

# Medidas de Satisfação dos Clientes pelas Perspectivas: Linear e Sistêmica.

## Resumo

A partir da década de 90, os recursos tecnológicos converteram-se em commodities. Desde então, tais recursos não representam mais diferenciações competitivas expressivas. Por esta razão, os processos organizacionais foram redimensionados pelas organizações, visando atender um novo ciclo das exigências dos Clientes. Isto porque, entender e atender as expectativas e as percepções dos clientes passou a ser metas precípuas das organizações que buscam atingir a longevidade existencial. No entanto, este processo é desafiador e complexo, pois tem um caráter subjetivo, mutatório e de difícil mensuração. Inserido nestes enfoques é que o presente artigo trata de três dimensões de satisfação de clientes, quais sejam: o ambiente organizacional, os produtos comercializados e os serviços prestados, através do cruzamento das seguintes modelos: o modelo de serviços descrito por Fitzsimmons; o modelo dos 5 GAP's; os preceitos de Kotler; e, o diagrama de Venn-Euler. Os procedimentos metodológicos usados mesclaram: a pesquisa exploratória, a abordagem descritiva com amostragem probabilística, a predominância da análise quantitativa, através de equação estrutural, propondo-se a técnica da abordagem sistêmica de análise do comportamento dos clientes. Foram entrevistados 379 clientes de um Supermercado Catarinense, por meio de entrevista estruturada. Os dados indicaram a variação de 20,6%, entre a análise linear e a análise sistêmica da satisfação dos clientes entrevistados.

Palavras-chave: Medidas de Satisfação de Clientes, Equação Estrutural, Supermercado.

## 1 Introdução

A partir da década de 90, as organizações adotaram estratégias *com foco no Cliente*. Desde então, os recursos tecnológicos, deixaram de ser diferenciais competitivos e converteram-se em *commodities*, acessíveis a todos que tivessem se credenciados ao seu acesso. Dentro deste cenário, novos paradigmas de gestão fizeram-se necessários. Os processos de trabalho foram redimensionados, buscando atender às expectativas dos Clientes e, conseqüentemente, sua satisfação.

A elevação da competitividade, em especial no setor varejista, fez emergir a necessidade de se visualizar o cliente como sinônimo da própria existência da organização, independente do setor de atuação, isto é, na comercialização de produtos e/ou na prestação de serviços. Satisfazer as necessidades dos clientes e superar as suas expectativas deixou de ser uma opção, para se caracterizar como o grande diferencial de sobrevivência e do crescimento daquelas organizações que almejam a longevidade nos negócios. Desta maneira, a busca pela satisfação dos clientes constituiu-se em área estratégica de marketing que requer o permanente monitoramento. Assim, a identificação da satisfação do cliente ganhou espaço em todos os quadrantes das organizações, através de investigação sistêmica que permitisse identificar os pontos positivos que mereçam reforços e os pontos críticos que requeiram medidas corretivas.

No entanto, a identificação da satisfação do cliente requer muita sapiência, pois este processo se constitui em um desafio, pelo seu caráter subjetivo, mutatório e de complexa mensuração, haja vista que as necessidades dos consumidores se alteram com facilidade. Até

mesmo, porque entender as mudanças requer o acompanhamento contínuo das variáveis, que compõem o conjunto de percepções em relação ao ambiente organizacional, os produtos comercializados e os serviços prestados. Razões pelas quais, resolveu-se aplicar modelos de identificação da satisfação dos clientes, mas visando a aplicação de uma abordagem sistêmica que permitisse diagnosticar a capacitação e desenvolvimento do corpo funcional. Isto porque no segmento supermercadista, o serviço tem papel fundamental na formatação da imagem institucional, refletindo na percepção de satisfação dos Clientes.

Para tanto, o tema foi examinado através da combinação metodológica de *pesquisa exploratória; estudo de caso; pesquisa descritiva com corte transversal; amostragem probabilística aleatória simples*, com *análise quantitativa e qualitativa*. Para coleta de dados, utilizou-se técnica de entrevista pessoal estruturada, não disfarçada, com questões abertas e fechadas, aplicada a 379 consumidores de um supermercado em Santa Catarina.

Para fundamentação teórica, empregou-se: preceitos de Kotler, quanto à satisfação e insatisfação dos Clientes; o *Modelo dos 5 GAP's* de Berry *et al.*, para *análise de divergências das expectativas de serviços esperados e percebidos*; análise do *Pacote de Serviços* de Fitzsimmons, para o enquadre das categorias estudadas, o *Diagrama de Venn-Euler*, com a *teoria dos Conjuntos*, estabelecendo relação entre as variáveis e, a partir do modelo da *equação estrutural*, o estudo sugere a criação de um índice de satisfação do Cliente, baseado na diferença relativa entre as expectativas desejadas e as adequadas, nas categorias estudadas.

## 2 Fundamentação Teórica

Detectar, analisar e interpretar níveis de satisfação dos Clientes constitui-se em desafios crescentes. Haja vista, que tais preceitos são subjetivos, dinâmicos e mutatórios tornando complexa a sua mensuração. Sobre esta questão a literatura especializada oferece conceitos e variáveis adjacentes que endereçam o tema à análise do ambiente organizacional. Dentro deste raciocínio, Kotler (1998, p. 53-54) advoga que “[...] a satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas. Se o desempenho ficar longe das expectativas, o consumidor estará insatisfeito. Se o desempenho atender às expectativas, o consumidor estará satisfeito e se excedê-las estará altamente satisfeito ou encantado”. Complementa o autor, destacando que a busca é pela “[...] alta satisfação, porque clientes apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar quando surgir uma melhor oferta”.

Lewis e Littler (2001, p. 269), por sua vez, argumentam que os Clientes “[...] estão crescentemente conscientes das ofertas alternativas, em relação aos serviços e às organizações fornecedoras, e também dos padrões crescentes dos serviços. Conseqüentemente, suas expectativas crescem e eles tornam-se mais críticos à qualidade dos serviços recebidos”. Por isso, nas palavras de Kotler (1998, p. 27), é necessário criar “[...] serviços surpreendentes fundamentado na visão da empresa em relação ao consumidor e ao mercado”.

Corroborando com estes preceitos, Lewis e Littler (2001, p. 270) argumentam que:

*[...] a lealdade do consumidor decorre de sua satisfação. Cuidar dos consumidores atuais possibilita gerar mais negócios e levar à atração de novos consumidores em decorrência da comunicação positiva boca a boca. A retenção do cliente é mais eficaz em termos de custo do que a tentativa de atrair novos clientes.*

Estudos sobre os níveis de satisfação de clientes mostram que “[...] enquanto os consumidores ficam insatisfeitos com uma em quatro compras, menos de 5% deles

*reclamarão, embora recomende que não é aconselhável utilizar nível de reclamação como parâmetro de medida de satisfação*” (KOTLER, 1998, p. 54). Por esta razão é que empresas pró-ativas realizam de tempos em tempos o estudo da satisfação dos seus clientes, objetivando a mensuração, através de atributos, tais como: *muito satisfeito; satisfeito; indiferentes; insatisfeitos ou muito insatisfeitos* em relação a vários aspectos de desempenho da empresa. Tais empresários acreditam que a satisfação do cliente redundará no sucesso da competitividade de forma integrada.

Neste sentido Kotler (1998, p. 55-56), diz que a relevância da interação departamento e coordenação das várias atividades é que se constituem em *administração dos processos-núcleos do negócio*. Neste caso, incluem-se o processo de serviços aos clientes, em que “[...] *Todas as atividades envolvidas na facilidade de acesso dos clientes às pessoas adequadas dentro da empresa para receberem serviços rápidos e satisfatórios, respostas às dúvidas e soluções de problemas*”. Isso porque, complementa o autor, o cliente está cada vez mais informado de seu real poder como agente de compra percebe os efeitos das reclamações. Por seu turno, empresas, “[...] *descobrem que é necessária uma verdadeira revolução interna nos seus procedimentos e processos para assumir, de fato, a valorização do cliente como um príncipe e uma filosofia de trabalho*” (KOTLER, 1998, p. 56).

Dentro deste mesmo raciocínio, Donadão (1984, p. 468-471) argumenta que, embora seja intenção das organizações elegerem o cliente como sua principal razão de ser, o principal desafio é a implantação de ações que levem à sua efetividade, ressaltando que áreas críticas, que denominam “*área de fronteira*”, podem tornar-se pontos críticos, ou seja, distanciam entre si o discurso, a intenção e a prática. Este argumento também é defendido por Berry *et al.* (apud. MARTINS; LAUGENI, 2003, 417), através do denominado “*Modelo dos 5 GAP’s*”, que é abordado de forma detalhada na seqüência o presente artigo.

Vários fatores interferem na visualização do cliente sobre sua satisfação percebida. Neste sentido destaca Degen (1989, p. 132), que “[...] *Um cliente satisfeito é um multiplicador de referências positivas, indicando nosso estabelecimento para outros potenciais clientes*”. Diz que “[...] *A principal razão do fracasso de muitos negócios foi à falta de conhecimento, por parte do empreendedor, sobre o que realmente queriam os seus clientes. Não adianta imaginar um negócio e esperar que agrade aos clientes; é preciso ter certeza, e esta só se consegue, conhecendo bem os clientes e as suas necessidades*” (DEGEN, 1989, p. 132).

Ele segue o raciocínio, alertando que a satisfação dos clientes passa necessariamente por identificar suas necessidades, salientando que:

*[...] Por definição todo negócio deve atender às necessidades de consumidores, mediante oferta de algum produto ou serviço, pelo qual eles estão dispostos a pagar. Portanto a fórmula mais direta para identificar oportunidades de negócios é procurar necessidades que não estão sendo satisfeitas e desenvolver produtos ou serviços para satisfazê-las, a um custo que os consumidores estejam dispostos a pagar”* (DEGEN, 1989, p. 22).

Sendo assim, uma compreensão profunda das necessidades dos Clientes, através de Pesquisas, leva a organização a cumprir requisitos que resultam na satisfação e fidelização dos clientes. Assim, conforme sublinham Lewis e Litler (2001, p. 189),

*“... é necessário o comprometimento de sua administração e a criação de uma cultura apropriada. A cultura organizacional pode exigir mudanças destinadas a influenciar a orientação dos funcionários em relação à empresa e de todas as pessoas da empresa em relação aos consumidores”*.

## 2.1 Modelo de Fitzsimmons ou Critério de Avaliação de Serviços

Para Fitzsimmons (2000, p. 45), a matriz que concentra as expectativas dos clientes, pode ser estruturada conforme o critério de avaliação do *Pacote de Serviços*, que segundo o autor é definido como “[...] conjunto de mercadorias e serviços que são fornecidos em um ambiente”. Este modelo é balizador da análise dos dados do presente artigo, haja vista que o conjunto proposto consiste das características descritas no Quadro 1:

Variáveis	Significado	Exemplo
<i>Instalações de Apoio</i>	<i>Recursos Físicos</i>	<i>Aparência do Prédio, Jardins, etc.</i>
<i>Bens Facilitadores</i>	<i>Aquilo que o consumidor comprou ou adquiriu</i>	<i>(Variedade, Qualidade, Preço, Ofertas), ex.: Sabonetes, carnes, etc.</i>
<i>Serviços Explícitos</i>	<i>É o próprio serviço</i>	<i>Cortesia, Rapidez, no atendimento, aconselhamento Correto, dentre outros.</i>
<i>Serviços Implícitos</i>	<i>É a parte do serviço que possibilita benefícios psicológicos</i>	<i>Segurança, ambiente agradável, dentre outros.</i>

QUADRO 1 - Fatores relacionados ao Nível de Satisfação do Cliente.

Fonte: Adaptada de Fitzsimmons, 2003, p. 45-47.

Os elementos da matriz são complementares entre si e percebidos pelos Clientes, de forma conjunta. Nesta base, formam o julgamento do *pacote de serviços*, portanto, inferem na expectativa e percepção do cliente, nos graus de sua satisfação, sendo um fator significativo para a análise sistêmica do cliente.

## 2.2 O Modelo dos 5 GAP's ou Expectativas Esperadas e Percebidas pelos Clientes

O Modelo, conforme se vê na Figura 1, instituído por Berry, Zeithami e Parasuraman (apud MARTINS; LAUGENI, 1998, p. 417) foi desenvolvido para avaliar os níveis de expectativas e de percepções dos consumidores e propõe identificar [...] *divergências que existem dentro da empresa e entre a empresa e o cliente e que resultam em má qualidade de serviços*. Para Martins e Laugeni (1998) este modelo tem os seguintes eventos:

**GAP 1:** *Divergência entre a expectativa do cliente e o que a empresa ou o prestador do serviço entendeu como sendo a expectativa do cliente.*

**Motivo:** *Má investigação das necessidades do cliente e comunicação deficiente com o cliente e dentro da empresa.*

**GAP 2:** *Divergência entre o entendimento da empresa e as especificações que elabora para atender o cliente.*

**Motivo:** *Falta de compromisso com a qualidade; falta de metodologia no estabelecimento de especificações e dificuldade em perceber se é possível, a execução do serviço.*

**GAP 3:** *Divergência entre as especificações elaboradas e o serviço gerado.*

**Motivo:** *Falta de conhecimento para realizar o serviço; falta de trabalho em times e problemas de relacionamento e de motivação.*

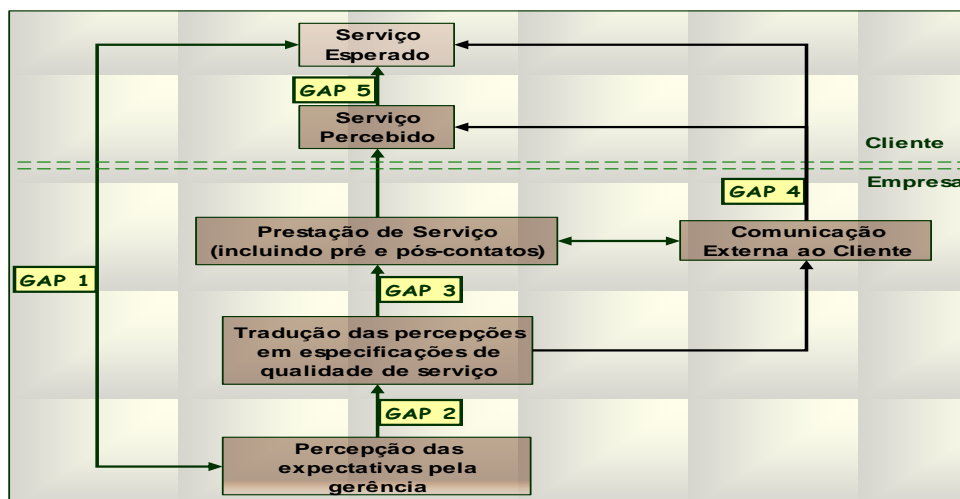
**GAP 4:** *Divergência entre o serviço gerado e a comunicação externa ao cliente*

**Motivo:** *Desconhecimento quanto ao andamento dos trabalhos; falta no controle das operações; comunicações inadequadas e motivação para exagerar a realidade.*

**GAP 5:** *Divergência entre o serviço esperado e o serviço fornecido.*

Tudo porque, nas palavras de Berry (apud LEWIS; LITTLER, 2001, p. 189), “Geralmente, as expectativas dos consumidores são razoáveis, mas variam, dependendo das

circunstâncias e da experiência, e surgirão no decorrer do tempo. Além disso, os consumidores têm zonas de tolerância, que é a diferença entre as expectativas desejadas e as adequadas”.



**FIGURA 1: Modelo dos 5 GAP's de Zeithami, Parasuraman e Berry.**  
**Fonte: Adaptado de Fitzsimmons, 2003, p. 252.**

A somatório destas razões leva ao resultado final, que é o **GAP 5**. Para o *Aperfeiçoamento da Qualidade nos Serviços*, Martins (1998), propõe um *Check List*, onde relaciona cinco itens básicos, que devem ser verificados para o aperfeiçoamento da melhoria. Cada item é examinado, corrigido e alinhado, implementando a seguir, o *processo de melhoria contínua*, fundamentado no *Ciclo de Qualidade de Deming* (1998), (TQC) : *Plan* → *Do* → *Check* → *Act*, que correspondem à:

- Item 1:** A percepção dos clientes é a de que os serviços atendem e superam as expectativas?
- Item 2:** A empresa entende precisamente as necessidades do cliente?
- Item 3:** Há procedimentos padronizados e implantados para a geração do serviço ao cliente?
- Item 4:** Os serviços fornecidos atendem ou superam o esperado?
- Item 5:** O cliente recebe informações claras e precisas sobre o serviço?

Em qualquer item deve-se sempre corrigir os eventuais problemas e implementar o ciclo de melhoria. A partir do *Modelo dos 5 GAP's* e do *Modelo de Equação estrutural*, propõe-se instituir uma forma para mensurar o nível de satisfação do Cliente, conhecendo-se a diferença relativa entre as expectativas desejadas e as adequadas, e com isso, tomar medidas corretivas no sentido de reverter e minimizar o hiato existente.

### 2.3 Modelo Hipotético da Pesquisa para Abordagem Sistêmica

Na fase exploratória do estudo, foram identificadas em fontes secundárias, algumas pesquisas de satisfação de Clientes. Tais estudos contemplam uma análise reducionista, na medida em que, atribuem resultados de satisfação/insatisfação aos componentes pesquisados, de forma compartimentada, não os integrando ou correlacionando-os. A partir daí, buscou-se uma nova perspectiva de análise holística, por entender que a percepção de satisfação/insatisfação do cliente e sua inferência, entre esperado (antecedente) e o oferecido (consequente), ocorre num ambiente complexo de interações e associações.

Para tanto, empregou-se preceitos de Kotler (1998), quanto ao entendimento de *satisfação/insatisfação*, e os cinco níveis de mensuração: *muito satisfeito* (excelente); *satisfeito* (Bom); *indiferentes* (satisfatório); *insatisfeitos* (ruim) ou *muito insatisfeitos*

(péssimo); em relação ao desempenho da empresa. Ressalte-se que, os níveis de mensuração entre parênteses, correspondem aos inquiridos aos respondentes na presente pesquisa. Desta forma ponderou-se: **Cliente Satisfeito** é representado pela somatória das avaliações **Bom e Excelente** e **Cliente Insatisfeito**, o somatório das avaliações **satisfatório, ruim e péssimo**.

Para análise dos resultados e em complemento às proposições de Kotler, utilizou-se ainda, dois pilares teóricos: o *Modelo dos 5 GAP's*, especificamente o *GAP 5 - divergência entre o serviço esperado e o serviço fornecido*, e o Diagrama de Venn-Euler com a *teoria dos Conjuntos*, que segundo Lipschutz (1972), [...] *é um meio simples e instrutivo de ilustrar as relações existentes entre conjunto*. Desse modo, permite uma visão sistêmica dos resultados da pesquisa.

## 2.4 Modelo de Equação Estrutural

Segundo Greatorex (apud LEWIS & LITTLER, 2001, p.204), os Modelos de Equações Estruturais [...] reúnem os métodos de pesquisa de maneira holística. Os relacionamentos hipotéticos entre as variáveis são representados em uma rede de caminhos causais e funcionais, [...] os procedimentos de cálculo envolvem a estimativa empírica dos relacionamentos entre as variáveis latentes e a estimativa específica conjunta destes relacionamentos.

Deste modo, o uso da equação estrutural neste estudo, tem o propósito de estimar o **GAP5**: Divergência entre o serviço esperado e o serviço fornecido, em relação ao desejo da empresa, objetivando verificar a diferença relativa entre as expectativas desejadas e as adequadas, nas categorias estudadas, distribuídos proporcionalmente pelo número de Clientes, usuários da organização, subtraídos da meta aspirada por ambos, que é 100% de satisfação. Assim, o índice foi obtido pela fórmula:

$$\text{GAP} = 100\% - ((E_{(\%)}) + B_{(\%)}) - (S_{(\%)} + R_{(\%)} + P_{(\%)})$$

Onde:

$E_{(\%)}$  => *Frequência Relativa ao Conceito Excelente*

$B_{(\%)}$  => *Frequência Relativa ao Conceito Bom*

$S_{(\%)}$  => *Frequência Relativa ao Conceito Satisfatório*

$R_{(\%)}$  => *Frequência Relativa ao Conceito Ruim*

$P_{(\%)}$  => *Frequência Relativa ao Conceito Péssimo*

$100\%$  => *Representam a Meta da Empresa e Cliente (Satisfação Máxima)*

Numa fórmula reduzida:

$$\text{GAP5} = 100\% - (S - I)$$

Onde:

$S$  => *Frequência Relativa de Clientes Satisfeitos*

$I$  => *Frequência Relativa de Clientes Insatisfeitos*

A amplitude do *GAP* (hiato) varia numa escala de 0% a 200%. Considerando-se a hipótese de inexistência do hiato, ou seja,  $\text{GAP} = 0\%$ , todos os Clientes estariam *altamente satisfeitos ou encantados*. Por outro lado, um  $\text{GAP} = 100\%$ , indica que 50% dos Clientes, estariam satisfeitos e a outra metade, insatisfeitos. Considerando-se,  $100\% < \text{GAP} \leq 200\%$ , indica que existem mais Clientes *insatisfeitos* do que *satisfeitos*.

Pressupõe-se que a diminuição do *GAP*, deva reduzir possíveis reclamações e fidelizar o Cliente, ou seja, aumenta a expectativa de recompra dos mesmos. Logo, quanto menor o *GAP*, maior a resposta positiva dos Clientes com relação à Empresa.

### 3 Procedimentos Metodológicos

Os procedimentos metodológicos adotados foram, a combinação múltipla de métodos e técnicas, como: *Pesquisa exploratória* no entender de Malhotra (2001, p. 106) tem por objetivo o aprofundamento do tema para fornecer *critérios de compreensão*. *O Estudo de Caso* foi o método adotado. Este método, no entender de Mattar (2001, p. 22), objetiva, “[...] gerar hipóteses e não verificá-las, além de possibilitar a ampliação dos conhecimentos sobre o problema em estudo”. O estudo de caso foi realizado em um supermercado catarinense de médio porte, localizado na Região Metropolitana de Florianópolis (SC).

A técnica de análise foi a *Pesquisa Descritiva*. Sobre a referida técnica preceitua Malhotra (2001), trata-se de um procedimento metodológico que se aproxima da pesquisa conclusiva, pois objetiva “[...] a descrição de algo, normalmente características ou funções do mercado, como, [...] as percepções dos consumidores com relação à empresa e seus produtos”. Adotou-se a concepção de estudo de *corte transversal (ad hoc)* no qual, assevera Richardson (1999, p. 148), são “[...] os dados são coletados em um ponto no tempo, com base numa amostra selecionada para descrever uma população, nesse determinado tempo; *amostragem probabilística aleatória simples, sobre o fator populacional da cidade*”.

O tratamento dos dados foi feito pelas análises quantitativas e qualitativas. A *análise quantitativa* para Richardson (1999, p.70), “[...] caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto das modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas”, estimando-se assim, as porcentagens de satisfação das variáveis selecionadas. Já a análise qualitativa, salienta Richardson (1999, p. 70) “[...] pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados”, constituindo-se pela análise de percepções e satisfação dos clientes da organização supermercadista analisada.

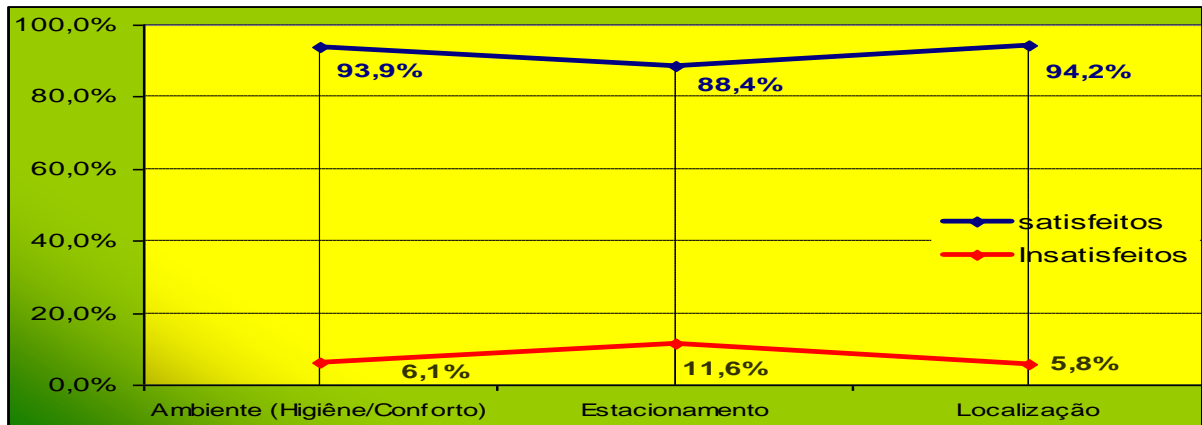
Os atributos analisados foram divididos em três categorias, quais sejam:

- *Em relação à categoria ambiente: higiene e conforto, estacionamento e localização;*
- *Em relação à categoria Serviços: entrega das compras, atendimento dos caixas, percepção da fila, atendimento demais setores, higiene e limpeza, quantidade de caixas, condições de pagamento e horário de atendimento; e,*
- *Já em relação à categoria produtos: preços, ofertas, qualidade, facilidade de encontrar e variedade oferecida.*

### 4 Apresentação e Análise dos Dados

Como já foi mencionado nos procedimentos metodológicos adotados no presente estudo, na Categoria Ambiente foram analisados os seguintes procedimentos organizacionais: a higiene e conforto no estabelecimento analisado; a área disponibilizada para estacionamento dos veículos dos clientes; e, localização territorial do empreendimento supermercadista estudado. Vale destacar que o critério higiene e conforto estão associados a todo o ambiente do supermercado e não somente aos colaboradores envolvidos no processo de atendimento.

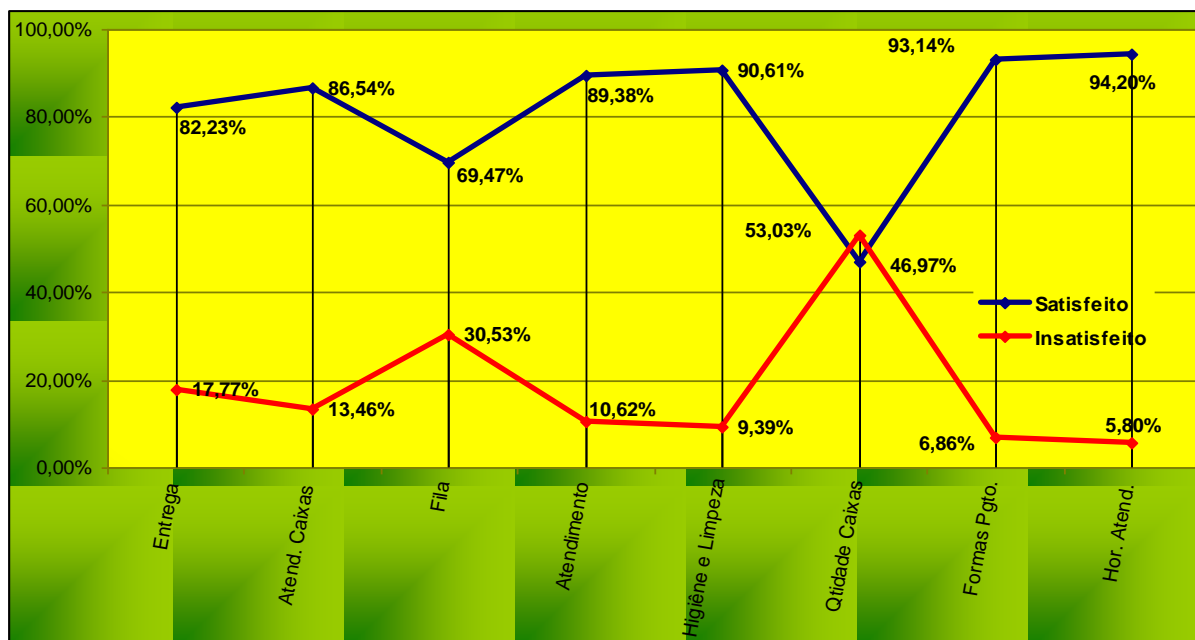
Destas análises e cruzamentos de informações foi possível identificar um **GAP de 5,8%**, que sugere um nível de *alta satisfação* dos clientes *ou clientes encantados*. Este índice surgiu da média simples do composto analisado, conforme se pode visualizar na Figura 2.



**FIGURA 2: Satisfação dos Clientes em Relação à Categoria Ambiente (Instalações de Apoio)**  
 Fonte: Dados Primários 2005.

A outra categoria estudada se aos serviços prestados pelo supermercado analisado. Neste quesito o foco se centrou na posição dos clientes em relação a: entrega das compras na residência do cliente; o atendimento e presteza dos caixas na hora de repasse dos produtos; percepção da fila e as insatisfações inerentes ao cliente nos casos delas não andarem a contento, os atendimentos complementares nos demais setores no interior do supermercado, como panificadora, açougue, dentre outros; a higiene e limpeza no interior do estabelecimento que pode contribuir com noção de segurança na qualidade dos produtos adquiridos; bem como em relação à quantidade de caixas, condições de pagamento e horário de atendimento.

Os dados sobre esses quesitos apontaram um **GAP de 62,3%**, indicando um nível considerável de *clientes satisfeitos*. Mesmo assim, vale destacar que no quesito quantidade de caixas, o **GAP atingiu 106%**, sinalizando para um elevado nível de *clientes insatisfeitos*. Esta constatação pode contribuir para a tomada de decisão dos gestores da empresa estudada, no sentido de minimizarem essa posição de satisfação adversa apontada pelos clientes, como pode ser contatado na Figura 3.

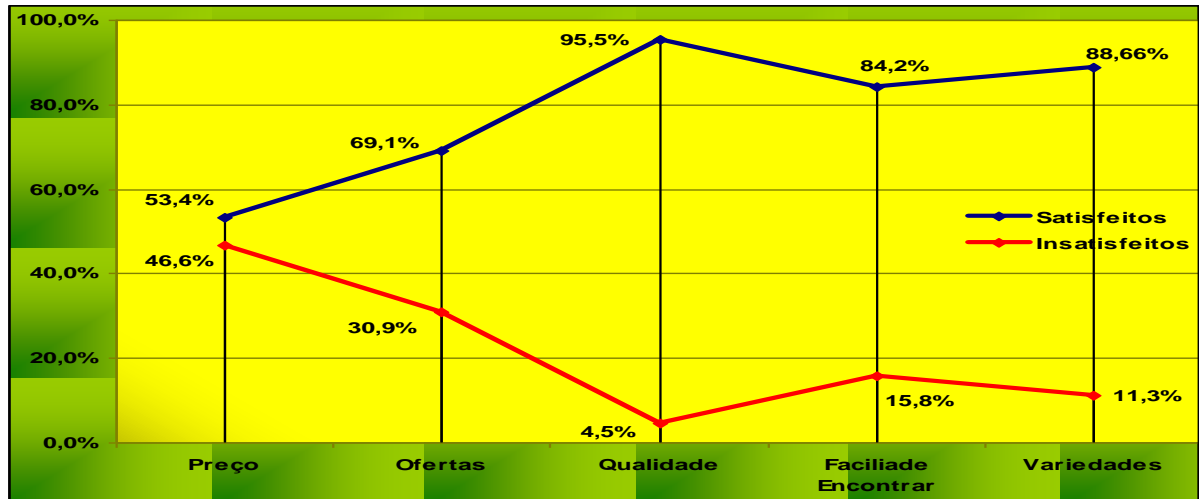


**Figura 3: Satisfação dos Clientes: Variáveis da Categoria Serviços**  
 Fonte: Dados Primários 2005.

Por sua vez, na categoria produtos os quesitos analisados foram os seguintes: preços, ofertas, qualidade, facilidade de encontrar os produtos na prateleira e a sua variedade



oferecida. Nesta categoria o **GAP** foi de **16,9%**, indicando um nível de mensuração como de clientes satisfeitos (FIGURA 4).



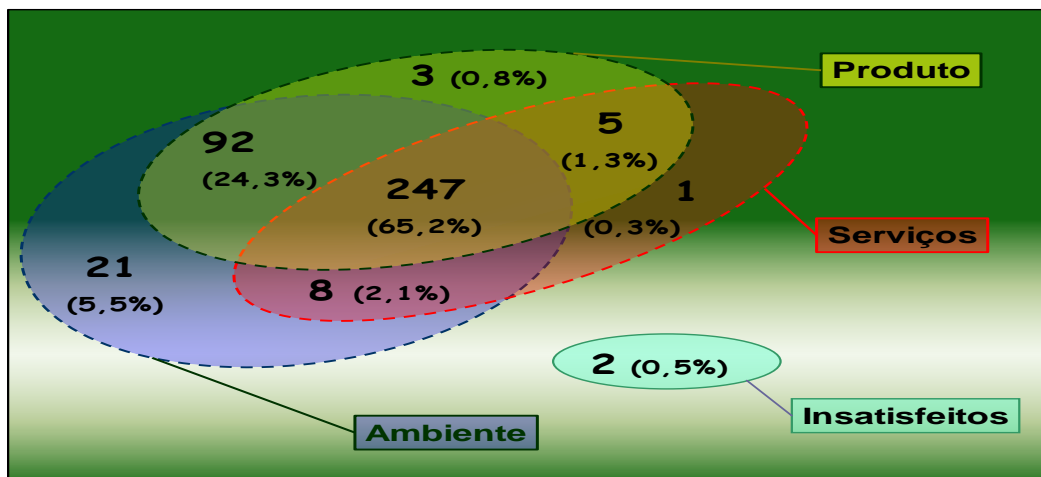
**FIGURA 4: Satisfação dos Clientes**  
Fonte: Dados Primários 2005.

Traçando-se um paralelo entre análise linear e análise sistêmica, observa-se que na análise linear há 85,8% de clientes satisfeitos com ambiente físico desta empresa, bem como pelos produtos e serviços ofertados pelo estabelecimento supermercadista estudado no Estado de Santa Catarina (QUADRO 2).

Clientes Satisfeitos		Variáveis	Clientes Insatisfeitos		GAP 5 (1-(a-b))
Freqüência			Freqüência		
Relativa (a)	Absoluta	Relativa (b)	Absoluta		
97,1%	368	Ambiente	2,9%	11	5,8%
91,6%	347	Produtos	8,4%	32	16,9%
68,9%	261	Serviços	31,1%	118	62,3%
85,8%	325	Média	14,2%	54	28,3%

**QUADRO 2: Distribuição da Amostra de Satisfação e o GAP 5**  
Fonte: Dados Primários 2005.

Já na análise sistêmica, são apenas 65,2% dos clientes que manifestam satisfação pelos quesitos supramencionados. Esta informação foi obtida pela utilização da média simples das variáveis em ambos os casos. Constatou-se ainda que há um desvio padrão de 20,6%, como pode ser visualizado através do Diagrama de Venn-Euler (FIGURA 5).



**Figura 5: Diagrama de Venn-Euler – Satisfação dos Clientes por categoria.**  
Fonte: Dados Primários 2005.

Verifica-se ainda no presente artigo, que as interpretações, linear e sistêmica, da satisfação de clientes do supermercado catarinense analisado são complementares. Mesmo assim, abordagem sistêmica permite inferir que os resultados sob a ótica interpretativa de um análise sistêmica em relação a satisfação dos clientes são mais discretas, no entanto, evita vies interpretativos sobre os quesitos elencados.

Vale destacar ainda que no presente estudo alguns quesitos complementares não foram agregados, como sonorização, iluminação, ventilação e sinalização no interior do estabelecimento. Desta forma, o somatório destes novos quesitos aqueles que foram estudados e destacados neste artigo pode influenciar nos resultados, mas supõe-se que não acarrete mudança significativa.

### Considerações Finais

A construção de um índice que possibilita a análise quantitativa do *GAP5*, proposta neste estudo, permite dizer que, os resultados alcançados pela organização pesquisada apresentam resultados positivos de Satisfação dos Clientes, embora Kotler (1998) enfatize, a importância da busca pela *alta satisfação* do Cliente e pelo seu *encantamento*, já que, [...] *clientes apenas satisfeitos, estarão dispostos a mudar quando surgir uma melhor oferta*. Pressupõe-se que quanto menor o **Gap**, maior a expectativa de recompra dos Clientes, logo, maior a resposta positiva com relação à Empresa (fidelização), decorrente da redução de reclamações.

A diferença ocorrida entre, análise linear e sistêmica, em 20,6%, menor neste último, se justifica porque contempla a visão orgânica das percepções de satisfação/insatisfação dos Clientes, ou seja, satisfação positiva ou satisfação negativa, no conjunto das categorias abordadas. Tal diferença sugere que, pequenos eventos produzidos, seja operacional ou estratégico, em cenários diversos, podem interferir em diferentes graus, na percepção dos Clientes.

Os objetivos propostos para a pesquisa foram cumpridos em todas as suas etapas, sendo que seu escopo foi o de gerar, disponibilizar e converter informações aplicáveis no contexto organizacional, objetivando melhorias contínuas. A contribuição desta pesquisa reside na metodologia adotada, através do esforço de adaptação dos construtos teóricos de diferentes áreas do conhecimento e a integração destes paradigmas.

Ressalta-se que, iniciativas no sentido de aprofundar a metodologia proposta, como a criação de um índice mediano no setor, e mesmo, em outras áreas, seria de grande valia, de modo que, possa refletir o mais próximo possível, a percepção de satisfação do Cliente.

### Referências Bibliográficas

ABRAS. Associação Brasileira de Supermercados. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br>>. Acesso em 10 out.2005.

Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 10520: Informação e documentação – Citações em documentos – Apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. NBR 14724: Informação e documentação – Trabalhos acadêmicos – apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. NBR 6023: Informação e documentação – Referências – elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

DEGEN, Ronald. **Empreendedor**: Fundamentos da Iniciativa Empresarial 8<sup>a</sup>. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

**Dicionário Enciclopédico de Marketing**. Organizadores Barbara R. Lewis, Dale Littler. São Paulo: Atlas, 2001.

DONADÃO, Dorival. **Ações Sistêmicas de Treinamento Comercial**. Manual de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD. BOOG. Gustavo (Coord.) São Paulo: McGraw-Hill, 1984.

FERREIRA, Aurélio B. Holanda. **Mini Aurélio Século XXI**: O minidicionário da língua portuguesa. 4<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro, 2001.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços** : operações, estratégias e tecnologia da informação. 2<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Pesquisa. **Banco de Dados Agregado: Estimativa de população**. Disponível em:  
[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2004/estimativa\\_producao.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2004/estimativa_producao.shtm)> Acesso em 18 out. 2005.

Instituto de Desenvolvimento Gerencial – INDG. **Glossário**. Disponível:  
<<http://www.indg.com.br/info/glossario/glossario.asp>>. Acesso em: 22.10.2005.

KOLASA, Blair. **Ciência do Comportamento na Administração**. Tradução de Otávio Martins e Fany Malin Tchaicovsky. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução Ailton Bonfim Brandão. 5<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LIPSCHUTZ, Seymour. **Teoria dos Conjuntos**. Tradução Fernando Vilain Heusi da Silva. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1972.

LEWIS, Barbara; LITTLER, Dale. **Dicionário Enciclopédico de Marketing**. São Paulo. ATLAS: 2001

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARISOL S.A. **Apresentação da Empresa: princípios e crenças**. Disponível em:  
<[http://www.marisolsa.com.br/portugues/marisol\\_sa/princ\\_crenças.php](http://www.marisolsa.com.br/portugues/marisol_sa/princ_crenças.php)> Acesso em 22.10.2005.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**: ed. Compacta. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, Wladimir; KIRSTEN, José T.; ALVES, Walter. **Estatística para as ciências sociais**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 1980.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SPIEGEL, Murray R. **Estatística**: resumo da teoria, 875 problemas resolvidos, 619 problemas propostos. Tradução Pedro Cosentino. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.