

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

CLAUDIA HELENA DE ALMEIDA

A RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, SATISFAÇÃO COM O DESEMPENHO FINANCEIRO E *SERVICESCAPES*: UM ESTUDO EM SUPERMERCADOS DA CIDADE DE CURITIBA NO ESTADO DO PARANÁ.

CURITIBA

2010

CLAUDIA HELENA DE ALMEIDA

A RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, SATISFAÇÃO COM O DESEMPENHO FINANCEIRO E *SERVICESCAPES*: UM ESTUDO EM SUPERMERCADOS DA CIDADE DE CURITIBA NO ESTADO DO PARANÁ.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Heitor Takashi Kato

CURITIBA

2010

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central

A447r 2010	<p>Almeida, Claudia helena de</p> <p>A relação entre orientação para o mercado, satisfação com o desempenho financeiro e <i>servicescapes</i> : um estudo em supermercados da Cidade de Curitiba no Estado do Paraná / Claudia Helena de Almeida ; orientador, Heitor Takashi Kato. – 2010.</p> <p>121 f. : il. ; 30 cm</p> <p>Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2010</p> <p>Bibliografia: f. 105-113</p> <p>1. Supermercados. 2. Administração de empresas. 3. Marketing. I. Kato, Heitor Takashi. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.</p> <p>CDD 21. ed. – 658.878</p>
---------------	--

TERMO DE APROVAÇÃO

A RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, SATISFAÇÃO COM O DESEMPENHO FINANCEIRO E *SERVICESCAPES*: UM ESTUDO EM SUPERMERCADOS DA CIDADE DE CURITIBA NO ESTADO DO PARANÁ

Por

CLAUDIA HELENA DE ALMEIDA

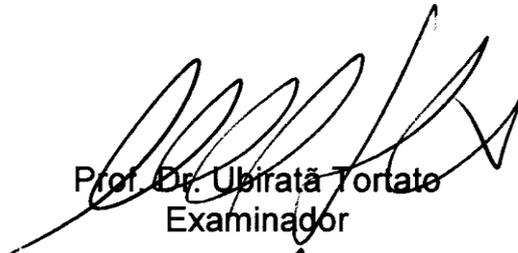
Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



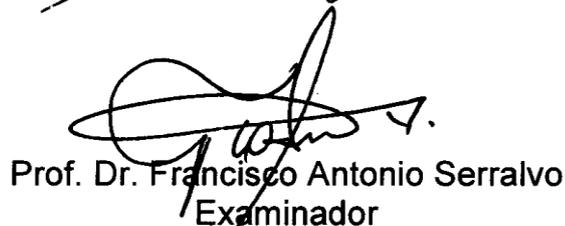
Prof. Dr. Heitor Takashi Kato
Diretor do Programa de Pós-Graduação em Administração



Prof. Dr. Heitor Takashi Kato
Presidente



Prof. Dr. Ubiratã Tortato
Examinador



Prof. Dr. Francisco Antonio Serralvo
Examinador

DEDICATÓRIA

Ao meu pai, Geraldino Nonato de Almeida e a minha mãe Neuza Maciel de Almeida, pelo exemplo de garra e coragem. Principalmente, pela confiança incondicional em meus talentos e esforços.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, mas de forma especial:

- A minha família por compreenderem a minha ausência e apoiarem em todos os momentos.
- A todos os professores, especialmente ao Prof. Dr. Heitor Takashi Kato, pela dedicação, generosidade e principalmente paciência na orientação do trabalho.
- As alunas estagiárias PIBIC – Christielle Borba e Daiane de Lima pelo auxílio na coleta dados, e especialmente a Maiara Kososki pelo auxílio no desenvolvimento do trabalho.
- Aos colegas da turma, principalmente ao colega Mauricio Bendixen da Silva, pelo compartilhar de experiências e conhecimentos.
- A APRAS, na figura do Sr. Valmor Rovaris, pelo apoio e disponibilidade em fornecer informações e dados.
- Aos gerentes supermercadistas da cidade de Curitiba que responderam o questionário.

RESUMO

Este estudo, de caráter descritivo, com corte transversal, teve os dados levantados por questionário respondido por 182 gerentes de empresas supermercadistas, com o objetivo de verificar as correlações existentes entre orientação para o mercado, satisfação com o desempenho financeiro e *servicescapes* das empresas varejistas de supermercados da cidade de Curitiba no estado do Paraná. Para medir, inter-relacionar e justificar as hipóteses levantadas foram utilizadas as técnicas de análise fatorial e correlação de *Pearson*. A mensuração da orientação para o mercado foi adaptada da escala *MARKOR* (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993), a satisfação com o desempenho financeiro foi mensurada a partir de seis itens adaptados a proposta sugerida por Naman e Slevin (1993) e as dimensões do constructo *servicescapes* foram adaptadas do modelo de cenário de Bitner (2002).

As análises estatísticas e validação dos constructos foram efetuadas com a utilização do *software* SPSS. Após a análise fatorial foram mantidos os 20 indicadores de orientação para o mercado, da escala original de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), os 6 indicadores para mensuração da satisfação com o desempenho financeiro adaptados da proposta sugerida por Naman e Slevin (1993) e dos 27 indicadores do constructo *servicescapes* adaptados do modelo de Bitner (2002) foram mantidos 26.

As hipóteses H1 - Correlação entre orientação para o mercado e estratégias de *servicescapes*, H2 - Correlação entre orientação para o mercado e satisfação com desempenho financeiro e a Hipótese H3 - Correlação entre estratégias de *servicescapes* e satisfação com o desempenho financeiro, foram confirmadas com significância de 1%.

Palavras-chave: Supermercados. Orientação para o mercado. *Servicescapes*, Satisfação com o desempenho financeiro.

ABSTRACT

This is a descriptive cross-sectional study with data collected and answered by 182 managers of retail companies of supermarkets. The purpose of this descriptive is to verify the correlation among market orientation, satisfaction with financial performance and *servicescapes* of the retail companies of supermarkets in Curitiba, Paraná. In order to measure, interrelate and justify the hypotheses, which were raised, it was used an analysis technique along with *Pearson's* correlation. The measurement of the market orientation was adapted from *MARKOR* scale (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993); the satisfaction with the financial performance was measured from six items adapted to the proposal suggested by Naman and Slevin (1993) and the dimensions of *servicescapes* were adapted from BITNER'S scene model (2002).

The statistical analyses and the validation of the constructs were carried out using the SPSS software. After the factor analysis, 20 of the indicators for market orientation were maintained, original from Kohli, Jaworski and Kumar (1993), the 6 indicators for measurement of satisfaction of financial performance were adapted from the proposal suggested by Naman and Slevin (1993) and 26 of the 27 indicators of the constructo *servicescapes*, remained.

The Hypotheses H1 – Correlation between market orientation and *servicescapes* strategies, H2 – Correlation between market orientation and satisfaction of financial performance and Hypotheses H3 – Correlation between *servicescapes* strategies and satisfaction of financial performance, were confirmed with a significance of 1%.

Key-words: Supermarkets. Market Orientation, *Servicescapes*, Satisfaction of Financial Performance.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - OS ELEMENTOS DE UMA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	30
FIGURA 2 - O MODELO DE CENÁRIOS DE SERVIÇO	35
FIGURA 3 - HIPÓTESES DE RELACIONAMENTO ENTRE AS VARIÁVEIS.....	51

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - SÍNTESE DOS MODELOS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	31
QUADRO 2 - VAREJO ALIMENTÍCIO - FORMATO DE LOJAS.....	37
QUADRO 3 – SÍNTESE DOS ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E DESEMPENHO.	43
QUADRO 4 – INDICADORES DE GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO .	67
QUADRO 5 – INDICADORES DE DISSEMINAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO.....	68
QUADRO 6 – INDICADORES DE RESPOSTA AO MERCADO.	69
QUADRO 7 – INDICADORES DE DESEMPENHO FINANCEIRO.....	70
QUADRO 8 – INDICADORES DE CONDIÇÕES DE AMBIENTE.....	71
QUADRO 9 – INDICADORES DE ESPAÇO E FUNÇÃO.....	72
QUADRO 10 – INDICADORES DE SINALIZAÇÃO, SÍMBOLOS E OBJETOS.	73
QUADRO 11 – ALFA DE CRONBACH PARA OM, SDF E SV.....	74
QUADRO 12 – ALFA DE CRONBACH PARA TRÊS DIMENSÕES DE OM.....	74
QUADRO13 – ALFA DE CRONBACH PARA TRÊS DIMENSÕES DO SERVICESCAPES.....	75
QUADRO 14 – ALFA DE CRONBACH PARA DESEMPENHO FINANCEIRO.....	75
QUADRO 15 – TESTE DE KMO E BARTLETT PARA OM.	76
QUADRO 16 – COMUNALIDADE DE OM.	77
QUADRO 17 – MATRIZ DE COMPONENTES ROTACIONADOS DE OM.	79
QUADRO 18 – VARIÁVEIS FATOR 1 - OM.....	80
QUADRO 19 – VARIÁVEIS FATOR 2 - OM.....	81
QUADRO 20 - VARIÁVEIS FATOR 3 - OM.....	81
QUADRO 21 - VARIÁVEIS FATOR 4 – OM.....	82
QUADRO 22 – FATORES LINEARES MÚLTIPLOS DO CONSTRUCTO ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	83
QUADRO 23 – TESTE DE KMO E BARTLETT PARA SATISFAÇÃO COM DESEMPENHO FINANCEIRO.....	84
QUADRO 24 – COMUNALIDADE DE SATISFAÇÃO COM DESEMPENHO FINANCEIRO.....	84
QUADRO 25 – FATOR DO CONSTRUCTO DE SDF..	85

QUADRO 26 – DESCRIÇÃO DO FATOR DO CONSTRUCTO ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	85
QUADRO 27 – TESTE DE KMO E BARTLETT PARA <i>SERVICESCAPES</i>	86
QUADRO 28 – COMUNALIDADE DE <i>SERVICESCAPES</i>	87
QUADRO 29 - MATRIZ DE COMPONENTES ROTACIONADOS DE <i>SERVICESCAPES</i>	89
QUADRO 30 – VARIÁVEIS QUE COMPÕE O FATOR 1 - SV.....	90
QUADRO 31 – VARIÁVEIS QUE COMPÕE O FATOR 2 - SV.....	91
QUADRO 32 – VARIÁVEIS QUE COMPÕE O FATOR 3 – SV.....	91
QUADRO 33 – VARIÁVEIS QUE COMPÕE O FATOR 4 – SV.....	92
QUADRO 34 – VARIÁVEIS QUE COMPÕE O FATOR 5 – SV.....	92
QUADRO 35 – FATORES LINEARES MÚLTIPLOS DO CONSTRUCTO <i>SERVICESCAPES</i>	93
QUADRO 36 - ALPHA DE CRONBACH PARA OM, DF E SV..	93
QUADRO 37 - HIPÓTESE H1 - CORRELAÇÃO DE PEARSON ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E <i>SERVICESCAPES</i>	95
QUADRO 38 – HIPÓTESE H2- CORRELAÇÃO DE PEARSON ENTRE OM E SATISFAÇÃO COM O DESEMPENHO FINANCEIRO.....	95
QUADRO 39 – HIPÓTESE H3- CORRELAÇÃO DE PEARSON ENTRE ENTRE <i>SERVICESCAPES</i> E A SATISFAÇÃO COM O DESEMPENHO FINANCEIRO.....	96
QUADRO 40 – RESUMO DAS HIPÓTESES...	96
QUADRO 41 – HIPÓTESE DESMEMBRADA OM E SV.....	98
QUADRO 42– CORRELAÇÃO ENTRE A ESCALA MÚLTIPLA DE OM E SV.....	99
QUADRO 43 – HIPÓTESE DESMEMBRADA OM E SDF	99
QUADRO 44 – CORRELAÇÃO ENTRE ESCALAS MÚLTIPLAS OM E SDF	100
QUADRO 45 – HIPÓTESE DESMEMBRADA SV E SDF	101
QUADRO 46 - CORRELAÇÃO ENTRE ESCALAS MÚLTIPLAS <i>SERVICESCAPES</i> E SDF	101

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - REGRAS PRÁTICAS SOBRE A DIMENSÃO DO COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH .	59
TABELA 2 - DIRETRIZES PARA IDENTIFICAÇÃO DE CARGAS SIGNIFICATIVAS COM BASE EM TAMANHO DE AMOSTRA	64
TABELA 3 - EMPRESA VAREJISTA DE SUPERMERCADO–FORMATO DAS LOJAS.	66
TABELA 4 - VARIÂNCIA TOTAL DOS VALORES DE OM	78
TABELA 5 - VARIÂNCIA TOTAL DOS VALORES DE SDF	84
TABELA 6 - VARIÂNCIA TOTAL DOS VALORES DE <i>SERVICESCAPES</i>	88

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	15
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA	17
1.3.1 OBJETIVO GERAL	17
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-EMPÍRICA.....	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	23
2.1.1 INTRODUÇÃO DO CONCEITO: ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO SEGUNDO SHAPIRO.....	23
2.1.2 IMPLEMENTAÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING : ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO SEGUNDO KOHLI E JAWORSKI.....	24
2.1.3 VALOR SUPERIOR: ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO SEGUNDO NARVER E SLATER	26
2.1.4 CULTURA CORPORATIVA: ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO SEGUNDO ROHIT DESHPANDÉ, JOHN FARLEY E FREDERICK WEBSTER JR.....	27
2.1.5. HABILIDADE SUPERIOR: ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO SEGUNDO GEORGE S. DAY	29
2.1.6 SÍNTESE DOS MODELOS TEÓRICOS PROPOSTOS.....	30
2.2 <i>SERVICESCAPES</i>	32
2.3 SETOR VAREJISTA DE ALIMENTOS	36
2.4 O SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL E NO PARANÁ.....	39
2.5 DESEMPENHO DE VAREJO DE ALIMENTOS	39
2.6 RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, E DESEMPENHO....	43
2.7 RELAÇÃO ENTRE <i>SERVICESCAPES</i> E DESEMPENHO.....	46
3 METODOLOGIA	49
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	49
3.1.1 PERGUNTA DE PESQUISA	49
3.2 HIPÓTESES	50
3.3 APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	51

3.3.1 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERAC. (DO) DAS VARIÁVEIS.....	51
3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	53
3.4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	53
3.4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	54
3.4.3 DADOS: TIPOS E COLETA E TRATAMENTO.....	54
3.4.3.1. DADOS PRIMÁRIOS	54
3.4.3.2 DADOS SECUNDÁRIOS	55
3.4.4 INSTRUMENTO DE COLETA.....	55
3.4.5 FASE OPERACIONAL DA PESQUISA EMPÍRICA	56
3.4.5.1 PREPARAÇÃO DOS DADOS	57
3.4.6. VALIDAÇÃO DOS CONSTRUCTOS.....	58
3.4.6.1 ALFA DE CRONBACH	58
3.4.6.2 CORRELAÇÃO	59
3.4.6.3 CORRELAÇÃO DE PEARSON.....	59
3.4.6.4 CORRELAÇÃO DE SPEARMAN	60
3.4.6.5 ANÁLISE FATORIAL.....	60
3.4.6.6 COMUNALIDADES	63
3.4.6.7 TESTE DE ESFERICIDADE DE BARTLETT.....	64
3.4.6.8 ESCALA MÚLTIPLA.....	64
3.4.7 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	64
4 RESULTADOS.....	65
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA	65
4.2 ANÁLISE DOS CONSTRUCTOS E SEUS INDICADORES	66
4.2.1 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	66
4.2.2 DESEMPENHO FINANCEIRO	69
4.2.3 SERVICESCAPES	70
4.3. VALIDAÇÃO DOS CONSTRUTOS	73
4.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	75
4.4.1 ANÁLISE FATORIAL DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	75
4.4.2 ANÁLISE FATORIAL DO DESEMPENHO FINANCEIRO	82
4.4.3. ANÁLISE FATORIAL DO <i>SERVICESCAPES</i>	85
4.5 VALIDAÇÃO DOS FATORES	92
4.6 HIPÓTESES	93
4.6.1 HIPÓTESE H1 - CORRELAÇÃO DE <i>PEARSON</i>	93

4.6.2 HIPÓTESE H2 - CORRELAÇÃO DE <i>PEARSON</i>	94
4.6.3 HIPÓTESE H3 - CORRELAÇÃO DE <i>PEARSON</i>	95
4.6.4 RESUMO DAS HIPÓTESES.....	95
4.7. ANÁLISE DE HIPÓTESES POR DIMENSÕES DOS CONSTRUTOS.....	96
4.7.1. DESMEMBRAMENTO DA HIPÓTESE H1	96
4.7.2 DESMEMBRAMENTO DA HIPÓTESE H2	98
4.7.3. DESMEMBRAMENTO DA HIPÓTESE H3	99
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	104
5.2. RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	104
6. REFERÊNCIAS.....	105
APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO - PUCPR.....	114
APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO - APRAS	115
APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE PESQUISA	116

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Os serviços ao cliente vêm demonstrando um enorme potencial para que as organizações possam construir vantagens competitivas sustentáveis (Buss *et al.*, 2000; Chequer Neto, 2000; Farias *et al.*, 2000; Heskett *et al.*, 1997; Trez e Luce, 2000, 2001), principalmente quando o diferencial de mercado surge da ênfase ao contato direto da empresa com seus consumidores.

Mais especificamente, a influência das instalações físicas do ambiente de serviços nos processos de compra e consumo durante os “momentos da verdade” (Carlzon, 1994; Zeithaml, 1988), vem sendo reconhecida como importante fator para diferenciação mercadológica (BERRY E PARASURAMAN, 1995; DONOVAN E ROSSITER, 1982; FOXALL E GREENLEY, 1999; OAKES, 2000; ZWIEBACH, 2000). O sistema de *marketing* deve ser capaz de oferecer, como um dos benefícios em si mesmo, ambientes agradáveis e funcionais, nos quais os consumidores possam movimentar-se e sentir-se bem (WILKIE E MOORE, 1999). O cenário de uma loja de serviço deve ajudar a empresa a influenciar o processo de decisão de compra dos clientes, complementando suas necessidades (LEVY E WEITZ, 2000).

Considerando esse contexto, as organizações e a academia reúnem elementos que tornam possível reacender as discussões sobre o conceito de orientação para o mercado – tema intrínseco ao próprio conceito de marketing e cujo entendimento torna-se fundamental para o alcance dos resultados esperados.

Para apontar caminhos mais vantajosos ou predizer efeitos contrários às metas estabelecidas pela empresa, um instrumento eficaz são as medidas de desempenho que podem ser consideradas como o resultado de processamento de um conjunto de indicadores que medem os esforços orientados das empresas para garantir, e aumentar, seu espaço num mercado competitivo.

O setor varejista de alimentos confirma sua importância fundamental no cenário econômico brasileiro. Esta importância é justificada pelo grande peso que os gastos em alimentos ocupam nas compras dos consumidores de baixa renda. Nesse

sentido, algumas pesquisas têm demonstrado que, em virtude da renda ainda baixa da população brasileira, os gastos familiares no varejo alimentício têm superado os gastos no varejo de não alimentos (PARENTE, 2000; ÂNGELO et al., 2003).

Apesar da crise financeira global e do aperto do crédito, o desempenho do comércio varejista em 2008 ainda se apresentava forte. Dentre os fatores de contribuição ao crescimento se encontram basicamente os mesmos que atuaram no ano anterior – facilidades de crédito e crescimento do emprego e da renda (Panorama SuperHiper, 2009).

Podemos verificar, diante do exposto, que o alto nível de competitividade do setor exige dos empresários ações que viabilizem a eficiência da empresa.

O objetivo do estudo proposto será identificar as relações entre a orientação para o mercado, as ações de *servicescapes* e desempenho financeiro dos supermercados da cidade de Curitiba no Estado do Paraná.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O problema é um enunciado claro, de fácil compreensão e operação, cujo melhor modo de solução é uma pesquisa ou pode ser resolvido por meio de processos científicos (LAKATOS e MARCONI, 2001). Considerando este conceito, o problema apontado desta pesquisa é o seguinte:

Existe uma relação entre orientação para o mercado, *Servicescapes* e desempenho financeiro em Supermercados da cidade de Curitiba no Estado do Paraná?

O pressuposto do estudo é de que os empresários que apresentem maior orientação para o mercado apresentem também maior preocupação com os aspectos do cenário (*servicescapes*) nos pontos de venda abordados, como também tem maior satisfação com o desempenho financeiro.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Os objetivos da pesquisa serão descritos em objetivo geral e alguns objetivos específicos.

1.3.1 OBJETIVO GERAL

A pesquisa aqui proposta visa investigar a relação entre as estratégias do *servicescapes*, especialmente de condições ambientais, espaço/funcionalidade e sinais, símbolos e artefatos dos supermercados, com orientação para o mercado destes varejistas e a relação destas variáveis com o desempenho financeiro em supermercados da cidade de Curitiba no Estado do Paraná.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos visados pela pesquisa são os propostos abaixo:

- a) Verificar a relação entre orientação para o mercado e *Servicescapes*.
- b) Verificar a relação entre orientação para o mercado e desempenho financeiro.
- c) Verificar a relação entre *servicescapes* e desempenho financeiro.

1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-EMPÍRICA.

O setor varejista de alimentos confirma sua importância fundamental no cenário econômico brasileiro. Esta importância é justificada pelo grande peso que os gastos em alimentos ocupam nas compras dos consumidores de baixa renda. Nesse sentido, algumas pesquisas têm demonstrado que, em virtude da renda ainda baixa da população brasileira, os gastos familiares no varejo alimentício têm superado os gastos no varejo de não alimentos (PARENTE, 2000; ÂNGELO et al., 2003).

Os supermercados, desde o processo de abertura econômica, vêm passando por um período de grandes transformações, com o principal objetivo de alcançarem vantagens competitivas ou de se manterem no mercado, cada vez mais pulverizado e competitivo.

Diante deste contexto identificamos este setor como relevante para investigação acerca das relações entre orientação para o mercado, *servicescapes* e desempenho.

As ações que visem à orientação para o mercado podem desenvolver e manter a vantagem. De acordo com Narver e Slater (1999), Shapiro (1998) e Day (1990), a aproximação com o cliente, ao mesmo tempo em que permite a criação de inovação, também possibilita a empresa estar à frente da concorrência, mas não é suficiente para sustentar uma vantagem competitiva de longo prazo.

Muitos estudos relacionados a orientação para o mercado foram realizados na última década (Narver, Slater e Tietje, 1998; Becker e Homburg, 1999; Jaworski, Kohli e Sahay, 2000; Steinman, Deshpandé e Farley, 2000), um conceito que é hipotetizado como uma fonte de performance superior do negócio (Narver e Slater, 1990; Jaworski e Kohli, 1993). Esse corpo de estudos e pesquisa “redescobriu” o conceito de marketing (Webster, 1988) pela operacionalização e conceitualização da orientação para o mercado (Appiah-Adu e Ranchhod, 1998).

Day (1992) destaca que a orientação para o mercado está no centro da teoria e prática da administração de marketing, sendo condição fundamental para a estratégia competitiva da empresa.

No início da década de 90 o constructo de orientação para o mercado passa a ser mais bem operacionalizado e surgem instrumentos para sua mensuração (Narver e Slater, 1990; Deshpandé, Farley e Webster, 1993; Kohli, Jaworski e Kumar, 1993). A partir deste ponto crescem as pesquisas interessadas em avaliar a associação da implementação do conceito de marketing com desempenho empresarial, relação essa apoiada no conceito de vantagem competitiva sustentável (Day e Wensley, 1988). O conceito de vantagem competitiva sustentável oferece um forte suporte para se esperar que a orientação para o mercado possa habilitar a empresa a ter um desempenho superior a seus concorrentes (Sampaio e Froemming, 1998), pois possibilita o desenvolvimento de atividades únicas e de difícil imitação, existindo uma ambigüidade entre essas atividades e desempenho (Pelham e Wilson, 1996). As análises empíricas até agora mostraram, de uma maneira geral, a existência dessa relação positiva entre orientação para o mercado e performance empresarial.

De acordo com Narver, Slater e Tietje (1998) resultados mostram que orientação para o mercado está positivamente relacionada com performance em todos os tipos de mercado (Slater e Narver, 1994a). Dados *cross sectional* (Narver e Slater, 1990; Ruekert, 1992; Jaworski e Kohli, 1993; Deshpandé, Farley e Webster, 1993; Pelham e Wilson, 1996; Oczkowski e Farrell, 1996) e dados longitudinais (Narver, Jacobson e Slater, 1993) foram utilizados.

Para alguns autores, contudo, a validade preditiva da relação entre orientação para o mercado e performance é uma questão aberta (Meehan, 1996; Deshpandé e Farley, 1998). Para sustentar essa afirmação, alguns exemplos são citados pelos autores: (a) Narver e Slater (1990) concluíram que orientação para o mercado era um determinante de performance importante para grandes e pequenas empresas, mas não para médias; (b) Narver et al. (1993) verificaram uma relação entre orientação para o mercado e crescimento de vendas, mas não em relação ao retorno sobre investimentos; (c) Jaworski e Kohli (1993) mostraram que orientação para o mercado é um importante determinante da performance geral, mas não é em relação à participação de mercado; (d) Deshpandé et al. (1997) não encontraram um consistente efeito de orientação para o mercado sobre performance em seu estudo em empresas de cinco países. Portanto, para alguns autores, os administradores e

acadêmicos necessitam de maior evidência empírica para aceitar a validade preditiva entre orientação para o mercado e performance empresarial (Meehan, 1996; Deshpandé e Farley, 1998). Já Narver e Slater (1998) aceitam essa validade preditiva entre orientação para o mercado e performance empresarial

Entre as maneiras de diferenciação para obtenção de vantagens competitivas neste setor encontram-se as novas formas de varejo. Esses novos varejos buscam diferenciarem-se dos modelos convencionais motivados pela elevada instabilidade da atividade, sendo uma forma alternativa que os entrantes potenciais buscam para manterem-se no mercado (Berman e Evans, 1998).

Entre as causas que levam a esse conturbado ambiente competitivo encontram-se: a crescente competição em mercados cada vez mais segmentados, as mudanças no comportamento de compra dos consumidores, as constantes inovações tecnológicas, a maior pressão sobre as margens de lucros de produtos entre outras (Levy e Weitz, 1995).

Em uma concorrência cada vez mais acirrada, aspectos do *servicescapes* bem desenvolvidos podem significar uma substancial vantagem competitiva, pois são elementos que determinam não só a capacidade de atrair novos clientes, mas também são fatores relevantes para reter os consumidores atuais. As estratégias de *servicescapes* podem ampliar o processo de serviço, agregando valor a execução do serviço, como também viabilizando a fidelidade do consumidor.

Caracterizada como os elementos que conferem tangibilidade aos serviços, englobando desde a estrutura física e objetos até aspectos como música, aroma e qualidade do ar, a evidência física atua de forma a facilitar o processo de tomada de decisão do consumidor com relação à compra e satisfação do serviço experienciado (BATESON e HOFFMAN, 2001). Compartilham esta conclusão Zeithaml e Bitner (2003, p. 233), ao afirmar que dada à característica de intangibilidade dos serviços, “os clientes geralmente procuram indicativos tangíveis, ou evidências físicas, para avaliar o serviço antes de ser comprado e para que possam avaliar sua satisfação com o mesmo durante e após o consumo”. Bitner (1992) explica que desta forma o

cenário pode ser usado como ferramenta estratégica, uma vez que é capaz de influenciar o comportamento dos consumidores.

A existência de um ambiente competitivo supõe empresas fortes, a nível concorrencial, competindo via capacitação, eficiência técnica, produtiva e organizacional. Para Possas (2002), a concorrência é um processo entre as empresas voltadas a ganhos superiores, que está relacionada a desequilíbrios originários do esforço de diferenciação e criação de vantagens competitivas pelas empresas.

Uma das maneiras de saber se uma empresa está cumprindo com que foi programado em seu planejamento estratégico é mensurar sistematicamente sua performance ao longo do tempo através de indicadores de desempenho. As medidas de desempenho constituem uma forma adequada para diagnosticar possíveis desarranjos de ordem gerencial e estratégica da empresa, e assim auxiliar no processo de tomada de decisão (BURT e SPARKS, 1997).

Medidas de desempenho podem ser consideradas como o resultado de processamento de um conjunto de indicadores que medem os esforços orientados das empresas para garantir, e aumentar, seu espaço num mercado competitivo. Desta forma a empresa tem um mecanismo apto para apontar caminhos mais vantajosos ou predizer efeitos contrários às metas estabelecidas pela empresa.

A mensuração dos resultados pelas medidas tradicionais de desempenho, tais como, retorno sobre investimento e as demais originadas em função da performance financeira, remetem às características voltadas ao crescimento da participação de mercado, mas não infere sobre a qualidade das ações voltadas às melhorias, inovações e investimentos para aprendizagem organizacional (Ghalayini e Noble, 1996) e, portanto, não são capazes de direcionar as ações estratégicas, avaliar habilidades e competências das empresas, diante de um cenário altamente competitivo.

Um modelo de medida de desempenho adequado para empresas que atuam em ambientes de alta competitividade, deve traduzir a visão e a estratégia empresarial de forma a avaliar seus esforços de maneira integrada. Há, portanto

uma necessidade da aplicação de medidas de desempenho não somente focada no controle, mas também em estratégia (GOLDMAN *et. al.* 2002).

A análise do desempenho coloca em evidência, de acordo com Sproesser (1998), a necessidade de uma observação detalhada de certo número de empresas, que obtém os melhores resultados financeiros ou as que detêm as maiores partes do mercado. Esta observação permite a avaliação das variáveis estratégicas mais importantes e a compreensão de como elas devem ser manipuladas de forma a orientar as empresas para melhores desempenhos.

Como resultado de mudanças contínuas e mais rápidas nas necessidades e expectativas dos consumidores, a oferta de produtos e serviços consistentes nesse contexto requer constante monitoramento e resposta eficaz, exige que a empresa seja orientada para o mercado para ser bem sucedida nessas condições (JAWORSKI E KOHLI, 1993).

As estratégias de *servicescapes* formadoras dos cenários de serviços afetam a percepção e o comportamento dos clientes e, conseqüentemente, sua satisfação e avaliação da qualidade; por isso é importante conhecer quais as características do ambiente de serviços que podem influenciar a percepção dos consumidores.

Este estudo busca contribuir com a pesquisa acadêmica visando à identificação e mensuração das relações entre as variáveis: orientação para o mercado, *servicescapes* e desempenho em supermercados de Curitiba no Estado do Paraná.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.

Martins (2004) apresenta os cinco modelos conceituais de orientação para o Mercado (Shapiro,1988; Kohli e Jaworski,1990; Narver e Slater,1990; Deshpandé, Farley e Webster, 1993; e Day, 1994), que podem ser considerados precursores das pesquisas na área, de acordo com a breve retrospectiva histórica apresentada pelo autor, mas ele deixa claro que estes trabalhos são apenas os precursores da pesquisa.

Ainda neste trabalho Martins (2004) ressalta que antes de analisarmos os estudos dos autores em questão (Shapiro; Kohli e Jaworski; Narver e Slater; Deshpandé, Farley e Webster; e, Day) em detalhe, é importante esclarecer que existe uma confusão na terminologia do termo orientação para o Mercado (market orientation). Alguns autores utilizam o termo “orientação para marketing” ou “orientação para o consumidor” e outros orientação para o Mercado. No presente trabalho o termo “orientação para o mercado” será utilizado de forma mais abrangente, no sentido de qualificar o mercado como o princípio e o fim de todos os esforços da organização e considerar o marketing como responsável pelo estabelecimento e manutenção de relacionamentos de longo prazo com os grupos de interesse, objetivando vantagens competitivas sustentáveis.

2.1.1 INTRODUÇÃO DO CONCEITO: ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO SEGUNDO SHAPIRO.

De acordo com Shapiro (1988) a orientação para o mercado representa uma gama de processos que passam por todos os aspectos de uma companhia, e seria composta por três características: a compreensão por todos os membros da organização de seus mercados-alvo e as influências de compras envolvidas; a tomada de decisões táticas e estratégicas de forma interfuncional e interdivisional; as divisões e funções organizacionais devem tomar decisões coordenadas e executá-las com comprometimento.

2.1.2 IMPLEMENTAÇÃO DO CONCEITO DE MARKETING : ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO SEGUNDO KOHLI E JAWORSKI

O estudo de Kohli e Jaworski (1999) procurou entender e operacionalizar o constructo de orientação para o mercado, concluindo que uma empresa orientada para o mercado é aquela que implementa e que age de acordo com o conceito de marketing, isto é, “uma empresa orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de marketing”.

Por intermédio da aplicação de uma pesquisa realizada com administradores de marketing procurou investigar como que as empresas orientadas para o mercado agiriam e de que forma interpretariam as três principais dimensões do conceito de marketing: foco no cliente, marketing integrado e lucratividade.

Na dimensão foco no cliente, os administradores de marketing concordam com unanimidade que essa era a idéia central da orientação para o mercado, ultrapassando o compromisso filosófico e requerendo informações concretas sobre as necessidades e preferências atuais e futuras dos clientes e também informações sobre o mercado.

O marketing integrado abrange a ação coordenada de toda a empresa, levando em consideração as informações disponíveis sobre o ambiente, em resposta às necessidades do mercado. Dessa forma, as ações empresariais seriam dirigidas e voltadas ao consumidor.

A lucratividade não foi entendida como um dos componentes da orientação para o mercado, mas uma decorrência da vantagem competitiva que uma empresa mais voltada aos consumidores teria, como uma recompensa paga pelos clientes por sua satisfação.

A pesquisa realizada por Kohli e Jaworski (1990), estrutura melhor o constructo de orientação para o mercado, definindo essa orientação com apoio em três pilares básicos: geração de inteligência de mercado, disseminação da inteligência de mercado gerada e capacidade de resposta da empresa à inteligência gerada.

Como inteligência de mercado podemos entender às necessidades e preferências, presentes e futuras, verbalizadas dos consumidores e a fatores externos à empresa que influenciam as necessidades e desejos dos clientes, como: concorrentes, fornecedores, distribuidores, variáveis políticas, econômicas e legais e tecnologia.

Na busca de informações, será efetivada a geração da inteligência utilizando de meios formais e informais e de dados primários e secundários, sobre as preferências e necessidades atuais e futuras dos consumidores, bem como dos elementos externos à empresa que as influenciam.

No momento em que ocorrer a propagação dessas informações pelos vários setores da organização, não ficando restritas ao departamento de marketing, assim integrando vários departamentos será efetuada a disseminação da inteligência.

E por fim na implantação de ações concretas, refletidas no atendimento das necessidades atuais e futuras dos consumidores reais e potenciais, tomadas posteriormente a geração e disseminação da informação, a empresa estará utilizando a resposta ao mercado.

Os autores Jaworski e Kohli (1993) procuraram testar os construtos teóricos em um outro trabalho, iniciando a elaboração de um modelo para mensurar o grau de orientação para o mercado de uma empresa, baseado na proposição dos antecedentes e das conseqüências da orientação para o mercado. Foram definidos os antecedentes – ênfase da alta administração para orientação para o mercado, propensão em aceitar certo nível de risco da alta administração, dinâmica interdepartamental, descentralização e sistema de recompensa baseado no mercado – e as conseqüências da orientação para o mercado – comprometimento organizacional, espírito de equipe e performance empresarial. Também foram analisados nesse estudo alguns moderadores ambientais - turbulências de mercado, de tecnologia e de competição.

Martins (2004) descreve que com base nesses estudos, Kohli, Jaworski e Kumar (1993) desenvolveram a escala MARKOR (derivada de Market Orientation)

com o intuito de servir como instrumento para medir o grau de orientação para o mercado das empresas.

A MARKOR foi construída após três estágios. No primeiro, uma primeira amostra de 230 respondentes foi utilizada para eliminar itens, de uma escala inicial de 32 itens que inadequadamente refletiam os componentes teóricos do construto de orientação para o mercado. No segundo estágio, uma segunda amostra foi utilizada para testar teoricamente diversas alternativas plausíveis de representação de estruturas fatoriais para aqueles itens que ficaram após o primeiro estágio. Finalmente, no terceiro estágio, vários componentes do construto foram correlacionados para verificar a validade das medidas. Dessa maneira, a escala MARKOR foi construída, sendo composta por vinte variáveis divididas em três grupos que correspondem aos três elementos-chave do conceito de Kohli, Kaworski e Kumar (1993): geração da inteligência de mercado (seis variáveis), disseminação da inteligência de mercado (cinco variáveis) e resposta à inteligência gerada (nove variáveis)

2.1.3 VALOR SUPERIOR: ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO SEGUNDO NARVER E SLATER

O estudo de Narver e Slater (1990) considera orientação para o mercado como uma cultura empresarial que estimula comportamentos necessários à criação de valor superior ao cliente, proporcionando, com isso, vantagem competitiva para a empresa. O objetivo deste estudo era desenvolver uma medida válida de orientação para o mercado e testar seu relacionamento com a performance empresarial.

Com base em extensa revisão da literatura, Narver e Slater (1990) apresentam a definição orientação para o mercado como um constructo unidimensional constituído por três componentes comportamentais (orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional), que compreenderiam as ações e os padrões de comportamento da empresa, e dois critérios de decisão (foco no longo prazo e na lucratividade).

Como primeiro componente comportamental está à orientação para o cliente e envolve a compreensão de mercados-alvo e a capacidade de ser capaz de criar

valor superior para estes mercados de forma continuada, sendo necessárias atividades que envolvam os processos para adquirir e disseminar informações sobre os compradores e competidores. Salientando a distinção feita entre orientação para o mercado e orientação para o cliente, sendo a última uma dimensão da primeira.

O segundo componente comportamental é a orientação para os concorrentes, por intermédio deste componente a empresa poderá compreender as forças e fraquezas de curto prazo de seus concorrentes atuais e potenciais, bem como suas capacidades e estratégias de longo prazo para que consiga gerar melhor e maior satisfação aos clientes do que os concorrentes.

Completando o grupo de componentes comportamentais está a coordenação interfuncional, a utilização coordenada dos recursos da empresa para gerar valor superior para os consumidores-alvo, como responsabilidade de toda a empresa e não somente do departamento de marketing.

Os autores definiram como critérios de decisão o foco no longo prazo e a rentabilidade. A empresa deve estar voltada para as ações de longo prazo procurando constantemente satisfazer os consumidores de uma melhor maneira que os competidores, monitorando o ambiente competitivo no qual está inserida. De acordo com Narver e Slater (1990), a orientação para o mercado é a cultura organizacional que mais efetivamente desenvolve comportamentos necessários para a geração de valor superior aos compradores, traduzindo esse valor em uma maior lucratividade da empresa no longo prazo, em uma performance superior ao negócio.

2.1.4 CULTURA CORPORATIVA: ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO SEGUNDO ROHIT DESHPANDÉ, JOHN FARLEY E FREDERICK WEBSTER JR.

O estudo de Deshpandé, Farley e Webster (1993) teve como objetivo uma investigação exploratória da relação entre cultura, orientação para o cliente e inovação com performance global da empresa.

Esse estudo parte da afirmação que orientação para o mercado é uma forma de cultura empresarial - padrão de valores e crenças compartilhados que ajudam a

compreender o funcionamento organizacional e fornece para os indivíduos normas de comportamento na organização (DESHPANDÉ E WEBSTER, 1989).

Por esta razão, os membros da organização não se preocupam apenas com a identificação das necessidades e os desejos dos consumidores, mas principalmente, têm como base para seus valores, crenças e atividades, o consumidor. Assim, a orientação para o mercado é parte de toda a cultura organizacional, considerando-se que toda a empresa é orientada para o consumidor, variando apenas o nível de orientação.

De acordo com Martins (2004) os autores realizaram seu trabalho em 1993 nas maiores empresas japonesas com o objetivo de examinar o impacto da cultura organizacional, orientação para o consumidor e inovação em relação à performance da empresa. Para isso, realizaram uma pesquisa em 50 empresas japonesas e em seus clientes. Um questionário estruturado, referente à cultura organizacional, orientação para o consumidor e inovação, foi aplicado a dois executivos de marketing das empresas fornecedoras e a dois executivos de compras de uma empresa cliente. Uma escala de nove itens foi desenvolvida de uma lista inicial de trinta itens. Deshpandé, Farley e Webster Jr.(1993) usaram esses mesmos nove itens para verificar a percepção dos consumidores em relação ao desempenho da empresa em questão.

Concluíram que cada uma das variáveis sozinha não produz performance positiva à empresa. Um dado interessante foi que os clientes entrevistados, na sua grande maioria, consideraram que seus fornecedores eram menos orientados para o mercado do que os concorrentes destes últimos, contrapondo a idéia que as empresas fornecedoras tinham de serem orientadas para o mercado.

Os autores consideram a orientação para o mercado como um norteador para a empresa, demonstrando que as ações devem ser fundamentadas pelo conhecimento, de todos na organização, de que o consumidor deve ser a razão principal do negócio, o maior valor da empresa. Neste sentido, o foco em atender satisfatoriamente ao consumidor deve estar presente por toda a organização, sendo

que a empresa deve conhecer o consumidor e os públicos que o cercam para que as atitudes sejam consistentes com as expectativas do mercado-alvo.

Podemos afirmar que a contribuição desses autores está na identificação do desenvolvimento de uma consciência interna, a ser disseminada pela empresa, da importância de que todos considerem e defendam as ações voltadas para o consumidor.

2.1.5. HABILIDADE SUPERIOR: ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO SEGUNDO GEORGE S. DAY

A partir dos anos 90 surgem as primeiras mudanças no deslocamento da orientação estratégica - até então mais voltada para a produção, para uma orientação ao mercado, caracterizado pelo aumento na competição e alta tecnologia, assim como por claras mudanças nas práticas gerenciais. Kotler (1995) afirma que há uma clara tendência no conceito de marketing em determinar as necessidades e os desejos dos mercados-alvo e satisfazê-los de maneira mais eficaz e eficiente que a concorrência.

A crescente turbulência no mercado e intensificação da concorrência criou a necessidade das empresas construírem uma forte orientação para o mercado, sendo esta uma necessidade estratégica. Cada vez mais as pesquisas corroboram a idéia de que as organizações orientadas para o mercado superam em desempenho as concorrentes.

Day (2001) examina os muitos elementos que atuam em conjunto em uma organização orientada para o mercado. Destaca que os que têm maior influência sobre o desempenho são uma cultura orientada para fora, aptidões para sentir o mercado e se relacionar com ele e uma estrutura que alinhe funções verticais e processos horizontais, estes elementos atuando em conjunto promovem uma orientação para o mercado. Dando apoio a estes três elementos está uma base compartilhada de conhecimento na qual a organização coleta e dissemina seus critérios sobre o mercado. Este conhecimento constrói relacionamentos com clientes, informa a estratégia da empresa e aumenta o comprometimento dos funcionários com as necessidades do mercado.



Figura 1 - Os elementos de uma orientação para o mercado.
Fonte: Day, 2001

Os benefícios da orientação para o mercado estão mais claros, o conhecimento a respeito de como alcançá-la está mais refinado e as tecnologias da informação continuam a abrir novas maneiras para competir por clientes (DAY, 2001).

2.1.6 SÍNTESE DOS MODELOS TEÓRICOS PROPOSTOS

Akel Sobrinho (2000) apud Martins (2004) apresenta uma comparação feita entre os textos citados no quadro abaixo, demonstrado a seguir, que sintetizam os modelos de Orientação para o Mercado.

De acordo com o autor vemos algumas semelhanças entre os modelos, principalmente em relação à orientação para o cliente (Narver e Slater(1990) e Deshpandé, Farley e Webster (1993)), semelhante às capacidades externas de Day(2001). Estes três modelos também focalizam o tema orientação para o concorrente, porém menos valorizado por Deshpandé, Farley, Webster (1993) e Day (2001). (MARTINS, 2004).

Quadro 1: Síntese dos modelos de orientação para o mercado.

Autores	Fatores observados
SHAPIRO (1998)	<p>Facilidades para fazer negócios. / Cumprir promessas.</p> <p>Alcançar os padrões de desempenho estabelecidos.</p> <p>Responsividade e trabalho em conjunto.</p>
KOHLI e JAWORSKI (1990)	<p>Geração de inteligência de mercado.</p> <p>Disseminação de inteligência de mercado.</p> <p>Responsividade a estas informações.</p>
NARVER e SLATER (1990)	<p>Orientação para o cliente/Orientação para os concorrentes.</p> <p>Coordenação interfuncional./ Horizonte de longo prazo.</p> <p>Ênfase nos lucros.</p>
DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER (1993)	<p>Orientação para o cliente.</p> <p>Cultura Organizacional.</p> <p>Inovação.</p> <p>Performance.</p>
DAY (1994)	<p>Capacidades Externas (sentir o mercado, ligação com o consumidor, vínculo com o canal e monitoramento da tecnologia.</p> <p>Capacidades internas (gerenciamento financeiro, controle de gastos, desenvolvimento de tecnologia, logística integrada, processo de produção, transformação, gerenciamento de recursos humanos e ambiente saudável/seguro).</p> <p>Capacidades de ligação (preenchimento de pedido do cliente, formação de preço, processo de compras, serviço de entrega ao consumidor, desenvolvimento de novos produtos/serviços e desenvolvimento de estratégia).</p>

Fonte: Akel Sobrinho, 2000 apud Martins (2004)

2.2 SERVICESCAPES

A preocupação organizacional com a criação de um ambiente de serviços deve abranger todas as variáveis capazes de modificar comportamentos de consumo (DONOVAN e ROSSITER, 1982; MOTTA, 2000; SOLOMON, 1998). Tais elementos reuniriam fatores presentes no cenário do serviço aptos a fazer com que o consumidor resolvesse permanecer ou sair do ambiente, explorar a loja, interagir com pessoas ou recursos da companhia ou modificar sua percepção de satisfação com a experiência do serviço (BRADY E CRONIN, 2001; CRONIN *et al.*, 2000; DONOVAN E ROSSITER, 1982; FARIAS E SANTOS, 2000).

Contudo, mesmo considerando-se apenas a parte concreta, física ou tangível presente nas experiências de serviços, os efeitos reais do ambiente continuam pouco explorados e inadequadamente conceituados, e suas implicações nos comportamentos de compra carecem de documentação científica, mesmo quando são consideradas somente as instalações físicas dos cenários.

Os estudos sobre os espaços de serviços precisam, enfim, de mais proposições de instrumentalização teórica (Baker *et al.*, 1992; Bitner, 1992; Carvalho *et al.*, 2001; Craik, 1981; Donovan e Rossiter, 1982; Gottdiener, 1998; Levy e Weitz, 2000; Otnes, 1998; Sandikci e Holt, 1998), principalmente em virtude de as pesquisas sobre o comportamento do consumidor nos espaços de serviços costumarem gerar resultados dúbios ou incompletos (FOXALL E GREENLEY, 1999, 2000).

Um encontro de serviço é um período de tempo durante o qual os empregados e clientes de uma organização interagem diretamente (LOVELOCK e WRIGHT, 2001). Vale destacar que esta interação não se limita à dimensão interpessoal, mas engloba todos os aspectos da empresa com os quais o consumidor pode relacionar-se, incluindo, além do fator pessoal, as facilidades físicas e outros elementos visíveis (GROVE e FISK, 1989).

Reafirmando que os encontros de serviços não se limitam às relações entre pessoas, Gagliardi (2002, p. 135) coloca que "em uma organização, fins são perseguidos, energias são investidas e idéias são concretizadas em máquinas,

produtos e lugares". O autor evidencia ainda que nas organizações contemporâneas os espaços físicos estão vinculados a artefatos, pois as organizações, em geral, são receptivas aos recursos que possam melhorar a sua eficiência. Para alguns tipos de serviços, a evidência física ou o cenário é parte vital do sistema de prestação do serviço, porque, dentre todas as variáveis à disposição da organização, os elementos tangíveis do serviço são potencialmente aqueles que podem ser mais prontamente controlados pelos gestores (HUTTON e RICHARDSON, 1995).

Ao discutirem as evidências físicas dos serviços, Zeithaml e Bitner (2003, p. 233) apontam que "os elementos genéricos de evidência física incluem todos os aspectos das instalações físicas da organização (cenários), bem como outras formas de comunicação tangíveis, quer sejam atributos exteriores quer sejam atributos interiores". Bitner (1992) apresenta contribuições importantes para a compreensão dos sistemas de prestação de serviços, explorando o conceito de *Servicescape*, que diz respeito aos ambientes sociais e físicos que envolvem experiência, transação ou evento de serviço. Inicialmente, o modelo *Servicescape* baseou-se exclusivamente na noção de ambiente físico. Contudo, considerando-se que as pessoas em um ambiente podem influenciar as noções relacionadas ao espaço, o ambiente social foi inserido no modelo (Zeithaml e Bitner, 2003). Analisando as dimensões ambientais do *Servicescapes*, os fatores que constituem o ambiente físico referem-se às condições ambientais (temperatura, barulho, odor, música, dentre outros), espaço/funcionalidade (*layout*, equipamentos, mobília etc.) e sinais, símbolos e artefatos: sinalização interna, decoração, uniforme dos funcionários etc. Já os elementos do ambiente social envolvem as interações sociais que ocorrem entre funcionários da empresa, clientes e qualquer outra pessoa que esteja presente no mesmo ambiente físico. O conjunto de elementos ambientais irá determinar as respostas ou reações cognitivas, emocionais e físicas, tanto de clientes quanto de funcionários da empresa. Aqui, cabe destacar a noção de que as dimensões do ambiente de uma organização afetam tanto os comportamentos relacionados aos clientes, quanto aqueles relacionados aos funcionários da organização (BITNER, 1992).

O cenário de serviço afeta a percepção e o comportamento dos clientes e, conseqüentemente, sua satisfação e avaliação da qualidade; por isso é importante

conhecer quais as características do ambiente de serviços que podem influenciar a percepção dos consumidores. Nesse sentido, Zeithaml e Bitner (2003) identificaram quatro tipos de papéis desempenhados pelos cenários de serviços: embalagem; facilitador; socializador; e diferenciador. “A embalagem do cenário é aquilo que uma organização mostra para o exterior e, por isso, pode ser fundamental na formação das impressões iniciais ou para a construção das expectativas dos clientes (...)”, fornecendo às organizações a oportunidade de transmitir determinada imagem para seu público-alvo por meio da configuração do cenário apresentado.

A forma como o cenário é projetado, segundo Zeithaml e Bitner (2003) (*layout* e arquitetura), pode ser um aspecto facilitador do processo de serviço e da interação do prestador de serviço como consumidor. Portanto o cenário deve ser planejado de acordo com o tipo de serviço a ser prestado e com as operações a serem executadas e podem ser melhorados quando o cenário de serviços é projetado com tal enfoque.

Nas palavras de Zeithaml e Bitner (2003, p. 237), “o projeto do cenário de serviços auxilia na socialização tanto de funcionários quanto de clientes, no sentido de que colabora para formar papéis, comportamentos e relacionamentos desejados”. Os aspectos físicos do local onde será desempenhado o serviço proporcionam “pistas” para os atores envolvidos no encontro de serviço (funcionários e clientes) de como eles devem comportar-se nas interações.

Por fim, o cenário também pode ser caracterizado como tendo papel diferenciador para a organização de serviços, quando o seu projeto apresenta características distintas daquelas de seus concorrentes. Além disso, o cenário pode comunicar exatamente qual o segmento de mercado para o qual o serviço está direcionado, bem como para reposicionar a organização de serviços, buscando novos nichos de mercado (ZEITHAML e BITNER, 2003).

Berry (1981), Gronroos (1984) e Lovelock e Wright (2001) consideram tanto o contexto social quanto o contexto físico das trocas no serviço como aspectos fundamentais. Reforçando esse pensamento, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) evidenciam que das 10 dimensões identificadas por eles como determinantes de

qualidade de serviços, a maioria relaciona-se a aspectos ligados ao cenário social e ao cenário físico do serviço.

Os aspectos do cenário, quando bem gerenciados, podem potenciar todo o processo de serviço, agregando valores à sua execução, os quais afetarão de forma favorável o comportamento dos empregados e dos consumidores. Assim, acredita-se que os métodos visuais podem oferecer importantes *insights* para o estudo dos cenários em serviços.



Fonte: Mary Jo Bitner, "Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees", *Journal of Marketing*, 56, abr. 1992, p. 57-71, American Marketing Association.

Figura 2 – O modelo de cenários de serviço.
Fonte: Fitzsimmons e Fitzsimmon, 2005.

Com o conhecimento destas dimensões cada participante do encontro de serviços constitui uma percepção do ambiente, podendo variar sob a influência das características pessoais de cada participante, onde individualmente apresenta resposta aos estímulos, representando seus significados emocionais, cognitivos e psicológicos. No entanto, a resposta final para o modelo será o determinante do comportamento de aproximação ou afastamento do ambiente, ou seja, o participante pode querer comprar ou trabalhar na organização ou podem acontecer resultados opostos (BITNER, 1992).

2.3 SETOR VAREJISTA DE ALIMENTOS

As organizações encontram-se na chamada economia do cliente (KOTLER, 1996, p.25). Isto significa que o cliente deixou de ser coadjuvante e passou para o papel principal no cenário do mundo corporativo. Devido ao excesso de capacidade de produção das empresas, o cliente é, e não somente os bens ou os serviços, o fator escasso e disputado pelas empresas atualmente (KOTLER, 1996, p.25).

O setor varejista de alimentos confirma sua importância fundamental no cenário econômico brasileiro. Esta importância é justificada pelo grande peso que os gastos em alimentos ocupam nas compras dos consumidores de baixa renda. Nesse sentido, algumas pesquisas têm demonstrado que, em virtude da renda ainda baixa da população brasileira, os gastos familiares no varejo alimentício têm superado os gastos no varejo de não alimentos (PARENTE 2000; ÂNGELO et al., 2003).

De acordo com a edição 2009 do Panorama SuperHiper (publicação anual da ABRAS) o setor supermercadista teve um excelente ano em 2008. Assim como no ano anterior, o auto-serviço brasileiro apresentou taxas de crescimento de vendas superior ao da economia do País (em 2007 registrou 5,9% contra 5,4% do PIB), ao passo que em 2008 as projeções até outubro indicavam um crescimento de 8% no faturamento dos supermercados, enquanto a previsão para o crescimento do PIB no ano era de 5,2%.

Apesar da crise financeira global e do aperto do crédito, o desempenho do comércio varejista em 2008 ainda se apresenta forte. Dentre os fatores de contribuição ao crescimento se encontram basicamente os mesmos que atuaram no ano anterior – facilidades de crédito e crescimento do emprego e da renda (Panorama SuperHiper, 2009).

É importante comentar também que os supermercados, desde o processo de abertura econômica, vêm passando por um período de grandes transformações, com o principal objetivo de alcançarem vantagens competitivas ou de se manterem no mercado, cada vez mais pulverizado e competitivo. Pereira (2001) destaca que, em função de todas as modificações ocorridas no varejo, o supermercado assumiu

outras funções, como, por exemplo, o desenvolvimento de produtos, função desempenhada outrora tradicionalmente pela indústria.

O varejo é composto de uma variedade de formatos, operações e tamanhos. Uma possível classificação pode ser a classificação por tipo de propriedade e a presença ou não de lojas. Quanto ao tipo de propriedade, as instituições varejistas podem ser classificadas em independentes (apenas uma loja), redes (operam com mais de uma loja sob a mesma direção), franquias, departamentos alugados (departamentos dentro de uma loja gerenciados por outra empresa), ou sistemas de *marketing* vertical. Os lojistas podem ser classificados em varejo alimentar, varejo não-alimentar e varejo de serviços. Por fim, varejistas não-lojistas (ou sem lojas) compreendem as atividades de *marketing* direto, venda direta, máquina de venda automática e varejo virtual. Dentre o grupo de varejistas destacamos ainda os varejistas supermercadistas, que efetuam a venda de alimentos e não alimentos, que no caso brasileiro pode ser caracterizado em sua maioria pela presença de supermercados e hipermercados, classificado conforme quadro abaixo (PARENTE, 2000).

Quadro 2 - Varejo alimentício - formato de lojas

Formato de loja	Área de vendas / m ²	Nº. Médio de itens	Nº. de <i>checkouts</i>	Seções
Minimercado	50 - 100	1.000	1	Mercearia, frios, laticínios e bazar.
Lojas de conveniência	50 - 250	1.000	1 - 2	Mercearia, frios, laticínios e bazar, lanches.
Supermercado compacto	300 - 700	4.000	2 - 6	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos.
Supermercado convencional	700 - 2.500	9.000	7 - 20	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos.
Super Loja	3.000 - 5.000	14.000	25 - 36	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos.
Hipermercado	7.000 - 16.000	45.000	55 - 90	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos.
Clubes atacadista	5.000 - 12.000	5.000	25 - 35	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos.

Fonte: Adaptado de Parente (2000, p. 30).

Conseqüentemente, a utilização de marcas próprias, abertura de capital, entrega em casa, investimento em serviços, foco em conveniência e na venda de perecíveis são alguns fatores que estão gerando influência no setor no presente e contribuindo para as modificações futuras (FERREIRA, 2000).

Parente (2000) destaca que para o varejista todas as decisões de marketing convergem para a loja. É onde o consumidor manifesta seu comportamento de compra e desenvolve sua atitude e seu grau de satisfação para com o varejista, ocorrendo a interface entre varejista e consumidor, e onde todas as atividades do varejo se reúnem.

As decisões de marketing dos varejistas devem ser consistentes com seu posicionamento e com o mercado-alvo escolhido. As decisões de layout, apresentação e atmosfera devem motivar os consumidores a passar o maior tempo possível na loja, estimulando-os a visitar vários setores (PARENTE, 2000).

A formação da imagem que os clientes têm da loja está diretamente ligada à atmosfera que a loja consegue desenvolver. A criação da atmosfera é desenvolvida utilizando os recursos de apresentação externa e interna da loja, das soluções de layout e da forma de exposição dos produtos, incluindo sua linha de produtos, seus preços e o pessoal de atendimento.

O primeiro contato do consumidor é com a apresentação externa da loja, o que já sinaliza o tipo de atmosfera que vai encontrar em seu interior. Ao entrar na loja, o consumidor é envolvido por todos os aspectos da apresentação interna, que vão aprofundar suas impressões e idéias sobre a atmosfera da loja.

Em uma concorrência cada vez mais acirrada, aspectos do *servicescapes* bem desenvolvidos podem significar uma substancial vantagem competitiva, pois são elementos que determinam não só a capacidade de atrair novos clientes, mas também são fatores relevantes para reter os consumidores atuais.

2.4 O SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL E NO PARANÁ

O Setor supermercadista no Brasil responde por um faturamento anual de R\$ 124,6 bilhões de acordo com dados da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) referentes ao ano de 2007, com uma participação no PIB ou sua contribuição na formação das riquezas nacionais em 5,2%. O número de empregos diretos do setor pela mesma fonte é de 868 mil funcionários. Em 2009 o varejo supermercadista conta em nosso país com aproximadamente 33,7 mil lojas.

No Paraná existem de acordo com estimativas da APRAS (Associação Paranaense de Supermercados), 2,4 mil empresas supermercadistas que controlam aproximadamente 7 mil lojas. O varejo supermercadista no Paraná, assim como no Brasil, é o principal canal de abastecimento dos bens de consumo da população, participando com 57% do total (SuperHiper, 2008). Além dos competidores multinacionais Carrefour, Pão de Açúcar, WalMart, encontra-se a forte presença de grupos nacionais e regionais, Angeloni, Muffato, Condor, Superbeal, São Francisco, Cidade Canção, Tozzeto e Diplomata. O setor de acordo com dados da APRAS - Associação Paranaense de Supermercados (2008) gera neste estado 54,6 mil empregos diretos, obtém cerca de R\$ 8,8 bilhões de faturamento.

A busca de melhor desempenho tem sido uma das principais características do setor, apurado pela pesquisa do *ranking* ABRAS (2009), onde se verifica a busca por maior rentabilidade das operações, as propostas de novos formatos de lojas e a diversificação de *mix* de produtos vendidos. Atingir estes objetivos significa buscar uma maior eficiência operacional (ABRAS, 2009).

2.5 DESEMPENHO DE VAREJO DE ALIMENTOS

Considerando o alto nível de concorrência no setor, o estabelecimento de um método que estime parâmetros para mensuração do desempenho e, conseqüentemente, auxilie na tomada de decisões estratégicas é de fundamental importância. O desempenho pode ser mensurado por meio do comportamento de um conjunto de variáveis.

O termo desempenho é bastante amplo, podemos encontrar uma diversidade de medidas de desempenho para o varejo. Dentre as quais pode-se destacar o faturamento, o faturamento/m², o lucro, a margem bruta, o retorno sobre o capital

investido, a parcela de mercado, o número de transações, o número de unidades vendidas, etc.

Podemos também utilizar variáveis explicativas da produtividade, sendo as principais: os números de empregados, o número de caixas registradoras, a área média de vendas, a intensidade de capital, a intensidade publicitária, o tipo de loja, o nível de promoções, o nível de integração vertical, o nível de diversificação das atividades, a localização, as características populacionais (renda, tipo de habitação, densidade, taxa de crescimento, etc.), o nível de salários praticados, etc.

A existência de um ambiente competitivo supõe empresas fortes, em nível concorrencial, competindo via capacitação, eficiência técnica, produtiva e organizacional. Para Possas (2002), a concorrência é um processo entre as empresas voltadas a ganhos superiores, que está relacionada a desequilíbrios originários do esforço de diferenciação e criação de vantagens competitivas pelas empresas.

A literatura tem mostrado que, no passado, as empresas tomavam decisões baseadas fundamentalmente em informações obtidas da contabilidade das empresas (MIRANDA et al., 1999). Na década de 80, verificava-se que a tônica para definição do desempenho era dada através de medidas de caráter financeiro, tais como o retorno sobre as vendas, sobre o investimento, a variação de preços, as vendas por empregado, o lucro por unidade de produção e a produtividade (GHALAYINI e NOBLE, 1996).

Uma medida de desempenho, do ponto de vista das teorias de concorrência, é a competitividade, que pode ser definida como a capacidade sustentável de sobreviver e crescer em mercados correntes ou em novos mercados (JANK e NASSAR, 2000).

Segundo Jank e Nassar (2000), a definição do conceito de competitividade tem consequências diretas para a escolha dos indicadores de desempenho. Neste sentido, a evolução da participação no mercado pode ser indicador de resultado que tem a vantagem de condensar múltiplos fatores determinantes do desempenho.

A complexidade do conceito de desempenho acarreta em dificuldades de compreensão do termo e de identificação de medidas capazes de mensurá-lo.

Segundo Goldman (1992), o desempenho é um conceito multidimensional cuja avaliação deve ser feita segundo as especificidades de cada sistema a ser avaliado, assim como ser baseada em critérios próprios a cada atividade, e o todo ser analisado na perspectiva dos diferentes agentes econômicos do sistema.

De acordo com a análise feita por Mafra (1999), os indicadores de desempenho atuam como instrumento de planejamento, gerenciamento e mobilização, pois concretizam objetivos, organizam ações e conferem visibilidade dos resultados alcançados.

Uma das maneiras de saber se uma empresa está cumprindo com o que foi programado em seu planejamento estratégico é mensurar sistematicamente sua performance ao longo do tempo através de indicadores de desempenho. As medidas de desempenho constituem uma forma adequada para diagnosticar possíveis desarranjos de ordem gerencial e estratégica da empresa, e assim auxiliar no processo de tomada de decisão (BURT e SPARKS, 1997).

Medidas de desempenho podem ser consideradas como o resultado de processamento de um conjunto de indicadores que medem os esforços orientados das empresas para garantir, e aumentar, seu espaço num mercado competitivo. Desta forma a empresa tem um mecanismo apto para apontar caminhos mais vantajosos ou predizer efeitos contrários às metas estabelecidas pela empresa.

A mensuração dos resultados pelas medidas tradicionais de desempenho, tais como, retorno sobre investimento e as demais originadas em função da performance financeira, remetem às características voltadas ao crescimento da participação de mercado, mas não infere sobre a qualidade das ações voltadas às melhorias, inovações e investimentos para aprendizagem organizacional (Ghalayini e Noble, 1996) e, portanto, não são capazes de direcionar as ações estratégicas, avaliar habilidades e competências das empresas, diante de um cenário altamente competitivo.

Um modelo de medida de desempenho adequado para empresas que atuam em ambientes de alta competitividade, deve traduzir a visão e a estratégia empresarial de forma a avaliar seus esforços de maneira integrada. Há, portanto uma necessidade da aplicação de medidas de desempenho não somente focada no controle, mas também em estratégia (GOLDMAN *et. al.* 2002).

Williams (2002), afirma que a avaliação do desempenho evidencia o estabelecimento de medidas, capazes de comunicar ao corpo gerencial se as metas e objetivos definidos no planejamento estratégico estão sendo atingidos.

Warren (1999) faz menção e ressalta que para medir desempenho é necessário ser observado quais critérios devem ser considerados na definição de um sistema de mensuração do desempenho. Os principais aspectos destacados pelo autor estão o porquê, o quê, e como medir, considerando-se o dinamismo das estratégias competitivas.

De acordo com Mafra (1999), medidas de desempenho gerenciais relatam, monitoram e controlam as atividades, possibilitando a previsão e a resolução de problemas, em geral, para o corpo gerencial responsável pelas ações estratégicas da empresa. As empresas precisam de medidas de desempenho gerenciais para controlar variáveis de custos, qualidade e tempo, uma vez que administram as expectativas dos clientes, as demandas sobre seus processos e a economia da organização (custo), concomitantemente.

Naman e Slevin (1993) apresentam outra forma de medir o desempenho, que seria perguntar aos diretores ou proprietários das organizações sobre a satisfação do desempenho, que pode ser classificados em oito itens financeiros: fluxo de caixa, taxa de crescimento das vendas, nível de vendas, margem de lucro, lucro líquido operacional, lucratividade das vendas, retorno sobre o investimento (ROI) e capacidade de investimento baseada nos lucros. Utilizaremos esta forma como base para elaboração do constructo satisfação com desempenho financeiro em nossa pesquisa.

2.6 RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, E DESEMPENHO

De acordo com Martins (2004) existem vários estudos empíricos que têm por objetivo a relação entre orientação para o mercado e desempenho, este autor conclui que de maneira geral observa-se uma relação positiva entre orientação para o mercado e performance empresarial nestes estudos. No quadro 3 apresentamos a síntese feita por Martins (2004) dos estudos empíricos nos Estados Unidos. Entretanto, o autor argumenta que os trabalhos realizados em ambientes diferentes podem apresentar resultados distintos.

Quadro 3 - Síntese dos estudos empíricos sobre orientação para o mercado e desempenho.

Autor	Escala de OM	Medida de Desempenho	Indicadores de Desempenho	Relação entre OM e desempenho
NARVER E SLATER (1990)	Revisão de literatura	Subjetiva	Retorno s/ ativo	Positiva
JAWORSKI e KOHLI (1993)	Kohli e Jaworski (1990)	Objetiva e Subjetiva	Subjetiva: performance geral	Positiva em relação á performance geral e nenhuma em relação á participação de mercado.
NARVER, JACOBSON e SLATER (1993)	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Crescimento das vendas e retorno sobre investimento.	Positiva: para o indicador de crescimento de vendas.Nenhuma: para o indicador retorno s/investimento.
DESHPANDÉ,FARLEY e WEBSTER (1993)	Entrevistas pessoais e literatura	Subjetiva	Lucratividade, tamanho, participação de mercado, taxa de crescimento	Positiva (na avaliação feitas pelos clientes) e nenhuma (na avaliação feita pela empresa fornecedora)
SLATER e NARVER (1994)	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Retorno s/ ativo, crescimento de vendas, sucesso relativo de novos produtos	Positiva
RAJU, LOWAL e GUPTA (1995)	MARKOR	Subjetiva	Performance financeira, desenvolvimento de produto/ mercado e qualidade interna	Positiva
GREENLEY (1995)	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Retorno s/ investimento, taxa de sucesso de novos produtos, crescimento de vendas	Nenhuma

Autor	Escala de OM	Medida de Desempenho	Indicadores de Desempenho	Relação entre OM e desempenho
PELHAM e WILSON (1996)	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Sucesso de novos produtos, crescimento/participação, lucratividade, qualidade relativa do produto	Positiva
CARUANA, RAMASESHAN e EWING (1996)	MARKOR	Subjetiva	Performance geral, habilidade de atrair fundos não-governamentais	Positiva
PITT, CARUANA e BERTHON (1996)	MARKOR	Subjetiva	Retorno s/ capital empregado, crescimento de vendas, performance geral	Positiva
FRITZ (1996)	3 indicadores baseados no estudo de Fritz (1992 apud Fritz, 1996)	Subjetiva	Alcance dos objetivos de: competitividade, satisfação do consumidor, LP, segurança de continuidade da empresa	Moderada
ATUAHENE – GIMA (1996)	Ruekert (1992)	Não indicada	Sucesso de mercado (sem menção aos indicadores)	Fraca
KUMAR, SUBRAMANIAN e YAUGER (1997)	Narver e Slater (1990) adaptada	Subjetiva	Taxa de crescimento, retorno s/ capital, sucesso novos produtos, sucesso retenção de clientes, controle despesas operacionais	Positiva
PELHAM (1997)	9 itens gerados de diferentes estudos de OM	Subjetiva	Efetividade empresarial, crescimento/participação e lucratividade	Positiva
EGEREN e O'CONNOR (1998)	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Performance relativa geral	Positiva
APPIAH-ADU (1997)	Pelham e Wilson (1996)	Subjetiva	Crescimento de vendas, taxa de sucesso de novos produtos e retorno s/ investimento	Positiva
AVLONITIS e GOUNARIS (1997)	Kohli e Jaworski (1990)	Subjetiva	Lucro, volume de vendas, retorno s/ investimento, participação no mercado	Positiva
APPIAH – ADU (1998)	11 itens de Golden et al. (1995 apud Appiah-Adu, 1998) e Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Crescimento de vendas, retorno s/ investimento	Nenhuma

Autor	Escala de OM	Medida de Desempenho	Indicadores de Desempenho	Relação entre OM e desempenho
APPIAH-ADU e RANCHHOD (1998)	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Sucesso de introdução de novos produtos, crescimento de participação de mercado, performance geral.	Positiva
BHUIAN (1998)	Jaworski e Kohli (1993)	Subjetiva	Qualidade de produtos, retorno, posição financeira, satisfação do cliente, performance geral	Positiva
HORNG e CHEN (1998)	Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1993)	Subjetiva	Performance Geral	Positiva
NGAI e ELLIS (1998)	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Satisfação com crescimento, satisfação com lucratividade, participação relativa e lucratividade relativa.	Positiva para os indicadores exceto para satisfação com lucratividade (fraca associação)
BECKER e HOMBURG (1999)	Literatura	Subjetiva e Objetiva (retorno s/ vendas)	Performance de mercado: satisfação e lealdade dos clientes, criação de valor, participação de mercado. Performance financeira: retorno s/ vendas, performance financeira relativa aos concorrentes.	Positiva
PARKINSON, CHAMBERS e SHEERMAN (1999)	Não especificada, composta de 44 itens	Subjetiva	Participação de mercado relativo, retorno s/ vendas, retorno s/ capital.	Moderada
SARGEANT e MOHAMAD (1999)	Parasuraman et al. (1993) e Deng e Dart (1994)	Não especificada	Turnover e lucratividade	Nenhuma
KWON e HU (2000)	Day (1994)	Não especificada	Medidas de Exportação	Positiva
RAJU, LONIAL, GUPTA e ZIEGLER (2000)	MARKOR	Objetiva	Desempenho Financeiro	Positiva

Autor	Escala de OM	Medida de Desempenho	Indicadores de Desempenho	Relação entre OM e desempenho
MATSUNO E MENTZER (2000)	MARKOR	Subjetiva	Performance de mercado: satisfação e lealdade de clientes, criação de valor, participação de mercado	Positiva
SUBRAMANIAN e GOPALAKRISHNA (2001)	MARKOR	Subjetiva	Desempenho financeiro: retorno sobre o capital, novos produtos e serviços, controle de gastos e retenção de clientes	Positiva
HARRISON – WALKER (2001)	Narver e Slater (1990)	Subjetiva	Desempenho Global	Positiva

Fonte: Martins (2004)

Nos dezenove dos vinte estudos listados no quadro Martins (2004) verificou que apresentaram relação positiva entre orientação para o mercado e desempenho e que de dezenove pesquisas, sete utilizaram a escala MARKOR e sete utilizaram a escala Narver e Slater (1990) para avaliar o grau de orientação para o mercado das organizações. Diante desses fatos Martins (2004) conclui que uma boa estratégia para pesquisar a relação entre orientação para o mercado e desempenho é utilizar a escala MARKOR ou a de Narver e Slater (1994) para avaliar a orientação, e que para avaliar o desempenho, uma boa estratégia é o uso de medidas subjetivas com indicadores de desempenho geral, ou de crescimento e indicadores de desempenho financeiro para avaliar o desempenho das organizações.

2.7 RELAÇÃO ENTRE SERVICESCAPES E DESEMPENHO

Podemos conceituar serviços como performances, ações ou atividades que a empresa desempenha para satisfazer um mercado consumidor (GRÖNROOS, 1995; ZEITHAML E BITNER, 1996).

A comunicação interativa em serviços comporta não apenas o servidor, o consumidor e o processo de operacionalização do serviço, como também o ambiente físico, os equipamentos utilizados, tecnologia envolvida e a adequação

destes elementos às necessidades dos clientes (BITNER, 1992; GRÖNROOS, 1995; ZEITHAML E BITNER, 1996).

Para competir no mercado, não basta apenas a qualidade do serviço e o conhecimento do profissional – fatores que, no passado, garantiam a clientela cativa.

Serviços apresentam características específicas que diferenciam sua oferta da manufatura, bem como implicam em alguns desafios para o alcance da qualidade. A intangibilidade, característica inerente aos serviços, dificulta a avaliação de qualidade dos mesmos antes do consumo. Tal fato resulta em maior desconfiança por parte do consumidor (GRÖNROOS, 2003).

Parasuraman, Berry e Zeithaml (1985) explicam que a confiabilidade de serviço envolve cumprir com o que foi prometido, nos termos em que foi prometido; já a responsividade compreende a demonstração de vontade em prestar o serviço; a empatia envolve tratar os clientes com respeito, educação, consideração e cordialidade; e finalmente, os tangíveis são representados pela evidência física do serviço, ou seja, pela aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação.

Caracterizada como os elementos que conferem tangibilidade aos serviços, englobando desde a estrutura física e objetos até aspectos como música, aroma e qualidade do ar, a evidência física atua de forma a facilitar o processo de tomada de decisão do consumidor com relação à compra e satisfação do serviço experienciado (BATESON e HOFFMAN, 2001). Corroboram com este pensamento Zeithaml e Bitner (2003, p. 233), ao afirmar que dada a característica de intangibilidade dos serviços, “os clientes geralmente procuram indicativos tangíveis, ou evidências físicas, para avaliar o serviço antes de ser comprado e para que possam avaliar sua satisfação com o mesmo durante e após o consumo”.

Cabe destacar que a evidência física figura entre as cinco dimensões de qualidade em serviços (Parasuraman, Berry e Zeithaml, 1988), ou seja, clientes de empresas prestadoras de serviços avaliam os serviços, dentre outros aspectos, pela qualidade dos elementos tangíveis. As cinco dimensões da qualidade em serviços, de acordo com Parasuraman, Berry e Zeithaml (1988) são: a confiabilidade, definida

como habilidade para executar o serviço conforme o prometido; a responsividade, caracterizada como a vontade de ajudar os clientes e prestar serviços prontamente; a segurança, que está relacionada à capacidade de transmitir confiança e confidencialidade, além de segurança com relação aos bens físicos do cliente; a empatia, definida como a demonstração de interesse, atenção personalizada aos clientes; e os aspectos tangíveis, que são a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais para comunicação.

De acordo com os autores Bateson e Hoffman (2001) o cenário é um dos elementos de evidência física mais significativos, principalmente naquelas empresas em que o “momento da verdade”, ou seja, de interação cliente-prestador de serviço, ocorre nas instalações da empresa fornecedora do serviço. O cenário pode ser usado como ferramenta estratégica, uma vez que é capaz de influenciar o comportamento dos consumidores, como explica BITNER (1992).

As estratégias de *servicescapes* quando bem gerenciadas, podem ampliar o processo de serviço, agregando valor a execução do serviço, como também viabilizando a fidelidade do consumidor.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a metodologia que será utilizada neste estudo, envolvendo a especificação do problema com o detalhamento das hipóteses de pesquisa e as variáveis que serão utilizadas. Será definida também, a delimitação da pesquisa com a descrição da população e amostra e, finalmente será descrito os tipos de dados que serão coletados e o tratamento que será empregado.

A pesquisa tem critério de natureza qualitativa e quantitativa, caracterizando como de natureza descritiva, de levantamento (MALHOTRA, 2006).

O estudo de corte transversal, desenvolvido por uma pesquisa através de questionário elaborado pelos pesquisadores e aplicado a gerentes cadastrados na Associação Paranaense de Supermercados, que apresentava 672 profissionais cadastrados, sendo a amostragem realizada pela adesão dos participantes da pesquisa.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Lakatos e Markoni (2009) ressaltam que toda pesquisa deve ser constituída por um problema de pesquisa claro, conciso e objetivo e Gil (1985) reforça que um problema de pesquisa é um objeto de discussão científica. Creswell (2007) afirma que um problema de pesquisa é a questão que existe na literatura, em teoria ou na prática, que ressalta na necessidade do estudo.

3.1.1 PERGUNTA DE PESQUISA

De acordo com Gil (1985), um problema de pesquisa é um objeto de discussão científica. Com base nos conceitos de orientação para o mercado, *servicescapes* e desempenho financeiro apresentados na fundamentação teórica, pode-se especificar o problema de pesquisa levantado na introdução deste trabalho da seguinte forma:

Existe uma relação entre orientação para o mercado, *servicescapes* e desempenho financeiro em supermercados da cidade de Curitiba no Estado do Paraná?

3.2 HIPÓTESES

Deshpandé (1999) apud Martins (2004) afirma que “orientação para o mercado tem sido definida, e, portanto mensurada, como um conjunto de atividades ou procedimentos relacionados à geração da inteligência de mercado, disseminação da inteligência de mercado através dos departamentos da empresa, e a ação de resposta baseada nesta inteligência” (p.3).

Gerar inteligência de mercado é buscar informações sobre as preferências dos consumidores e dos elementos externos à empresa que as influenciam.

Assim, apresenta-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H1: A orientação para o mercado está relacionada positivamente com as estratégias de *servicescapes*.

H2: A orientação para o mercado está relacionada positivamente com o desempenho financeiro dos supermercados.

H3: As estratégias de *servicescapes* estão relacionadas positivamente com o desempenho financeiro dos supermercados.

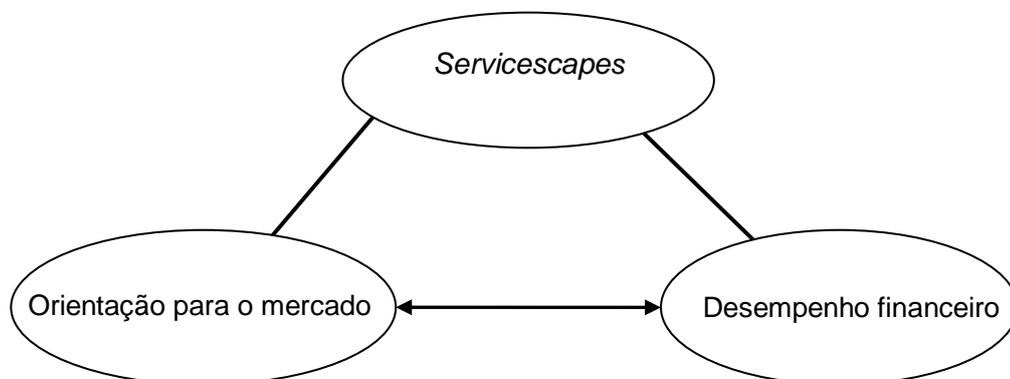


Figura 3 – Hipóteses de relacionamento entre as variáveis

3.3 APRESENTAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Para uma análise adequada das variáveis que serão estudadas é necessário que sejam definidas de forma clara e precisa. Há duas definições para variáveis (Gil, 1999), constitutivas e operacionais, onde operacionalizar uma variável significa traduzi-la em um conceito que possa ser mensurado, ou seja, tornar uma variável teórica em empírica.

3.3.1 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO) DAS VARIÁVEIS

a) ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

DC: Orientação para o mercado é um conceito que vai além da preocupação com os clientes, estando relacionado com todos que participam no processo de relacionamento com o consumidor – concorrentes fornecedores e outros intermediários. Orientação para o mercado é uma filosofia organizacional que quando incorporada à cultura da empresa, é capaz de estimular seu foco externo, gerando uma série de comportamentos concretos (ARNOLD, CAPELLA e SUMRALL, 1987 apud MARTINS, 2004).

DO: A operacionalização do construto será feita utilizando uma escala amplamente referenciada pela literatura - a escala MARKOR (KOHLI, JAWORSKI e KUMAR, 1993). A orientação para o mercado foi mensurada através das três dimensões da escala MARKOR – geração de inteligência do mercado, disseminação de inteligência de mercado e resposta ao mercado – composta por um conjunto total de vinte indicadores.

b) DESEMPENHO FINANCEIRO

DC: Medida subjetiva de como uma empresa sabe utilizar de forma eficiente os seus recursos em sua modalidade de negócio e gerar rendimentos. Este termo é usado igualmente como uma medida geral de uma empresa, a saúde financeira total

de durante um período determinado de tempo, e pode ser usada para comparar empresas similares através da mesma indústria ou para comparar indústrias ou setores na agregação. (INVESTOPEDIA,2009).

DO: A operacionalização do desempenho será realizada com base no grau de satisfação dos respondentes – através da escala de 5 pontos (Churchill, 1999) variando de 1 (extremamente satisfeito) a 5 (extremamente satisfeito) – sobre seis itens adaptados a proposta sugerida por Naman e Slevin (1993) em pesquisa anterior:

- Fluxo de caixa.
- Retorno sobre os ativos.
- Lucratividade.
- Lucro líquido operacional.
- Retorno sobre o investimento.
- Capacidade de investimentos baseada nos lucros.

c) ESTRATÉGIAS DE *SERVICESCAPES*

DC: *Servicescapes*, diz respeito aos ambientes sociais e físicos que envolvem experiência, transação ou evento de serviço. Inicialmente, o modelo *Servicescapes* baseou-se exclusivamente na noção de ambiente físico. Contudo, considerando-se que as pessoas em um ambiente podem influenciar as noções relacionadas ao espaço, o ambiente social foi inserido no modelo (Zeithaml e Bitner, 2003). Analisando as dimensões ambientais do *Servicescapes*, os fatores que constituem o ambiente físico referem-se às condições ambientais (temperatura, barulho, odor, música, dentre outros), espaço/funcionalidade (*layout*, equipamentos, mobília etc.) e sinais, símbolos e artefatos: sinalização interna, decoração, uniforme dos funcionários etc. Já os elementos do ambiente social envolvem as interações sociais

que ocorrem entre funcionários da empresa, clientes e qualquer outra pessoa que esteja presente no mesmo ambiente físico. O conjunto de elementos ambientais irá determinar as respostas ou reações cognitivas, emocionais e físicas, tanto de clientes quanto de funcionários da empresa. Aqui, cabe destacar a noção de que as dimensões do ambiente de uma organização afetam tanto os comportamentos relacionados aos clientes, quanto àqueles relacionados aos funcionários da organização (BITNER, 1992).

DO: A operacionalização do construto estratégia de servicescapes será realizada com base na identificação de especialistas e profissionais do setor – através da escala de 5 pontos (CHURCHILL, 1999) variando de 1 (extremamente satisfeito) a 5 (extremamente insatisfeito) – sobre os itens relacionados a condições do ambiente, espaços/ funções e sinais, símbolos e artefatos sugeridos por BITNER (1992).

3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Nesta seção serão apresentados os aspectos metodológicos referentes aos critérios adotados quanto ao delineamento da pesquisa, população e amostra e os dados a serem coletados, instrumentos utilizados e como serão analisados.

3.4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.

A presente pesquisa caracteriza-se como de natureza predominantemente quantitativa. A investigação será descritiva, de levantamento, caracterizando-se como um estudo descritivo (MALHOTRA, 2001).

Será uma pesquisa de corte transversal, ou seja, pesquisada uma única vez, num dado momento do tempo. Este método conforme Churchill (1999) é o mais conhecido e amplamente utilizado em pesquisas descritivas. O método envolve o levantamento pela solicitação de informações sobre o problema a um grupo restrito de pessoas selecionadas para a pesquisa. Após os dados serão analisados por técnicas estatísticas adequadas, em análises quantitativas para obter-se as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 1999).

3.4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

De acordo com Gil (1999) a população refere-se ao conjunto total de elementos que possuem as mesmas características, enquanto a amostra é a coleta de dados de alguns desses elementos.

A pesquisa, com corte transversal, será constituída por um levantamento, com amostragem por adesão dos supermercados inscritos na APRAS (Associação Paranaense de Supermercados). Sendo que a amostra será considerada por adesão ou pelas empresas que responderem corretamente ao questionário aplicado caráter, portanto não probabilístico por conveniência devido já que nem todas as empresas terão interesse em responder ao questionário.

Esta pesquisa deverá ser respondida pelos profissionais responsáveis pela gestão da empresa, podendo ser o empresário ou o gerente.

3.4.3 DADOS: TIPOS E COLETA E TRATAMENTO

A primeira estratégia adotada para a coleta de dados foi através de questionários via e-mail, seguido de uma ligação telefônica para instrução de preenchimento. Mas no decorrer do processo esta estratégia mostrou-se ineficiente e foi necessário readequar o processo, sendo substituído por aplicação de questionário pessoalmente. A coleta foi realizada entre os meses de novembro/2009 a maio/2010.

3.4.3.1. DADOS PRIMÁRIOS

Para a coleta dos dados foi aplicado questionário estruturado elaborado pela pesquisadora, direcionado a cerca de 192 gerentes de empresas supermercadistas de Curitiba no estado do Paraná, com base no cadastro da Associação Paranaense de Supermercados, profissionais em cargos de direção, executivos ou proprietários dos estabelecimentos.

Foi realizado um primeiro levantamento bibliográfico de toda a literatura disponível, para servir de base e conhecimento do que já foi discutido sobre o tema

orientação para o mercado, desempenho financeiro e *servicescapes*, utilizando-se as mais diversas fontes como livros, artigos científicos, revistas, revistas especializadas e *sites da internet*. Foram considerados nesta pesquisa ainda os dados objetivos, de caráter quantitativo, das fontes primárias. Os dados são objetivos já que foram coletados dentro da manifestação da opinião das empresas envolvidas ou diretamente ligadas ao problema de pesquisa, quantitativos pela utilização de dados obtidos através de questionário com utilização de escala de mensuração e das fontes primárias. As fontes primárias conforme Mattar (2008) são as portadoras dos dados brutos, ou seja, dados que não foram coletados, tabulados ou analisados. Os dados das fontes primárias foram coletados especificamente para a resolução do problema de pesquisa proposto.

3.4.3.2 DADOS SECUNDÁRIOS

Por intermédio de pesquisas em revistas especializadas e livros do varejo supermercadista e informações obtidas junto a Associação Paranaense de Supermercados (APRAS), foram coletados os dados secundários utilizados para contextualizar o mercado dentro da realidade do segmento.

3.4.4 INSTRUMENTO DE COLETA

A ferramenta utilizada para a coleta de dados foi um questionário, apresentado no apêndice, formado por perguntas fechadas, para obter informações necessárias para a pesquisa. A primeira estratégia utilizada para coleta de dados foi a utilização de formulário eletrônico com respostas obtidas diretamente dos pesquisados, por e-mail, utilizando a ferramenta *Qualtrics*. Foram enviadas 640 pesquisas com repetição de envio por 3 vezes em um intervalo de tempo de 20 dias; obtivemos apenas 9 respostas, sendo que apenas 5 foram válidas, já que as demais foram preenchidas incorretamente.

Acompanhando o processo de respostas percebemos que este instrumento seria ineficiente para o tamanho da amostra necessária para a análise. Modificamos

a estratégia aplicando pessoalmente a pesquisa a cada uma das empresas com o auxílio de 3 estagiários PIBIC/PUCPR.

Coletamos 192 questionários, sendo que 182 mostraram-se válidos para análise.

O questionário utilizou a escala de Likert de 5 pontos na qual conforme explica Mattar (2008), os respondentes são solicitados a concordar ou discordar das afirmações, bem como manifestar o grau de intensidade com o qual concordam ou discordam. A cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação.

O primeiro bloco de respostas do questionário está voltado ao constructo orientação para o mercado pela escala MARKOR, este bloco é composto de 20 perguntas. Em seguida, o questionário possui um bloco com 6 perguntas relativas à satisfação com o desempenho financeiro das empresas pesquisadas. Finalmente o questionário possui um bloco com 27 perguntas direcionadas a questão do *servicescapes* utilizando-se o modelo de BITNER (1992). Em todas as respostas o pesquisado deveria escolher uma das opções entre discordo totalmente até 5 concordo totalmente, mensurando-se assim o grau de concordância para com cada uma das perguntas.

Foi executado um pré-teste do questionário com um grupo de 15 empresas para verificação e possíveis ajustes do processo.

3.4.5 FASE OPERACIONAL DA PESQUISA EMPÍRICA

Com o objetivo de obter uma representatividade adequada da pesquisa, utilizamos o cadastro de *e-mails* e endereços de gerentes cadastrados na APRAS (Associação Paranaense de Supermercados).

Em seqüência, foi elaborado um questionário que se adequasse aos propósitos da pesquisa, com perguntas que estivessem ao alcance do entendimento dos pesquisados. Para este trabalho, foram utilizadas entrevistas individuais com 2 profissionais do ramo varejista de supermercados no Paraná.

Elaborado o questionário inicial, foi realizado um pré-teste com 15 profissionais para que se levantassem as possíveis dificuldades em responder o

mesmo, bem como o tempo de preenchimento, aproveitando-se neste momento para resolver dúvidas e realizar as alterações que se fizeram necessárias.

A pesquisa foi encaminhada mediante correio eletrônico, em 25 de novembro de 2009, sendo necessária uma segunda remessa para os mesmos respondentes em 15 de dezembro de 2009, e a terceira remessa em 5 de fevereiro de 2010, sendo por contatos por telefone e *e-mail* para esclarecimento de possíveis dúvidas que se fizeram necessário ou para lembrar quanto ao preenchimento da mesma. A grande maioria dos questionários precisou ser preenchida pessoalmente utilizando-se a forma impressa, já que nesse formato se obteve melhores respostas a proposta do estudo. Tal formato não se deveu a dificuldades de entendimento ou preenchimento, mas muitas vezes a resposta fornecida era a falta de tempo para responder via *e-mail*. Esse pode ser considerado também como um dos fatores limitadores da pesquisa, o público escolhido envolve-se com muitas atividades em suas atribuições diárias sempre postergando atividades que ficam fora de sua rotina.

A população definida foi de 640 supermercados de Curitiba no estado do Paraná, inscritos na APRAS, a amostra por adesão conseguiu contar com 192 questionários, mas apenas 182 válidos preenchidos, ou seja, 28,43% da população definida. Destes, apenas 9 questionários foram preenchidos no formato eletrônico apoiado pelo uso do *software Qualtrics*, perfazendo um total de 5,43% dos respondentes.

3.4.5.1 PREPARAÇÃO DOS DADOS

Conforme HAIR JR. et al. (2005), quando dispomos de três ou mais variáveis para um mesmo problema de pesquisa, as técnicas multivariadas são as mais apropriadas para a compreensão. Esta pesquisa que trabalha com três constructos utilizando a escala de *Likert*, que é uma escala múltipla, composta de diversas variáveis, ou indicadores para representar um conceito ou fator. O uso de múltiplos indicadores conforme afirma o autor, possibilita ao pesquisador especificar mais precisamente as respostas desejadas. Assim ele não deposita toda a confiança em uma única resposta, mas na resposta média ou típica de um conjunto de respostas relacionadas. A escolha ainda de uma técnica estatística deve ser realizada com alguns cuidados, considerando ou não a existência de uma variável dependente. Esta pesquisa estuda a correlação entre variáveis, não havendo, portanto, uma

variável dependente.

Foi realizada uma análise descritiva, que segundo Mattar (2001, p. 24) deve ser utilizada numa população específica que tenha determinadas características ou comportamentos e descobrir ou verificar a existência de relação entre as variáveis.

Os dados foram após seleção, codificados e tabulados utilizando-se inicialmente a ferramenta *Excel*, para a estatística descritiva, para a análise fatorial e correlação de *Spearman*, a ferramenta utilizada foi o *software* SPSS versão 14.

3.4.6. VALIDAÇÃO DOS CONSTRUCTOS

A validade de um constructo é a extensão que um conjunto de variáveis medidas realmente representa constructo teórico latente que elas são projetadas para medir. (HAIR JR. et al., 2005). O autor afirma ainda que para se testar a validade de um constructo, é preciso mensurar a sua consistência interna.

3.4.6.1 ALFA DE CRONBACH

O alfa de Cronbach é a medida mais amplamente usada para a avaliação da confiabilidade de um constructo, conforme Hair Jr. et al. (2005). Essa medida para ser aceita deve estar entre 0,60 e 0,70, podendo no caso de uma pesquisa exploratória como é o caso desta, aceitar valores acima de 0,60. A validade poderá ser afetada se valores abaixo deste número forem aceitos (MALHOTRA, 2006; HAIR JR. et al. 2005).

Segundo Hair Jr et al (2003,p.200), podemos utilizar a tabela abaixo como orientação para interpretação dos valores de alfa.

Tabela 1 – Regras práticas sobre a dimensão do coeficiente alfa de Cronbach.

Variação do coeficiente alfa	Intensidade de associação
< 0,6	Baixa
0,6 a < 0,7	Moderada
0,7 a < 0,8	Boa
0,8 a < 0,9	Muito boa
0,9	Excelente

Fonte: Adaptado de HAIR JR. et all (2003, p.200).

3.4.6.2 CORRELAÇÃO

A correlação mede se existe associação entre variáveis, qual a força e o sentido da associação (SCHWAB, 2004). Aaker, Kumar e Day (2004), definem que: “a análise de correlação envolve a mensuração da força de uma relação entre duas variáveis”. A correlação é representada por um coeficiente, “r”, compreendido entre -1 e 1 (BISQUEIRA; SARRIERA; MARTINEZ, 2004, p. 146). Quando o coeficiente for negativo, a relação entre as variáveis é negativo.

Maroco (2007) explica que quando uma análise de *clusters* tem como objetivo o agrupamento de variáveis (e não de sujeitos) as medidas de semelhança apropriadas são a correlação de *Pearson* para as variáveis contínuas e a correlação de *Spearman* para as variáveis nominais.

Dancey e Ready (2006, p. 525) afirmam que o “r” de *Pearson* e o “ρ” de *Spearman* são muito similares, uma vez que ambos são coeficientes de correlação e podem ser interpretados da mesma maneira. O “r” de *Pearson* é usado quando os dados satisfazem as condições dos testes paramétricos, enquanto o “ρ”, de *Spearman* é usado quando os dados não satisfazem tais condições. Ainda segundo os mesmos autores, quando há um pequeno número de participantes na pesquisa ou quando os pesquisadores respondem perguntas sobre si mesmos, o pesquisador deve suspeitar que os dados talvez não satisfaçam as condições de um teste paramétrico.

3.4.6.3 CORRELAÇÃO DE PEARSON

A correlação de *Pearson* conforme explicam (BISQUEIRA; SARRIERA; MARTINEZ, 2004), é um teste paramétrico que busca verificar a existência de uma relação linear e concomitante entre duas variáveis.

Segundo os mesmos autores o coeficiente de *Pearson* é definido como a razão entre covariância e o produto dos desvios padrão. Na aplicação da correlação de *Pearson*, devem ser cumpridos os seguinte supostos paramétricos: as variáveis devem ser quantitativas contínuas; medidas em escala de intervalo ou de razão; normalidade; homoscedasticidade; relação linear entre as variáveis e em amostras grandes ($n > 30$).

3.4.6.4 CORRELAÇÃO DE SPEARMAN

O coeficiente de correlação ordinal de *Spearman*, também conhecido pela letra grega rho (ρ), requer que as variáveis sejam medidas, no mínimo, em uma escala ordinal (BISQUEIRA; SARRIERA; MARTINEZ, 2004, p. 202).

O coeficiente de correlação de *Spearman* ($-1 \leq \rho \leq 1$) é obtido usando a mesma fórmula da correlação de *Pearson*, substituindo os valores das observações X_1 e X_2 pelas respectivas ordens r_1 e r_2 (MAROCO, 2007).

3.4.6.5 ANÁLISE FATORIAL

Análise fatorial é definida como uma técnica de análise exploratória de dados que tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas de modo a construir uma escala de medida para fatores (intrínsecos) que de alguma forma (mais ou menos explícita) controlam as variáveis originais (MAROCO, 2007). Já HAIR JR. et al. (2005) acrescenta que é o nome genérico de uma técnica que trata um conjunto de métodos estatísticos multivariados com o propósito principal de definir a estrutura subjacente de uma matriz de dados, abordando em termos gerais, a estrutura das inter-relações ou correlações entre um grande número de variáveis.

Malhotra (2006, p. 548), define a análise fatorial como o nome genérico que denota uma classe de procedimentos utilizados essencialmente para redução e resumo dos dados. Para Malhotra (2006) ainda, a análise fatorial é de extrema importância em pesquisas, pois geralmente existem muitas variáveis para analisar e uma grande parte delas está correlacionada, permitindo assim uma redução de fatores.

HAIR JR. et al. (2005) observa que a análise fatorial fornece as ferramentas para analisar a estrutura das inter-relações (correlações) em um grande número de variáveis (por exemplo, escores de teste, itens de testes, respostas de questionários) definindo conjunto de variáveis que são fortemente inter-relacionadas, conhecidos como fatores. Esses grupos de variáveis (fatores), considerados como representantes de dimensões dentro dos dados. Se estivermos apenas preocupados com a redução do número de variáveis, então as dimensões podem orientar a criação de novas medidas compostas. Por outro lado se temos uma base conceitual

para compreender a relação entre as variáveis, então as dimensões podem realmente ter significado para aquilo que elas coletivamente representam.

O resultado do resumo dos dados obtidos da análise fatorial pode ser incorporado diretamente em outras técnicas multivariadas e, desta forma, os problemas associados com o grande número de variáveis podem ser substancialmente reduzidos. (HAIR JR. et al., 2005).

Na análise fatorial, cada variável pode ser expressa como uma combinação linear de fatores subjacentes (MALHOTRA, 2006, p. 548). No modelo de análise fatorial, cada uma das variáveis pode ser revelada como uma combinação linear dos fatores comuns que irão justificar o fragmento da variância de cada variável, mais um desvio que sintetiza o fragmento da variância total não compreendida por esses fatores. O fragmento compreendido pelos fatores comuns recebe o nome de comunalidades e o fragmento não compreendido é chamado de especificidade. As comunalidades apresentam uma variação de 0 a 1, sendo que quanto mais próximo de 1, o número se encontrar, mais apontam que todas as variâncias são compreendidas pelos fatores comuns. (HAIR JR. et al., 2005).

Para avaliar a qualidade dos dados da análise fatorial existem vários métodos. Maroco (2007), afirma que o método mais aceito para a adequação da medida a amostra a de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), pelo qual é estabelecida uma medida de homogeneidade das variáveis, comparando as correlações simples com as parciais observáveis entre as variáveis.

Outro teste aplicável a análise fatorial é o de esfericidade de *Bartlett*, que segundo Malhotra (2006) pode determinar a validade do modelo fatorial. Essa análise permite testar a hipótese nula, para determinação de correlação ou não entre as variáveis. Se o valor for elevado nessa medida estatística favorece a rejeição da hipótese nula, colocando o modelo fatorial em dúvida.

Outra medida conforme (HAIR JR. et al. 2005) é a medida de adequação da amostra (MSA), que é calculada tanto para a matriz de correlação quanto para cada variável individual, e que permite avaliar o quão adequada é a aplicação da análise fatorial. Valores acima de 0,50 para a matriz toda ou para uma variável individual indicam tal adequação.

As abordagens adequadas para a determinação do método apropriado de análise fatorial são a análise de componentes principais e a análise fatorial comum.

Na análise de componentes principais é considerada a variância total dos dados. Esta análise é feita principalmente quando se quer determinar um número mínimo de fatores que correspondam pela máxima variância dos dados. Na análise fatorial comum, a estimação dos fatores é baseada apenas na variância comum. Este método é reconhecido como faturamento no eixo principal e tem por finalidade identificar as dimensões subjacentes e a variância comum (MALHOTRA, 2006).

Quando não se consegue uma interpretação adequada do modelo fatorial, explica (MAROCO, 2007) que uma ferramenta de rotação pode ser utilizada, podendo ser ortogonal ou oblíqua.

A rotação fatorial ortogonal é aquela na qual os fatores são extraídos de modo que seus eixos sejam mantidos em 90 graus. Cada fator é independente ou ortogonal, em relação a todos os outros. A correlação entre os fatores é determinada como 0. (HAIR JR. et al., 2005), o mesmo autor define que a rotação fatorial oblíqua é computada de modo que os fatores extraídos são correlacionados. Ao invés de restringir arbitrariamente a rotação fatorial a uma solução ortogonal, a rotação oblíqua identifica o grau em que cada setor está correlacionado.

Entre os métodos mais populares de rotação fatorial ortogonal está o *Varimax* (HAIR JR. et al., 2005), que consiste na simplificação das colunas de uma matriz fatorial. Geralmente considerado superior a outros métodos de rotação fatorial ortogonal para conseguir uma estrutura fatorial simplificada, o método ainda minimiza o número de variáveis com altas cargas sobre o fator, fortalecendo a interpretabilidade dos fatores.

O método mais utilizado para decidir o número de fatores de uma análise fatorial é o da raiz latente. Esse critério estabelece que os fatores que apresentam raiz latente ou autovalor igual a um ou mais sejam retidos e, por consequência, valores menores que um não são retidos. Esse método é calculado na solução sem rotação (HAIR JR. et al., 2005).

Um segundo critério utilizado para se tomar uma decisão sobre o número de fatores a serem mantidos é a porcentagem da variância nos dados originais, que é explanada por todos os fatores considerados em conjunto. Para que a solução fatorial tenha validade, deve explicar um mínimo de 60% da variância total (HAIR JR. et al., 2005).

A interpretação de uma matriz fatorial deve ser feita pela checagem das

cargas fatoriais, que representam as correlações entre cada uma das variáveis originais e os fatores recém extraídos. As cargas de fator podem variar entre + 1 e - 1. Assim, quanto maior for o valor absoluto da carga, mais importante ela é para a nomeação e interpretação do fator, de modo que se estabelece que o fator + 0,3 é aceitável até + 0,5 é moderadamente importante (HAIR JR. et al., 2005).

Uma carga fatorial é explicada por (HAIR JR. et al., 2005) como a correlação entre as variáveis originais e os fatores, bem como a chave para o entendimento da natureza de um fator em particular. As cargas fatoriais ao quadrado indicam qual o percentual da variância em uma variável é explicado por um fator.

Hair Jr. et al. (2005, p. 120) explicam conforme demonstrado na Tabela 2 que as cargas fatoriais, ou seja, esta correlação entre variáveis originais e os fatores, a um nível de significância de 5%, variam de acordo com o tamanho da amostra.

Tabelas 2 - Diretrizes para identificação de cargas significativas com base em tamanho de amostra

Carga Fatorial	Tamanho de amostra necessário para significância
0,30	350
0,35	250
0,40	200
0,45	150
0,50	120
0,55	100
0,60	85
0,65	70
0,70	60

Fonte: Adaptado de Hair Jr. et al. (2009, p.120).

3.4.6.6 COMUNALIDADES

A quantia total de variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas numa análise é denominada como comunalidades (HAIR JR. et al., 2005).

3.4.6.7 TESTE DE ESFERICIDADE DE BARTLETT

É um teste estatístico da significância geral de todas as correlações em uma matriz de correlação. Ele possibilita o fornecimento da significância estatística de que a matriz de correlação tem correlações significantes entre pelo menos algumas das variáveis (HAIR JR. et al., 2005).

4.6.8 ESCALA MÚLTIPLA

Uma escala múltipla é um método de combinação de diversas variáveis que medem o mesmo conceito em uma única variável como tentativa de aumentar a confiabilidade da medida. Na maioria dos casos, as variáveis separadas são somadas e então seu total ou escore médio é usado na análise.

3.4.7 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa vai se utilizar dos procedimentos da estatística descritiva, para tratamento e análise dos dados coletados. Conforme salienta Hair Jr. et al. (2005), sempre que os problemas em administração são complexos e envolvem três ou mais variáveis os pesquisadores precisam de técnicas multivariadas para compreendê-los. No caso deste estudo, será realizada uma análise de correlação, envolvendo o estágio em que as empresas se encontram com o porte de cada uma para apurar a relação entre orientação para o mercado, satisfação com desempenho financeiro e *servicescapes*. Será realizado através de análise de correlação como técnica de análise para que se possa mensurar uma possível relação entre estes três constructos. Por fim através avaliação e tratamento dos dados obtidos referente ao grau de orientação para o mercado (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993), correlacionando aos dados de satisfação com o desempenho financeiro e *servicescapes*.

Nestas operações serão utilizados *softwares* estatísticos como o SPSS14[®] e ferramentas específicas do *Excel*.

4 RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA

O universo da pesquisa do estudo utilizou 192 empresas do varejo supermercadista da cidade de Curitiba/PR. Destas empresas coletados 182 questionários foram válidos que apresentaram a qualidade necessária para a análise dos dados. Separando estas empresas como Hipermercado, Superloja, Supermercado convencional, Supermercado compacto e Minimercado de acordo com a classificação proposta por Parente(2000) levando em consideração a área de vendas de cada empresa pesquisada, porém com atuação apenas na cidade de Curitiba, estado do Paraná , conforme descrição da amostra na Tabela 3.

Tabela 3 - Empresa varejista de supermercado – formato das lojas

Formato das lojas	Frequência	%	% Acumulado
Mini-mercado	9	5%	5%
Supermercado compacto	62	34%	39%
Supermercado convencional	82	45%	84%
Super loja	7	4%	88%
Hipermercado	22	12%	100%
Total	182	100%	

Fonte: Coleta de dados (2010).

A Tabela 3 mostra que a maioria das empresas pesquisadas são supermercados convencionais, o que vai em acordo com a própria realidade do setor, embora em valor de faturamento as empresas de porte nacional ou multinacional, bem como as grandes regionais, possuem um distanciamento muito grande das demais, já que todas estas empresas possuem faturamento anual acima de um bilhão de reais de acordo com o último *ranking* da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) publicado em maio de 2009.

4.2 ANÁLISE DOS CONSTRUCTOS E SEUS INDICADORES

Na análise dos constructos, é avaliado primeiramente o padrão médio para cada uma das variáveis. Para isso se utiliza as chamadas medidas de tendência central. Conforme Maroco (2007), a média só faria sentido para variáveis quantitativas. Como nosso estudo utiliza uma escala do tipo *Likert*, ou seja, de características ordinais, estaremos utilizando aqui a moda e a mediana.

4.2.1 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Utilizamos o modelo de orientação para o mercado contendo três variáveis latentes pesquisadas, conforme ressalta Desphandé (1999), em sua obra *Developing a Market Orientation* que ela tem sido definida e mensurada, como um conjunto de atividades ou procedimentos relacionados à geração de inteligência de mercado, disseminação de inteligência de mercado pelos departamentos da empresa e a ação de inteligência baseada nesta inteligência.

Essas três variáveis são apresentadas conforme as Quadros 4, 5 e 6 apresentadas a seguir.

Quadro 4 - Indicadores de geração de inteligência de mercado

Inteligência de mercado	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
OM1 Nesta empresa, nós nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços ele necessitarão no futuro.	1	5	3	5
OM2 Nesta empresa, nós próprios fazemos muita pesquisa de mercado.	1	5	4	5
OM3 Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos (R).	1	5	2	1
OM4 Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços.	1	5	3	1
OM5 Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação) (R).	1	5	1	1
OM6 Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação, mudanças na economia) sobre nossos clientes.	1	5	3	3

*Os indicadores (R) possuem escala reversa.

Fonte: Coleta de dados (2010).

As medidas de tendência central dos indicadores de geração de inteligência de mercado demonstram uma preocupação muito grande das empresas com a questão. As medianas referentes às variáveis OM3(“Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos (R).”) e OM5 (“Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação) (R).”) apresentam os menores índices em relação aos demais itens. Estes são indicadores que apresentam uma escala reversa, deixando margem para alguma dúvida nesta questão e podemos especular que os profissionais deste setor ainda precisam desenvolver mecanismos mais eficientes para se adequarem as mudanças de preferências do consumidor e a agilidade das mudanças do mercado.

Quadro 5 – Indicadores de disseminação de inteligência de mercado.

Disseminação de Inteligência de Mercado	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
OM7 Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado.	1	5	4	5
OM8 O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.	1	5	4	5
OM9 Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.	1	5	4	5
OM10 Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.	1	5	4	5
OM11 Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar os outros departamentos (R).	1	5	3	5

* Os indicadores (R) possuem escala reversa.

Fonte: Coleta de dados 2010.

Analisando os valores encontrados nas medianas e modas neste item podemos concluir que existe uma preocupação muito forte pela disseminação das informações de mercado dentro da empresa, como uma prática valorizada dentro do segmento varejista, os setores da empresa se comunicam, discutem e trocam informações dos assuntos relevantes e dentro de suas especialidades como demonstram as variáveis OM7, OM8, OM9 e OM10. Da mesma forma existe uma clara mostra de que a preocupação seja repassada a todos os envolvidos da

empresa, conforme aponta a variável OM8. Apenas fica a ressalva de que na variável OM11(de escala reversa), encontramos valores altos, possibilitando a dúvida de que a importância da velocidade da informação é compreendida com eficiência por todos os setores da empresa.

Quadro 6 – Indicadores de resposta ao mercado.

Resposta ao Mercado	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
OM12 Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes (R).	1	5	2	1
OM13 Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de nossos clientes por produtos ou serviços (R).	1	5	2	2
OM14 Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam.	1	5	4	5
OM15 Diversos departamentos ou áreas de nossa empresa encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.	1	5	4	5
OM16 Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.	1	5	4	5
OM17 As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas.	1	5	4	5
OM18 As reclamações dos clientes “não têm ouvidos” nesta empresa (R).	1	5	2	1
OM19 Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente não seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado (R).	1	5	3	3
OM20 Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação.	1	5	4	5

* Os indicadores (R) possuem escala reversa.

Fonte: Coleta de dados.

Os indicadores de resposta ao mercado demonstraram um criterioso trabalho no sentido de atender a demandas geradas pelos clientes. Apenas devemos avaliar se as variáveis OM12, OM13 e OM18, de escala reversa, demonstram a inabilidade das equipes de trabalho se adequarem as solicitações do cliente, ou então, os respondentes não compreenderam as pergunta em questão, já que reflete contrariamente os índices que compõem este conjunto de variáveis.

4.2.2 DESEMPENHO FINANCEIRO

Para a mensuração do desempenho financeiro, foram utilizadas seis variáveis levando-se em conta a percepção dos respondentes na relação do desempenho de financeiro de suas empresas. Podemos observar que este item na empresa apresenta resposta criteriosa, já que a maioria das empresas mantém estes dados como estratégicos e confidenciais.

A forma escolhida então na pesquisa foi a de trabalhar com percepção em relação aos resultados obtidos pela empresa, conforme demonstra o Quadro 7 abaixo:

Quadro 7 - Indicadores de desempenho financeiro

Desempenho financeiro	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
SDF28. Capacidade de investimentos baseada nos lucros.	1	5	4	4
SDF29. Fluxo de caixa	1	5	3	3
SDF30. Lucratividade	1	5	4	4
SDF31. Lucro líquido operacional	1	5	4	4
SDF32. Retorno sobre os ativos	1	5	4	4
SDF33. Retorno sobre o investimento.	1	5	4	4

Fonte: Coleta de dados (2010).

Podemos verificar pelos resultados obtidos pelos indicadores a confiança dos respondentes de que o desempenho de suas empresas corresponde ao esperado.

4.2.3 SERVICESCAPES

As dimensões de ambiente relacionado aos espaços físicos onde estão instaladas as empresas podem incluir os indicadores físicos objetivos que podem ser controlados pela empresa para ampliar (ou restringir) as ações de funcionários e clientes, conforme mostrado no modelo de cenário de serviços da Figura 2 (BITNER,2003). Analisando as dimensões ambientais do *Servicescape*, os fatores que constituem o ambiente físico referem-se às condições ambientais (temperatura, barulho, odor, música, dentre outros), espaço/funcionalidade (*layout*, equipamentos, mobília etc.) e sinais, símbolos e artefatos: sinalização interna, decoração, uniforme dos funcionários etc.

Analisando as dimensões propostas de *servicescapes* encontramos os índices descritos nas tabelas 8,9 e 10 respectivamente.

Quadro 8 - Indicadores das condições de ambiente.

Condições de ambiente	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
SV34. A ventilação é suficiente e adequada para garantir o conforto térmico.	1	5	4	4
SV35. Todos os ambientes possuem iluminação adequada a atividade desenvolvida.	1	5	4	5
SV36. As luminárias são dotadas de sistema de proteção (contra queda / explosão) e em bom estado de conservação.	1	5	4	4
SV37. Nossa loja possui som ambiente adequado ao nosso público alvo.	1	5	4	4
SV38. Procuramos manter o ambiente aromatizado e inodoro.	1	5	4	5
SV39. Os ambientes de nossa loja são pintados a partir de estudo de cores.	1	5	3	3
SV40. Layout da sua loja (é claro, limpo, organizado, confortável, para que o cliente se sinta bem, localize o que precisa e não fique irritado)	1	5	4	4

Fonte: pesquisa de campo 2010.

Os indicadores encontrados demonstram o planejamento cuidadoso das gerências das lojas, no sentido de oferecer ao cliente um ambiente confortável, arejado, aromatizado, adequado as necessidades identificadas, apenas a variável SV39 apresenta índice 3, o que nos possibilita especular que muitos profissionais deste segmento ainda são indiferentes a influência que o estudo de cores realiza nos clientes.

Quadro 9 - Indicadores de espaço e função

Espaço e função	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
SV41. Os equipamentos utilizados em nossa loja permitem a rapidez no caixa.	1	5	4	3
SV42. Configuração do fluxo de serviço é de fácil compreensão.	1	5	4	4
SV43. Instalações de espera da loja são adequadas.	1	5	4	4
SV44. O planejamento da circulação na loja proporciona um caminho para os clientes que os exponha ao máximo possível das mercadorias, disponibilizando todos os serviços necessários ao longo desse corredor na seqüência em que serão necessários.	1	5	4	5
SV45. As instalações da área de compras (Gôndolas) estão dispostas de maneira que o cliente encontre facilidade e rapidez na busca dos itens que necessita.	1	5	4	5
SV46. O sistema de informática utilizado pela sua loja ajuda a desenvolver os processos de organização e comunicação das informações.	1	5	4	5
SV47. Existe programa de manutenção preventiva e calibração dos equipamentos (termômetros, balanças etc.).	1	5	4	4
SV48. Os equipamentos para armazenamento sob temperatura controlada encontram-se em número suficiente para a conservação dos diversos tipos de produtos, em bom estado de funcionamento, conservação e em condições adequadas de higiene e organização.	1	5	4	4
SV49. As temperaturas dos equipamentos são adequadas para a conservação de cada classe de alimento, monitoradas, registradas e arquivadas.	1	5	4	4
SV50. Os equipamentos de exposição à venda apresentam temperatura adequada ao tipo de produto.	1	5	4	5
SV51. Oferecemos estacionamentos adequados aos nossos clientes	1	5	4	5

Fonte: pesquisa de campo 2010.

As variáveis SV41 a SV51 que compõe a dimensão espaço/função do constructo do *servicescape* apontam preocupação dos respondentes da pesquisa com a eficiência e adequação dos equipamentos da loja, zelando de forma efetiva para que eles sejam apropriados as funções que irão desempenhar, como também cuidam da efetiva manutenção e correta calibração dos equipamentos. O que demonstra a preocupação em oferecer aos clientes um serviço de qualidade e confiabilidade.

Quadro 10 - Indicadores de sinalização, símbolos e objetos

Sinalização, símbolos e objetos	Mínimo	Máximo	Mediana	Moda
SV52.Os equipamentos utilizados em nossa loja permitem a rapidez no caixa. Pontos de entrada e saída claramente indicados com capacidades adequadas de <i>checkout</i> .	1	5	4	4
SV53.A sua empresa utilização sinalização direcional que colabora no fluxo de funcionários, visitantes e prestadores de serviço nas dependências da empresa.	1	5	4	4
SV54.A sinalização interna de sua loja ajuda aqueles que dela necessitam permitindo a localização de setores dentro do ambiente.	1	5	4	4
SV55.A fachada de sua loja possui sinalização exterior (luminosos e placas) que a transforma em referência formal nas regiões onde se encontram.	1	5	4	3
SV56.Utilizamos Logotipo da nossa empresa para caracterizar nossa comunicação visual.	1	5	3	3
SV57.Nossa empresa utiliza material promocional (tablóides, panfletos, mala direta...) personalizados e buscamos transmitir características como organização e transparência da empresa.	1	5	4	4
SV58.As sacolas de compra de nossa empresa são personalizadas e contém o logotipo.	1	5	4	4
SV59.Nossos funcionários usam uniformes contendo o logotipo da nossa empresa.	1	5	4	4
SV60.Nossos funcionários utilizam equipamentos de proteção – EPI's	1	5	3	3

Fonte: Coleta de dados 2010.

Os indicadores de sinalização, símbolos e objetos, representados pelas variáveis SV52 a SV60, apresentam índices que demonstram especial atenção dos respondentes em utilizar a sinalização para agilizar a prestação de serviços junto ao cliente, como também a utilização de uniformes com logotipo e material promocional com identificação da empresa, visando à fidelização do cliente.

4.3. VALIDAÇÃO DOS CONSTRUTOS

O alfa de Cronbach foi utilizado para verificar a confiabilidade da escala de medição das variáveis de orientação para o mercado, satisfação com desempenho financeiro e *servicescapes*. Os constructos *servicescapes* e satisfação com desempenho financeiro, apresentaram intensidade de associação boas, segundo HAIR JR. et al.(2005). No quadro 11, abaixo são apresentados todos os resultados.

Quadro 11 – alfa de Cronbach para OM, SDF e SV.

Constructos	alfa de Cronbach	Variáveis	Número de itens	Intensidade de associação (HAIR JR. At al.,2005)
Orientação para o mercado (OM)	0,817	OM1-OM20	20	Muito boa
Satisfação com o desempenho financeiro (SDF)	0,850	SDF28-SDF33	6	Muito boa
<i>Servicescapes</i> (SERV)	0,870	S38-S60	27	Muito boa

Fonte: coleta de dados 2010.

Para melhor compreensão dos resultados, o alfa de Cronbach foi novamente utilizado nos subgrupos de cada constructo. Desta forma, pode-se perceber que a intensidade de associação do subgrupo orientação para o mercado (OM), conforme demonstrado no quadro abaixo obteve um grau de associação abaixo de 0,6, o que pode afetar a validade do subgrupo (MALHOTRA,2006; HAIR JR et al, 2005).

Quadro 12 – alfa de Cronbach para três dimensões de OM

Constructos	alfa de Cronbach	Variáveis	Número de itens	Intensidade de associação (HAIR JR. At al.,2005)
Geração de Inteligência de Mercado.	0,474	OM1-OM6	6	baixa
Disseminação de inteligência de Mercado.	0,703	OM7-OM11	5	boa
Resposta ao Mercado	0,686	OM12-OM20	9	moderada

Fonte: pesquisa de campo 2010.

Embora o constructo orientação para o mercado tenha apresentado no geral uma boa intensidade de associações, quando analisado em separado, os valores não apresentam a mesma consistência. O subgrupo geração de inteligência de mercado obteve um *alfa* de 0,474, considerado baixa, enquanto que os demais

apresentaram valores de intensidade considerados bom e moderado, todos esses valores acima de 0,6 o que permite manter a validade dos subgrupos (HAIR JR. et al., 2003).

O alfa de Cronbach tem uma relação positiva com o número de itens na escala (HAIR et al., 2005), dessa forma o aumento do número de itens, mesmo com igual grau de correlação, aumenta o valor de confiabilidade, os pesquisadores devem fazer mais exigências severas para escalas com muitos itens. Fica demonstrado, no entanto, como dentro da dimensão orientação para o mercado os indicadores perdem força analisados individualmente. Malhotra (2006) ressalta que as escalas multi-itens incluem diversos conjuntos de itens planejados para medir diferentes aspectos de um conjunto multidimensional. Orientação para o mercado é um constructo multidimensional, de modo que a escala foi planejada para este fim, não sendo apropriada uma medida de consistência interna calculada por meio de dimensões.

Segundo Malhotra (2006), se vários itens forem utilizados para medir cada dimensão, pode-se calcular a confiabilidade da consistência interna para cada dimensão.

Quadro 13 – alfa de Cronbach para três dimensões do *servicescapes*

Constructos	alfa de Cronbach	Variáveis	Número de itens	Intensidade de associação (HAIR JR. et al. 2005)
Condições do ambiente	0, 874	SV34 – SV40	7	Muito boa
Espaço e função	0, 827	SV41 –SV51	11	Muito boa
Sinalização, símbolos e objetos	0, 855	SV52 –SV60	9	Muito boa

Fonte: pesquisa de campo 2010.

As medidas do alfa de Cronbach para o constructo *servicescapes* apresentaram índices considerados muito bons, já quando analisadas por dimensão, apresentaram índices de consistência muito boa. O que demonstra existir consistência interna neste constructo.

Quadro 14 – alfa de Cronbach para desempenho financeiro

Constructos	alfa de Cronbach	Variáveis	Número de itens	Intensidade de associação (HAIR JR. et al. 2005)
Fatores internos	0, 850	SDF28 –SDF33	6	Muito boa

Fonte: pesquisa de campo 2010

Mesmo analisadas separadamente, as dimensões do constructo de satisfação com o desempenho financeiro apresentam uma intensidade de associação muito boa, com 0, 850 para fatores internos, conforme apresenta o quadro acima.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

4.4.1 ANÁLISE FATORIAL DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Para esta etapa, as variáveis serão consideradas como ordinais de grandeza intervalar, em que a distância entre duas categorias consecutivas é considerada constante.

O pesquisador deve primeiramente examinar os valores MSA para cada variável e excluir as que se encontram no domínio inaceitável (HAIR JR. et al. 2005, p.98).

Nesta amostra todas as variáveis apresentaram MSA superior a 0, 500 e foram inclusas na análise.

Analisadas as variáveis, o teste de KMO (0, 817) e o teste Bartlett ($p = 0, 000$) encontrados na análise fatorial das variáveis revelaram a adequação da amostra para o constructo de orientação para o mercado.

O resultado de KMO demonstrado no quadro 15, segundo Pereira (2001), pode ser considerado muito bom.

Quadro 15 – Teste de KMO e Bartlett para OM

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0, 817
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1947, 121
	DF	190
	Sig.	0, 000

Fonte: Pesquisa de campo 2010.

As comunalidades da análise fatorial do constructo de orientação para o mercado (OM) apresentam valores significantes. Todas as cargas fatoriais apresentam valor superior a 0,50 ao nível de significância de 5%. Os valores são mostrados no Quadro 16:

Quadro 16 – Comunalidade de OM

Variáveis		Initial	Extraction
Inteligência de mercado	OM1 Nesta empresa, nós nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços ele necessitarão no futuro.	1	0,680
	OM2 Nesta empresa, nós próprios fazemos muita pesquisa de mercado.	1	0,683
	OM3 Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos (R).	1	0,625
	OM4 Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços.	1	0,798
	OM5 Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação) (R).	1	0,653
	OM6 Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação, mudanças na economia) sobre nossos clientes.	1	0,537
Disseminação de Inteligência de Mercado	OM7 Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado.	1	0,630
	OM8 O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.	1	0,756
	OM9 Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.	1	0,585
	OM10 Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.	1	0,763
	OM11 Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar os outros departamentos (R).	1	0,668
Resposta ao Mercado	OM12 Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes (R).	1	0,652
	OM13 Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de nossos clientes por produtos ou serviços (R).	1	0,645
	OM14 Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam.	1	0,760
	OM15 Diversos departamentos ou áreas de nossa empresa encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.	1	0,701
	OM16 Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.	1	0,529
	OM17 As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas.	1	0,651
	OM18 As reclamações dos clientes “não têm ouvidos” nesta empresa (R).	1	0,717
	OM19 Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente não seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado (R).	1	0,748
	OM20 Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação.	1	0,655

Fonte: Pesquisa de campo 2010.

Com o objetivo de identificar a estrutura fatorial das respostas coletadas por meio dos questionários, os dados foram submetidos à análise fatorial, utilizando-se o método de rotação VARIMAX com normalização Kaiser, através do *software* SPSS14[®]. Na utilização do método de rotação VARIMAX, foi alcançada a estrutura fatorial, tendo sido estabelecida a solução com quatro fatores. Três dos quatro fatores são relativamente equitativos. O componente 1 é o que responde pela maior variância (28,62%) e o componente 4 apresenta a menor variância (12,11%).

Para que a solução fatorial tenha validade, é necessário que a variância total dos principais componentes explique, no mínimo, 60% da variância total do constructo (HAIR JR. et al., 2005). Conforme demonstrado na Tabela 4, essa condição foi satisfeita.

Tabela 4 – Variância total dos valores de OM

Componente	Total	% de variância	% acumulado
1	5,72	28,62	28,62
2	2,67	13,37	41,99
3	2,62	13,08	55,08
4	2,42	12,11	67,19

Fonte: Pesquisa de campo 2010.

O modelo fatorial obtido após uma análise fatorial exploratória explica, teoricamente, a estrutura de fatores latentes responsáveis pelas correlações observadas entre as variáveis originais, as regras de eigenvalue superior a 1 e o screeplot são geralmente utilizados para definir qual o número de fatores mínimos necessários para explicar uma proporção considerável da variância total das variáveis originais (MAROCO, 2007, P. 379).

Para definição dos fatores usou-se o critério de se considerar apenas aqueles com "eigenvalue" (valor próprio) maior que 1,0 e cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,45. Os quatro fatores obtidos responderam por 67,19% da variação total dos dados e são passíveis de interpretação que será apresentada a seguir.

Inicialmente vamos expor um quadro que apresenta o conjunto de variáveis que compõem cada fator para, a seguir, explicitar as variáveis que entraram na composição de cada fator e a nomeação que demos a cada um deles.

Quadro 17 – Matriz de componentes rotacionados de OM.

Variáveis		1	2	3	4
Inteligência de mercado	OM1	0,82			
	OM2	0,78			
	OM3		0,79		
	OM4			-0,45	0,74
	OM5		0,60		
	OM6				0,65
Disseminação de Inteligência de Mercado	OM7	0,79			
	OM8	0,86			
	OM9	0,63			
	OM10	0,52			0,64
	OM11			0,66	
Resposta ao Mercado	OM12		0,80		
	OM13		0,76		
	OM14	0,48		-0,49	
	OM15	0,82			
	OM16	0,72			
	OM17	0,77			
	OM18			0,83	
	OM19			0,84	
	OM20				0,64

Fonte: Pesquisa de campo 2010.

As variáveis rotacionadas foram agrupadas em novos fatores, nominados pelo pesquisador, conforme demonstra os quadros 18, 19, 20,21.

O primeiro fator de orientação para o mercado foi identificado como “Pesquisa de necessidades e preferências atuais e futuras dos clientes” que representa 28,62% do total da variância, é composto por 2 variáveis referentes a “indicadores de geração de inteligência de mercado”, 4 variáveis referentes a “Indicadores de disseminação de inteligência de mercado” e 4 variáveis referentes a “Indicadores de resposta ao mercado” conforme descrito no quadro 18 abaixo:

Quadro 18 - Variáveis fator 1 - OM

Fator 1	OM1 Nesta empresa, nós nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços ele necessitarão no futuro.	Pesquisa de necessidades e preferências atuais e futuras dos clientes.
	OM2 Nesta empresa, nós próprios fazemos muita pesquisa de mercado.	
	OM7 Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado.	
	OM8 O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.	
	OM9 Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.	
	OM10 Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.	
	OM14 Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam.	
	OM15 Diversos departamentos ou áreas de nossa empresa encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.	
	OM16 Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.	
	OM17 As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas	

Fonte: Pesquisa de campo 2010.

O segundo fator de orientação para o mercado foi identificado como “Entendendo o mercado” que representa 13,37% do total da variância, é composto por 2 variáveis referentes a “indicadores de geração de inteligência de mercado” e 2 variáveis referentes a “Indicadores de resposta ao mercado” conforme descrito no quadro 19 abaixo:

Quadro 19 - Variáveis fator 2 - OM

Fator 2	OM3 Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos (R).	Entendendo o mercado.
	OM5 Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação) (R).	
	OM12 Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes (R).	
	OM13 Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de nossos clientes por produtos ou serviços (R).	

Fonte: Pesquisa de campo (2010).

O terceiro fator de orientação para o mercado foi identificado como “Adequação de serviços a necessidades do cliente” que representa 13,08% do total da variância, é composto por 1 variável referente a “Indicadores de disseminação de inteligência de mercado” e 2 variáveis referentes a “Indicadores de resposta ao mercado” conforme descrito no quadro 20 abaixo:

Quadro 20 - Variáveis fator 3 - OM

Fator 3	OM11 Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar os outros departamentos (R).	Adequação de serviços a necessidades do cliente.
	OM18 As reclamações dos clientes “não têm ouvidos” nesta empresa (R).	
	OM19 Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente não seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado (R).	

Fonte: pesquisa 2010.

Analisando os valores encontrados podemos especular que apesar dos gerentes supermercadistas identificarem a necessidade de “ouvir o cliente”, ainda não conseguem desenvolver suas ações focadas em verificar a satisfação destes clientes, podemos avaliar os valores de correlação negativa OM4((Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços)

e OM14 (Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam), que respalda esta afirmativa.

O quarto fator de orientação para o mercado foi identificado como “Pesquisa de satisfação” que representa 12,11% do total da variância, é composto por 1 variável referente a “indicadores de geração de inteligência de mercado”, 2 variáveis referente a “Indicadores de disseminação de inteligência de mercado” e 1 variável referente a “Indicadores de resposta ao mercado” conforme descrito no quadro 21 abaixo:

Quadro 21 - Variáveis fator 4 - OM

Fator 4	OM4 Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços.	Pesquisa de satisfação
	OM6 Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação, mudanças na economia) sobre nossos clientes.	
	OM10 Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.	
	OM20 Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação	

Fonte: pesquisa 2010.

Portanto, os fatores de orientação para o mercado identificado pela análise fatorial ficam nomeados e descritos conforme quadro 22 abaixo.

Quadro 22 – Fatores lineares múltiplos do constructo orientação para o mercado

Fator	% de variância	Indicadores
Fator1 - OM - Pesquisa de necessidades e preferências atuais e futuras dos clientes	28,62	OM1,OM2,OM7,OM8,OM9,OM10,OM14,OM15,OM16,OM17
Fator2 - OM - Entendendo o mercado.	13,37	OM3,OM5,OM12,OM13
Fator3 - OM - Adequação de serviços as necessidades do cliente.	13,08	OM11, OM18, OM19
Fator4 - OM - Pesquisa de satisfação	12,11	OM4,OM6,OM10,OM20

Fonte: pesquisa de campo 2010.

4.4.2 ANÁLISE FATORIAL DO DESEMPENHO FINANCEIRO

O teste KMO (0,850) e o teste de Bartlett ($p= 0,000$) encontrados na análise revelaram que a amostra está adequada. O resultado apontado no quadro 23, pode ser considerado bom para o constructo de satisfação com o desempenho financeiro (PEREIRA, 2001).

Quadro 23 – Teste de KMO e Bartlett para Satisfação com desempenho financeiro

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,850
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	741,500
	df	15
	Sig.	0,000

Fonte: Pesquisa de campo 2010.

A análise de determinação da medida de adequação de amostragem (MSA) mostra que todas as variáveis se ajustaram à estrutura definida, com valores superiores a 0, 500. A variável que apresentou valor mais expressivo de carga fatorial foi a SDF30, lucratividade, com 0,892, enquanto o menor valor foi o da variável SDF33, retorno sobre o investimento, com 0,780.

As comunalidades da análise fatorial de SDF apresentaram valores significantes, com todas as cargas acima de 0,45, escore necessário para o tamanho

da amostra estudada a um nível de significância de 5%, e estão relacionadas no quadro 24.

Quadro 24– Comunalidade de Satisfação com desempenho financeiro.

Satisfação com o desempenho financeiro	Initial	Extraction
SDF28.Capacidade de investimentos baseada nos lucros.	1	0,665
SDF29. Fluxo de caixa	1	0,641
SDF30.Lucratividade	1	0,795
SDF31.Lucro líquido operacional	1	0,778
SDF32. Retorno sobre os ativos	1	0,724
SDF33. Retorno sobre o investimento.	1	0,609

Fonte: pesquisa de campo 2010.

Não foi possível atingir a matriz de componentes rotacionados devido à extração de apenas um fator. Desta forma, os fatores foram extraídos sem fazer a rotação ortogonal VARIMAX. A explicação total da variância do fator extraído foi de 70,21% considerada satisfatória (HAIR JR, et al.,2005).

Tabela 5 – Variância total dos valores de Satisfação com desempenho financeiro.

Componente	Total	% de variância	% acumulado
1	4,21	70,21	70,21

Fonte: pesquisa de campo 2010.

Apenas um único fator ficou definido para o constructo satisfação com o desempenho financeiro, que corresponde a 70,21% da variância total. Pela matriz dos componentes, no Quadro 25, podem ser observadas a descrição das cargas fatoriais das variáveis. Desta forma, os seis indicadores baseados na escala de Naman e Slevin (1993) juntam-se em um único fator de medição da satisfação com o desempenho financeiro.

Quadro 25 – Fator do constructo de SDF

Variável	Componente
	1
SDF28.Capacidade de investimentos baseada nos lucros.	0,815
SDF29. Fluxo de caixa	0,801
SDF30.Lucratividade	0,892
SDF31.Lucro líquido operacional	0,882
SDF32. Retorno sobre os ativos	0,851
SDF33. Retorno sobre o investimento.	0,780

Fonte: pesquisa de campo 2010.

Quadro 26 – Descrição do fator do constructo orientação para o mercado

Fator	% variância total	Indicadores
FAC2 - SDF Satisfação com o desempenho financeiro	70,21	SDF28 - SDF33

Fonte: Pesquisa de campo 2010.

4.4.3. ANÁLISE FATORIAL DO *SERVICESCAPES*

A análise fatorial do constructo *servicescapes* foi realizada com a inclusão das 27 variáveis propostas que apresentaram MSA superior a 0,500. Após a primeira análise foi necessário a exclusão da variável SV(39) “Os ambientes de nossa loja são pintados a partir de estudo de cores”. que apresentou carga fatorial abaixo do mínimo estabelecido pelo tamanho da amostra de 0,45 (HAIR et al. 2005,p.98).

Analisadas as variáveis, o teste de KMO (0,868) e o teste Bartlett ($p = 0,000$) encontrados na análise fatorial das variáveis revelaram a adequação da amostra para o constructo de orientação para o mercado.

O resultado de KMO demonstrado no quadro 27, segundo Pereira (2001), pode ser considerada muito boa.

Quadro 27 – Teste de KMO e Bartlett para *servicescapes*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,868
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4077,238
	DF	325
	Sig.	0,000

Fonte: pesquisa de campo 2010.

As comunalidades da análise fatorial do constructo de *servicescapes*(SV) apresentam valores significantes. Todas as cargas fatoriais apresentam valor superior a 0,45 ao nível de significância de 5%. Os valores são mostrados no Quadro 28:

Quadro 28 – Comunalidade de *servicescapes*

Variáveis		Initial	Extraction
Condições de ambiente	SV34. A ventilação é suficiente e adequada para garantir o conforto térmico.	1	0,652
	SV35. Todos os ambientes possuem iluminação adequada a atividade desenvolvida.	1	0,742
	SV36. As luminárias são dotadas de sistema de proteção (contra queda / explosão) e em bom estado de conservação.	1	0,706
	SV37. Nossa loja possui som ambiente adequado ao nosso público alvo.	1	0,704
	SV38. Procuramos manter o ambiente aromatizado e inodoro.	1	0,771
	SV40. Layout da sua loja (é claro, limpo, organizado, confortável, para que o cliente se sinta bem, localize o que precisa e não fique irritado)	1	0,685
Espaço e função	SV41. Os equipamentos utilizados em nossa loja permitem a rapidez no caixa.	1	0,656
	SV42. Configuração do fluxo de serviço é de fácil compreensão.	1	0,730
	SV43. Instalações de espera da loja são adequadas.	1	0,696
	SV44. O planejamento da circulação na loja proporciona um caminho para os clientes que os exponha ao máximo possível das mercadorias, disponibilizando todos os serviços necessários ao longo desse corredor na seqüência em que serão necessários.	1	0,768
	SV45. As instalações da área de compras (Gôndolas) estão dispostas de maneira que o cliente encontre facilidade e rapidez na busca dos itens que necessita.	1	0,737
	SV46. O sistema de informática utilizado pela sua loja ajuda a desenvolver os processos de organização e comunicação das informações.	1	0,883
	SV47. Existe programa de manutenção preventiva e calibração dos equipamentos (termômetros, balanças etc.).	1	0,770
	SV48. Os equipamentos para armazenamento sob temperatura controlada encontram-se em número suficiente para a conservação dos diversos tipos de produtos, em bom estado de funcionamento, conservação e em condições adequadas de higiene e organização.	1	0,833
	SV49. As temperaturas dos equipamentos são adequadas para a conservação de cada classe de alimento, monitoradas, registradas e arquivadas.	1	0,772
	S50. Os equipamentos de exposição à venda apresentam temperatura adequada ao tipo de produto.	1	0,861
SV51. Oferecemos estacionamentos adequados aos nossos clientes	1	0,578	
Sinalização, símbolos e objetos	SV52. Os equipamentos utilizados em nossa loja permitem a rapidez no caixa. Pontos de entrada e saída claramente indicados com capacidades adequadas de <i>checkout</i> .	1	0,801
	SV53. A sua empresa utiliza sinalização direcional que colabora no fluxo de funcionários, visitantes e prestadores de serviço nas dependências da empresa.	1	0,750
	SV54. A sinalização interna de sua loja ajuda aqueles que dela necessitam permitindo a localização de setores dentro do ambiente.	1	0,613
	SV55. A fachada de sua loja possui sinalização exterior (luminosos e placas) que a transforma em referência formal nas regiões onde se encontram.	1	0,781
	SV56. Utilizamos Logotipo da nossa empresa para caracterizar nossa comunicação visual.	1	0,845
	SV57. Nossa empresa utiliza material promocional (tablóides, panfletos, mala direta...) personalizados e buscamos transmitir características como organização e transparência da empresa.	1	0,755
	SV58. As sacolas de compra de nossa empresa são personalizadas e contém o logotipo.	1	0,787
	SV59. Nossos funcionários usam uniformes contendo o logotipo da nossa empresa.	1	0,748
	SV60. Nossos funcionários utilizam equipamentos de proteção – EPI's	1	0,676

Fonte: pesquisa de campo 2010.

A variável sobre estacionamento SV51 (0,578) “Oferecemos estacionamentos adequados aos nossos clientes” apresentou o menor índice de comunalidade. Em contrapartida a variável SV46 (0,883) que trata “O sistema de informática utilizado pela sua loja ajuda a desenvolver os processos de organização e comunicação das informações.”, destacou-se com o maior percentual.

Com o objetivo de identificar a estrutura fatorial das respostas coletadas por meio dos questionários, os dados foram submetidos à análise fatorial, utilizando-se o método de rotação Varimax com normalização Kaiser, através do *software* SPSS14[®]. Na utilização do método de rotação VARIMAX, foi alcançada a estrutura fatorial, tendo sido estabelecida a solução com cinco fatores. O componente 1 é o que responde pela maior variância (27,73%) e o componente 5 apresenta a menor variância (8,05%) e também é o que se apresenta distante dos demais.

Para que a solução fatorial tenha validade, é necessário que a variância total dos principais componentes explique, no mínimo, 60% da variância total do constructo (HAIR JR. et al., 2005). Conforme demonstrado na Tabela 5, essa condição foi satisfeita.

Tabela 6 – Variância total dos valores de *servicescapes*

Componente	Total	% de variância	% acumulado
1	7,21	27,73	27,73
2	4,98	19,18	46,91
3	2,84	10,93	57,85
4	2,16	8,31	66,17
5	2,09	8,05	74,23

Fonte: Pesquisa de campo 2010.

Para definição dos fatores usou-se o critério de se considerar apenas aqueles com "eigenvalue" (valor próprio) maior que 1,0 e cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,45. Os cinco fatores obtidos responderam por 74,23% da variação total dos dados e são passíveis de interpretação que será apresentada a seguir.

Inicialmente vamos expor um quadro que apresenta o conjunto de variáveis que compõem cada fator para, a seguir, explicitar as variáveis que entraram na composição de cada fator e a nomeação que demos a cada um deles.

Quadro 29 - Matriz de componentes rotacionados de *servicescapes*.

Variáveis		1	2	3	4	5
Condições de ambiente	SV34	0,77				
	SV35	0,70				
	SV36	0,62				
	SV37				0,67	
	SV38	0,68				
	SV40	0,74				
Espaço e função	SV41	0,69				
	SV42	0,75				
	SV43	0,75				
	SV44	0,82				
	SV45	0,81				
	SV46					0,83
	SV47					0,65
	SV48			0,77		
	SV49			0,71		
	Sv50			0,86		
	SV51		0,59			
Sinalização, símbolos e objetos	SV52	0,75				
	SV53		0,67			
	SV54		0,49			
	SV55		0,66			
	SV56				0,61	
	SV57		0,64			
	SV58		0,82			
	SV59		0,83			
	SV60		0,78			

Fonte: Pesquisa de campo 2010.

As variáveis rotacionadas foram agrupadas em novos fatores, nominados pelo pesquisador, conforme demonstra os quadro 30, 31, 32, 33,34.

O primeiro fator de *servicescapes* foi identificado como “Instalações confortáveis, qualidade do ar e iluminação.” que representa 27,73% do total da variância, é composto por 5 variáveis referentes a “condições de ambiente”, 5 variáveis referentes a “espaço e função” e 3 variáveis referentes a “sinalização, símbolos e objetos” conforme descrito no quadro 30 abaixo:

Quadro 30 – Variáveis que compõe o Fator 1 - SV

Fator 1	SV34. A ventilação é suficiente e adequada para garantir o conforto térmico.	Instalações confortáveis, qualidade do ar e iluminação.
	SV35. Todos os ambientes possuem iluminação adequada a atividade desenvolvida.	
	SV36. As luminárias são dotadas de sistema de proteção (contra queda / explosão) e em bom estado de conservação.	
	SV38. Procuramos manter o ambiente aromatizado e inodoro.	
	SV40. Layout da sua loja (é claro, limpo, organizado, confortável, para que o cliente se sinta bem, localize o que precisa e não fique irritado)	
	SV41. Os equipamentos utilizados em nossa loja permitem a rapidez no caixa.	
	SV42. Configuração do fluxo de serviço é de fácil compreensão.	
	SV43. Instalações de espera da loja são adequadas.	
	SV44. O planejamento da circulação na loja proporciona um caminho para os clientes que os exponha ao máximo possível das mercadorias, disponibilizando todos os serviços necessários ao longo desse corredor na seqüência em que serão necessários.	
	SV45. As instalações da área de compras (Gôndolas) estão dispostas de maneira que o cliente encontre facilidade e rapidez na busca dos itens que necessita.	
	SV52. Os equipamentos utilizados em nossa loja permitem a rapidez no caixa. Pontos de entrada e saída claramente indicados com capacidades adequadas de <i>checkout</i> .	
	SV53. A sua empresa utilização sinalização direcional que colabora no fluxo de funcionários, visitantes e prestadores de serviço nas dependências da empresa.	
	SV54. A sinalização interna de sua loja ajuda aqueles que dela necessitam permitindo a localização de setores dentro do ambiente.	

Fonte: pesquisa de campo 2010.

O segundo fator de *servicescapes* foi identificado como “Sinalização e identificação dos espaços da loja” que representa 19,18% do total da variância, é composto por 1 variável referente a “espaço e função” e 8 variáveis referentes a “sinalização, símbolos e objetos” conforme descrito no quadro 31 abaixo:

Quadro 31 – Variável que compõe o fator 2 – SV.

Fator 2	SV51. Oferecemos estacionamento adequados aos nossos clientes	Sinalização e identificação dos espaços da loja.
	SV53. A sua empresa utiliza sinalização direcional que colabora no fluxo de funcionários, visitantes e prestadores de serviço nas dependências da empresa.	
	SV54. A sinalização interna de sua loja ajuda aqueles que dela necessitam permitindo a localização de setores dentro do ambiente.	
	SV55. A fachada de sua loja possui sinalização exterior (luminosos e placas) que a transforma em referência formal nas regiões onde se encontram.	
	SV56. Utilizamos Logotipo da nossa empresa para caracterizar nossa comunicação visual.	
	SV57. Nossa empresa utiliza material promocional (tablóides, panfletos, mala direta...) personalizados e buscamos transmitir características como organização e transparência da empresa.	
	SV58. As sacolas de compra de nossa empresa são personalizadas e contém o logotipo.	
	SV59. Nossos funcionários usam uniformes contendo o logotipo da nossa empresa.	
	SV60. Nossos funcionários utilizam equipamentos de proteção – EPI's	

Fonte: pesquisa de campo 2010.

O terceiro fator de *servicescapes* foi identificado como “Adequação e eficiência dos equipamentos” que representa 10,93% do total da variância, é composto por 3 variáveis referentes a “espaço e função” conforme descrito no quadro 32 abaixo:

Quadro 32 – Variáveis do fator 3 – SV.

Fator 3	SV48. Os equipamentos para armazenamento sob temperatura controlada encontram-se em número suficiente para a conservação dos diversos tipos de produtos, em bom estado de funcionamento, conservação e em condições adequadas de higiene e organização.	Adequação e eficiência dos equipamentos.
	SV49. As temperaturas dos equipamentos são adequadas para a conservação de cada classe de alimento, monitoradas, registradas e arquivadas.	
	SV50. Os equipamentos de exposição à venda apresentam temperatura adequada ao tipo de produto.	

Fonte: pesquisa de campo 2010.

O quarto fator de *servicescapes* foi identificado como “Identificação da loja por meio de espaços adequados e símbolos” que representa 8,31% do total da variância, é composto por 2 variáveis referentes a “condições de ambiente” e 2 variáveis referentes a “sinalização, símbolos e objetos” conforme descrito no quadro 33 abaixo:

Quadro 33 – Variáveis do fator 4 – SV.

Fator 4	SV37. Nossa loja possui som ambiente adequado ao nosso público alvo.	Identificação da loja por meio de espaços adequados e símbolos.
	SV38. Procuramos manter o ambiente aromatizado e inodoro.	
	SV56.Utilizamos Logotipo da nossa empresa para caracterizar nossa comunicação visual.	
	SV57.Nossa empresa utiliza material promocional (tablóides, panfletos, mala direta...) personalizados e buscamos transmitir características como organização e transparência da empresa.	

Fonte: pesquisa de campo 2010.

O quinto fator de *servicescapes* foi identificado como “Funcionalidade dos equipamentos operacionais e de informática” que representa 8,05% do total da variância, é composto por 2 variáveis referentes a “espaço e função” conforme descrito no quadro 34 abaixo:

Quadro 34 – Variáveis do fator 5 – SV.

Fator 5	SV46.O sistema de informática utilizado pela sua loja ajuda a desenvolver os processos de organização e comunicação das informações.	Funcionalidade dos equipamentos operacionais e de informática
	SV47.Existe programa de manutenção preventiva e calibração dos equipamentos (termômetros, balanças etc.).	

Fonte: pesquisa de campo 2010.

Quadro 35– Fatores lineares múltiplos do constructo *servicescapes*

Fator	% de variância	Indicadores
FAC3 .SV1 - Instalações confortáveis, qualidade do ar e iluminação.	27,73	SV34,SV35,SV36,SV38,SV40,SV41,SV42,SV43,SV44,SV45, V52, SV53,SV54
FAC3 .SV2 - Sinalização e identificação dos espaços da loja.	19,18	SV51,SV53,SV54,SV55,SV56,SV57,SV58,SV59,SV60.
FAC3 .SV3 - Adequação e eficiência dos equipamentos.	10,93	SV48,SV49,SV50
FAC3 .SV4 - Identificação da loja por meio de espaços adequados e símbolos.	8,31	SV37,SV38,SV56,SV57,
FAC3 .SV5 - Funcionalidade dos equipamentos operacionais e de informática.	8,05	SV46,SV47

Fonte: pesquisa de campo 2010.

4.5 VALIDAÇÃO DOS FATORES

O Alpha de Cronbach foi novamente utilizado para verificar a confiabilidade dos fatores de orientação para o mercado, satisfação com o desempenho financeiro e *servicescapes*, após novo agrupamento, apresentando o resultado do Quadro abaixo:

Quadro 36 - Alpha de Cronbach para OM, DF e SV

Constructos	Alpha de Cronbach	Variáveis	Numero de itens	Intensidade da Associação (HAIR JR et al.,2005)
Orientação para o mercado – OM	0,817	OM1-OM20	20	Muito bom
Satisfação com desempenho financeiro -SDF	0,850	SDF28-SDF33	6	Muito bom
<i>Servicescapes</i> - SV	0,868	SV34-SV38, SV40 - SV60	26	Muito bom

Fonte: Pesquisa de campo (2010).

O constructo orientação para o mercado após rotacionado apresenta um *Alpha de Cronbach* 0,817 com índice de intensidade muito boa, mantendo seus 20 indicadores originais. O constructo satisfação com o desempenho financeiro manteve os seis indicadores propostos, no entanto com um nível de intensidade de associação é considerado muito bom com um *alpha* de 0,850 e o constructo

servicescapes, que manteve 26 dos seus 27 indicadores originais, conservou apesar disso uma intensidade considerada muito boa, com um *Alpha de Cronbach* 0,868 (HAIR JR. et al., 2005).

4.6 HIPÓTESES

O objetivo principal desta pesquisa foi verificar as correlações entre os constructos da orientação para o mercado, satisfação com o desempenho financeiro e *servicescapes*. A análise fatorial da escala MARKOR (KOHLI, JAWORSKI, KUMAR, 2003) de orientação para o mercado confirmou a inclusão dos 20 indicadores do constructo. A análise fatorial do modelo de satisfação com o desempenho financeiro recomendou a inclusão dos 6 indicadores baseados nos indicadores de Naman e Slevin (1993). E os 27 indicadores propostos pelo constructo de *servicescapes* baseado no modelo de cenário de Bitner (2002) após a análise fatorial teve 01 indicador eliminado, permanecendo 26 indicadores.

Hair Jr. et al. (2005), explica que a análise fatorial pode identificar variáveis representativas de um conjunto maior de variáveis para uso em análises multivariadas subseqüentes ou ainda criar um conjunto inteiramente novo de variáveis, menor que o original, para substituí-lo total ou parcialmente. Em ambos os casos como explica o autor, o propósito é de manter a natureza e o objetivo das variáveis originais, mas reduzir seu número para simplificar a análise multivariada a ser empregada a seguir.

4.6.1 HIPÓTESE H1 - CORRELAÇÃO DE PEARSON

A hipótese H1 - A orientação para o mercado está correlacionada positivamente com as estratégias de *servicescapes*, confirmou forte correlação entre o constructo OM (orientação para o mercado) e o constructo SV (*servicescapes*), apresentando uma correlação de *Pearson* de 0,507, com significância de 1%, conforme demonstrado no Quadro 37:

Quadro 37 - Hipótese H1 - correlação de Pearson entre orientação para o mercado e servicescapes.

Correlations			
		OM	SV
OM	Pearson Correlation	1,000	0,507**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	160	155
SV	Pearson Correlation	0,507**	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	155	173

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

4.6.2 HIPÓTESE H2 - CORRELAÇÃO DE PEARSON

A hipótese H2 - A orientação para o mercado está correlacionada positivamente com o desempenho do supermercado, encontrou correlações significativas entre o constructo orientação para o mercado (OM) e satisfação com desempenho financeiro (SDF), apresentando uma correlação de *Pearson* de 0,408**, conforme Quadro 38:

Quadro 38 – Hipótese H2 - correlação de Pearson entre OM e SDF

Correlations			
		OM	DF
OM	Pearson Correlation	1,00	0,408**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	160	159
SDF	Pearson Correlation	0,408**	
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	159	178

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

4.6.3 HIPÓTESE H3 - CORRELAÇÃO DE PEARSON

A hipótese H3 - estratégias de *servicescapes* estão correlacionadas positivamente sobre o desempenho financeiro dos supermercados, a pesquisa indicou correlação significativa com coeficiente de Pearson de 0,575, entre o constructo *servicescapes* e a satisfação com o desempenho financeiro, conforme demonstrado no Quadro 39:

Quadro 39 - Correlação de *Pearson* entre *servicescapes* e a satisfação com o desempenho financeiro

Correlations			
		SV	SDF
SV	Pearson Correlation	1,000	,575**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	170	168
SDF	Pearson Correlation	0,575**	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	168	177

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

4.6.4 RESUMO DAS HIPÓTESES

Quadro 40 - Resumo das hipóteses

Hipótese	Aceita H1	Rejeita H1	<i>r</i>	<i>p</i> -value
H1 - Correlação entre OM E SV	X		0,507**	0,000
H2 - Correlação entre OM E SDF	X		0,408**	0,000
H3 - Correlação entre SV e SDF	X		0,575**	0,000

** correlação significativa ao nível de 1%
r: coeficiente de correlação de Pearson
p-value: probabilidade de significância

Fonte: Pesquisa de campo (2010).

A análise dos dados encontrou correlação entre as três hipóteses propostas.

4.7. ANÁLISE DE HIPÓTESES POR DIMENSÕES DOS CONSTRUTOS

Ainda que o objetivo principal da pesquisa fosse analisar as correlações entre orientação para o mercado e satisfação com *servicescapes* (H1), orientação para o mercado e satisfação com desempenho financeiro (H2) e *servicescapes* e satisfação com desempenho financeiro (H3), a autora verificou as correlações entre as dimensões dos constructos de orientação para o mercado, satisfação com o desempenho financeiro e *servicescapes* que foram determinadas após a análise fatorial.

4.7.1. DESMEMBRAMENTO DA HIPÓTESE H1

A hipótese H1, desta forma, fica derivada em 20 hipóteses para verificar a correlação entre os quatro fatores de OM e os cinco fatores de *servicescapes*, conforme a quadro 41 abaixo.

Verificamos que a hipótese de correlação entre os fatores do constructo orientação para o mercado e os fatores do constructo *servicescapes* em seu conjunto é aceita, mas quanto analisada a correlação entre os fatores individualmente apresentaram-se algumas alterações, sendo que apenas 11 hipóteses das 20 propostas apresentaram correlação de Spearman satisfatória, conforme descrito no quadro 42.

As hipóteses aceitas entre os fatores dos constructos orientação para o mercado e *servicescapes* confirmadas por meio da correlação de Spearman foram às seguintes hipóteses:

- a) H1-1A;H1-2A;H1-4A;H1-5A - estas hipóteses sugerem que os gerentes supermercadistas conseguem observar a necessidade de realizar pesquisas para entender as preferências atuais e futuras dos clientes, como também em consequência das informações coletadas direcionam suas ações de organização do espaço de serviço do supermercado.
- b) H1-3C;H1-5C – nestas duas hipóteses ficam evidenciadas as providências criteriosas empreendidas pelos gerentes supermercadistas com o objetivo de oferecer ao cliente serviços adequados a proposta oferecida pela empresa. Mas pela análise da hipótese H1-3C os respondentes não deixam claro que relacionam a adequação às necessidades dos clientes com a adequação dos equipamentos.
- c) H1-1D;H1-2D;H1-3D;H1-4D;H1-5D – estas 05 hipóteses identificam que de acordo com as respostas dos questionários, os gerentes supermercadistas já

compreendem a necessidade de avaliar a satisfação do cliente por intermédio de pesquisas, com a finalidade de adequar as condições físicas do espaço de serviço do supermercado.

Quadro 41 – Hipótese desmembrada H1 - OM e SV.

Fatores OM	Hipóteses	Fator SV
Fator1 - OM -Pesquisa de necessidades e preferências atuais e futuras dos clientes.	H1-1A	Fator1 – SV - Instalações confortáveis, qualidade do ar e iluminação.
Fator2 – OM - Entendendo o mercado.	H1-1B	
Fator3 – OM - Adequação de serviços a necessidades do cliente.	H1-1C	
Fator4 – OM - Pesquisa de satisfação	H1-1D	
Fator1 - OM -Pesquisa de necessidades e preferências atuais e futuras dos clientes.	H1-2A	Fator2 – SV - Sinalização e identificação dos espaços da loja.
Fator2 – OM - Entendendo o mercado.	H1-2B	
Fator3 – OM - Adequação de serviços a necessidades do cliente.	H1-2C	
Fator4 – OM - Pesquisa de satisfação	H1-2D	
Fator1 - OM -Pesquisa de necessidades e preferências atuais e futuras dos clientes.	H1-3A	Fator3 – SV - Adequação e eficiência dos equipamentos.
Fator2 – OM - Entendendo o mercado.	H1-3B	
Fator3 – OM - Adequação de serviços a necessidades do cliente.	H1-3C	
Fator4 – OM - Pesquisa de satisfação	H1-3D	
Fator1 - OM -Pesquisa de necessidades e preferências atuais e futuras dos clientes.	H1-4A	Fator4 – SV - Identificação da loja por meio de espaços adequados e símbolos
Fator2 – OM - Entendendo o mercado.	H1-4B	
Fator3 – OM - Adequação de serviços a necessidades do cliente.	H1-4C	
Fator4 – OM - Pesquisa de satisfação	H1-4D	
Fator1 - OM -Pesquisa de necessidades e preferências atuais e futuras dos clientes.	H1-5A	Fator5 – SV - Funcionalidade dos equipamentos operacionais e de informática.
Fator2 – OM - Entendendo o mercado.	H1-5B	
Fator3 – OM - Adequação de serviços a necessidades do cliente.	H1-5C	
Fator4 – OM - Pesquisa de satisfação	H1-5D	

Fonte: pesquisa de campo 2010.

Quadro 42 - Correlação entre escalas múltiplas OM e Servicescapes

Spearman	Fator1 -SV – Instalações confortáveis, qualidade do ar e iluminação.	Fator2-SV - Sinalização e identificação dos espaços da loja.	Fator3 - SV - Adequação e eficiência dos equipamentos.	Fator4 - SV – Identificação da loja por meio de símbolos.	Fator5 - SV - Manutenção dos equipamentos e segurança da equipe de prestação de serviço
Fator1–OM Pesquisa de necessidades e preferências atuais e futuras dos clientes.	0,358** (p = 0,000)	0,353** (p = 0,000)	-0,053 (p = 0,503)	0,446** (p = 0,000)	0,538** (p = 0,000)
Fator2–OM Entendendo o mercado.	- 0,061 (p =0,430)	-0,021 (p = 0,783)	- 0,114 (p = 0,134)	- 0,062 (p = 0,420)	0,021 (p = 0,785)
Fator3–OM Adequação de serviços a necessidades do cliente.	- 0,001 (p = 0,985)	0,031 (p = 0,684)	- 0,209** (p= 0,004)	- 0,82 (p= 0,282)	0,189* (p = 0,012)
Fator4–OM Pesquisa de satisfação	0,488** (p=0,000)	0,254* (p=0,001)	0,275** (p=0,000)	0,454** (p=0,000)	0,224* (p=0,003)
**correlação significativa ao nível de 0,01 (bicaudal) /* correlação significativa ao nível de 0,05 (bicaudal) p - value = probabilidade de significância.					

Fonte: pesquisa de campo 2010.

4.7.2 DESMEMBRAMENTO DA HIPÓTESE H2

A hipótese H2, desta forma, fica derivada em cinco hipóteses para verificar a correlação entre os cinco fatores de OM e SDF, conforme o quadro 45.

Quadro 43 – Hipótese desmembrada OM e SDF.

Fator1 - OM -Pesquisa de necessidades e preferências atuais e futuras dos clientes.	H2A	SDF - Satisfação com desempenho financeiro
Fator2 – OM - Entendendo o mercado.	H2B	
Fator3 – OM - Adequação de serviços a necessidades do cliente.	H2C	
Fator4 – OM - Pesquisa de satisfação	H2D	
Fator5 – OM - Resposta as mudanças do mercado	H2E	

Fonte: pesquisa de campo 2010.

Apesar da Hipótese H2 ser confirmada no conjunto dos seus fatores, com o desmembramento da hipótese e a aplicação da correlação de Spearman entre os cinco fatores de orientação para o mercado, confirma apenas 2 das hipóteses propostas individualmente.

Sendo confirmadas a hipóteses H2A – “Pesquisa de necessidades e preferências atuais e futuras dos clientes” e H2C – “Adequação de serviços a necessidades do cliente”.

Demonstrando que as empresas supermercadistas estão atentas ao atendimento das necessidades dos clientes e organizam suas operações estrategicamente observando seus clientes atuais e potenciais. Mas os demais resultados podem demonstrar que a prática da pesquisa e observação externa do mercado ainda não é desenvolvida com método e periodicidade.

Quadro 44 – Correlação entre a escala múltipla de OM e SDF

Spearman	Fator – Satisfação com desempenho financeiro
Fator1 - OM -Pesquisa de necessidades e preferências atuais e futuras dos clientes.	0,260** (p= 0,001)
Fator2 – OM - Entendendo o mercado.	0,101 (p = ,185)
Fator3 – OM - Adequação de serviços a necessidades do cliente.	0,261** (p=0,001)
Fator4 – OM - Pesquisa de satisfação	0,144 (p = 0,061)
**correlação significativa ao nível de 0,01 (bicaudal)	
p - value = probabilidade de significância.	

Fonte: Dados de pesquisa 2010.

4.7.3. DESMEMBRAMENTO DA HIPÓTESE H3

A hipótese H3 foi derivada em cinco hipóteses para verificar a correlação entre os cinco fatores de *servicescapes* e satisfação com o desempenho financeiro conforme o quadro abaixo 45.

Quadro 45 – Hipótese desmembrada SV e SDF.

Fator1 – SV - Instalações confortáveis, qualidade do ar e iluminação.	H3A	SDF - Satisfação com desempenho financeiro
Fator2 – SV - Sinalização e identificação dos espaços da loja.	H3B	
Fator3 – SV - Adequação e eficiência dos equipamentos.	H3C	
Fator4 – SV - Identificação da loja por meio de símbolos.	H3D	
Fator5 – SV - Manutenção dos equipamentos e segurança da equipe de prestação de serviço	H3E	

Fonte: pesquisa de campo 2010.

A correlação de Spearman entre os cinco fatores de *servicescapes* e o fator de satisfação com o desempenho financeiro, mostrada no quadro 48, confirma as 5 hipóteses propostas. Demonstrando que as empresas supermercadistas reconhecem que a estrutura física da loja influencia na satisfação com desempenho financeiro.

Quadro 46 - Correlação entre escalas múltiplas *Servicescapes* e SDF.

Spearman	Fator – Satisfação com desempenho financeiro
Fator1 – SV - Instalações confortáveis, qualidade do ar e iluminação.	0,459** (p= 0,000)
Fator2 – SV - Sinalização e identificação dos espaços da loja.	0,391** (p = 000)
Fator3 – SV - Adequação e eficiência dos equipamentos.	0,346** (p=0,000)
Fator4 – SV - Identificação da loja por meio de símbolos.	0,347** (p = 0,000)
Fator5 – SV - Manutenção dos equipamentos e segurança da equipe de prestação de serviço	0,416** (p = 0,000)
**correlação significativa ao nível de 0,01 (bicaudal)	

Fonte: pesquisa de campo 2010.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com Jaworski e Kohli (1993) como resultado de mudanças contínuas e mais rápidas nas necessidades e expectativas dos consumidores, a oferta de produtos e serviços consistentes nesse contexto requer constante monitoramento e resposta eficaz, exige que a empresa seja orientada para o mercado para ser bem sucedida nessas condições.

A disputa pelo consumidor, cada vez mais exigente e informado, que tem à disposição uma oferta crescente de produtos e que apresenta diferentes perfis e hábitos, está gerando uma multiplicação de estratégias e certa convergência de formatos no varejo.

O questionamento que motivou inicialmente este estudo foi o de identificar como os gerentes de supermercados viam esta questão, se eles já identificam que ações direcionadas a orientação para o mercado, ações de *servicescapes*, especialmente de condições ambientais, espaço/funcionalidade e sinais, símbolos e artefatos tem relação com a satisfação com o desempenho financeiro em supermercados da cidade de Curitiba no Estado do Paraná.

Segundo dados secundários que localizamos na publicação Ranking ABRAS - análises especiais (2009) a busca de melhor desempenho tem sido uma das principais características do setor, onde se verifica a procura por maior rentabilidade das operações, as propostas de novos formatos de lojas e a diversificação de *mix* de produtos vendidos. Atingir estes objetivos significa alcançar uma maior eficiência operacional, estes dados foram apurados pela pesquisa realizada anualmente pela associação com objetivo de identificar as particularidades do setor supermercadista.

O objetivo da pesquisa que realizamos foi confirmar três hipóteses em relação aos constructos propostos na fundamentação teórica.

Buscávamos identificar como primeira hipótese H1: a orientação para o mercado está relacionada positivamente com as estratégias de *servicescapes*, como segunda hipótese H2: a orientação para o mercado está relacionada positivamente com o desempenho financeiro dos supermercados e finalmente como hipótese H3: as estratégias de *servicescapes* estão relacionadas positivamente com o desempenho financeiro dos supermercados.

Após a coleta e análise dos dados concluímos que as três hipóteses são

aceitas, portanto apresentam relação positiva entre si.

Ao analisarmos a hipótese H1, onde investigamos se os gerentes de supermercados identificam que a orientação para o mercado está relacionada com suas ações de *servicescapes* podemos concluir que efetivamente as decisões tomadas dentro deste aspecto são consistentes com seu posicionamento e com o mercado-alvo escolhido, como já afirma Parente (2000) e que as decisões de layout, apresentação e atmosfera definidas pelo gerente supermercadista devem motivar os consumidores a passar o maior tempo possível na loja, estimulando-os a visitar vários setores.

Podemos identificar também que muitas estratégias empreendidas por estes gerentes são construídas de forma intuitiva, fruto de anos de atividade desenvolvida neste setor, ou ainda são impostas pelas matrizes das redes de lojas de supermercados, muito mais focados na estratégia global do grupo, do que no conhecimento do mercado local.

Na hipótese H2, quando averiguamos se os gerentes supermercadista por meio de suas respostas ao questionário conseguem identificar que ações voltadas a orientação para o mercado estão relacionadas positivamente com o desempenho financeiro do supermercado, podemos concluir que as gerências das empresas supermercadistas estão atentas ao atendimento das necessidades dos clientes e organizam suas operações estrategicamente observando seus clientes atuais e potenciais. Mas os demais resultados podem demonstrar que a prática da pesquisa e observação externa do mercado ainda não é desenvolvida com método e periodicidade.

Eles já identificam que suas ações orientadas para o cliente fazem com que este cliente queira permanecer mais tempo em sua loja, encontrando os produtos e serviços que procura conseqüentemente consumindo que gerando renda para o supermercado, logo corroborando para a satisfação com o desempenho financeiro.

E finalmente na análise da hipótese H3, que tínhamos como objetivo verificar se os gerentes de supermercados compreendiam que ações de *servicescapes* estão relacionadas positivamente com o desempenho financeiro dos supermercados, concluímos que baseados nas respostas aos questionários as ações de

servicescapes são consideradas estratégicas para o fornecimento do serviço proposto. As gerências compreendem e organizam seus espaços de serviço observando efetivamente os três fatores: condições ambientais, espaço/funcionalidade e sinais, símbolos e artefatos, que compõe o constructo *servicescapes* que dá base a nossa fundamentação teórica de acordo com o modelo proposto por BITNER(1992).

Observamos que os gerentes já identificam se a necessidade de ações voltadas à melhoria dos serviços e do atendimento prestados, que podem significar muito para o consumidor em termos de percepção da qualidade e do valor atribuído à relação custo/benefício da compra. Tais ações vão desde medidas simples, óbvias e de custo reduzido, nem sempre adotadas, até serviços mais complexos e de maior custo. Podemos citar como exemplo de melhorias: limpeza e organização da loja, iluminação, disposição dos produtos, estudo de cores, música ambiente, empacotador, etiqueta de preços nos produtos, folhetos de ofertas e promoções, tempo de entrega a domicílio, máquinas de cheques/leitor ótico, estacionamento, horários especiais, funcionários uniformizados, entre outros.

Com a confirmação das hipóteses propostas podemos afirmar que o setor supermercadista de Curitiba já dispõe de uma identificação da correlação entre os três constructos: orientação para o mercado, satisfação com desempenho financeiro e *servicescapes*.

Mas fica evidente a necessidade de uma evolução no entendimento destes conceitos, obtivemos a oportunidade de verificar que as empresas que aderiram a esta pesquisa ainda definem suas estratégias voltadas ao cliente baseadas em experiências anteriores e vivências atuais. Sendo que a prática da pesquisa de mercado ainda não é desenvolvida de forma periódica, fazendo com que muitas vezes a resposta as exigências do mercado não sejam respondidas e estas empresas tenham seus clientes absorvidos por outras empresas concorrentes.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A principal limitação encontrada na pesquisa foi à dificuldade de acesso aos gerentes responsáveis pelas lojas, em especial a falta de disponibilidade em responder a pesquisa, em razão das inúmeras atividades que são desempenhadas diariamente por este profissional. Ainda que o estudo tenha sido realizado com apoio da Associação Paranaense de Supermercados, que permitiu facilidades de contato, entrevistas e acesso a banco de dados para que ela pudesse acontecer.

A utilização de formulários eletrônicos mostrou-se ineficiente para este seguimento, apresentando baixíssima participação.

Após a readequação da estratégia de coleta de dados, os entrevistadores foram pessoalmente às lojas e em alguns casos gerentes supermercadistas, recusavam-se a passar informações, ou responder ao questionário, por considerar que estes dados seriam estratégicos ao seu negócio, mesmo tendo a garantia da confidencialidade.

Podemos ainda destacar a diferença de configuração das empresas supermercadistas entrevistadas, o que nos forneceu uma quantidade de informações baseadas em estratégias diversas.

5.2. RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Consideramos que futuras pesquisas pudessem ter um estudo qualitativo com entrevistas em profundidade com os gerentes destas empresas para ter identificar se eles corroboram com os resultados obtidos na pesquisa de campo.

Outra possibilidade de estudo seria a realização de um estudo de caso com o objetivo de averiguar estas hipóteses com maiores detalhes e dados, verificando se obteríamos resultados diferentes do encontrado no presente estudo.

6. REFERÊNCIAS

ANGELO, C. F. de; SIQUEIRA, J. P. L.; FÁVERO, L. P. L. As compras não planejadas em supermercados: a importância do tempo e da organização da loja na determinação dos gastos. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 149-162, jul./set. 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS SUPERMERCADOS. Ranking ABRAS - análises especiais. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/analises-especiais/>>. Acesso em: 06 maio 2009.

ASSOCIAÇÃO PARANAENSE DE SUPERMERCADOS. Guia prático Apras: supermercado sustentável. Paraná: Apras, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS NO BRASIL. 50 anos de supermercados no Brasil. São Paulo, 2004. 190 p.

BATESON, J E. G.; HOFFMAN, K. D. Marketing de Serviços. 4 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

BRADY, MICHAEL. K., J. J. Customer orientation: effects on customer service perceptions and outcome behaviors. Journal of Service Research, v. 3, n. 3, p. 241-251, 2001.

BERRY, L. L. (1981). Perspectives on the retailing of services. In R. W. Stampfli e E. C. Hirschman (Eds). Theory in retailing: traditional and nontraditional services. Chicago, IL: American Marketing Association.

BERRY, L. L., PARASURAMAN, A. Serviços de marketing: competindo através da qualidade. 3. ed. São Paulo : Maltese, 1995.

BISQUEIRA, R; SARRIERA, J. C.; MARTINEZ. Introdução à Estatística. Enfoque Informático com o pacote estatístico SPSS. Porto Alegre:Artmed,2004.

BITNER, M.J. Serviscapes: the impact physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56, apr.1992, p,57-71, American Marketing Association.

BITNER, Mary J.; BOOMS, Bernard H. e TETREAUULT, Mary S. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, v. 54, Jan. 1990.

BURT, S. e SPARKS, L. Performance in Food Retailing: A cross-national consideration and comparison of retail margins. *British Journal of Management* Vol. 8, pp. 133 – 150, 1997.

BUSS, C. O., BREI, V. A., GRINBERG, C. S. et al. Importância dos serviços ao cliente na compra de aparelhos condicionadores de ar no estado do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis :ANPAD, 2000.

CASTRO, M. A. S. Marketing para o sucesso profissional do cirurgião dentista. *Revista da Associação Brasileira de Odontologia Nacional*, v.5, n.6, p.402-4, dez./jan. 1998.

CARLZON, J. A hora da verdade. 10. ed. Rio de Janeiro : COP, 1994.

CHEQUER NETO, J. Os serviços ao cliente como diferencial competitivo: implicações para a estrutura e a gerência das organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis : ANPAD, 2000.

CHURCHILL, G. A. JR. A Paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, XVI, Feb. 1999, p. 64-73.

CRONIN JR., J. J., BRADY, M. K., HULT, G. T. M. Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, v. 76, n. 2, p. 193-218, 2000.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. Estatística sem matemática para psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DAY, G. S. A Empresa Orientada para o Mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DONOVAN, R. J., ROSSITER, J. R. Store atmosphere: an environmental psychology approach. *Journal of Retailing*, v. 58, n. 1, p. 34-57, Spring 1982.

DONOVAN, R. J., ROSSITER, J. R., MARCOOLYN, G. et al. Store atmosphere and purchasing behaviour. *Journal of Retailing*, v. 70, n. 3, p. 283-294, 1994.

DESHPANDÉ, R. (Ed.) Developing a market orientation. Thousand Oaks: Marketing Science Institute, 1999.

DRUCKER, P. The Age of Social Transformation. *The Atlantic Monthly Company*, pp.53-80, 1994.

FARIAS, S. A., SANTOS, R. C. Influência da resposta afetiva na satisfação do consumidor: um estudo no segmento da terceira idade. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis : ANPAD, 2000.

FERREIRA, R. de C. A automação comercial do setor de supermercado do Estado de Minas Gerais, como estratégia competitiva: um estudo multicaso. 2000. 98 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Unidade Federal de Lavras, Lavras, MG.

FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação. 4 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

FOXALL, G. R., GREENLEY, G. E. Consumers' emotional responses to service environments. *Journal of Business Research*, v. 46, n. 2, p. 149- 158, Oct. 1999.

GAGLIARDI, P. (2002). Explorando o lado estético da vida organizacional. In S. R. Clegg, C. Hardy, e W. R. Nord (Orgs.). M. Caldas, R. Fachin, e T. Fischer. (Orgs. versão brasileira). *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções* (Vol. 2, pp. 127- 149). São Paulo: Atlas.

GHALAYINI, A.M. e NOBLE, J. S., The Changing Basis of Performance Measurement, *International Journal of Operations e Production Management*, Vol. 16, Nº 8, 1996, pp. 63-80.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª.ed. São Paulo:Atlas, 1985.

GOLDMAN, A. Evaluating the performance of the japanese distribution system. *Journal of Retailing*, vol 68, nº1, spring 1992, pp. 11-39.

GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços : a competição por serviços na hora da verdade*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GROVE, S. J., e Fisk, R. P. (1989). Impression management in services marketing: a dramaturgical perspective. In R. A.

HAIR, J.F. et al. *Análise Multivariada de Dados*. 5.ed. Porto Alegre:Bookman,2005.

HAIR, JR. et al. *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

HOFFMAN, K. D.; TURLEY, L. W. (2002) atmospherics service encounters and consumer decision making: An integrative perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 49:2, 33-47.

HOFFMANN, K. D.; BATESON, J. E.G.. *Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos, Estratégias e Casos*. São Paulo: Thompsom Pioneira, 2003.

HUTTON, J. D., e Richardson, L. D. (1995). Healthscape: the role of the facility and physical environment on consumer attitudes, satisfaction, quality, assessments and behaviors. *Health Care Management Review*, 20(2). 48-61.

INVESTOPEDIA -<<http://www.investopedia.com/terms/f/financialperformance.asp>>
Acessado em 14/06/1009.

JANK, Marcos S. e NASSAR, André M. Competitividade e globalização. Economia e gestão dos negócios agroalimentares. In: Economia e gestão dos negócios agroalimentares. ZYLBERSZTAJN, Décio e NEVES, Marcos F. (organizadores). São Paulo: Pioneira, 2000.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A . K. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57:53-70, jul. 1993.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54:1-18, abr. 1990.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A . MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*. 30:467-477, nov. 1993.

KOTLER, P. (1973) Atmospherics as a Marketing Tool. *Journal of Retailing*, 49 (Winter), p.48-64.

KOTLER, P. Administração de Marketing. 4a Edição. Editora Atlas. São Paulo,1996.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 4. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

LEVY, M., WEITZ, B. A. Administração de varejo. São Paulo : Atlas, 2000.

LEPSCH, S. L. Precificação em supermercados: um estudo exploratório junto a vinte empresas brasileiras. 1999. 98 p. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada).Departamento de Economia, Administração e Contabilidade – USP, São Paulo, 1999.

LOVELOCK, C., e Wright, L. (2001). Serviços, marketing e gestão. São Paulo: Saraiva.

MAFRA, Antero Tadeu, Proposta de indicadores de desempenho para a indústria de cerâmica vermelha. 1 v., 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção): Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, 719 páginas.

MARTINS, T. S. Relação entre orientação para o mercado e o grau de satisfação dos dirigentes com o desempenho educacional e financeiro de escolas particulares de ensino fundamental e médio de Curitiba e região metropolitana, A / 2004 - Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2004.

MAROCO, J. Análise Estatística. Lisboa, 2007.

MATTAR, Fauze Nagib. Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MIRANDA, L. C.; WANDERLEY, C. A. e MEIRA, J. M. de. Garimpendo na Imprensa Especializada: Uma Metodologia alternativa para a coleta de Indicadores de Desempenho Gerencial. IN: VI Congresso Internacional de Custos, 6, 1999, Braga – Portugal, Anais, Braga - Portugal, 1999.

MOTTA, P. C. Servir com alma: um novo conceito em relacionamento com o cliente. São Paulo : Prentice Hall, 2000.

NAMAN, J. L.; SLEVIN, D.P. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. Strategic Management Journal, v.14, p. 137-153, 1993.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F.; TIETJE, B. Creating a market orientation. Journal of Market Focused Management, 2: 241-255, 1998.

OAKES, S. The influence of the musicscape within service environments. Journal of Services Marketing, v. 14, n. 7, 2000

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie A. e BERRY, Leonard L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, spring, 1988, vol. 64, no. 1, pp. 12-37.

PARENTE, J. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000. 388 p.

ABRAS. *Panorama SuperHiper*, 2009, Abras.

PELHAM, A.; WILSON, D. T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 4:27-43, 1996.

PELHAM, A. Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5:55-75, 1997.

PEREIRA, I. Marcas de supermercado. *Revista de administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 16-27, jan./mar. 2001.

PORTER, M. O que é estratégia? *Harvard Business Review*. Novembro-dezembro/1996. p.61-78. Em *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Porter, M. Ed Campus, 1999.

POSSAS, M. L. *Economia e Planejamento: Estruturas de mercado em oligopólio*. São Paulo: Editora Hucitec, 2002. (Obras Didáticas).

RUST, R. T.; ZEITHAML V.; KATHERINE N. L. *O Valor do Cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa*. Ed. Bookman, Porto Alegre: 2001.

SANTOS, J.F. *O que é pós-moderno*. Editora Brasiliense, São Paulo, 2000.

SHAPIRO, B. P. What the Hell is 'Market Oriented'? *Harvard Business Review*, p. 119- 125, Nov/Dez 1988.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58: 46-55, jan. 1994.

STEVENSON, W. J. Estatística aplicada à administração. São Paulo: Habra, 1986.

SLATER, S. F.; NARVER J. C. Market orientation and learning organization. *Journal of Marketing*, 59: 63-74, jul. 1995.

SPROESSER, Renato Luiz - Medidas de Desempenho para a Indústria de Varejo de Alimentos. Dissertação de Mestrado em Agronegócios - Departamento de Economia e Administração –UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - Departamento de Economia e Administração.

SUPERHIPER. Ranking Abras 2008. São Paulo: Abras, 2008.

SUPERHIPER. Panorama SuperHiper 2008: análises e estatísticas. São Paulo: Abras, 2009.

WARREN, Kim. The dynamics of strategy. *Business Strategy Review*, 10, 3, pp 1 – 16, 1999.

WILLIAMS, Kathy. New developments in performance management. *Strategic Finance*. April, 2002.

WILKIE, W. L., MOORE, E. S. Marketing contributions to society. *Journal of Marketing*, v. 63, p. 198-218, 1999. Special issue.

WILDER, A. Mudanças no setor supermercadista e formação de associações de pequenos supermercados. 2003. 189 f. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

ZEITHAML, V.A.; BITNER, M.J. Marketing de serviços: a empresa com foco no Cliente. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, V., e BITNER, M. J. (2000). *Services marketing - integrating customer focus across the firm* (2a ed.). New York: Irwin McGraw-Hill.

ZEITHAML, V. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, v. 52, p. 2-22, July 1988.

ZWIEBACH, E. The happy happening: making shopping a snap, or at least ore pleasant, is the pursuit of a crowing number of savvy retailers. *Supermarket News*, v. 48, n. 19, May 2000.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO - PUCPR



Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Centro de Ciências Sociais Aplicadas

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Claudia Helena de Almeida, aluna regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Administração – Curso Mestrado – está realizando sua Dissertação de Mestrado que visa analisar as relações entre as variáveis de orientação para o mercado, ações de *servicescapes* e desempenho das empresas supermercadistas do estado do Paraná.

Gostaríamos de contar com sua colaboração para realização desta pesquisa. Neste sentido enviamos um questionário objetivo que visa mensurar aspectos relacionados com o tema de estudo. Salientamos que a sua colaboração no preenchimento e retorno do questionário é de extrema importância para a realização desta pesquisa. O questionário contém informações detalhadas quanto ao seu preenchimento e a forma de devolução do mesmo. Adiantamos que o referido questionário deverá ser preferencialmente respondido pelo gerente da empresa.

É importante frisar, ainda, que esta a pesquisa é de cunho eminentemente institucional e imparcial. Asseguramos que nenhuma das empresas envolvidas na pesquisa será identificada em qualquer momento, uma vez que o interesse da pesquisa está focado no setor (supermercados) como um todo, e não em empresas isoladamente.

Assim esperando sinceramente poder contar com sua participação em nossa pesquisa, antecipamos nossos agradecimentos.

Cordialmente,

Prof. Dr. Heitor Takashi Kato
Diretor do Programa de Pós-Graduação em Administração



Qualquer dúvida em relação à oficialidade deste estudo entrar em contato com a secretaria do Mestrado em Administração da PUC-PR através o e-mail ppad@pucpr.br ou através do telefone (41) 3271-1476.

APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO - APRAS



Curitiba, 15 de novembro de 2009.

Prezados Associados

A/C Sr. Gerente

A APRAS no intuito de acompanhar a evolução do setor supermercadista solicita ao associado à colaboração para realização no preenchimento da pesquisa em anexo.

Esta pesquisa está sendo realizada por Claudia Helena de Almeida, aluna regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Administração – a dissertação de mestrado visa analisar as relações entre as variáveis de orientação para o mercado, ações de *servicescapes* e desempenho das empresas supermercadistas do estado do Paraná.

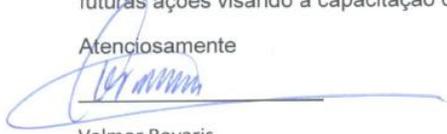
O objetivo desta pesquisa será analisar qual é a relação entre estes três itens:

1. Variáveis de orientação para o mercado: São ações que demonstram a preocupação dos gestores da empresa em planejar e organizar seus esforços para atender seus clientes.
2. Ações de *servicescapes*: neste item pretendemos observar qual o grau de direcionamento de esforços que as empresas supermercadistas empreendem na organização de seus espaços, como por exemplo, a área de recepção, caixas de atendimento, organização e localização de gôndolas, sinalização dos ambientes, escolha de cores para os espaços da loja, uniforme dos funcionários, etc. Visando atrair e reter seus clientes.
3. Desempenho das empresas supermercadistas: É uma medida que demonstra como uma empresa sabe utilizar de forma eficiente os seus recursos em sua modalidade de negócio e gerar rendimentos. Observamos que esta medida é subjetiva.

Desejamos observar se a escolha de um dos itens interfere no desenvolvimento dos demais itens.

A participação do associado permitirá o levantamento de informações que possibilitarão um melhor conhecimento do mercado e fornecerá subsídios para futuras ações visando à capacitação dos associados e seus funcionários.

Atenciosamente



Valmor Rovaris

Superintendente

APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE PESQUISA

BLOCO 1 – Orientação para o Mercado – Práticas adotadas pela empresa

Gostaríamos que o Sr(a). informasse alguns dados sobre as práticas administrativas adotadas em sua loja (ou rede de lojas). Marque a sua opinião nas próximas questões seguindo a seguinte escala:

1. Discordo totalmente. / 2. Discordo
3. Nem discordo, nem concordo. / 4. Concordo
5. Concordo totalmente.

a) Quanto a GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO.

1. Nesta empresa, nós nos reunimos com os clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços que eles necessitarão no futuro.	Discordo totalmente	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	Concordo totalmente	<input type="radio"/>	Não sei responder
2. Nesta empresa, nós próprios fazemos muita pesquisa de mercado.	Discordo totalmente	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	Concordo totalmente	<input type="radio"/>	Não sei responder
3. Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos (R).	Discordo totalmente	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	Concordo totalmente	<input type="radio"/>	Não sei responder
4. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços.	Discordo totalmente	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	Concordo totalmente	<input type="radio"/>	Não sei responder
5. Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação) (R).	Discordo totalmente	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	Concordo totalmente	<input type="radio"/>	Não sei responder
6. Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação, mudanças na economia) sobre nossos clientes.	Discordo totalmente	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	Concordo totalmente	<input type="radio"/>	Não sei responder

a) Quanto a DISSEMINAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO.

7. Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre para discutir tendências e desenvolvimento do mercado.	Discordo totalmente	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	Concordo totalmente	<input type="radio"/>	Não sei responder
8. O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.	Discordo totalmente	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	Concordo totalmente	<input type="radio"/>	Não sei responder
9. Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.	Discordo totalmente	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	Concordo totalmente	<input type="radio"/>	Não sei responder
10. Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.	Discordo totalmente	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	Concordo totalmente	<input type="radio"/>	Não sei responder
11. Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar os outros departamentos (R).	Discordo totalmente	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	Concordo totalmente	<input type="radio"/>	Não sei responder

C) Quanto à RESPOSTA AO MERCADO.

12. Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes (R).													
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	Concordo totalmente	<input type="radio"/>	Não sei responder
13. Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de nossos clientes por produtos ou serviços (R).													
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	Concordo totalmente	<input type="radio"/>	Não sei responder
14. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam.													
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	Concordo totalmente	<input type="radio"/>	Não sei responder
15. Diversos departamentos ou áreas de nossa empresa encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.													
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	Concordo totalmente	<input type="radio"/>	Não sei responder
16. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.													
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	Concordo totalmente	<input type="radio"/>	Não sei responder
17. As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas.													
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	Concordo totalmente	<input type="radio"/>	Não sei responder
18. As reclamações dos clientes "não têm ouvidos" nesta empresa (R).													
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	Concordo totalmente	<input type="radio"/>	Não sei responder
19. Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente não seríamos capazes de implementá-lo em tempo adequado (R).													
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	Concordo totalmente	<input type="radio"/>	Não sei responder
20. Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação.													
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	1	<input type="radio"/>	2	<input type="radio"/>	3	<input type="radio"/>	4	<input type="radio"/>	5	Concordo totalmente	<input type="radio"/>	Não sei responder

(R) indica escala invertida

BLOCO 2 – Desempenho de sua empresa em relação à concorrência

Avalie nesse bloco **sua opinião sobre o desempenho de sua loja nos últimos 12 meses em relação aos seus principais concorrentes dentro do seu principal ramo de atuação**. Utilize a escala de “**Extremamente Insatisfeito**” que os concorrentes (valor 1) a **Extremamente Satisfeito**” em relação aos os concorrentes (valor 5). Para situações intermediárias escolha, dentro da escala, alternativa que melhor caracterize a situação competitiva do período analisado. Salientamos, novamente, que não existe resposta certa ou errada. **Responda a todas as perguntas mesmo que você não tenha informações precisas sobre os concorrentes.**

1. Extremamente Insatisfeito / 2. Moderadamente insatisfeito
3. Nem insatisfeito, nem satisfeito. / 4. Moderadamente satisfeito.
5. Extremamente satisfeito.

a) Quanto ao desempenho do seu supermercado, qual o seu nível de satisfação em relação a:

1. Vendas por metro quadrado. Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
2. Venda média por funcionário. Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
3. Crescimento total das vendas. Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
4. Resultados obtidos na contenção de custos. Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
5. Capacidade de manter os clientes atuais. Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
6. Sucesso/performance global da loja (ou da rede de lojas) Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
7. Resultados obtidos com calendários promocionais/promoções. Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito

b) Quanto ao desempenho financeiro do supermercado, qual o seu nível de satisfação em relação a:

1. Capacidade de investimentos baseada nos lucros. Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
2. Fluxo de caixa Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
3. Lucratividade Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
4. Lucro líquido operacional Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
5. Retorno sobre os ativos Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
6. Retorno sobre o investimento. Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito

BLOCO 3 – Indicadores Servicescapes

Avalie nesse bloco **sua opinião sobre os indicadores de Servicescapes de sua loja**. Utilize a escala de **Extremamente insatisfeito** (valor 1) a **Extremamente satisfeito** (valor 5).

a) Indicadores das condições de ambiente.

1. A ventilação é suficiente e adequada para garantir o conforto térmico.						
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
2. Todos os ambientes possuem iluminação adequada a atividade desenvolvida.						
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
3. As luminárias são dotadas de sistema de proteção (contra queda / explosão) e em bom estado de conservação.						
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
4. Nossa loja possui som ambiente adequado ao nosso público alvo.						
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
5. Procuramos manter o ambiente aromatizado e inodoro.						
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
6. Os ambientes de nossa loja são pintados a partir de estudo de cores.						
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
7. Layout da sua loja (é claro, limpo, organizado, confortável, para que o cliente se sinta bem, localize o que precisa e não fique irritado)						
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito

b) Indicadores de espaço e função

1. Os equipamentos utilizados em nossa loja permitem a rapidez no caixa.						
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
2. Configuração do fluxo de serviço é de fácil compreensão						
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
3. Instalações de espera da loja são adequadas.						
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
4. O planejamento da circulação na loja proporciona um caminho para os clientes que os exponha ao máximo possível das mercadorias, disponibilizando todos os serviços necessários ao longo desse corredor na seqüência em que serão necessários.						
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
5. As instalações da área de compras (Gôndolas) estão dispostas de maneira que o cliente encontre facilidade e rapidez na busca dos itens que necessita.						
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
6. O sistema de informática utilizado pela sua loja ajuda a desenvolver os processos de organização e comunicação das informações.						
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
7. Existe programa de manutenção preventiva e calibração dos equipamentos (termômetros, balanças etc.).						
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito

Continuação. b

8.Os equipamentos para armazenamento sob temperatura controlada encontram-se em número suficiente para a conservação dos diversos tipos de produtos, em bom estado de funcionamento, conservação e em condições adequadas de higiene e organização.						
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremament e satisfeito
9.As temperaturas dos equipamentos são adequadas para a conservação de cada classe de alimento, monitoradas, registradas e arquivadas.						
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremament e satisfeito
10. Os equipamentos de exposição à venda apresentam temperatura adequada ao tipo de produto.						
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremament e satisfeito
11. Oferecemos estacionamentos adequados aos nossos clientes						
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremament e satisfeito

c) Indicadores de sinalização, símbolos e objetos

1.Os equipamentos utilizados em nossa loja permitem a rapidez no caixa. Pontos de entrada e saída claramente indicados com capacidades adequadas de <i>checkout</i> .						
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
2. A sua empresa utilização sinalização direcional que colabora no fluxo de funcionários, visitantes e prestadores de serviço nas dependências da empresa.						
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
3.A sinalização interna de sua loja ajuda aqueles que dela necessitam permitindo a localização de setores dentro do ambiente.						
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
4. A fachada de sua loja possui sinalização exterior (luminosos e placas) que a transforma em referência formal nas regiões onde se encontram.						
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
5.Utilizamos Logotipo da nossa empresa para caracterizar nossa comunicação visual.						
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
6.Nossa empresa utiliza material promocional (tablóides, panfletos, mala direta...) personalizados e buscamos transmitir características como organização e transparência da empresa.						
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
7. As sacolas de compra de nossa empresa são personalizadas e contém o logotipo.						
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
8. Nossos funcionários usam uniformes contendo o logotipo da nossa empresa.						
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito
9. Nossos funcionários utilizam equipamentos de proteção – EPI's						
Extremamente insatisfeito	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	Extremamente satisfeito

BLOCO 4 – Dados de Caracterização

1 - Número de lojas (1 ou mais em caso de rede): _____

2 - Total de área de vendas da(s) loja(s): _____ m²

3 - Número total de funcionários em tempo integral da(s) loja(s): _____ funcionários

4 - Idade da empresa (em anos): _____ anos

5 - Cargo que o Sr(a). ocupa na empresa: _____

6 – Nome da empresa: _____

7 – Telefone para contato: _____

8 – Nome da cidade sede: - _____

9 – E-mail dos gerentes: _____