	0,011
Qua17	Tenho muito conforto para escolher e experimentar os produtos na Alfa.	0,042
Qua27	Na Alfa os funcionários fornecem informações claras dos produtos e condições de pagamento	0,009

FONTE: Dados da pesquisa

Utilizando-se da mesma técnica, verificou-se diferenças estatisticamente significativas em relação à renda familiar, para as perguntas mostradas no QUAD. 21. Não foi constatada, nenhuma diferença estatística que discriminam os grupos das diferentes escolaridades.

**QUADRO 21 – Discriminação por renda**

Perguntas do questionário		Significância
Qua05	Qual a sua impressão sobre a qualidade dos produtos oferecidos na loja?	0,025
Lea12	Da próxima vez que você necessitar comprar algum produto oferecido pela Alfa. Qual a probabilidade de que você venha procurá-lo na Alfa?	0,029
Ima19	A alfa possui uma marca de muita tradição	0,043
Ima21	A Alfa é uma empresa moderna, onde posso encontrar produtos da moda.	0,025
Qua27	Na Alfa os funcionários fornecem informações claras dos produtos e condições de pagamento	0,037

FONTE: Dados da pesquisa

Tomando como base a análise das médias globais e por *cluster* de lojas, apresentado no QUAD. 22, onde se pode perceber às seguintes tendências:

- A expectativa é mais elevada no momento que antecede a compra, do que no momento da situação real, durante e após a compra vivenciada pelos respondentes. A maior variação percebida entre estes dois momentos, foi verificada no *cluster* de lojas do interior e o menor nas lojas de rua de Vitória.
- Através da mensuração direta do construto satisfação, pode-se perceber que os *clusters* das lojas de rua Belo Horizonte e o das lojas de shopping Belo Horizonte, receberam uma avaliação abaixo da média geral.
- De maneira geral para os demais construtos: Lealdade, Aspectos Físicos, Imagem da Marca, Conveniência, Atendimento, observa-se sempre a mesma tendência. Sendo que, a seqüência de avaliação dos *clusters*, em ordem decrescente, se dá da seguinte forma: (04 – lojas de shopping de Vitória), (02 – lojas de rua de Vitória), (05 – lojas do interior), (03 – lojas de shopping de Belo Horizonte) e finalmente as com a pior avaliação (01 – lojas de rua de Belo Horizonte).

**QUADRO 22 – Médias globais e por *cluster* de lojas**

Perguntas do questionário		Média	Média por <i>cluster</i> de lojas				
			01	02	03	04	05
Expectativa que antecedeu a compra (Expectativas)							
Exp01	Qual era a sua expectativa sobre a qualidade geral em relação a Alfa?	7,82	7,26	7,12	7,54	8,37	8,07
Exp02	Qual era a sua expectativa sobre a qualidade dos produtos oferecidos na loja?	8,06	7,64	8,26	7,89	8,49	8,22
Exp03	Qual era a sua expectativa em encontrar as marcas, modelos e numeração desejados dos produtos oferecidos na loja?	7,55	7,34	7,49	7,25	8,03	7,79
Total Expectativa pré-compra		7,81	7,41	7,62	7,56	8,30	8,03
Expectativa durante e após a compra (Qualidade percebida)							
Qua04	Qual a sua impressão sobre a qualidade global da Alfa?	7,75	7,24	8,11	7,75	8,24	7,65
Qua05	Qual a sua impressão sobre a qualidade dos produtos oferecidos na loja?	7,87	7,41	8,29	7,79	8,37	7,77
Qua06	Você teve dificuldade em encontrar as marcas, modelos e numeração desejados?	6,80	6,32	6,42	6,68	7,68	7,04
Total Expectativa pós-compra		7,47	6,99	7,61	7,41	8,10	7,49
Valor percebido							
Val07	Considerando a qualidade do(s) produto(s) comprado(s) na Alfa, como você considera o preço pago?	7,20	6,96	7,11	6,89	8,02	7,24
Val08	Considerando o preço que você pagou, como você considera a qualidade do produto comprado?	7,53	6,98	7,73	7,33	8,28	7,61
Total valor percebido		7,36	6,97	7,42	7,11	8,15	7,42
Satisfação							
Sat09	Como está sua satisfação geral com a Alfa?	7,50	6,90	7,94	7,45	7,83	7,61
Sat10	Comparando sua expectativa antes da compra em relação com a situação que você vivenciou durante a compra. Como você avalia a Alfa?	7,44	7,76	7,97	7,26	7,99	7,58
Sat11	Como está sua satisfação geral com a Alfa, em comparação com o ideal que você esperava receber?	7,57	7,19	7,90	7,41	7,93	7,62
Total da satisfação		7,50	7,28	7,88	7,37	7,92	7,60

Perguntas do questionário		Média	Média por <i>cluster</i> de lojas				
			01	02	03	04	05
<b>Lealdade</b>							
Lea12	Da próxima vez que você necessitar comprar algum produto oferecido pela Alfa. Qual a probabilidade de que você venha procurá-lo na Alfa?	7,70	7,28	7,93	7,80	8,12	7,53
<b>Aspectos físicos (Qualidade)</b>							
Qua16	As lojas são muito limpas.	8,50	7,28	7,93	7,80	8,12	7,53
Qua17	Tenho muito conforto para escolher e experimentar os produtos na Alfa.	8,27	7,62	8,71	8,42	9,14	7,81
Qua18	As vitrines, instalações e a decoração têm uma aparência muito boa.	8,29	7,77	8,41	8,56	9,09	7,80
Total aspectos físicos		8,35	7,76	8,35	8,26	8,78	7,71
<b>Imagem da marca</b>							
Ima19	A alfa possui uma marca de muita tradição	8,34	7,87	8,42	8,51	9,10	9,99
Ima20	Os produtos vendidos nas lojas Alfa são de marcas sofisticadas com alta qualidade.	7,86	7,16	8,10	7,72	8,96	7,76
Ima21	A Alfa é uma empresa moderna, onde posso encontrar produtos da moda.	7,90	7,29	7,92	8,02	8,91	7,59
Total imagem da marca		8,03	7,44	8,15	8,08	8,99	8,45
<b>Conveniência</b>							
Con22	Você compra na Alfa, por encontrar sempre uma loja perto de sua casa ou local de trabalho.	7,74	7,27	7,63	7,81	7,82	7,41
Con23	Você compra na Alfa por encontrar diversidade de produtos, tendo sempre boas opções de escolha.	7,46	6,82	7,33	7,34	8,71	7,38
Con24	Você compra na Alfa por encontrar sempre melhores opções e facilidades de pagamento.	7,73	7,17	7,80	7,81	8,65	7,48
Total conveniência		7,64	7,09	7,59	7,65	8,39	7,42
<b>Atendimento (Qualidade)</b>							
Qua25	Na Alfa você sempre é atendido com cordialidade	8,46	7,88	8,89	8,33	9,25	8,29
Qua26	Na Alfa o atendimento é sempre rápido	7,97	7,33	8,38	7,71	8,88	7,94
Qua27	Na Alfa os funcionários fornecem informações claras dos produtos e condições de pagamento	8,49	8,02	8,79	8,24	9,27	8,45
Total atendimento		8,31	7,74	8,69	8,09	9,13	8,23

FONTE: Dados da pesquisa



### 6.1.2 – Análise de **OUTLIERS** (Valores Extremos)

Os *outliers*, que também são chamados de observações atípicas, ocorrem quando um conjunto de dados tomado de um respondente difere da tendência de resposta dos conjuntos de dados como um todo. Segundo Hair et al. (2005), eles podem ser identificados sob uma perspectiva univariada, bivariada ou multivariada, e normalmente ocorrem pelos motivos apresentados a seguir:

- erro de procedimento, tais como erro na entrada de dados, falha na codificação ou transcrição, estes casos devem ser corrigidos, se possível, ou senão, eliminados;
- uma observação atípica gerada por um evento extraordinário, que tenha ou não, uma explicação factível para o resultado gerado, neste caso, o pesquisador deve avaliar se deve ou não ser retirada da amostra;
- finalmente, os casos em que ocorrerem observações atípicas que contenham variáveis que estão no intervalo usual de valores, mas que são únicas quando combinadas. Estes casos normalmente devem ser mantidos, a não ser que exista alguma evidência específica que justifique a eliminação.

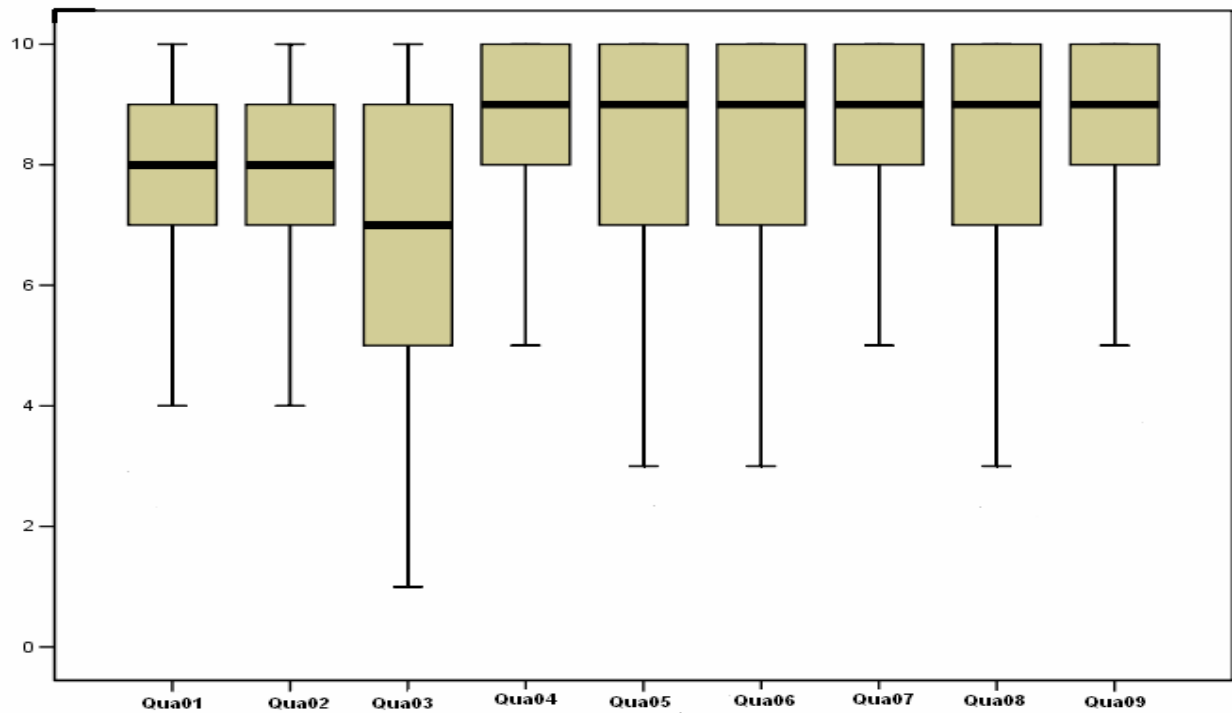
As observações atípicas devem ser vistas e analisadas pelo tipo de informação que possam fornecer. Elas são consideradas benéficas quando indicam populações com características discrepantes da normalidade, que não seriam observadas no curso normal da análise. As consideradas problemáticas, são aquelas que não são representativas da população, contrariam os objetivos da análise e podem distorcer seriamente os resultados estatísticos.

Portanto, antes de prosseguir com a técnica de análise multivariada dos dados, de acordo com Hair et al. (2005), as informações atípicas devem ser identificadas, avaliadas para serem eliminadas ou não. Os *outliers* multivariados, foram calculados através da medida  $D^2$  de Mahalanobis, que avalia a posição de cada observação comparada com o centro de todas as observações em um conjunto de variáveis, ou seja, é uma medida de distância em um espaço multidimensional de cada observação, em relação ao centro médio das demais. O valor calculado da medida  $D^2$  é dividido por  $df$  (*degrees of freedom*) graus de liberdade, ou seja, o número de itens do modelo. A partir do resultado ( $D^2 / df$ ) é calculada a distribuição t, que produz uma nova coluna, a significância. O conjunto de variáveis do questionário, que

apresente significância menor que 0,001 são segundo Hair et al. (2005), considerados os *outliers*. Foram encontrados 17 casos que foram eliminados, para não comprometer a análise multivariada. Restando dos 845 casos iniciais 822 casos válidos.

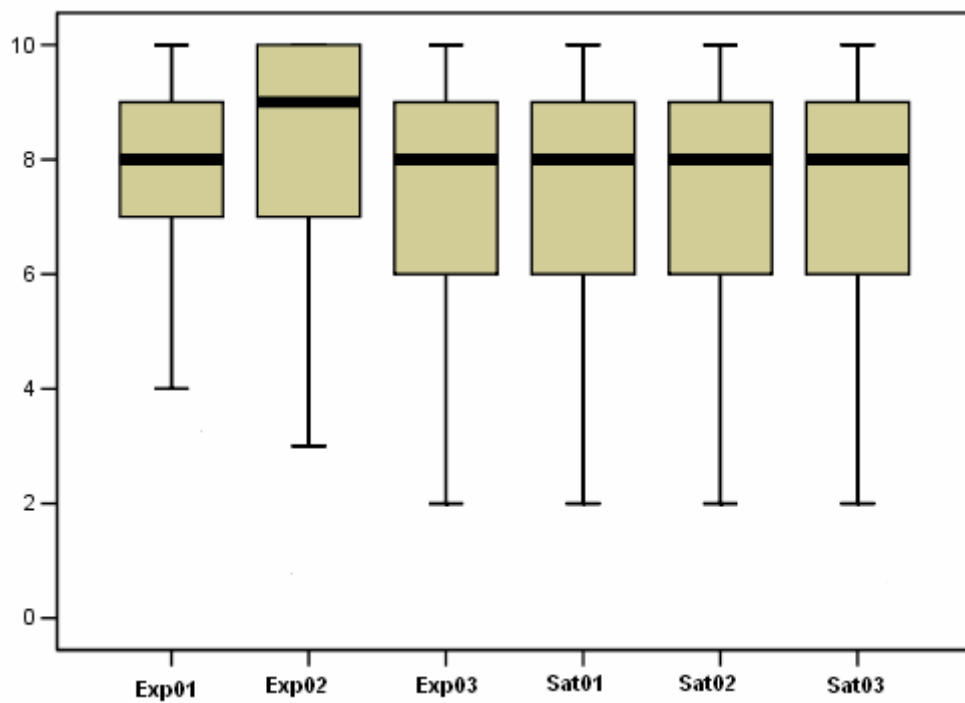
Foi trabalhado ainda nesta fase de estudo exploratório, com a identificação dos *outliers* univariados, que segundo Hair et al. (2005), são detectados verificando-se os valores padronizados de cada variável, cujo limite de corte é + ou - 2,5. Contudo, optou-se por não retirar os valores discrepantes univariados da amostra a fim de assegurar a generalização dos resultados. Entretanto, para se ter uma compreensão visual da distribuição dos dados são apresentados os *boxplots*: na FIG. 12, são mostradas as variáveis do construto Qualidade; na FIG. 13, são apresentando as variáveis relacionados aos construtos Expectativas e Satisfação; e finalmente na FIG. 14, são apresentadas as variáveis relacionadas aos construtos Lealdade, Imagem da Marca e Conveniência. Como pode ser visto nas figuras referenciadas anteriormente, não existe uma dispersão acentuada em nenhum dos casos.

O *boxplot* é uma representação gráfica que fornecem as seguintes características dos conjuntos de dados: locação, dispersão, assimetria e medidas discrepantes sobre o conjunto de dados. Estas características são esboçadas no gráfico através um (*box*), um retângulo vertical, com duas semi-retas, uma em cada um dos extremos do retângulo, ligando respectivamente os quartis Q1 e Q3 ao valor mínimo e máximo do conjunto de dados. A largura do retângulo é definida pelos quartis Q1 e Q3. A linha cheia que secciona o retângulo representa o valor da mediana. No retângulo estão representados 50% dos valores do conjunto de dados e, a posição da linha mediana no retângulo informa sobre a assimetria da amostra.



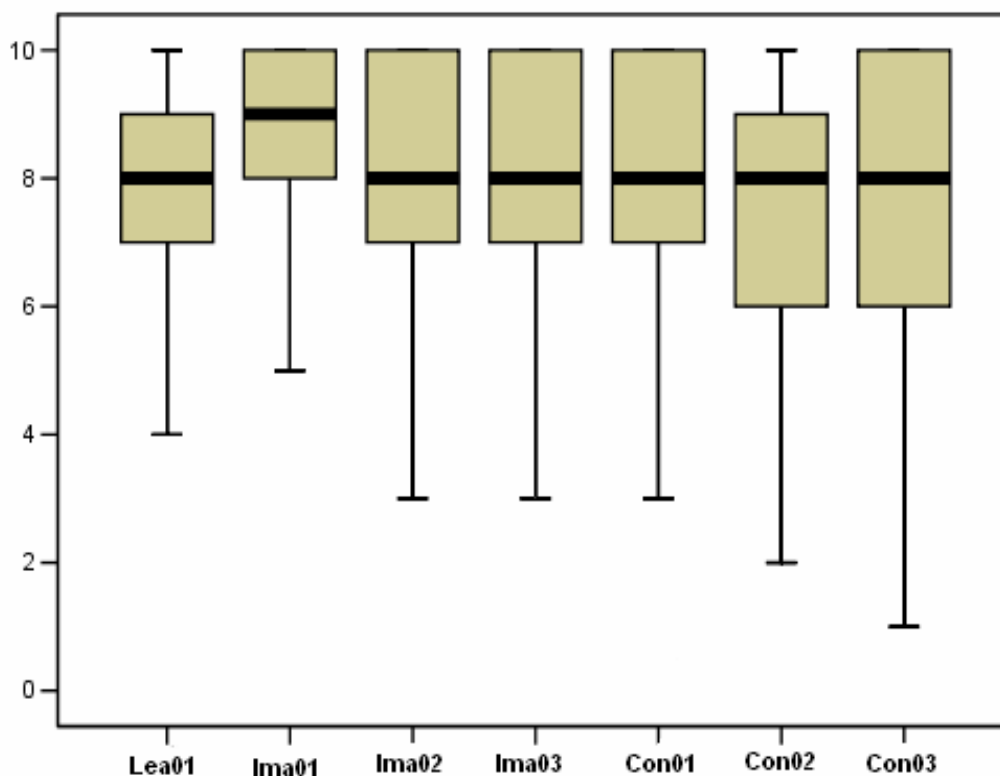
**FIGURA 12 – Boxplot das variáveis do construto Qualidade**

FONTE: Saída SPSS versão 12.0



**FIGURA 13 – Boxplot das variáveis dos construtos Expectativas e Satisfação**

FONTE: Saída SPSS versão 12.0



**FIGURA 14 – Boxplot das variáveis dos construtos Lealdade, Imagem e Conveniência.**  
 FONTE: Saída SPSS versão 12.0

### 6.1.3 – Teste de confiabilidade geral

Para avaliar a confiabilidade da escala desenvolvida para verificação do modelo proposto, utilizamos medida do alfa de Cronbach, apresentada por Malhotra (2001). Nesta técnica, é calculada a média de todos os coeficientes produzidos através da divisão meio-a-meio dos itens da escala para cada construto. O coeficiente varia de 0 a 1, sendo que, valores iguais ou inferiores a 0,6, geralmente indicam que a confiabilidade interna se apresenta de forma insatisfatória. O QUAD. 23 apresenta a seguir, o resultado desta análise.

**QUADRO 23 – Consistência interna da escala do questionário**

Construto	Item da Escala	Alfa Global	Correlação do item total corrigido	Alfa se o item for deletado
Qualidade	Qua04	0,890	0,631	0,879
	Qua05		0,634	0,879
	Qua06		0,503	0,895*
	Qua16		0,652	0,878
	Qua17		0,759	0,869
	Qua18		0,688	0,874
	Qua25		0,703	0,874
	Qua26		0,677	0,875
	Qua27		0,645	0,878
Expectativas	Exp01	0,803	0,635	0,750
	Exp02		0,616	0,758
	Exp03		0,672	0,726
	Exp06		0,584	0,783
Valor Percebido	Val07	0,497	0,331	(-)
	Val08		0,331	(-)
Satisfação	Sat09	0,883	0,754	0,851
	Sat10		0,775	0,832
	Sat11		0,789	0,820
Imagem	Ima19	0,840	0,608	0,864*
	Ima20		0,750	0,730
	Ima21		0,761	0,719
Conveniência	Con22	0,795	0,553	0,809*
	Con23		0,686	0,668
	Con24		0,679	0,677

FONTE: SPSS versão 12.0

NOTA: \* itens que, se apagados, aumentam a confiabilidade da escala.

A partir da análise da consistência interna dos 24 itens do questionário, aplicado em seus respectivos construtos, observou-se através do Alfa de Cronbach, que o construto Valor Percebido, composto pelos itens Val07 e Val08, que apresentaram confiabilidade abaixo do valor recomendado, portanto, eles foram eliminados das análises posteriores. Este fato pode ser explicado, devido a dificuldades de cognição das perguntas propostas pelo modelo ACSI, para ser aplicada ao público consumidor da empresa Alfa, que pertence normalmente, as classes sócio-econômicas menos privilegiadas e com menor escolaridade. Portanto, este construto Valor Percebido, será eliminado do modelo. Quanto aos demais itens Qua06, Ima19 e Con22, que se retirados melhorariam a confiabilidade, foram mantidos, devido ao fato do valor do Alfa de Cronbach dos itens estarem muito próximos ao do construto.

### 6.3 - Análise fatorial exploratória

Com o propósito de validar o modelo proposto, foi realizada uma análise fatorial exploratória, visando verificar as correlações dos dados coletados, e de que forma as variáveis manifestas se agrupam em fatores. O intuito é verificar, qual é a aderência encontrada entre o modelo teórico proposto e a estrutura básica que está por trás do conjunto de medições, onde os vários atributos são agrupados em um conjunto de fatores, que permitirão uma maior compreensão e interpretação dos dados. Conforme apontado por Mattar (1998), a análise fatorial, é a denominação atribuída às técnicas estatísticas paramétricas multivariadas, utilizadas para estudar o inter-relacionamento entre um conjunto de variáveis.

Entretanto, de acordo com Hair et al. (2005), para verificar se o conjunto dos dados está adequado para a aplicação da análise fatorial, torna-se necessário, saber se a correlação existente entre as variáveis, é significativa suficiente para que os fatores possam representar grande parte da variabilidade dos dados. Para tanto, foi calculado o teste de esfericidade de Bartlett, que quanto mais próximo de zero, for o nível de significância encontrado, maior será a adequação da análise fatorial para o conjunto de dados, e a medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), para verificação da validação da amostra, sabendo-se que o valor varia entre 0 e 1, e que valores superiores a 0,6, indicam que os fatores explicam bem a variabilidade do dados. Conforme mostrado no QUAD. 24, os valores encontrados estão dentro dos valores aceitáveis para a aplicação da técnica.

#### QUADRO 24 – Teste de esfericidade de Bartlett e KMO

Tipo do Teste		Valor
Kaiser-Meyer-Olkin Medida de adequação da amostra.		0,959
Teste de esfericidade de Bartlett	Approx. Chi-Quadrado	11994,192
	Df	231
	Sig.	0,000

FONTE: SPSS versão 12.0

Segundo Malhotra (2001), para o pesquisador fazer uso da técnica de análise fatorial, ele deve seguir os seguintes passos: formular o problema; construir a matriz de correlação; determinar o método de análise fatorial; determinar o número de fatores; escolher um método de rotação

dos fatores; interpretar os fatores; calcular os escores fatoriais e ou selecionar as variáveis substitutas e, por fim, determinar o ajuste do modelo.

Foi utilizado no cálculo da análise fatorial, processo Varimax, que segundo Malhotra (2001), é um método ortogonal de rotação de fatores que minimiza o número de variáveis com altas cargas sobre um fator, reforçando assim, a interpretabilidade dos fatores. Inicialmente, o número de fatores foi fixado em sete, após diversas análises, buscando identificar o número de fatores que tivessem uma melhor explicação da variância total, chegamos a cinco fatores. O Total da variância explicada por cada fator, pode ser visto no QUAD. 25. Ou seja, os cinco primeiros fatores explicam um pouco mais de setenta por cento da variabilidade dos dados.

**QUADRO 25 – Total da variância explicada**

Fatores	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Loadings			Loadings			Loadings		
	Total	% da variância	Acumulado %	Total	Variância (%)	Acumulado %	Total	Variância (%)	Acumulado %
1	10,987	49,939	49,939	10,987	49,939	49,939	3,862	17,554	17,554
2	1,809	8,224	58,163	1,809	8,224	58,163	3,135	14,249	31,804
3	1,040	4,729	62,892	1,040	4,729	62,892	2,708	12,307	44,111
4	,948	4,311	67,204	,948	4,311	67,204	2,618	11,901	56,012
5	,789	3,586	70,789	,789	3,586	70,789	2,171	9,870	65,882
6	,659	2,994	73,783	,659	2,994	73,783	1,738	7,901	73,783
7	,607	2,759	76,542						
8	,529	2,403	78,945						
9	,494	2,245	81,190						
10	,464	2,108	83,298						
11	,420	1,908	85,205						
12	,391	1,777	86,982						
13	,370	1,682	88,664						
14	,344	1,564	90,228						
15	,324	1,473	91,702						
16	,313	1,424	93,125						
17	,296	1,343	94,469						
18	,275	1,250	95,719						
19	,255	1,161	96,880						
20	,253	1,149	98,029						
21	,230	1,046	99,075						
22	,204	,925	100,000						

FONTE: Saída do SPSS versão 12.0

Tomando como base a análise fatorial, os dados coletados se aglutinaram em seus respectivos fatores, confirmando apenas em parte o modelo teórico proposto. Estes fatores, ou construtos, identificados na análise fatorial, estão mostrados no QUAD. 26. O QUAD. 27 demonstra as mudanças na associação entre os indicadores e os construtos latentes, que se fizeram necessárias, para transpor o modelo teórico para o modelo resultante. A partir deste resultado, e embasado no referencial teórico, iremos propor um novo modelo resultante da pesquisa, apresentado na FIG.15.

**QUADRO 26 – Matriz de cargas fatoriais dos componentes rotados – método Varimax**

Construto	Fatores				
	Satisfação	Conveniência	Atendimento	Expectativa Qualidade	Aspectos Físicos
Qua04	0,602				
Qua05	0,532				
Sat09	0,749				
Sat10	0,778				
Sat11	0,792				
Lea12	0,659				
Ima20.		0,577			
Ima21		0,654			
Con22		0,627			
Con23		0,757			
Con24		0,645			
Qua25			0,765		
Qua26.			0,774		
Qua27			0,767		
Exp01				0,663	
Exp02				0,715	
Exp03				0,739	
Qua06				0,586	
Qua16.					0,630
Qua17					0,552
Qua18					0,628
Ima19					0,623

FONTE: Saída do SPSS versão 12.0

A partir da AFE, os dados apontaram para um novo modelo, onde foram identificados cinco construtos. Os indicadores Qua04 (qualidade global percebida pós-compra), Qua05 (qualidade percebida do produto pós-compra) e Lea12 (lealdade), aglutinaram com as três variáveis manifestas previstas no modelo proposto, formando o construto Satisfação, composto por seis indicadores. Os indicadores Ima20 (sofisticação da marca) e Ima21 (modernidade da marca)



aglutinaram com os indicadores do construto Conveniência. O indicador Ima19 (tradição da marca) aglutinou com os indicadores propostos no modelo para Aspectos físicos. O indicador Qua06 (qualidade percebida na customização do produto, pós-compra), aglutinou com os indicadores da Expectativa pré-compra. Todas estas adequações, do modelo teórico para o modelo medido pela pesquisa, podem ser visualizadas no QUAD. 27.

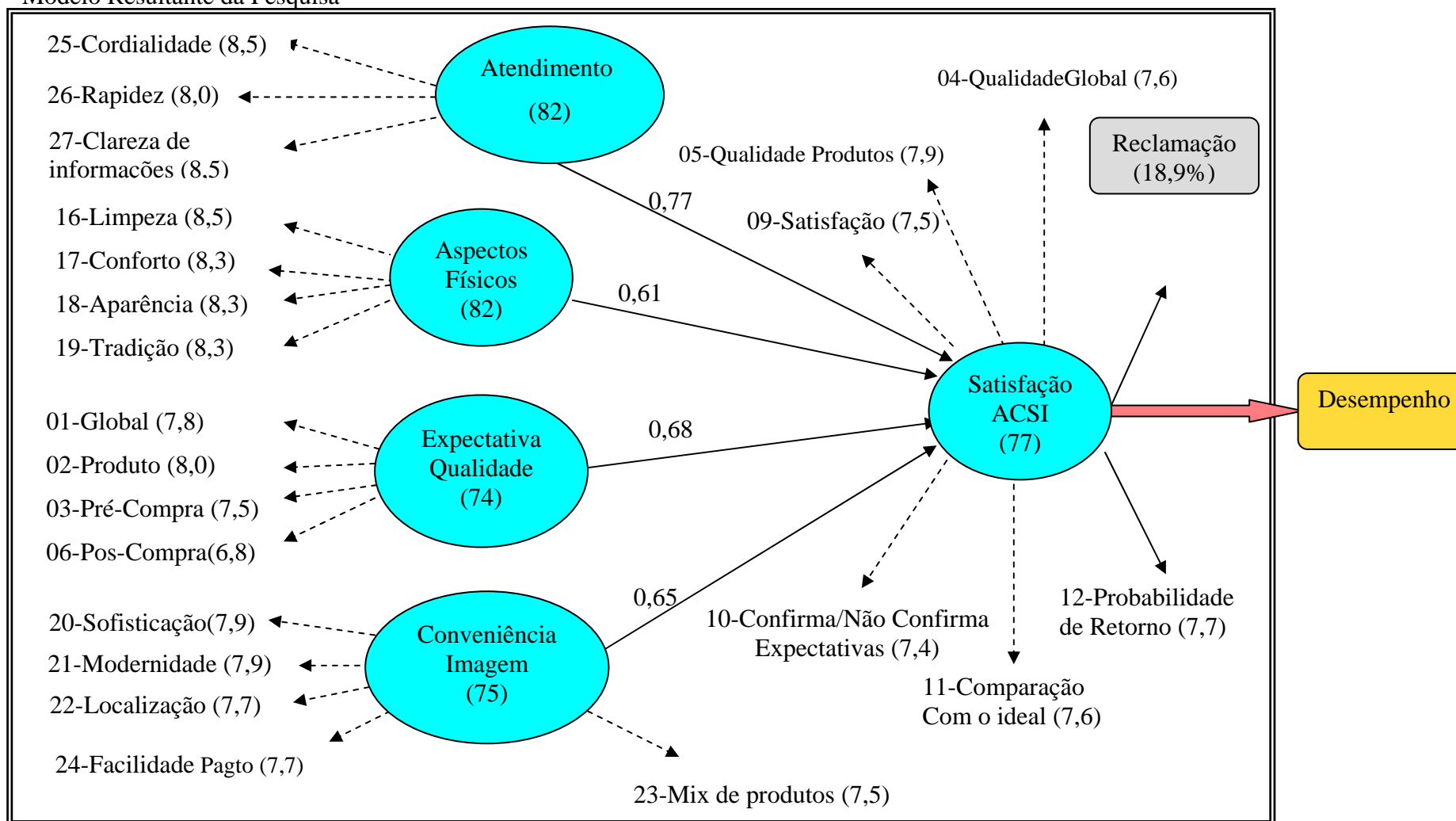
**QUADRO 27 – Relação dos construtos do modelo proposto e do modelo mensurado**

Construto	Fatores				
	Satisfação	Conveniência	Atendimento	Expectativa Qualidade	Aspectos Físicos
Qua04	Sat04				
Qua05	Sat05				
Sat09	Sat09				
Sat10	Sat10				
Sat11	Sat11				
Lea12	Sat12				
Ima20.		Con20			
Ima21		Con21			
Con22		Con22			
Con23		Con22			
Con24		Con24			
Qua25			Ate25		
Qua26.			Ate26		
Qua27			Ate27		
Exp01				Exp01	
Exp02				Exp02	
Exp03				Exp03	
Qua06				Exp06	
Qua16.					Fis16
Qua17					Fis17
Qua18					Fis18
Ima19					Fis19

FONTE: Saída SPSS versão 12.0

O modelo resultante da pesquisa, conforme já referenciado anteriormente pode ser visualizado na FIG. 15.

Modelo Resultante da Pesquisa

**FIGURA 15 – Modelo Resultante da Pesquisa**

FONTE – Elaborado pelo autor da dissertação.

### 6.3 - Análise do pressuposto da linearidade

A linearidade dos relacionamentos entre as variáveis, foi verificada a partir análise dos coeficientes das correlações bivariadas de Pearson, de forma a verificar as relações lineares entre as variáveis de cada construto. Segundo Malhotra (2001), o coeficiente de Pearson pode variar de  $-1$  a  $+1$ . A relação será considerada forte quanto mais o coeficiente aproximar do módulo de 1.

Conforme mostrado nos QUAD 28, 29, 30, 31 e 32 percebe-se a existência de uma relação linear entre as variáveis analisadas, que atendem ao pressuposto da linearidade.

**QUADRO 28 – Correlações de Pearson dos indicadores do construto Satisfação**

	Sat04	Sat05	Sat09	Sat10	Sat11	Sat12
Sat04	1,000					
Sat05	0,650*	1,0000				
Sat09	0,584*	0,583*	1,000			
Sat10	0,608*	0,589*	0,701*	1,000		
Sat11	0,589*	0,583*	0,710*	0,744*	1,000	
Sat12	0,551*	0,541*	0,597*	0,599*	0,646*	1,000

FONTE: Dados da pesquisa

NOTA: \* Correlação é significativa ao nível de 0,01

**QUADRO 29 – Correlações de Pearson dos indicadores do construto Conveniência**

	Con20	con21	Con22	con23	Con24
Con20	1,000				
con21	0,749*	1,000			
con22	0,431*	0,499*	1,000		
con23	0,659*	0,718*	0,513*	1,000	
con24	0,589*	0,632*	0,490*	0,683*	1,000

FONTE: Dados da pesquisa

NOTA: \* Correlação é significativa ao nível de 0,01

**QUADRO 30 – Correlações de Pearson dos indicadores do construto Atendimento**

	Ate25	Ate26	Ate27
Ate25	1,000		
Ate26	0,671*	1,000	
Ate27	0,671*	0,621*	1,000

FONTE: Dados da pesquisa

NOTA: \* Correlação é significativa ao nível de 0,01

**QUADRO 31 – Correlações de Pearson dos indicadores do construto Expectativa**

	Exp01	Exp02	Exp03	Exp06
Exp01	1,000			
Exp02	0,634*	1,000		
Exp03	0,527*	0,505*	1,000	
Exp06	0,436*	0,422*	0,591*	1,000

FONTE: Dados da pesquisa

NOTA: \* Correlação é significativa ao nível de 0,01

**QUADRO 32 – Correlações de Pearson dos indicadores do construto Aspectos Físicos**

	Fis16	Fis17	Fis18	Fis19
Fis16	1,000			
Fis17	0,695	1,000		
Fis18	0,651	0,670	1,000	
Fis19	0,485	0,543	0,578	1,000

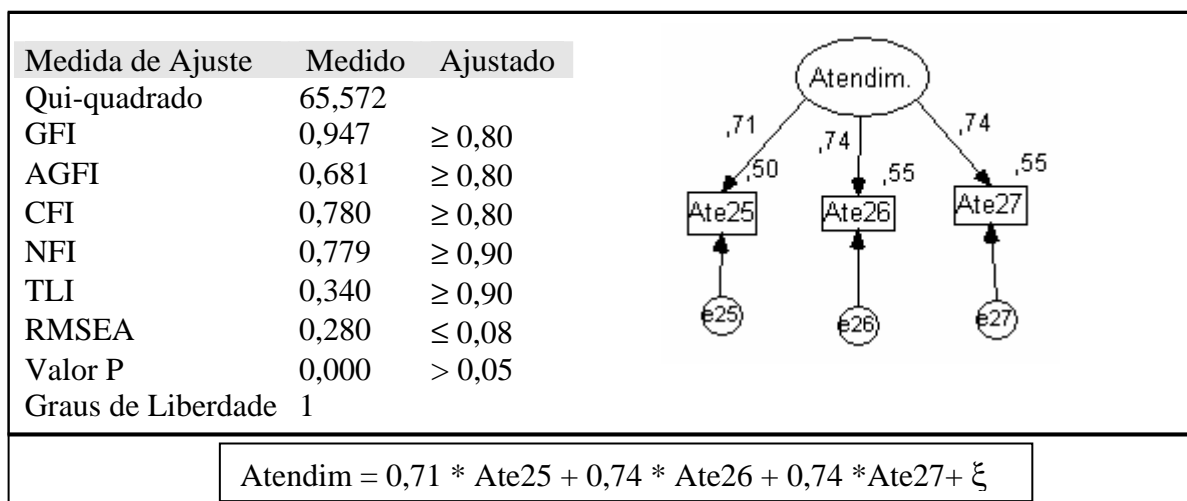
FONTE: Dados da pesquisa

NOTA: \* Correlação é significativa ao nível de 0,01

#### 6.4 - Análise fatorial confirmatória

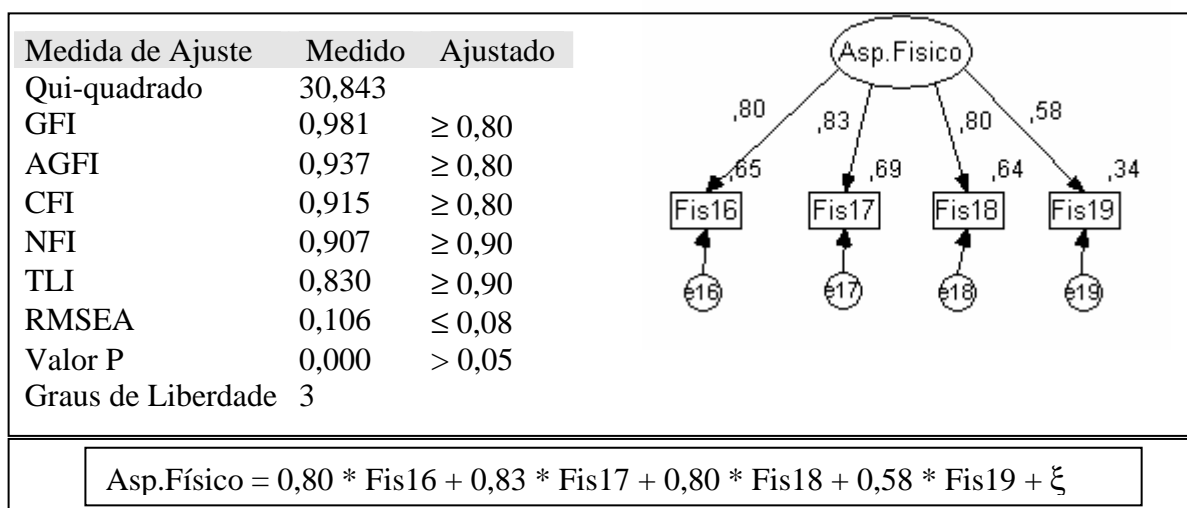
A análise fatorial confirmatória, segundo Hair et al. (2005), serve para verificar a confiabilidade da escala, que deve ser avaliada separadamente para cada construto latente, (não observado), denotando o grau no qual cada indicador participa na formação do construto. Segundo Hair et al. (2005), a estimação do modelo de mensuração para construtos com mais de uma variável, deve ser feito de forma invariante sob escala, portanto, os indicadores do

construto devem estar padronizados. A seguir, são apresentadas as figuras com: a estimativa padronizada para cada construto; as medidas de ajuste calculadas e as ideais, que estão sintetizadas no QUAD. 45 do Apêndice D. Estão mostrado na FIG. 16, o construto Atendimento, FIG. 17, construto Aspectos Físicos, na FIG. 18, o construto Expectativa, na FIG. 19, o construto Conveniência e na FIG. 20, o construto Satisfação.



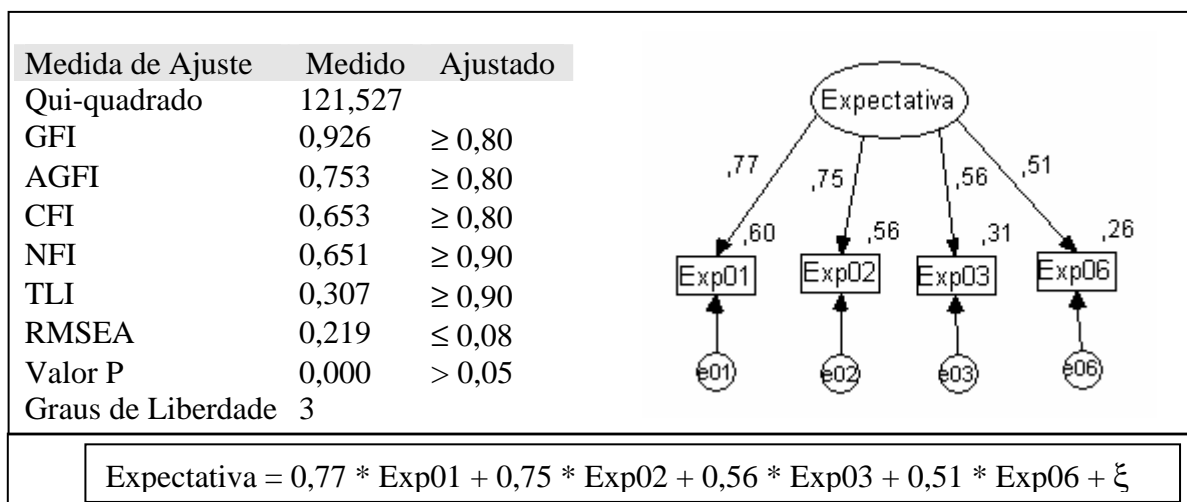
**FIGURA 16 – Estimativa padronizada para o construto Atendimento.**

FONTE: Saída Amos versão 5.0.



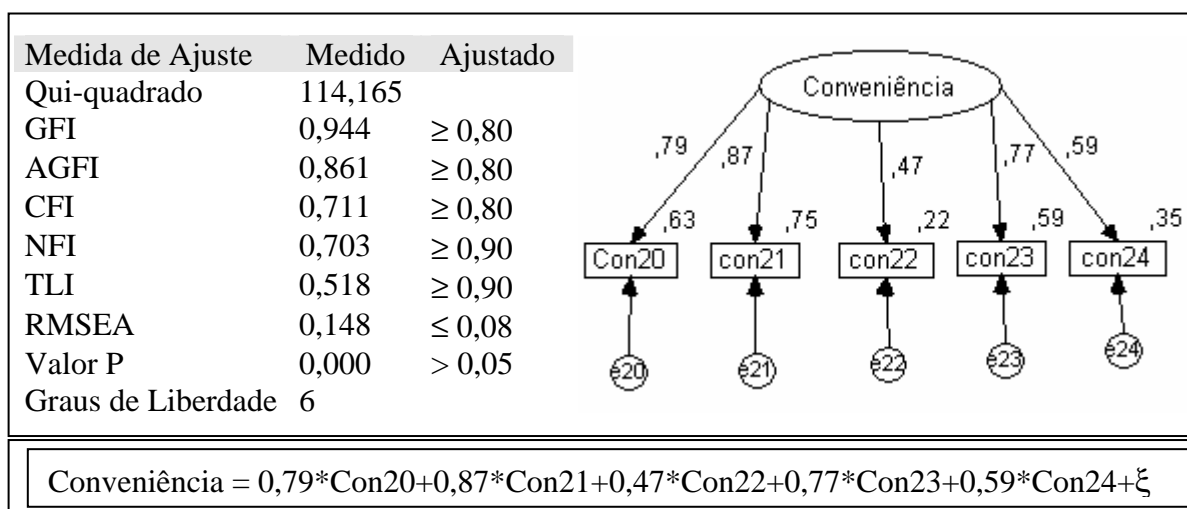
**FIGURA 17 – Estimativa padronizada para o construto Aspectos Físicos.**

FONTE: Saída Amos versão 5.0.



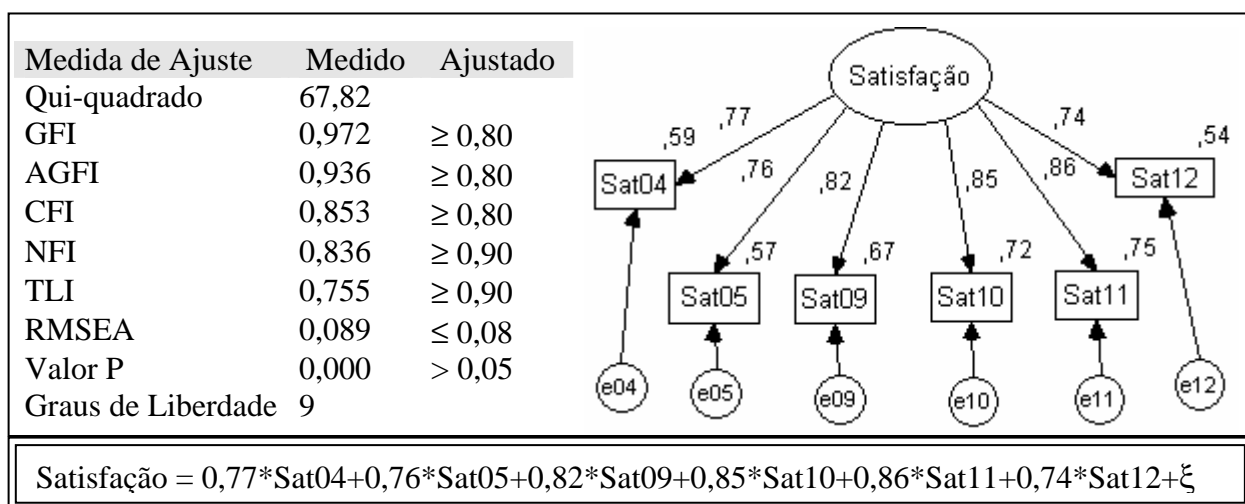
**FIGURA 18 – Estimativa padronizada para o construto Expectativa.**

FONTE: Saída Amos versão 5.0.



**FIGURA 19 – Estimativa padronizada para o construto Conveniência.**

FONTE: Saída Amos versão 5.0.



**FIGURA 20 – Estimativa padronizada para o construto Satisfação.**

FONTE: Saída amos versão 5.0.

Ainda, segundo estes mesmos autores, um valor observado difere do valor verdadeiro que está sendo medido, pois existem diversos fatores que podem causar erros de medição do valor observado. O erro de medida pode ser: sistemático, ou seja, influencia a medida de forma constante; aleatório relaciona diretamente com as variações ou diferenças aleatórias, fatores situacionais que afetam de forma diferente a cada vez que se faz a medida. A Confiabilidade do construto refere-se à extensão na qual esta produz resultados consistentes se for mensurada repetidas vezes. Pode ser calculada, como mostrado a seguir, onde  $\epsilon_j$ , é o erro de mensuração do indicador.

$$\text{Confiabilidade do construto} = \frac{(\sum \text{Cargas padronizadas})^2}{(\sum \text{Cargas padronizadas})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Para fins de análise, o resultado aceitável da confiabilidade é de 0,70, apesar de não ser um padrão absoluto, ou seja, valores um pouco abaixo também podem ser considerados aceitáveis, principalmente para o caso de pesquisas exploratórias. As cargas fatoriais padronizadas e o erro de mensuração do indicador foram extraídos da Análise Fatorial Confirmatória processada pelo *software* Amos versão 5.0, sendo fixada em 1 a variância da variável latente. O QUAD. 33 demonstra os valores calculados, apresentando que todos os construtos apresentaram alta confiabilidade composta.

**QUADRO 33 – Valores calculados para confiabilidade composta dos construtos**

Construto	Valor da Confiabilidade Composta
Atendimento	0,75
Aspectos Físicos	0,80
Expectativa	0,78
Conveniência	0,80
Satisfação	0,86

FONTE: Saída Amos versão 5.0.



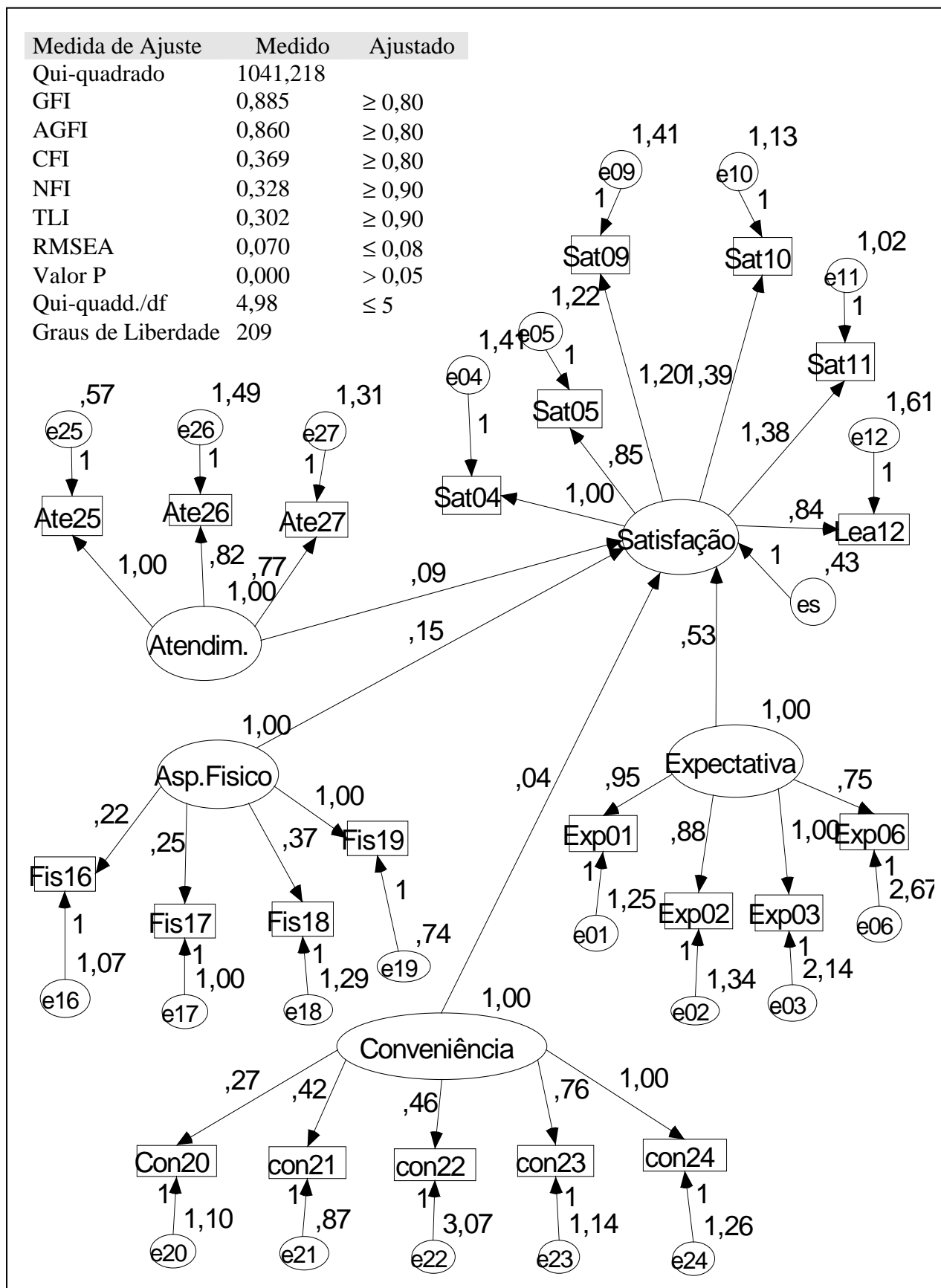
## 7 – MODELO RESULTANTE

### 7.1 - Análise do modelo resultante de pesquisa

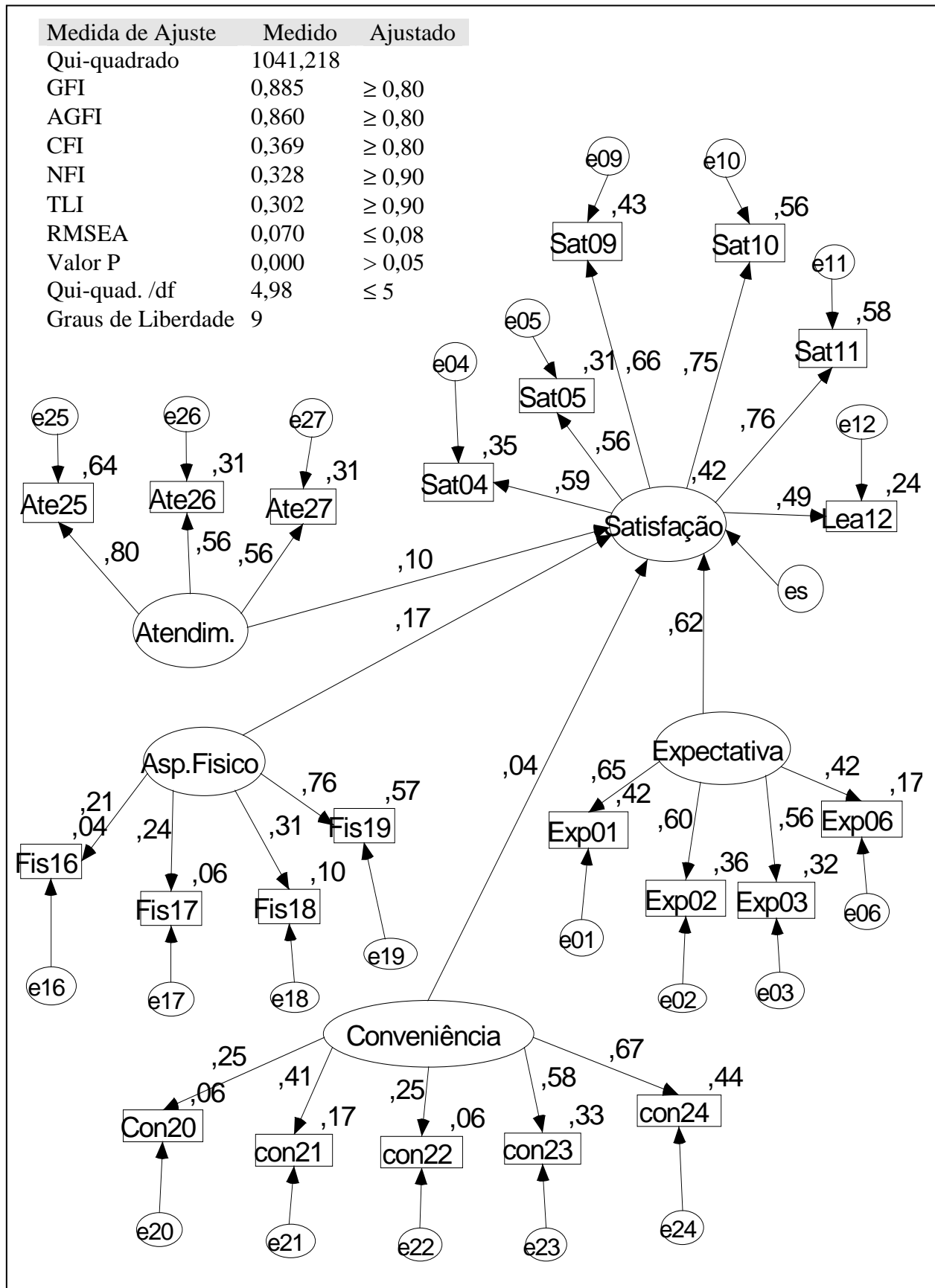
Após ser realizada a análise de *outliers*, onde foram retirados os valores discrepantes, o teste de confiabilidade geral e a análise exploratória, a partir da qual chegamos ao modelo resultante da pesquisa, prossegue-se com as análises, utilizando a técnica de modelagem de equações estruturais, tendo por objetivo, a verificação das hipóteses propostas. Para este fim, foi utilizado o *software* AMOS versão 5.0. Para permitir maior clareza das análises, o referencial teórico sobre a técnica de modelagem de equações estruturais está posta no Apêndice D, deste trabalho.

Os dados que foram trabalhados no SPSS versão 12.0, foram exportados para o AMOS versão 5.0, a fim de, verificar os relacionamentos entre os construtos antecedentes e conseqüentes da satisfação. O *software* disponibiliza cinco alternativas na escolha do método de estimação: (1) *Maximum Likelihood*, (2) *Unweighted Least Squares*, (3) *Scale-Free Least Squares*, (4) *Asymptotically Distribution-Free* e (5) *Generalized Least Squares*. Por ser o último citado, o método mais adequado a não normalidade dos dados, ele foi o utilizado na análise. No que diz respeito à seleção da matriz de entrada de dados, conforme proposto por Hair et al. (2005), foi escolhida no *software*, a opção de empregar a matriz de covariância, por ser esta, a opção mais apropriada para validação de relacionamentos causais. Os resultados da saída do *software* são mostrados nas FIG. 21 e FIG. 22.

Diante das restrições descritas na literatura por Hair et. al. (2005), em se fazer uso dos modelos modificados, através da opção *modification indices* contida no módulo Amos versão 5.0 e proposta por Arbuckle e Wothke (1999), e em função destas modificações, gerar provavelmente, resultados com valores de qui-quadrado menores, conduzindo a um menor ajuste do modelo. Portanto, optou-se em trabalhar apenas com o modelo resultante da pesquisa, que será analisado, depois de retirados os *outliers* multivariados.



**FIGURA 21 – Modelo geral resultante do estudo com coeficientes não padronizados**  
 FONTE: Saída Amos versão 5.0



**FIGURA 22 – Modelo geral resultante do estudo com coeficientes padronizados**  
 FONTE: Saída Amos versão 5.0

Conforme os resultados mostrados nas FIG. 21 e FIG. 22, utilizando o critério da probabilidade p-valor, não se constatou a plausibilidade do modelo resultante de pesquisa para amostra total. Pois, sendo  $p < 0,05$ , isto implica na rejeição da hipótese nula, de que a matriz de covariância observada é igual à matriz estimada com base no modelo resultante. Como conseqüência, as hipóteses contidas no modelo perderam a chance de serem testadas. Todavia, como exposto no Apêndice D, o teste qui-quadrado é extremamente sensível ao tamanho da amostra, principalmente quando, esta excede a 200 observações. Ou seja, quanto a amostra aumenta, o qui-quadrado tem uma grande tendência de indicar diferenças para modelo equivalentes. Como a amostra do presente estudo trabalha com 822 casos, já desconsiderando os *outliers* multivariados, iremos complementar a análise com outras medidas de ajuste para prosseguir com a validação do modelo.

Analisando outras medidas de ajuste, a plausibilidade do modelo foi constatada pelas medidas GFI e AGFI, que apresentaram valor acima de 0,80, atestando um bom ajuste do modelo. Além destas, o RMSEA que ficou abaixo de 0,08 e o CFI que ficou menor ou igual a 5, foram outros indicadores que apontaram para um ajuste adequado do modelo.

De acordo com o QUAD. 34 todas as relações entre os construtos, mostraram-se estatisticamente significativas. Dessa forma, pode-se interpretar, que a Expectativa apresentou um forte vínculo, com valor 0,61, em relação a Satisfação, indicando um relacionamento conseqüente positivo de moderado a alto. Já o relacionamento entre Atendimento e Satisfação, e entre Aspectos Físicos e Satisfação, com coeficientes (0,10) e (0,17) respectivamente, apontaram para uma relação positiva, apesar destes construtos, afetarem a variável latente Satisfação, com menor intensidade. O mesmo se dá, para o relacionamento Conveniência e Satisfação, que foi aquele que se apresentou, como o de menor impacto na percepção da satisfação dos clientes da empresa Alfa, com o valor do coeficiente igual a 0,04. As equações estruturais resultantes são mostradas a seguir.

$\text{Atend} = 0,71 * \text{Ate25} + 0,74 * \text{Ate26} + 0,74 * \text{Ate27} + \xi$
$\text{AspFis} = 0,80 * \text{Fis16} + 0,83 * \text{Fis17} + 0,80 * \text{Fis18} + 0,58 * \text{Fis19} + \xi$
$\text{Expec} = 0,77 * \text{Exp01} + 0,75 * \text{Exp02} + 0,56 * \text{Exp03} + 0,51 * \text{Exp06} + \xi$
$\text{Conv} = 0,79 * \text{Con20} + 0,87 * \text{Con21} + 0,47 * \text{Con22} + 0,77 * \text{Con23} + 0,59 * \text{Con24} + \xi$
$\text{Satisf} = 0,77 * \text{Sat04} + 0,76 * \text{Sat05} + 0,82 * \text{Sat09} + 0,85 * \text{Sat10} + 0,86 * \text{Sat11} + 0,74 * \text{Sat12} + \xi$
$\text{SatGeral} = 0,10 * \text{Atend} + 0,17 * \text{AspFis} + 0,04 * \text{Conv} + 0,62 * \text{Expec} + \text{Satisf} + \xi$

**QUADRO 34 – Regressão dos coeficientes padronizados entre construtos**

Construto	Construto	Valores estimados
Atendimento	Satisfação	0,10
Aspectos Físicos	Satisfação	0,17
Conveniência	Satisfação	0,04
Expectativa	Satisfação	0,62

FONTE: Saída Amos versão 5.0

O QUAD. 35 apresenta os coeficientes (pesos) padronizados das variáveis que compõem cada um dos construtos analisados no modelo de pesquisa.

**QUADRO 35 – Regressão dos coeficientes padronizados entre variáveis e os construtos**

Construto	Variável observada	Valores estimados
Satisfação	Sa04	0,588
	Sat05	0,555
	Sat09	0,658
	Sat10	0,750
	Sat11	0,761
	Sat12	0,494
Atendimento	Ate25	0,799
	Ate26	0,557
	Ate27	0,561
Aspectos Físicos	Asp16	0,205
	Asp17	0,240
	Asp18	0,310
	Asp19	0,758
Conveniência	V20	0,246
	V21	0,410
	V22	0,253
	V23	0,578
	V24	0,666
Expectativa	V01	0,650
	V02	0,604
	V03	0,564
	V06	0,417

FONTE: Saída Amos versão 5.0.

Como podemos observar, para o construto Atendimento, o maior impacto se deu pela variável observada cordialidade no atendimento. Para o construto Aspectos Físicos, a variável observada de maior peso foi tradição da marca. Para o construto Expectativa, as variáveis de maior impacto foram: expectativa geral e expectativa sobre a qualidade dos produtos. Para a Conveniência, o maior impacto se deu na facilidade de crédito e condições de pagamento, seguido de perto pela facilidade em encontrar uma boa variedade de produtos. Na avaliação do construto Satisfação, as variáveis observadas que tiveram o maior impacto foram: sobre a satisfação geral do cliente, em comparação com o ideal e uma comparação sobre a avaliação das expectativas que antecederam a compra, com a situação que foi vivenciada no momento da compra.

## 8 – ACSI

### 8.1 – Apuração do índice de satisfação global

O modelo Fornell, tem como premissa fundamental, que a satisfação não pode ser avaliada de forma direta pelo consumidor, através construtos operacionalizados pelos indicadores. Na abordagem do modelo, é considerada a experiência total do consumo, que se baseia em métodos de equações estruturais, que tratam à satisfação, como sendo um construto relacionado com outros construtos antecedentes e consequentes, ponderados pelas intensidades destas relações. O índice de satisfação global pode ser obtido, através da seguinte equação:

$$\text{ACSI} = \frac{\sum pn * \bar{xn} - \sum pn * \text{Min}(xn)}{\sum pn * \text{Max}(xn) - \sum pn * \text{Min}(xn)} * 100$$

Sendo: **ACSI**, o índice de satisfação global do consumidor;

*pn*, o peso de cada um dos indicadores relacionados com a satisfação;

$\bar{xn}$ , o valor médio obtido para cada um dos indicadores;

*Min(xn)*, o valor mínimo da escala do questionário;

*Max(xn)*, o valor máximo da escala do questionário.

Como resultados da aplicação da fórmula foram gerados, os valores algébricos para cada um dos construtos identificados a partir do novo modelo resultante da pesquisa, apresentado na FIG. 15. Os valores apurados por loja são apresentados no QUAD. 36. No QUAD. 37, os dados são apresentados acumulados por *cluster* de loja. Em ambos os quadros, os resultados são apresentados de forma ordenada decrescente pelo valor do índice ACSI apurado. Finalmente, no QUAD. 38 são apresentados os valores calculados de forma global para a empresa Alfa.

**QUADRO 36 – Cálculo dos fatores resultante por loja – escala (0-100)**

Cluster	Loja	Expectativa de Qualidade	Conveniência Imagem	Atendimento	Aspectos Físicos	Satisfação	ACSI
5	32	84,87	82,14	92,19	91,04	90,82	88,14
4	45	80,94	88,40	90,80	92,08	78,94	85,55
3	17	79,69	85,02	86,41	83,53	87,52	84,68
2	31	76,56	79,98	91,58	88,31	82,40	83,32
4	48	74,05	80,25	88,37	87,64	76,51	80,73
3	16	74,25	79,49	81,97	90,32	77,45	80,38
2	29	71,92	72,70	86,10	86,44	75,28	77,83
5	73	75,63	78,40	82,54	76,78	76,04	77,60
3	12	70,59	74,08	80,12	84,06	72,86	75,89
1	57	67,98	71,06	88,88	83,75	71,70	75,73
2	3	72,70	71,72	79,34	79,41	74,97	75,35
1	6	79,80	73,69	73,31	79,89	71,49	75,27
5	46	77,03	73,15	79,90	76,24	72,39	75,23
3	25	70,99	74,21	79,01	81,68	72,17	75,19
1	58	65,92	75,19	77,60	88,02	69,63	74,77
1	44	92,77	78,18	70,33	46,93	71,89	72,12
1	38	69,05	68,67	76,67	76,27	67,44	71,02
1	7	66,07	67,84	71,91	72,63	67,69	68,99
1	42	59,39	64,53	80,74	73,65	68,24	68,76
2	11	57,30	55,27	60,49	61,32	64,98	60,17
5	71	55,55	48,10	66,41	65,64	59,36	58,49

FONTE: Dados da pesquisa.

**QUADRO 37 – Cálculo dos fatores resultante por cluster – escala (0-100)**

Cluster	Expectativa Qualidade	Conveniência Imagem	Atendimento	Aspectos Físicos	Satisfação	ACSI
4	79,50	86,70	90,29	91,15	78,43	84,55
2	73,43	74,73	85,33	84,04	77,78	78,65
3	71,99	75,89	80,27	84,80	74,13	77,03
5	76,12	73,22	81,05	77,67	74,69	76,14
1	68,41	69,73	76,05	77,24	68,54	71,52

FONTE: Dados da pesquisa.

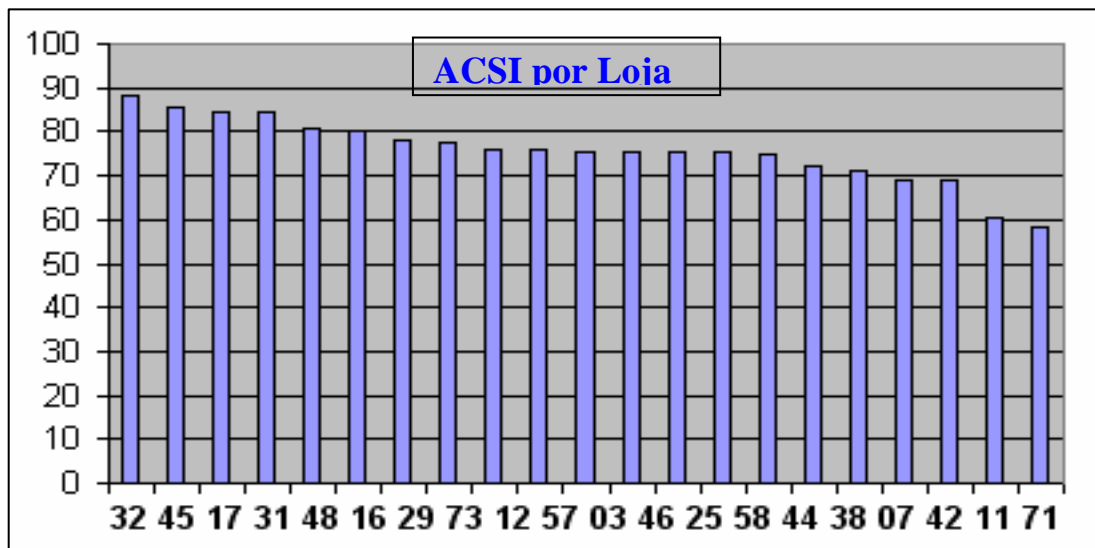
**QUADRO 38 – Cálculo dos fatores resultante Global – escala (0-100)**

Expectativa Qualidade	Conveniência Imagem	Atendimento	Aspectos Físicos	Satisfação	ACSI
73,51	75,44	81,83	82,32	74,14	76,99

FONTE: Dados da pesquisa.



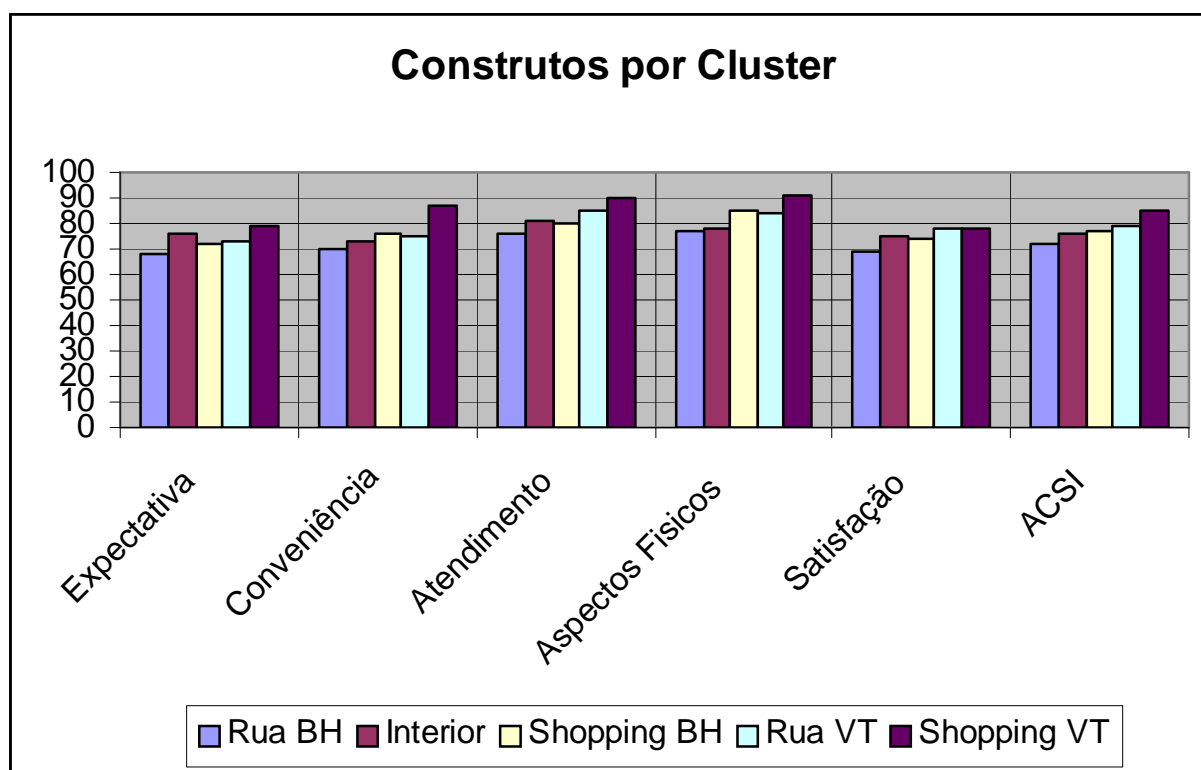
Como forma de visualizar melhor os resultados obtidos foi gerado o GRAF. 6, onde são apresentados os resultados do índice ACSI, calculado para cada uma das lojas.



**GRÁFICO 6 – Índice ACSI por loja**

FONTE: Saída do Microsoft Excel.

O GRAF. 7, onde se pode visualizar os resultados calculados de cada construto, *cluster*-por-*cluster*. Podemos observar, em linhas gerais, que a avaliação do consumidor segue a mesma tendência para todos os construtos apurados, Expectativa, Conveniência, Atendimento, Aspectos Físicos, Satisfação e ACSI. Sendo que, os resultados da avaliação se apresentam na seguinte ordem: lojas de rua de Belo Horizonte, Lojas de Shopping em Belo Horizonte, lojas de rua de Vitória, Lojas do interior e lojas de Shopping de Vitória, começando do *cluster* pior avaliado, crescendo sucessivamente, até o *cluster* que obteve a melhor avaliação.



**GRÁFICO 7 - Avaliação dos construtos por cluster**

FONTE: Saída do Microsoft Excel

## 8.2- Relação entre a satisfação e o desempenho

Para realizar a análise da relação entre a satisfação do consumidor ACSI e o desempenho operacional da loja foram desconsideradas as lojas em que o número de respondentes estavam abaixo de trinta, por não serem estatisticamente significantes para participarem da análise. A loja 25, também foi retirada da análise, pois se apresentou como sendo um *outlier*. A demonstração destes dados resultantes da pesquisa pode ser visualizado no QUAD. 39.

**QUADRO 39 – Índice de desempenho por loja**

Loja	Rentabilidade Operacional Bruta (%)	Venda Por m <sup>2</sup>	Rentabilidade por m <sup>2</sup> (%)	Desempenho (%)	ACSI
25	13,64	657,87	73,12	17,55	75,19**
06	16,97	404,60	56,66	16,49	75,27*
44	13,17	301,67	28,79	8,68	72,12*
07	1,77	318,13	26,86	1,15	68,99
17	17,57	891,75	120,97	7,10	84,68*

Loja	Rentabilidade Operacional Bruta (%)	Venda Por m <sup>2</sup>	Rentabilidade por m <sup>2</sup> (%)	Desempenho (%)	ACSI
57	15,18	503,81	58,55	6,24	80,73*
12	6,43	519,69	17,56	4,76	75,89
38	5,33	157,81	10,15	2,43	71,02
42	1,51	435,72	55,99	0,48	68,76
71	7,65	329,32	15,52	3,86	74,77*
73	6,80	507,42	16,93	3,12	77,60
16	8,60	560,59	44,84	3,26	80,38
58	4,64	582,47	25,42	3,14	74,77
31	10,17	332,95	14,28	4,65	83,32
03	4,25	203,26	-0,15	2,39	75,35
32	6,24	331,26	20,74	1,53	88,14*
45	13,41	483,67	8,98	10,61	85,55
46	4,87	168,83	-1,76	1,83	75,23
48	1,81	927,26	33,47	0,60	75,23*
11	0,35	172,69	-2,16	0,13	60,17*
29	-2,28	410,88	-26,18	-1,04	77,83*
Total ...				98,96	

FONTE: Dados da pesquisa

NOTA: \* itens desconsiderados na análise de desempenho.

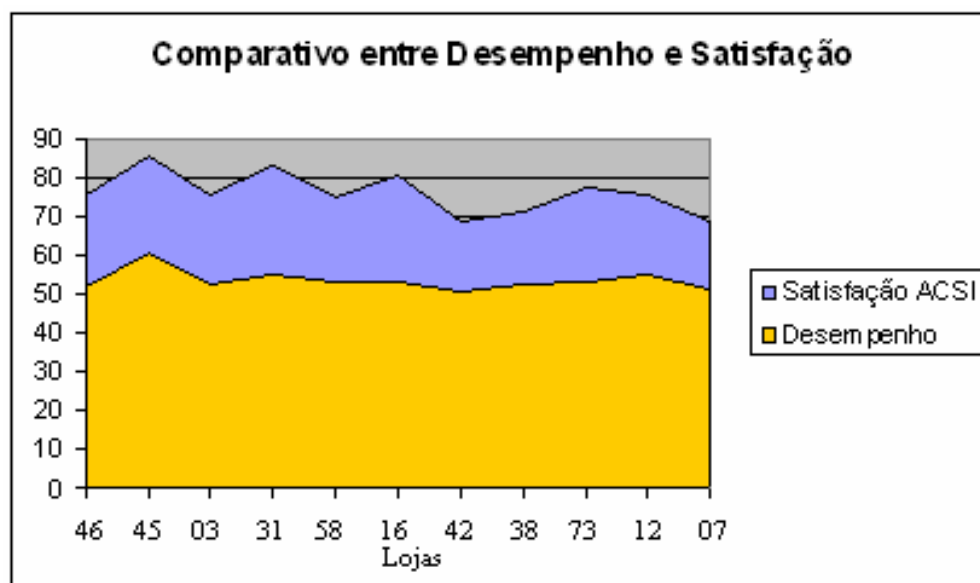
\*\* itens considerados como *outliers*.

Para entendermos melhor a intensidade e a significância da associação entre o desempenho operacional e os resultados obtidos de satisfação ACSI por loja, utilizaremos a técnica de regressão bivariada aplicada a onze lojas que se enquadraram às condições descritas anteriormente. Pois segundo Malhotra (2000), a análise de regressão é um processo poderoso e flexível para analisar relações entre uma variável métrica dependente e uma ou mais variáveis independentes. Ou seja, através da análise de regressão podemos analisar se o desempenho organizacional (variável dependente), está relacionado e qual é a intensidade desta relação com a variável independente satisfação ACSI. Portanto, ainda segundo este mesmo autor, o cálculo do coeficiente de correlação de Pearson, que é também conhecido como coeficiente de correlação ( $r$ ), é o método estatístico mais utilizado nestes casos, e pode ser obtido através da seguinte equação.

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n \left(\frac{(X_i - \bar{X})}{n-1}\right)^2 \sum_{i=1}^n \left(\frac{(Y_i - \bar{Y})}{n-1}\right)^2}}$$

O valor do coeficiente de correlação apurado, foi  $r = 0,8188$ . Como  $r$  varia entre  $-1,0$  e  $+1,0$ , o valor próximo de um indica que a satisfação ACSI, está fortemente associado ao desempenho organizacional por loja. Além disso, o sinal positivo de  $r$  implica uma relação positiva; quanto maior satisfação ACSI, maior será o desempenho da loja e vice-versa.

Mas uma vez, como forma de visualizar melhor os resultados obtidos foi gerado o GRAF. 8., onde são apresentados um comparativo considerando onze lojas, entre o desempenho apurado em relação ao valor ACSI, calculado tomando como base os dados apurados na pesquisa. Podemos observar visualmente, uma relação direta entre as duas curvas, sendo que, onde a satisfação aumenta ocorreu um melhor desempenho, onde a satisfação é menor ocorreu um pior desempenho.



**GRÁFICO 8 – Comparativo entre Desempenho e Satisfação**  
 FONTE: Saída do Microsoft Excel

## 9 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 9.1 – Contribuições

A principal contribuição deste trabalho foi à identificação de uma relação direta entre satisfação e desempenho operacional, o que, a princípio pode parecer óbvio, mas que nem sempre estas questões, são ponderadas nas decisões no âmbito da alta administração das organizações. Normalmente, muito se fala, mas pouco faz. A percepção do executivo, muitas das vezes, se dá por questões mais diretas, como minimização do custo, ou aumento do controle, sem que haja, uma visão focada pelo lado do cliente, e quais impactos tais medidas trarão na percepção do cliente. Apontada esta relação, abrem-se muitas possibilidades de aprofundamento para novos estudos. Pois, como pode ser percebido, de maneira geral, as empresas, diante de tanta concorrência, têm de se diferenciar através da formação de sua auto-imagem. Como já vem sendo abordado pelos diversos autores do *marketing*, a satisfação tem uma linha tênue com a identificação da imagem, da personalidade da empresa, que se dá pela forma de como ela se posiciona perante a sociedade. Sendo que, um dos primeiros componentes formadores de opinião, ou seja, o primeiro contato face-a-face do cliente, ocorre normalmente, é com um de seus os empregados. Portanto, deve ser trabalhado também, o *marketing* interno da organização. O *marketing* pode ainda, muito bem, ser utilizado para atrair novos consumidores, mas, entretanto, somente uma experiência de consumo satisfatória, poderá trazer resultados de fidelização de médio e longo prazo, abrindo caminhos para trabalhar com maiores margens brutas.

Outras contribuições deste trabalho surgiram a partir do compartilhamento de opiniões, onde se buscou ouvir, tantos os membros da organização quanto os acadêmicos, produzindo ganhos no conhecimento sobre o tema. Além da validação, através de uma extensiva pesquisa de campo, que contribui para reforçar a teoria que relaciona o construto Satisfação com os seus principais antecedentes de conseqüentes, que foram mensurados para o setor de varejo.

## 9.2 – Conclusões sobre o problema de pesquisa e as hipóteses

Como conclusão, no que se refere ao problema de pesquisa proposto, até que ponto o modelo de satisfação ACSI adaptado e os resultados organizacionais, explicam satisfatoriamente o comportamento do consumidor e o desempenho do negócio? Não foi possível constatar a validade do modelo inicialmente proposto, mas sim, daquele que emergiu da AFE. Verificou-se também, uma relação direta entre a satisfação do consumidor e o desempenho operacional obtido pelo ponto de venda. Ou seja, os pontos de venda que apresentaram uma maior satisfação do consumidor foram os mesmos que tiveram o melhor desempenho operacional, assim como, a contra partida também se verificou, relacionando os pontos de venda com a pior satisfação com os que tiveram o pior desempenho operacional.

Os QUAD. 40 e QUAD. 41 apresentam respectivamente uma síntese do resultado das hipóteses elaboradas pelo modelo preliminar e pelo modelo resultante de pesquisa proposto a partir da análise fatorial exploratória.

### QUADRO 40 – Teste das hipóteses do modelo preliminar teórico

Hipóteses		Resultado
1	Qualidade Produto → Qualidade Percebida	Não testado
2	Atendimento → Qualidade Serviço	Não testado
3	Aspecto Físico → Qualidade Serviço	Não testado
4	Qualidade Serviço → Qualidade Percebida	Não testado
5	Qualidade Percebida → Valor Percebido	Não testado
6	Expectativa → Valor Percebido	Não testado
7	Expectativa → Qualidade Percebida	Não testado
8	Imagem da Marca → Satisfação	Testada
9	Valor Percebido → Satisfação	Não testado
10	Conveniência → Satisfação	Testada
11	Satisfação → Reclamação	Não testado
12	Satisfação → Lealdade	Não testado
13	Lealdade → Reclamação	Não testado
14	Satisfação → Desempenho	Testada

FONTE: Elaborado pelo autor da dissertação

**QUADRO 41 – Teste das hipóteses do modelo resultante de pesquisa**

Hipóteses		Resultado
1	Atendimento → Satisfação	Aceita
2	Aspectos Físicos → Satisfação	Aceita
3	Expectativa → Satisfação	Aceita
4	Conveniência → Satisfação	Aceita
5	Satisfação → Desempenho Operacional	Aceita

FONTE: Elaborado pelo autor da dissertação

**9.3 – Limitações e recomendações para estudos futuros**

A principal limitação deste trabalho se deu por uma questão de minimização dos custos da coleta de dados. Foram utilizados os próprios funcionários da loja na aplicação do questionário. Este fato pode ter gerado algum tipo de tendência, como por exemplo, na escolha dos clientes para participar da entrevista. Na orientação que foi passada aos gerentes das lojas, foram destacados os seguintes pontos: que a motivação em coletar os dados seria para a realização de um trabalho de dissertação de mestrado de um funcionário da área de TI, e que havia um grande interesse da empresa em apoiar este trabalho; o objetivo seria em identificar os possíveis problemas na satisfação do cliente; a ação seria a possibilidade da alta administração, após identificar, atuar nos pontos chaves, que teriam um maior impacto na satisfação do cliente a um menor custo; as conseqüências poderiam ser melhorias nas condições de trabalho dos próprios funcionários da loja, com aumento das comissões, em função de um possível aumento das vendas. Independentemente da abordagem utilizada, e da metodologia que previa a escolha aleatória dos entrevistados, pode ter ocorrido uma escolha seletiva, por parte dos entrevistadores, pelo fato da empresa tem uma forte cultura de controle e punição.

Outro ponto que podemos destacar, é que o modelo de satisfação americano ACSI, utiliza o sistema de entrevista CATI, que tem como característica, conter perguntas mais longas, que são lidas pelo entrevistador, cabendo ao respondente apenas uma resposta numérica, uma nota. No estudo em questão, cabia ao respondente ler as perguntas e respondê-las. O esforço, e obviamente o tempo, eram muito maiores. A forma de concentração na atividade de responder o questionário, também é diferente, pois no sistema CATI, o entrevistado e o

entrevistador estão focados no questionário, por meio de uma ligação telefônica. A forma que foi utilizada na condução deste trabalho pode levar o respondente a se dispersar mais facilmente, pois ele está respondendo, sozinho e com o tempo livre. Mesmo tendo sido feita, uma segunda versão do questionário, mais simplificado, buscando um linguajar mais direto, ainda pode ter ficado excessivamente complexo para o grau de cognição do cliente da empresa Alfa. Ou ainda, o próprio grau de envolvimento do cliente, com o tipo do produto adquirido, bens de consumo não duráveis, que pode levar a um nível de percepção mais superficial sobre a sua própria auto-avaliação da satisfação. Sendo que, na realidade possa haver outros fatores subliminares, intrínsecos, ou mesmo de impulso, que contribuem, pelo menos em parte, no desempenho da loja. Não nos foi possível encontrar todos os construtos do modelo proposto, isto se explica em parte, que por restrições de tempo, o processo de validação do instrumento de coleta, foi realizado apenas um pré-teste, ao invés de ter sido revalidado tantas vezes quanto necessário, até que atingisse uma melhor explicação do modelo. Apesar de todas as dificuldades que um trabalho deste porte envolve, seu resultado foi satisfatório, demonstrando um relacionamento direto entre a satisfação do consumidor e o desempenho econômico do ponto de vendas, podendo ser generalizado para outras empresas de varejo de bens de consumo não duráveis. Fica, entretanto, como sugestão para futuros aprofundamentos de pesquisa, que a metodologia adotada neste trabalho, possa ser replicada em outras empresas do segmento, buscando trabalhar com um instrumento de mensuração mais bem ajustado e através de uma forma de coleta que garanta uma escolha aleatória do respondente, obtendo como diagnóstico: os construtos e seus devidos pesos na construção do modelo mental de satisfação do consumidor. A partir da identificação dos pontos fracos propor ações que busquem a melhoria do negócio.

#### **9.4 – Implicações gerencias**

Este trabalho poderá servir como subsídio e apoio para a tomada de decisão estratégica da empresa Alfa, tendo em vista que se verificou uma correlação entre os resultados de desempenho das lojas e a satisfação do cliente, fica evidente que trabalhar visando melhorar a satisfação do cliente, poderá trazer resultados econômicos positivos para a organização.

Pode-se perceber também, que existe um concorrente principal direto, tendo em vista que ele foi citado espontaneamente por quase um terço dos respondentes entrevistados. Ou seja, usá-



lo como termo de comparação, na busca da melhoria dos fatores que conduzam para a melhoria da satisfação percebida pelo cliente, pode trazer bons resultados na manutenção e fidelização dos clientes. Em contrapartida, os principais pontos que levam o cliente a buscar novas alternativas de compra, que também foram trazidos a luz pelos respondentes de forma espontânea, foram: para pouco mais de 30% dos respondentes a dificuldade em encontrar variedade e numeração dos produtos desejados; um pouco mais de 13%, apontaram como principal problema a burocracia, e o gasto excessivo de tempo para a aprovação do crédito; sendo que, apenas cerca de 9%, apontaram a busca por um menor preço. Isto nos leva a pensar que mesmo tendo um concorrente direto, manter a liderança em preços, não será o fator primordial para atração dos clientes. A possibilidade de opções de escolha e melhoria do atendimento, principalmente através da melhoria da qualidade e prazos no atendimento do crediário e caixa, que trarão melhores resultados na manutenção e atração dos clientes.

Percebe-se também, que a Alfa, possui uma forte imagem da marca, como referência de mercado para o tipo de produto por ela comercializado. Isto pode ser constatado, pelo fato deste indicador ter tido um valor de média alto 8,34 e desvio padrão baixo 1,93, sendo esta, uma das avaliações mais altas concedidas pelos respondentes. Outro indicador de que o consumidor da Alfa a vê como ponto de referência, também pode ser constatado, pelo fato de que mesmo ela possuindo uma taxa de reclamação muito alta, de quase 19%, os clientes retornam. A prova disto é que, dos que reclamam, quase 70% já o fizeram mais de uma vez. Contudo, sendo a Alfa uma referência, mesmo insatisfeito, o cliente retorna para comprar novamente. Analisando todos estes números chegamos a uma suposição, mas que na verdade, tem um forte embasamento teórico, de que a Alfa apesar de ter uma imagem forte, na verdade na percepção do cliente, esta imagem se dá, de forma difusa. Pois, a Alfa não possui, ou se possui, não consegue comunicar de forma enfática, qual é o seu foco de produto. Ao pensar Alfa, o que vem a cabeça do consumidor? Uma empresa que tem de tudo um pouco, criando uma expectativa positiva, mas quanto o cliente parte para o esforço da busca, não tem sua expectativa correspondida, fato este, que também foi constatado na pesquisa.

Apontados estes e alguns outros pontos no decorrer deste trabalho, fica claro que a Alfa perdeu sua posição de líder do segmento, por que ela perdeu seu foco. Há pouco mais de uma década atrás, período anterior à abertura da reserva de mercado, era possível ser uma loja da família, que tinha um pouco de tudo para todos. Nos dias atuais, é praticamente impossível ser assim. A Alfa deve buscar, qual é o público que deseja atuar, ou qual está mais aderente à

situação atual, e se especializar neste segmento ou nicho de mercado, através da comunicação desta nova identidade. Ou seja, focar na diferenciação de serviços, ou invés da liderança de preços com o concorrente direto.

Ficou evidente pela avaliação dos respondentes, que o ponto mais fraco do atendimento não está nos funcionários, tendo em vista que a avaliação das médias dos indicadores de atendimento: cordialidade e presteza em fornecer informações, ficaram mais altas e com desvio padrão mais baixo, do que quando os respondentes avaliaram a rapidez do atendimento. A diferenciação na prestação de serviços está associada à busca da melhoria da qualidade do atendimento, aumento na rapidez e segurança no processo de concessão de crédito, maior eficácia na logística e controle de estoques, que levem a minimizar tempos de resuprimento, evitando assim, a falta de produtos. Todos estes fatores somados irão de encontro ao atendimento das expectativas dos clientes, conduzindo à satisfação e conseqüentemente à fidelização. Diante destas demandas que se apresentaram Laudon & Laudon (2004), propõe que o uso de um sistema de informação, como sendo uma solução organizacional e administrativa baseada na tecnologia da informação, para enfrentar os desafios propostos pelo ambiente. Entretanto, o sucesso de sua implementação não depende apenas dos computadores e dos sistemas em si. Para usar um sistema de informação de forma a se beneficiar, obtendo agilidade nos processos e redução dos custos operacionais, é necessário que o sistema tenha aderência ao negócio e a cultura organizacional. Portanto, a busca pela melhoria dos processos organizacionais a fim de aumentar a competitividade da empresa, passa controle e bom uso da informação...

## 10 - REFERÊNCIAS

- 1 - ARBUCKLE, J.L. e WOTHKE, W. Amos 4.0 user's guide. Chicago, SmallWaters Corporation 1999.
- 2 - BARBIERI, Carlos. **BI – Business Intelligence: modelagem e tecnologia.** Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.
- 3 - CARDOSO, M. Limoeiro. **Globalização excludente: ideologia da globalização e (des)caminhos da ciência social.** In: GENTILI, Pablo (Org.). desigualdade, exclusão e democracia na nova ordem mundial. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- 4 - CASANOVA, P. González. **Globalização excludente: globalidade, neoliberalismo e democracia.** In: GENTILI, Pablo (Org.). desigualdade, exclusão e democracia na nova ordem mundial. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- 5 - CHOMKY, Noam. **Globalização excludente: democracia e mercados na nova ordem mundial.** In: GENTILI, Pablo (Org.). desigualdade, exclusão e democracia na nova ordem mundial. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- 6 - CRONBACH, Lee J; MEEHL, Paul E. **Construct validity in psychological tests:** psychological bulletin. Vol. 52, n.4, p. 281-302, 1955.
- 7 - COSTA, Jane I.P. **Atendimento: pressuposto do marketing de relacionamento.** Florianópolis, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, UDSC, 2005.
- 8 - DAVENPORT, Thomas, PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- 9 - DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista.** 7º ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- 10 - DRUCKER, Peter. **O futuro já chegou.** Revista Exame Digital, de 22 de março de 2000. Pag 112 a 126.
- 11 - ENGEL, J.F. BLACKWELL, R.D. MINARD, P.W. **Comportamento do consumidor.** Rio e Janeiro: LTC, 2000.
- 12 - FORNELL, Claes. **ACSI Model.** Extraído em 2005, URL: [www.theacsi.org](http://www.theacsi.org).
- 13 - FOX, K.F.A. & KOTLER, P. **Marketing estratégico para instituições educacionais.** São Paulo: Atlas, 1994.
- 14 - GÓMEZ, J. Maria. **Globalização Excludente: globalização da política mitos, realidade e dilemas.** 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- 15 - GONÇALVES, C.A. (org.). **Metodologias QQ: quali x quanti em ciências sociais aplicadas.** Belo Horizonte, MG (no prelo), 2005.

- 16 - GONÇALVES, C.A., MEIRELLES, A M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- 17 - GONÇALVES, C.A. **Análise do isomorfismo entre empresas orientadas para o mercado e o comportamento do cliente em atitudes e percepções: estudo multicasos em empresas de telefonia móvel e instituições de ensino superior de Minas Gerais**. 2005. (Relatório de pesquisa).
- 18 - GOSLING, M. **Relacionamento em bancos comerciais: a adaptação de escalas**. Revista Faces Vol. 2, número 1, jan/jul 2003.
- 19 - GRÖNROOS, C. A. **Marketing – gerenciamento e serviço: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- 20 - HAIR, Jr. El al. **Análise multivariada de dados**. 5 ed. Porto Alegre: Prentice Hall, 2005.
- 21 - HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 6. ed. Trad. Adail Ubirajara Sobral, Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Loyola, 1996.
- 22 - HAMMER, Michael. **Repensando o controle e a complexidade: além do fim da administração**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- 23 - HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, Hoskisson, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thompson, 2003.
- 24 - IASBECK, L. C. A. **Imagem empresarial: o lugar do cliente – a disputa pelo consumidor inverteu os valores predominantes nas hierarquias comerciais**, Revista Comunicação Empresarial, São Paulo, v.9, n.32, p. 21-32, jul.-set., 1999.
- 25 - KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.
- 26 - LAUDON, Kenneth C. & LAUDON, Jane P. **Sistemas de informações gerenciais: administrando a empresa digital**. 5ª ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.
- 27 - LOVELOCK, Cristopher. **Product plus: produto + serviço = vantagem competitiva**. São Paulo: Makron, 1995.
- 28 - MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- 29 - MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- 30 - MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- 31 - PARASURAMAN, A. **Quality of service and costumer satisfaction**. Disponível em: <[www.sla.org/Presentations/slhc](http://www.sla.org/Presentations/slhc)>. Acesso em: 17 ago. 2005.

- 32 - PORTER, Michael F. **Vantagem competitiva**: criando e suportando um desempenho superior. 19ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- 33 - SAPOZNIK, André. Online. Disponível em: <<http://www.abemd.org.br>>. Acesso em: 12 out. de 2004.
- 34 - SERRENTINO, Alberto. A força da conveniência no mercado brasileiro. Disponível em: <<http://www.gsmd.com.br/gouvea>>. Acesso em 25 jul. 2004.
- 35 - SHETH, Jagdish N., GARDNER, David.N., GARRET, Dennis.E. **Marketing theory**. New York: Jonh Willey & Sons, 1988.
- 36 - OLIVER, R.L.A. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. Boston: Irwin/ McGraw-Hill, 1997.
- 37 - VAN AMBURG, David. **American Customer Satisfaction Index**: methodology report. Material. Disponível em: <[asc@bus.umich.edu](mailto:asc@bus.umich.edu)>. Acesso em 15 de mai. 2005.
- 38 - ZEITHAML BERRY, PARASURAMAN, A. Disponível em: <[www.12manage.com/methods\\_zeithaml\\_servqual.htm](http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual.htm)>. Acesso em: 17 de ago. 2005.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário utilizado para coleta definitiva

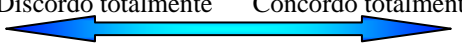
Prezado(a) senhor(a)

Este questionário tem por objetivo conhecer o nível de satisfação do consumidor com a Alfa. Queremos atendê-lo cada vez melhor. Sua opinião é muito importante para nós. Cabe ressaltar que o sigilo das informações será plenamente preservado. Sua participação terá um inestimável valor para nós e desde já agradecemos.

**Nas questões adiante, faça um “X” no número de 1 a 10 correspondente à sua avaliação.**

<b>Refleta em relação ao momento que antecedeu sua compra.</b>													
01	Qual era a sua expectativa sobre a qualidade geral em relação a Alfa?												
Baixa expectativa de qualidade	←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Alta expectativa de qualidade
02	Qual era a sua expectativa sobre a qualidade dos produtos oferecidos na loja?												
Produtos de baixa qualidade	←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Produtos de alta qualidade
03	Qual era a sua expectativa em encontrar as marcas, modelos e numeração desejadas dos produtos oferecidos na loja?												
Baixa expectativa em encontrar os produtos	←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Alta expectativa em encontrar os produtos
<b>Avalie sua percepção de qualidade durante e após a compra.</b>													
04	Qual sua impressão sobre a qualidade global da Alfa?												
Baixa qualidade global	←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Alta qualidade global
05	Qual a sua impressão sobre a qualidade dos produtos oferecidos na loja?												
Produtos de baixa qualidade	←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Produtos de Alta qualidade
06	Você teve dificuldade em encontrar as marcas, modelos e numeração desejados?												
Muita dificuldade em encontrar o produto	←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Grande facilidade em encontrar o produto
07	Considerando a qualidade do(s) produto(s) comprado(s) na Alfa, como você considera o preço pago?												
Preço muito baixo	←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Preço muito Elevado
08	Considerando o preço que você pagou, como você considera a qualidade do produto comprado?												
Baixa qualidade em relação ao preço	←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Alta qualidade em relação ao preço

<b>Considere sua experiência acumulada nos últimos 12 meses e responda.</b>															
09	Como está sua satisfação geral com a Alfa?														
Muito insatisfeito		←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Muito satisfeito	
10	Comparando suas expectativas antes da compra em relação com a situação que você vivenciou durante a compra. Como você avalia a Alfa?														
Muito abaixo de suas expectativas		←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Muito acima de suas expectativas	
11	Como está sua satisfação geral com a Alfa, em comparação com o ideal que você esperava receber?														
Muito abaixo do ideal		←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Muito próximo do ideal	
12	Da próxima vez que você necessitar comprar algum produto oferecido pela Alfa. Qual é a probabilidade de que você venha procurá-lo na Alfa?														
Muito improvável retornar para comprar		←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Muito provável retornar para comprar	
13	Você já fez alguma reclamação, em função de alguma falha nossa ou má qualidade no atendimento? Sim <input type="checkbox"/> Quantas vezes você reclamou? _____ Não <input type="checkbox"/>														
14	Você comentou com familiares ou amigos sobre suas experiências em comprar na Alfa? Sim <input type="checkbox"/> Com quantas pessoas você já comentou _____ Não <input type="checkbox"/>														
15	Quanto você, resolve por não comprar na Alfa. Qual loja você compra? _____ Por qual motivo? _____														

<b>Avalie o seu grau de concordância com as seguintes afirmações</b>		Discordo totalmente  Concordo totalmente									
16	As lojas são muito limpas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	Tenho muito conforto para escolher e experimentar os produtos na Alfa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	As vitrines, instalações e a decoração têm uma aparência muito boa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	A Alfa possui uma marca de muita tradição.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Os produtos vendidos nas lojas Alfa são de marcas sofisticadas com alta qualidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	A Alfa é uma empresa moderna, onde posso encontrar produtos da moda.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Você compra na Alfa, por encontrar sempre uma loja perto de sua casa ou local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Você compra na Alfa por encontrar diversidade de produtos, tendo sempre boas opções de escolha.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Você compra na Alfa por encontrar sempre melhores opções e facilidade de pagamento.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Na Alfa você é sempre atendido com cordialidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Na Alfa o atendimento é sempre rápido.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Na Alfa os funcionários fornecem informações claras dos produtos e condições de pagamento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<b>2 – Dados Pessoais (Marque um ‘X’ na opção correta)</b>			
<b>Sexo</b> <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	<b>Renda Familiar</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Estado Civil</b>
<b>Idade</b>	1- <input type="checkbox"/> Até R\$ 500,00	1- <input type="checkbox"/> Primário Incompleto	1- <input type="checkbox"/> Solteiro
1- <input type="checkbox"/> De 18 a 25	2- <input type="checkbox"/> R\$ 501,00 a 1.000,00	2- <input type="checkbox"/> Primário Completo	2- <input type="checkbox"/> Casado / Amigado
2- <input type="checkbox"/> De 26 a 33	3- <input type="checkbox"/> R\$ 1.001,00 a 1.500,00	3- <input type="checkbox"/> Ensino Médio Incom.	3- <input type="checkbox"/> Divorciado/Separ.
3- <input type="checkbox"/> De 34 a 41	4- <input type="checkbox"/> R\$ 1.501,00 a 2.000,00	4- <input type="checkbox"/> Ensino Médio Comp.	4- <input type="checkbox"/> Viuvo (a)
4- <input type="checkbox"/> De 42 a 49	5- <input type="checkbox"/> R\$ 2.001,00 a 2.500,00	5- <input type="checkbox"/> Superior Incompleto	5- <input type="checkbox"/> Outros
5- <input type="checkbox"/> 50 anos ou mais	6- <input type="checkbox"/> R\$ 2.501,00 a 3.000,00	6- <input type="checkbox"/> Superior Completo	
	7- <input type="checkbox"/> R\$ 3.001,00 a 3.500,00	7- <input type="checkbox"/> Pós-Graduação	
	8- <input type="checkbox"/> R\$ 3.501,00 a 4.000,00		
	9- <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 4.001,00		

Muito Obrigado!



## Apêndice B – Questionário utilizado no pré-teste

### PESQUISA DE OPINIÃO

Prezado(a) Senhor(a)

Este questionário tem por objetivo conhecer o nível de satisfação do consumidor com a empresa Alfa. Queremos atendê-lo cada vez melhor. Sua opinião é muito importante para nós. Cabe ressaltar que o sigilo das informações será plenamente preservado. Sua participação terá um inestimável valor para nós e desde já agradecemos.

Considerando apenas os últimos 12 meses, você realizou a compra de algum produto na Alfa?

<input type="checkbox"/>	Sim, prossiga Respondendo a questão nº 01
<input type="checkbox"/>	Não, pesquisa finalizada

**Em cada uma dessas questões adiante, faça um “X” no número de 1 a 10 correspondente à sua avaliação.**

**Antes de você realizar cada uma de suas compras na Alfa, você teve uma necessidade ou uma vontade para ser atendida. Agora pense neste momento, e relembre suas expectativas sobre o momento que antecedeu sua compra.**

01 Qual era sua expectativa da qualidade global em relação a Alfa ao momento que antecedeu sua compra?

Não eram muito altas suas expectativas de qualidade ← 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 → Eram muito altas suas expectativas de qualidade

02 Qual era a sua expectativas sobre a qualidade dos produtos oferecidos na loja?

Produtos de baixa qualidade ← 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 → Produtos de alta qualidade

03 Qual era a sua expectativas em encontrar as marcas, modelos e numeração desejadas dos produtos oferecidos na loja?

Baixa expectativa em encontrar os produtos ← 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 → Alta expectativas em encontrar os produtos

**Agora avalie sua percepção de qualidade durante e após compra.**

04 Qual sua impressão sobre a qualidade global da loja Alfa?

Baixa qualidade global ← 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 → Alta qualidade global

05	Qual a sua impressão sobre a qualidade dos produtos oferecidos na loja?												
Produtos de baixa qualidade	←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Produtos de Alta qualidade
06	Qual a facilidade você teve em encontrar as marcas, modelos e numeração desejada em relação aos produtos oferecidos na loja?												
Tive muita dificuldade em encontrar o produto desejado	←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Tive grande facilidade em encontrar o produto desejado

**Agora avalie o grau de concordância com as seguintes afirmações:**

07	A qualidade dos produtos é compatível com o preço que você paga.												
Discordo totalmente	←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Concordo totalmente
08	Na Alfa é em onde eu encontro os melhores preços considerando a qualidade												
Discordo totalmente	←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Concordo plenamente

**Agora avalie os aspectos físicos e visuais da Alfa,**

09	Qual a sua impressão sobre a limpeza da loja?												
Não era muito limpa	←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Era muito limpa
10	Qual a sua impressão da loja sobre o conforto para escolher e experimentar os produtos?												
muito desconfortável	←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Muito confortável
11	Qual a sua impressão sobre a aparência do ambiente geral da loja (vitrines, instalações e decoração)?												
Possuem uma aparência muito ruim	←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Possui uma aparência muito boa

**De acordo com a imagem que você tem das lojas Alfa, avalie o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:**

12	As lojas Alfa possuem uma marca de muita tradição e credibilidade.												
Discordo plenamente	←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Concordo plenamente
13	Os produtos vendidos nas lojas Alfa são de marcas sofisticadas e de alta qualidade.												
Discordo plenamente	←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Concordo plenamente

14	As Lojas Alfa é uma empresa moderna, onde posso encontrar produtos da moda.												
Discordo plenamente	←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Concordo plenamente

### Agora avalie o atendimento

15	<p>Refleta sobre a cordialidade, presteza e o conhecimento dos vendedores e demais funcionários em fornecer informações a respeito dos produtos, preços e condições de pagamento.</p> <p>Qual é a sua impressão sobre o atendimento dos funcionários da loja?</p>												
Atendimento muito ruim	←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Atendimento muito bom
16	<p>Avalie o tempo de espera para ser atendido pelo vendedor, no caixa ou na concessão de crédito.</p> <p>Qual é a sua impressão sobre o tempo de espera para ser atendido?</p>												
Muita demora para ser atendido	←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Atendimento muito rápido

### De acordo com a facilidade e conveniência, avalie o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

17	Você escolhe comprar nas Lojas Alfa, pela facilidade de encontrar sempre uma loja perto de sua casa ou local de trabalho.												
Discordo plenamente	←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Concordo plenamente
18	Você escolhe comprar nas Lojas Alfa pela facilidade em encontrar diversidade de produtos, tendo boas opções de escolha.												
Discordo plenamente	←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Concordo plenamente
19	Você escolhe comprar nas Lojas Alfa por ser sempre melhor opção em preço e promoções.												
Discordo plenamente	←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Concordo plenamente

### Considerando toda a sua experiência acumulada nos últimos 12 meses com as lojas Alfa, reflita sobre sua satisfação geral

20	Como está sua satisfação geral com as lojas Alfa?												
Muito insatisfeito	←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Muito satisfeito
21	<p>Imagine tudo aquilo que você espera no seu receber no seu relacionamento com as lojas Alfa.</p> <p>Como está sua satisfação geral com as lojas Alfa, em comparação com este ideal imaginado?</p>												

Muito abaixo do ideal	←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Muito próximo do ideal
22	Agora reflita sobre suas expectativas que antecederam o momento da compra. Agora compare com a situação que você vivenciou durante a compra, e responda.  Como você avalia a Alfa?												
Muito abaixo de suas expectativas	←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Muito acima de suas expectativas

23	Tente se lembrar, se por acaso, você teve algum problema com a loja Alfa. Responda, se você fez alguma reclamação na loja Alfa, em função de alguma falha nossa ou má qualidade no atendimento.  Você já fez alguma reclamação?												
Sim <input type="checkbox"/>												Não <input type="checkbox"/>	
Se você respondeu "Sim". Quantas foram as vezes que você reclamou? _____													

24	Agora tente se lembrar do período dos últimos 12 meses.  Você comentou com familiares e/ou conhecidos sobre suas experiências em comprar na loja Alfa?												
Sim <input type="checkbox"/>												Não <input type="checkbox"/>	
Se você respondeu "Sim". Com quantas pessoas você já comentou sobre suas experiências em comprar na loja Alfa? _____ Obs: não sabendo o número exato faça uma estimativa													

25	Da próxima vez que você necessitar comprar algum produto oferecidos pela loja Alfa.  Qual é a probabilidade de que você venha a procurar a loja Alfa?												
Muito improvável retornar para comprar	←	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	→	Muito provável retornar para comprar

27	Quanto você, resolve por não comprar na loja Alfa  Qual é o motivo que o leva a comprar em outra loja? _____  Qual é o nome da outra loja? _____												
----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

<b>2 – Dados Pessoais (Marque um ‘X’ na opção correta)</b>			
<b>Sexo</b> <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	<b>Renda Familiar</b> <input type="checkbox"/> Até R\$ 500,00 <input type="checkbox"/> R\$ 501,00 a 1.000,00 <input type="checkbox"/> R\$ 1.001,00 a 1.500,00 <input type="checkbox"/> R\$ 2.001,00 a 2.500,00 <input type="checkbox"/> R\$ 2.501,00 a 3.000,00 <input type="checkbox"/> R\$ 3.001,00 a 3.500,00 <input type="checkbox"/> R\$ 3.501,00 a 4.000,00 <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 4.001,00	<b>Escolaridade</b> <input type="checkbox"/> Primário Incompleto <input type="checkbox"/> Primário Completo <input type="checkbox"/> Ensino Médio Incomp. <input type="checkbox"/> Ensino Médio Comple. <input type="checkbox"/> Superior Incompleto <input type="checkbox"/> Superior Completo <input type="checkbox"/> Pós-Graduação	<b>Estado Civil</b> <input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Casado / Amigado <input type="checkbox"/> Divorciado/Separado <input type="checkbox"/> Viuvo (a) <input type="checkbox"/> Outros
<b>Idade</b> <input type="checkbox"/> De 18 a 25 <input type="checkbox"/> De 26 a 33 <input type="checkbox"/> De 34 a 41 <input type="checkbox"/> De 42 a 49 <input type="checkbox"/> 50 anos ou mais			

**Acabou! Muito Obrigado.**

Se você desejar acrescentar qualquer informação ou comentário, solicite uma folha de papel.

## Apêndice C – Indicadores de desempenho

Para se fazer uma análise comparativa, entre os diferentes tipos de lojas existentes na empresa Alfa, elas foram agrupadas em cinco *clusters*, definidos a partir das reuniões com especialistas da área comercial da organização. O QUAD. 42 apresenta quais e como foram distribuídos estes *clusters*. Na coluna, representatividade no faturamento global é apresentado em cada linha, a representatividade das lojas participantes dentro do *cluster* que elas estão inseridas do conjunto de todas as lojas. O total apresentado no rodapé da coluna considera a representatividade das lojas participantes da amostra em relação ao faturamento da organização como um todo.

**QUADRO 42 – Clusters de lojas**

Número	Descrição	Lojas	Participação do <i>cluster</i> no faturamento (%)	Representatividade no faturamento global (%)
1	Loja de rua B.Hte	06,07,38,42,44,57	50,47	29,25
2	Loja de rua Vitória	03,11,29,31,73	13,25	55,20
3	Shopping B.Hte	12,16,17,25,58	19,72	50,86
4	Shopping Vitória	45,48	4,36	81,28
5	Interior	32,46,71	12,20	46,31
Totais ...			100	41,50

FONTE: Dados secundários extraídos no período agosto de 2004 a julho 2005.

A partir das informações obtidas no banco de dados da empresa Alfa, e tomando como base o período de doze meses que antecederam o início da coleta dos dados, agosto de 2004 à julho de 2005, foram calculados os seguintes indicadores: Rentabilidade Operacional, Venda média mensal por metro quadrado, Rentabilidade média mensal por metro quadrado e Desempenho. A metodologia utilizada para calcular estes indicadores será mostrada a seguir:

- Rentabilidade Operacional bruta – é percentual em relação a diferença entre a receita bruta de vendas e a soma das despesas operacionais bruta, pela receita bruta de vendas, considerando o período de doze meses que antecederam a pesquisa. Sendo que, na soma das despesas operacionais, são considerados: custo de aquisição das mercadorias, Imposto sobre Circulação das Mercadorias e Serviços (ICMS), Plano de

Integração Social (PIS), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins), despesas com pessoal, aluguel, condomínio e demais despesas da loja;

$$ROb = \frac{100 (Receita - Despesa)}{Receita}$$

- Venda média mensal por metro quadrado em (R\$) – é a razão entre o faturamento bruto, no período de doze meses que antecederam a pesquisa, pela área de venda em metros quadrados vezes doze;

$$Vm^2 = \frac{Receita}{Área * 12}$$

- Rentabilidade média mensal por metro quadrado em (R\$) – é a razão entre a receita bruta menos despesa bruta, considerando o período de doze meses que antecederam a pesquisa, pela área de venda em metros quadrados vezes doze;

$$Rm^2 = \frac{Receita - Despesa}{Área * 12}$$

- Desempenho – é a razão entre a diferença da receita bruta menos e despesa bruta de uma loja, pelo somatório das diferenças das receitas brutas e despesas brutas de todas as lojas, considerando o período de doze meses que antecederam a pesquisa.

$$D = \frac{100 * (Receita - Despesa)}{\sum (Receitas - Despesas)}$$

O QUAD. 43 apresenta os valores apurados por loja em ordem decrescente de desempenho. Sendo que, as medidas de rentabilidade apuradas por loja, foram agrupadas calculando-se a média ponderada, obtendo-se a representatividade da loja, no faturamento total das lojas participantes da pesquisa. Ou seja, a medida de desempenho trabalha a rentabilidade de cada

uma das lojas, comparando-a com a rentabilidade geral, a fim de servir como base de comparação. O QUAD. 44 apresenta os valores apurados por *cluster* em ordem decrescente de desempenho.

**QUADRO 43 – Indicadores de desempenho por loja**

Loja	Rentabilidade Operacional Bruta (%)	Venda Média Mensal Por m <sup>2</sup> (R\$)	Rentabilidade Média Mensal Por m <sup>2</sup> (R\$)	Desempenho (%)
25	13,64	657,87	73,12	17,51
06	16,97	404,60	56,66	16,45
44	13,17	301,67	28,79	8,66
07	11,77	318,13	26,86	7,61
17	17,57	891,75	120,97	7,09
57	15,18	503,81	58,55	6,23
12	6,43	519,69	17,56	4,74
38	10,17	157,81	10,15	4,62
42	13,51	435,72	55,99	4,24
71	7,65	329,32	15,52	3,85
73	4,87	507,42	16,93	3,50
16	8,60	560,59	44,84	3,26
58	4,64	582,47	25,42	3,13
31	5,33	332,95	14,28	2,43
03	4,25	203,26	-0,15	2,39
32	6,24	331,26	20,74	1,52
45	1,41	483,67	8,98	1,11
46	6,80	168,83	-1,76	0,93
48	1,81	927,26	33,47	0,60
11	0,35	172,69	-2,16	0,13
29	-2,28	410,88	-26,18	-1,03
Total ...				98,97

FONTE: Dados secundários extraídos no período agosto de 2004 a julho 2005.

**QUADRO 44 – Indicadores de desempenho por *cluster***

Cluster	Rentabilidade Operacional Bruta (%)	Venda Média Mensal Por m <sup>2</sup> (R\$)	Rentabilidade Média Mensal Por m <sup>2</sup> (R\$)	Desempenho (%)
1	13,85	350,95	39,81	47,81
5	7,14	307,92	14,63	35,73
3	10,27	630,45	54,54	7,42
4	1,53	614,72	16,21	6,30
2	2,66	325,02	0,65	1,71
Total ...				98,97

FONTE: Dados secundários extraídos no período agosto de 2004 a julho 2005.



## Apêndice D – Modelagem de equações estruturais

A modelagem de equações estruturais (MEE), segundo Hair et al. (2005), é uma evolução da modelagem multiequação originada dos princípios de mensuração da psicologia e sociologia, que engloba vários modelos, que são conhecidos por muitos nomes, dentre eles: análise de estrutura de covariância, análise de variável latente, análise fatorial confirmatória ou simplesmente análise LISREL. Esta técnica pode também ser utilizada como meio de estimar outros modelos multivariados, tais como: regressão, componentes principais, correlação canônica e Manova. Ela se distingue por suas características: (1) estimação de múltiplas e inter-relacionadas relações de dependência e (2) a habilidade para representar conceitos não observados nestas relações e explicar o erro de mensuração no processo de estimação. MEE fornece uma visão mais holística e sistemática do problema, permitindo uma transição da análise exploratória para a análise confirmatória. A formação básica da MEE em termos de equações é:

$$Y_1 = X_{11} + X_{12} + X_{13} + \dots + X_{1n}$$

$$Y_2 = X_{21} + X_{22} + X_{23} + \dots + X_{2n}$$

$$Y_m = X_{m1} + X_{m2} + X_{m3} + \dots + X_{mn}$$

(métrica)      (métricas, não métricas)

A MEE trabalha com uma terminologia própria, que será mostrada a seguir:

- Causalidade: é o princípio pelo qual causa e efeito são estabelecidos pela correlação entre duas variáveis, onde uma seja o resultado da outra, desde que haja forte apoio teórico.
- Confiabilidade: grau em que um conjunto de indicadores de construtos latentes são consistentes em sua mensuração, quanto mais inter-relacionados forem os indicadores mais eles serão confiáveis.
- Construto endógeno: construto ou variável que é dependente ou variável resultante em pelo menos um relacionamento causal.
- Construto exógeno: construto ou variável que atua exclusivamente como preditor ou causa para outros construtos ou variáveis do modelo.

- Erros de mensuração: graus em que as variáveis manifestas não descrevem perfeitamente o construto latente que se deseja medir. Os erros podem ocorrer em função de respostas imprecisas dadas pelos respondentes, principalmente quando, o indicador for um conceito mais subjetivo ou abstrato, tal como, o comportamento do consumidor perante um produto.
- Indicador / variáveis manifestas: é o valor observado usado para medir um conceito ou construto latente, que não pode ser medido de forma direta.
- Unidimensionalidade: é quando um conjunto de indicadores tem um traço inerente ou conceito comum.

Segundo Hair et al. (2005), a MEE, possibilita ao pesquisador acomodar múltiplas relações de dependências interrelacionadas em um modelo único. O uso da técnica se inicia com a especificação das relações estatísticas entre as variáveis, em função do modelo a ser estimado. Estas relações são representadas de forma pictórica através do diagrama de caminhos. Onde um construto é tipicamente representado por um oval, as setas retilíneas representam o impacto das variáveis independentes sobre as dependentes, as setas curvilíneas descrevem a correlação entre as variáveis e as setas de duplo sentido denotam relacionamento recíproco entre os construtos. O construto endógeno são aqueles em que uma ou mais setas retilíneas apontam para ele. Já os construtos exógenos, são as variáveis independentes, que não são ocasionadas por quaisquer outras variáveis do modelo, portanto, são aqueles que aparecem no diagrama sem nenhuma seta apontando para eles. Para fazer a análise de caminhos, deve-se partir de uma matriz de correlação ou covariância entre as variáveis analisadas duas a duas. O caminho composto entre este dois pontos, representa a força desta relação. Existem três regras para um caminho:

- depois de seguir adiante sobre uma seta, o caminho não pode retroceder novamente, mas o caminho pode seguir para trás quantas vezes forem necessárias antes de seguir adiante;
- o caminho não pode ir através da mesma variável mais de uma vez;
- o caminho pode incluir apenas uma seta curvada.

Ainda segundo estes mesmos autores, a implementação da técnica de MEE é composta por sete estágios, descritos a seguir.

### **Estágio 1**

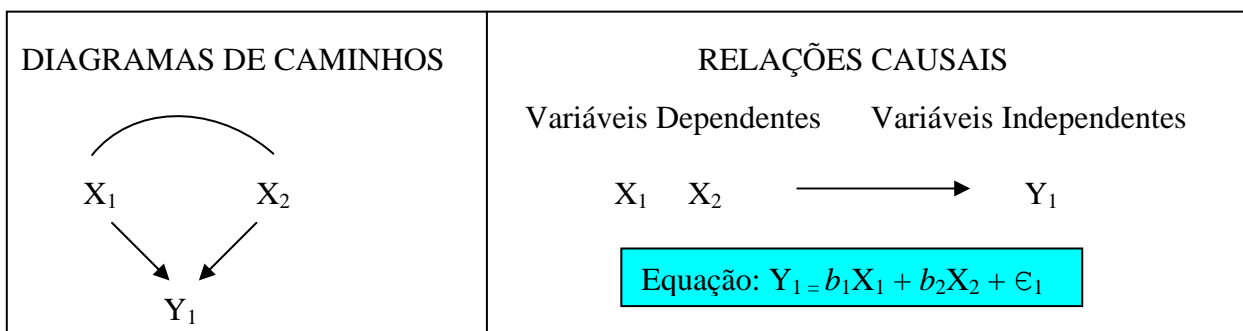
Desenvolver um modelo teórico – Avaliar qual a estratégia de modelagem irá trabalhar, podendo optar pela análise confirmatória, proposição de modelos alternativos ou desenvolvimento de novos modelos. O pesquisador deverá também trabalhar a base da MEE, que são as relações causais, ou seja, o que uma mudança em uma variável pode causar de efeito em uma outra variável relacionada. Sendo que, a sustentação destas causalidades são fundamentadas em justificativas teóricas, e baseadas em quatro critérios: (1) associação suficiente entre as variáveis, (2) antecedência temporal de causa *versus* efeito, (3) falta de variáveis causais alternativas e, (4) base teórica para esta relação.

### **Estágio 2**

Construir um diagrama de caminhos para expressar as relações causais preditivas, entre as variáveis dependentes e independentes, e as associativas, correlações entre construtos e indicadores. Devem-se definir quais são os construtos exógenos e os endógenos, fazendo as conexões das relações nos diagramas de caminhos, tendo como objetivo modelar o menor número de caminhos causais ou correlações entre os construtos, desde que sejam teoricamente justificados.

### **Estágio 3**

Após fazer o esboço do modelo teórico e representá-lo através do diagrama de caminhos, deve-se expressar o modelo em termos mais formais através: das equações estruturais que conectam os construtos; da definição do modelo de mensuração que especifiquem quais variáveis medem quais construtos e; da construção de um conjunto de matrizes que indiquem as correlações teorizadas entre os construtos. O procedimento de tradução do diagrama de caminhos em equações estruturais é direto, em que cada construto endógeno se transforma em uma equação, onde todas as variáveis previstas (que podem ser tanto as exógenas quanto as endógenas) que apontam para o construto em questão participam. Para cada efeito gerado por uma variável prevista, é estimado um coeficiente, representado pela letra (  $b$  ). É adicionado na equação um termo (  $\epsilon_i$  ), que representa a soma dos efeitos do erro de especificação e o erro aleatório de mensuração, conforme mostrado na FIG. 23.



**FIGURA 23 – Transformação do diagrama de caminhos em equações estruturais**

FONTE: Elaborado pelo autor da dissertação

Deve-se ainda, explicar a confiabilidade dos construtos, a partir das medidas dos itens isolados, do uso das escalas validadas e da análise dos dois estágios anteriores.

#### Estágio 4

Neste estágio, cabe avaliar o tipo de matriz de entrada e a estimação do modelo proposto. A MEE trabalha apenas a matriz de variância-covariância ou de correlação com os dados de entrada, que buscam encontrar um padrão de relações perante os dados da amostra. O modelo de mensuração especifica quais indicadores correspondem a cada construto. A técnica se caracteriza por ser mais sensível às características de distribuição dos dados, particularmente ao desvio da normalidade multivariada.

Segundo Hair et al. (2005), três fatores importantes devem ser levados em consideração: dados perdidos, tamanho da amostra e técnicas de estimação.

- Os dados perdidos - Podem ter um profundo impacto sobre o cálculo da matriz de dados de entrada. O mais comum é adoção do método indireto, no qual a matriz de entrada é estimada usando uma parte ou toda a informação disponível.
- Tamanho da amostra - Influencia a capacidade do modelo corretamente estimado. Considera-se uma proporção mínima de cinco respondentes para cada parâmetro estimado, sendo dez o valor mais adequado, podendo chegar a 15, quando os dados violam as suposições de normalidade multivariadas.
- Técnicas de estimação – As principais técnicas são as seguintes: *Maximum Likelihood*, adequada para amostras dentre 100 a 200 casos, quando o pressuposto de normalidade multivariada é alcançado. As demais técnicas tentam contornar as violações de

normalidade, são elas: *Generalized Least Squares*; *Unweighed Least Squares*; *Scale-Free Least Squares* e *Asymptotical Distribution Free*.

### **Estágio 5**

Neste estágio, o pesquisador tem como objetivo alcançar o ajuste aceitável do modelo, com amplo número de graus de liberdade, pois isto indica a capacidade de generalização do modelo. O grau de liberdade corresponde ao número total de indicadores menos o número de coeficientes estimados, devendo sempre ser maior que zero, pois caso contrário existe um problema de identificação, que deve ser corrigido, definindo-se uma restrição para eliminar alguns dos coeficientes estimados.

### **Estágio 6**

Nesta etapa deve-se, avaliar os critérios de adequação do ajuste do modelo, *goodness-of-fit*. Devem ser observados se existem estimativas incorretas, dentre elas: variância dos erros negativos ou variâncias dos erros não significativos para qualquer construto; coeficientes padronizados excedendo ou muito próximos de um; erros-padrão muitos elevados associados com coeficientes estimados. Havendo estimativas violadas, deve-se fazer a adequação do ajuste do modelo, através das: medidas de ajuste absoluto; medidas de ajuste incremental; medidas de ajuste de parcimônia. Sendo que, as medidas de ajuste absoluto, fornecem informações sobre o ajuste estrutural e de mensuração do modelo. As medidas de ajuste incremental comparam o modelo proposto com outro modelo especificado pelo pesquisador. Enquanto que, as medidas de parcimônia adequam as medidas de ajuste, fornecendo uma comparação entre modelos com diferentes números de coeficientes estimados. Finalmente, deve-se avaliar a significância estatística dos coeficientes estimados para as relações causais hipotetizadas.

### **Estágio 7**

Neste último estágio cabe a interpretação dos coeficientes estimados, além de empreender, caso necessário, modificações no modelo para melhoria do ajuste. Na MEE os coeficientes padronizados, que podem ser interpretados como coeficientes betas padronizados na regressão, têm variância igual e um valor máximo de um. Sendo assim, coeficientes que têm

seu valor próximo de zero têm pouca influência e em contrapartida, aqueles que têm o seu valor próximo de um, implica em uma alta importância nos relacionamentos causais entre as variáveis. Ou seja, os coeficientes padronizados indicam a importância relativa dos construtos como preditores de um outro construto.

#### QUADRO 45 – Síntese das medidas de ajuste

Medidas de Ajuste Absoluto	$X^2$	<b>Qui-quadrado</b> - A hipótese nula do teste é de que a matriz de dados observada é igual a estimada pelo modelo. O nível de 0,05 é o mínimo de significância aceita, indicando que não há evidências para se rejeitar a hipótese nula.
	$X^2/df$	<b>Qui-quadrado pelos graus de liberdade</b> - Refere-se à discrepância mínima dividida pelos graus de liberdade. Altos valores significam que a matriz de covariância observada difere da estimada consideravelmente. O ponto de corte considera aceitável valores menores ou igual a 5.
	GIF	<b>Índice de <i>Goodness-of-fit</i></b> – Esta medida varia entre zero e um, sendo que o valor 0 significa ajuste ruim e 1 ajuste perfeito, representado o grau de ajuste geral. Recomenda-se um valor $\geq 0,80$ para aceitabilidade do modelo proposto.
	RMSR	<b>Raiz quadrada das médias dos resíduos</b> - Entre a matriz de entrada observada e predita.
	RMSEA	<b>Raiz do erro quadrático médio</b> – É uma medida que tenta corrigir a tendência da estatística de qui-quadrado ser rejeitada em modelo com amostras grandes. Valores $\leq 0,08$ são considerados aceitáveis.
Medidas de Ajuste de Parcimônia	PNFI	<b>Índice de ajuste parcimonioso normalizado</b> – É uma medida utilizada para comparar modelos alternativos. Diferenças de 0,06 a 0,09 indicam diferenças substanciais entre os modelos.
	PGFI	<b>Índice <i>Goodness-of-fit</i> parcimonioso</b> - Esta medida varia entre 0 e 1, sendo que, quanto mais próximo de 1 maior a parcimônia do modelo.
	AIC	<b>Critério de informação de Akaike</b> – É uma medida de comparação entre modelos com número de construtos diferentes. Valores próximos de zero indicam alta parcimônia e maior ajuste.

Medidas de Ajuste Incremental	AGFI	<b>Índice de <i>Goodness-of-fit</i> ajustado</b> – É uma extensão do GFI, ajustado dos graus de liberdade do modelo proposto, pelos graus de liberdade do modelo nulo. Valores $\geq 0,90$ garantem a adequação do modelo.
	TLI	<b>Índice de Tucker-Lewis</b> - Normalmente é utilizado para comparar modelos alternativos. O valor mínimo para uma boa adequação deve ser 0,90.
	NFI	<b>Índice de ajuste normalizado</b> – Esta medida faz uma comparação relativa do modelo proposto com o modelo nulo, variando entre zero e um. Recomenda-se um valor $\geq 0,90$ para considerar o modelo bem ajustado.
	CFI	<b>Índice de ajuste comparativo</b> – É uma medida de não centralidade, que representa um índice de comparação entre o modelo estimado e o modelo nulo. O valor varia de 0 a 1, sendo que, quanto mais próximo de 1, maior o ajuste alcançado.

FONTE: ARBUCKLE & WOTHKE 1999.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)



[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)