

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**JULIANA MAURÍLIA MARTINS**

**INVESTIGAÇÃO DA PERCEÇÃO DOS GESTORES E DOS CLIENTES DOS  
SUPERMERCADOS DE FLORIANÓPOLIS QUANTO À PRESENÇA DA FIDELIZAÇÃO  
DE CLIENTES COMO ELEMENTO DE CAPITAL INTELECTUAL**

**FLORIANÓPOLIS  
2008**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**INVESTIGAÇÃO DA PERCEÇÃO DOS GESTORES E DOS CLIENTES DOS  
SUPERMERCADOS DE FLORIANÓPOLIS QUANTO À PRESENÇA DA FIDELIZAÇÃO  
DE CLIENTES COMO ELEMENTO DE CAPITAL INTELECTUAL**

Monografia apresentada ao curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Professora Dra. Sandra Rolim Ensslin

**FLORIANÓPOLIS  
2008**

**JULIANA MAURÍLIA MARTINS**

**INVESTIGAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES E DOS CLIENTES DOS  
SUPERMERCADOS DE FLORIANÓPOLIS QUANTO À PRESENÇA DA  
FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES COMO ELEMENTO DE CAPITAL INTELECTUAL**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota final \_\_\_\_\_, atribuída pela banca examinadora constituída pelo(a) professor(a) orientador(a) e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, 10 de novembro de 2008.

---

Professora Valdirene Gasparetto, Dra  
Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

---

Professor(a) Sandra Rolim Ensslin, Dra.  
Orientador(a)

---

Professor(a) Juliane Vieira de Souza, Esp.  
Membro

---

Professor(a) Valdirene Gasparetto, Dra  
Membro

## AGRADECIMENTOS

A conquista deste trabalho deve-se com certeza a muitas pessoas que direta ou indiretamente me auxiliaram no decorrer da pesquisa.

Agradeço ao auxílio dos professores do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, especialmente à professora Sandra Rolim Ensslin que se dedicou, como professora de disciplina optativa, a despertar o interesse dos alunos a realizar pesquisas e artigos científicos. E que com toda certeza conseguiu despertar o meu interesse por pesquisas relacionadas à contabilidade gerencial e ao capital intelectual, fazendo com que surgisse a idéia de realizar este trabalho monográfico.

À Ana Carolina, minha amiga e companheira de estudos, que compartilhou comigo a elaboração do artigo científico que deu origem a este trabalho. Às colegas do escritório, Eliana, Priscila e Rosilene, pela compreensão e incentivo e pelas leituras e críticas.

À minha tia Marlise, e à minha prima Monique, por escutarem meus desabafos, por me incentivarem a continuar, e a todas as pessoas da família que, em algum momento, dirigiram alguma palavra de apoio a mim e que compreenderam a minha ausência. A todos os meus amigos que acreditaram em mim e que estiveram ao meu lado mesmo quando isto fisicamente não era possível.

A todos os gerentes dos supermercados que responderam aos questionários e que permitiram a sua aplicação aos seus clientes, e a todos os consumidores que dedicaram alguns minutos de suas compras para responder aos questionamentos.

“... ao mesmo tempo em que se julga que a Contabilidade não pode manter-se alheia aos acontecimentos externos ao ambiente empresarial, defende-se que ela não pode entregar-se sofregamente a novos temas que suscitam polêmicas, prevêem revoluções e modelos que prometem ser a panacéia para as questões concernentes à sua área de estudo. Espera-se, antes, que por meio da averiguação e de análises criteriosas, e utilizando-se o método científico de pesquisa levante questões, responda a elas e, dessa forma, continue se fazendo ciência”.

Maria Thereza Pompa Antunes

## RESUMO

MARTINS, Juliana Maurília. **Investigação da percepção dos gestores e dos clientes dos supermercados de Florianópolis quanto à presença da fidelização de clientes como elemento de capital intelectual.** Florianópolis, 2008, 70 p. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

O acirramento da competição empresarial e o início da era do conhecimento trouxeram inúmeras transformações ligadas a um novo conceito gerencial que valoriza os intangíveis: o Capital Intelectual. Este por sua vez acarretou mudanças na forma de produção, vendas e prestação de serviços, devido às crescentes exigências dos clientes. Com isso, os gerentes passaram a ter de estreitar cada vez mais a relação com seus clientes, funcionários e fornecedores para galgar um maior desempenho, menores custos, clientes mais satisfeitos e fiéis. Nesse sentido, é importante para os gestores conhecerem além dos anseios dos consumidores o real perfil destes. O objetivo deste estudo é averiguar a percepção dos gestores dos supermercados de Florianópolis quanto ao perfil e fidelização de seus clientes e confrontar essa informação com o real perfil do cliente por meio de questionários com perguntas fechadas aplicados aos gestores e a 50 clientes de cada supermercado. A população-alvo são 45 supermercados associados à Associação Catarinense de Supermercados que têm sua atividade no Município de Florianópolis. A pesquisa é do tipo exploratória e descritiva cuja coleta foi obtida por meio de aplicação de questionário com gestores e clientes de supermercados de Florianópolis, totalizando 6 supermercados com mais de uma unidade operando na cidade o que totaliza 22 supermercados. Quanto à problemática do estudo os gráficos e quadros apresentados respondem devidamente à pergunta de pesquisa. Quanto aos objetivos, de averiguar a percepção dos gestores quanto ao perfil e fidelização e confrontar com o real perfil desses clientes, a análise qualitativa (análise de dados) permitiu verificar que a visão dos gestores quanto ao perfil dos clientes em relação à variável “fidelidade” não foi confirmada com os dados fornecidos por clientes. Os clientes na sua maioria não se julgam fiéis a nenhum supermercado, indicando a necessidade dos gestores reverem seus programas de fidelização para assim obter clientes fiéis, o que atualmente é considerado de suma importância no contexto do Capital Intelectual para as organizações.

Palavras-chave: Capital Intelectual. Fidelização de Clientes. Supermercados.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Relação dos Elementos do Capital Intelectual .....	35
Figura 2: Os Elementos de Satisfação .....	37

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Relação entre os valores de mercado e o contábil das 500 maiores empresas americanas .....	29
Gráfico 2: Qual seu estado civil? .....	42
Gráfico 3: Quantas pessoas residem com você? .....	43
Gráfico 4: Total Geral do Perfil Familiar .....	44
Gráfico 5: Qual a renda média de família em sua residência? .....	45
Gráfico 6: Total Geral quanto à Renda Familiar .....	46
Gráfico 7: Com qual frequência você vai às compras no supermercado? .....	47
Gráfico 8: Total Geral quanto à Frequência de Compras .....	48
Gráfico 9: Você faz suas compras para casa sempre neste supermercado? .....	49
Gráfico 10: Total Geral quanto à Fidelização de Clientes .....	50
Gráfico 11: Você possui cartão de fidelização de supermercado? .....	51
Gráfico 12: Total Geral quanto ao cartão/programa de fidelização .....	52
Gráfico 13: Você utiliza o cartão quando faz compras? .....	53
Gráfico 14: Total Geral quanto ao tratamento de dados .....	54
Gráfico 15: Qual o principal motivo por ter escolhido este supermercado? .....	55
Gráfico 16: Total Geral quanto aos elementos de satisfação .....	56



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características-chave de quatro sociedades básicas .....	26
Quadro 2: Definições de Intangíveis .....	
Quadro 3: Classificação dos elementos que compõem o Capital Intelectual .....	33
Quadro 4: Classificação dos elementos que compõem o Capital Intelectual .....	33
Quadro 5: Classificação dos elementos que compõem os Ativos Intangíveis .....	33
Quadro 6: Classificação dos elementos que compõem o Capital Intelectual .....	33
Quadro 7: Índices do Fluxo de Relacionamentos com Clientes .....	36
Quadro 8: Atributos de Satisfação .....	38
Quadro 9: Em qual tipo de cliente o supermercado foca? .....	42
Quadro 10: Em qual perfil familiar dos clientes o supermercado foca? .....	43
Quadro 11: Em qual faixa de renda familiar dos clientes que o supermercado foca? .....	45
Quadro 12: Com qual frequência você espera que seus clientes venham às compras no supermercado? .....	47
Quadro 13: Você considera que possui clientes fiéis? .....	49
Quadro 14: O Supermercado possui cartão/programa de fidelização de clientes? .....	51
Quadro 15: O Supermercado tem sistema para tratar e fazer análise dos dados fornecidos por estes cartões dos clientes? .....	53
Quadro 16: O que você considera que seus clientes mais buscam em seu supermercado? ....	55

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Empresas da Amostra .....	20
-------------------------------------	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ACATS - Associação Catarinense de Supermercados

AI – Ativos Intangíveis

CI - Capital Intelectual

CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas

CNPJ - Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

DCs - Demonstrações Contábeis

S-1 - 1º supermercado da amostra

S-2 - 2º supermercado da amostra

S-3 - 3º supermercado da amostra

S-4 - 4º supermercado da amostra

S-5 - 5º supermercado da amostra

S-6 - 6º supermercado da amostra

## SUMÁRIO

### RESUMO

<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	7
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	8
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	9
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	10
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS</b> .....	11

### **1 INTRODUÇÃO**..... 14

1.1 Tema e problema.....	15
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo geral .....	16
1.2.2 Objetivos específicos .....	16
1.3 Justificativa.....	17
1.4 Metodologia da pesquisa.....	19
1.4.1 População e Amostra .....	20
1.4.2 Instrumento de Coleta de Dados .....	21
1.5 Delimitação da Pesquisa.....	22
1.6 Organização do trabalho.....	23

### **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA** ..... 24

2.1 Era do Conhecimento .....	24
2.2 Capital Intelectual .....	28
2.2.1 Classificação dos Elementos do Capital Intelectual .....	32
2.3 Capital do Cliente .....	34
2.4 Fidelização de Clientes .....	36
2.5 Supermercados .....	38

### **3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS** ..... 41

3.1 Análise dos Dados .....	41
3.1.1 Quanto ao Estado Civil .....	41

3.1.2 Quanto ao Perfil Familiar .....	42
3.1.3 Quanto à Renda Familiar .....	45
3.1.4 Quanto à Frequência de Compras .....	46
3.1.5 Quanto à Fidelização dos Clientes .....	48
3.1.6 Quanto ao Cartão/Programa de Fidelização .....	50
3.1.7 Quanto ao Tratamento de Dados do Cartão Fidelização .....	52
3.1.8 Quanto aos Elementos de Satisfação .....	54
3.2 Análise Crítica à luz do Referencial Teórico .....	57
<b>4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>60</b>
4.1 Quanto à Problemática .....	60
4.2 Quanto aos Objetivos .....	60
4.3 Sugestões para Futuros Trabalhos .....	62
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>67</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, ocorreram mudanças gradativas na sociedade que refletiram nos métodos de gestão dos empreendimentos. Com a globalização e a competição empresarial cada vez mais acirrada, o foco mudou da produção em massa para a produção personalizada, aditando assim mais conhecimento a conteúdos físicos. Para Antunes e Martins (2002, p. 41) “[...] o momento atual é caracterizado pela ampla aplicação do recurso do conhecimento pelo homem, que se materializa em novas tecnologias, sistemas e serviços (entendidos como ativos intangíveis) que agregam valor às organizações”.

O principal agente responsável por tais mutações é o Capital Intelectual, que, segundo Oliveira e Beuren (2003) e Ensslin, Carvalho e Gallon (2007), está se transformando num fator categórico de vantagem competitiva para as empresas. Porém, para que se possa obter proveito desse novo agente, é necessário que os gestores busquem conhecer os elementos que compõem o Capital Intelectual (CI), bem como o seu funcionamento.

Embora existam inúmeras conceituações e estratificações para o CI, sabe-se que este abrange interna e externamente as instituições. No que tange à parte externa, os principais fatores relacionados são as marcas, patentes, imagem da empresa, relacionamento com fornecedores e clientes. Stewart (1998, p. 69) engloba esses fatores no que ele denomina de Capital do Cliente e define como “[...] o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios”.

O valor do relacionamento é diretamente proporcional ao nível de lealdade dos clientes. Quanto maior o percentual de clientes fiéis maior será o valor desse ativo intangível. Segundo Stewart (1998, p. 129), “A Ford Motor Company calcula que cada ponto percentual a mais na lealdade do cliente – quantos proprietários de Fords compram Fords novamente, vale \$ 100 milhões por ano em lucros”. Nas empresas de varejo não é diferente. A relação estreita entre cliente e fornecedor traz benefícios para ambos, os clientes têm suas necessidades atendidas, e as empresas podem minimizar desperdícios.

Para estreitar a relação e obter proveito, os gestores devem valorizar o Capital de Cliente, pois, para Stewart (1998, p. 69), “[...] é nos relacionamentos com clientes, que o capital intelectual se transforma em dinheiro”. Além disso, devem-se atender outros fatores de satisfação que auxiliam na lealdade dos consumidores como priorizar a qualidade dos serviços e atendimento, a variedade de produtos, preços acessíveis, facilidade na forma de pagamento, localização.

Considerando que a competitividade hoje é composta por todos esses fatores no trato do relacionamento com os consumidores, os gestores devem buscar continuamente a ampliação de seus conhecimentos para fundamentar as suas estratégias de conquista e manutenção de clientes fiéis. Edvinsson e Malone (1998, p. 81) afirmam que é necessário “[...] ter conhecimento suficiente a respeito das preferências, necessidades e interesses de seus clientes de maneira a poder *antecipar-se* e, se a sorte ajudar, *canalizar* sua demanda”.

Para Huskes (2001, p. 6), “as empresas de sucesso rastreiam as expectativas dos seus clientes, investigam como o seu próprio desempenho é percebido, e monitoram a satisfação do cliente continuamente”, e, para Edvinsson e Malone (1998, p. 81) “[...] as empresas de sucesso do futuro são aquelas que já adotaram um programa a longo prazo para obter de seus clientes sólida confiança e lealdade [...]”. Dessa forma são necessárias pesquisas periódicas, a fim de levantar o perfil dos consumidores para poder conhecê-los e adequar-se às mudanças.

### **1.1 Tema e Problema**

Os efeitos da globalização refletiram em todos os setores do mercado, inclusive no setor de varejo de auto-serviço, ou seja, nos supermercados. Para Harb (2005, p. 14), “o setor supermercadista brasileiro imprimiu forte ritmo de crescimento, aumentando a competitividade e alterando as formas de atuação no mercado”. Essa competitividade acirrada tem exigido soluções mais criativas e eficientes dos gestores supermercadistas para a sobrevivência e diferenciação dessas empresas.

Harb (2005, p.13) complementa que o que tem contribuído significativamente para o crescimento do setor de supermercados no Brasil são “os novos conceitos de varejo, com novas formas de gerenciamento, inovações tecnológicas, logísticas e a busca constante por novos produtos e serviços [...]”. Esses novos conceitos acarretaram a necessidade de informações precisas e com maior frequência. Dentre as informações necessárias, encontram-se as informações sobre clientes, suas preferências, perfil, o nível de satisfação, dentre outras.

Nesse contexto, e demonstrando a importância da informação para a sobrevivência das instituições Xavier (1998, p. 9) complementa que “o conjunto dos conhecimentos e informações possuídos por uma pessoa ou instituição é colocado ativamente a serviço da realização de objetivos econômicos”. E essas informações são colocadas ativamente a serviço da realização de metas trazendo mudanças e aprimoramento para o setor. No caso dos supermercados Chaves (2002, p. 18) afirma que

o setor supermercadista vem sofrendo grandes mudanças para adequar-se à nova realidade [...]. Essas mudanças incrementaram os níveis de competitividade nesse ramo, obrigando as empresas a investirem em seus processos operacionais, estabelecendo parcerias com os fornecedores, com o intuito de oferecer aos seus clientes: produtos com qualidade elevada, preços competitivos e serviços adicionais.

Apesar das constantes mudanças e dos esforços crescentes do setor supermercadista no Brasil, Harb (2005, p. 15) afirma que “[...] estudos recentes mostram que é relativamente pequena a parcela de consumidores plenamente satisfeitos com as compras realizadas”. Com essas observações é possível dizer que há oportunidades para os gestores de aprimoramento, principalmente no que diz respeito ao cliente, no atendimento de qualidade ao consumidor, e no atendimento de suas expectativas quanto à variedade e qualidade de produtos, preço acessível e formas de pagamento.

Porém, para que isso possa ocorrer, os gestores precisam conhecer o real perfil de seus clientes a fim de fidelizá-los, pois, para Harb (2005, p. 15), “[...] a mais importante mudança ocorrida foi no perfil do consumidor brasileiro, que passou a ser mais exigente, questionador e nada fiel”.

Nesse cenário, surge a pergunta de pesquisa que orienta o trabalho: *Qual a percepção dos gestores de supermercados filiados a ACATS quanto ao perfil e fidelização de clientes e qual o perfil real desses clientes?*

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Com vistas a responder à pergunta de pesquisa proposta, o objetivo do presente trabalho consiste em averiguar a percepção dos gestores de supermercados quanto ao perfil e fidelização de clientes e confrontar com o real perfil destes clientes.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar o perfil dos clientes na visão do gestor do supermercado por meio de informações fornecidas por ele.
- Conhecer o real perfil dos clientes por meio de informações fornecidas pelos próprios clientes.
- Confrontar as informações dos gestores com as informações dos clientes.



### 1.3 Justificativa

A Era do Conhecimento trouxe consigo uma competição mais feroz para as empresas em geral, pois a produção em massa foi deixada de lado para atender a uma produção mais personalizada. Ou seja, inseriu-se pouco a pouco a agregação de valores aos produtos e serviços, tornando assim o Capital Intelectual cada vez mais importante na gestão das empresas, e exigindo de seus gestores uma postura mais estratégica.

Para Klein (1998, p. 2), “[...] empresas que adotam uma abordagem estratégica à gestão de seu capital intelectual vêm uma oportunidade de melhorar suas posições de mercado [...]”. Com isso, as empresas, em geral tiveram que se preocupar em atender expectativas cada vez maiores por parte dos consumidores, bem como em conquistar e fidelizar clientes para manter sua lucratividade. Lohn (2007) afirma que

o segmento supermercadista, responsável por cerca de 80% do abastecimento de gêneros alimentícios, de higiene e de limpeza, passou a encarar um contexto não apenas de concorrência acirrada, que sempre existiu no setor, bem como a receber em suas lojas este novo consumidor, atrás de algo muito maior em termos de recompensa em troca do pagamento deixado nas caixas registradoras.

Para isso, tornou-se necessário buscar informações constantes a respeito dos consumidores. Wellington (1998, p. 134) afirma que “uma combinação entre entrevistas pessoais, retorno de informações relativas às vendas efetuadas e questionários de pesquisa ajudará a empresa a construir o perfil de satisfação de seus clientes, e, a partir daí, formar um ‘planejamento para melhoria do desempenho’”. Harb (2005, p. 112) afirma que

[...] conhecer o perfil do consumidor é de importância crucial para estabelecer *mix* de marcas e produtos do supermercado. Porém, muito mais importante é o consumidor se sentir reconhecido, prestigiado, personalizado e ter suas expectativas superadas por um atendimento de qualidade com padrões de excelência mundial.

Portanto, o gestor de supermercado deve preocupar-se em atender e, até mesmo, superar as expectativas dos consumidores. Para isso, é necessário atentar-se ao perfil dos clientes e para alguns fatores de satisfação como a qualidade nos serviços, no atendimento, a variedade e qualidade dos produtos, bem como localização e preço das mercadorias. Para Wellington (1998, p. 53), “o produto ou o serviço de uma empresa é formado por vários elementos individuais, que isolados e coletivamente influenciam diretamente a satisfação do cliente”.

Esse conjunto de fatores precisa ser atendido com excelência para que se possa chegar ao nível mais alto de satisfação, embora alguns itens sejam mais influentes nas escolhas e preferências dos consumidores. Esse aglomerado de requisitos determina muitas vezes o nível de fidelização dos clientes, o que demonstra o grau de intangibilidade desses ativos para a instituição.

Para que se possam evidenciar as questões ligadas aos clientes, como a sua retenção ou fidelidade, pode-se fazer pesquisas de mercado, utilização de cartões de fidelização, aplicação de questionários, entre outros. A contabilidade gerencial é a ferramenta ideal para obter, registrar e analisar essas informações que compõem o Capital Intelectual, pois, segundo Atkinson (2000, p. 36),

[...] a informação gerencial contábil foi ampliando-se para incluir informações operacionais ou físicas (não financeiras), tais como qualidade e tempo de processamento, tanto quanto informações mais subjetivas como mensurar o nível de satisfação dos clientes, capacitação dos funcionários e desempenho do novo produto.

Nesse contexto, a contabilidade gerencial pode contribuir tanto com relatórios simples, já que não necessita das regras enrijecidas da contabilidade financeira, como com sistemas já conhecidos dentro dessa área (ATKINSON *et al.*, 2000). Para Stewart (1998, p. 128), “[...] é relativamente fácil acompanhar os indicadores do capital do cliente, tais como ações, índices de retenção e deserção de clientes e lucratividade por cliente”. Porém os métodos mais utilizados atualmente pelo ramo supermercadista são os cartões de fidelização, que por meio de sistemas específicos, analisam o tipo, quantidade e periodicidade do consumo dos clientes.

Além dos cartões de fidelização, que apresentam informações mais estáticas como o que já foi adquirido, os gestores podem também buscar informações sobre o que os clientes desejam encontrar nos supermercados, bem como conhecer quais os pontos fortes e o que determina a escolha pelo supermercado. Para isso, podem-se elaborar simples questionários de opinião, e aplicá-los de forma periódica para levantamento de dados. Sveiby (1998, p. 218) afirma que

simples pesquisas de opinião para avaliar as atitudes normalmente podem significar muito, e só precisam ser repetidas em intervalos regulares, sempre com os mesmos procedimentos e as mesmas definições, para que se possam ser feitas comparações e estimativas em relação às tendências.

Com isto acredita-se que, por meio de pesquisas periódicas para levantar o perfil dos clientes, os gestores supermercadistas poderão fazer análises e adequações para alcançar um nível cada vez mais alto de satisfação e conseqüente fidelização de seus consumidores.

#### **1.4 Metodologia da pesquisa**

A pesquisa realizada caracteriza-se por ser do tipo exploratória, pois se trata de um estudo empírico feito nos supermercados de Florianópolis por meio da análise de questionários aplicados aos gestores e 50 clientes de cada supermercado. Segundo Beuren e Raupp (2006, p. 80), o estudo exploratório no campo contábil deve “concentrar-se em algo que necessita ser esclarecido ou explorado nesse campo do conhecimento”. Gil (1999, p. 44) complementa que a pesquisa do tipo exploratória “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa. Na visão de Godoy (1995 *apud* CASTRO, 2003, p.55),

a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos.

O estudo é descritivo também, pois demonstra a coleta, análise e descrição dos dados. Para Beuren e Colauto (2006, p. 139), “a análise descritiva pode ser empregada nos trabalhos monográficos que procuram descobrir e investigar a relação entre variáveis, bem como investigar a relação de causalidade entre fenômenos”. Para isso, a pesquisa utilizará para coleta de dados um questionário com questões fechadas e de natureza primária.

Para Nunan (1992 *apud* ENSSLIN, 2002, p. 23), “definem-se questionários como um instrumento para coleta de dados, usualmente em forma escrita, consistindo de perguntas abertas e/ou perguntas fechadas e outros recursos investigativos que requerem uma resposta dos decisores”.

O questionário fechado visa caracterizar os traços gerais, tais como renda familiar, quantidade de pessoas que residem com o entrevistado, se possui cartão de fidelização de

supermercado, dentre outras questões. Pode-se também utilizá-lo para obter uma escala de opinião como bom, ruim, satisfatório, etc. (ENSSLIN, 2002).

A coleta de dados será de natureza primária, pois, segundo Beuren (2006, p. 70), “os dados de fontes primárias são os obtidos em primeira mão pelo pesquisador, por meio de observação, entrevistas, questionários ou de documentos, em suas mais variadas formas”. Esses dados devem ser compilados e analisados visando responder ao problema formulado na pesquisa. Segundo Gil (1999, *apud* BEUREN, 2006, p. 71), a análise dos dados normalmente é feita mediante ilustrações, tabelas, entre outras formas, seguidas de textos esclarecedores. Para análise nesta pesquisa, são utilizados quadros, gráficos e textos explicativos quanto à interpretação das respostas obtidas.

#### 1.4.1 População e Amostra

A população-alvo do estudo é composta por 45 supermercados associados à Associação Catarinense de Supermercados - ACATS que têm sua atividade em Florianópolis. Têm-se como amostra os supermercados que possuem duas ou mais unidades no município e o mesmo CNPJ mudando apenas o algarismo que representa o número da filial, e o CNAE 47.11-3-02 (Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios – Supermercados). Para aplicação de questionário é considerado que as informações de uma unidade valem para as demais unidades em Florianópolis. A amostra é representada, portanto, por 6 supermercados, denominados respectivamente por S-1, S-2, S-3, S-4, S-5 e S-6, por não ter sido permitido a divulgação da razão social das empresas estudadas. As 6 organizações possuem o total de 22 unidades no mesmo município, sendo distribuídas conforme a tabela 3.1.

Supermercados	Unidades Fpolis	Percentual
S-1	4	18%
S-2	2	9%
S-3	3	14%
S-4	2	9%
S-5	9	41%
S-6	2	9%
TOTAL	22	100%

Tabela 3.1: Empresas da Amostra  
Fonte: Relatório de Associados da ACATS

### 1.4.2 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados escolhido para esta pesquisa é o questionário. Para o estudo, são utilizados dois questionários com 8 perguntas fechadas com a opção de apenas uma resposta para cada questionamento. A aplicação consiste em duas etapas. Na primeira etapa, são abordados os gerentes de cada supermercado a respeito das indagações listadas para averiguar o conhecimento de cada gestor sobre o perfil de seus clientes. Na segunda etapa, são abordados 50 clientes de cada supermercado, de forma aleatória, para levantar dados do perfil destes.

O questionário dos gestores possui as seguintes questões:

1. Em qual tipo de cliente o supermercado foca?
2. Em qual perfil familiar dos clientes o supermercado foca?
3. Em qual faixa de renda familiar dos clientes que o supermercado foca?
4. Com qual frequência você espera que seus clientes venham às compras no supermercado?
5. Você considera que possui clientes fiéis?
6. O supermercado possui cartão/programa de fidelização de clientes?
7. O supermercado tem sistema para tratar e fazer análise dos dados fornecidos por estes cartões dos clientes?
8. O que você considera que seus clientes mais buscam em seu supermercado?

O questionário dos clientes possui as seguintes perguntas:

1. Qual seu estado civil?
2. Quantas pessoas residem com você?
3. Qual a renda média da família em sua residência?
4. Com qual frequência você vai às compras no supermercado?
5. Você faz suas compras para casa sempre neste supermercado?
6. Você possui cartão de fidelização de supermercado?
7. Você utiliza o cartão quando faz compras?
8. Qual o principal motivo por você ter escolhido este supermercado?

A primeira pergunta avalia se os gestores focam em consumidores casados, solteiros ou se é indiferente para o supermercado, ou seja, se não há um foco quanto a esse aspecto. Já para os clientes é questionado o estado civil sob os mesmos dois aspectos – solteiro ou casado.

Na segunda questão procura-se avaliar se o supermercado foca em famílias pequenas como a de duas pessoas apenas, ou se em famílias maiores como as de quatro pessoas ou mais, pois se pode fazer um comparativo entre o tamanho das famílias e a renda média familiar, a frequência de visitas aos supermercados, bem como o principal motivo no momento da escolha do supermercado.

A terceira questão analisa o foco dos gestores quanto à renda média familiar sob quatro perspectivas: a primeira é de uma média de R\$ 0,00 a R\$ 380,00; a segunda varia de R\$ 380,01 a R\$ 1140,00; depois de R\$ 1140,01 a R\$ 3800,00; e, por fim, uma renda salarial superior a R\$ 3800,01. No questionário dos clientes, é levantado esse mesmo item, com o intuito de averiguar se há conhecimento do gestor da renda média de seus clientes, bem como fazer uma relação entre o fator salarial com o nível de fidelização (questões 5, 6 e 7).

A questão quatro analisa a frequência esperada de compras pelo gestor, bem como a real assiduidade dos consumidores entrevistados. As questões cinco, seis e sete avaliam a questão da fidelização sob o aspecto da lealdade ao supermercado, e da utilização do cartão de fidelização bem como do tratamento dos dados fornecidos por estes.

A última interrogação diz respeito aos motivos pelos quais os gestores acreditam ter conquistado a escolha dos clientes pelo seu supermercado. Essa questão avalia itens como qualidade dos produtos, qualidade no atendimento, preço acessível, variedade de produtos, condições e pagamento, localização e outros. Faz-se um comparativo entre a percepção dos gestores e a real motivação dos consumidores.

### **1.5 Delimitação da Pesquisa**

A pesquisa delimita-se pela coleta de dados por meio de questionário aplicado a 50 clientes e a um gestor de cada supermercado da amostra apenas em Florianópolis, sendo que apenas 22 das 45 unidades de supermercados filiados à ACATS (Associação Catarinense de Supermercados) de Florianópolis estão na amostra. Essas 22 unidades representam os 6 supermercados que possuem duas ou mais unidades no município.

A pesquisa limita-se à coleta das informações através dos questionários aplicados aos gestores e clientes, sem fazer qualquer inferência as respostas fornecidas, ou análise da veracidade das informações ministradas pelos entrevistados.

O estudo é no âmbito da fidelização como parte do Capital de Clientes, que é um dos elementos do Capital Intelectual, não visando abranger a fidelização como parte integrante de áreas como o marketing ou administração.

## **1.6 Organização do trabalho**

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução ao assunto abordado, a descrição do tema escolhido, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos do estudo, a justificativa para a eleição do tema, a metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho que se subdivide em população e amostra e instrumento para coleta e análise dos dados, a delimitação da pesquisa e a organização do trabalho.

O segundo capítulo traz a fundamentação teórica, ou seja, comporta todo o arcabouço doutrinário para o desenvolvimento do estudo. Esse tópico inicia abordando a era do conhecimento, passando para o Capital Intelectual, no qual haverá um subtópico para as classificações dos elementos do Capital Intelectual, em seguida é discorrido a respeito do Capital do Cliente, explanam-se os conceitos de supermercados e enfoca-se a fidelização de clientes.

O terceiro capítulo analisa os dados coletados na pesquisa, verificando a percepção que os gestores têm de seus clientes *versus* o real perfil do cliente.

Por último, apresentam-se no quarto capítulo as conclusões quanto à problemática e quanto aos objetivos, e as sugestões para futuros trabalhos. Na seqüência, são listadas todas as referências utilizadas neste estudo bem como os apêndices.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo apresenta-se um panorama dos temas necessários para fundamentar teoricamente a pesquisa. Inicialmente a pesquisa aborda a Era do Conhecimento, fazendo uma breve retrospectiva das eras anteriores, e evidenciando as principais contribuições e alterações para o atual momento. Em seguida, são conceituados sucintamente o Capital Intelectual (CI) e a sua classificação segundo alguns estudiosos, e adentra-se no Capital do Cliente a fim de aprofundar os conceitos desse elemento do CI. Posteriormente são apresentadas algumas considerações sobre supermercados, e por fim é abordada a fidelização de clientes no âmbito conceitual e no reflexo para as corporações.

### **2.1 Era do Conhecimento**

A sociedade passou por inúmeras transformações e revoluções em toda história da humanidade. Dentre essas transformações, há duas mudanças que foram marcos históricos importantíssimos, como a passagem da sociedade primitiva para a sociedade agrícola, e a passagem desta para a sociedade industrial, conhecida como Era Industrial. Há uma terceira passagem que reflete os acontecimentos atuais, que é o surgimento da sociedade do conhecimento, que também é chamada de Era do Conhecimento.

Segundo Sveiby (1998, p. 29), a Era do Conhecimento já recebeu inúmeras denominações, como “a terceira onda” (Toffler, 1980); “sociedade da informação” (Masuda, 1980); “sociedade do conhecimento” (Masuda, 1980, Naisbitt, 1982); “era pós-capitalista” (Drucker, 1993); “era virtual” (Rheingold, 1993); “era do conhecimento” (Savage, 1995); “economia do conhecimento” (Crawford, 1994, Stewart, 1998). Porém todos os autores relatam o mesmo fato: a importância do conhecimento e do Capital Intelectual nesta nova era.

O conhecimento sempre foi importante, porém há algumas décadas têm se tornado mais evidente a sua relevância. Há autores como Stewart (1998), Antunes e Martins (2002), Crawford (1994), Sveiby (1998), Ensslin, Igarashi e Wagner (2005), que comparam a Era do Conhecimento com a Revolução Industrial, pois a sociedade industrial sofreu com mudanças bruscas de idéias e pensamentos.

Na realidade, a Era do Conhecimento pode ser comparada a qualquer transição histórica das sociedades, pois ao transitar da sociedade primitiva para a agrícola, bem como da agrícola para a industrial as pessoas tiveram que quebrar paradigmas. Cada transição é demarcada por particularidades vinculadas às novas descobertas que alteram o modo



econômico e de produção, e que mudam alguns valores, porém em uma economia dinâmica e real elementos de todas as quatro sociedades básicas convivem simultaneamente.

Embora não se possa desconsiderar a simultaneidade dos elementos de todas as eras, é possível destacar as que mais influenciaram cada sociedade. Conforme o quadro 1 de “características-chave de quatro sociedades básicas”, Crawford (1994) apresenta as peculiaridades principais de quatro sociedades:

	Sociedade Primitiva →	Sociedade Agrícola →	Sociedade Industrial →	Sociedade do Conhecimento
<b>Tecnologia</b> ↓	Energia: energia humana Materiais: peles de animais, pedras Ferramentas: mínimas para cortar/moer (normalmente feitas de pedra) Métodos de produção: nenhum Sistema de transporte: caminhar Sistema de comunicação: voz	Energia: natural (humana, animal, vento) Materiais: recursos renováveis (árvores, algodão, lã) Ferramentas: força muscular humana ampliada (alavanca e guinchos) ou forças naturais dirigidas (navegação, roda d'água) Métodos de produção: artesanato Sistema de transporte: cavalo, carroça, barco à vela. Sistema de comunicação: manuscrito	Energia: combustíveis fósseis (óleo, carvão) Materiais: recursos não-renováveis (metais etc.) Ferramentas: máquinas para substituir a força humana (motores) Métodos de produção: linha de montagem e partes intercambiáveis Sistema de transporte: barco a vapor, ferrovia, automóvel e avião Sistema de comunicação: imprensa, televisão	Energia: natural (sol, vento), nuclear Materiais: recursos renováveis (biotecnologia), cerâmica, reciclagem Ferramentas: máquinas para ajudar a mente (computadores e eletrônica relacionada) Métodos de produção: robôs Sistema de transporte: espacial Sistema de comunicação: comunicações individuais ilimitadas através de meios eletrônicos
<b>Economia</b> ↓	Coleta, caça ou pesca	Economia local descentralizada e autossuficiente cuja atividade econômica central é a produção e o consumo de alimentos, sem atividades de mercado significativas. Simples divisão do trabalho em função da comunidade, com poucos e bem definidos níveis de autoridade (nobreza, sacerdotes, guerreiros, escravos e servos). A terra é o recurso fundamental da economia	Economia de mercado nacional cuja atividade econômica é a produção de bens padronizados, tangíveis com divisão entre produção e consumo. Divisão complexa da mão-de-obra baseada em habilidades específicas, modo de trabalho padrão e organização com vários níveis hierárquicos Capital físico é o recurso fundamental.	Economia global integrada cuja atividade econômica central é a provisão de serviços de conhecimento com maior fusão e entre produtor e consumidor. Organizações empreendedoras de pequeno porte cujos membros têm um ganho diretamente. Capital humano é o recurso fundamental.
<b>Sistema Social</b> ↓	Pequenos grupos ou tribos	Esquema familiar estratificado com definições claras de funções em virtude do sexo. Educação limitada à elite.	Família nuclear com divisão de papéis entre os sexos e as instituições imortais que sustentam o sistema. Os valores sociais enfatizam conformidade, elitismo e divisão de classes. A educação em massa é completa na idade adulta.	O indivíduo é o centro com diversos tipos de família e fusão dos papéis sexuais com ênfase na auto-ajuda e em instituições mortais. Os valores sociais enfatizam a diversidade, o igualitarismo e o individualismo. A educação é individualizada e contínua.
<b>Sistema Político</b> ↓	Tribo, unidade política básica na qual os anciãos e o chefe governavam.	Feudalismo: leis, religião, classes sociais e políticos atrelados ao controle das terras, com autoridade transmitida hereditariamente (regras aristocráticas); a comunidade local é a unidade política básica.	Capitalismo e Marxismo: leis, religião, classes sociais e política são modelados de acordo com os interesses da propriedade e do controle do investimento do capital. Nacionalismo: governos centralizados e fortes tanto na forma de governo representativo quanto na forma ditatorial	Cooperação global: instituições são modeladas com base na propriedade e no controle do conhecimento com organizações supracionais/os governos locais/as principais unidades do governo e a democracia participativa definem as normas.

Paradigma	Mundo visto puramente em termos naturais.	Conhecimento básico: matemática (álgebra e geometria) e astronomia. Idéias centrais: humanidade vista como controlada pelas forças superiores (deuses), religiosidade, visão mística da vida (astrologia) e sistema de valores com ênfase na harmonia com a natureza.	Base do conhecimento: física, química. Idéias centrais: os homens se colocam como controladores do destino num mundo competitivo com a crença de que uma estrutura social racional pode produzir harmonia num sistema de castigos e recompensas	Base do conhecimento: eletrônica quântica, biologia molecular, ecologia. Idéias centrais: os homens são capazes de uma transformação contínua e de crescimento (pensamento com cérebro integrado); sistema de valores enfatiza um indivíduo autônomo numa sociedade descentralizada com valores femininos dominantes.
-----------	---	---	---	---

Quadro 1: Características-chave de quatro sociedades básicas.  
Fonte: Crawford (1994, p.18)

Peter Drucker (1970, p. 7-9) já previa mudanças para a sociedade do conhecimento, como mudanças tecnológicas, econômicas, política, social e na área do conhecimento, destacando que

Estão surgindo tecnologias genuinamente novas. É quase certo que elas criarão novas indústrias importantes e novos tipos de grandes empresas e que tornarão, ao mesmo tempo, obsoletas as grandes indústrias e empreendimentos atualmente existentes. [...] As próximas décadas da tecnologia lembrarão, mais provavelmente, as últimas décadas do século passado, quando nascia uma grande indústria baseada em nova tecnologia poucos anos após o aparecimento de outra, e não farão lembrar a continuidade tecnológica e industrial dos últimos cinquenta anos.

Crawford (1994, p. 69) afirma que a “tecnologia orienta as mudanças econômicas e sociais que acompanham a mudança para uma sociedade do conhecimento” e que as mudanças nos papéis dos homens e mulheres da época e de suas expectativas não seriam possíveis sem o apoio das mudanças tecnológicas.

Essas alterações modificaram também as estruturas familiares, o que exigiu a abertura de novos mercados e serviços para atender às necessidades de mães mais independentes, de pais separados, de famílias menores ou com ambos os pais fora de casa. Passou-se a exigir maior diversidade e qualidade de produtos e serviços, o que só seria possível com o conhecimento.

Peter Drucker (1970, p. 7-9) afirma que a mudança mais importante foi a do conhecimento, pois

O conhecimento, nestas últimas décadas, tornou-se o capital principal, o centro de custo e o recurso crucial da economia. Isso muda as forças produtivas e o trabalho; o ensino e o aprendizado; e o significado do conhecimento e suas políticas. Mas também cria o problema das responsabilidades dos novos detentores do poder, os homens do conhecimento.

Nesse sentido, Antunes, César e Suzuki (2007) complementam que o conhecimento tornou-se fundamental para a sociedade e as organizações à medida que os poderes econômicos e produtivos foram se tornando cada vez mais dependentes dos valores intangíveis gerados pelo conhecimento atrelado às tecnologias existentes.

De acordo com Stewart (1998), é necessário que as empresas gerenciem o conhecimento, pois as habilidades determinantes da eficácia organizacional precisam ser redesenhadas diante de um novo ambiente e de uma nova economia.

As organizações orientadas para criação de estruturas de conhecimento que privilegiam uma cultura de aprendizado contínuo obtêm mais retornos financeiros no desempenho de suas atividades. As empresas que, na era industrial, criavam valor com ativos tangíveis, atualmente dão mais importância às maneiras de valoração de acordo com as estruturas baseadas no conhecimento (DIAS e POSSAMAI, 2004).

Klein (1998, p. 7) afirma que a realização da estratégia do conhecimento e o seu sucesso em nível operacional “[...] deve ser possibilitado pelo fomento de uma cultura que valorize e recompense a criação e compartilhamento de capital intelectual”.

Ensslin, Igarashi e Wagner (2005, p. 2) constataam que “[...] as pessoas e o conhecimento sempre estiveram presentes ao longo do processo de desenvolvimento, todavia, antigamente valorizava-se mais a invenção pelo resultado gerado do que as pessoas que geravam tais invenções”.

Porém, desde o princípio da era do conhecimento o homem como ser pensante e criativo, passou a ser mais valorizado, pois pelas suas idéias, pelo conhecimento adquirido, pelo valor da marca criada por eles, pelos produtos e serviços personalizados e pela boa relação com clientes e fornecedores é que se pode agregar valor à produção e à prestação de serviço sem ter que seguir a idéia da produção em massa. Segundo Antunes e Martins (2002, p. 45)

o mercado de massa se desintegrou na medida em que os clientes mais conscientes de suas necessidades e diante da diversidade de opções passaram a exigir produtos e serviços que atendessem às suas necessidades, diferentemente do comportamento apresentado após a Segunda Guerra Mundial, quando a produção em massa e padronizada tomou pulso para atender à escassez dos mais diversos produtos à época.

Com essa desintegração da produção em massa e do início da produção personalizada visando atender às expectativas e necessidades dos clientes, as empresas que se utilizaram do conhecimento alavancaram seus negócios. Para Terra (2000, *apud* DIAS e POSSAMAI, 2004,

p. 3), “as empresas mais avançadas são aquelas que estão criando uma interligação do projeto do produto até a pós-venda, permitindo que a disseminação do conhecimento possa ser translada aos níveis mais baixos da organização”.

É importante gerenciar o conhecimento para gerar aprendizagem, pois isso é o que determina o valor da empresa (SVEIBY, 2000). A gerência do conhecimento possibilita a conseqüente troca de energia produtiva com o meio. Oportuniza-se uma visão sistêmica, cujo objetivo é tornar mais claro o conjunto de possíveis modificações, em busca de melhorias contínuas (STEWART, 1998).

Nesse sentido Atkinson *et. al.* (2000, p. 60) afirma que “o contexto da era da informação exige novas habilidades para competir com sucesso, tanto para as empresas industriais como as de serviço”. Essas habilidades são as que compõem o que os autores chamam de Capital Intelectual.

## **2.2 Capital Intelectual**

O Capital Intelectual (CI) pode ser conceituado sinteticamente como o conjunto de fatores intangíveis que agregam valor às empresas. Esses fatores incluem desde a dinâmica de processos, patente, marca, inovação de serviços e produtos, como o relacionamento com fornecedores e clientes. Embora esses elementos não possam muitas vezes ser mensurados com exatidão eles fazem parte das empresas e podem valorizá-las perante o mercado.

O Capital Intelectual abrange elementos intangíveis, como o conhecimento adquirido pelas pessoas e os resultados gerados pela aplicação desse conhecimento, como as tecnologias desenvolvidas, a capacidade de inovação, a marca, o estilo de gestão, os processos administrativos, a imagem corporativa, dentre outros que contribuem para valorizar as organizações (ANTUNES, 2007).

Embora a mudança do pensamento da produção em massa para uma produção mais personalizada tenha começado após a Segunda Guerra Mundial, as discussões da importância e da mensuração dos ativos intangíveis ganharam significância em meados de 1990. Tal discussão foi inspirada após ter sido constatada “uma diferença significativa entre o valor de mercado e o valor contábil”, e uma valorização crescente das empresas desde a década de 1980 (ENSLIN, CARVALHO, GALLON, 2007). Edvinsson e Malone (1998, p. 5) afirmam que “de acordo com o índice Mundial da Morgan Stanley, o valor médio das empresas nas bolsas de valores do mundo é duas vezes o seu valor contábil. Nos Estados Unidos, o valor de mercado de uma empresa varia normalmente entre duas a nove vezes o seu valor contábil”.

Para ilustrar a expressiva diferença entre o valor de mercado e o valor das Demonstrações Contábeis (DCs) Lev (2001, *apud* SCHNORRENBARGER, 2005) elaborou um gráfico evolutivo de 1977 a 2000:

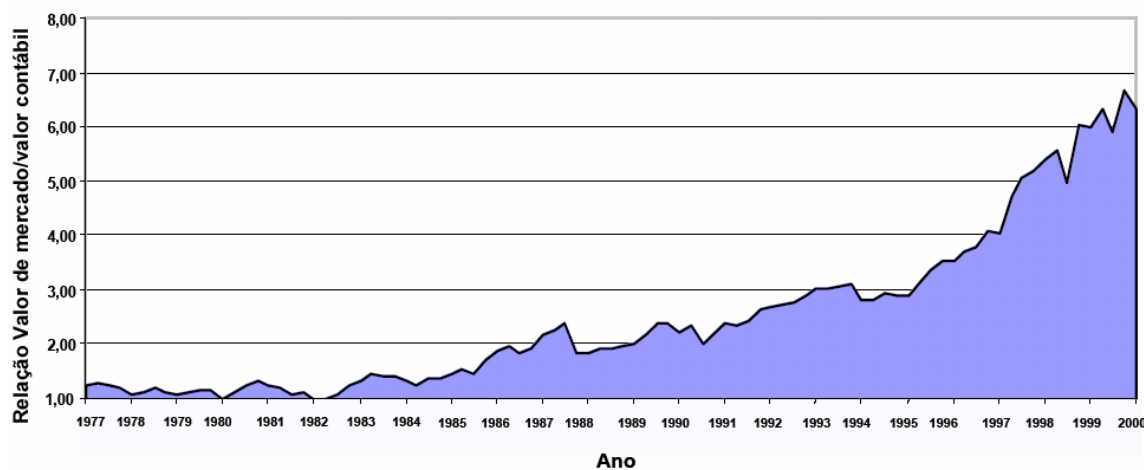


Gráfico 1: Relação entre os valores de mercado e o contábil das 500 maiores empresas americanas  
Fonte: Lev (2001, p. 9 *apud* SCHNORRENBARGER, 2005)

Ao analisar o gráfico 1, percebe-se que, a partir de 1983, o valor percebido pelo mercado versus o valor demonstrado nas DCs passou a ter uma diferença exponencial, o que não era tão evidente antes da década de 1980, pois, segundo Schnorrenberger (2005, p. 49), “as demonstrações contábeis contemplavam praticamente tudo aquilo que o mercado julgava importante e lhe atribuía valor”. Antunes e Martins (2002, p. 46) constataam que vários autores “[...] vêm justificando a diferença entre o valor patrimonial das ações e o valor de mercado pela introdução de novos valores concentrados na denominação de Capital Intelectual”, porém os autores complementam que é necessário conhecer o CI, pois “[...] não se entende que seja o Capital Intelectual o único responsável por tal diferença”.

Se os intangíveis são usados como um componente de discurso para mobilizar mudança, não há necessidade de um esquema exaustivo e de classificação exclusiva. Porém, se a tarefa é entender a importância dos intangíveis como parte de um modelo do negócio ou função de produção definições rigorosas são indispensáveis (GRASENICK; LOW, 2004 *apud* VARGAS, 2007).

Nesse sentido, vários autores passaram a discutir o tema, definindo e identificando os elementos que compõem o CI, e, embora não tenham chegado a um consenso terminológico, todos enfatizam a importância desses ativos nas instituições. As nomenclaturas na literatura para denominar o Capital Intelectual são muitas: ativos intangíveis, elementos intangíveis,

capital intangível, capital intelectual, ativos de conhecimento, recursos intangíveis ou simplesmente intangíveis (ANTUNES, 2006; VARGAS, 2007). Neste estudo é adotada a terminologia “Capital Intelectual” (CI).

Schnorrenberger (2005, p. 50) compilou em um quadro as diversas definições e terminologias utilizadas pelos autores para se reportarem ao Capital Intelectual, como demonstra o quadro 2, a seguir:

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Termos/Conceitos</b>	<b>Definição</b>
Burkh, P.N.; Larsen, H.T.; Mouritsen, J..	2001	Capital Intelectual	CI "não é uma coisa, é um construto frágil, que necessitam continuamente ser amparado e mantido junto por todo um conjunto de elementos inter-relacionados".
Burkh, P.N.; Johanson, U..	2003	Capital Intelectual	Nenhuma definição: os autores se concentram em relatar
Brennan, N.; Connell, B..	2000	Capital Intelectual	"é um direito (equit) baseado em conhecimento de uma Cia"
Edvinsson, L..	1997	Capital Intelectual	Nenhuma definição
Harrison, S.; Sullivan Sr, P.H..	2000	Capital Intelectual	"Conhecimento que pode ser convertido em lucro"
Heisig, P.; Vorbeck, J.; Niebuhr, J..	2001	Capital Intelectual	"O capital intelectual tem valor mas é invisível"
Mouritsen, J.; Bukh, P. N.; Larsen, H.T.; Johansen, M.R..	2002	Capital Intelectual	"Capital Intelectual não é uma contabilidade convencional ou um termo econômico. Ele pode ser um efeito, pode ser um estratégia departamental, pode ser uma fórmula matemática".
Petty, R.; Guthrie, J..	1999	Capital Intelectual	Não há definição própria; os autores declaram "que o gerenciamento do conhecimento significa gerenciamento do capital intelectual controlado por uma Cia"
Edvinsson, L.; Malone, M.S..	1997	Capital Intelectual e Ativos intangíveis	"Ativos intangíveis são aqueles que não têm existência física mas ainda assim têm valor para a Cia"
Ordonez de Pablos, P..	2003	Capital Intelectual	"Uma definição ampla de Capital Intelectual afirma que ele é a diferença entre o valor de mercado da Cia e seu valor contábil. Recursos baseados em conhecimento que contribuem para a vantagem competitiva sustentável de uma empresa formam o Capital Intelectual".
Petty, R.; Guthrie, J..	2002	Capital Intelectual	Capital Intelectual "como o valor econômico de duas categorias de ativos intangíveis de uma Cia". Os autores nomeiam como categorias organização e capital humano.
Rastogi, P.N..	2003	Capital Intelectual	"Capital intelectual pode ser visto como a capacidade holística ou meta-nível de uma empresa de coordenar, orquestrar, e usar seus recursos de conhecimento para a criação de valor na busca de sua visão futura".
Stewart, T.A..	1998	Capital Intelectual	"Capital Intelectual é o conhecimento material a informação, a propriedade intelectual, experiências que podem ser colocadas em uso para criar riqueza e poder intelectual coletivo".
Sullivan, P.H..	2000	Capital Intelectual	"Capital Intelectual é conhecimento que pode ser convertido em lucro".
Wood, J..	2003	Capital Intelectual	Não há definição; o autor declara que o capital intelectual é a informação nas mentes das pessoas.
Bonfour, A..	2003	Intangíveis	Não há definição; o autor declara que a definição tem

			uma influência forte sobre a mensuração e a avaliação de intangíveis.
Bontis, N.; Dragonetti, N.C.; Jacobsen, K.; Roos, G..	1999	Recursos intangíveis, Capital Intelectual como uma sub-categoria	Capital Intelectual "é, de uma maneira simples, o conjunto de recursos intangíveis e seus fluxos"; recursos intangível "qualquer fator que contribui para os processos geradores de valor da Cia".
Canibano, L.; Sanchez, P.; Chaminade, C.; Olea, M.; Escobar, C.G.; Garcia- Ayuso, M..	1999	Intangíveis	Intangível é o adjetivo que acompanha vários conceitos tais como recursos e investimentos; os autores citam definições existentes.
Daum, J.H..	2002	Ativos Intangíveis e Capital Intelectual	Não há definição; o autor nomeia tipos diferentes de intangíveis tais como, capital humano e conhecimento.
Funk, K..	2003	Intangíveis	Não há definição; o autor menciona credibilidade do gerenciamento, inovatividade, identidade da marca, habilidade para atrair talentos, liderança na pesquisa, responsabilidade ambiental e social.
Garcia-Ayuso, M..	2003	Intangíveis	Não há definição
Johanson, U.; Martensson, M.; Skoog, M.I..	2001	Intangíveis	Não há definição própria, os autores nomeiam e comparam definições existentes.
Lev, B..	2001	Intangíveis	"Um ativo intangível é uma declaração de benefícios futuros que não tem uma corporação física ou financeira - ação ou dividendo -".
Gu, F.; Lev, B..	2001	Ativos Intangíveis	Intangíveis são definidos por suas principais forças impulsoras: pesquisa e desenvolvimento, propaganda, tecnologia da informação e práticas de recursos humanos.
Sveiby, K.E..	1997	Ativos Intangíveis	Define intangíveis com base em suas três categorias, todas derivadas dos recursos humanos organizacionais.
N.N..	2001	Ativos Intangíveis	Ativos intangíveis "são declarações – não financeira, não atuais - de benefícios futuros que não têm uma forma física ou financeira".
Yang, S.; Brynjolfsson, E..	2001	Ativos Intangíveis	Não há definição; os autores declaram apenas que ativos intangíveis demoram para ser criados e geram um fluxo de benefícios esperados em um período de tempo.
Michalisin, M.I.D.; Kline, D.M.; Smith, R.D..	2000	Recursos Intangíveis	Não há definição clara, apenas diferenciação entre termos; os intangíveis não podem ser copiados/imitados.
Sanchez, P.; Chaminade, C.; Olea, M..	2000	Intangíveis	Diferenciação entre recursos intangíveis que podem ser medidos em algum momento e atividades intangíveis que surgem durante um período de tempo.
Granstrande, O..	1999	Propriedade intelectual	Propriedade intelectual é a propriedade diretamente relacionada com a criatividade, conhecimento e a identidade de um indivíduo.
Günther, T..	2001	Valores Imateriais	Não há definição; o autor cita tipos diferentes de intangíveis tais como marcas e patentes.
Kriegbaum, C..	2001	Valores Imateriais	O autor declara que valores imateriais não são bens financeiros incorporados como entidades físicas. Sua natureza é não monetária. Constituem uma vantagem econômica para a Cia.
AK "Immaterielle Werte im	2001	Valores Imateriais	Descrição negativa: valores não monetários sem aparência física.

Rechnugswesen" der SG			
Grant, R.M..	1997	Sem termos	Nenhum termo.
Kaplan, R.S.; Norton, D.P..	2001	Sem termos	Não há definição; a discussão cobre apenas o conhecimento.
Chan, L.K.; Lakonishok, J.; Sougiannis, T..	2001	Sem termos	Não há definição, apenas discussão de medida de performance financeira e medidas de performance não financeiras.
Brennan, N.; Connell, B..	2001	Sem termos	Não há definição, os autores tratam apenas da pesquisa e desenvolvimento e da propaganda.

Quadro 2: Definições de Intangíveis

Fonte: Kaufmann, Schneider (2004, p. 372-374 *apud* SCHNORRENBARGER p. 50)

Nas definições apresentadas, os autores convergem no sentido de incluir o conhecimento como parte do Capital Intelectual. Porém essa visão do CI é muito generalista, pois se sabe que o Capital Intelectual emerge do conhecimento, mas essa relação cria uma cadeia de valores muito mais extensa. Sveiby (1998, p. 21) afirma que o CI compreende

[...] a competência do funcionário ou a capacidade dos empregados de agir em diversas situações; estrutura interna, que inclui patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores, ou seja, a organização; e estruturas externas, relações com clientes e fornecedores e a imagem da organização.

Para Edivinsson e Malone (1998, p. 10), o Capital Intelectual “[...] é a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e habilidades profissionais que proporcionem [...] uma vantagem competitiva no mercado”.

O Capital Intelectual tende a se valorizar com o uso enquanto o ativo tangível tende a se desgastar, o que faz desse tipo de ativo uma grande ferramenta para garantir a competitividade no mercado (SCHNORRENBARGER, 2005).

A capacidade de avaliar o CI tem se tornado indispensável para todas as empresas, mesmo aquelas que administram ativos tangíveis ou físicos (Atkinson *et. al.*, 2000). Por esse motivo, faz-se necessário o conhecimento da classificação dos elementos do CI para melhor aprofundamento e compreensão dos itens que compõem os intangíveis, e conseqüentemente para uma gestão mais específica e focada.

### 2.2.1 Classificação dos Elementos do Capital Intelectual

Assim como existem várias denominações e definições para o Capital Intelectual, existem também inúmeras formas de agrupamento e classificação para os elementos que compõem o CI.



Nas categorizações feitas pelos autores, encontram-se os elementos de Capital Intelectual associados ao conhecimento e à capacidade de aprendizagem organizacional, à gestão de recursos, à tecnologia da informação, à liderança tecnológica, à qualidade dos produtos, aos clientes, entre outros. A seguir, são apresentadas as classificações dos elementos do CI adotadas por Brooking, Edvinsson e Malone, Sveiby e Stewart, nos quadros 3, 4, 5 e 6 respectivamente:

<b>CAPITAL INTELECTUAL</b>		
Brooking	Ativos de Mercado	Potencial que a empresa possui em decorrência dos intangíveis que estão relacionados ao mercado, tais como: marca, clientes, lealdade dos clientes, negócios recorrentes, negócios em andamento, canais de distribuição.
	Ativo Humano	Benefícios que o indivíduo pode proporcionar para as organizações por meio da sua <i>expertise</i> , criatividade, conhecimento, habilidade para resolver problemas, tudo visto de forma coletiva e dinâmica.
	Ativos de propriedade intelectual	Ativos que necessitam de proteção legal para proporcionarem às organizações benefícios tais como: <i>know-how</i> , segredos industriais, <i>copyright</i> , patentes, <i>design</i> .
	Ativos de infra-estrutura	Tecnologias, metodologias e processos empregados como: cultura organizacional, sistema de informação, métodos gerenciais, aceitação ao risco, banco de dados de clientes.

Quadro 3: Classificação dos elementos que compõem o Capital Intelectual

Fonte: Adaptado de Brooking (1996, p. 13-16, *apud* ANTUNES, 2006).

<b>CAPITAL INTELECTUAL</b>		
Edvinsson e Malone	Capital Humano	Combinação de conhecimento, habilidades, capacidade de inovação e capacidade dos empregados em desenvolver tarefas. Valores, cultura e filosofia empresarial.
	Capital Estrutural	<i>Hardware</i> , <i>software</i> , banco de dados, estrutura organizacional, patentes, marca e tudo o mais que dá suporte para a produtividade dos empregados. Clientes e relações desenvolvidas com eles.

Quadro 4: Classificação dos elementos que compõem o Capital Intelectual

Fonte: Adaptado de Edvinsson e Malone (1997, p.11, *apud* ANTUNES, 2006).

<b>ATIVOS INTANGÍVEIS</b>		
Sveiby	Estrutura Externa	Marcas, marcas registradas, relações com clientes e fornecedores, imagem da empresa.
	Estrutura Interna	Estrutura organizacional, estrutura gerencial, estrutura legal, sistemas, pesquisa e desenvolvimento, <i>software</i> .
	Competência Individual	Envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar ativos tangíveis e intangíveis.

Quadro 5: Classificação dos elementos que compõem os Ativos Intangíveis.

Fonte: Adaptado de Sveiby (1998, p. 14, *apud* ANTUNES, 2006).

<b>CAPITAL INTELECTUAL</b>		
Stewart	Capital Humano	É o conjunto idéias, capacidade de inovação, conhecimentos adquiridos, a educação continuada das pessoas. Também considera os benefícios que estas pessoas podem trazer a instituição através da concentração de sua <i>expertise</i> .
	Capital Estrutural	Compreende a estratégia, a cultura, as estruturas, os sistemas, as rotinas e procedimentos da organização.

	Capital do Cliente	Engloba as relações com clientes e fornecedores, bem como a capacidade da empresa em conquistar e manter clientes fiéis. Tem relação também com a imagem, e as redes de comunicação da empresa.
--	--------------------	---

Quadro 6: Classificação dos elementos que compõem o Capital Intelectual  
Fonte: Adaptado de Stewart (1998).

Embora haja convergência entre os itens levantados pelos principais autores da área, esses elementos estão agrupados de forma divergente e com nomenclaturas diferenciadas. Porém, observa-se que todos os autores apresentados acima apontam o relacionamento com cliente e banco de dados de clientes como fator integrante do Capital Intelectual. Esse item do CI é enquadrado e abordado nos Ativos de Mercado por Brooking, no Capital Estrutural por Edvinsson e Malone, na Estrutura Externa por Sveiby, e no Capital de Clientes por Stewart.

Em relação à disposição dos elementos utilizada por Edvinsson e Malone, Stewart desmembra e acrescenta mais uma classificação ao Capital Intelectual, que é o Capital de Cliente. Esta será, portanto, a base para esta pesquisa.

### 2.3 Capital do Cliente

Para Edvinsson e Malone (1998, p. 33), o Capital de Clientes “[...] sempre esteve presente, oculto sob a denominação de *goodwill* [...]”, pois para o autor a diferença entre o *goodwill* e o valor das patentes e direitos autorais resulta no reconhecimento de que a empresa possui uma carteira de clientes fiéis.

Para Stewart (1998, p.128), “entre as três categorias de Ativos Intelectuais – Capitais Humano, Estrutural e do Cliente – os clientes são os mais valiosos. Eles pagam as contas. E, porque o fazem, é mais fácil seguir as pegadas que deixam nos relatórios financeiros do que as deixadas por pessoas, sistemas ou capacidades”.

Ainda para Stewart (1998), um cliente leal na realidade atual é um grande ativo para uma empresa. Segundo o autor, é vasto o número de literaturas a respeito de maneiras de gerenciar um negócio atribuindo valor monetário à lealdade do cliente ou a uma nova marca. Apesar disso, o Capital do Cliente é um dos mais mal administrados de todos os ativos intangíveis.

Sveiby (1998, p. 12) afirma que o valor dos ativos relacionados ao Capital do Cliente “[...] é determinado basicamente pelo grau de satisfação com que a empresa soluciona os problemas de seus clientes, de modo que, nesse caso, existe sempre um elemento de incerteza. As reputações e as relações podem mudar ao longo do tempo”.

Segundo Stewart (1998), atualmente o cliente tem a possibilidade de conhecer a empresa da qual ele compra, e para os gerentes, torna-se cada vez mais importante conhecer as necessidades do cliente para poder atendê-las. Já Sveiby (1998, p.142) afirma que a empresa que conhece profundamente seus clientes

[...] pode ser mais seletiva em sua abordagem de *marketing* e concentrar suas habilidades mais valiosas (ou seja, mais escassas) em projetos mais adequados a esses clientes, o que será extremamente benéfico tanto para o cliente quanto para a própria empresa [...].

Se os fatores intangíveis nos relacionamentos com os clientes não forem verdadeiramente valiosos, continuariam sem recompensa, pois o mercado não assimila o aumento de preço de um produto se este não for merecido (STEWART, 1998). A figura 1 apresenta a relação entre o Capital Estrutural, o Humano e o de Clientes, e demonstra que, à medida que as organizações aprimoram seus relacionamentos, o Capital Intelectual como um todo cresce.

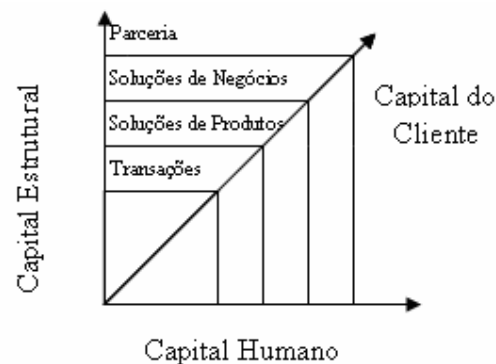


Figura 1: Relação dos Elementos do Capital Intelectual  
Fonte: Adaptado de CIBC, *apud* STEWART (1998).

Segundo Stewart (1998, p. 142), “ao passar de transação para parceria, o fornecedor aumenta suas margens de lucro, a fatia do cliente, sua segurança – seu capital do cliente. São relacionamentos intensos e exigentes. São também altamente compensadores para ambas as partes”.

Para Edvinsson e Malone (1998) a avaliação do Capital Intelectual no que tange ao Capital de Clientes, consiste em localizar os parâmetros que melhor identifiquem a nova

realidade das boas relações entre empresa e cliente. Para os autores, o Capital de Clientes pode ser analisado genericamente por cinco índices:

Índice	Descrição
Tipo de Cliente	Busca captar qual o perfil do cliente, e quão adaptável tal perfil se torna para a evolução a longo prazo da empresa. Analisa como esses clientes se comparam, em termos de renda disponível, escolaridade, idade e outros fatores. E qual a dimensão do conjunto ainda não explorado dos clientes em potencial que a empresa deve atingir.
Duração do Cliente	Este índice pretende analisar a rotatividade da atual base de clientes, o tempo médio que o cliente tem permanecido fiel à instituição, como esses dois fatores se comparam à média do setor, qual o índice de clientes de várias gerações, e quais os sistemas de transmissão de informação e divulgação foram estruturados para compartilhar informações com os clientes.
Papel do Cliente	Identifica qual papel que o cliente desempenha no projeto, fabricação, entrega do produto ou serviço, e qual o valor agregado por essa participação ou colaboração.
Suporte ao Cliente	Busca identificar quais programas, esquemas e tecnologias independentes foram estruturados para assegurar o mais alto nível de satisfação para o cliente, como o restante da empresa está organizada para o atendimento ao cliente, qual o valor dessas operações, e qual a correlação entre o investimento da empresa em serviço e o suporte ao cliente comparativamente em níveis crescentes de satisfação do cliente.
Sucesso do Cliente	Este índice analisa quais os níveis de sucesso do cliente de acordo com parâmetros como o tipo de índice (anual, semestral, etc) de compras por cliente, o valor de compras, os clientes com e sem reclamações, clientes novos e tradicionais, sexo, rendimento, profissão, nacionalidade, idade, dentre outros.

Quadro 7: Índices do fluxo de relacionamentos com clientes  
Fonte: Adaptado de Edvinsson e Malone (1998, p. 84)

Esses cinco índices podem ser multiplicados entre si, criando dessa forma um tipo de “índice de atração do cliente”, que é capaz de demonstrar o quão próximo a empresa está do sucesso total com o cliente (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Para Sveiby (1998, p. 214), “os clientes satisfeitos são importantíssimos, por isso a chave para uma lucratividade sustentada é estabelecer e manter relações estáveis com os clientes”. Para Edvinsson e Malone (1998, p. 33), medir a solidez e a lealdade dos clientes é “[...] o desafio para a categoria do capital de clientes”. Dessa forma, não há como falar de Capital de Clientes sem adentrar na fidelização e satisfação dos clientes.

## 2.4 Fidelização de Clientes

Para Stewart (1998), o Capital de Cliente funciona como o Capital Humano, assim como os funcionários não são propriedade da empresa, os clientes também não são. Porém, os investimentos devem ser feitos tanto em um quanto em outro, pois, em ambos, há expectativa de retorno. Stewart (1998, p. 140) afirma que “para construir o capital de cliente, a participação do cliente é uma estratégia melhor do que a participação no mercado: é mais

vantajoso persuadir seus melhores clientes a lhe darem mais de seus negócios”. Ou seja, é muito mais lucrativo fidelizar os clientes existentes do que conquistar novos.

Segundo Figueiredo (2003), “o resultado do Capital do Cliente está relacionado com os índices de fidelização, retenção e satisfação do cliente, relacionamento com a cadeia de valor e penetração, amplitude, cobertura, conquista e manutenção de mercado”. Bendlin e Tontini (2000, p. 26 *apud* Gallon, 2008) ressaltam que “a melhor estratégia para ter clientes de forma contínua e permanente é oferecer aquilo que ele realmente quer, delineando, assim, a busca pela qualidade que possibilite exceder suas expectativas”.

Kotler e Armsntrong (1998, *apud* Huskes,) reforçam afirmando que “a melhor maneira de manter clientes é oferecer-lhes altos níveis de satisfação e valor, que resultam em forte lealdade”. E para Sveiby (1998, p. 218), “o melhor indício precoce de melhoria ou deterioração de resultados é a satisfação do cliente”. Para medir a satisfação do cliente bem como o seu perfil, podem-se utilizar os cartões de fidelização, que trazem informações do perfil de frequência, quantidade e produtos comprados pelo cliente, ou pesquisas com aplicação de questionários que trazem, principalmente, informações relacionadas com a satisfação e a expectativa do cliente com o setor.

Para Vilhena (2007), o Capital do Cliente seria “valor da franquia, o relacionamento com os clientes, a lealdade à marca da empresa e a capacidade de a empresa conhecer as necessidades de seus clientes e antecipar soluções para seus problemas futuros”. No caso dos supermercados, toda a equipe de colaboradores deve estar empenhada a atender os clientes de forma a manter o bom relacionamento, obtendo informações preciosas sobre estes, sugerindo produtos novos que atendam às suas necessidades.

O cliente avalia o fornecedor por vários aspectos, como qualidade de produtos e atendimento, variedade de mercadorias, preço, condições de pagamento. Para Wellington (1998, p. 54), existem cinco elementos que compõem a satisfação dos clientes, e cada elemento é subdividido em fatores para uma análise mais aprofundada do que influencia na excelência do alcance às expectativas dos consumidores.

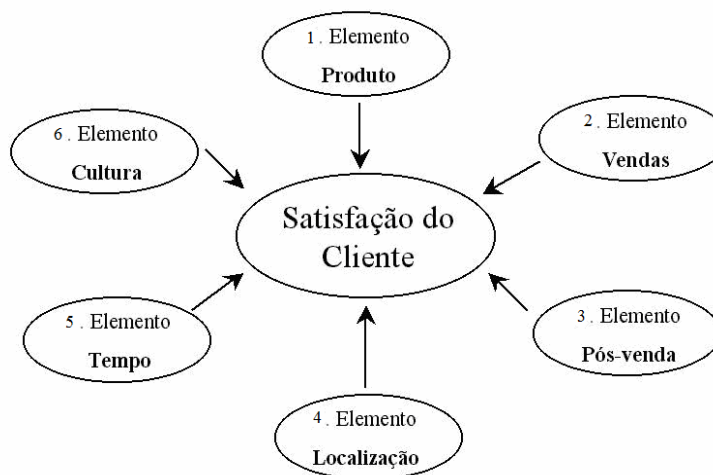


Figura 2: Os Elementos de Satisfação  
Fonte: Wellington (1998, p. 54)

Para Kano (1984, *apud* Huskes) a satisfação dos clientes pode ser facilmente entendida e avaliada por três atributos, os atributos obrigatórios, unidimensionais e atributos atrativos.

Atributos Obrigatórios	São os critérios básicos de um produto ou serviço. Se não forem atendidos estes requisitos, o cliente ficará extremamente insatisfeito, porém, se forem atendidos satisfatoriamente, não trarão satisfação, pois são considerados pré-requisitos. Ex.: limpeza.
Atributos Unidimensionais	Este atributo é proporcional à satisfação do cliente, ou seja, quanto mais atendido maior a satisfação, e vice-versa. O cliente tende a comparar este atributo entre concorrentes no momento da escolha, pois aquele que possui e atende melhor aos atributos unidimensionais consegue mostrar diferenciais de modo a potencializar a satisfação. Ex.: variedade de produtos.
Atributos Atrativos	O atendimento a estes atributos traz uma satisfação mais que proporcional, porém não trazem insatisfação se não forem atendidos. Ex.: prêmios.

Quadro 8: Atributos de Satisfação  
Fonte: Adaptado de Kano (1984, *apud* Huskes).

Por essas noções, os gestores devem buscar delimitar os elementos inerentes à sua atividade dentre esses atributos, conhecer o perfil e estreitar a relação com os clientes e medir a satisfação constantemente. Para cada perfil de cliente, há uma estratégia de fidelização, portanto é necessário que os gestores conheçam esses aspectos para implementar e alimentar os programas de fidelização.

Para Fleury & Fleury (2003), as empresas preocupadas em adotar uma estratégia orientada para Cliente são voltadas para as necessidades de clientes específicos e procuram se especializar, buscando soluções que atendam a suas demandas atuais e futuras.

Segundo Werner e Segre (2002), lançamento de cartão de fidelidade/*smart card*, assim como outras estratégias competitivas, devem ser estruturadas a partir de um grande projeto de integração da empresa. Ainda segundo Werner e Segre (2002), “o cliente está presente no momento da realização da produção”. Sendo assim, deve existir uma sinergia entre clientes e supermercado (organização e indivíduos). Isso terá como consequência a tão procurada fidelização. O resultado irá garantir os produtos a preços competitivos e um nível de serviço que garanta a fidelização do cliente.

## 2.5 Supermercados

Silveira e Lepsch (1997, p. 6 *apud* Chaves, 2002) definem o supermercado como “um varejo generalista, que revende ao consumidor final ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamental, no sistema de auto-serviço”. Já Huskes (2001, p. 42) afirma que supermercados são

empresas do tipo varejo, pois vendem os produtos diretamente aos consumidores finais para uso pessoal, operam com custo baixo, margem pequena, altos volumes, no sistema auto-serviço, onde o próprio consumidor localiza, compara e seleciona os produtos que irá comprar.

Entende-se como auto-serviço as lojas que trabalham expondo suas mercadorias de forma que o cliente, por meio de carrinho ou cesta, escolha os produtos que deseja sem a necessidade de um vendedor (Wilder, 2003). Wilder (2003) e Chaves (2002) afirmam que o auto-serviço contribuiu para a ampliação das lojas, e posterior expansão, passando a formar redes ou cadeias de supermercados. Para Gallon (2008, p. 152)

[...] a partir da década de 90, o setor supermercadista, assim como os demais setores da economia, passou a investir na melhoria do atendimento e dos serviços aos clientes. Nessa perspectiva, diversos supermercados montaram serviços de atendimento ao consumidor e alguns implantaram melhorias baseadas em sugestões recebidas de clientes.

O consumidor brasileiro tornou-se muito mais seletivo, exigente e conhecedor das várias redes de supermercados, que disputam com grandes variedades de produtos e preços promocionais. Contudo, isso já não é suficiente para conquistar o consumidor e garantir sua fidelidade. Por isso, qualquer mudança que o supermercadista pretenda realizar em sua loja deverá levar em conta os gostos e preferência de seus consumidores (HARB, 2005).

Com isso, houve um crescimento da concorrência, tornando a competição pelo mercado cada vez mais acirrada. As estratégias dessas empresas de varejo são inúmeras, desde preços promocionais a parcerias com fornecedores. Porém, muitos supermercados passaram a ficar nivelados quanto à questão do preço e tiveram que procurar diferenciais. Silveira e Lepsch (1997, p. 6 *apud* Chaves, 2002) afirmam que “o varejo brasileiro segue uma tendência mundial: transferência de poder na cadeia produtiva, da indústria para o varejo e deste para o consumidor final”.

Menegatti (2008) afirma que "o segmento supermercadista é muito concorrido e para se diferenciar as empresas têm buscado melhorar cada vez mais suas lojas investindo em itens de conforto aos consumidores [...] que resultem numa melhor qualidade de atendimento". Lohn (2007) afirma que “neste atual contexto, a arte de servir ganha importância fundamental. Bem servindo os consumidores, estaremos ganhando sua confiança, sua simpatia e, o melhor de tudo, criando junto a ele uma necessidade”.

Para Harb (2005, p. 112), “Os supermercados precisam estar atentos aos novos paradigmas e tecnologias que surgem a cada momento no sentido de propiciar facilidade, conveniência e comodidade para o cliente”. Com isso, é muito importante que o supermercadista entenda de forma clara e objetiva os padrões de comportamento do consumidor, e que faça esse levantamento com frequência.



### **3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo, apresentam-se as questões levantadas nas entrevistas com os gestores e clientes, bem como a compilação dos dados e suas análises. A análise foi executada em duas etapas: a primeira trata da análise dos questionários mediante os quadros, gráficos e demais dados fornecidos nas entrevistas; a segunda etapa apresenta a análise à luz do referencial teórico, fazendo uma ligação dos dados coletados nas entrevistas com gestores e clientes, com o levantamento bibliográfico apresentado na pesquisa.

#### **3.1 Análise dos Dados**

Os supermercados analisados apresentam certa equidade nas respostas dos gestores, porém as respostas dos clientes são menos uniformes. Na seqüência, são apresentadas as compilações dos dados coletados nas entrevistas em gráficos e quadros, e a análise de cada quadro e gráfico, respectivamente, de forma comparativa por questão. A análise baseia-se basicamente nos questionários, porém as demais informações fornecidas por gestores e clientes consideradas relevantes são apresentadas como informação adicional de cada item de análise.

##### **3.1.1 Quanto ao Estado Civil**

O quadro 9 apresenta a questão do estado civil na visão e foco dos gestores, na qual 5 dos 6 gestores entrevistados afirmam ser indiferente o estado civil de seus clientes, pois os supermercados S-1, S-2, S-3, S-5 e S-6 não consideram esse fator importante para se ter como foco. O gestor do S-4 diz focar nos clientes casados já que eles normalmente possuem filhos, e, caso estes sejam pequenos, o consumo aumenta ainda mais. Conforme afirma Lukianocenko (2007), “as famílias que têm crianças pequenas em seus lares, possuem hábitos específicos, e quando são bem atendidas pelo supermercado se tornam fidelizadas e proporcionam vendas com maior valor agregado”.

Por acreditar que todo dia é dia de compra para os consumidores casados é que o gestor do S-4 aposta nesses clientes. E, como demonstra o gráfico 2, há mais consumidores casados do que solteiros, o que para o S-4 representa 60% dos seus clientes entrevistados. Assim como o S-4, os supermercados S-3 e S-6 apresentaram também 60% de clientes

casados, ficando o S-2 com o maior índice representando 64% dos entrevistados, o S-1 com 58% de clientes casados e o S-5 com apenas 46%.

Há certa homogeneidade no percentual de clientes casados e solteiros nos 6 supermercados estudados, o que talvez explique a resposta dos 5 gestores de ser indiferente o estado civil de seus clientes.

Estado Civil	S-1	S-2	S-3	S-4	S-5	S-6
Solteiro	-	-	-	-	-	-
Casado	-	-	-	X	-	-
Indiferente	X	X	X	-	X	X

Quadro 9: Em qual tipo de cliente o supermercado foca?

Fonte: Dados da Pesquisa

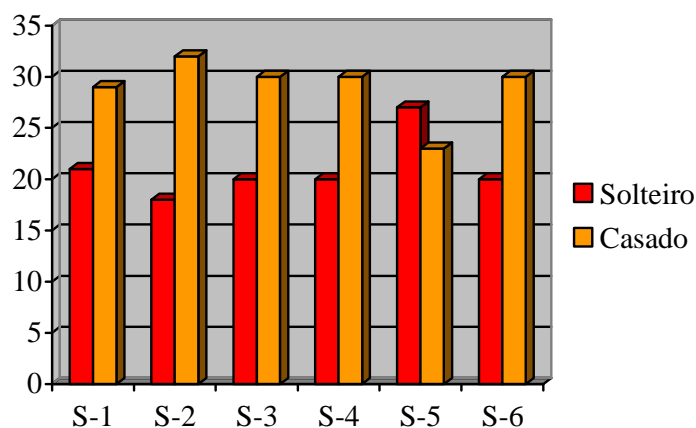


Gráfico 2: Qual seu estado civil?

Fonte: Dados da Pesquisa

### 3.1.2 Quanto ao Perfil Familiar

Com relação ao perfil familiar, no âmbito de quantidade de pessoas que residem com o cliente, os gestores dos 6 supermercados apresentaram focos diferentes. Os gestores entrevistados do S-2 e S-5 afirmaram, como demonstra o quadro 10, focar nos consumidores que residem com 2 pessoas, porém o que se observa é que 56% dos clientes do S-2 residem com 3 ou mais de 3 pessoas e que apenas 20% dos entrevistados residem com 2 pessoas. Já os entrevistados do S-5 representam 26% que residem com 2 pessoas e mais 26% que residem com 3 pessoas, o que totaliza 52% dos clientes entrevistados.

Os gestores dos supermercados S-3 e S-4 responderam que têm como alvo os clientes que moram com 3 pessoas, porém 44% dos entrevistados do S-3 residem com mais de 3 pessoas e apenas 14% residem com 3 pessoas. Dos entrevistados do supermercado S-4 apenas 22% residem com 3 pessoas, e outros 22% residem com 1 pessoa e 30% com 2 pessoas. Verifica-se com isso que tanto o gestor do S-3 como o gestor do S-4 não obtiveram êxito no foco dos clientes, porém o gestor do S-4 está mais próximo do real perfil de seus clientes, pois há uma concentração de 52% dos clientes que residem com 2 e 3 pessoas.

Mora com	S-1	S-2	S-3	S-4	S-5	S-6
Sozinho	-	-	-	-	-	-
1 pessoa	-	-	-	-	-	-
2 pessoas	-	X	-	-	X	-
3 pessoas	-	-	X	X	-	-
+ 3 pessoas	X	-	-	-	-	X

Quadro 10: Em qual perfil familiar dos clientes o supermercado foca?

Fonte: Dados da Pesquisa

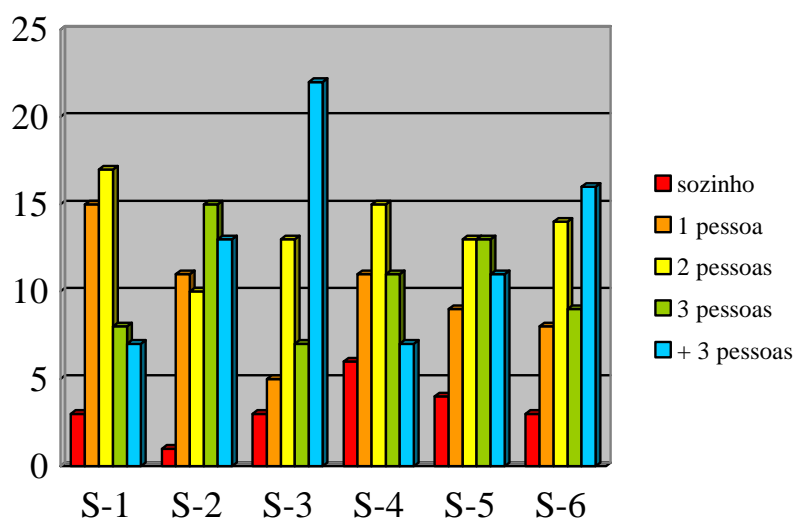


Gráfico 3: Quantas pessoas residem com você?

Fonte: Dados da Pesquisa

Os entrevistados do S-1 e S-6 focam em clientes com famílias maiores, ou seja, focam em clientes que residem com mais de 3 pessoas. Porém, as respostas dos clientes entrevistados demonstram que apenas 14% dos consumidores do S-1 residem com mais de 3

pessoas, e que 34% residem com 2 pessoas. Já o S-6 apresentou 32% dos clientes entrevistados como residentes com mais de 3 pessoas, e 28% como residentes com 2 pessoas. Portanto o gestor do S-6 acertou o real perfil de seus clientes, e o gestor do S-1 apresentou um percentual de clientes residentes com 2 pessoas superior ao residente com mais de 3 pessoas o que demonstra falta de conhecimento do real perfil dos clientes neste quesito por parte do gestor do S-1.

De modo geral, o somatório de todos os clientes entrevistados nos 6 supermercados como demonstra o gráfico 4 representam 7% de clientes que residem sozinho, 20% que residem com uma pessoa apenas, 27% que residem com 2 pessoas, 21% que residem com 3 pessoas, e 25% que residem com mais de 3 pessoas. Dessa forma, como há certa equidade nos percentuais de clientes que residem com poucas e muitas pessoas, fica difícil para os gestores definirem em qual cliente focar, porém talvez seja possível focar e conquistar a confiança dos 7% que moram sozinhos, pois estes possuem necessidades diferenciadas dos clientes que já são casados, ou dos que possuem filhos ou dependentes. Observa-se no gráfico 4 que enquanto o S-4 possui 30% da soma dos clientes dos 6 supermercados que moram sozinhos, o S-2 possui apenas 5%.

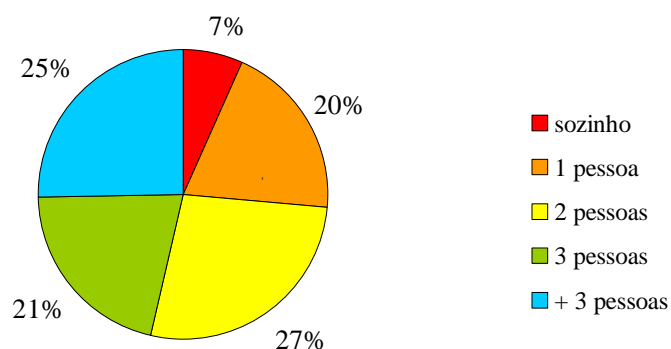


Gráfico 4: Total Geral do Perfil Familiar  
Fonte: Dados da Pesquisa

### 3.1.3 Quanto à Renda Familiar

O Quadro 11 e o gráfico 5 apresentam a renda média familiar focada pelos gestores e a real renda dos clientes entrevistados. Os gestores dos S-1, S-2, S-3 e S-5 responderam estar focados em clientes com renda familiar média entre 1 e 3 salários mínimos, porém o que se verifica no gráfico 5 é que mais de 50% dos clientes entrevistados desses supermercados responderam ter renda média entre 3 e 10 salários-mínimos. Isso demonstra que há um equívoco geral desses gestores já que apenas 14% dos respondentes do S-1, 20% do S-2, 28% do S-3, e 20% do S-5 possuem renda média entre 1 e 3 salários-mínimos.

Verifica-se que apenas os gestores do S-4 e S-6 têm conhecimento da real capacidade monetária de seus clientes, já que o gestor do S-4 afirmou focar nos clientes que possuem renda média superior a 10 salários-mínimos, e 62% dos seus clientes responderam possuir essa renda média mensal. Já o gestor do S-6 afirmou estar focado em clientes com uma renda média de 3 a 10 salários-mínimos, e as resposta obtidas com seus clientes totalizaram 52% dentro dessa faixa salarial.

Sal.-Mín.	S-1	S-2	S-3	S-4	S-5	S-6
Até 1	-	-	-	-	-	-
De 1 a 3	X	X	X	-	X	-
De 3 a 10	-	-	-	-	-	X
+ de 10	-	-	-	X	-	-

Quadro 11: Em qual faixa de renda familiar dos clientes que o supermercado foca?  
Fonte: Dados da Pesquisa

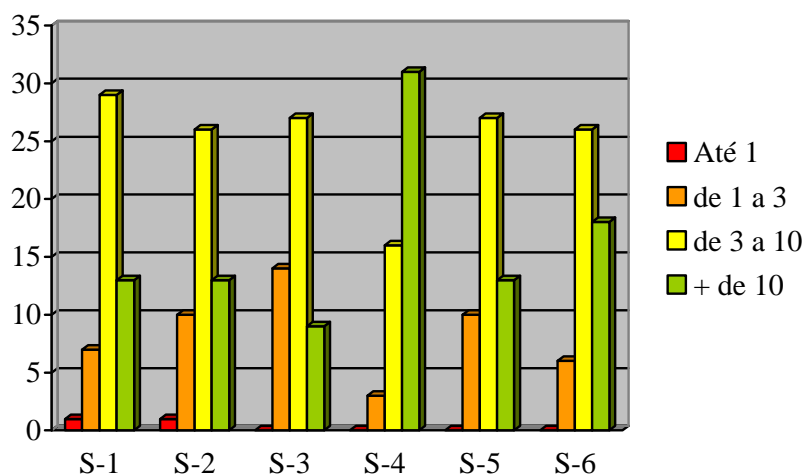


Gráfico 5: Qual a renda média de família em sua residência?  
Fonte: Dados da pesquisa

Dos clientes entrevistados apenas 2% dos entrevistados no S-1 e 2% no S-2 afirmaram possuir renda até um salário-mínimo como demonstra o gráfico 5. O gráfico 6 apresenta as respostas de todos os clientes entrevistados em todos os supermercados em forma percentual para cada resposta obtida. Observa-se que apenas 1% de todos os entrevistados nos 6 supermercados afirmam possuir renda até 1 salário-mínimo, e apenas 17% de todos os clientes responderam ter renda média familiar entre 1 e 3 salários-mínimos o que reforça que o conhecimento do real perfil dos clientes por parte dos gestores do S-1, S-2, S-3 e S-5 está realmente equivocada já que 50% do total de clientes apresentam renda média familiar entre 3 e 10 salários-mínimos e outros 32% possuem renda superior a 10 salários-mínimos.

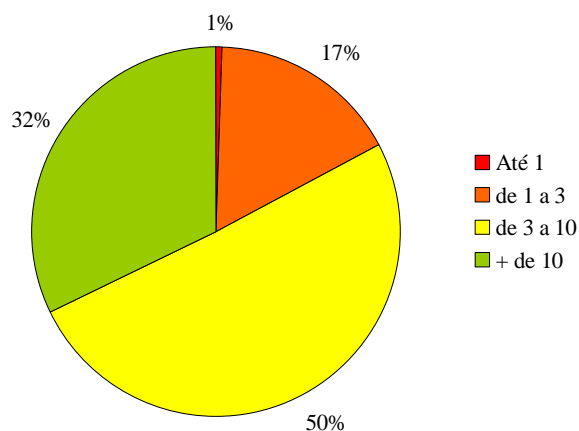


Gráfico 6: Total Geral quanto a Renda Familiar  
Fonte: Dados da pesquisa

### 3.1.4 Quanto à Frequência de Compras

Quanto à frequência, a resposta dos gestores para essa variável foi quase unânime entre os seis supermercados. Os supermercados S-1, S-3, S-4, S-5 e S-6 esperam que seus clientes venham às compras mais de uma vez por semana, já o gestor do S-2 respondeu esperar por compras semanais. O que se pode observar é que apenas 22% dos clientes do S-1 vão às compras mais de uma vez por semana, e 52% deles preferem ir semanalmente. Isso demonstra que o gestor do S-1 não possui o conhecimento do real perfil do seu cliente quanto a essa variável.

Os supermercados S-3, S-4 e S-6 obtiveram respectivamente 46%, 66% e 62% de clientes que responderam ir às compras mais de uma vez por semana. Nesse quesito, os três gestores obtiveram sucesso em suas respostas, pois, como demonstra o gráfico 7 nesses supermercados, as visitas de mais de uma vez por semana são superiores às demais frequências, correspondendo assim à expectativa desses supermercados.

Já o gestor do S-2, que afirmou esperar visitas semanais, obteve 38% de seus clientes com visitas semanais e 50% com visitas mais de uma vez por semana, o que demonstra que 88% de seus clientes visitam o supermercado em tempo igual ou inferior a uma semana. Quanto ao gestor do S-5, que respondeu esperar por uma frequência de visitação mais de uma vez por semana, o que se pode observar, conforme gráfico 7, é que 36% de seus clientes atendem a essa expectativa, e 40% visitam semanalmente esse supermercado.

Pode-se observar também que enquanto o S-1 e o S-3 apresentaram 18% de seus clientes que afirmam fazer compras mensais, outros supermercados como o S-4 apresentam apenas 2% para essa mesma frequência.

Frequência	S-1	S-2	S-3	S-4	S-5	S-6
+ 1 vez/semana	X	-	X	X	X	X
Semanalmente	-	X	-	-	-	-
Quinzenalmente	-	-	-	-	-	-
Mensalmente	-	-	-	-	-	-

Quadro 12: Com qual frequência você espera que seus clientes venham às compras no supermercado?  
Fonte: Dados da Pesquisa

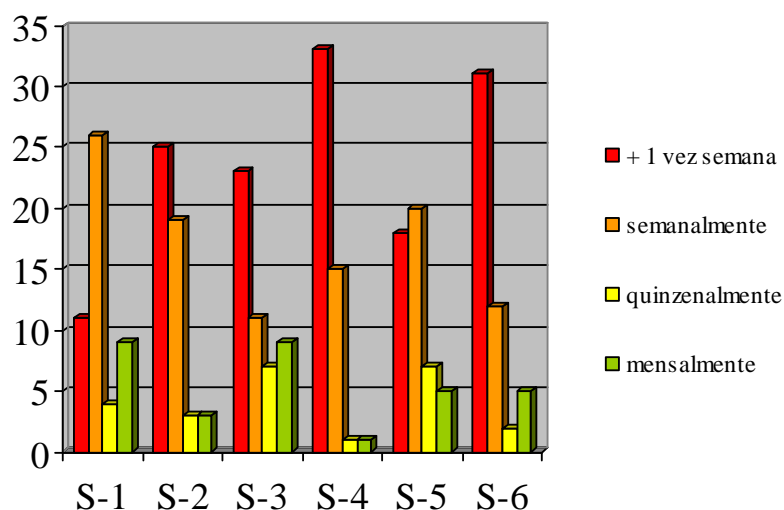


Gráfico 7: Com qual frequência você vai às compras no supermercado?  
Fonte: Dados da Pesquisa

De modo geral, como demonstra o gráfico 8, a média de frequência de visitas para todos os supermercados é de 47% para visitas inferiores a uma semana, 34% para visitas semanais, 8% para visitas quinzenais, e 11% para compras mensais. Portanto, verifica-se que os clientes estão preferindo ir mais vezes ao supermercado e comprar em pequenas quantidades do que estocar produtos em casa.

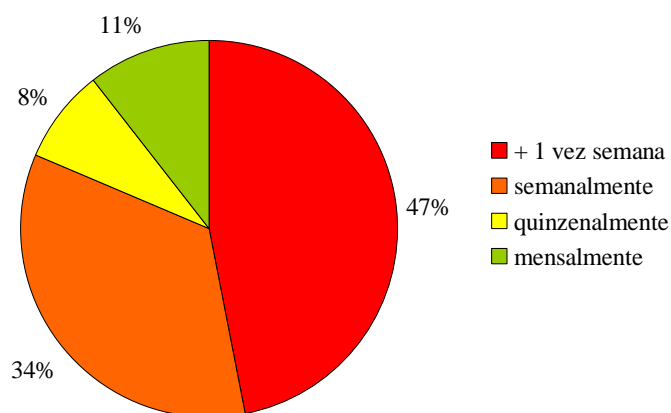


Gráfico 8: Total Geral quanto à Frequência de Compras  
Fonte: Dados da Pesquisa

### 3.1.5 Quanto à Fidelização dos Clientes

Essa variável visa avaliar se o gestor considera que possui clientes fiéis, se seus clientes costumam fazer suas compras sempre no mesmo supermercado, se variam entre dois, ou se variam entre muitos, o que determina o nível de fidelidade desses clientes ao supermercado no qual foram entrevistados.

O gestor do S-1 foi o único a afirmar que não considera possuir clientes fiéis. Pode-se observar no gráfico 9 que 34% dos seus clientes sempre compram no S-1, e 24% variam entre o S-1 e outro supermercado e 42% variam entre muitos supermercados. Os demais gestores afirmaram possuir clientes fiéis, porém nenhuma das cinco empresas obteve mais de 50% de clientes que compram sempre no mesmo local.

O S-4 foi o que mais se aproximou desse percentual, chegando a 48% que fazem sempre no S-4, e 22% que variam entre este e outro, restando, portanto, 3% de clientes que



variam entre muitos. Ainda conforme o gráfico 9, é possível observar que a empresa S-2 obteve apenas 16% dos respondentes como fiéis, 22% que variam entre duas lojas de varejo, e 62% que variam muito.

Tanto o S-3 como o S-6 apresentaram o mesmo percentual para as respostas, sendo 34% de consumidores fiéis, 22% que variam com mais de um supermercado, e 44% que variam entre muitos. Já o S-5 apresentou 26% de clientes fiéis, 24% que não fazem compras apenas no S-5, e 50% que variam entre inúmeros supermercados.

	S-1	S-2	S-3	S-4	S-5	S-6
Sim	-	X	X	X	X	X
Não	X	-	-	-	-	-
Não consegue determinar	-	-	-	-	-	-

Quadro 13: Você considera que possui clientes fiéis?

Fonte: Dados da Pesquisa

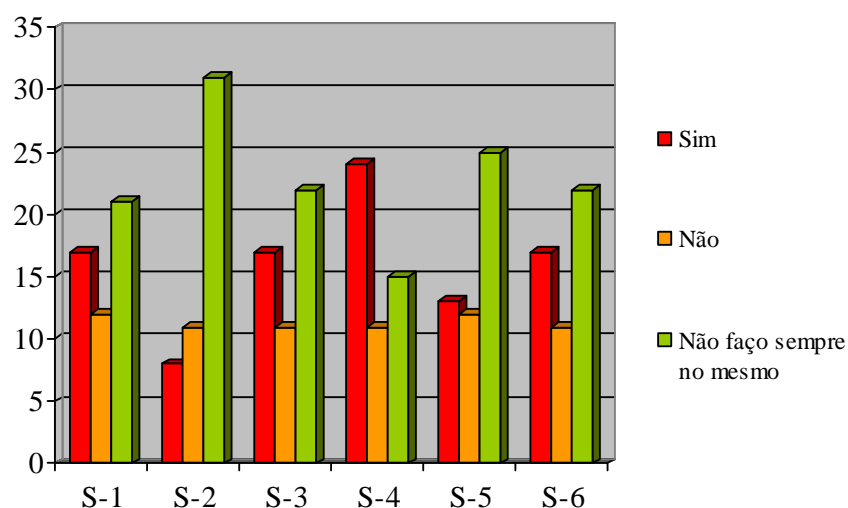


Gráfico 9: Você faz suas compras para casa sempre neste supermercado?

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme demonstra o gráfico 10, do total geral quanto à fidelização de clientes, apenas 32% de todos os clientes entrevistados compram no mesmo supermercado. Isso demonstra que essas lojas de varejo não estão conseguindo fidelizar seus clientes, pois 32%

desses consumidores variam entre duas instituições diferentes, e 45% dos entrevistados afirmam variar entre muitos supermercados. Embora o percentual de fidelização seja pequeno para essas empresas, é necessário tratar os dados dos clientes que já são fiéis para que esses se mantenham.

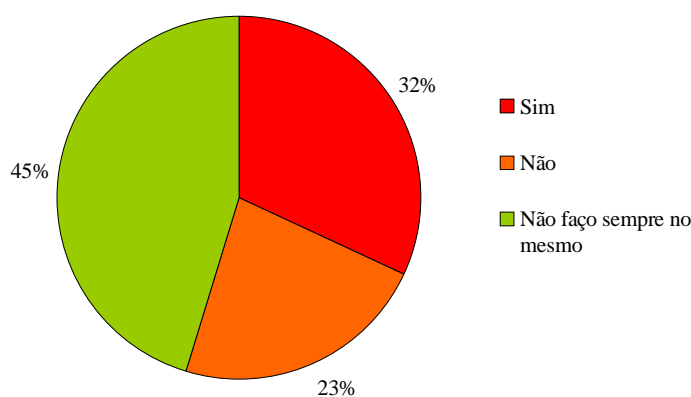


Gráfico 10: Total Geral quanto à Fidelização de Clientes  
Fonte: Dados da Pesquisa

### 3.1.6 Quanto ao Cartão/Programa de Fidelização

Este item pretende ponderar a respeito do cartão/programa de fidelização, ferramenta importantíssima para a avaliação do consumo do cliente, bem como a sua frequência, suas preferências e perfil. Os gestores do S-1, S-3, S-4, S-5 e S-6 afirmaram possuir cartão/programa de fidelização. O gestor do S-2 afirmou que a rede de supermercados na qual atua não possui cartão de fidelização, portanto é evidente que nos questionários aplicados aos seus clientes obteve-se 0% de respostas para posse de cartão do S-2.

Quanto ao S-6, embora o gestor tenha afirmado que o supermercado possui o cartão 0% de seus clientes possuem, e muitos afirmaram que não sabiam da existência de cartão por parte dessa instituição, o que demonstra falha na comunicação entre funcionários da empresa e clientes, e falta de propaganda dessa ferramenta. Ainda no S-6, 36% dos entrevistados afirmaram possuir cartão de outro supermercado, e 64% não possuem cartão de nenhum supermercado.

Após o S-2 e o S-6, que não obtiveram nenhum cliente com cartão, segue o S-5 com apenas 12% dos clientes com cartão deste, 36% de outra loja de varejo, e 52% que não possuem nenhum. O S-3 apresentou percentuais um pouco melhores: 26% para cartão próprio, 20% para o de outro supermercado e 54% para nenhum tipo de cartão.

Os supermercados S-1 e S-4 alcançaram 70% de seus clientes com cartão de fidelização. Comparado as demais empresas da amostra, esses dois supermercados conseguiram um bom índice percentual. Isso demonstra que essas unidades possuem boa comunicação e divulgação dessa ferramenta. Ainda no S-4, apenas 16% dos clientes não possuem cartão de nenhum supermercado.

	S-1	S-2	S-3	S-4	S-5	S-6
Sim	X	-	X	X	X	X
Não	-	X	-	-	-	-

Quadro 14: O Supermercado possui cartão/programa de fidelização de clientes?  
Fonte: Dados da Pesquisa

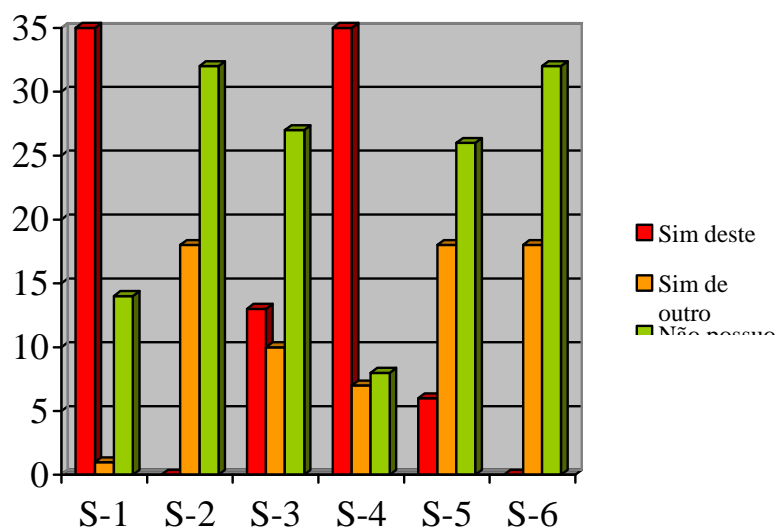


Gráfico 11: Você possui cartão de fidelização de supermercado?  
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme gráfico 12, somando todos os clientes de todos os supermercados da amostra, que possuem cartão da unidade na qual foram entrevistados e aqueles que possuem cartão de outros supermercados, obtém-se o total de 54% consumidores que possuem algum

tipo de cartão de fidelização. Esse percentual é pequeno, considerando-se que apenas um dos seis supermercados não possui essa ferramenta ao alcance de clientes com cartão que poderia ser mais elevado.

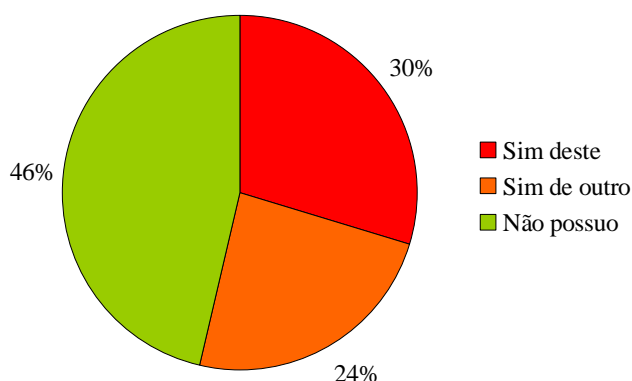


Gráfico 12: Total Geral quanto ao cartão/programa de fidelização  
Fonte: Dados da pesquisa

### 3.1.7 Quanto ao Tratamento de Dados do Cartão Fidelização

Não basta apenas fornecer o cartão de fidelização a seus clientes, é necessário também que os supermercados possuam programas de tratamento de dados, para que se possam verificar as mercadorias consumidas por cliente, a frequência com que consomem esses produtos, quanto de retorno dão a essas empresas, dentre outros dados que é possível coletar.

Os gestores que disseram possuir o cartão/programa de fidelização na questão anterior, ou seja, o S-1, S-3, S-4, S-5 e S-6, também afirmaram possuir programa de tratamento de dados. Porém de nada serve fornecer os cartões aos clientes se estes não utilizarem em suas compras. Por isso, comparou-se a existência do programa de tratamento de dados com a frequência de uso do cartão.

Dos 36 clientes do S-1, 35 que alegaram possuir cartão de fidelização do próprio supermercado e mais um que afirmou possuir cartão de outro supermercado, apenas 25 utilizam sempre o cartão. E dos 42 clientes do S-4, 35 que disseram possuir cartão do próprio

S-4 e 7 que afirmaram possuir de outra instituição, 33 deles utilizam sempre quando fazem compras.

	S-1	S-2	S-3	S-4	S-5	S-6
Sim	X	-	X	X	X	X
Não	-	X	-	-	-	-

Quadro 15: O Supermercado tem sistema para tratar e fazer análise dos dados fornecidos por esses cartões dos clientes?

Fonte: Dados da Pesquisa

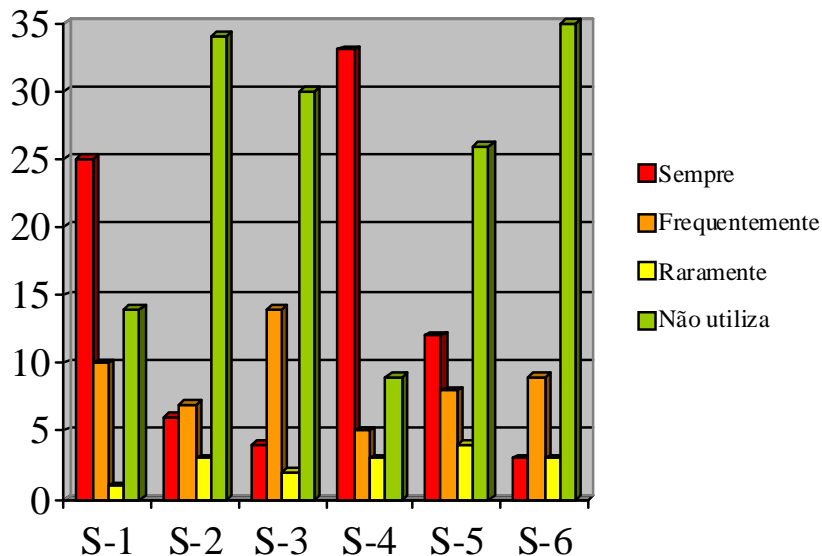


Gráfico 13: Você utiliza o cartão quando faz compras?

Fonte: Dados da Pesquisa

Na questão anterior, 139 entrevistados, ou seja, 46% dos clientes, disseram não possuir cartão de fidelização. Portanto todos esses estão automaticamente enquadrados naqueles que nunca utilizam. Mais 9 pessoas, que possuem cartão, afirmaram não utilizar. Isso totaliza 148 consumidores, o que representa 49% dos entrevistados em todos os supermercados da amostra. Apenas 28% dos clientes utilizam sempre o seu cartão, ou seja, apenas 28% dos consumidores entrevistados passam as suas informações de consumo com a real frequência de visitas ao supermercado para a base de dados deste.

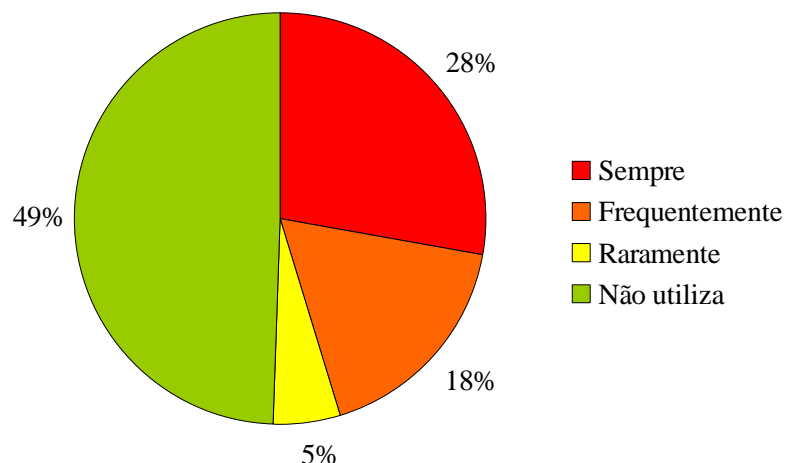


Gráfico 14: Total Geral quanto ao tratamento de dados  
Fonte: Dados da Pesquisa

### 3.1.8 Quanto aos Elementos de Satisfação

Em relação ao que é considerado pelos gestores o elemento mais buscado pelos clientes nos supermercados, evidenciado no quadro 16, os gestores do S-1, S-4 e S-6 consideram ser a qualidade no atendimento o maior diferencial procurado pelos clientes. Para os gestores de S-2, S-3 e S-5, o diferencial de seus supermercados está no preço acessível.

No entanto, no gráfico 15, verifica-se que, com exceção do S-3, nos outros supermercados, a localização tem sido o fator mais avaliado na hora de escolher o lugar para se fazer as compras. Verifica-se então que apenas o gestor de S-3, onde realmente os clientes afirmam ser o preço acessível o maior motivo para a procura deste supermercado, tem uma visão do real perfil dos seus clientes quanto a essa variável. No supermercado S-1, conforme gráfico 15, a variedade de produtos influencia na escolha dos respondentes.

Podemos dizer também que, confirmando o que o disse o gestor do S-4, a qualidade de atendimento deste supermercado também costuma atrair clientes, o que não demonstra um desconhecimento desse gestor em relação a essa variável, já que 18 de 50 clientes afirmam perceber nitidamente esse diferencial no S-4. Embora 22 clientes tenham respondido ser a

localização o fator mais importante para ter escolhido o S-4, todos os entrevistados salientaram a existência de qualidade no atendimento neste supermercado, porém, como tinham que optar por apenas um item de resposta, optaram pela localização.

	S-1	S-2	S-3	S-4	S-5	S-6
Qualidade dos produtos	-	-	-	-	-	-
Qualidade no atendimento	X	-	-	X	-	X
Preço acessível	-	X	X	-	X	-
Variedade de produtos	-	-	-	-	-	-
Condições de pagamento	-	-	-	-	-	-
Localização	-	-	-	-	-	-
Outro	-	-	-	-	-	-

Quadro 16: O que você considera que seus clientes mais buscam em seu supermercado?  
Fonte: Dados da Pesquisa

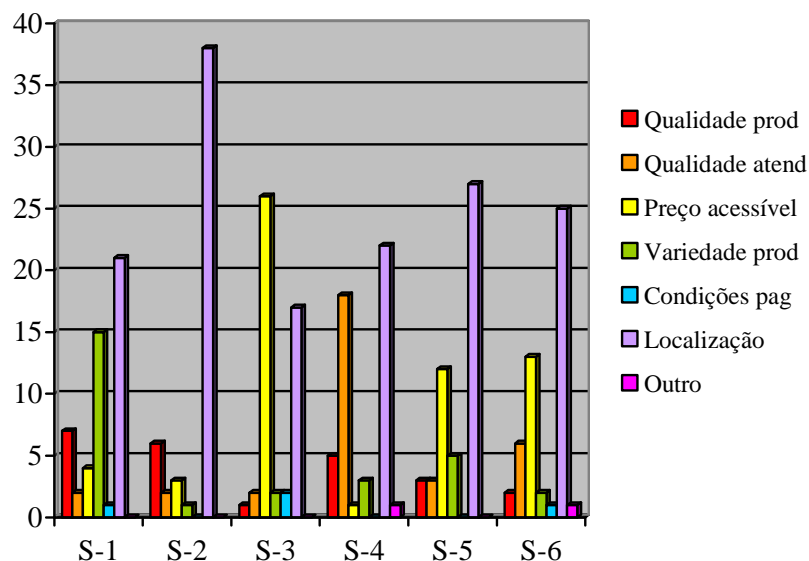


Gráfico 15: Qual o principal motivo por ter escolhido este supermercado?  
Fonte: Dados da Pesquisa

O gestor do supermercado S-1 acredita que seu diferencial é a qualidade no atendimento, porém o que se observa no gráfico é que 15 pessoas das 50 entrevistadas, ou seja, 30% dos respondentes, disseram ser a variedade dos produtos um fator importante para a escolha dessa instituição, e 14% afirmaram ser a qualidade dos produtos. Quanto à localização, 42% dos respondentes afirmaram ser esta a característica mais significativa.

De modo geral, a localização foi apontada como fator mais importante no momento da escolha dos supermercados, obtendo 50% do total das respostas coletadas. Em seguida, o fator mais importante foi apontado como sendo o preço acessível com 20% das respostas, 11% para a qualidade no atendimento, 9% para variedade dos produtos e 8% para a qualidade dos produtos. Apenas 1% dos respondentes afirmou serem as condições de pagamento o fator mais significativo e mais 1% que disse ser outro o motivo da escolha.

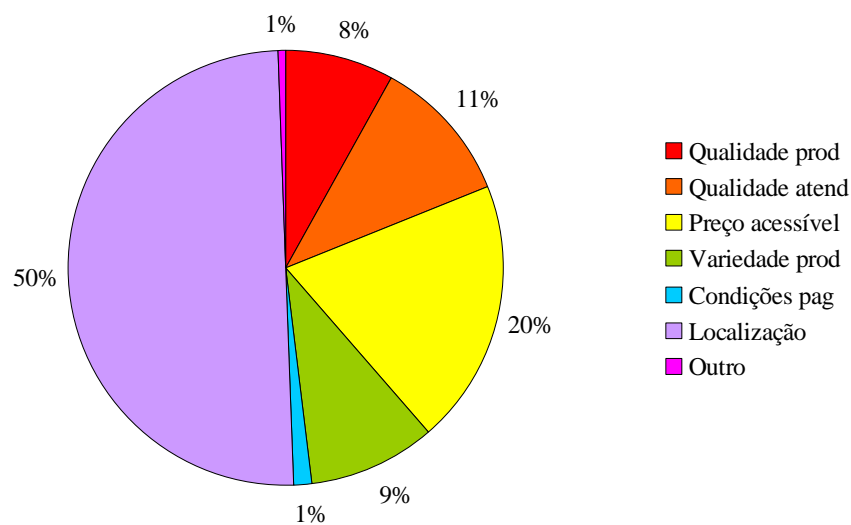


Gráfico 16: Total Geral quanto aos elementos de satisfação  
Fonte: Dados da Pesquisa



### 3.2 Análise Crítica à Luz do Referencial Teórico

No Quadro 1, características-chave de quatro sociedades básicas, Crawford (1994) assinalou que, na economia da sociedade do conhecimento, a atividade econômica central seria a provisão de serviços do conhecimento com maior fusão entre produtor e consumidor. E Drucker (1970) afirmou que nas últimas décadas o conhecimento passou a ser o capital principal, o centro de custo e recurso crucial da economia.

Nesse sentido, e analisando as questões 3.1.5 e 3.1.6 deste estudo, verifica-se que há preocupação dos supermercados em se aproximarem do cliente e em conhecer melhor seu perfil, pois apenas o gestor do S-2 afirmou não possuir cartão de fidelização e programa para tratamento de dados. Os demais supermercados buscam fazer essa fusão com seus clientes, para melhor atendê-los e para garantir fidelização e retorno financeiro, que Crawford já salientava em 1994. Porém, analisando todos os questionamentos feitos aos gestores e seus clientes, e embora o conhecimento tenha se tornado crucial para a economia como afirmou Drucker, os gestores dos supermercados não apresentaram muito conhecimento a respeito do perfil dos seus clientes.

Antunes e Martins (2002) fizeram a observação de que os clientes abandonaram o mercado de massa à medida que se tornaram mais conscientes e exigentes, passando a exigir maior variedade e qualidade. Isso pode ser observado no gráfico 16, no qual 28% dos entrevistados afirmaram escolher seu supermercado pela qualidade dos produtos, qualidade no atendimento ou variedade dos produtos. Embora 50% dos respondentes tenham assinalado a localização, pois o questionário permitia apenas uma resposta para cada questão, muitos salientaram analisar os atributos relacionados à qualidade e variedade.

Stewart (1998) afirma que o conhecimento oportuniza uma visão sistêmica que torna mais claro o conjunto de modificações possíveis para busca de melhorias. Observa-se que no item 3.1.7, no qual é questionado a respeito da utilização do cartão, que muitos clientes possuem o cartão, mas não o utilizam sempre que fazem compras. Isso dificulta a obtenção de informações precisas e periódicas sobre o perfil de compras dos clientes e conseqüentemente dificulta melhorias nesse sentido.

No que diz respeito aos atributos de satisfação apontados por Kano (1984) no Quadro 6, o questionário analisa os atributos unidimensionais, que são os elementos: como a qualidade do produto, qualidade no atendimento, preço acessível, variedade dos produtos e condições de pagamento, e analisa os atributos obrigatórios, representados pela localização.

Quanto aos atributos unidimensionais apenas o supermercado S-3 apresentou percentual maior em um item unidimensional do que em um item dos atributos obrigatórios. Porém nos supermercados S-1 e o S-4, somando-se os itens dos atributos unidimensionais, qualidade dos produtos, qualidade no atendimento e variedade dos produtos, obtêm-se percentual superior do atributo obrigatório “localização”.

Werner e Segre (2002) afirmam que o lançamento do cartão de fidelidade, assim como outras estratégias competitivas, deve ser estruturado a partir de um grande projeto de integração da empresa. Esta integração deve ser geral, desde o funcionário que faz reposição das prateleiras ao caixa, pois, como demonstrado na questão 3.1.6, 5 dos 6 supermercados da amostra possuem cartão de fidelização, porém apenas o S-1 e o S-4 apresentaram mais de 50% de clientes com adesão do cartão.

O gestor do supermercado S-6 disse possuir cartão de fidelização e programa para tratamento de dados, porém nenhum dos clientes entrevistados possuía o cartão, e todos relataram não saber da existência dessa ferramenta nesse supermercado. Isso demonstra falta de integração da empresa para essa estratégia competitiva, pois ao passar com as mercadorias para pagamento o funcionário do caixa poderia perguntar ao cliente se deseja utilizar seu cartão de fidelização, e, caso este não o possuísse, o empregado já poderia sugerir a sua confecção, enumerando suas vantagens para poder convencer o consumidor da importância e das facilidades com a utilização dessa ferramenta.

Quanto à conquista de clientes fiéis, Harb (2005) afirma que qualquer mudança que o supermercadista deseja fazer deve levar em consideração os gostos e preferências de seus consumidores, pois variedade de produtos e preço baixo não são mais fatores competitivos para garantir a fidelização de clientes.

Nesse sentido, e analisando as questões aplicadas, é possível aferir que o supermercado que apresentou o maior número de clientes fiéis, o S-4, foi o mesmo que apresentou o maior número de clientes que optou por comprar naquela empresa pela qualidade no atendimento. E o supermercado que apresentou menor número de clientes fiéis, o S-2, demonstrou também que, além de não possuir cartão de fidelização, foi o supermercado com maior número de respostas para localização, atributo obrigatório segundo Kano, e que não traz diferencial para fidelizar clientes.

Apesar da soma do percentual de fidelização de todos os seis supermercados da amostra não ter sido elevado, pode-se dizer que a busca de conhecimentos e informação, o investimento em programas de fidelização, aliados à integração de toda a empresa e a

dedicação para se alcançar o mais alto nível e o maior número de itens dos atributos unidimensionais diferenciam um supermercado do outro quanto à fidelização.

Crawford (1994), Drucker (1970), Stewart (1998), Harb (2008), Werner e Segre (2007), e os demais autores deste estudo, estão corretos ao afirmar que o conhecimento e a informação são as ferramentas mais importantes para se alcançarem os objetivos de sobrevivência da empresa, de fidelização de clientes e de crescimento econômico. Porém o que se pode observar na pesquisa, é que há uma carência de informação no setor supermercadista estudado, e que aqueles que melhor demonstraram conhecer seus clientes foram aqueles com melhor percentual de fidelização.

## 4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir da pesquisa realizada para concretização deste trabalho, foi possível perceber que embora o Capital Intelectual gere vantagem competitiva para as organizações, e os gerentes de supermercados tenham conhecimento e preocupação em fidelizar os seus clientes, esta ainda não é uma realidade para 5 dos 6 supermercados estudados.

### 4.1 Quanto à Problemática

A presente pesquisa estabelece o seguinte problema: *Qual a percepção dos gestores de supermercados filiados a ACATS quanto ao perfil e fidelização de clientes e qual o perfil real destes clientes?*

Constata-se que, conforme demonstram os gráficos que referenciam cada questão levantada aos gestores e aos clientes a respeito do perfil, a problemática deste trabalho foi devidamente respondida e analisada.

Na análise de cada questionamento, percebeu-se que os gestores da amostra estudada não possuem conhecimento do real perfil de seus clientes, exceto o gerente do S-4 que demonstrou ter maior ciência dos hábitos e necessidades de sua clientela. A pesquisa demonstrou, também que, ao contrário do que acreditam a maioria dos gestores, não é freqüente o número de clientes fiéis.

Dessa maneira, observa-se que a contabilidade gerencial, no âmbito do Capital Intelectual e de fidelização de clientes, tem muito ainda a acrescentar a essas instituições. Para isso há a necessidade de pesquisas freqüentes para que as empresas conheçam melhor os seus clientes a fim de criar diferenciais que os atraiam, já que Florianópolis é uma cidade com muitas empresas no ramo de comércio varejista de produtos alimentícios.

### 4.2 Quanto aos Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é averiguar a percepção dos gestores de supermercados quanto ao perfil fidelização de clientes e confrontar com o real perfil desses clientes.

Dessa forma verifica-se que o desconhecimento dos gestores quanto ao real perfil de seus clientes e o número de clientes que não costumam fazer compras sempre no mesmo

supermercado evidencia a falta de fidelização por parte destes. Demonstra que os gestores devem ter maior preocupação com estratégias de fidelização de clientes.

Dessa maneira, o Capital Intelectual poderia ser explorado a fim de gerar inovação de produtos e processos e buscar assim então maior competitividade no mercado.

Os programas de fidelização seriam uma maneira de gerar maior conhecimento quanto às reais necessidades dos clientes, o que geraria um diferencial, por ser uma organização preocupada com a satisfação destes.

No entanto, verifica-se que os gestores não se encontram muito preocupados em maximizar seu Capital do Cliente, que seria um Capital Intelectual, por meio de permanentes pesquisas periódicas, que seriam um procedimento indispensável para sua continuidade no mercado.

O S-1 e o S-4, onde houve um maior número de clientes fiéis, demonstra-nos a importância do Capital Intelectual em uma empresa, pois os clientes deste supermercado têm maior preocupação com atendimento, qualidade e variedade de produtos somados do que com a localização.

Com exceção de um supermercado, os outros gestores acreditam ser indiferente o estado civil dos clientes, quando na realidade os resultados apresentados demonstram que o cliente casado vai às compras aos supermercados com mais frequência.

Quanto ao tamanho das famílias e renda média destas, os gestores também não apresentaram ter uma boa percepção considerando a amostra analisada, o que influenciaria também no tipo de produtos fornecidos pelos supermercados e tipo de clientes focados por estes.

Já no que diz respeito à frequência com que esses clientes vão às compras, a maioria dos gestores acertaram ao alegar que seus clientes fazem isso mais de uma vez por semana. O que caracteriza até o real perfil brasileiro, onde a correria do mercado de trabalho acaba muitas vezes impossibilitando as pessoas de concentrarem suas compras em poucas idas ao supermercado, o que acarreta hábitos de suprir as necessidades do lar, comprando produtos, de maneira gradativa.

Apesar de 5 dos 6 gestores entrevistados terem alegado possuir sistema de fidelização e de tratamento de dados dos clientes, apenas dois supermercados apresentaram um número superior de clientes com cartão de fidelização em relação ao número de clientes que não tem. Isso indica que o programa não tem atingido suas metas. Precisando ser revisto, talvez em relação à propaganda, já que muitos clientes demonstraram não ter conhecimento dos reais benefícios oferecidos pelos programas de fidelização, ou até mesmo em relação à averiguação

do real perfil dos clientes, já que na pesquisa foram evidenciadas muitas variações em relação ao foco do gestor e o real perfil do cliente.

A localização não é um motivo forte para se manter um cliente, já que é um atributo obrigatório. Caso haja outro estabelecimento que ofereça atributos unidimensionais como preço acessível, variedade de produtos ou qualidade do atendimento, por exemplo, aliado à propaganda poderá reter e fidelizar clientes. Pode-se constatar isso já que esses fatores foram citados também pelos clientes como motivos importantes na escolha do supermercado.

Apenas um supermercado da amostra analisada demonstrou ter um programa de fidelização que tem atingido clientes fiéis, e apenas dois, por consequência os que possuem mais clientes com cartão de fidelização, apresentaram o número de clientes preocupados com a qualidade de atendimento, qualidade e variedade de produtos totalizados, superior ao número de clientes preocupados com a localização do estabelecimento. Isso leva a crer que os programas de fidelização, levando-se em consideração a alta competitividade do mercado, devem ser mais bem estruturados a fim de garantir clientes fiéis. Na maioria dos casos, os programas não têm atingido seu objetivo principal, e a causa disso, possivelmente, é a falta de percepção dos gestores quanto à real necessidade de seus clientes.

#### **4.3 Sugestões para Futuros Trabalhos**

As conclusões da pesquisa realizada não devem ser tomadas como base para avaliar todos os supermercados de Florianópolis devido ao tamanho da amostra, porém nos dá uma idéia da necessidade dos gestores se preocuparem mais com seus clientes, com a finalidade de garantir a continuidade do negócio.

Por se tratar de um assunto pouco explorado e de grande valia fica como sugestão:

- Realizar este estudo com uma amostra maior.
- Aplicar questionários mais aprofundados e com opção de múltiplas respostas nas questões relacionadas com a satisfação.
- Realizar estudo com a base de dados dos supermercados que possuem cartão de fidelização e que coletam e tratam essas informações obtidas com esses cartões.
- Realizar esta pesquisa com farmácias, lojas de departamento, dentre outras empresas.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Maria T. Pompa. **A Controladoria e o Capital Intelectual: um estudo empírico sobre sua gestão.** In: Revista Contabilidade & Finanças, n. 41, p. 21-37, 2006. Disponível em: <[http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad41/maria\\_pg21a37.pdf](http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad41/maria_pg21a37.pdf)> Acesso em: 21 out. 2007.

ANTUNES, Maria T. Pompa; MARTINS, Eliseu. **Capital Intelectual: Verdades e Mitos.** In: Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo, n. 29, p. 41-54, maio/ago. 2002. Disponível em: <[http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad29/Revista\\_29\\_parte3.pdf](http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad29/Revista_29_parte3.pdf)> Acesso em: 12 abr. 2008.

ANTUNES, Maria T. Pompa; CÉSAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho; SUZUKI, Edgard Kiyoshi. **A Controladoria na Gestão do Capital Humano: um fator de competitividade empresarial.** In: 7º Congresso USP Controladoria e Contabilidade, 2007, São Paulo. Disponível em: <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos72007/386.pdf>> Acesso em: 26 abr. 2008.

ATKINSON, Anthony A., *et al.* **Contabilidade Gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.

BEUREN, Ilse Maria, *et al.* **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CASTRO, Julio César da Rocha de. **Processo de adaptação estratégica – o caso da Unimed de Florianópolis no período de 1985 a 2002.** Florianópolis, 2003. 189 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/9542.pdf>> Acesso em: 22 set. 2007.

CHAVES, Ana Flávia Alcântara Rocha. **Estudo das variáveis utilizadas na decisão de compras no comércio varejista de alimentos de auto-serviço – supermercados.** São Paulo, 2002. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Disponível em: <[http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-16112004-132847/publico/dissertacao\\_Ana\\_Flavia\\_Chaves.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-16112004-132847/publico/dissertacao_Ana_Flavia_Chaves.pdf)> Acesso em: 12 out. 2007.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento.** São Paulo: Atlas, 1994.

DIAS JUNIOR, Claudelino M.; POSSAMAI, Osmar. **A importância dos ativos intangíveis na concepção de organizações orientadas pelo conhecimento.** In: Rev. FAE, Curitiba, v.7, n.2, p.1-8, jul./dez. 2004. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v7\\_n2/rev\\_fae\\_v7\\_n2\\_01.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v7_n2/rev_fae_v7_n2_01.pdf)> Acesso em: 12 out. 2007.

DRUCKER, Peter F. **Uma Era de Descontinuidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

ENSSLIN, Sandra Rolim. **A Incorporação da Perspectiva Sistêmico-Sinérgica na Metodologia MCDA-Construtivista**: uma ilustração de implementação. Florianópolis, 2002. 478 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.deps.ufsc.br/~enssln/SRE-2002.PDF>> Acesso em: 13 abr. 2008.

ENSSLIN, Sandra Rolim; CARVALHO, Fernando Nitz; GALLON, Alessandra Vasconcelos. **Uma Metodologia Multicritério (MCDA-C) para Apoiar o Gerenciamento do Capital Intelectual Organizacional**: Proposta de Construção de um Modelo. In: EnADI 2007. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=292&cod\\_evento\\_edicao=34&cod\\_edicao\\_trabalho=8050#self](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=292&cod_evento_edicao=34&cod_edicao_trabalho=8050#self)> Acesso em: 14 jul. 2008.

ENSSLIN, Sandra Rolim; IGARASCHI, Deisy Cristina Corrêa; WAGNER, Marcos Luis. **Modelo de gerenciamento do capital intelectual**: uma proposta advinda da consorciação das potencialidades de bases teóricas. In: VIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2005, São Paulo. Anais do VIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2005. Disponível em: <[http://www.simpoi.fgvsp.br/simpoi/arquivo/2005/artigos/E2005\\_T00347\\_PCN64469.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/simpoi/arquivo/2005/artigos/E2005_T00347_PCN64469.pdf)> Acesso em: 12 abr. 2008.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **A tecnologia da informação como alavanca do capital intelectual**, portal KMOL, 2003. Disponível em: <[http://www.kmol.online.pt/artigos/200306/fig03\\_1.html](http://www.kmol.online.pt/artigos/200306/fig03_1.html)>. Acesso em: 2 nov. 2007.

FLEURY, Afonso C.C; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: Perspectivas para a Internacionalização da Indústria no Brasil**. Revista Gestão e Produção, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v10n2/a02v10n2.pdf>>. Acesso em: 2 nov. 2007.

GALLON, Alessandra Vasconcelos, *et. al.* **Avaliação da Importância dos Atributos de Satisfação dos Clientes de Supermercados do Médio Vale do Itajaí – SC**. In: RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 10, n. 27, p. 150-160, 2008. Disponível em: <<http://200.169.97.103/seer/index.php/RBGN/article/viewFile/280/369>>. Acesso em: 26 ago. 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HARB, Antonio Geraldo. **As Competências Organizacionais nos Segmentos de Hipermercado e Supermercado no Brasil**. 2005. 233f. Florianópolis. Tese (doutorado em



Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/12342.pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2008.

HOSS, Osni. **Modelo de Avaliação de Ativos Intangíveis para Instituições de Ensino Superior Privado**. 2003. 170f. Florianópolis. Tese (doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFSC. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/10942.pdf>> Acesso em: 02 out. 2007.

HUSKES, Monika Ilse. **O marketing de relacionamento e os programas de fidelização de clientes em supermercados na região sul do Brasil**. 2001. Dissertação (Mestrado em Gestão Moderna de Negócios) - Fundação Universidade Regional de Blumenau. Disponível em: <[http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0170\\_O%20MARKETING%20%20DE%20%20RELACIONAMENTO%20EM%20SUPERMERCADOSDA%20REGIAO%20SUL%20DO%20BRASIL.pdf](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0170_O%20MARKETING%20%20DE%20%20RELACIONAMENTO%20EM%20SUPERMERCADOSDA%20REGIAO%20SUL%20DO%20BRASIL.pdf)> Acesso em: 05 out. 2007.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LOHN, Julio César. **Um novo consumidor**. In: Jornal ACATS, Florianópolis, n. 66º edição, p. 4, 2007. Disponível em: <[http://www.acats.com.br/informativo/jornal\\_acats\\_66.pdf](http://www.acats.com.br/informativo/jornal_acats_66.pdf)> Acesso em: 21 ago. 2008.

MENEGATTI, José Emílio. **Termômetro de Vendas: Pesquisa Acats/WB Telecom**. In: Portal ACATS, Florianópolis, 2008. Disponível em: <[http://www.acats.com.br/termometro/termometro\\_jan\\_2008.htm](http://www.acats.com.br/termometro/termometro_jan_2008.htm)> Acesso em 18 ago. 2008.

OLIVEIRA, Joel Marques; BEUREN, Ilse Maria. **O tratamento contábil do capital intelectual em empresas com valor de mercado superior ao valor contábil**. Revista Contabilidade & Finanças, n. 32, p. 81-98, 2003. Disponível em: <[http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad32/art6\\_rev32.pdf](http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad32/art6_rev32.pdf)> Acesso em: 22 de out. 2007

SCHNORRENBERGER, Darci. **Identificando e avaliando os ativos tangíveis e intangíveis de uma organização visando seu gerenciamento: uma ilustração na área econômico-financeira**. Florianópolis, 2005. 223 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4847.pdf>> Acesso em: 3 mai. 2008.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VARGAS, Vera do Carmo C. de. **Medida padronizada para avaliação de intangíveis organizacionais por meio da Teoria da Resposta ao Item**. Florianópolis, 2007. 207 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/15411.pdf>> Acesso em: 4 mai. 2008.

VILHENA, João Batista. **O vendedor e o Capital Intelectual**. RH Portal. Material retirado dos Seminários do [Instituto MVC](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=em0f2u0d8): Vendas Consultivas e Engenharia Comercial, 2007. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=em0f2u0d8](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=em0f2u0d8)>. Acesso em 2 de nov. 2007.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Capital Intelectual: administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e organizações**. São Paulo: Editora STS, 1998.

WELLINGTON, Patrícia. **Estratégias kaizen para atendimento ao Cliente: como criar um poderoso programa de atendimento ao cliente e fazê-lo funcionar**. São Paulo: Educator, 1998.

WERNER, A.; SEGRE, L. M., **Uma Análise do Segmento de Supermercados: Estratégias, Tecnologias e Emprego**, Boletim Técnico. do SENAC, v.28, p.1-15, 2002. Disponível em <<http://www.senac.br/informativo/BTS/281/boltec281e.htm>> Acesso em 30 de out. 2007

WILDER, Ariel. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados**. 2003. 189 f. Piracicaba. Dissertação (mestrado) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-09022004-161718/publico/ariel.pdf>> Acesso em: 12 out. 2007.

**APÊNDICE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Questionário para pesquisa e trabalho de conclusão de Curso da Graduação em Ciências Contábeis

## Questionário do Cliente

Supermercado: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

**1. Qual seu estado civil?** Solteiro Casado**2. Quantas Pessoas residem com você?** Moro Sozinho Moro com uma pessoa Moro com duas pessoas Moro com três pessoas Moro com mais de três pessoas**3. Qual a renda média da família em sua residência?** R\$ 0,00 a R\$ 380,00 (até um salário mínimo) R\$ 380,01 a R\$ 1140,00 (de um a três salários mínimos) R\$ 1140,01 a R\$ 3800,00 (de três a dez salários mínimos) R\$ 3800,01 em diante (de dez salários mínimos em diante)**4. Com qual frequência você vai às compras no supermercado?** Mais de uma vez por semana Semanalmente Quinzenalmente Mensalmente

**5. Você faz suas compras para casa sempre neste supermercado?**

- Sim
- Não
- Não faço sempre no mesmo supermercado.

**6. Você possui cartão de fidelização de supermercado?**

- Sim, deste supermercado
- Sim, de outro supermercado
- Não possuo cartão de supermercado

**7. Você utiliza o cartão quando faz compras?**

- Sim, sempre
- Sim, com frequência
- Sim, raramente
- Não utilizo

**8. Qual o principal motivo por você ter escolhido este supermercado?**

- Qualidade dos produtos
- Qualidade no atendimento
- Preço acessível
- Variedade de produtos
- Condições de pagamento
- Localização
- Outro

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Questionário para pesquisa e trabalho de conclusão de Curso da Graduação em Ciências Contábeis

Questionário do Gerente

Supermercado: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

**1. Em qual tipo de cliente o supermercado foca?**

- Solteiro  
 Casado  
 Indiferente

**2. Em qual perfil familiar dos clientes o supermercado foca?**

- Moram sozinhos  
 Moram com uma pessoa  
 Moram com duas pessoas  
 Moram com três pessoas  
 Moram com mais de três pessoas

**3. Em qual faixa de renda familiar dos clientes que o supermercado foca?**

- R\$ 0,00 a R\$ 380,00 (até um salário mínimo)  
 R\$ 380,01 a R\$ 1140,00 (de um a três salários mínimos)  
 R\$ 1140,01 a R\$ 3800,00 (de três a dez salários mínimos)  
 R\$ 3800,01 em diante (de dez salários mínimos em diante)

**4. Com qual frequência você espera que seus clientes venham às compras no supermercado?**

- Mais de uma vez por semana  
 Semanalmente  
 Quinzenalmente  
 Mensalmente

**5. Você considera que possui clientes fiéis?**

- Sim  
 Não  
 Não consegue determinar

**6. O Supermercado possui cartão/programa de fidelização de clientes?**

- Sim  
 Não

**7. O Supermercado tem sistema para tratar e fazer análise dos dados fornecidos por estes cartões dos clientes?**

- Sim  
 Não

**8. O que você considera que seus clientes mais buscam em seu supermercado?**

- Qualidade dos produtos  
 Qualidade no atendimento  
 Preço acessível  
 Variedade de produtos  
 Condições de pagamento  
 Localização  
 Outro