

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**

LUIZ ANTÔNIO DE CARVALHO GODINHO

O GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS PERCEBIDO PELO CLIENTE

Um estudo em uma rede de supermercados de Belo Horizonte

BELOHORIZONTE

2016

LUIZ ANTÔNIO DE CARVALHO GODINHO

O GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS PERCEBIDO PELO CLIENTE

Um estudo em uma rede de supermercados de Belo Horizonte

Tese Apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Feral de Minas Gerais, como requisito à obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Marketing e Estratégia

Orientadora: Dra. Marlusa Sevilha Gosling

**Belo Horizonte
2016**

Ficha Catalográfica

G585g
2016

Godinho, Luiz Antônio de Carvalho.
O gerenciamento por categorias percebido pelo cliente
[manuscrito] : um estudo em uma rede de supermercados de Belo
Horizonte / Luiz Antônio de Carvalho Godinho. – 2016.
219 f.: il., gráfs. e tabs.

Orientadora: Marlusa Sevilha Gosling.
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais,
Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia (f. 190-205).

1. Marketing de relacionamento – Teses. 2. Supermercados –
Belo Horizonte – Administração – Teses. 3. Administração –
Teses. I. Gosling, Marlusa Sevilha. II. Universidade Federal de
Minas Gerais. Centro de Pós-graduação e Pesquisas em
Administração. III. Título.

CDD: 658.89

Elaborada pela Biblioteca da FACE/UFMG – NMM056/2016



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor LUIZ ANTÔNIO DE CARVALHO GODINHO, REGISTRO N° 166/2016. No dia 24 de maio de 2016, às 14:30 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 20 de abril de 2016, para julgar o trabalho final intitulado "O Gerenciamento por Categorias Percebido: um estudo em uma rede de supermercados de Belo Horizonte", requisito para a obtenção do Grau de Doutor em Administração, linha de pesquisa: Mercadologia e Administração Estratégica. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, Prof. Dr. Marlusa de Sevilha Gosling, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 24 de maio de 2016.

NOMES

ASSINATURAS

Prof^a. Dr^a. Marlusa de Sevilha Gosling
 ORIENTADORA (CEPEAD/UFMG)

Prof^a. Dr^a. Juliana Maria Magalhães Christino
 (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Noel Torres Júnior
 (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Plínio Rafael Reis Monteiro
 (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Humberto Elias Garcia Lopes
 (PUC/MINAS)

Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita
 (Universidade FUMEC)

*“Você nunca sabe que resultados virão da sua ação.
Mas se você não fizer nada, não existirão resultados”*

Mahatma Gandhi

AGRADECIMENTOS

Enfim, próximo do fim. E não poderia deixar de citar aqui aqueles que direta ou indiretamente me ajudaram a ultrapassar mais essa barreira em minha vida acadêmica e profissional.

Em primeiríssimo lugar, agradeço à minha família. À Marisa, minha esposa, pelo apoio incondicional para que eu concluísse o doutorado. Sem sua paciência e ajuda nos momentos mais difíceis, creio que esse trabalho não teria findado. À Júlia e ao Rodrigo, meus filhos, que simplesmente com sua presença tornaram mais leves as horas dedicadas à conclusão deste trabalho.

Ao meu pai e à minha mãe, que sempre estiveram ao meu lado, dando suporte incondicional nessa minha jornada.

À Zefina e ao Marcios, que cederam sua casa para que os grupos de discussão pudessem ser realizados.

Agradeço à Professora Marlusa, pela orientação acertado desta pesquisa.

Minha gratidão à Gisele, companheira do Neechim, pela amizade, parceria, aprendizado e, principalmente, paciência que teve comigo nesses anos de convivência. Valeu, Gi!

Aos colegas do doutorado, turma de 2012, pelos momentos que passamos juntos, especialmente durante as aulas de Estudos Organizacionais.

Ao professor Carrieri, pela excelente ajuda na fase qualitativa desta pesquisa.

Ao Professor Plínio, meu co-orientador, pelas contribuições durante o desenvolvimento dessa pesquisa.

Aos professores e profissionais que responderam à entrevista por e-mail. Vocês foram os nove dentre cinquenta e sete que acreditaram no meu trabalho e contribuíram sobremaneira para a sua conclusão.

A todos que dispensaram parte de seu tempo durante as compras de supermercado para responder ao meu questionário. Muito obrigado!

Meu agradecimento ao Marcos Paulo, que coordenou a aplicação do questionário nas duas lojas da rede pesquisada.

À Maida, Gerente de Marketing do Supermercado N, que tornou possível a aplicação dos questionários em suas lojas.

Aos funcionários da UFMG pelo apoio durante essa caminhada.

Por fim, mas não menos importante, deixo meus sinceros agradecimentos aos participantes das entrevistas e dos grupos de discussão: Maria Eugênia, Eduardo Cirino, Eduardo França, Heloísa Murta, Cecília, Letícia, Paulo, Iracema, Maria Emília, Fernanda, Mário, Maria Josefina, Márcia, Flávia Mansur, Marisa, Maria de Lourdes, Neuza Maria, Gabriela, Flávia de Souza, Ana Lúcia, Robson, Hélio, Frederico, Mantovani, Bruce e Alexandre. Tenham consciência de que, sem vocês, essa tese não teria saído!

RESUMO

O setor supermercadista, apesar da crise econômica pela qual passa o país, ainda representa 5,4% do PIB brasileiro (ABRAS, 2016), possuindo inúmeros *players* dos mais variados portes e que vêm investindo regularmente em ações não só para se desvencilharem dos problemas econômicos do país, mas também para se destacarem em seus respectivos mercados. Uma das ações implementadas pelo setor é o Gerenciamento por Categorias (GC), ferramenta de gestão relacionada ao sortimento eficiente de produtos, um dos pilares do ECR (*Efficient Consumer Response*) que tem por base entregar produtos aos clientes no tempo, disponibilidade e local certos (ECR, 2007). Porém, não se observou na literatura pertinente uma escala desenvolvida para mensurar o GC de forma mais ampla. Além disso, o GC é uma forma de se aumentar a percepção de *valor* por parte dos clientes dos estabelecimentos que o implementam CDR (2014), destacando essas empresas em seus mercados de atuação. O objetivo geral deste trabalho foi examinar as relações existentes entre *gerenciamento por categoria percebido* pelo cliente, *reputação de marca*, *valor percebido* e *confiança* de forma que fomentem e expliquem a *satisfação*, o *comprometimento* e a *lealdade* dos clientes de um supermercado de BH. Para se alcançar esse fim, em primeiro lugar levantou-se se GC poderia ser percebido pelos clientes (*Gerenciamento por Categorias Percebido – GCP*) como um construto multidimensional. Posteriormente, elaborou-se uma escala de medição para o gerenciamento por categorias percebido pelo cliente. Em terceiro lugar, as escalas dos outros construtos envolvidos na pesquisa foram adequadas para a realidade dos consumidores do supermercado pesquisado; depois, foi verificada a relação de *GCP* com *valor percebido* pelos clientes a partir de uma perspectiva do marketing de relacionamento e, por fim, testou-se e se validou o modelo aqui proposto. Para as etapas qualitativas foram realizadas pesquisas bibliográficas na literatura pertinente, bem como um painel *on-line* com especialistas, entrevistas em profundidade com clientes das lojas, além de dois grupos de discussão. Ao final de cada grupo de discussão foi implementado o que aqui se chamou de Quadro Valor de Face (QVF). Em todas as etapas da fase qualitativa, os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo. Para a fase quantitativa, foi efetuado um *survey* com clientes do supermercado supracitado. Os dados quantitativos foram analisados com base na Modelagem por Equações Estruturais, por meio da técnica *Partial Least Squares* (PLS). As duas fases foram interdependentes, sendo que a etapa qualitativa contribuiu fortemente para o estágio quantitativo. Após as análises dos dados, confirmaram-se todas as hipóteses de pesquisa, com destaque para a forte influência que *GCP* possui sobre *valor percebido* pelo cliente. Além disso, ressalta-se a criação de uma escala para medição de *GCP* como construto multidimensional. Também se evidenciaram novos indicadores de *comprometimento*, além dos já tradicionalmente abordados pela escala de Morgan e Hunt (1994). Uma característica do setor apontado pela pesquisa foi o baixo *comprometimento* dos clientes com o supermercado pesquisado. Verificou-se a necessidade do estudo de mercado para cada loja que pretenda implementar o GC, a fim de se segmentar corretamente seu público-alvo. Finalmente, como os gestores de supermercados precisam implementar o GC de forma correta, foi constatada a importância da escala para mensurar o *GCP* como ferramenta de auxílio à tomada de decisão, uma vez que ele gera *valor* para os clientes. Recomendações gerenciais também foram feitas com o intuito de tornar o GC um diferencial para quem o utiliza.

Palavras-chave: Gerenciamento por Categoria Percebido, Valor Percebido, Marketing de Relacionamento, Modelagem por Equações Estruturais, *Partial Least Square* (PLS).

ABSTRACT

The supermarket sector, despite the economic crisis now facing the country still represents 5,4% of Brazilian GDP (ABRAS, 2016). The industry has been investing regularly into shares not only to disentangle the economic problems of the country, but also to excel in their respective markets. One of the actions implemented by the sector is the Category Management (CM), a tool related to the efficient assortment of products, one of the ECR (Efficient Consumer Response) pillars which is based on delivering products to customers on time, availability and exact location (ECR, 2007). However, it was not observed in the literature a scale which has been developed to measure the CM more broadly. In addition, the CM is a way to increase the value perception by customers of the establishments that implement it (CDR, 2014), highlighting those companies in their markets. The aim of this study was to examine the relationship between category management perceived by the customer, brand reputation, perceived value and confidence in order to foment and explain satisfaction, commitment and loyalty of customers of supermarket chain stores in Belo Horizonte. To achieve this end, first of all it was been studied if CM could be perceived by customers (Perceived Category Management – PCM) as a multidimensional construct. Later, it was elaborated a measuring scale for category management perceived by the customer. Third, the scales of other constructs involved in the research were adequate to the reality of the researched supermarket consumers; then the PCM relationship with perceived value by customers from a perspective of relationship marketing has been verified and, finally, was tested and validated the model proposed herein. For the qualitative steps were carried out bibliographic research in the literature and an on-line panel with experts, interview with customers of the stores, and two focus groups. At the end of each focus group was implemented what here was called Frame Face Value (FFV). At all stages of the qualitative research, the data were analyzed using content analysis. For the quantitative stage, a survey was conducted with the aforementioned supermarket customers. Quantitative data were analyzed based on modeling for structural equation, through the Partial Least Squares technique (PLS). The two phases were interdependent, and the qualitative part strongly contributed to the quantitative stage. After data analysis, all the research hypotheses were confirmed, highlighting the strong influence that PCM has on perceived value by the customer. Furthermore, it emphasizes the creation of a scale for measuring PCM as multidimensional construct. It was also evidenced commitment new indicators, in addition to those traditionally covered by the scale Morgan and Hunt (1994). An industry characteristic pointed out by the survey was the low commitment of customers with the researched supermarket. It was verified the need of market research for each store that want to implement the CM in order to properly target the audience. Finally, as supermarket managers need to implement the CM correctly, it was found the importance of scale to measure the PCM as a tool to aid decision-making, since it creates value for its customers. Management recommendations were also made in order to make the CM a differential for companies.

Key-words: Perceived Category Management, Perceived Value, Relationship Marketing, Structural Equation Modeling, Partial Least Square (PLS).

Lista de Quadros

Quadro 1 – Estudos sobre GC.....	15
Quadro 2 – Quadro teórico das relações entre os construtos.....	67
Quadro 3 – Hipóteses de pesquisa.....	69
Quadro 4 – Origem das escalas a serem adaptadas.....	77
Quadro 5 – Métodos e Técnicas de Pesquisa.....	81
Quadro 6 – Caracterização dos especialistas entrevistados.....	82
Quadro 7 – Perfil dos clientes entrevistados.....	82
Quadro 8 – Perfil dos participantes dos grupos de discussão.....	83
Quadro 9 – Embasamento teórico das variáveis de <i>GCP</i>	84
Quadro 10 – QVF Masculino.....	123
Quadro 11 – QVF Feminino.....	126
Quadro 12 – Instrumento de coleta de dados final.....	128
Quadro 13 – Diretrizes de escolha - Formativo ou Reflexivo.....	145
Quadro 14 – Motivo da escolha (Formativo ou Reflexivo).....	147
Quadro 15 – Fatores de <i>GCP</i>	153
Quadro 16 – Avaliação das hipóteses.....	170

Lista de Figuras

Figura 1 – Metodologia do gerenciamento por categorias.....	32
Figura 2 – Modelo a ser testado.....	49
Figura 3 – Validade convergente de <i>Reputação de Marca</i>	132
Figura 4 – Validade convergente de <i>Confiança</i>	132
Figura 5: Modelo estrutural final da pesquisa.....	164

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Normalidade.....	139
Tabela 2 – Análise descritiva das variáveis do modelo.....	142
Tabela 3 – Análise Fatorial Exploratória para <i>GCP</i>	149
Tabela 4 – Análise Fatorial Exploratória para os outros construtos.....	152
Tabela 5 – AVE e Confiabilidade composta.....	152
Tabela 6 – <i>Outer loadings</i>	152
Tabela 7 – Raiz quadrada da AVE dos construtos.....	153
Tabela 8 – Critério Fornell-Lacker.....	154
Tabela 9 – Cargas cruzadas.....	155
Tabela 10 – <i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i> (HTMT).....	156
Tabela 11 – Validade convergente.....	157
Tabela 12 – Colinearidade entre os indicadores.....	158
Tabela 13 – Significância e relevância dos construtos.....	160
Tabela 14 – Colinearidade.....	163
Tabela 15 – Coeficientes de caminho.....	164
Tabela 16 – Efeitos totais dos construtos formativos.....	165
Tabela 17 – Pesos externos das variáveis.....	166
Tabela 18 – Valor t.....	167
Tabela 19 – Coeficiente de determinação.....	140
Tabela 20 – Efeito f^2	168
Tabela 21 – Efeito Q^2	169
Tabela 22 – Efeito q^2	142

Lista de Abreviaturas e Siglas

AFE – Análise Fatorial Exploratória
AVE – Variância Média Extraída
ECR – *Efficient Consumer Response*
EDI – *Electronic Data Interchange*
GC – Gerenciamento por Categorias
GCP – Gerenciamento por Categorias Percebido
PLS – *Patial Least Square*
QVF – Quadro Valor de Face
SCM – *Supply Chain Management*
VIF – Fator de Inflação da Variância

Sumário

1. Introdução	14
1.1 Tema de pesquisa	14
1.2 Justificativa.....	18
1.3 Problema de pesquisa.....	20
1.4 Estrutura da tese	21
2. Objetivos da Pesquisa	23
3. Referencial teórico	24
3.1 O Gerenciamento por Categorias	24
3.2 O GC e o Marketing de Relacionamento	38
3.3 Os construtos da pesquisa	45
3.3.1 <i>Reputação de marca</i>	46
3.3.2 <i>Valor percebido</i>	50
3.3.3 <i>Confiança</i>	53
3.3.4 <i>Satisfação</i>	57
3.3.5 <i>Comprometimento</i>	60
3.3.6 <i>Lealdade</i>	63
4. Modelo e Hipóteses de Pesquisa.....	69
5. Metodologia	70
5.1 Paradigma de Pesquisa.....	70
5.2 Unidades de Análise e Elementos de Observação	70
5.3 Etapa Qualitativa.....	71
5.3.1 Operacionalização de <i>GCP</i>	71
5.3.1.1 Painel <i>on-line</i> com especialistas.....	72
5.3.1.2 Entrevistas em profundidade.....	73
5.3.2 Adequação das questões dos outros construtos do modelo de pesquisa	73
5.3.2.1 Grupos de foco	74
5.3.2.2 Quadro Valor de Face (QVF).....	74
5.3.3 Análise de conteúdo	75
5.4 Etapa Quantitativa.....	78
6. Análise e discussão dos resultados	82
6.1 Análise qualitativa.....	82
6.1.1 Caracterização do perfil dos entrevistados.....	82
6.1.2 Geração dos itens de <i>GCP</i>	83
6.1.3 Análise dos grupos de discussão	104
6.1.4 Análise do QVF.....	123
6.1.5 Aprofundando o tema GC	131
6.2 Análise quantitativa.....	136
6.2.1 Caracterização da amostra.....	136
6.2.2 Preparação dos dados	139
6.2.2.1 Dados ausentes e <i>outliers</i>	139
6.2.2.2 Normalidade, linearidade e multicolinearidade	140
6.2.2.3 Análise descritiva.....	143
6.2.3 Verificação dos construtos – Formativos e Reflexivos.....	146
6.2.4 Análise Fatorial Exploratória	149
6.2.5 Avaliação do Modelo de Mensuração Reflexiva	155
6.2.6 Avaliação do Modelo de Mensuração Formativo	161
6.2.7 Avaliação do Modelo Estrutural	166
7. Conclusão.....	180
7.1 Contribuições acadêmicas.....	180

7.2 Contribuições gerenciais	184
7.3 Sugestões para novas pesquisas	186
7.4 Limitações da pesquisa.....	187
REFERÊNCIAS	189
APÊNDICE A – E-mail enviado aos especialistas	205
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com clientes do supermercado.....	206
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista dos grupos de discussão.....	207
APÊNDICE D – Questionário antes do pré-teste.....	208
APÊNDICE E – Questionário final aplicado aos clientes do Supermercado N.....	211
APÊNDICE F – Escalas originais.....	215

1. Introdução

1.1 Tema de pesquisa

O setor supermercadista possui grande importância na economia brasileira, sendo responsável por 5,4% do PIB nacional (ABRAS, 2016). Mesmo no atual cenário de crise, o segmento registrou faturamento de R\$ 315,8 bilhões em 2015, um crescimento nominal de 7,1% na comparação com 2014, sendo responsável por mais de 80% do abastecimento de alimentos, bebidas, itens de higiene, limpeza e beleza do país (ABRAS, 2016). Ainda que em tempos de crise, esse faturamento reflete o investimento que as empresas supermercadistas têm realizado em modelos de gestão de desempenho e de atendimento ao consumidor, buscando diferenciar-se da concorrência em aspectos como preço, atmosfera de loja, publicidade, funcionários, entre outros, que influenciam a imagem da organização. Dentre esses aspectos, o ponto-de-venda possui uma especial importância, sendo essencial à utilização de métodos que facilitem a tomada de decisão do cliente durante a realização das compras nos supermercados, uma vez que é no ponto de venda que 80% das decisões de compra são tomadas (MILAN; De TONI, 2012).

Buscando valorizar o ponto-de-venda e melhorar a eficiência das lojas, a indústria e o varejo, no início da década de 1990, realizaram significativo investimento de recursos para desenvolver o processo de Gerenciamento por Categorias (GC) (DHAR; HOCH; KUMARC, 2001). De acordo com a associação ECR BRASIL (*Efficient Consumer Response* – Resposta Eficiente ao Consumidor), “o GC é a porta de entrada ou a resposta que distribuidores e fornecedores precisavam para entender exatamente o que o consumidor (...) quer e qual a melhor maneira de entregar-lhe isso” (ECR BRASIL, 1998a, p. 30). O GC é uma mudança cultural, considerado um processo de negócios que possibilita a gestão da organização pensar e agir com foco no consumidor (PARENTE, 2014; TOALDO; ABEL SOBRINHO; CAMARGO, 2010).

O termo GC surgiu em 1987 quando algumas empresas, como Procter & Gamble e Coca-Cola, começaram a substituir o modo de gestão por “marcas” para gestão por “categorias”, visando aperfeiçoar o *mix* de produtos (MARQUES; ALCÂNTARA, 2004). Neste processo, produtos individuais de vários fornecedores são agrupados em categorias, que passam a ser gerenciadas como unidades estratégicas de negócios (ECR BRASIL, 1998a). De acordo com

a ECR BRASIL (2007, p. 11), uma categoria é “um grupo de produtos que os consumidores percebem como inter-relacionados e/ou substituíveis entre si na *satisfação* de suas necessidades, resultando no conjunto de produtos que deverão compor um espaço de venda”. Segundo Parente (2014, p. 230), o GC pode então ser definido como “o processo de administrar categorias [de produtos] como unidades estratégicas de negócio, visando obter não só uma melhor *satisfação* do consumidor, mas também melhores indicadores de desempenho e lucratividade”. Essa definição é corroborada pelo ECR BRASIL (1998b), que o apresenta como um processo varejista/fornecedor que consiste em gerenciar as categorias (de produtos e/ou serviços) como unidades estratégicas de negócios; seu fim é produzir resultados comerciais melhorados por meio da concentração de esforços em entregar maior *valor* ao consumidor.

De acordo com Dhar, Hock e Kumarc (2001), apesar de muitas das ideias descritas no GC já serem conhecidas há anos, a sua estruturação e divulgação aconteceram apenas a partir da década de 1990. Como o setor supermercadista é um dos maiores participantes de venda do varejo no mundo (STECANELLA, 2013), além de ser esperada a sua aplicação, constata-se que o GC realizado em colaboração entre o fornecedor e o varejo já é uma realidade para as maiores redes de supermercado do mundo (MILAN, 2011). Dessa forma, o GC despertou interesse não só no mercado, mas também no meio acadêmico, como pode ser visto nos estudos apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Estudos sobre GC

(continua)

Abordagem dos estudos sobre GC	Setor estudado	Autores
Fatores que afetam o desempenho de categorias a partir do relacionamento entre supermercado e seus fornecedores	Setor supermercadista	Gruen e Shah (2000)
Performance de categorias a partir da análise do gerenciamento de categorias presentes no portfólio dos supermercados	Setor supermercadista	Dhar, Hock e Kumarc (2001)
Processo de implementação do GC e resultados dessas iniciativas	Setor supermercadista	Arkader e Ferreira (2004)
GC como ferramenta que otimiza a eficiência na gestão da cadeia de suprimentos	Pequenos e médios supermercados	Marques e Alcântara (2004)
Estudo do controle que o fabricante pode ter sobre o gerenciamento de categorias de seus distribuidores	Varejo de bens de consumo	Lindblom e Olkkonen (2006)
GC como fator de redução de custos e diferenciação	Setor supermercadista	Morgan, Kaleka e Gooner (2007)

(conclusão)

Abordagem dos estudos sobre GC	Setor estudado	Autores
Uso do GC como parte integrante do planejamento de loja	Pequenos supermercados	Guissoni, Consoli e Castro (2010)
O processo de GC em pequenos e grandes supermercados a partir da relação com fornecedores	Setor supermercadista	Rocha e Quintão (2012)
Sortimento integrado e os sistemas de suporte à decisão para o planejamento do espaço de gôndola	Setor supermercadista	Hubner e Kuhn (2012)
GC com foco no sortimento de produtos para aumentar a percepção de <i>valor</i> e a <i>lealdade</i> de clientes	Setor supermercadista	Bauer, Kotouc e Rudolph (2012)
Uso do GC para aumentar a lucratividade, melhorar a competitividade e proteger a loja de novos entrantes	Varejo de vinhos	Sinha, Sahgal e Mathur (2013)
Verificação do esforço de implantação do GC em supermercados de bairro	Pequenos supermercados	Guissoni, Consoli e Rodrigues (2013)
Estudo da percepção de <i>valor</i> pelo cliente em lojas que implementaram o GC	Drogarias	CDR (2014)
GC como influenciador da experiência de compras e do aumento do fluxo de clientes	Drogarias	CDR (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

O GC vem sendo proposto no contexto do varejo de supermercados como uma alternativa para o aumento da eficiência e da rentabilidade para as empresas a partir de uma visão de longo prazo, com foco na *lealdade* dos clientes finais por meio da geração de *valor* para estes (BAUER; KOTOUC; RUDOLPH, 2012). Para que isso ocorra, a filosofia do marketing de relacionamento se apresenta como uma forma de fortalecer o relacionamento entre os parceiros de troca (MORGAN; HUNT, 1994). Embora seja difícil traçar uma definição precisa sobre o que constitui um relacionamento, pode-se ao menos encará-lo como uma série de interações inter-relacionadas entre duas ou mais partes (FOURNIER, 1998). Assim, o estudo dos relacionamentos, no contexto de consumo ou fora dele, requer a análise não apenas das características das partes neles envolvidas, mas também das características das interações que elas concretizam (ANDERSON, 1994).

Entre as diversas pesquisas relacionadas às interações sociais e relacionamentos, a abordagem psicológica desenvolvida por Wish (1976) e Wish, Deutsch e Kaplan (1976) proporcionou uma das primeiras avaliações empíricas acerca das propriedades de alguns relacionamentos estabelecidos no cotidiano: por exemplo, pai-filho e marido-esposa. Tais autores identificaram

quatro dimensões caracterizadoras das relações interpessoais: simetria-assimetria de poder – os papéis desempenhados por cada indivíduo podem ser encarados como sendo iguais ou desiguais, dominantes ou submissos; valência – a relação pode ser enquadrada em um contínuo que vai de cooperativa e amigável à competitiva e hostil; intensidade – reflete a frequência das interações e o *comprometimento* das partes para a manutenção da relação; e orientação – as relações podem ocorrer de maneira mais informal e socioemocional ou de maneira mais formal e racional. Desde então, várias propriedades dos relacionamentos (reciprocidade, equidade, etc.) desenvolvidas pela Psicologia Social têm sido utilizadas na tentativa de compreender como as pessoas percebem um relacionamento de consumo (FOURNIER, 1998; GUMMESSON, 2002; BARNES, 2002; HEFFETZ, 2012).

Como a base dos estudos sobre marketing de relacionamento são esses relacionamentos de consumo (HENNIG-THURAU; GWINNER; GREMLER, 2002), a literatura de marketing de relacionamento ao longo do tempo concentrou esforços na compreensão do papel de alguns construtos que reforçam tais relacionamentos. Mais especificamente para este trabalho, destacam-se a *reputação de marca* (GANESAN, 1994; ALSOP, 2004; CARMELI, 2004; KLAUS; MAKLAN, 2013; KAUR; SOCH, 2013), o *valor percebido* (CRONIN Jr., BRADY; HULT, 2000; SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011), a *satisfação* (HENNIG-THURAU; GWINNER; GREMLER, 2002; OLIVER, 2010; BUI; KRISHEN; BATES, 2011; HULTMAN *et al*, 2015), a *confiança* (MORGAN; HUNT, 1994; SHEPPARD; SHERMAN, 1998; WU; WENG; HUANG, 2012; MARTINS, 2013), o *comprometimento* (MORGAN; HUNT, 1994; GOSLING; GONÇALVES, 2002; WU; WENG; HUANG, 2012) e a *lealdade* (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996; OLIVER, 1999; RUST; ZEITHAML; LEMON, 2000; OLIVER, 2010; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011).

Em um desses estudos abordando vários construtos e seus papéis no relacionamento, na tentativa de caracterização das diferenças das relações diádicas estabelecidas entre empresa-empresa, empresa-cliente e indivíduo-indivíduo, Iacobucci e Ostrom (1996) adaptam pela primeira vez os trabalhos de Wish (1976) e Wish, Deutsch e Kaplan (1976) para o contexto de consumo e discutem o impacto de cada forma de relação na natureza dos relacionamentos vivenciados em seus contextos específicos. Assim, a natureza da relação diádica empresa-cliente foi considerada intermediária em relação à natureza dos relacionamentos empresa-

empresa e indivíduo-indivíduo, pois apresentou características pertencentes a ambos (IACOBUCCI; OSTROM, 1996).

Verificou-se que, de um modo geral, a percepção de que existe um relacionamento próximo entre o cliente e uma grande empresa de produtos de consumo tende a ocorrer de forma reduzida – embora não seja impossível, conforme afirmam Parvatiyar e Sheth (2000) e Barnes (2002). Normalmente, de acordo com Souza Neto e Mello (2009), tal vínculo é percebido por boa parte dos consumidores como focado no aspecto puramente transacional, enquanto a relação com uma pequena empresa tende a ser caracterizada pela informalidade e uma proximidade maior entre as partes (DOMINGUES; GOUVEA, 2012).

Segundo Iacobucci e Ostrom (1996), um aspecto interessante no relacionamento empresa-cliente é justamente a sua similaridade com a relação indivíduo-indivíduo. No contexto de serviços, pode-se perceber que tal característica se torna muito mais saliente, pois o cliente, como ocorre na implantação do GC, em alguma extensão participa do processo de produção de serviços (GRÖNROOS, 2000).

1.2 Justificativa

Apesar do que foi apresentado acima, O GC pode se tornar complexo ao exigir estruturas e processos específicos, além da necessidade de mudanças culturais e o estabelecimento de valores compatíveis, *confiança* e compromisso mútuos e cooperação entre as partes (ECR BRASIL, 2007). Ou seja, não é simplesmente uma questão operacional, que dependa somente da implantação de um *software* específico. Talvez não se efetive, em determinados casos, o GC em seus estágios mais elaborados, ou não se aplique para todas as relações existentes entre fornecedores e varejistas, uma vez que engajar-se em uma parceria implica na dependência entre as partes, sob uma perspectiva de longo prazo, com a necessidade de investimentos, compartilhamento de informações e adoção de ações que visem o aumento da performance conjunta (MILAN, 2011).

Como o GC é uma ação mais operacional que estratégica, esse trabalho visa trabalhar o GC em um âmbito mais relacional, o que amplia o escopo desse estudo para o marketing de relacionamento, tentando abordar a prática do GC com a intenção de se melhorar o relacionamento entre supermercado e seus clientes. No intuito de agregar *valor* às ofertas e

atender de forma mais efetiva às necessidades e desejos dos clientes finais (BAUER; KOTOUC; RUDOLPH, 2012), o que, por sua vez, permite aumentar a lucratividade e a rentabilidade de supermercadistas, o GC depende da construção, manutenção e ampliação de relacionamentos entre os parceiros de troca (GUISSONI; CONSOLI; CASTRO, 2010). O marketing de relacionamento assume então um papel alternativo para o enriquecimento desses relacionamentos entre as partes envolvidas na implantação do GC, ou seja, fornecedores, varejistas, e principalmente os clientes finais, que são os responsáveis diretos pelo sucesso ou fracasso dessa estratégia.

Como colocado anteriormente, vários autores (ECR BRASIL, 1998b; ECR CRASIL, 2007; BAUER; KOTOUC; RUDOLPH, 2012; CDR, 2014) atestam que o GC é um influenciador da percepção de *valor* do cliente quando este está efetuando suas compras em um estabelecimento onde o GC esteja implementado. Além disso, esse aumento na percepção de *valor* por parte do cliente influencia diretamente no fortalecimento do seu relacionamento com a empresa (CDR, 2014). O estudo afirma ainda que os gestores devem se esforçar, por meio da implantação do GC, para mostrar ao cliente o que está além do preço. Dessa forma, verifica-se a necessidade de se estudar a relação entre GC e *valor percebido* no contexto supermercadista.

Como o GC pode ser então um gerador de *valor* para o cliente de supermercados, torna-se imprescindível estudar o GC no âmbito do marketing de relacionamento, pesquisando não somente a relação entre GC e *valor percebido*, mas também as outras relações entre os construtos supracitados (*reputação de marca, valor percebido, confiança, satisfação, comprometimento e lealdade*) que compõem as hipóteses do modelo proposto para essa pesquisa, apresentado mais adiante no capítulo 4. Passa a ser interessante verificar assim se o vínculo existente entre clientes e empresas no setor supermercadista é realmente caracterizado mais pelo seu aspecto transacional que relacional, como afirmam Dwivedi *et al* (2012) e Kitapci *et al* (2013).

Outro ponto que este trabalho aborda é a possibilidade de percepção do GC por parte dos clientes de supermercados. Muitos dos estudos que discutem o GC o tratam de forma desmembrada por categoria, ou seja, as pesquisas tomam por base duas ou três categorias de produtos e não todas as categorias presentes em um supermercado (MARQUES; ALCÂNTARA, 2004; ARKADER; FERREIRA, 2004; DOMINGUES, 2008; ROCHA;

TOALDO; ABEL SOBRINHO; CAMARGO, 2010; QUINTÃO, 2012). Tais estudos não consideram casos em que o GC é aplicado em toda a loja, não levando em conta a influência mais ampla que o GC pode ter na percepção do consumidor no interior do estabelecimento. Dessa forma, este trabalho também visa um aprofundamento sobre o GC a ponto de estudá-lo como um construto percebido pelos clientes, ou um *Gerenciamento por Categorias Percebido (GCP)*.

Por fim, para se verificar a possibilidade de o GC ser percebido pelos clientes, esse estudo se propõe a apresentar uma escala para mensurar *GCP* não somente no supermercado objeto desse estudo, mas em qualquer estabelecimento que se utilize do GC. Isso se dá pelo fato de não se ter na literatura um instrumento de coleta de dados que mesure a percepção do cliente final em relação ao GC implementado em um determinado estabelecimento.

1.3 Problema de pesquisa

Segundo ABRAS (2016), apesar do faturamento do setor ter crescido de 2014 para 2015, os supermercados vêm enfrentando um cenário econômico não muito favorável, se comparado a anos anteriores. Esse quadro pode ser visto pela queda de 1,61% nas vendas de fevereiro comparadas com janeiro desse ano, e de 0,36% no acumulado dos dois primeiros meses de 2016 na comparação com o mesmo período do ano passado (ABRAS, 2016). Diante dessa situação, o setor supermercadista tem ampliado esforços a fim de melhorar sua competitividade em um setor onde, além de passar por um momento difícil em termos de venda, tradicionalmente a maioria dos clientes escolhe o local de suas compras com base principalmente em preço (GUISSONI; CONSOLI; RODRIGUES, 2013), o que aumenta a pressão sobre as margens de lucros das empresas.

Frente a essa conjuntura, o GC se apresenta como fator estratégico para que os supermercados ampliem sua capacidade de competição. Estudar o GC, mais especificamente o *GCP*, passa a ser fundamental para os gestores de categorias de supermercados, uma vez que uma das formas de se ampliar a capacidade competitiva das empresas é por meio da geração de *valor* para o cliente, o que pode melhorar o relacionamento com os consumidores finais (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011).

Compreender o *GCP* também é relevante para pesquisadores que têm como objetivo entender a dinâmica do setor supermercadista, mais especificamente daquelas empresas que se utilizam do GC como estratégia para estreitar o relacionamento com seus clientes finais (DOMINGUES; GOUVÊA, 2012; CDR; 2014, 2015). Faz-se necessária a compreensão do *GCP* no contexto do marketing de relacionamento em um setor tradicionalmente focado em transações e não em relações (DWIVEDI *et al*, 2012; KITAPCI *et al*, 2013). Assim, é importante entender como o *GCP* pode estar associado aos construtos propostos para essa pesquisa.

Diante disso, o trabalho pretende então responder à seguinte questão problema: Que relações existem entre o *gerenciamento por categoria percebido* pelo cliente, *reputação de marca*, *valor percebido* e *confiança* que fomentem e expliquem a *satisfação*, o *comprometimento* e a *lealdade* dos clientes?

1.4 Estrutura da tese

Este trabalho encontra-se estruturado em mais seis capítulos, além dessa Introdução. O Capítulo 2 apresenta os objetivos geral e específicos da tese. O Capítulo 3 traz o referencial teórico no qual o estudo foi embasado. Neste capítulo, em primeiro lugar se abordam os conceitos de GC e como ele vem sendo estudado atualmente. Faz-se também uma breve apresentação dos conceitos de *Supply Chain Management* e *Efficient Consumer Response*, já que o GC é oriundo dessas duas estratégias de gestão.

Logo em seguida, elabora-se um levantamento sobre o marketing de relacionamento como pano de fundo para a aplicação do GC. Ainda nesta parte são apresentados os conceitos de marketing de relacionamento e recentes estudos na área, além de trabalhos que tratam o GC sob uma perspectiva de construção e manutenção de relacionamentos. Nessa parte também são apresentados estudos sobre a aplicação do marketing de relacionamento no setor supermercadista, mais especificamente aqueles cujos assuntos abordam os construtos trabalhados nesta pesquisa.

Ainda no capítulo 3, também são apresentados os construtos debatidos na tese (*reputação de marca*, *valor percebido*, *confiança*, *comprometimento* e *lealdade*). É abordado um breve histórico de cada construto, sua definição, como são discutidos em pesquisas cujo foco é a

construção e manutenção de relacionamentos duradouros, bem como a justificativa da relação na qual o construto aparece no modelo de pesquisa.

O Capítulo 4 apresenta o modelo e as hipóteses de pesquisa, retratando as relações entre os construtos considerados para essa tese. No Capítulo 5 tem-se a metodologia utilizada. Apresentam-se o paradigma considerado nessa pesquisa a partir dos estudos de Burrell e Morgan (1979), as unidades de análise e de observação, além da explicação dos procedimentos das etapas qualitativa e quantitativa da pesquisa.

A análise e a discussão dos resultados estão no Capítulo 6. Este capítulo está separado entre as etapas qualitativa e quantitativa. Na etapa qualitativa são caracterizados os entrevistados, descrito o processo de pesquisa e demonstrado como se deu a geração dos itens da escala de mensuração de *GCP* e dos outros construtos utilizada na pesquisa de campo. Também na análise dos dados da fase qualitativa se fez um aprofundamento sobre o tema GC. Na etapa quantitativa, além da caracterização da amostra, é apresentada toda a preparação dos dados da pesquisa. Também é verificado se os construtos são formativos ou reflexivos e, ademais, se efetua a avaliação dos modelos de mensuração e estrutural propostos.

No Capítulo 7 são apresentadas as conclusões do trabalho, demonstrando as contribuições acadêmicas, gerenciais, bem como as sugestões para novas pesquisas e as limitações dessa pesquisa.

2. Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral deste trabalho é examinar as relações existentes entre *gerenciamento por categoria percebido* pelo cliente, *reputação de marca*, *valor percebido* e *confiança* de forma que fomentem e expliquem a *satisfação*, o *comprometimento* e a *lealdade* dos clientes de um supermercado de BH.

O intuito da pesquisa é investigar *GCP* como antecedente de *valor percebido*, além de se estudar *reputação de marca*, *valor percebido* e *confiança* como antecedentes de *satisfação* e *comprometimento* e estes últimos como antecedentes de *lealdade*.

Os objetivos específicos seriam:

- a. Operacionalizar *Gerenciamento por Categorias Percebido (GCP)*;
- b. Identificar se *GCP* é ou não composto por dimensões (construto multidimensional);
- c. Verificar a influência de *GCP* sobre *valor percebido* pelo cliente;
- d. Verificar a influência de *reputação de marca* sobre *satisfação*;
- e. Verificar a influência de *reputação de marca* sobre *comprometimento*;
- f. Verificar a influência de *valor percebido* sobre *satisfação*;
- g. Verificar a influência de *valor percebido* sobre *comprometimento*;
- h. Verificar a influência de *confiança* sobre *satisfação*;
- i. Verificar a influência de *confiança* sobre *comprometimento*;
- j. Verificar a influência de *satisfação* sobre *lealdade*;
- k. Verificar a influência de *comprometimento* sobre *lealdade*;
- l. Adequar as escalas dos construtos envolvidos na pesquisa à realidade dos consumidores finais de supermercados;
- m. Avaliar o grau de confiabilidade das escalas propostas;
- n. Testar e validar o modelo proposto.

3. Referencial teórico

3.1 O Gerenciamento por Categorias

Para Marques e Alcântara (2004), à medida que os mercados evoluem, os ciclos de vida dos produtos diminuem e, conseqüentemente, a concorrência se intensifica, havendo a necessidade da elevação dos custos para se manter um bom nível de serviço ao consumidor, pela disponibilização dos produtos no tempo e lugar exatos. Esses fatores têm obrigado os membros dos sistemas de distribuição a procurarem estabelecer padrões de relacionamento mais cooperativos a fim de atender à demanda de seus clientes finais (GUISSONI; CONSOLI; RODRIGUES, 2013).

A partir do momento em que os supermercados passam a utilizar as informações coletadas em seus terminais de pontos de vendas e repassam essas informações a seus fornecedores, percebem oportunidades de agregar *valor* a partir de um maior e mais adequado sortimento de produtos e serviços (MARQUES; ALCÂNTARA, 2004). Observa-se, então, uma crescente preocupação dos gestores em adotar novas posturas ao valorizar a aplicação da ciência e da tecnologia nos negócios, assim como da qualidade da informação, da gestão mais cooperativa e da coordenação nos processos de produção, distribuição, circulação e consumo de mercadorias (ARKADER; FERREIRA, 2004).

A partir dessa necessidade dos gestores, surge o *Efficient Consumer Response* (ECR), fundamentado em quatro pilares estratégicos de negócios (Sortimento Eficiente, Promoção Eficiente, Reposição Eficiente e Introdução Eficiente de Novos Produtos) (ECR BRASIL, 1998a). De acordo com o ECR Brasil (2007, p. 12), o ECR

visa melhorar a eficiência da cadeia de suprimentos por meio da padronização e racionalização dos processos, obtendo com isso a redução do tempo de entrega dos produtos adquiridos, a gestão das categorias de produto, o controle da demanda dos produtos com a automação do sistema de venda, bem como tornar mais ágil a troca de informações entre os supermercadistas e seus fornecedores.

Como uma das ferramentas do ECR, mais especificamente relacionada à estratégia de Sortimento Eficiente, o GC pode proporcionar uma adequada combinação de produtos na loja, um aumento do giro dos produtos e da rentabilidade das categorias, bem como uma visão mais completa sobre o perfil e os hábitos de compra dos consumidores (MARQUES;

ALCÂNTARA, 2004). Esses resultados são fundamentais para o processo de diferenciação e posicionamento competitivo no mercado. Para tanto, a implantação do GC exige alto grau de parceria entre fornecedores e varejistas, envolvendo tecnologia de informação e, principalmente, uma mudança de comportamento das empresas varejistas (HAN; YE; CHEN, 2014).

Embora o GC possa oferecer atrativas oportunidades de negócio, ainda é pequena a compreensão de como o cliente percebe o GC dentro do estabelecimento onde ele está implementado. Além disso, existe também uma falta de conhecimento a respeito de seu processo de implementação por parte de empresas supermercadistas em geral, sendo ela aplicada mais amplamente em grandes redes (GUISSONI; CONSOLI; RODRIGUES, 2013).

É válido ressaltar que os programas conjuntos de ação cooperativa entre o supermercado e os seus fornecedores devem ser a base para um sistema eficiente de abastecimento integrado, que consiga reduzir os custos logísticos e aperfeiçoar o serviço oferecido ao cliente final (ROCHA; QUINTÃO, 2012; DOMINGUES; GOUVÊA, 2012) fazendo com que todos os relacionamentos presentes na cadeia sejam ressaltados e fortalecidos. Assim, não se pode abordar o assunto ECR, sem antes mencionar rapidamente o que seja e como funciona uma cadeia de suprimentos.

Supply Chain Management (SCM) ou Gestão da Cadeia de Suprimentos

Ballou (2006, p. 27) define cadeia de suprimentos como “um conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoque, custos etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, os quais agregam *valor* ao consumidor final”. Segundo Figueiredo e Zambom (1998), todos os elementos ou os níveis de uma cadeia executam funções importantes, cujos respectivos desempenhos determinam, de forma interdependente, o desempenho do sistema como um todo. Ballou (2006) e Chopra e Meindl (2011) lembram ainda que a gestão da rede de organizações (considerando o fluxo de produtos e informações) pode se relacionar na direção dos fornecedores (montante) e dos clientes (jusante), como de fato ocorre na implantação e gestão do GC. A gestão deste conjunto de atividades é o *Supply Chain Management (SCM)* ou Gestão da Cadeia de Suprimentos.

O conceito de cadeia de suprimento visa então à eficiência de todos os elos da cadeia, através da sincronização de todas as atividades anteriormente citadas, de forma a reduzir custos, minimizar ciclos e, principalmente, maximizar o *valor percebido* pelo cliente final (CHOPRA; MEINDL, 2011). Esta sincronização entre fluxo físico de produtos e fluxo de informações sobre necessidades do mercado passa a ser, talvez, o grande desafio dos gestores (MARQUES; ALCÂNTARA, 2004).

Este desafio da coordenação entre os fluxos de produtos e informação já havia sido considerado por Wood Jr. e Zuffo (1998) quando os autores estudaram a administração logística no contexto das mudanças organizacionais, enfatizando a metodologia da gestão da cadeia de suprimentos. O trabalho apontava como solução que os acordos entre fornecedores e distribuidores devem ter um caráter de longo prazo, facilitando as negociações, as promoções, reforçando o relacionamento de parceria dos membros da cadeia de suprimentos, ajudando nesta movimentação de produtos e informações.

Domingues e Gouvêa (2012), ao estudarem as relações entre fornecedores e varejistas no setor supermercadista, destacam essa difícil questão da conciliação de interesses entre as partes envolvidas na cadeia que, por vezes, são heterogêneos. Como o encadeamento de empresas – conforme o conceito de SCM – envolve as atividades logísticas internas e externas às organizações, desde os fornecedores até o cliente final (BALLOU, 2006), as diferenças de estratégias e metas de cada uma destas empresas devem ser consideradas, permanecendo, contudo, uma percepção crítica para o seu sucesso que é o foco no consumidor final (MARQUES; ALCÂNTARA, 2004).

Essa busca pelo melhor atendimento ao cliente final pode ser vista como uma tentativa para prover maior *valor agregado* aos clientes. Esse movimento tem transformado o setor supermercadista e modificado suas formas de competição, principalmente sob três aspectos:

- Ganhos de produtividade – o uso das tecnologias de informação e comunicação eleva o grau de conhecimento do negócio e, por conseguinte, torna mais confiável o controle sobre as operações comerciais. Além disso, a integração pelas comunicações e a implantação de processos e sistemas padronizados dentro da empresa e entre empresas, via Redes Locais, Intranet, EDI (*Electronic Data Interchange*) e Internet, proporcionam a redução de custos

com a supressão de erros e da duplicação de pedidos e cobranças, racionalizando os processos (NONATO, 2010; TOALDO; ABEL SOBRINHO; CAMARGO, 2010);

- Relacionamento entre a empresa e fornecedor – as grandes cadeias de supermercados já há algum tempo tem modificado a forma de distribuição de mercadorias na sociedade. Hoje, a tendência é que a cadeia de distribuição coloque à disposição informações periódicas que confirmem aos fabricantes dos produtos maior facilidade de produzir aquilo que o consumidor espera encontrar nas lojas (DOMINGUES; GOUVÊA, 2012);

- Relacionamento entre a empresa e consumidor final – as informações dos consumidores quanto às suas necessidades e preferências, coletadas por meio da informatização dos estabelecimentos, trazem para os supermercadistas a oportunidade de conhecimento de seus usuários. Com isso, tanto os supermercados quanto seus fornecedores ganham, agradando o cliente com um serviço adequado, focando a distribuição nos produtos mais solicitados e identificando novas demandas a serem desenvolvidas (ROCHA; QUINTÃO, 2012).

Assim, para que seja possível gerenciar as empresas sob essa nova perspectiva, surgiram várias práticas e ferramentas que visam, sobretudo, a obtenção de uma maior sinergia na gestão da cadeia produtiva, proporcionando a obtenção de maiores vantagens competitivas aos seus participantes. Para tanto, é fundamental que as unidades de negócio participantes da cadeia apresentem um alinhamento das metas do negócio, ao longo de toda a cadeia, de maneira consistente e integrada (KING; PHUMPIU, 1996). Os autores, ao estudarem o setor supermercadista com ênfase na gestão da cadeia de suprimentos alimentícios, afirmam que a análise da competitividade da cadeia de valor é um conceito fundamental na iniciativa do ECR, sendo este uma forma de se implementar a gestão da cadeia de suprimentos.

Efficient Consumer Response (ECR) ou Resposta Eficiente ao Consumidor

De acordo com King e Phumpiu (1996), durante as décadas de 1970 e 1980 nos EUA, avanços nas tecnologias da informação deram início a mudanças estruturais na gestão da cadeia de suprimentos alimentícios. Duas delas foram a introdução da tecnologia de escaneamento e dos códigos uniformes de produtos. Em termos de loja, essas inovações trouxeram grandes mudanças para os processos de pedidos, possibilitando a introdução do EDI (*Electronic Data Interchange*) entre varejistas e fabricantes. Ao mesmo tempo, surgiram

mecanismos que possibilitavam o compartilhamento de dados via *scanner* que passaram a fornecer às empresas que faziam parte da cadeia de suprimentos alimentícios dados mais precisos sobre toda a movimentação de produtos pela cadeia (KING; PHUMPIU, 1996). Para os autores, foi possível então agendar a produção e gerenciar estoques de maneira mais eficiente e com menores custos, além de melhorar a qualidade da análise das preferências dos consumidores. Tais avanços também aperfeiçoaram a capacidade de armazenagem e logística das empresas, diminuindo o tempo entre o recebimento do pedido e sua entrega.

No Brasil, várias fusões e aquisições ocorreram acentuadamente na década de 90 e nos anos 2000 aumentando o poder de grandes redes varejistas. Muitos estabelecimentos de pequeno e médio porte formaram associações ou parcerias para equilibrar a relação com seus fornecedores e elevar o padrão de atendimento aos clientes. De acordo com Santos e Gimenez (1999) e Parente (2014), o impacto dessas mudanças foi fortalecido em função da grande heterogeneidade do setor e da atuação regional dos varejistas, por se tratarem, em sua maioria, de empresas familiares, e pela diversidade nos padrões de gestão.

Na mesma direção o varejo de autosserviço evoluiu, principalmente pela terceirização de determinadas atividades, formação de parcerias, melhoria na gestão de estoques e nos níveis de compras. No entanto, ainda encontrava diversos desafios, tais como a necessidade de modificações de comportamento e de melhoria nos processos de gestão, bem como investimentos em tecnologia e em suas instalações, como demonstrado no trabalho de Nonato (2010) sobre o relacionamento entre fornecedores e varejistas.

Diante dessas constantes mudanças do setor varejista, o ECR surgiu nos Estados Unidos em 1992, elaborado a partir de estudos encomendados por associações supermercadistas e que criticava a estrutura de distribuição vigente na época (COUGHLAN *et al.*, 2002). Foi um marco divisor na área de distribuição e logística, pois se propunha a fornecer o que é desejado pelo consumidor final, sem desperdícios. Havia assim uma necessidade de mudanças estruturais nas organizações. O ECR era visto assim como uma filosofia que permitia a criação de um sistema eficiente, tendo em vista uma maior integração entre fornecedores e varejistas, otimizando seus processos e maximizando a *satisfação* dos clientes (ECR BRASIL, 1998a; 1998b; 2001; 2007). De uma forma mais completa, o ECR pode ser definido como

uma estratégia em que o varejista, o distribuidor e o fornecedor trabalham muito próximos para eliminar custos excedentes da cadeia de abastecimento e melhor servir ao consumidor final. Por meio do foco de integrar os processos logísticos e comerciais ao longo de toda a cadeia de suprimento, em vez da eficiência individual das partes, pode-se obter benefícios significativos quanto à diminuição dos custos operacionais e administrativos, redução dos níveis e dos custos de manutenção dos estoques, otimização da produção, incremento em vendas e melhorias na relação indústria/varejo (ECR BRASIL, 1998a, p. 13).

Sob uma perspectiva de longo prazo, a implantação do ECR basicamente compreendia três estágios (ECR BRASIL, 1998a). O primeiro estágio era a otimização dos processos internos da empresa; em seguida, no segundo estágio, implementava-se a otimização das transações externas (com os parceiros); por fim, no último estágio, a integração total da cadeia do ECR (parceria total). Com base nestes três estágios, verificava-se que o ECR era um programa complexo, relacionado a questões que eram, além de técnicas, culturais.

O que se percebe atualmente é que a complexidade de implantação do ECR ainda persiste (MARTENS; DOOLEY, 2010), e o respeito a esses três estágios se coloca como premissa para o sucesso do ECR. Ao estudarem o aperfeiçoamento operacional e financeiro de empresas do setor supermercadista a partir da implantação do ECR, os autores afirmam que para se alcançar desempenho superior, é necessário melhorar os processos internos da empresa e a parceria com fornecedores com o intuito de fazer toda a cadeia de suprimentos funcionar de forma mais eficiente para conseguir atender as necessidades dos clientes.

O ECR também propõe outros quatro pilares estratégicos apresentados por King e Phumpiu (1996) que emergem como fundamentais para o seu sucesso. São eles a reposição eficiente de produtos, o sortimento eficiente de produtos, a promoção eficiente de produtos e a introdução eficiente de novos produtos. Tais pilares se mantêm como a sustentação do ECR, sendo demonstrados seus resultados com sua implantação em vários estudos, como atestam os trabalhos de Marques e Alcântara (2004) e de Martens e Dooley (2010) no setor supermercadista, onde os autores demonstram que a implantação e correto acompanhamento desses princípios pode melhorar a qualidade do serviço, além do desempenho financeiro e operacional da empresa.

Outros estudos demonstraram que outras variáveis também precisam ser levadas em consideração para o êxito de uma estratégia de ECR. Além dos quatro princípios propostos por King e Phumpiu (1996), o ECR tem ainda como alicerce para seu correto funcionamento a

informação integrada, o estabelecimento e a manutenção de parcerias comerciais e a filosofia *just-in-time*, que demandam eficiência, agilidade e compromisso entre as partes (MARQUES; DI SERIO, 2000). A qualidade desse relacionamento se reflete em decisões compartilhadas entre os parceiros no que tange a preço, propaganda, alocações de espaço, promoções, *mix* de produtos e prestação de serviços (NONATO, 2010). A tecnologia também é outro ponto crucial para o bom funcionamento do ECR e pode ser representada pela adoção de EDI, reposicionamento baseado em *scanners* e o uso de planogramas¹ para alocação de espaço nas gôndolas (DOMINGUES; GOUVEA, 2012).

Além destas ações, há a necessidade que outras sejam adotadas, como é o caso da reposição contínua, o *crossdocking* (recebimento de produtos em depósitos ou centros de distribuição, os quais não são armazenados, mas preparados para envio aos pontos de venda), o gerenciamento baseado em atividades e o gerenciamento por categorias (ROCHA; QUINTÃO, 2012).

Desta forma, o verdadeiro objetivo do ECR é a criação de um sistema eficaz, no qual distribuidores e fornecedores trabalhem em conjunto como aliados comerciais, produzindo um fluxo contínuo de produtos adequado ao consumo, tendo como base a tecnologia de informação, a fim de maximizar a *satisfação* do consumidor e minimizar custos e inventário. Para tanto, essa iniciativa ainda hoje está baseada na união dos quatro processos que fluem no canal de suprimento inteiro apresentados por King e Phumpiu (1996).

Tomando como base o segundo pilar destes autores, surge o GC, ou a gestão mais voltada para o sortimento eficiente de produtos no interior da loja. Segundo ECR (2007, p. 18)

a gestão do sortimento eficiente de produtos é o ato de otimizar os estoques e espaços da loja na interface com o consumidor, ou seja, estabelecer o *mix* ideal de produtos que satisfaça as necessidades do conjunto de clientes de determinada loja, obtendo, com isso, aumento no volume de vendas, na rentabilidade e no giro dos estoques.

O tópico a seguir não só detalha o GC, mas apresenta a possibilidade de o GC ser percebido pelo cliente.

¹ Planogramas são representações gráficas dos espaços de gôndola para itens individuais, que compõe uma categoria inteira ou seção de loja (ECR, 1998a).

Gerenciamento por Categorias Percebido pelo Cliente

O GC, dentre as técnicas que compõem o ECR, é aquela mais relacionada à demanda (LARENTIS; SLONGO; MILAN, 2006). Assim, o GC representa um componente essencial para o sucesso do ECR, possibilitando que varejistas e fornecedores atuem na mesma direção, ou seja, voltados à redução de custos, à maximização de ações mercadológicas conjuntas, como, por exemplo, o *merchandising*, com foco no consumidor final (ECR BRASIL, 1998a; 1998b; 2007). De certa forma, como dito anteriormente, é uma mudança cultural. De “vender para” para “vender por meio de”, o que exige uma relação comercial de longo prazo (GRÖNROOS, 2000; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011).

Dentre as decisões operacionais pertinentes à atividade varejista, como *layout*, ambientação e exposição dos produtos de uma forma que agrade os clientes, as relacionadas à disposição dos produtos nas gôndolas são fundamentais, como apontado por Toaldo, Abel Sobrinho e Camargo (2010) em uma pesquisa que demonstra a importância do *layout* no desempenho das empresas supermercadistas. Hubner e Kuhn (2012), ao estudarem o sortimento integrado de produtos e o planejamento do espaço de gôndola, também afirmam que, frente às limitações de espaço interno, o arranjo encontrado para a distribuição dos produtos nas gôndolas não somente vai influenciar diretamente as vendas de cada loja, como também pode significar um componente importante da estrutura de custos do supermercado.

Por outro lado, ao estudarem os problemas inerentes à composição do sortimento de produtos de supermercados, Dass e Khumar (2012) dizem é crescente a necessidade de personalização dos serviços do varejo, ou seja, o consumidor exige um sortimento adequado de produtos e um atendimento cada vez mais direto. Dentro deste contexto, tem-se a prática do GC, que é considerado um dos elementos centrais da estratégia de ECR proposta por King e Phumpiu (1996), aquela relacionada ao sortimento eficiente de loja. Desse modo, o GC serve para ajudar os varejistas a definir e operar um *mix* de produtos e/ou serviços mais adequados, a preços justos, com promoções mais assertivas, no tempo, disponibilidade e local certos (GRUEN; SHAH, 2000; HUBNER; KUHN, 2012).

O GC então, assim como o ECR, exige alto grau de entendimento mútuo, compartilhamento de informações e cooperação entre fornecedor e varejista. Segundo ECR Brasil (2007), o GC está fundamentado em seis componentes-chave:

1. **Cartões de Metas:** São ferramentas para definir, medir e monitorar o desempenho da categoria em relação aos objetivos estabelecidos. Abrangem medidas de desempenho internas e externas;
2. **Informática:** O GC está baseado no uso intensivo de tecnologia da informação visando o apoio às decisões, o planejamento, análise e controle de desempenho da categoria;
3. **Capacidade da Organização:** A capacidade organizacional é ponto chave para a implementação do GC, pois define as funções dos gestores das categorias e o entrelaçamento destes no organograma da empresa. Para isso, é importante que haja o envolvimento da alta direção, a clara definição de responsabilidades, o conhecimento do GC pelos envolvidos no processo, a estrutura organizacional com apoio para as análises de dados, a orientação para resultados e o desenvolvimento e treinamento intensivo de pessoal;
4. **Parceria:** O GC está baseado em forte e efetiva parceria entre o varejista e fornecedores. Alguns varejistas, geralmente aqueles com maior dificuldade em implantar o GC, obtêm apoio de um fornecedor para ajudá-lo a gerenciar uma categoria. Conhecido como capitão da categoria, esse fornecedor compõe uma aliança com o varejista para ajudá-lo a obter informações sobre o consumidor e o mercado, visando melhorar o desempenho e o lucro potencial da categoria;
5. **Estratégia:** Com pensamento estratégico, a empresa deve buscar uma orientação de esforços para oferecer *valor* aos consumidores, conseguir o *comprometimento* da alta direção, realizar o gerenciamento das categorias como unidades estratégicas de negócios e a estabelecer uma estratégia de marketing, abastecimento e relacionamento com o fornecedor;
6. **Processo:** O processo de negócios do GC é um conjunto estruturado de atividades em etapas, projetado para o desenvolvimento e implementação de um plano de negócios de uma categoria. A metodologia completa utilizada para implantação do plano está baseada em oito etapas, conforme mostra a Figura 1.

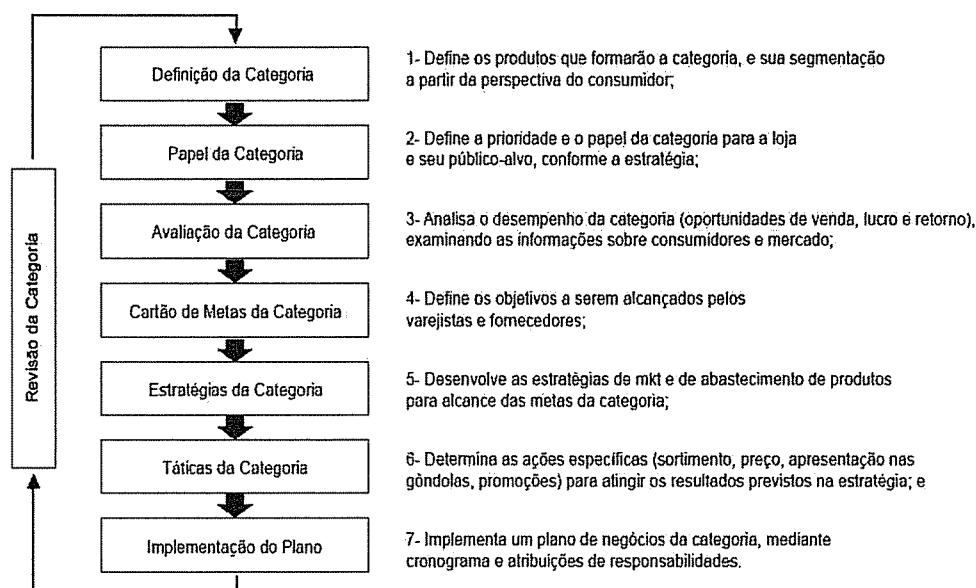


Figura 1: Metodologia do gerenciamento por categoria
 Fonte: ECR Brasil (1998a, p. 49)

Ressalta-se que não é necessário o cumprimento desses oito passos para realização de um processo de GC – O ECR Brasil (2007) aponta uma metodologia simplificada para a implantação do GC, abordando quatro etapas (avaliação, recomendação, implementação e monitoramento da categoria) – pois a realidade organizacional é diferente para cada empresa envolvida, mas é importante avaliar o nível de profundidade, investimento e tempo que são as variáveis do processo. Além disso, como a realização de processos de GC entre parceiros comerciais é uma decisão estratégica, é necessário que mudanças nas atitudes de trabalho aconteçam, começando com a comunicação entre os parceiros, preparação de toda a equipe, disponibilidade de informações sobre dados de venda e mercado, receptividade a sugestões e críticas, bem como a *confiança* no processo e no parceiro (ECR BRASIL, 2001). Por fim, uma estrutura de GC dentro do varejo permite trabalho mais focado e dispersão de energia menor (se há, por exemplo, algum problema de vencimento de produtos, é mais ágil desenvolver uma ação específica), o que também pode significar maior número de profissionais gerenciando a mesma área física, porém com foco diferenciado (em categorias, subcategorias e segmentos diferentes) (ECR BRASIL, 2007).

Desta forma, para garantir a consolidação do GC, algumas premissas importantes devem ser estabelecidas. De acordo com Domingues e Gouvêa (2012), há a necessidade de se criar um

forte *comprometimento* do primeiro nível das empresas envolvidas na implantação do GC, assim como a criação de um relacionamento de *confiança* e transparência entre as partes. Também é necessária a definição de uma liderança do processo de implantação e gestão do GC, bem como a definição de uma equipe de trabalho multifuncional de todas as áreas envolvidas no projeto. Os autores ainda afirmam que deve ser estabelecida uma intensa troca de dados e informações entre as empresas participantes, investindo em pesquisa com o consumidor e tecnologia de informação. Por último, deve-se adequar um plano de gerenciamento conforme a realidade de cada loja. Com essas ações, a implementação do GC pode ser feita de maneira a reduzir problemas futuros, como possíveis conflitos entre os participantes do processo (DOMINGUES; GOUVEA, 2012).

Com a implantação do GC, passa a ser observado o desenvolvimento de um relacionamento mais cooperativo e estratégico entre as empresas, com o surgimento de benefícios para as partes (ECR BRASIL, 2007). O primeiro deles é o retorno mais eficiente nas ações promocionais por meio de um calendário mais eficiente e adequado à realidade do supermercado e do consumidor. Domingues e Gouvea (2012) atestam esse benefício demonstrando em seu estudo no setor supermercadista que o GC se preocupa com a frequência das promoções e o retorno em vendas que ela pode gerar.

O segundo benefício proposto por ECR Brasil (2007) é o aumento da *satisfação* do consumidor pela oferta de um *mix* mais adequado de produtos e de preço. Beneke, Cumming e Jolly (2013), ao pesquisarem a influência do número de itens de uma categoria na satisfação do consumidor, apresentam esse benefício quando apontam que a redução dos itens de uma categoria pode aumentar a *satisfação* do cliente, principalmente no caso de categorias onde o cliente não possui muito conhecimento para tomar uma decisão de compra.

O terceiro benefício é a maior facilidade de compra através de um melhor *layout* da loja e da gôndola (ECR, 2007). Bauer, Kotouc e Rudolph (2012) afirmam que um bom sortimento de produtos juntamente com seu bom arranjo nas gôndolas pode mesmo gerar *lealdade* nos clientes por meio da melhora da percepção de *valor* (*good value for Money*, segundo os autores) que o cliente passa a ter daquele estabelecimento. O último benefício apresentado por ECR Brasil (2007) é o incremento nas vendas, bem como aumento de rentabilidade da categoria. Isso é evidenciado nos estudos de Guissoni, Consoli e Rodrigues (2013) que

apontam a melhoria financeira e operacional de supermercados de bairro quando estes decidem pela implementação do GC.

Observa-se, então, que esse processo de implantação do GC enfatiza a geração efetiva da demanda nos pontos de venda, trabalhando decisões que agregam *valor* ao consumidor, possibilitando um maior consumo de produtos e uma melhor análise da cadeia de suprimento quanto ao serviço logístico necessário e o custo de abastecimento. Dessa forma, a intenção é aumentar a lucratividade de todos os participantes da cadeia (MARQUES; ALCÂNTARA, 2004).

Entretanto, é preciso ressaltar algumas dificuldades para a implementação do GC, que devem ser avaliadas e discutidas previamente para minimizar seus impactos. Esses obstáculos geralmente acontecem quando a gerência sênior não está comprometida com o gerenciamento da categoria, colocando em xeque sua implementação, uma vez que não há suporte da alta gerência para as decisões que precisam ser tomadas pelos gestores da categoria de maneira mais autônoma (MARQUES; ALCÂNTARA, 2004). Os autores também afirmam que os planos da categoria podem não ser executados pelas operações nos programas de estoque, levando a “buracos” nas gôndolas e, conseqüentemente, menor satisfação do cliente. Outro problema é que critérios de avaliação e compensação do gestor da categoria não refletem nas metas da categoria, comprometendo o desempenho financeiro da categoria (TOALDO; ABEL SOBRINHO; CAMARGO, 2010). Os autores também alertam que há a necessidade de se revisar os planos da categoria com certa frequência e, quando isso não ocorre, a resposta às mudanças do mercado consumidor pode ficar comprometida.

Nonato (2010) aponta que, mesmo nos dias atuais, não são todos os varejistas que conhecem o comportamento, percepção e necessidades de seus consumidores, fazendo com que seja necessário um investimento em ferramentas de pesquisa, ação fora das possibilidades orçamentárias de muitos supermercados, principalmente pequenos e médios. A principal consequência desse problema é que o varejista não tem dados necessários para o gerenciamento de suas categorias. Uma última dificuldade encontrada por Toaldo, Abel Sobrinho e Camargo (2010) diz respeito às metas financeiras da categoria, que muitas vezes não correspondem com as oportunidades descobertas durante o seu gerenciamento. Todas essas dificuldades podem levar ao comprometimento da rentabilidade não somente das categorias, mas do estabelecimento como um todo.

Os varejistas também costumam ser menos crentes nos benefícios e vantagens decorrentes do processo de GC, pois temem que as empresas fornecedoras utilizem informações para benefício próprio em detrimento do comum, o que gera pouco *comprometimento* por parte das pessoas envolvidas, muitas vezes levando a conflitos dentro da cadeia (NONATO, 2010). Domingues e Gouvêa (2012) apontam ainda como problema na implantação do GC o fato de que as maiores redes de supermercados possuem muitas categorias a ser gerenciadas, o que faz com que o GC não seja aplicado a toda gama de produtos por eles comercializados.

O que se pode perceber pelos estudos supracitados é que o marketing de relacionamento seria então uma forma de potencializar o GC em gerar ganhos não só para fabricantes e varejistas, mas também para os consumidores finais (LARENTIS; SLONGO; MILAN, 2006). Estes ganhos para os consumidores finais podem ser descritos como a forma de fazer com que os clientes enxerguem mais benefícios do que custos (*valor*) ao comprarem em um lugar onde o GC estiver implantado (CDR, 2014). O GC estaria então gerando mais *valor* para o cliente, uma vez que compensaria comprar em estabelecimentos que utilizem a prática do GC. Segundo Guissoni, Consoli e Rodrigues (2013), a prática do GC pode gerar mais *valor* para os clientes uma vez que ele encontraria os produtos que procura, sem gastar muito tempo durante seu processo de compra e a um preço justo. Reforçando a questão do preço justo, Grace (2015) lembra que, dentro da geração de *valor* para o cliente, uma precificação errada pode afastar o público daquela empresa, ainda que as outras premissas do GC estejam bem implementadas.

Para os supermercadistas, o GC passa a ser apontado como uma estratégia que proporciona a *lealdade* de seus consumidores com a criação de *valor* para os mesmos e um diferencial em relação à concorrência (BAUER; KOTOUC; RUDOLPH, 2012). Os autores afirmam que essa *lealdade* é alcançada quando os gestores conseguem oferecer uma oferta de *valor* melhor pelo que se está pagando, uma melhor qualidade dos produtos oferecidos, uma maior variedade dos mesmos e melhor apresentação dos produtos da categoria na gôndola. Assim a *lealdade* é alcançada, já que o GC consegue obter excelente composição das diversas categorias de produto da loja e de produtos dentro da categoria, além de uma visão mais completa sobre o perfil e os hábitos de compra dos consumidores a fim de oferecer-lhes mais *valor* (CDR, 2014).

Logo, a questão abordada nessa pesquisa é se GC pode ser percebido pelo cliente de uma forma geral e se esse GC percebido consegue influenciar o relacionamento entre clientes e supermercado. Para implementar o GC as empresas precisam gerenciar o sortimento ideal de produtos de uma categoria (BAUER; KOTOUC; RUDOLPH, 2012), qual a variedade de marcas aquela categoria deve ter (ECR, 2007), como aloca-los nas gôndolas (BAUER; KOTOUC; RUDOLPH, 2012), como aloca-los no interior do supermercado (DOMINGUES; GOUVEA, 2012), qual o preço correto para os produtos (GRACE, 2015), além do tipo e frequência das ações de marketing (MILAN, 2011).

A partir desse escopo gerencial, pode-se admitir que o cliente será impactado por todas essas ações, uma vez que todos os autores acima abordaram como o GC pode gerar *valor* par o cliente e, até mesmo, influenciar na sua *lealdade* com a empresa (BAUER; KOTOUC; RUDOLPH, 2012; CDR, 2014). O consumidor então irá perceber o GC, não de forma direta, uma vez que o cliente não conhece o conceito – como se verá mais adiante – mas indiretamente pela sua percepção sobre as ações mencionadas anteriormente que devem ser implementadas.

Como se vê, há forte base teórica para se supor que o GC consegue ser percebido pelo cliente e que pode ser mensurado indiretamente, tornando-se um construto. Hair *et al* (2014a, p. 543) afirmam que

um construto é um conceito não observável, ou latente, que o pesquisador pode definir em termos conceituais, mas não pode ser mensurado diretamente, isto é, os respondentes de uma pesquisa sobre aquele conceito não conseguem articular uma resposta simples que irá fornecer uma medida total e perfeita daquele conceito. (...) Um construto não pode ser medido direta e perfeitamente, mas deve ser aproximadamente mensurado por múltiplos indicadores.

Ainda segundo Hair *et al* (2014a), dependendo do número de indicadores que compõem um construto, este pode ser constituído por dimensões. Essas dimensões serão definidas pelos seus respectivos indicadores e o construto será então definido por aquelas dimensões. Os autores afirmam que a existência dessas dimensões decorre da concepção usada na definição semântica ou operacional do construto. Como visto, GC é definido como “o processo de administrar categorias [de produtos] como unidades estratégicas de negócio” (PARENTE, 2014, p. 230). A administração dessas categorias passa pelos vários aspectos demonstrados acima, o que pode indicar que GC é composto então por mais de uma dimensão.

A partir dos autores supramencionados, é possível propor as seguintes hipóteses:

H1: GCP é um construto composto por mais de uma dimensão

H2: GCP influencia direta e positivamente valor percebido

3.2 O GC e o Marketing de Relacionamento

Muitos são os estudos sobre GC que trabalham vários de seus aspectos. Zenor (1994) aborda a diminuição na competição por preços a partir da implementação do GC e, conseqüentemente, a melhoria na obtenção de lucros por parte da empresa. Bandyopadhyay e Divakar (1999) estudaram a comparação entre GC e gerenciamento por marcas, demonstrando que fabricantes e varejistas precisam trabalhar em conjunto para melhorar seus ganhos. Gruen e Shah (2000) estudaram os fatores que impactam o desempenho da categoria, considerando o papel do GC na relação entre fornecedores e varejistas. Os autores analisaram a objetividade do planejamento da categoria e a sua implementação, demonstrando como essas variáveis influenciam fortemente a performance das categorias.

Dhar, Hock e Kumarc (2001) mostraram a dependência entre a gestão efetiva das categorias e seus papéis, considerando a penetração de mercado e a frequência de compra. O impacto do GC nos preços e na *performance* do varejista foi abordado por Basuroy, Mantrala e Walters (2001) ao estudarem a competitividade no setor supermercadista. O trabalho de Marques e Alcântara (2004) com pequenos e médios supermercados visou compreender como o GC pode ser uma estratégia que otimiza a eficiência na gestão da cadeia de suprimento dessas empresas.

O trabalho de Murray, Talukdar e Gosavi (2010) sobre GC desenvolveu um modelo a fim de otimizar as decisões sobre precificação, orientação visual e alocação nas gôndolas dos produtos de determinadas categorias estudadas com o intuito de incrementar vendas. Rocha e Quintão (2012) abordaram o GC comparando sua implantação em pequenos e grandes supermercados. Os autores mostraram que não são só os pequenos varejistas que não trabalham de forma integrada com seus fornecedores, demonstrando esse também ser um problema das grandes redes.

Domingues e Gouvêa (2012) analisaram as variáveis relacionadas ao GC que compõem a escala de qualidade SERVPERF, redimensionando a escala no contexto do GC. Segundo os autores, foi possível definir as dimensões de qualidade dos serviços prestados pelos supermercados (ambiente, confiança e imagem) a partir da escala adaptada. Os autores afirmam que essas dimensões poderiam servir de orientação na formulação das políticas de relacionamento e de atendimento dos clientes de supermercados. O trabalho de Domingues e Gouvêa (2012) apresenta uma abordagem mais próxima ao marketing de relacionamento ao tratar do construto qualidade percebida. CDR (2014) também vai por esse caminho em sua abordagem do GC. Ao estudar o setor de drogarias, o autor afirma que se consegue melhorar o nível de percepção de *valor* por parte do cliente a partir da implementação de uma estratégia de GC. Porém, o que se nota é o baixo número de estudos que trabalhem o GC de maneira mais atrelada ao marketing de relacionamento. Geralmente os trabalhos atrelam o GC a uma performance de vendas, mais transacional que relacional.

Em um dos poucos estudos que abordam o GC sob o aspecto do marketing de relacionamento, CDR (2015) demonstra que identificar, construir, manter e aprimorar relacionamentos com clientes, em um processo de troca de benefícios de longo prazo tem sido o foco das empresas que trabalham o GC. Segundo o autor, a ideia final da implantação do GC não é somente o aumento da lucratividade da empresa, mas também fazer com que o cliente, enxergando maior *valor* naquele processo de compra, passe a frequentar mais a loja, uma vez que há ferramentas para se obter um conhecimento mais aprofundado dos consumidores e de seus hábitos de compra.

O marketing de relacionamento constitui “um esforço integrado das empresas para identificar, construir, manter e aprimorar relacionamentos individuais com clientes, em um processo de troca de benefícios voltado para o longo prazo” (BERRY, 2002, p. 63). Não se trata, então, de simplesmente desenvolver ações promocionais a partir de um banco de dados; muito menos empreender esforços de retenção (PARVATIYAR; SHETH, 2000). Compreendido de forma abrangente, o marketing de relacionamento muitas vezes se confunde com o próprio conceito de marketing (GUMMESSON, 2002; PALMER, 2002; PARVATIYAR; SHETH, 2000).

O surgimento do marketing de relacionamento, assim como a própria ascensão do marketing pensado como filosofia organizacional, origina-se de uma evolução natural das práticas empresariais e da configuração dos mercados, que tendem a jogar para frente as fronteiras que

regem a competição (PARVATIYAR; SHETH, 2000; PALMER, 2002). Como tantos outros conceitos que abordam as relações sociais que se popularizaram nos meios acadêmicos e executivos, os princípios do marketing de relacionamento acabaram confundidos com práticas de natureza eminentemente operacional (GUMMESSON, 2002). Foi o que aconteceu com a gestão de banco de dados e o CRM (*Customer Relationship Management*): de peças da engrenagem, acabaram confundidos com a própria engrenagem (D'ANGELO; SCHNEIDER; LARÁN, 2006).

Originalmente concebido como abordagem exclusivamente interorganizacional, aos poucos o marketing de relacionamento tornou-se proposição também para mercados voltados ao consumidor final (O'MALLEY; TYNAN, 2000). Segundo D'angelo, Schneider e Larán (2006), nessa transição é que algumas das confusões se estabeleceram e, subitamente, passou-se a entender marketing de relacionamento apenas como retenção de clientes, programas de fidelidade, gestão de banco de dados e até como simples erguimento de barreiras à saída de clientes. Foram ignorados fundamentos como a orientação para o longo prazo, a construção de vínculos emocionais com os clientes, a tentativa de conhecimento mais aprofundado dos consumidores e o desenvolvimento de confiança e comprometimento entre as partes (BERRY, 2002).

O objetivo principal do marketing de relacionamento nas organizações é a constituição de vantagens competitivas sustentáveis (ROWE; BARNES, 1998). O estabelecimento de relacionamentos verdadeiros, ancorados nos princípios do marketing de relacionamento é capaz de oferecer essa vantagem às empresas (DAY, 2000; GRUEN, 1997; ROWE; BARNES, 1998). Mas, para tanto, é preciso que exista uma combinação de elementos que remeta cada ação a um princípio fundamental, garantindo sinergia e reforço constante.

Essa combinação de elementos abarca o tangível e o intangível. Incluem crenças, valores, conhecimentos, habilidades e recursos diversos (DAY, 2000) que se traduzem na chamada cultura empresarial e nas diretrizes estratégicas, estejam elas formalizadas ou não. D'angelo, Schneider e Larán (2006) afirmam que, para a adoção do marketing de relacionamento, uma empresa deve apresentar-se madura; deve estar imbuída de ideal e de comprometimento com alguns princípios (apresentar uma cultura ou filosofia, portanto) que acabam entendidos como fundamentais para o sucesso do negócio, fazendo parte do seu plano de ação (a estratégia),

para só então se ocupar em escolher e formatar os recursos necessários à implementação (a operação).

Sem os dois primeiros componentes – cultura e estratégia – CRM, DBM, programas de fidelidade, entre outros, tornam-se atividades comprometidas com ações estanques e de impacto limitado (D'ANGELO; SCHNEIDER; LARÁN, 2006). Toaldo, Abel Sobrinho e Camargo (2010) já enfatizaram a questão da importância da cultura na implantação do GC. Os autores afirmam que a implantação do GC necessita de uma mudança cultural, já que o GC é um processo de negócios que possibilita a gestão da empresa pensar e agir com foco no consumidor, uma das premissas do marketing de relacionamento apontadas por Berry (2002).

D'Angelo, Schneider e Larán (2006) definem ainda as dimensões fundamentais para avaliar o engajamento de uma organização no marketing de relacionamento. Colocados em ordem de importância e classificados em três categorias principais, são elas: cultura organizacional, estratégia organizacional e operação.

Cultura Organizacional. Marketing de relacionamento, como já foi visto, pode até ser interpretado como sinônimo moderno para as práticas ideais de marketing (D'ANGELO; SCHNEIDER; LARÁN, 2006). O primeiro passo para sua adoção é o compromisso firme com os propósitos mais essenciais do marketing: a empresa existe para atender consumidores, satisfazendo suas necessidades e seus desejos (SLATER, 1997). Este deve ser, portanto, o modelo mental que permeia toda a organização e que fornece entendimento do que é, em essência, o negócio da empresa (CROSBY; JOHNSON, 2002; DAY, 2000), comprometendo-a com a criação contínua de valor e a redução ao máximo das diferenças entre o que querem os clientes e o que a empresa oferece (WOODRUFF, 1997). O marketing, antes de uma área funcional específica, deve tornar-se atividade de toda a organização (GRUEN, 1997).

Como reflexo do compartilhamento de crenças como essas, os sistemas de recompensa e de avaliação de desempenho são vinculados à criação de *valor* para o cliente (WOODRUFF, 1997), e não a métricas simplesmente financeiras. A incapacidade de disseminar esses valores é que tem tornado o marketing de relacionamento mais forte na teoria do que na prática (FOURNIER, 1998).

Estratégia Organizacional. Para D'angelo, Schneider e Larán (2006), nem todos os setores empresariais comportam ou justificam a adoção de práticas de relacionamento. O exame cuidadoso das características do mercado e dos clientes é que deve fornecer indicações quanto à pertinência da adoção de uma estratégia baseada em relacionamentos individuais (BERRY, 2002; CROSBY; JOHNSON, 2000; DEADRICK, McAFEE; GLASSMAN, 1997). Em mercados de consumo final, produtos e serviços de alto envolvimento e caracterizados por demanda relativamente inelástica são os espaços ideais para a adoção do marketing de relacionamento (O'MALLEY; TYNAN, 2000). Se a análise do mercado indicar viabilidade e adequação, o passo seguinte é identificar quais produtos e clientes justificam ações de relacionamento (FOURNIER, 1998). O produto ou serviço central da empresa deve ser forte a ponto de permitir que se construa, em torno dele, uma série de agregações de valor que incentivem o relacionamento (BERRY, 2002).

Segundo Fournier (1998, p. 351), “as capacitações necessárias para a elaboração e a implementação de uma estratégia de marketing de relacionamento estão associadas ao entendimento do comportamento do consumidor”. A empresa deve ser capaz de compreender como seus produtos e serviços são adquiridos e usados, além de identificar o que é *valor* para o cliente e quais as melhores oportunidades para criá-lo (GRUEN, 1997; FOURNIER, 1998; CROSBY; JOHNSON, 2000, 2001; CORSARO; SNEHOTA, 2010). Uma vez consolidado, “o relacionamento individual torna-se uma unidade de análise a ser monitorada e estimulada ao longo do tempo, sendo a empresa organizada pelos relacionamentos, e não por produtos ou funções” (ROSSI, 2009, p. 20).

Consequência direta da construção de uma cultura voltada para o cliente, o desenvolvimento de estratégias passa por uma gestão cuidadosa dos recursos humanos (RH) (BERRY, 2002; CROSBY; JOHNSON, 2001; SRIROJANANT; THIRKELLM, 1998; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011). Mais do que retórica, a gestão dos recursos humanos é ponto central dos caminhos que o marketing de relacionamento pode percorrer numa empresa. “A partir de sua adoção, clientes e funcionários passam a ser tratados como ativos da organização, pois o relacionamento de longo prazo com os primeiros depende do relacionamento de longo prazo com os últimos” (DEADRICK, McAFEE; GLASSMAN, 1997 *apud* ROSSI, 2009, p. 28).

Operação. O desenvolvimento de uma estratégia empresarial amparada nos conceitos de marketing de relacionamento demanda quatro pilares operacionais de sustentação (PARVATIYAR; SHETH, 2000): o primeiro, utilização de processos que viabilizem algumas das ações de relacionamento, como a constituição de parcerias com fornecedores e outros membros da cadeia produtiva, e a integração das comunicações de marketing. O segundo, formação de uma infraestrutura capaz de sustentar e garantir operacionalização dessas ações, como centrais de atendimento a clientes e sistemas de captação de informação (SRIROJANANT; THIRKELLM, 1998). O terceiro, ferramentas de análise que processem e distribuam informações relevantes acerca dos clientes e das atividades de marketing da empresa. Entre estas estão o CRM e outros instrumentos, como o DBM e a ABC (*activity-based costing*). E, finalmente, métricas que permitam um acompanhamento do desempenho dos negócios – como o *balanced scorecard* (BSC), o EVA (*economic value added*) e índices de satisfação de clientes e parceiros (D'ANGELO; SCHNEIDER; LARÁN, 2006). Sinteticamente, pode-se avaliar a adesão de uma organização ao marketing de relacionamento examinando a maneira como está comprometida com seus princípios culturais, estratégicos e operacionais (ROSSI, 2009).

Atualmente, estudos sobre o marketing de relacionamento têm abordado a questão do desenvolvimento do sentimento de gratidão no consumidor. De acordo com Palmatier *et al* (2009), a gratidão é um comportamento de compra do cliente motivado por um sentimento de dever recíproco em relação aos benefícios oferecidos pelo vendedor. É como se um link psicológico fosse gerado entre cliente e vendedor e que obrigasse o cliente a retribuir no futuro o vendedor pelos benefícios recebidos. Em um dos primeiros estudos sobre o assunto, os autores propõem que a gratidão, ou essa apreciação emocional do indivíduo por benefícios recebidos, é um forte mediador entre os investimentos em ações de marketing de relacionamento de uma empresa e os resultados dessas ações para as organizações. Mais especificamente, os autores afirmam que os investimentos em ações de marketing de relacionamento geram o sentimento de gratidão no consumidor, direcionando seu comportamento futuro.

Aprimorando os estudos de Palmatier *et al* (2009), Huang (2015) afirma que táticas diferentes de investimento em marketing de relacionamento possuem um impacto diferente na formação de gratidão por parte dos clientes, podendo alterar sua reação em relação à marca. O autor assegura que o tratamento preferencial é a ação de marketing de relacionamento mais efetiva

para realçar a gratidão no cliente. Na mesma linha, Fazal e Hasan *et al* (2014) examinaram como a gratidão do cliente trabalha para tornar os investimentos em marketing de relacionamento um sucesso para a empresa. Os autores alegam que o estímulo da gratidão no consumidor é a melhor maneira de se construir relações fortes e duradouras entre cliente e vendedor.

As pesquisas no segmento supermercadista ainda não trabalham com o construto gratidão. Na verdade o setor ainda vem apresentando estudos na área de marketing de relacionamento que avaliam se é possível ou não aprimorar as relações entre cliente e supermercado, já que se trata de um segmento onde as relações entre varejista e cliente final são predominantemente transacionais (DWIVEDI *et al*, 2012).

Whyatt e Koscheck (2010) afirmam que os supermercados operam com baixa interação pessoal com os clientes, dentro de um ambiente competitivo baseado em preço e extremamente dependentes de economia de escala. Ainda assim, os autores reconhecem que os supermercados vêm tentando implementar estratégias de marketing de relacionamento, avaliando se vale ou não o esforço de melhorar sua relação com os clientes, com foco no longo prazo.

Seguindo os estudos de Whyatt e Koscheck (2010), percebe-se que pesquisas no setor supermercadista vêm trabalhando com construtos inerentes à construção de relacionamentos duradouros. Poltry World (2013), em um estudo de caso sobre a *reputação de marca* da rede supermercadista Tesco nos EUA, afirma que quando uma marca sofre algum tipo de dano na sua reputação não se consegue resolver o problema do abalo nas relações com os clientes apenas com ações de curto prazo, como comerciais de televisão. Levará muito tempo para se arrumar o estrago, uma vez que todo o processo tem a ver com a reavaliação da marca que o consumidor fará.

Ferreira (2010), ao estudar no setor supermercadista as diferenças entre a *lealdade* à marca do distribuidor (marca própria) e a *lealdade* à marca do produtor, constatou que o *valor percebido* pelo cliente (mais precisamente o que e quanto ele está levando pelo preço pago) é um forte influenciador de *lealdade*, seja à marca própria ou à marca do produtor. Nenyecz-Thiel e Romaniuk (2012) também estudaram o *valor percebido* por clientes de supermercados. Em seu estudo, os autores constataram uma relação positiva entre *valor*

percebido pelos clientes em relação ao supermercado e o *valor percebido* em relação às marcas próprias comercializadas nesse supermercado.

Loureiro, Miranda e Breazeale (2014), também estudando o setor supermercadista, sugerem que não somente *valor percebido*, mas também *confiança* e *satisfação* possuem um grande impacto no comportamento de clientes dentro da loja, sendo fortes indicativos da *lealdade* desses clientes. Jen e Wang (2015) compararam o processo de compra de carne realizado em supermercados tradicionais e em mercados de rua, demonstrando que *confiança* é um fator significativo que influencia o comportamento de compra de clientes e que se apresenta mais fortemente em consumidores de supermercados, sendo que a compra em mercados de rua se dá mais pela influência do preço.

Outro construto também presente nos estudos sobre marketing de relacionamento em supermercados é a *satisfação*. Ramadhan e Chastello (2015) estudaram o comportamento de clientes de supermercados *premium* e constataram que, apesar de *satisfação* ser um predecessor de *lealdade*, os clientes estudados não demonstraram forte *lealdade* com o supermercado em questão, ainda que este pertencesse ao segmento *premium*. Essa constatação vai de encontro aos estudos de Kitapci *et al* (2013) em relação às características dos relacionamentos entre o setor supermercadista e seus clientes. Os autores, ao estudarem o *comprometimento* de clientes no setor supermercadista, demonstraram a tendência que os clientes desse segmento têm em não se comprometerem com o estabelecimento. Os autores ainda atestam que talvez essa seja uma peculiaridade do segmento. O que se nota pelos estudos supracitados é que, apesar do esforço de se tentar compreender como se dão as relações entre supermercados e seus clientes, há uma tendência de os vínculos entre as partes nesse setor serem mais transacionais que relacionais.

3.3 Os construtos da pesquisa

Como dito anteriormente, quase sempre que se fala em marketing de relacionamento, vários conceitos se destacam. Gummesson (2002) aponta que o marketing é composto de relacionamentos e define vários conceitos significativos para e dos relacionamentos. Segundo o autor, como a importância de cada conceito varia para cada relacionamento e exige uma análise de contexto, para este estudo serão considerados a *reputação de marca*, o *valor percebido* pelo cliente, a *confiança*, a *satisfação*, o *comprometimento* e a *lealdade* de clientes,

uma vez que são conceitos/construtos já trabalhados no setor supermercadista (BENEKE *et al*, 2011; MILAN; De TONI, 2012; KITAPCI *et al*, 2013; OREL; KARA, 2014; CDR, 2014, 2015; GRACE, 2015) e que fazem parte da literatura sobre marketing (MORGAN; HUNT, 1994; KAPFERER, 1994; PARVATIYAR; SHETH, 2000; LARENTIS; SLOGO; MILAN, 2006; AAKER, 2007; OLIVER, 2010; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011; JAYASANKARAPRASAD; KUMAR, 2012). Assim, é importante que se faça uma análise de cada um deles, demonstrando as relações que se pretende estudar, principalmente levando-se em consideração que a aplicação do GC no âmbito do marketing de relacionamento necessita do aprofundamento nos estudos destes construtos.

3.3.1 *Reputação de marca*

A ideia de se usar imagens para diferenciar produtos ou fabricantes não é nova, datando do antigo Egito, quando artesãos e produtores rurais usavam símbolos em tijolos para identificar seus produtos (TAVARES, 1998). Porém, é apenas no século XX que a gestão de marcas e suas associações se tornam realmente importantes para as empresas (NUNES; HAIGH, 2003). Para Kapferer (1994), uma marca pode agregar vários níveis de significado a uma empresa ou produto. Para o autor, a marca pode trazer à mente certos atributos, como prestígio, *status*, qualidade etc. Pode fazer referência a vantagens funcionais e/ou emocionais. Pode dizer algo sobre os valores de uma empresa. Pode ainda representar certa cultura, projetar certa personalidade ou ainda distinguir o tipo de consumidor que compra ou utiliza um produto.

Dessa forma, seguindo os apontamentos de Kapferer (1994), os estudos sobre marca vêm abordando sua gestão sob vários aspectos, com destaque para o *brand equity* (ou valor de marca), a personalidade de marca e a *reputação de marca*. De acordo com Kapferer (2003), a partir da década de 1980 os executivos começaram a perceber que o capital principal de sua empresa era sua marca. Foi então que os estudos sobre valor da marca afloraram, com o propósito de avaliar qual o valor financeiro desse ativo intangível. Erdem *et al*, (1999) vão além do aspecto financeiro e propõem que o valor da marca consiste em um efeito incremental da marca sobre todos os aspectos da avaliação que o consumidor faz em seu processo de escolha. Seguindo esse raciocínio, Aaker (2007) afirma que o valor de marca consiste num conjunto de atributos que impactam positiva ou negativamente o valor total da marca.

O segundo aspecto é a personalidade da marca. Aaker e Fournier (1995) consideram a personalidade de marca como reflexo das atitudes centrais de uma empresa “viva” e da consideração de significados pelos clientes. Em sua relação mútua com o consumidor, a marca pode ser considerada um parceiro cujo comportamento permite aos consumidores fazer deduções sobre a personalidade da marca. Fournier (1998) mostra que a ligação entre marca e personalidade aparecem a partir da atribuição de características humanas a um produto. A marca então irá adquirir caráter a partir do momento em que começa a ser comunicada, uma vez que a linguagem adotada deixa claro a que pessoa aquela marca deveria corresponder (KAPFERER, 2003). Assim, a compreensão da personalidade de uma marca pode se configurar em vantagem competitiva para a empresa, já que “a elaboração da personalidade de marca contribui para uma identidade diferenciada da marca, [...] orientando os esforços de comunicação e criando valor para a marca” (AAKER, 2007, p.149).

O terceiro aspecto, abordado nesse estudo, é a *reputação de marca*. A *reputação de marca* está relacionada à imagem da empresa, à forma com que o mercado percebe a organização, a sua marca e a sua oferta (GANESAN, 1994), bem como à *confiança* depositada pelos clientes, à sua credibilidade e ao seu prestígio (WEBLEY, 2003). Está alicerçada na qualidade percebida e na sua confiabilidade e arraigada ao comportamento passado da organização (ALSOP, 2004).

Outros aspectos relevantes e intrínsecos à *reputação de marca* são: a prática da ética nos negócios, demonstrando integridade e sinceridade da empresa em suas ações (GANESAN, 1994); a alta visibilidade e a familiaridade da organização perante o mercado, ressaltando-se que somente a alta visibilidade não é o suficiente (WEBLEY, 2003; ALSOP, 2004); e o prestígio percebido pelo mercado, o que pode resultar em uma *performance* superior, ou seja, em uma taxa de lucratividade mais elevada (CARMELI, 2004).

Muitas vezes, a incerteza sobre a escolha ou a manutenção de um provedor de serviços se deve às experiências de consumo passadas dos indivíduos (KLAUS; MAKLAN, 2013) e à influência exercida pelo boca a boca, uma das formas de comunicação mais eficazes que existem (SENGUPTA; BALAJI; KRISHNAN, 2015). Isso decorre do fato de a *reputação de marca* poder ser positiva ou negativa, sendo construída sobre um alicerce de confiabilidade, consistência comportamental e padrões éticos ao longo do tempo, credibilidade, admiração, respeito e prestígio (ALSOP, 2004). Maathuis, Rodenburg e Sikkel (2004) afirmam que

fornecedores que apresentam uma reputação positiva e que demonstram estar preocupados com o bem-estar das partes envolvidas no relacionamento, principalmente no que se refere ao alcance dos objetivos (GANESAN, 1994), tendem a ser mais confiáveis. Jayasankaraprasad e Kumar (2012) também demonstraram que a *reputação de marca* positiva denota maior credibilidade, passando para o cliente a sensação de que permanecer naquele relacionamento é vantajoso.

Estudos vêm demonstrando que uma *reputação de marca* favorável pode proteger uma empresa durante uma crise criando uma espécie de escudo (HESS, 2008). Os clientes consideram que a empresa é menos responsável pelo problema e dão o benefício da dúvida àquela organização. Eles descontam a informação negativa e focam nos aspectos positivos associados à empresa. Huang (2011) demonstrou que a *reputação da marca* precede *satisfação*, pois empresas com grande *reputação de marca* demonstraram ter clientes mais satisfeitos, mesmo depois de terem tido algum tipo de problema com a empresa. Os clientes associaram o problema a algo passageiro, demonstrando menores índices de insatisfação.

Sengupta, Balaji e Krishnan (2015) usaram a teoria da desconfirmação de expectativas para estudarem o papel da *reputação de marca* sobre as consequências em falhas de serviços. Essa teoria sugere que os clientes formam expectativas sobre o desempenho de um serviço antes mesmo de adquiri-lo (OLIVER; BURKE, 1999² *apud* SENGUPTA; BALAJI; KRISHNAN, 2015). Quando o encontro de serviço é ruim, ocorre a desconfirmação negativa frente às expectativas anteriormente geradas. Os clientes podem se assustar ao se depararem com uma falha do serviço de marcas com elevada *reputação*. Esse susto altera as atitudes positivas e crenças associadas às marcas resultando em uma avaliação desfavorável em relação à falha de serviço.

Keh e Xie (2009) também afirmam que as pessoas tendem a reagir de maneira desfavorável quando se deparam com algum tipo de incerteza no meio onde se encontram. Elas se sentem mais ansiosas e angustiadas e tentam encontrar conforto em outras experiências relacionadas ou não àquela empresa. Além do mais, elas começam a se portar de forma negativa, com um comportamento depreciativo em relação à empresa. Assim, conforme Sengupta, Balaji e Krishnan (2015), quando os clientes têm uma experiência muito negativa com o serviço de

² OLIVER, R. L.; BURKE, R. R. Expectation process in satisfaction formation. *Journal of Service Research*. V. 1, N. 3, p. 196-214, 1999.

empresas com alta *reputação de marca*, há uma grande desconfirmação de expectativa e, por consequência, uma grande insatisfação é gerada, o que leva os clientes a procurarem informações para reduzir essa ansiedade.

Por outro lado, quando a falha é menor ou a experiência negativa é menos intensa com empresas com alta *reputação de marca*, os clientes tendem a crer que aquilo foi uma desordem que dificilmente voltará a ocorrer, e tendem a ficar menos insatisfeitos com a empresa. Ou seja, quanto maior a *reputação de marca* da empresa, mais protegida ela estará e, por conseguinte, menor a insatisfação dos clientes com algum possível problema (SENGUPTA; BALAJI; KRISHNAN, 2015).

A partir dos atores supramencionados, é possível propor a seguinte hipótese:

H3: A reputação de marca influencia satisfação positivamente.

Pesquisas também vêm demonstrando que a *reputação de marca* de uma empresa pode influenciar o *comprometimento* dos clientes. Kaur e Soch (2013) estudaram as relações entre os construtos *reputação de marca*, *satisfação*, *confiança*, *comprometimento* e *lealdade* no setor de telefonia móvel indiano. Os autores demonstraram que uma *reputação de marca* positiva aumenta a probabilidade de se escolher uma marca, assim como aumenta fortemente o *comprometimento* do cliente com aquela empresa, ao mesmo tempo em que diminui a vulnerabilidade a possíveis ações mercadológicas de concorrentes.

De acordo com Keh e Xie (2009), firmas com grande *reputação de marca* tendem a ter melhores produtos e serviços, além de cobertura mais frequente da mídia, o que por consequência fortalece sua vantagem competitiva em seu mercado de atuação, contribuindo para que seus clientes se esforcem para se manterem comprometidos com a sua marca. Os autores também afirmam uma *reputação de marca* favorável denota alto prestígio, o que facilita e reforça a vontade do cliente em se manter comprometido com a marca. Por último, consumidores estão mais dispostos a construir uma conexão (*comprometimento*) com fornecedores com alta *reputação de marca* uma vez que, como essas empresas possuem mais prestígio que seus concorrentes, os clientes se identificam mais com esse tipo de empresa. Assim, pretende-se verificar se:

H4: A reputação de marca influencia comprometimento positivamente.

3.3.2 Valor percebido

Pode-se afirmar que Adam Smith, um dos principais autores da economia clássica, foi o primeiro a abordar a questão dos custos totais de um produto no século XVII. O autor abordou o tema quando divulgou sua teoria sobre os componentes básicos do preço de uma mercadoria (o capital, o trabalho e a terra) (SMITH, 1980). Em suas palavras

O verdadeiro preço de todas as coisas, aquilo que, na realidade, elas custam ao homem que deseja adquiri-las é o esforço e a fadiga em que é necessário incorrer para obtê-las. Aquilo que algo realmente vale para o homem que o adquiriu e que deseja desfazer-se dele ou trocá-lo por outro é o esforço e a fadiga que ele lhe pode poupar, impondo-os a outras pessoas (SMITH, 1980:119-120).

Percebe-se na afirmação de Smith (1980) a associação entre os benefícios ao se adquirir um produto (“aquilo que algo realmente vale para o homem”) e os seus custos inerentes (“o esforço e a fadiga em que é necessário incorrer para obtê-las” – as coisas). Já no século XX, um dos primeiros a estudar essa relação foi Becker (1965). Para desenvolver sua teoria sobre a alocação do tempo, o autor estudou a alocação de tempo dentro da família. O estudo mostrou que como os salários de mercado subiram, o custo de ficar em casa subiria para as mulheres casadas. Elas iriam querer trabalhar fora de casa e economizar nas tarefas domésticas comprando mais utensílios e comidas prontas. Outra análise feita pelo autor foi sobre o crime. Para ele, a decisão de se cometer um crime é o resultado da análise dos custos e benefícios de se praticá-lo.

A partir de então, vários estudos surgiram sobre *valor percebido* pelo consumidor associando sua definição à relação entre custos e benefícios atrelados à aquisição de alguma oferta. Young e Feigin (1975) abordaram o *valor* como a relação entre custos e benefícios funcionais (benefícios tangíveis do produto), com efeitos mais emocionais sobre o indivíduo. Howard (1977) estudou os atributos de produtos na relação entre *valor* e qualidade. O autor considerou como valor a relação entre os custos e benefícios instrumentais dos produtos (aquilo que ajuda uma pessoa a atingir seus objetivos a partir da aquisição do produto). Olson e Reynolds (1983) afirmam que além de custos e benefícios funcionais e instrumentais dos produtos, há custos e benefícios abstratos que trazem consequências psicológicas aos indivíduos quando estes formam sua percepção de *valor* sobre um produto. Zeithaml (1988) afirma que o *valor* pode

ser visto como uma avaliação global do cliente, que compara aquilo que recebe com o que é dado em troca.

Juran e Godfrey (1999) definem *valor* como o custo relativo incorrido pelo cliente ao adquirir um nível de qualidade, proveniente de uma determinada oferta, que supra as suas expectativas. De acordo com Holbrook (1999), essas expectativas dizem respeito a aspectos tais como a interatividade, o relativismo, a afetividade e a própria experiência de compra ou de consumo. Dessa forma, o autor define *valor* como uma experiência de preferência relativa e interativa, que se refere à avaliação de um objeto (oferta, um produto e/ou um serviço) por parte de um indivíduo (cliente ou consumidor). Andreassen e Lindestad (1998) sugerem que o *valor* reflete a percepção de todos os atributos intrínsecos à qualidade como uma função do preço. Essa avaliação, de acordo com Cronin Jr., Brady e Hult (2000) e Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), faz com que o consumidor desenvolva respostas positivas ou negativas em relação ao fornecedor, de onde se depreende que *valor* é um composto dos estudos sobre relacionamento entre clientes e seus fornecedores.

Na abordagem do setor de serviços, os estudos sobre *valor percebido* debruçaram-se principalmente sobre como esse construto contribui para os relacionamentos que são criados entre clientes e empresas. A partir desses trabalhos, percebe-se que o *valor percebido* é um dos principais esteios que sustenta esses relacionamentos (ZEITHAML, 1988; JURAN; GODFREY, 1999; SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002), representando aquilo que o cliente entende como valioso para o início e para a manutenção de um relacionamento duradouro com um fornecedor específico no decorrer de sua vida útil de compra ou de consumo (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2000). Sob essa perspectiva relacional, o *valor percebido* pelo cliente está relacionado à avaliação comparativa entre os benefícios e os custos provenientes da manutenção do relacionamento com determinado provedor de serviços (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; FERREIRA, 2010). Traduz assim a relação entre os benefícios provenientes de uma determinada oferta *versus* os sacrifícios incorridos pelo cliente para a sua obtenção ao longo do tempo (AGUSTIN; SINGH, 2005; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011; KOTLER; KELLER, 2014).

Cronin Jr., Brady e Hult (2000) comentam que estudos sobre qualidade, *satisfação* e *valor percebido* em ambientes de serviços são pertinentes. Isso se deve, em parte, porque o julgamento de *valor* pode ocorrer antes (*valor esperado* ou *desejado*), durante ou após a

compra ou o consumo (*valor percebido*, avaliado ou julgado), o que relaciona esse construto fortemente com a experiência do cliente antes, durante e após o processo de compra, fazendo com que *valor* esteja atrelado à construção de relacionamentos duradouros (OLIVER, 1999).

Como o julgamento pode ocorrer em todas as fases do processo de compra, Milan e De Toni (2012) afirmam que o conceito de *valor* é dinâmico, uma vez que a avaliação e a percepção do *valor* inerentes a uma determinada oferta podem ser alteradas ao longo do tempo. Além disso, essa avaliação e percepção de *valor* são formadas, direta e indiretamente, por elementos como expectativas, percepções, benefícios, sacrifícios, preço e qualidade (MILAN; De TONI, 2012), indo de encontro aos estudos de Ferreira (2010). Ao pesquisar sobre a percepção de *valor* de clientes de supermercados e como essa percepção influencia sua *lealdade* à loja, a autora demonstra que os clientes desenvolvem expectativas de *valor* sobre as diferentes ofertas disponíveis a partir de suas análises dos benefícios e sacrifícios inerentes à aquisição daquela oferta, decidindo assim a sua compra em relação à proposta que se mostrar mais vantajosa, ou seja, aquela que apresentar maior *valor percebido*.

Chen e Chen (2010) estudaram as experiências dos turistas com turismo patrimonial investigando as relações entre a qualidade dessas experiências, *valor percebido*, *satisfação* e *lealdade*. Os autores perceberam uma forte relação entre *valor percebido* e *satisfação*, além de serem fortes predecessores de *lealdade*, demonstrando que um dos caminhos para o desenvolvimento de estratégias sustentáveis é melhorar a percepção de *valor* entre seus visitantes. Hutchinson, Lai e Wang (2009), ao estudarem as relações entre qualidade, *valor percebido*, *satisfação* e *lealdade* também no setor de turismo, identificaram forte relação entre *valor percebido* e *satisfação*. Os autores sugerem que, quanto mais o serviço estiver orientado para apreciações cognitivas do cliente, ou seja, ligadas à sua experiência como um todo, maior a influência de *valor percebido* em *satisfação*. Todos esses estudos vão ao encontro do modelo de *satisfação* proposto por Anderson e Fornell (1994) que definem a *satisfação* do cliente como antecedente direto de intenções comportamentais, com qualidade e *valor percebido* como predecessores diretos de *satisfação*. Levando-se em consideração que um supermercado é um autosserviço (CDR, 2014) e que, por consequência, as características dos serviços se aplicam ao setor supermercadista, pretende-se verificar se:

H5: *Valor percebido influencia satisfação positivamente.*

Alguns estudos também demonstraram que o *valor percebido* pelo cliente pode ser um antecedente de *comprometimento*. Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) asseguram que o *valor percebido* por um cliente em relação a uma empresa afeta positivamente o seu *comprometimento* em relação a ela, sendo que esse *valor* é criado e entregue ao cliente levando em consideração as interações que ocorrem naquele contexto social e econômico em que estão inseridos a empresa e o cliente. Tai (2011) afirma ainda que, se um cliente percebe *valor* em uma transação, seu *comprometimento* com aquela firma irá aumentar. Neste estudo, o autor aborda a importância da informação para essa relação, pois ao pesquisarem o setor de serviços, verificou-se que o fornecimento de informações por parte do fornecedor que ajudem o cliente a tomar decisões assertivas resultam em benefícios econômicos e de desempenho, reforçando a relação entre empresa e cliente. Ou seja, o cliente passa a perceber *valor* no fato de ter informações que possam ajudá-lo em sua compra e isso reforça sua intenção de se tornar comprometido com a empresa. Logo, pretende-se estudar se:

H6: Valor percebido influencia comprometimento positivamente.

3.3.3 *Confiança*

O interesse pela confiança há tempos vem gerando um amplo corpo teórico sobre o tema, demonstrando sua relevância para aspectos relativos à vida econômica (MORGAN; HUNT, 1994; NOORDERHAVEN, 1997; ROUSSEAU *et al*, 1998). A sua importância pode ser explicada pelo fato de ser vista como um fenômeno que contribui para o fortalecimento de relacionamentos interpessoais no escopo do marketing (MORGAN; HUNT, 1994). Uma das definições seminais de *confiança* vem da psicologia e foi elaborada por Rotter (1967, p. 651) como sendo “a expectativa generalizada mantida por um indivíduo ou um grupo de que a palavra ou promessa, verbal ou escrita, de outro indivíduo ou grupo pode ser confiada”.

De acordo com Zand (1972), o nível de *confiança* intrínseco a um relacionamento afeta o grau de defensividade entre os parceiros. O autor afirma que o clima defensivo estabelecido entre as partes pode afetar o nível de cooperação mútua, ou seja, quanto maior a defensividade existente, menor a profundidade na cooperação e, por consequência, menor o grau de relacionamento entre as partes. Portanto, um comportamento confiável consiste em ações que aumentam a vulnerabilidade de uma parte em relação à outra, cujo comportamento não está sob controle, em uma situação na qual a penalidade que a parte vulnerável pode incorrer, caso

a outra parte abuse desta vulnerabilidade, é maior que o benefício (utilidade) que poderá obter se esta mesma parte não abusasse de sua condição vulnerável. Quando um parceiro percebe o comportamento da outra parte como sendo pouco confiável, hesitará em revelar ou trocar informações, rejeitará sua influência e se esquivará de seu controle relacional. Por outro lado, quando a *confiança* entre as partes aumenta, se eleva, igualmente, o desejo e a disposição de influenciarem-se um ao outro, reforçando a receptividade mútua destas influências (ZAND, 1972).

Considerando-se a questão da fragilidade (vulnerabilidade) na relação e seguindo a linha de pensamento de Zand (1972), Rousseau *et al.* (1998, p. 395) definem *confiança* como “um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar uma vulnerabilidade baseada em expectativas positivas sobre as intenções ou comportamentos do outro”. Para os autores, a *confiança* ajuda a reduzir a incerteza e o risco específicos de uma transação, e pode ser identificada em termos da percepção de um cliente quanto à confiabilidade, honestidade, integridade e padrões éticos elevados representativos de uma organização de serviços. Portanto, no setor de serviços, a *confiança* é particularmente significativa uma vez que os clientes, em essência, não compram o serviço em si, mas sim uma promessa implícita ou explícita de serviço, a qual poderá se configurar, ou não, no futuro (MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDÈ, 1992; BITNER, 1995; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011). Desse modo, *confiança* pode ser considerado um construto importante para a construção e manutenção de relacionamentos duradouros, pois segundo Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002, p. 17) *confiança* é “a expectativa mantida pelo consumidor de que o provedor de serviços é responsável e cumprirá suas promessas”, o que é determinante para a força do relacionamento.

Barney e Hansen (1995) ressaltam que relacionamentos de longo prazo são uma fonte potencial de obtenção de vantagem competitiva, principalmente pelo fato de a *confiança* apresentar um impacto positivo no que se refere à cooperação entre parceiros de troca e por incrementar a habilidade das organizações em se adaptar à complexidade e às mudanças inerentes a mercados cada vez mais competitivos. Porém, cooperar não é um ato simples e confiar é tolerar os riscos inerentes ao nível de envolvimento e profundidade estabelecidos em um relacionamento entre parceiros de troca (MARTINS, 2013). Os autores acreditam assim que a *confiança* não é um ato irracional, mas um ato de fé em pessoas, relacionamentos e organizações, e que pode ser gerenciado.

Vale ressaltar que já há algum tempo estudos sobre *confiança* vêm abordando o construto como multidimensional (ROSENBERG; HOVLAND, 1960; BARBER, 1983; LEWIS; WEIGERT, 1985; JOHNSON; GRAYSON, 2000; SANTOS; FERNANDES, 2005; TERRES; SANTOS, 2013), afirmando que *confiança* é composta pelas dimensões cognitiva, afetiva e comportamental. Na dimensão cognitiva, a *confiança* é elaborada por meio do conhecimento dos atributos pessoais e institucionais da outra parte (LEWIS; WEIGERT, 1985). De acordo com os autores, a confiança vai sendo estabelecida com o passar do tempo e, assim, as partes não necessitariam de mais de razões racionais para confiar uma na outra.

Rosenberg e Hovland (1960) atestam que a *confiança* baseada no afeto (ou confiança afetiva) consiste nas expectativas mantidas por uma parte de que a outra é responsável e cumprirá suas promessas, baseando-se no investimento emocional do relacionamento. A dimensão comportamental refere-se à disposição a agir para a transformação da confiança em um comportamento coerente (BARBER, 1983). Lewis e Weigert (1985) destacam que a dimensão comportamental está relacionada com as dimensões cognitiva e afetiva, constituindo diferentes dimensões analíticas do fenômeno confiança. Para Barber (1983), a dimensão comportamental é fruto das dimensões cognitiva e afetiva, envolvendo os riscos por detrás do curso de ação baseado na expectativa de *confiança* que todas as partes envolvidas na ação irão agir conforme o combinado.

Apesar dos apontamentos para o caráter multidimensional de *confiança*, para este estudo adotou-se a abordagem de *confiança* de Morgan e Hunt (1994). Suportando Moorman, Zaltman e Deshpandê (1992), os autores afirmam que a *confiança* é definida como a disposição em contar com um parceiro de troca, o qual possui integridade e confiabilidade. Essa abordagem foi uma das primeiras no campo do *marketing* a tratar da importância do construto *confiança* para a construção e manutenção de relacionamentos duradouros. Além disso, os autores afirmam que a dimensão cognitiva não se distingue da dimensão comportamental, declarando que a dimensão cognitiva é suficiente para explicar o comportamento de confiar do indivíduo. Para Morgan e Hunt (1994), o comportamento é uma consequência da *confiança* e não parte de sua definição.

Beneke *et al* (2011), estudando os papéis da imagem de marca, *confiança* e *satisfação* como predecessores de *lealdade* no setor supermercadista, verificaram que a *confiança* precede

satisfação e, por meio desta, influencia a *lealdade* dos clientes. Os autores demonstram que altos níveis de *confiança* por parte dos consumidores levam a altos níveis de *satisfação* entre clientes de supermercados, e que essa *satisfação* é necessária para que *confiança* influencie *lealdade*.

O trabalho de Altinay *et al* (2014) verificou as relações entre antecedentes de *confiança*, *confiança* e *satisfação* no setor de franquias. De acordo com os autores, a *satisfação* dos clientes de franquias é definida como a percepção positiva dos clientes com os encontros com a franquia, igualando ou excedendo suas expectativas. Os clientes, então, formam a *satisfação* tendo como base quão bem as franquias satisfazem suas expectativas. A *confiança*, de acordo com o estudo, é um fator chave que molda essas expectativas, sendo um colaborador para a *satisfação* geral dos clientes. Deve-se ressaltar que tanto no trabalho de Beneke *et al* (2011) quanto no de Altinay *et al* (2014) o construto *confiança* foi trabalhado como sugerido por Morgan e Hunt (1994). Assim, pretende-se verificar se:

H7: Confiança influencia satisfação positivamente.

O fato de os clientes não comprarem o serviço em si, mas uma promessa implícita ou explícita do serviço, como descrito anteriormente, pode levar o consumidor a querer ou não retornar a fazer negócios com a empresa, já que segundo Morgan e Hunt (1994) o construto *confiança* influencia não só o *comprometimento* do consumidor com a empresa, mas também sua *lealdade*. Dagger e O'brien (2010) sugerem que a construção da *confiança* promove relacionamentos de longo prazo reduzindo incertezas e probabilidades de ocorrer um comportamento oportunístico. Os autores também afirmam que os parceiros de uma relação desenvolvem maior *confiança* e dependência com o progresso da relação.

Miquel-Romero, Caplliure-Giner e Adame-Sánchez (2014), estudando o setor de lojas de conveniência, consideraram como a gestão de marcas próprias de algumas categorias comercializadas em lojas de conveniência pode ser uma estratégia para se desenvolver relacionamentos fortes. Os autores demonstraram que a *confiança* atribuída pelos clientes às marcas trabalhadas pelas lojas diminui os riscos percebidos e a vulnerabilidade em uma relação, o que leva os clientes a um maior *comprometimento* com a loja. O estudo também comprova que a *confiança* emerge quando a loja de conveniência atinge as expectativas dos

clientes com tais marcas, tornando-os mais propensos a investirem em relacionamentos mais fortes. Sendo assim, pretende-se verificar se:

H8: Confiança influencia comprometimento positivamente.

3.3.4 Satisfação

De acordo com Chauvel (1999), há três teorias que contribuíram para a formação do conceito de *satisfação*, sendo elas a econômica, a behaviorista e a cognitivista. Segundo o autor, os primeiros a abordar a *satisfação* foram os economistas no início do século XX presumindo que toda compra busca a maximização da utilidade do produto e, por consequência, da sua *satisfação*. Bennett e Kassarian (1975, p. 24) escreveram que “usamos as palavras ‘satisfação’ e ‘utilidade’ para definir aquilo que os consumidores querem maximizar. As duas palavras estão relacionadas de tal maneira, que podemos falar em utilidade como a medida da satisfação das necessidades e desejos”. Assim, a satisfação resulta de um processo estritamente racional, equacionando da melhor forma possível duas variáveis: a renda disponível e o preço dos bens a serem adquiridos. De acordo com Robertson (1970, p. 8), “o consumidor busca maximizar sua satisfação total a partir de um certo nível de renda e de um determinado leque de preços de produtos”. Porém, essa abordagem recebeu muitas críticas por considerar o consumidor como um ser totalmente racional e movido exclusivamente por dois fatores econômicos: preço e renda.

A teoria behaviorista (SKINNER, 1966) enxerga o indivíduo como resultado dos estímulos do ambiente na forma de recompensa ou punição. O homem, dado um determinado estímulo, produziria uma resposta adequada, pois o comportamento humano se resumiria a uma série de combinações variáveis de estímulos provindos do estado de necessidade que conduz o comportamento. Na área do marketing, essa definição significa “que a satisfação é a recompensa obtida em decorrência de determinada transação. (...) A obtenção do reforço levará à repetição do comportamento, em busca de nova recompensa e, portanto, à lealdade do consumidor” (BARAKAT, 2009, p. 39). Porém, os behavioristas deixam de lado os processos internos do indivíduo, aqueles que não são observáveis (ARAÚJO; SILVA, 2003), já que seus estudos se baseiam em aspectos diretamente observáveis, isto é, com os intuitos fornecidos pelo ambiente e suas respostas comportamentais (SKINNER, 1966).

Mais presente nos estudos atuais sobre *satisfação*, a teoria cognitivista admite que as reações aos estímulos não é simplesmente mecânica, mas também se baseia nos aprendizados e atitudes dos indivíduos. De acordo com Chauvel (1999), a teoria cognitivista admite que, entre o estímulo e sua resposta, há elementos hipotéticos, característicos do indivíduo que orientam o tipo de resposta dado a determinado estímulo. “A recepção de um estímulo não pode ser equacionada a uma resposta direta, isto é, raramente há um elo causal direto entre uma mensagem e uma resposta de compra” (ROBERTSON, 1970, p. 6). O indivíduo constrói aprendizados e atitudes ao longo da vida que direcionam suas respostas a alguns estímulos.

Como então a *satisfação* não se reduz à obtenção do reforço, sendo o resultado da comparação entre aspectos internos e preexistentes com elementos resultantes de uma transação, Howard e Sheth (1967, p. 94) definiram satisfação como algo que

se refere ao grau de congruência entre as consequências reais da compra e do consumo de uma marca e aquilo que era esperado pelo comprador no momento da compra. Se o resultado real for julgado pelo comprador como pelo menos igual ao esperado, o comprador ficará satisfeito. Se, por outro lado, o resultado real for julgado como inferior ao esperado, o comprador se sentirá insatisfeito e sua atitude será menos favorável.

Essa definição é a que predomina nos estudos atuais sobre *satisfação*, ou seja, a *satisfação* como o resultado de uma contraposição de uma referência interna com os benefícios propiciados por uma transação. Oliver (1999) complementa essa definição com a ideia de plenitude. O autor definiu *satisfação* como sendo a resposta de plenitude do cliente, ou seja, um julgamento que um produto ou um serviço tem como característica, devido ao fato de ter provido, ou estar provendo um nível agradável de plenitude relacionada ao consumo, podendo incluir níveis um pouco abaixo (desconfirmação negativa) ou que superam o nível esperado (desconfirmação positiva).

Indo de encontro aos estudos de Oliver (1999), Juran e Godfrey (1999) definem a *satisfação* como o grau no qual o cliente acredita que as suas expectativas serão supridas ou excedidas por meio dos benefícios recebidos, ou, também, como o sentimento do consumidor no que se refere aos resultados provenientes do consumo em relação a um padrão de prazer ou desprazer (OLIVER, 1999) e que pode levá-lo a um comportamento de compra contínuo em relação a determinado fornecedor (HENNIG-THURAU; GWINNER; GREMLER, 2002). Esse

comportamento de compra contínuo em relação a determinado fornecedor pode ser considerado a *lealdade* que o cliente desenvolve.

Cada vez mais a *satisfação* de clientes vem sendo reconhecida como uma medida do desempenho organizacional (ANDERSON, 1994; OLIVER, 1999, 2010) ou como um indicador de sucesso relativo aos esforços mercadológicos empreendidos por uma empresa (BABIN; GRIFFIN, 1998). O gerenciamento da *satisfação* de clientes se transformou em um imperativo para o sucesso de grande parte das empresas (ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1994; ANDERSON; MITTAL, 2000; OLIVER, 2010).

Como a *satisfação* está fortemente arraigada às experiências dos clientes (ANDERSON; FORNELL; LEHMANN, 1992), ao abordar questões relativas à qualidade em serviços, o julgamento de *satisfação* dos clientes se baseia tanto nas experiências atual e passadas, reforçando o aspecto cumulativo da definição de *satisfação* proposto por uma corrente de pesquisadores, quanto em experiências futuras, as quais são antecipadas pelo julgamento do cliente (ANDERSON; FORNELL, 1994).

Sob o enfoque cumulativo, Anderson, Fornell e Lehmann (1992) definem *satisfação* de clientes como uma avaliação global baseada em diversas experiências de compra e consumo ao longo do tempo. Anderson, Fornell e Lehmann (1994) também afirmam que a *satisfação* é uma avaliação contínua a respeito da habilidade de uma marca em proporcionar os benefícios que o cliente esteja buscando. Contudo, a *satisfação* está relacionada a uma transação ou a uma compra específica, tratando-a como um julgamento de avaliação, pós-compra, de uma ocasião determinada. Assim, consolidam-se na literatura dois tipos de definição. Um que trata a *satisfação* de clientes como um processo cumulativo, combinando aspectos perceptivos, avaliativos e psicológicos (HOWARD; SHETH, 1969), e o outro, abordando-a como o resultado específico de uma experiência de consumo (OLIVER, 1999).

Convergindo com esses dois enfoques da *satisfação*, Milan e De Toni (2012) postulam que o construto da *satisfação* apresenta dois conceitos essenciais: a *satisfação* específica a uma transação e a *satisfação* cumulativa. Cabe ressaltar que a visão da *satisfação* específica a uma transação serve para a avaliação de situações específicas, enquanto a visão cumulativa é mais útil quando, por exemplo, o consumidor, ou o cliente, possui experiências passadas com determinado provedor de serviços.

Ao analisar o setor supermercadista, Orel e Kara (2014) estudaram o impacto de tecnologias que permitem aos consumidores fazerem seu próprio *check-out* (sem a necessidade de ajuda de um funcionário) na *satisfação e lealdade* destes. Os autores demonstraram que quando um cliente está feliz com o serviço prestado pelo supermercado, caso de quando usa tais tecnologias e tem sua vida facilitada, certos comportamentos se tornam evidentes, tal como a disposição em se tornar leal àquela empresa e a menor disposição em falar mal da mesma para outras pessoas.

Kitapci *et al* (2013) afirmam que clientes de supermercados satisfeitos são uma fonte enorme para se aumentar a lucratividade. Em seu trabalho, os autores falam que a *satisfação* do cliente é considerada um dos principais fatores que influenciam a intenção de recompra. Além disso, clientes satisfeitos têm mais disposição em recomendar o supermercado a outras pessoas. Assim os autores concluem que *satisfação* possui papel determinante em *lealdade*. Isso posto, pretende-se estudar se:

H9: Satisfação influencia lealdade positivamente.

3.3.5 *Comprometimento*

Outro conceito discutido no âmbito dos estudos de relacionamento é o *comprometimento*. Pritchard, Havitz e Howard (1999) atestam que os trabalhos sobre o construto *comprometimento* começaram nas disciplinas de sociologia e psicologia. As primeiras perspectivas sociológicas refletiam um interesse em fatores sociais que forçavam ou comprometiam os indivíduos a uma linha consistente de ação (BECKER³, 1960 e KANTER⁴, 1968, *apud* PRITCHARD; HAWITZ; HOWARD, 1999), enquanto os psicólogos definiam *comprometimento* em termos de decisões ou cognições que fixam um indivíduo em uma disposição comportamental (FESTINGER, 1957; KIESLER⁵, 1971, *apud* PRITCHARD; HAWITZ; HOWARD, 1999).

³ BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, nº 66, p. 32-40, July, 1960.

⁴ KANTER, R. M. Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, nº 33, p. 499-517, Aug. 1968.

⁵ KIESLER, C. A. *The psychology of commitment*. New York: Academic Press, 1971.

Meyer e Allen (1991), a partir dos estudos de Kanter (1968), estudando as razões da permanência dos empregados nas organizações, afirmaram que, como um estado psicológico, o *comprometimento* possui três componentes distintos e separáveis, ou três dimensões. O primeiro, *comprometimento* afetivo, diz respeito ao desejo do indivíduo em se manter na organização a partir de suas experiências no ambiente de trabalho. O segundo componente é o *comprometimento* de continuação, ou a necessidade do profissional em se manter naquela empresa pelo fato de ser percebido um custo de mudança de empresa. O *comprometimento* normativo diz respeito a uma obrigação em se manter na empresa a partir de uma pressão social sofrida pelo empregado.

A partir dos estudos no campo da sociologia e da psicologia, interpretações conceituais em outras disciplinas surgiram a respeito do *comprometimento*, caracterizando-o como um fenômeno composto por várias características cognitivas (OLIVER, 1999). Morgan e Hunt (1994, p. 23) atestam a relação *comprometimento* com relacionamento como “a crença que um dos parceiros tem de que o relacionamento existente é tão importante que vale a pena garantir máximos esforços para mantê-lo”. Nota-se que o *comprometimento* no relacionamento só aparecerá quando este for considerado importante para o indivíduo, ou seja, a *lealdade* ainda está em formação, assim

qualquer relacionamento que tente desenvolver valores para o consumidor através de parcerias é voltado à criação de vínculos entre consumidores e empresas [...]. Quanto maior a melhora do relacionamento através de tais vínculos, mais comprometido com o relacionamento o cliente fica (SHETH; PARVATIYAR, 1995, p. 256).

Segundo Moorman, Zaltman e Deshpandè (1992, p. 315), *comprometimento* é definido como “um desejo duradouro de manter um relacionamento valioso”. Anderson e Weitz (1992, p.19) definem *comprometimento* como “um desejo de desenvolver um relacionamento estável [...]. Uma predisposição para fazer sacrifícios em curto prazo, de forma a manter o relacionamento (no longo prazo)”. Corroborando a conceituação dada, Hassay⁶, citado por Gosling (2001, p.56), define *comprometimento* com o relacionamento como o “grau no qual um indivíduo se sente vinculado ao relacionamento”, atestando, ainda, que o *comprometimento* é um componente essencial para se manter o relacionamento.

⁶ HASSAY, D, N. *Three dimensions of relationship commitment: differential effects on the development and maintenance of interorganizational exchange relations*. 1999, 347 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de gestão, Universidade de Manitoba, Winnipeg, Manitoba.

O trabalho de Crosby e Johnson (2000) sobre *comprometimento* psicológico fornece uma definição de *comprometimento* que articula visões mais envolvidas com o construto. Os autores descreveram o *comprometimento* do consumidor como uma preferência estável que foi limitada por uma atitude de resistência à mudança, afirmando, ainda, que a tendência em resistir à mudança fornece o princípio evidente do *comprometimento*. Oliver (2010) define essa resistência à mudança como consequência da sua última fase da construção de *lealdade*, a inércia de ação. Nesse ponto, o consumidor julga muito caro, ou custoso, efetuar uma mudança. Assim, o futuro das relações entre compradores e vendedores depende do nível de *comprometimento* estabelecido pelos parceiros no relacionamento. Crosby e Johnson (2000) ainda acreditam que *comprometimento*, como um relacionamento contínuo, é tão importante que os parceiros estão dispostos a trabalhar juntos para manter a relação e a fazer sacrifícios no curto prazo em favor dos benefícios esperados para o longo prazo.

Dessa forma, percebe-se que o *comprometimento* é algo que se adquire no longo prazo, quando as partes fazem concessões no curto prazo para conseguirem benefícios mais adiante. Essa troca de benefícios no longo prazo é definida por Oliver (2010) como *lealdade*. O autor, sustentado por Morgan e Hunt (1994), deixa claro que o *comprometimento*, da maneira como é aqui discutido, antecede a *lealdade* como dimensão conativa do comportamento do consumidor e é mediador entre ela e seus antecedentes. Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002) também atestam o caráter mediador do construto *comprometimento* com relação à *lealdade* e seus antecedentes, afirmando que esse caráter mediador permite uma compreensão maior do impacto que os antecedentes de *lealdade* possuem sobre o construto.

Estudando o setor supermercadista, Vieira e Damacena (2007) demonstraram como o *comprometimento* é um dos construtos que mais impactam positivamente *lealdade* dos consumidores. Confirmando as conclusões de Morgan e Hunt (1994), os autores definem *comprometimento* como o desejo permanente dos clientes em continuar num relacionamento com um fornecedor, juntamente com seus esforços para mantê-lo. O *comprometimento*, ao capturar a força afetiva do relacionamento que o cliente mantém com a empresa, é extremamente relevante para aqueles que pretendem alcançar a *lealdade* dos consumidores. Tai (2011), pactuando com Vieira e Damacena (2007), assegura que o *comprometimento* de um cliente com o relacionamento com uma empresa desempenha um papel significativo no desenvolvimento da *lealdade*, e isso se reflete na decisão do cliente em pensar se vale a pena investir naquela relação. Dessa forma, pretende-se verificar se:

H10: Comprometimento influencia lealdade positivamente.

3.3.6 Lealdade

Os estudos sobre *lealdade* não são recentes, sendo que entre as décadas de 1940 e 1960 a *lealdade* foi associada unicamente a recompra, sendo que três correntes teóricas emergiram nesse período: 1) estudo dos padrões de recompra; 2) estudo das marcas recompradas; 3) estudo das probabilidades de continuidade de recompra (BERRY, 2002). A primeira corrente foi representada por Copeland (1923), um dos primeiros a estudar *lealdade* a marcas sob a ótica comportamental. O autor estudou a sequência em que as marcas foram compradas e recompradas, estabelecendo o intervalo de tempo de recompra e classificando os consumidores de acordo com seu envolvimento com as marcas. Segundo o autor, a abordagem comportamental seria a única capaz de explicar a *lealdade*. Brown (1952) também estudou a *lealdade* a partir dos padrões de recompra conforme a sequência pela qual esses padrões se manifestavam. O autor chegou a estabelecer uma escala de quatro patamares de *lealdade* a partir desses padrões (*lealdade* não dividida, *lealdade* dividida, *lealdade* instável e falta de *lealdade*). A segunda corrente teve como um de seus principais representantes Cunningham (1956), que analisou *lealdade* por meio da proporção de repetição das compras dedicadas a uma determinada marca. A terceira corrente em estudos sobre recompra teve como principais representantes Farley (1964) e Frank (1967) que usaram a análise de probabilidades para a previsão de recompra de marcas específicas.

A partir de então e seguindo as pesquisas precursoras, vários trabalhos demonstraram que a *lealdade* está relacionada à manutenção da preferência do cliente por um determinado fornecedor, resultando, em última instância, na intenção e na efetiva repetição de negócios ao longo do tempo (REICHHELD; SASSER Jr., 1990; MORGAN; HUNT, 1994; HAWKINS; BEST; CONEY, 1995; VAVRA; PRUDEN, 1995; RUST; ZEITHAML; LEMON, 2000; GANESH; ARNOLD; REYNOLD, 2000; OLIVER, 2010; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011; SUHARTANTO *et al*, 2011). Seguindo essa linha, Oliver (1999, p. 34) descreve a *lealdade* como

um compromisso profundamente firmado para tornar a comprar consistentemente no futuro um produto/serviço preferido, conduzindo assim a compras repetitivas da mesma marca ou do mesmo conjunto de marcas, apesar de influências situacionais e esforços de marketing com potencial para causar um comportamento de mudança.

Pesquisas também começaram a demonstrar que a *lealdade* é compreendida a partir de suas relações com antecedentes. Vavra e Pruden (1995) afirmam que a *lealdade* de clientes é a chave para o sucesso no mercado do novo milênio, e é proposta como o componente mais importante para a consolidação da participação de mercado da empresa, sendo direcionada, basicamente, pela *satisfação* do cliente. Vários estudos indicam uma forte relação entre a *satisfação* e a *lealdade* de clientes. Tais estudos descobriram que incrementos no nível de *satisfação* geral resultam no aumento das intenções de repetição de compra (ANDERSON, 1994; ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996; OLIVER, 1999, 2010; COELHO; HENSELER, 2012), impactando positivamente no comportamento de recompra.

Outros construtos também foram apontados como antecedentes de *lealdade*, além da *satisfação*. Fornell *et al* (1994) conceberam um modelo que avalia construtos como a qualidade percebida, as expectativas dos consumidores, o *valor percebido*, *satisfação* e o comportamento de reclamações e *lealdade* ao fornecedor, além de suas inter-relações. Morgan e Hunt (1994) sustentam que em ambientes mais racionais a *confiança* e o *comprometimento* também se apresentam como antecedentes relevantes para a *lealdade*. Selnes (1993) estudou a relação entre *reputação de marca*, *satisfação* e *lealdade*, demonstrando que empresas devem buscar melhorar tanto seu valor de marca quanto sua reputação perante o mercado a fim de incrementar seu relacionamento com os clientes.

Estudos também têm abordado a questão dos custos relativos à construção e manutenção da *lealdade*. Anderson e Mittal (2000) e Mittal e Lassar (1998) afirmam que, como as empresas investem recursos a fim de atrair clientes (custos de aquisição) para então cultivá-los (custos de manutenção), a *lealdade* de clientes pode diminuir os custos de comercialização que dizem respeito à prospecção de clientes, os custos com ações de comunicação relacionadas à atração de clientes e os custos incorridos para familiarizar os novos clientes com as práticas da empresa.

O custo de *lealdade* de um cliente atual é menor que o custo de atração de um novo cliente (REICHHELD; SASSER Jr., 1990). Os custos de aquisição podem chegar até cinco vezes mais em relação aos custos de manutenção (ANDERSON; MITTAL, 2000). É importante salientar que uma taxa de *lealdade* de clientes mais elevada pode significar uma base de clientes que compra mais frequentemente e em volumes mais expressivos, fazendo com que a

empresa consiga uma redução nos seus custos de transação (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011).

Vale ressaltar então que as ações direcionadas à *lealdade* de clientes precisam cumprir com certos objetivos para que se tornem realmente efetivas. Em primeiro lugar essas ações devem almejar a maximização da probabilidade do cliente retornar para compras futuras potencializando o volume dessas compras no longo prazo (RUST; ZEITHAML; LEMON, 2000). Em segundo lugar a estratégia deve minimizar a probabilidade do cliente comprar de outro fornecedor, blindando a marca contra seus concorrentes com práticas que vão além do preço, intensificando nos clientes a percepção dos construtos antecedentes de lealdade (GANESH; ARNOLD; REYNOLDS, 2000). Por último, como dito anteriormente, deve-se buscar também a redução de custos de transação (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011).

Cabe ainda mencionar os trabalhos de Oliver (1999) apontando para a faceta multidimensional de *lealdade*. O autor foi um dos primeiros a estudar com mais detalhe essa característica de *lealdade*, ressaltando que *lealdade* não é uma tipologia dicotômica (leal ou não leal) ou multi-categórica (baixa, espúria, latente e alta), mas uma sequência ou um *continuum* de quatro estágios (*lealdade* cognitiva, *lealdade* afetiva, *lealdade* conativa e *lealdade* comportamental). No primeiro estágio, *lealdade* cognitiva, uma marca surge na mente do cliente quando questões relacionadas a “o que comprar” ou “aonde ir” aparecem. Neste estágio, a *lealdade* é determinada pelas informações a respeito da oferta, tais como preço e qualidade. Esse é o tipo de *lealdade* mais fraco, pois se relaciona com os custos e benefícios da oferta e não com a sua marca. Seriam necessários então vínculos com níveis mais profundos do que aqueles que as empresas costumam oferecer.

O segundo estágio, *lealdade* afetiva, refere ao nível de envolvimento emocional do cliente com a marca a partir de sua experiência com ela. A *lealdade* do indivíduo é tratada pelo autor como uma função da cognição (expectativas) nos primeiros estágios da compra e como uma função da cognição⁷ mais atitude prévia mais satisfação nos períodos posteriores à compra. Porém, a afeição não é suficiente para se garantir lealdade. Oliver (1999) considera que a

⁷ Nos estágios posteriores de compra, Oliver (1999) considera a cognição como uma desconfirmação da expectativa, pois muitos dos padrões que os consumidores apreendem da experiência de consumo podem ser desconfirmados, principalmente quando o desempenho do produto/serviço fica abaixo do esperado.

lealdade afetiva também se deteriora devido ao aumento na atratividade de ofertas concorrentes.

A *lealdade* conativa implica em agir positivamente em relação a uma marca, geralmente medida em termos de intenção de compra. A *lealdade* conativa é influenciada por mudanças no afeto em relação a uma marca; conação “implica em uma intenção ou comprometimento com um comportamento em direção a um objetivo” (OLIVER, 1999, p. 39). É um estado que emocional que contém um profundo comprometimento à compra. Enquanto o afeto sugere apenas uma tendência motivacional, o comprometimento comportamental implica um desejo de tentar continuar com uma ação. Este estágio já é mais forte que o da *lealdade* afetiva, porém, esse desejo de continuação ou de ser leal é apenas uma ação antecipada, mas não realizada.

O último estágio é o da *lealdade* comportamental, que é a conversão da intenção em ação, acompanhada da disposição em superar obstáculos que apareçam contra essa ação. Uma vez iniciada a ação, ações futuras se tornam mais fáceis por meio da experiência de superação de barreiras e de alcance de objetivos. Oliver (1999) sugere que é assim que *lealdade* se torna um construto sustentado pelo *comprometimento* e pela inércia de ação.

Essa conceptualização multidimensional de *lealdade* de Oliver (1999) é considerada a avaliação mais clara do construto. Estes trabalhos são a base para outros estudos sobre *lealdade* que consideram sua multidimensionalidade, como o de Harris e Goode (2004) que realizaram uma pesquisa sobre *lealdade* com clientes de serviços *on-line* de compras de livros e de passagens aéreas, constatando as quatro dimensões propostas por Oliver (1999). Jones e Taylor (2007) partiram dos estudos de Oliver (1999) e da literatura sobre psicologia para estudar o caráter multidimensional da *lealdade*. Os autores pesquisaram o setor de serviços, constatando que a *lealdade* em serviços é similar à *lealdade* em relações interpessoais e que opera em apenas dois estágios, um comportamental e um segundo chamado de atitudinal/cognitivo. Outro estudo que testa a multidimensionalidade de *lealdade* é o de Suhartanto *et al* (2011) que estudaram a indústria hoteleira e verificaram três dimensões, a atitudinal, a conativa e a comportamental, sendo aqui chamada de *lealdade* atitudinal o que Oliver (1999) chama de *lealdade* afetiva.

A seguir é apresentado o Quadro 2 com o intuito de mostrar um resumo das relações supracitadas entre os construtos estudados, bem como os principais autores abordados na literatura na qual essas relações se basearam.

Quadro 2 – Quadro teórico das relações entre os construtos

Construto	Relação	Principais autores
<i>Reputação de marca</i>	Reputação como antecedente de <i>satisfação</i>	Keh e Xie (2009), Huang (2011), Sengupta, Balaji e Krishnan (2015)
	Reputação como antecedente de <i>comprometimento</i>	Kaur e Soch (2013), Keh e Xie (2009)
Valor	Valor como antecedente de <i>satisfação</i>	Anderson e Fornell (1994), Hutchinson, Lai e Wang (2009), Chen e Chen (2010)
	Valor como antecedente de <i>comprometimento</i>	Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), Tai (2011)
<i>Confiança</i>	<i>Confiança</i> como antecedente de <i>satisfação</i>	Morgan e Hunt (1994), Beneke <i>et al</i> (2011), Altinay <i>et al</i> (2014)
	<i>Confiança</i> como antecedente de <i>comprometimento</i>	Morgan e Hunt (1994), Dagger e O'brien (2010), Miquel-Romero, Caplliure-Giner e Adame-Sánchez (2014)
<i>Satisfação</i>	<i>Satisfação</i> como antecedente de <i>lealdade</i>	Anderson (1994), Zeithaml, Berry e Parasuraman (1996), Oliver (1999, 2010), Kitapci <i>et al</i> (2013), Orel e Kara (2014)
<i>Comprometimento</i>	<i>Comprometimento</i> como antecedente de <i>lealdade</i>	Morgan e Hunt (1994), Vieira e Damacena (2007), Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002), Oliver (2010), Tai (2011)
<i>Lealdade</i>	<i>Lealdade</i> como resultado de comportamentos relacionais	Morgan e Hunt (1994), Mittal e Lassar (1998), Oliver (1999), Rust, Zeithaml e Lemon (2000), Ganesh, Arnold e Reynolds (2000), Oliver (2010), Zeithaml, Bitner e Gremler (2011)
Gestão por categorias	<i>Gestão por categorias</i> como gerador de <i>valor percebido</i>	Marques e Alcântara (2004), ECR (2007), Domingues e Gouvea (2012), Bauer, Kotouc e Rudolph (2012), Guissoni, Consoli e Rodrigues (2013), CDR, (2014, 2015), Grace (2015)

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

4. Modelo e Hipóteses de Pesquisa

Mostra-se necessário então estudar como podem estar relacionados os construtos abordados anteriormente. Dessa forma, a partir do que foi apresentado, propõe-se trabalhar com o seguinte modelo de pesquisa:

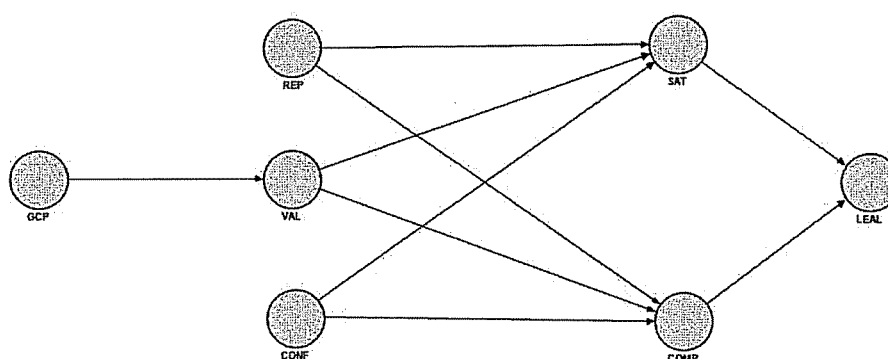


Figura 2: Modelo a ser testado
 Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

No quadro 3, são retomadas as hipóteses de pesquisa a partir do que foi anteriormente exposto e do modelo proposto.

Quadro 3 – Hipóteses de pesquisa

H1	<i>GCP é um construto composto por mais de uma dimensão</i>
H2	<i>GCP influencia direta e positivamente valor percebido</i>
H3	<i>A reputação de marca influencia satisfação positivamente</i>
H4	<i>A reputação de marca influencia comprometimento positivamente</i>
H5	<i>Valor percebido influencia satisfação positivamente</i>
H6	<i>Valor percebido influencia comprometimento positivamente</i>
H7	<i>Confiança influencia satisfação positivamente</i>
H8	<i>Confiança influencia comprometimento positivamente</i>
H9	<i>Satisfação influencia lealdade positivamente</i>
H10	<i>Comprometimento influencia lealdade positivamente</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

5. Metodologia

5.1 Paradigma de Pesquisa

Segundo Burrell e Morgan (1979), há muito acontece um debate metodológico que contrapõe as teorias da abordagem ideográfica à da abordagem nomotética. Segundo os autores, a primeira se fundamenta na visão de que só se consegue entender o mundo social a partir da obtenção de conhecimento e compreensão do sujeito sob investigação. Para tanto, seriam necessárias ferramentas de coleta e análise de dados que permitissem conhecer o sujeito a fundo, o que ocorreria com observações, entrevistas, história de vida, análise de conteúdo e de discurso. Essa seria a base de pesquisas de cunho subjetivista, que os autores classificam como interpretativistas. Já a abordagem nomotética da ciência social dá ênfase à importância de se basear as pesquisas em protocolos e técnicas sistemáticas, com foco no processo de testes de hipóteses de acordo com o rigor científico necessário. A abordagem nomotética está preocupada com a construção de testes científicos e com o uso de técnicas quantitativas de análise de dados. Para lançar mão dessa abordagem metodológica, geralmente se usam questionários ou instrumentos de coleta de dados padronizados (BURRELL; MORGAN, 1979). Para os autores, a metodologia nomotética seria o esteio de pesquisas de cunho objetivista, classificadas como funcionalistas ou como “positivistas de acordo com outros autores, como Comte, Spencer, Durkheim e Pareto” (BURRELL; MORGAN, 1979, p. 26).

Apesar de um viés interpretativista ao se fazer uso de metodologias qualitativas na primeira etapa da pesquisa que aqui se propõe realizar – inclusive para se chegar ao instrumento de coleta de dados final usado na parte quantitativa, este trabalho se coloca como uma pesquisa positivista, pois a resposta ao problema de pesquisa proposto se dará a partir do teste de hipóteses pré-estabelecidas realizado por meio de um *survey*, com o uso de um questionário estruturado, onde os dados coletados serão analisados estatisticamente para o teste e validação de um modelo proposto.

5.2 Unidades de Análise e Elementos de Observação

De acordo com Babbie (1999, p. 122), uma unidade de análise, ou unidade de amostra

é o elemento ou conjunto de elementos considerados para seleção em alguma etapa da amostragem. Numa amostra simples, de estágio único, as unidades de amostra são o mesmo que os elementos. Mas, em amostras mais complexas, pode-se usar níveis diferentes de unidades de amostra.

Zikmund e Babin (2011, p. 359) também afirmam que uma unidade de amostra pode ser considerada um “grupo de elementos elegível para seleção por meio do processo de amostragem”. As unidades de análise deste estudo, ou aquelas que compõem o conjunto de elementos pesquisados, foram duas lojas de uma empresa supermercadista situada em Belo Horizonte, aqui chamada de Supermercado N.

Já o elemento de observação é “a unidade sobre a qual a informação é coletada, e que serve de base para a análise” (BABBIE, 1999, p. 121). Os elementos de observação foram diferentes para a etapa qualitativa e para a quantitativa. Para a etapa qualitativa, foi realizado um painel *on-line* com especialistas sobre o assunto Gerenciamento por Categorias. Clientes finais do Supermercado N também foram elementos de observação nessa etapa e fizeram parte de entrevistas, de grupos de foco e do que aqui é chamado de Quadro-Valor de Face, explicado mais à frente. Para a etapa quantitativa, os elementos de observação foram os clientes finais, com os quais foi feito um *survey*.

5.3 Etapa Qualitativa

A etapa qualitativa foi necessária para atender três dos objetivos específicos propostos. Em primeiro lugar foi necessário operacionalizar Gerenciamento por Categorias transformando-o em um construto percebido pelos clientes finais do supermercado. Em segundo lugar, propôs-se verificar como GCP se relaciona com os construtos propostos no modelo de pesquisa, principalmente *valor percebido* pelo cliente. Por último, foi necessário adequar as escalas dos construtos envolvidos na pesquisa à realidade dos consumidores finais do supermercado.

5.3.1 Operacionalização de GCP

Segundo Costa (2011), a definição de um construto é feita pela verificação do que a literatura especializada já tem consolidado sobre o mesmo. Se isto não for suficiente, outros procedimentos devem ser adotados, tais como entrevistas com especialistas ou procedimentos exploratórios com potenciais respondentes até se chegar a uma definição teoricamente lógica

e aceitável, e operacionalmente viável (ou que permita medir o construto). Isso se faz necessário para que se analise a dimensionalidade do construto, ou seja, é preciso verificar se o construto é um todo homogêneo em si ou se possui partes significativas que o formam.

Apesar de muito se ter escrito sobre o GC, a literatura ainda não apresentou uma escala consistente para a mensuração de sua percepção por parte dos clientes. Assim, para operacionalizar o construto *GCP*, foram efetuados os passos propostos por Costa (2011), descritos adiante.

5.3.1.1 Painel *on-line* com especialistas

Após consulta na literatura, foi realizada uma pesquisa exploratória, que tem como um de seus objetivos esclarecer conceitos tendo em vista a formulação de hipóteses de pesquisa para estudos posteriores (MALHOTRA, 2001). Essa primeira parte da pesquisa qualitativa foi realizada por meio de um painel *on-line* com especialistas, enviando uma pergunta única sobre o assunto GC via e-mail (APÊNDICE A). Segundo Zikmund e Babin (2011), o painel *on-line* consiste em selecionar uma lista de potenciais entrevistados, com seus respectivos e-mails, e que tenham concordado em participar da pesquisa.

Dessa forma, foram enviados e-mails para cinquenta e sete especialistas no assunto GC, dentre professores universitários, empresários e consultores da área. Contendo a questão única “como o cliente percebe o gerenciamento por categorias no ambiente de loja?”, nove especialistas retornaram ao questionamento feito. As respostas foram compiladas e partiu-se então para a análise de conteúdo das mesmas. Essa etapa foi necessária, em primeiro lugar, para se aprofundar no tema GC, mostrando quais os principais pontos considerados por esses especialistas que fazem parte do GC e, principalmente, como o assunto está sendo discutido nos dias de hoje.

Em segundo lugar, foi preciso que os especialistas identificassem como os clientes finais percebem o GC no supermercado, o que ajudou na geração das questões sobre *GCP* do questionário aplicado na etapa quantitativa. A partir de suas respostas e da literatura sobre GC, também se pôde construir o roteiro de entrevistas aplicado nos clientes finais do Supermercado N, cujas respostas também contribuíram para a construção das questões do

questionário sobre *GCP*. A finalização do roteiro de entrevista se deu após este passar por um pré-teste com professores especialistas em pesquisa qualitativa.

5.3.1.2 Entrevistas em profundidade

Após o painel *on-line* com especialistas, foi gerado então o roteiro de perguntas (APÊNDICE B) para que pudesse ser realizada uma entrevista em profundidade com clientes finais do Supermercado N. Uma entrevista em profundidade pode ser compreendida como “uma entrevista frente a frente entre o pesquisador e o entrevistado de uma pesquisa realizada sobre algum assunto ou tópico social relevante” (ZIKMUND; BABIN, 2011, p. 126). O assunto, no caso dessa pesquisa, foi a percepção dos clientes sobre aspectos do GC apontados pelos especialistas. As entrevistas em profundidade foram realizadas com onze clientes do Supermercado N, pessoalmente e gravadas. Após a transcrição das respostas, as mesmas foram agrupadas por pergunta realizada e, após a análise de conteúdo de cada uma delas, categorizadas em uma tabela.

Essa etapa foi necessária para que os clientes finais dessem a sua percepção do GC durante sua permanência no supermercado e, em conjunto com a análise das respostas dos especialistas, se gerar as questões sobre *GCP* do instrumento de coleta de dados. Vale ressaltar que antes da realização das entrevistas, o roteiro de perguntas passou por um pré-teste com especialistas com a finalidade de se comprovar a clareza e o entendimento das perguntas.

5.3.2 Adequação das questões dos outros construtos do modelo de pesquisa

Ainda na fase qualitativa, e também atendendo aos fins da pesquisa exploratória, pretendeu-se adequar à realidade dos clientes do setor supermercadista os itens do questionário referentes aos outros construtos propostos no modelo de pesquisa (*reputação de marca, valor, confiança, satisfação, comprometimento e lealdade*). Isso foi alcançado a partir da percepção dos clientes sobre as questões referentes a estes construtos, o que foi alcançado com a realização de dois grupos de foco e do Quadro Valor de Face (QVF) ao final de cada grupo de discussão.

5.3.2.1 Grupos de foco

Para se alcançar este objetivo – adequação dos itens do questionário referentes aos outros construtos que não *GCP* – foram realizados dois grupos de foco. De acordo com Zikmund e Babin (2011, p. 122), o grupo de foco consiste em “uma entrevista não estruturada e de fluxo livre com um pequeno grupo de seis a dez pessoas. O grupo de foco é conduzido por um moderador (...), que segue um formato flexível, incentivando o diálogo entre os entrevistados”. Segundo Vergara (2005), uma das principais características do grupo de foco é sua capacidade para auxiliar na construção de instrumentos de coleta de dados, principal fim dessa técnica de coleta de dados para essa pesquisa.

A elaboração das questões que foram discutidas pelos participantes se deu, segundo Vergara (2005), a partir de uma revisão da literatura pertinente aos construtos envolvidos na pesquisa, além de sugestões de especialistas que recomendaram a adequação das questões para o contexto supermercadista. A composição dos grupos de discussão ficou mais homogênea, conforme sugere Vergara (2005), com clientes do mesmo gênero, residentes em bairros próximos às duas lojas alvo da pesquisa e pertencentes à mesma classe social, ainda que com idades variadas. As reuniões foram gravadas em áudio e as discussões transcritas para posterior análise de conteúdo.

As falas aqui captadas, também foram relevantes para o aprofundamento do campo do GC, ainda que o objetivo fosse verificar os outros construtos do modelo. Os participantes levantaram muitos pontos referentes ao GC, mesmo que de forma indireta, uma vez que a discussão era feita sobre um supermercado. A partir dos dados coletados nos grupos de foco, uma pesquisa *a posteriori* na literatura pertinente ajudou nesta etapa.

5.3.2.2 Quadro Valor de Face (QVF)

Finalizando a etapa qualitativa e para ajudar na adequação das escalas dos construtos envolvidos na pesquisa à realidade dos clientes finais do supermercado, além dos dois grupos de foco supramencionados, foi realizada a montagem de um Quadro-Valor de Face (QVF) com os clientes finais do supermercado. Aqui é chamado de QVF a metodologia proposta por

Anderson e Gerbing (1991), onde uma lista de itens é submetida a várias pessoas para que indiquem a que construto cada item é mais bem associado.

Pretendeu-se com o QVF adequar as escalas dos construtos a partir da definição dada pelos clientes. A ideia desta metodologia aqui proposta surge da definição de validação de face (ZIKMUND; BABIN, 2011, p. 293), que “se refere à validade do acordo subjetivo entre profissionais [especialistas] de que logicamente uma escala reflete o conceito que está sendo mensurado” com base em uma inspeção dos itens de teste daquele construto, ou seja, quando uma inspeção dos itens de teste convence os especialistas de que os produtos correspondem à definição, diz-se que a escala tem validade de face.

Como foi feita a validação de face com os especialistas, o que o pesquisador propõe fazer com o QVF é substituir os especialistas por clientes finais em uma fase extra da pesquisa. Nesse processo, uma lista de itens foi submetida aos participantes dos grupos de discussão para que indicassem a que construto cada item era mais bem associado (ANDERSON; GERBING, 1991). Tendo em mãos as variáveis (itens de teste) previamente levantadas – pela literatura dos construtos relacionados nesta pesquisa e pela validação de face efetuada com especialistas – e com os construtos representados em cestos, os clientes relacionaram as variáveis aos construtos, estabelecendo o conjunto de variáveis de cada construto a partir de suas percepções do que realmente compunha um determinado construto.

Foi feita assim uma análise das relações entre variáveis e construtos propostas pelos clientes finais, comparando *a posteriori* com o que foi apresentado pela literatura, bem como com o que foi levantado pelos grupos de foco. Deve-se salientar que, para as escalas provenientes da literatura em língua que não a portuguesa, foi realizada a tradução reversa⁸ proposta por Dillon, Madden e Firtle (1994).

5.3.3 Análise de conteúdo

Em todas as etapas onde a análise de dados primários de origem qualitativa se fez necessária, foi realizada a análise de conteúdo que, de acordo com Vergara (2005, p. 15), consiste “em

⁸ A tradução reversa proposta por Dillon, Madden e Firtle (1994) pode ser entendida como um processo de checagem que completa a tradução convencional, incluindo três etapas: a retro tradução, a comparação e, possivelmente, adaptações finais. Deve-se levar em consideração que os tradutores devem ser proficientes na língua do texto original e na qual se quer a tradução.

relacionar a frequência da citação de alguns temas, palavras ou ideias em um texto para medir o peso relativo atribuído a um determinado assunto pelo seu autor”, o que faz com que a mensagem possa ser apreendida decompondo-se o conteúdo do texto em fragmentos mais simples, revelando as particularidades do texto. De acordo com a autora, devem-se estabelecer as unidades de análise (palavra, expressão, frase, parágrafo), que só pode ser alocada em uma categoria, e uma grade de análise, que pode ser aberta (identificam-se categorias de análise conforme vão surgindo ao pesquisador), fechada (definem-se preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa) ou mista (definem-se preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa, mas admite-se a inclusão de categorias surgidas durante o processo de análise).

Entende-se por categoria “rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos”, ou seja, categorizar implica em separar elementos para, depois, agrupá-los (VERGARA, 2005, p. 18). De acordo com a autora, a análise dos dados pode ser realizada por meio do *pattern-matching* ou da construção interativa de uma explicação. No primeiro caso procede-se à associação dos resultados ao referencial teórico utilizado. No segundo, há a construção de uma explicação com base nas relações entre as categorias.

Para este estudo, as unidades de análise escolhidas foram as frases ditas pelos entrevistados e a grade escolhida foi a mista, pois, apesar de haver categorias predeterminadas para análise – no caso das escalas dos construtos – a partir das análises das falas dos entrevistados essas escalas sofreram adaptações. A análise desses dados foi realizada por meio do *pattern-matching*, ou seja, comparando-se os resultados obtidos nas entrevistas com o referencial estudado.

Ao final da etapa qualitativa, pretendeu-se ter em mãos a primeira versão do instrumento de coleta de dados que foi utilizado na etapa quantitativa, descrita a seguir. O Quadro 4 apresenta a origem das escalas abordadas neste estudo e que foram adequadas. O motivo da escolha das escalas abaixo está explicitado no item 6.1.3.

Quadro 4 – Origem das escalas a serem adaptadas

Construto	Abordagem dos estudos	Sector estudado	Autores
<i>Valor percebido</i>	<i>Confiança</i> , valor e <i>lealdade</i> em trocas relacionais	Varejo de roupas e aviação comercial	Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002)
<i>Reputação de marca</i>	Determinantes da orientação de longo prazo entre compradores e fornecedores	Vários varejistas (roupas e acessórios, utensílios domésticos, perfumaria e joalheria)	Ganesan (1994)
<i>Confiança</i>	Desenvolvimento da teoria <i>confiança-comprometimento</i> em marketing de relacionamento	Varejistas de pneus para automóveis	Morgan e Hunt (1994)
<i>Satisfação</i>	Compreensão dos resultados da aplicação do marketing de relacionamento a partir do estudo dos benefícios relacionais e da qualidade do relacionamento	1. Consultoria financeira, seguro saúde, agências de viagem, salão de beleza. 2. Sapateiro, bancário, dedetizadora, limpeza de piscinas. 3. Cia aérea, cinemas, cafeterias, mercearias.*	Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002)
<i>Comprometimento</i>	Desenvolvimento da teoria <i>confiança-comprometimento</i> em marketing de relacionamento	Varejistas de pneus para automóveis	Morgan e Hunt (1994)
<i>Lealdade</i>	Exame da estrutura dimensional de <i>lealdade</i> à marca	Indústria hoteleira	Suhartanto <i>et al</i> (2011)

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

*Os setores do estudo de Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002) tiveram como base os 3 setores definidos por Bowen (1990)⁹. Os respondentes deveriam escolher uma empresa em cada um dos 3 setores e responder ao questionário.

⁹ BOWEN, J. Development of a Taxonomy of Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of the Academy of Marketing Science*, nº 18 (Winter), 43-49, 1990.

5.4 Etapa Quantitativa

É na etapa quantitativa que os últimos objetivos específicos foram analisados. Inicialmente foi avaliado o grau de confiabilidade das escalas propostas na etapa qualitativa. Por fim, o modelo proposto foi testado e validado. Para todos estes objetivos específicos o *survey* foi usado como técnica de coleta de dados, sendo que estes foram estatisticamente tratados, como se poderá ver mais adiante.

Para se atingir estes últimos objetivos específicos, foi implementada uma pesquisa descritiva que tem como uma de suas finalidades o estabelecimento de relações entre variáveis e se utiliza de técnicas padronizadas de coleta de dados. A pesquisa descritiva se deu por meio da aplicação de um *survey*, que segundo Malhotra (2001, p. 179) é “baseado no interrogatório de participantes para obter informações sobre seu comportamento, intenções, atitudes, percepções, motivações e características demográficas ou de estilo de vida”. Essa pesquisa também pode ser caracterizada como um estudo transversal, que segundo Malhotra (2001) consiste em analisar os dados dentro de um período de tempo pré-determinado, como uma foto tirada naquele momento em que a pesquisa é realizada.

Num primeiro momento, foi realizado um pré-teste com 30 respondentes do supermercado em estudo a fim de verificar se o instrumento de coleta de dados originado da etapa qualitativa estava bem elaborado, sem problemas de clareza e precisão dos termos, ordem, forma e desmembramento das questões (COSTA, 2011). Após o pré-teste e já com a versão final do questionário pronta (APÊNDICE E), foi realizada a coleta de dados *in loco* em duas lojas do supermercado estudado. Com o banco de dados em mãos, procedeu-se à verificação do grau de confiabilidade das escalas propostas averiguado via Alpha de Cronbach¹⁰ (HAIR *et al.*, 2014a), com a ajuda do software SPSS, procedendo à Análise Fatorial Exploratória (AFE), “que é um procedimento de redução de variáveis, com a reunião de um conjunto de itens de variação conjunta em um mesmo fator” (construto) (COSTA, 2011). A AFE permitiu avaliar se o conjunto de variáveis que foi determinado para certo construto, realmente está

¹⁰ O Alpha de Cronbach é uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. Ele mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise das respostas dadas pelos respondentes, apresentando uma correlação média entre as perguntas. O coeficiente α é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador de todos os itens de um questionário que utilizem a mesma escala de medição (HAIR *et al.*, 2014a).

mensurando aquele construto. Assim, a AFE foi utilizada para se averiguar se *GCP* era ou não um construto multidimensional.

A AFE também serviu para a necessidade de se refinar ainda mais o questionário, depurando as escalas propostas, já que Hair *et al.* (2014a) afirmam que na AFE é possível agrupar as variáveis em “blocos de construtos” para que se possa estruturar os relacionamentos entre eles. Assim, buscou-se com a AFE aferir a unidimensionalidade dos construtos, observando se seus respectivos indicadores se agrupavam em um bloco unidimensional para o construto em questão.

Para se analisar o modelo de pesquisa proposto, foi feito uso da Modelagem por Equações Estruturais via *software* SmartPLS, que usa a técnica de *Partial Least Squares*, recomendado por Hair *et al.* (2014b). Segundo os autores, a Modelagem por Equações Estruturais é uma técnica que permite separar relações para cada conjunto de variáveis dependentes. Ela fornece a técnica de estimação apropriada e mais eficiente para uma série de equações de regressão múltipla separadas e estimadas simultaneamente. Ainda de acordo com os autores, essa técnica de análise de dados é muito indicada para pesquisas que utilizam modelos mais complexos, com muitas relações entre fatores (construtos).

A opção pelo SmartPLS se deu também por ser um *software* mais usado quando a teoria sobre o assunto em estudo ainda não está muito desenvolvida (GEFEN; RINGDON; STRAUB, 2011; HAIR *et al.*, 2014b), como no desenvolvimento e teste de uma escala para *GCP*. Além disso, os autores afirmam que para pesquisas cujo foco é a predição e explicação de construtos, como o caso dessa pesquisa, *softwares* que executam a modelagem de equações estruturais por meio da técnica baseada em variância, como SmartPLS, seriam mais recomendados.

Outro aspecto a ser considerado é que o modelo desta pesquisa conta também com construtos formativos. De acordo com Maroco (2014, p. 25), “os modelos com construtos formativos são analisáveis (...) com técnicas de mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares*)”, recomendando-se o uso do *software* SmartPLS. Lowry e Gaskin (2014), assim como Gefen, Ringdon e Straub (2011), também recomendam o uso do método PLS para analisar modelos compostos por construtos reflexivos e formativos.

A técnica de amostragem usada foi a não-probabilística por tráfego (MATTAR, 2001), já que os respondentes foram clientes que estavam trafegando nas duas lojas no momento da aplicação dos questionários. A escolha dessa técnica de amostragem se deu em função da permissão que a gerência do Supermercado N deu para que a coleta ocorresse como dito anteriormente, *in loco* em duas de suas lojas. No total, foram aplicados 687 questionários. O dimensionamento da amostra para a AFE se deu de acordo com a recomendação de Hair *et al* (2009, p. 108):

(...) o pesquisador dificilmente realiza uma análise fatorial exploratória com uma amostra com menos de cinquenta observações, e de preferência o tamanho da amostra deve ser maior ou igual a cem. Como regra geral, o mínimo é ter pelo menos cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas, e o tamanho mais aceitável teria uma proporção de dez para um.

Para a Modelagem por Equações Estruturais o tamanho da amostra exigida, segundo Hair *et al* (2014b), há uma regra de ouro a ser seguida para PLS. Para os autores, a amostra será dez vezes o número de setas apontando para um construto em particular. Além disso, Hair *et al* (2014b) afirmam que, para uma probabilidade de erro de 1% com valores R^2 mínimo de 0,50, a amostra deveria ser maior que 100 casos. Como o estudo contou com 66 variáveis e o número de setas para um construto em particular não passou de três, isso mostra que a amostra está dentro dos parâmetros recomendados, que seriam 660 para a AFE e para a modelagem de equações estruturais seriam 30 pela regra de ouro e maior que 100 observando as exigências estatísticas.

A seguir, o Quadro 5 apresenta um resumo dos métodos e técnicas de pesquisa que foram utilizados neste estudo.

Quadro 5 – Métodos e Técnicas de Pesquisa

OBJETIVO ESPECÍFICO	TIPO DE PESQUISA	INSTRUMENTO DE PESQUISA	UNIDADES DE OBSERVAÇÃO	FERRAMENTAS DE ANÁLISE
1. Operacionalizar Gerenciamento por Categorias Percebido (GCP)	Exploratória qualitativa	Roteiro semi-estruturado de entrevista	Especialistas Clientes finais	Análise de Conteúdo
2. Verificar como o GCP se relaciona com <i>valor percebido</i> pelo cliente do supermercado	Exploratória qualitativa	Roteiro semi-estruturado de entrevista e grupo de foco	Clientes finais do supermercado	Análise de Conteúdo (para as entrevistas e grupo de foco)
3. Adequar as escalas dos construtos envolvidos na pesquisa à realidade dos clientes finais de supermercados	Exploratória documental	Revisão bibliográfica	Artigos, teses, dissertações e livros (literatura pertinente) Clientes finais	Análise dos construtos pela literatura pertinente
4. Avaliar o grau de confiabilidade das escalas propostas	Exploratória qualitativa	Roteiro semi-estruturado de entrevista Grupo de foco e QVF	Clientes finais	Validade de face Análise de Conteúdo (para as entrevistas, grupo de foco e QVF)
5. Identificar se GCP é ou não composto por dimensões (multidimensional)	Descritiva (survey)	Questionário estruturado com escalas likert	Clientes finais do supermercado	Análise e tradução reversa das escalas utilizadas pelos autores em seus respectivos estudos
6. Testar e validar o modelo proposto, verificando as relações entre os construtos	Descritiva (survey)	Questionário estruturado com escalas likert	Clientes finais do supermercado	Análise Fatorial Exploratória por meio do software SPSS (Alpha de Cronbach) Análise Fatorial Exploratória por meio do software SPSS
	Descritiva (survey)	Questionário estruturado com escalas likert	Clientes finais do supermercado	SEM (por meio dos softwares SPSS e SmartPLS).

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

6. Análise e discussão dos resultados

6.1 Análise qualitativa

6.1.1 Caracterização do perfil dos entrevistados

Na etapa qualitativa, em primeiro lugar, foram entrevistados especialistas sobre o assunto GC apresentados no Quadro 6. Dentre os especialistas, encontram-se dois professores de universidades públicas, dois professores de universidades particulares (Brasil e EUA), quatro consultores e um empresário.

Quadro 6 – Caracterização dos especialistas entrevistados

Especialista entrevistado	Instituição
E1	UFRGS
E2	UFABC
E3	Officina di Trade
E4	Mindshopper
E5	PUC Minas
E6	Markestrat
E7	Toolbox TM
E8	Siena College, NY
E9	ECR Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Em uma segunda etapa, foram realizadas entrevistas em profundidade com onze clientes do supermercado em estudo. O Quadro 7 apresenta o perfil desses entrevistados.

Quadro 7 – Perfil dos clientes entrevistados

Entrevistado	Idade	Gênero	Estado Civil	Ocupação
C1	36	Feminino	Casada	Empresária
C2	78	Feminino	Solteira	Aposentada
C3	40	Masculino	Casado	Funcionário Público
C4	36	Feminino	Casada	Funcionária Pública
C5	58	Feminino	Casada	Do lar
C6	45	Feminino	Casada	Funcionária Pública
C7	67	Feminino	Casada	Do lar
C8	47	Masculino	Casado	Consultor
C9	42	Feminino	Casada	Engenheira
C10	80	Feminino	Viúva	Aposentada
C11	45	Masculino	Divorciado	Engenheiro

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Após as entrevistas em profundidade, foram realizados dois grupos de discussão, um com nove clientes femininos do supermercado e outro com sete clientes masculinos. Essa divisão por gênero foi realizada uma vez que são conhecidas as diferenças de comportamento de consumidores baseadas em gênero (WAGNER, *et al*, 2007; ARRUDA, *et al*, 2014; GOMES; NASCIMENTO; ARAUJO, 2007; FREITAS *et al*, 2014; FACHINI; FURTADO, 2012) e para se adequar ao que afirma Vergara (2005), que a composição do grupo de discussão deve ser mais homogênea a partir do objetivo da pesquisa. Assim, apesar da idade dos participantes variar, eles possuíam características semelhantes não só quanto ao gênero, mas também quanto à renda e localização de moradia. O Quadro 8 apresenta o perfil dos participantes dos dois grupos de discussão.

Quadro 8 – Perfil dos participantes dos grupos de discussão

Entrevistado	Idade	Gênero	Bairro onde reside	Ocupação
C12	54	Feminino	Santo Antônio	Assistente Social
C13	36	Feminino	Santa Lúcia	Empresária
C14	43	Feminino	Vila Paris	Arquiteta
C15	34	Feminino	Prado	Médica
C16	70	Feminino	São Bento	Aposentada
C17	73	Feminino	Buritis	Aposentada
C18	31	Feminino	São Bento	Professora
C19	31	Feminino	Vila Paris	Advogada
C20	55	Feminino	Gutierrez	Geógrafa
C21	63	Masculino	Coração de Jesus	Comerciante
C22	46	Masculino	Buritis	Analista de sistemas
C23	42	Masculino	Funcionários	Funcionário público
C24	37	Masculino	Prado	Médico
C25	37	Masculino	Lourdes	Médico
C26	36	Masculino	Santa Lúcia	Biólogo
C27	65	Masculino	Santa Lúcia	Contabilista

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

6.1.2 Geração dos itens de *GCP*

A geração dos itens que compõem *GCP* no instrumento de coleta de dados se deu, como sugerido por Costa (2011), a partir da literatura que abordasse o GC, das análises de conteúdo das respostas dos especialistas à questão única e das respostas dos clientes à entrevista em profundidade. O Quadro 9 apresenta as variáveis de *GCP* do instrumento de coleta de dados final, bem como os atributos estudados de onde essas variáveis tiveram origem e, na última coluna, os autores que estudaram aqueles atributos. Deve-se ressaltar que as questões

advindas da literatura sofreram adaptações para a realidade do supermercado em estudo a partir do que foi apurado com o painel *on-line* com especialistas e clientes, analisados mais abaixo.

Quadro 9 – Embasamento teórico das variáveis de *GCP*

(continua)

Variáveis	Atributos GC	Autores
1 - No Supermercado N a variedade de marcas disponíveis é suficiente	Variedade de marcas da categoria	Marques e Alcântara (2004); Desroches e Nelson (2006); Domingues (2008); ECR Brasil (2007); Bauer, Kotouc e Rudolph (2012); Parente (2014)
9 - No Supermercado N encontro tudo que preciso		
10 - No Supermercado N gosto da variedade dos produtos e marcas		
2 - No Supermercado N os produtos estão bem arrumados nas prateleiras	<i>Layout</i> de gôndola adequado; Estabelecimento da forma de apresentação dos produtos na gôndola; Presença constante do produto na gôndola; Exposição de produtos que facilite a compra (posição do produto na gôndola e na loja)	Marques e Alcântara (2004); Desroches e Nelson (2006); Undrehill (2007); Domingues (2008); ECR Brasil (2007); Zeithaml, Bitner e Gremler (2011); Bauer, Kotouc e Rudolph (2012)
7 - No Supermercado N consigo encontrar os produtos de forma rápida nas prateleiras		
3 - No Supermercado N é fácil comparar os produtos		
12 - No Supermercado N os produtos estão bem distribuídos		
14 - No Supermercado N os produtos estão sempre no mesmo lugar		
23 - No Supermercado N costume comprar produtos que estão associados ao produto que estou comprando		

(continua)

Variáveis	Atributos GC	Autores
5 - No Supermercado N é fácil encontrar os produtos que estou acostumado a comprar 6 - No Supermercado N quando não encontro o que estou procurando, levo um produto substituto	Motivos para a escolha da loja; Estabelecimento da forma de apresentação dos produtos na gôndola	Marques e Alcântara (2004); Domingues (2008); ECR Brasil (2007); Bauer, Kotouc e Rudolph (2012)
4 - No Supermercado N é fácil comparar os preços dos produtos 8 - No Supermercado N encontro bons preços	Desenvolvimento de estratégias de marketing para a categoria; Formação de preços competitivos; Política de precificação da loja	Marques e Alcântara (2004); Desroches e Nelson (2006); Zeithaml, Bitner e Gremler (2011); ECR Brasil (2007); Bauer, Kotouc e Rudolph (2012)
13 - No Supermercado N é fácil caminhar com o carrinho pelos corredores 21 - No Supermercado N é rápido entrar, fazer minhas compras e sair 26 - No Supermercado N geralmente não perco muito tempo na fila	Facilidade de circulação na loja; Rapidez de passagem nos caixas; Tempo de permanência na loja	Underhill (2007); Domingues (2008); ECR Brasil (2007)
11 - No Supermercado N é agradável fazer compras 16 - No Supermercado N é confortável fazer compras 22 - No Supermercado N é cômodo fazer compras 28 - No Supermercado N a loja está sempre limpa	O ambiente das compras (atmosfera agradável no interior da loja)	Marques e Alcântara (2004); Desroches e Nelson (2006); Underhill (2007); Domingues (2008); Domingues e Gouvêa (2012); ECR Brasil (2007); Zeithaml, Bitner e Gremler (2011)
15 - No Supermercado N a qualidade geral dos produtos é boa 17 - No Supermercado N de forma geral, os produtos sempre estão dentro do prazo de validade	Preocupação do supermercado com a segurança do consumidor (como prazos de validade e qualidade); Percepção de qualidade dos produtos da loja	Domingues (2008); Zeithaml, Bitner e Gremler (2011); Bauer, Kotouc e Rudolph (2012)

(conclusão)

Variáveis	Atributos GC	Autores
18 - No Supermercado N a frequência das promoções é boa	Estabelecimento de um cronograma de promoções adequado à realidade do consumidor;	Marques e Alcântara (2004); Desroches e Nelson (2006); Underhill (2007); ECR Brasil (2007); Zeithaml, Bitner e Gremler (2011); Domingues e Gouvêa (2012)
19 - No Supermercado N gosto das promoções realizadas	Desenvolvimento de estratégias de marketing para a categoria	
24 - No Supermercado N a sinalização é clara		
25 - No Supermercado N a sinalização me ajuda a encontrar o que estou procurando		
20 - No Supermercado N é fácil localizar os preços dos produtos nas prateleiras	Visualização do nível de exibição dos produtos aos olhos do comprador	Desroches e Nelson (2006); Domingues (2008)
27 - No Supermercado N os funcionários me ajudam a encontrar os produtos que procuro	Atendimento simpático por parte dos funcionários	Zeithaml, Bitner e Gremler (2011); ECR Brasil (2007)

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

A análise a seguir segue a ordem de apresentação das variáveis no instrumento de coleta de dados (APÊNDICE E). A variável um (No Supermercado N a variedade de marcas disponíveis é suficiente) teve origem nos estudos de Marques e Alcântara (2004), Desroches e Nelson (2006), Domingues (2008), ECR Brasil (2007) e Bauer, Kotouc e Rudolph (2012) e Parente (2014). Esses estudos são baseados no GC e têm como pano de fundo supermercados. Mostrando como a variedade de marcas compõe o GC, o especialista E1 afirma que “os consumidores finais, por exemplo, são beneficiados em vários aspectos, desde uma seleção mais qualificada de fornecedores, *mix* de produto melhor ajustado”.

Vários foram os clientes, durante as entrevistas, que afirmaram sobre a importância da variedade de marcas para sua decisão de compras. Alguns preferem mais marcas, outros preferem menos. Isso pode ser atestado na fala de C3 e C6:

“olha, eu acho que 3 marcas já é suficiente, marca demais vai te deixar perdido. Eu acho que o supermercado ele já tem que colocar ali é (...) o pequeno, o médio e o grande e aí vai para você que é consumidor já ver o que você vai (...) ver a sua opção naquela lista.” (C3)

“eu (...) gosto de ter opções. Eu não sei se precisa ser muita, não. Muita também, às vezes, me constrange quando eu vejo muita coisa assim... não sei se eu gosto também não. Eu gosto de ter opção, eu não gosto de chegar lá e ter só aquilo, não. Aí eu acho que (...), mas muita? Eu acho que eu ia perder um tempão danado ali.” (C6)

Já a variável dois (No Supermercado N os produtos estão bem arrumados nas prateleiras) foi abordada por Marques e Alcântara (2004) e Desroches e Nelson (2006) em seus estudos. Os autores afirmam que a arrumação dos produtos nas prateleiras é algo que é percebido pelos clientes, como pode ser atestado por E1, quando este afirma que “o GC também se preocupa com a forma como os produtos estão alocados nas gôndolas”. Os clientes deixam claro sua opinião quanto à arrumação dos produtos nas prateleiras, como se vê nas falas de C1 e C6:

“É que tenha essa classificação de uma forma bem feita. Que seriam as marcas agrupadas, os preços muito visíveis, os rótulos visíveis, os produtos dispostos de forma que a gente consiga retirar das gôndolas sem derrubar – que isso também é uma coisa extremamente irritante, (...) parece que a pessoa nem quer que você compre, (...) tem que fazer malabarismo pro produto não desabar.” (C1)

“O que ajuda mesmo nessa comparação é como os produtos ficam nas prateleiras. Às vezes tem um shampoo que está perto de um desodorante, aí fica uma bagunça pra gente. O legal é quando a gente tem mais marcas do shampoo perto uma das outras, porque aí facilita pra gente pegar o que a gente quer. Fica mais fácil essa comparação, tanto de preço como de marca, sabe...” (C6)

Nas afirmações de Undrehill (2007), Domingues (2008), ECR Brasil (2007) e Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) é de suma importância para um estabelecimento varejista, principalmente supermercadista, a possibilidade de comparação entre os produtos apresentados aos clientes (variável três - No Supermercado N é fácil comparar os produtos), bem como de seus preços. E1 atesta essa ideia quando afirma que “[Os clientes] são beneficiados quando o Gerenciamento por Categorias é praticado (...). Eles ampliam sua capacidade comparativa, ou seja, conseguem captar melhor as diferenças entre os diferentes ofertantes do produto, marcas, embalagens, preço.” Os clientes concordam, como pode ser visto na fala de C8 e C5:

“algumas sim. Algumas, algumas (...) você acaba comprando até o mais caro por ser da marca X, mas eu (...) na medida do possível tento experimentar marcas diferentes com preços mais acessíveis”. (C8)

“Comparo. Não todos. Eu não gosto de comprar, assim, não vamos dizer alternativos não. Que eu não conheço. Mas vamos comprar um milho, aí eu tenho três marcas conhecidas. Aí eu olho o preço e a que estiver mais barata dessas três eu compro.

Mas se tiver uma quarta marca, muito mais barata e que eu nunca vi, eu não compro.” (C5)

Marques e Alcântara (2004), ECR Brasil (2007) e Bauer, Kotouc e Rudolph (2012) também atestam que os produtos devem estar colocados nas prateleiras de forma que a comparação se dê não somente entre eles, mas também entre os preços, pressuposto para a variável quatro (No Supermercado N é fácil comparar os preços dos produtos). O responsável pelo GC precisa se ater a esse fato, como fica claro nas falas de C3 e C4:

“Tipo, sabão em pó. Eu faço uma matemática na minha cabeça dos preços, da quantidade, certo, às vezes é até a mesma marca, (...) eu sempre faço uma comparação e quanto dura também aquilo. Então a parte de limpeza, normalmente eu costumo fazer uma... uma matemática assim” (C3)

“Algumas coisas, sim. Principalmente produto de limpeza, que dá muita diferença. Veja pra UOW dá três vezes o preço de diferença, e (...) a qualidade é a mesma. Agora, tem coisa que não, tem coisa que a gente sabe que aquele que é bom e, aí compra aquele mesmo, mesmo estando mais caro.” (C4)

Em relação à facilidade de se encontrar produtos que o cliente está acostumado a comprar, referente à variável cinco (No Supermercado N é fácil encontrar os produtos que estou acostumado a comprar), Marques e Alcântara (2004), Domingues (2008) e ECR Brasil (2007) mostram o quanto essa ação é importante para o GC em estudos sobre o estabelecimento da forma de apresentação dos produtos na gôndola de supermercados. E4 aborda o tema quando atesta que

“Indiretamente podemos mensurar alguns pontos importantes para saber como o consumidor está sendo impactado pelo GC: se o consumidor está levando menos tempo de compra, depois de uma implementação de planograma, então ele está achando os produtos de maneira mais fácil.” (E4)

O especialista E6 também aborda a questão da distribuição dos produtos quando afirma que “em geral, o que temos percebido por meio de pesquisa ou conversas com clientes é que a implementação de GC facilita o fluxo na loja, com alocação das categorias em locais predefinidos e com sinergias de categorias”, o que poderia levar os clientes a encontrar os produtos mais facilmente.

Na fala dos clientes, isso fica claro quando C1 afirma que

“porque como eu vou lá toda semana, isso é uma coisa que facilita muito também né? Eu acho que a gente gosta de adquirir o hábito de ir num lugar que a gente acaba economizando tempo, você já sabe onde que estão as coisas.” (C1)

Outro cliente corrobora com a afirmação acima, quando diz que

“eu acho que a gente gosta de adquirir o hábito de ir num lugar que a gente acaba economizando tempo, você já sabe onde que estão as coisas. Quando eles... de vez em quando eles mudam algum produto de lugar, mas na maioria das vezes tá tudo mais ou menos no mesmo lugar.” (C6)

Em relação à variável seis (No Supermercado N quando não encontro o que estou procurando, levo um produto substituto), Bauer, Kotouc e Rudolph (2012) e ECR Brasil (2007) afirmam que clientes que não encontram os produtos pelos quais foram até a loja, acabam levando produtos concorrentes, nesse caso, produtos substitutos. O cliente C1 demonstra isso quando afirma que

“como existe, eu acho hoje, uma variedade grande de produtos (...), do mesmo produto, com muitas marcas, eu procuro uma outra marca”. (C1)

C6 também atesta a questão da compra de substitutos:

“Por que você sai de casa, (...) às vezes você vai comprar uma coisa específica. Aconteceu isso comigo antes de vir pra cá. Antontem. Eu fui comprar aquelas coisas de hambúrguer (...) pão de hambúrguer da Milani. Aí eu chego lá, eu fui pra comprar isso, e não tinha isso. É horrível. Aí você substitui por uma outra coisa, (...) eu acho decepcionante, e dá raiva.” (C6)

Conseguir encontrar os produtos de forma rápida nas prateleiras de um supermercado (variável sete - No Supermercado N consigo encontrar os produtos de forma rápida nas prateleiras) foi abordado em estudos de Domingues (2008) e Marques e Alcântara (2004) como parte do GC. Isso pode ser verificado na fala de vários especialistas. E9 atesta que “a exposição [dos produtos] fica melhorada nas gôndolas” quando da utilização do GC. E7 afirma que “[o GC é percebido] na arrumação das categorias, ou seja, na disposição (planograma) dos produtos nas gôndolas e pontos de exposição secundária, como check outs.” E3 afirma que “considerando dentro das categorias (...), o consumidor percebe o GC através da disposição dos produtos na gôndola”. Por último, E6 diz que “geralmente alinhado com a decisão de sortimento, o GC pode envolver técnicas de otimização de planogramas, otimizando o espaço em gôndola e melhorando a visibilidade dos produtos e marcas”.

Todas essas afirmações são corroboradas com o que os clientes disseram em suas entrevistas. C1 e C3 disseram que

“é fácil. Eu acho que eles colocam de uma forma (que) é fácil da gente visualizar.”
(C1)

“É fácil (encontrar produtos nas prateleiras). Normalmente eu tenho dificuldade mais de encontrar a parte de limpeza. Acho confusa a parte de limpeza. Ela poderia ser melhor, sabe. Acho que eles são muito misturados os produtos de limpeza. Se tivesse uma (...), talvez uma melhor distribuição ia facilitar a compra.” (C3)

Abordando a formação de preços competitivos e a política de precificação de supermercados, Marques e Alcântara (2004) e Desroches e Nelson (2006) apontam para a questão dos supermercados estarem atentos para a competição no nível de preços. Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) também apontam para essa questão no varejo. Assim, a variável oito (No Supermercado N encontro bons preços) aparece nas falas de E1 e E8 quando estes afirmam que

“Pode-se dizer, assim, que o gerenciamento por categorias não é diretamente percebido pelos consumidores, mas que, indiretamente, ele traz benefícios, podendo, inclusive, conforme constatado naquela ocasião, impactar positivamente na redução dos gastos dos consumidores com aqueles produtos.” (E1)

“Os consumidores não estão conscientes do gerenciamento por categorias e nem mesmo conhecem o conceito. No entanto eles serão impactados pelas ações que os gerentes de categoria implementam, como sortimento de produtos, colocação dos produtos na loja, estratégias de preço e de promoções, desenvolvidas baseadas em dados dos leitores de código de barras nos caixas e nas informações de mercado”.
(E8)

Já era de se esperar que a questão do preço fosse importante para os clientes quando estes fossem questionados a respeito de supermercados. Isso pode ser verificado na fala de C2.

“o preço (...) neste momento de inflação e de, assim, a gente não sabe o que vai ocorrer amanhã, né? É importante sim. Às vezes eu deixo de comprar por causa de preço.” (C2)

C3 atesta que o preço é importante, assim como C1, porém não deixam de ressaltar a questão da qualidade, item abordado mais adiante.

“Ele é importante porque é uma compra que você faz toda semana, então você tem um orçamento para aquilo e (...) vai variar um pouco da qualidade e também (...) e da sua disponibilidade, então, você para fazer uma gracinha num produto que às vezes se diz ‘mais qualificado’, mais gostoso, né, normalmente esse produto tem um preço mais elevado, então eu levo isso em conta, principalmente porque é uma coisa que você faz toda semana.” (C3)

“Ah, é grande, é grande (...) é, normalmente o peso da qualidade e do preço vem junto, né. Porque também não adianta comprar o produto mais barato se a qualidade dele é muito inferior. Mas, se é um produto com bom preço e uma qualidade boa... com certeza é ele que eu vou comprar.” (C1)

Quanto à variável nove (No Supermercado N encontro tudo que preciso), Marques e Alcântara (2004), Domingues (2008) e Parente (2014) afirmam que o cliente de um supermercado deve encontrar tudo que precisa como uma das premissas para que o GC funcione. Os especialistas são categóricos quanto a essa questão ao afirmarem que “se o consumidor está achando todos os produtos que procura, podemos entender que o mix de produto (sortimento) está correspondente” (E4). E3 atesta que “considerando dentro das categorias, propriamente ditas, o consumidor percebe o GC (...) quanto ao sortimento oferecido” e E1 afirma que “os consumidores finais, por exemplo, são beneficiados em vários aspectos, (...) [dentre eles] mix de produto melhor ajustado.” Quanto a esse ponto da adequação dos produtos do supermercado a fim de que os clientes encontrem o que precisam, pode-se perceber que esse é um ponto importante, como se vê na fala do cliente C3:

“O arroz, o feijão, o leite, (...) eu prefiro fazer o sacolão no sacolão. Eu, assim, acho que o sacolão no supermercado é fraco. Se ele fosse bom eu compraria lá. É, mas eu prefiro fazer no sacolão, olho essas coisas do dia-a-dia, parte toda de limpeza, sabão, detergente e a parte do lazer que normalmente está relacionado com um churrasco, uma comida especial que normalmente vai uma carne, um frango assim, uma cervejinha, uma coisa nesse sentido.” (C3)

Continuando a demonstrar a importância de se encontrar no supermercado tudo que se precisa, vários respondentes afirmam concentrar todas as suas compras do dia a dia, ou a maioria delas, no supermercado.

“Eu compro muito laticínio, laticínio, carnes, praticamente eu faço tudo lá. Laticínio, carne, faço (...) verduras também, eu acabo comprando lá, sacolão eu acabo fazendo lá também. Compro tudo. Praticamente minha feira é toda feita lá. Até para eu ganhar tempo”. (C6)

“Só o sacolão da semana, que eu acho lá muito caro, que eu não faço lá. Mas o resto eu compro tudo: leite, carne, pão, produto de limpeza, (...) macarrão, arroz, feijão, iogurte. Tudo.” (C1)

“Tudo. Laticínios, cereal, produtos de limpeza, carne, tudo. Compro tudo lá.” (C5)

A variedade de produtos e marcas encontradas em um supermercado também compõe o GC (variável dez - No Supermercado N, gosto da variedade de produtos e marcas). Essa questão foi abordada nos estudos sobre GC de Domingues (2008), ECR Brasil (2007) e Bauer, Kotouc e Rudolph (2012). O especialista E9 afirma que “ao identificar a área de influência do supermercado, identifica-se o público-alvo e decide-se quais necessidades serão atendidas, com que amplitude e com que variedade de marcas e produtos.” Essa questão também é reforçada nas falas dos clientes, como se pode ver em

“Eu gosto de primeiro rodar pra ver o que que eu vou levar. Às vezes eu gosto de comprar coisas novas pra poder experimentar. Então, é, posso falar o tipo de supermercado? Um supermercado que eu gosto muito de ir é aquele Supermercado N Gourmet. Eu sinto que ele me oferece mais coisas. Ele e aquele, o Supermercado V. O Supermercado V mais ainda do que ele.” (C6)

“Eu gosto de supermercado que tem bastante marca pra gente escolher. Vários produtos, assim (...) chegar em um supermercado que não tem quase nada é ruim, sabe. Até porque quando a gente tem mais variedade, a gente consegue ver se vai economizar em alguma compra.” (C9)

“Supermercado agora tem muito pouca opção de escolha, sabe. Antigamente a gente ia no supermercado e tinha muitas marcas pra gente escolher. Eu prefiro assim. Dependendo do que eu for comprar, eu até vou em outro supermercado só porque lá tem mais opção pra gente escolher.” (C10)

Em estudos sobre o ambiente de compras no varejo, Desroches e Nelson (2006) e Underhill (2007) apontam a necessidade das lojas investirem para tornar o ambiente de compra agradável (variável onze - No Supermercado N é agradável fazer compras). O GC também aborda essa questão (ECR Brasil, 2007), como também pode ser verificado na fala do especialista E6, que afirma que “se bem utilizadas, as técnicas de GC dentro do escopo de marketing tendem a melhorar a experiência de compra (...) dos clientes”. Esse ponto é reportado na fala dos clientes, como se vê a seguir:

“Apesar de que eu não vou muito no Supermercado V, vou mais no Supermercado N Gourmet. É mais pela (...) estrutura física dele, que eu acho agradável; eu gosto de passear ali dentro e ver (...) por já saber mais ou menos onde é que vou encontrar minhas coisas que eu tenho o hábito de comprar. Então, eu gosto do ambiente do supermercado em si, me (...) estimula.” (C6)

“É, eu ia no Supermercado C aqui da Prudente de Moraes, não vou mais porque a gente chega perto da gôndola, seu pé bate numa caixa que está debaixo da gôndola. Então não gosto de lá. Então eu gosto muito "dum" supermercado que dê acesso pra gente rodar, que não esteja muito tumultuado.” (C5)

A variável doze (No Supermercado N os produtos estão bem distribuídos) aparece nos estudos sobre GC de Marques e Alcântara (2004) e Domingues (2008). Os autores abordam a exposição de produtos (na gôndola e na loja) de forma a facilitar a compra por parte do consumidor. O especialista E3 afirma que “um ponto de venda que trabalhe com GC em grande parte de suas categorias, apresenta muita clareza na disposição das mesmas, facilitando assim o processo de compras do consumidor.” Ao mesmo tempo, E8 atesta que “os consumidores serão influenciados, no entanto, pelo sortimento dos produtos e pela sua distribuição na loja”. Os clientes também percebem a questão da distribuição dos produtos pela loja, como se pode ver em

“Eu acho que setores que tem que estar bem separados, você vai para fazer aquela compra, parte de limpeza... pra mim ela tinha que ser um setor bem organizado, separado, porque você vai com uma lista ali, pra já pegar aquilo e ser rápido, né... a parte (...) de carnes também, sabe, eu acho que (...) eu gosto de que tenha açougue, às vezes você fica procurando lá naqueles potinhos lá de carne, não tem a carne que você quer. Eu acho que aí você pega, você vê o cara cortando na hora, eu acho que você tem uma sensação melhor de que você está levando um produto mais novo, e (...) a parte de bebidas, eu acho também que ela tem que estar bem separada.” (C3)

“Eu acho assim, tem aqueles produtos que eu acho que são de primeira necessidade... eu acho legal quando você tem alguns produtos que são... é... igual, por exemplo, essas lojas gourmet, você tem os produtos mais finos, alguma coisa mais... que são mais elaboradas, pra pratos mais elaborados, então você tem essas áreas reservadas, separadas, entendeu? É que normalmente (...) você já tem aqueles espaços de material de limpeza, material de higiene, é, aí vem aquele, (...) os grãos, né? Que é arroz, não sei o que... então, eu acho essa sequência: você tem aquele básico, e você tem uma área reservada pros produtos que são mais... é... mais elaborados, né? Mais finos. Eu acho interessante” (C7)

“Uai, eu acho que o mais lógico é agregar os produtos por alguma classificação, né? Assim: pães, todos juntos, os produtos de limpeza, todos juntos, os frios, todos juntos, as carnes, os biscoitos, os macarrões; dessa forma.” (C1)

Underhill (2007), Domingues (2008) e ECR Brasil (2007) apontam que para uma boa implementação do GC, e por consequência, uma boa avaliação por parte do consumidor, é necessário ter espaço para se efetuar as compras, principalmente quando se está com carrinhos de compra (variável treze - No Supermercado N é fácil caminhar com o carrinho pelos corredores). Com relação a essa questão, o especialista E7 afirma que o “meu ponto de vista é o de que o gerenciamento por categorias é percebido pelo cliente (...) do ponto de vista espacial: no leiaute de loja (*minifloor* ou planta baixa) e onde as categorias estão alocadas, isso influencia o fluxo de consumidores no interior da loja”. O mesmo especialista atesta que esse aspecto da facilidade de se locomover dentro do supermercado é afetado “do ponto de

vista visual, na arrumação das categorias, ou seja, na disposição (planograma) dos produtos (...) e pontos de exposição secundária, como *check outs*. E também na quantidade de produtos no PDV”. Pode-se perceber das falas dos clientes abaixo como é importante a questão da locomoção dentro de um supermercado.

“Eu não gosto de entrar num supermercado e a entrada estar tumultuada. Aquele excesso, tipo uma Lojas Americanas. Não gosto. A hora que você já fez todas as compras, também, a hora que você vai passar com o carrinho para ir embora tem mais coisa ali no caixa, ao redor do caixa do que você viu em qualquer lugar do supermercado. Eu acho que esses atrativos tinham que estar mais posicionados para a pessoa passar por eles durante as compras, e não tumultuar daquele jeito a passagem pra chegar tanto na entrada do supermercado quanto na saída. Gosto mais livre.” (C5)

“Supermercado tumultuado ninguém merece, né? Quando a gente entra em um supermercado todo, assim, apertado, que não tem espaço pra andar com o carrinho, ou quando as coisas estão todas atrapalhando o caminho, assim, ninguém merece”. (C7)

Abordando o *layout* de gôndola adequado para seu público-alvo, Marques e Alcântara (2004) mostram como os clientes podem preferir lojas onde os produtos estejam sempre no mesmo lugar (variável quatorze - No Supermercado N os produtos estão sempre no mesmo lugar). O especialista E9 mostra como o GC pode trabalhar a questão da colocação e permanência dos produtos nas gôndolas afirmando que “a partir do GC, os produtos são agrupados por tipo de consumo (...) com uma preocupação com a exposição dos produtos na loja, ou seja, se está tudo junto do que o cliente precisa e por quanto tempo deve permanecer lá”. Esse item aparece de forma recorrente na fala dos clientes que demonstram preferir realmente lojas que mantêm seus produtos no mesmo lugar. Quando questionado se os produtos do supermercado permaneciam no mesmo lugar, os clientes atestaram o seguinte:

“Estão. Estão sempre. O que é uma praticidade muito grande, né, pra gente que vive correndo.” (C2)

“Até então eles estavam, né. Agora está tendo essa mudança, é... mas eles estavam no mesmo lugar, o que facilitava, você já se sentia em casa, né... você já sabia onde ir.” (C3)

“Normalmente estão (no mesmo lugar). Mas, de vez em quando eles dão uma reformulada naquela estrutura, lá. Eu já percebi, (...) esses dias eu vi que eles mudaram alguma coisa de lugar lá, que eu não lembro o que que é. Mas, assim, 90% está no mesmo lugar.” (C6)

A qualidade geral de produtos é abordada por Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) num aspecto mais geral do varejo, sem se aprofundar num determinado setor, como o supermercadista. Já Domingues (2008) e Bauer, Kotouc e Rudolph (2012) trabalham a questão da preocupação que o supermercado deve ter com a segurança do consumidor, principalmente em relação a prazos de validade e qualidade dos produtos. Essa foi a base da variável quinze (No Supermercado N a qualidade geral dos produtos é boa), contemplada na fala do especialista E1: “Os consumidores finais, por exemplo, são beneficiados em vários aspectos, (...) (como a) melhoria na qualidade geral dos produtos”. Essa questão da qualidade dos produtos faz inclusive com que os clientes escolham determinados supermercados para suas compras, como pode ser observado nas falas abaixo:

“Ah, lá no Supermercado N eu gosto muito da qualidade dos produtos, sabe. De todos. Não tem nada que a gente fala assim ‘é ruim isso aqui’. Posso ir lá de olho fechado que eu sei que vou encontrar um produto bom pra qualquer ocasião. Outro dia recebi uns amigos aqui em casa de última hora. Fui direto lá, sabe, comprei uns quitutes porque já sabia que não tinha erro. Tudo muito bom.” (C10)

“O Supermercado N, ele me oferece, por exemplo, eu quero um final de semana quero tomar uma cerveja, eu gosto da cerveja Heineken e lá no Supermercado N é o único que eu compro a cerveja geladinha. Então quando eu vou comprar cerveja eu só vou ao Supermercado N, que lá ela vai estar geladinha.” (C11)

“É igual, é o que eu te falei, muitas vezes eu deixo de comprar lá, saio do supermercado. Geralmente eu vou ao Supermercado V comprar que eu sei que lá eu vou encontrar a mesma faixa de preços, porém uma qualidade melhor. Então isso não me prende muito não. Então assim, às vezes eu prefiro ir lá no outro, às vezes pagar um pouquinho mais caro, mas ter um produto melhor.” (C11)

Também abordando o ambiente de compras, tanto no varejo em geral (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011) quanto em supermercados onde se aplicam o GC (DOMINGUES; GOUVÊA, 2012; ECR Brasil, 2007), esses estudos abordam a questão do conforto para o cliente quando em processo de compra nas lojas. A variável dezesseis (No Supermercado N é confortável fazer compras) refere-se a esse ponto, como retrata a fala do especialista abaixo:

“Pode-se dizer, assim, que o gerenciamento por categorias não é diretamente percebido pelos consumidores, mas que, indiretamente, ele traz benefícios, podendo, inclusive, conforme constatado naquela ocasião, impactar (...) no aumento do conforto no processo de compra dos consumidores.” (E1)

O conforto para se efetuar compras em supermercado foi abordado em várias oportunidades pelos clientes, como afirmam os clientes a seguir:

“Quando eu vou fazer uma compra maior eu opto pelo conforto do Supermercado N, que é maior e tem mais chance de eu encontrar tudo.” (C5)

“Ah, porque lá é amplo, né? A dica que eu dou pra qualquer loja de supermercado, principalmente, é que você tem que enxergar, tem lugar que é tão, é tão, assim, lotado, tão tumultuado que você perde, assim, aquele prazer... Que sempre, assim, uma coisa que você faz num horário livre, mas nunca tem tanto tempo assim... Então você tem que ter um lugar confortável pra você ter prazer de ir. Um lugar bom, que é gostoso de ir é no Martplus do Belvedere. A hora que você já chega, assim, tem uma água escorrendo, assim, no meio dos legumes. Então aquilo ali é gostoso! A gente vê que a pessoa teve cuidado, quer dizer, ele teve um gasto a mais pra te proporcionar esse prazer. É chato você entrar num lugar que você vê que eles só querem tirar de você, só tirar, só tirar, só tirar. Só vender, só vender, e não quer dar nenhum conforto extra em troca. É bacana eles investirem num cartaz mais bonito, na coisa mais bem escrita. É bacana, eu acho que atraí” (C4)

“O que mais me anima ali é o conforto da loja. Vou te ser muito sincera: vou lá por causa do conforto da loja, pelo atendimento, aquela loja ela me é agradável aos olhos, tudo ali ela me agrada, ela é grande, ela é espaçosa, não gosto de me sentir apertada, sabe... com muita coisa que eu também não consigo, sabe... enxergar tudo. Então, assim, (...) você chega, você tem uma visão geral da loja, ela é uma loja ampla e que parece que recebe bem e eu consigo sair dali rápido, entendeu?” (C7)

A variável dezessete (No Supermercado N de forma geral, os produtos sempre estão dentro do prazo de validade), que aborda a questão dos prazos de validade, surge embasada nos estudos de Domingues (2008) e Bauer, Kotouc e Rudolph (2012) que abordam essa questão em relação ao GC. O especialista E1 aborda essa questão quando afirma que “há maior controle sobre os prazos de validade dos produtos nos locais que utilizam o GC.” Em relação aos clientes respondentes da entrevista, estes demonstram sua preocupação com a validade dos produtos que costumam comprar, como se pode perceber, por exemplo, pela fala de C2: “Olho. Sabe, em geral, pera ai... porque eu já comprei produtos sem validade num outro mercado aqui assim, supermercado. Então eu olho”, C3: “Olho, sempre”, e C5: “com certeza absoluta! Todos. E escolho o que está mais longe pra vencer.”

Além disso, os clientes demonstram preocupação e irritação com o fato de encontrarem produtos fora do prazo de validade, como visto nas falas a seguir.

“Eu acho ridículo, eu (...) acho terrível, (...) porque é uma falta de atenção com os consumidores. (...) Eu compro outro produto e em outra loja.” (C2)

“Sensação que o supermercado não está bem organizado e que a gente está ali podendo levar um produto (...) que eventualmente pode não estar saudável.” (C3)

“Eu fico impressionada disso ainda acontecer. Fico, eu fico chateado com (...) o modo como o consumidor ainda é visto, né. Eu acho isso impressionante, assim, negativamente impressionante.” (C1)

O estabelecimento de um cronograma de promoções adequado à realidade do consumidor foi abordado em vários estudos sobre GC (MARQUES e ALCÂNTARA, 2004; DESROCHES e NELSON, 2006; ECR Brasil, 2007; DOMINGUES e GOUVÊA, 2012), demonstrando que o GC também se preocupa com a questão da frequência das promoções, e serviu como base para a variável dezoito (No Supermercado N a frequência das promoções é boa). Isso pode ser confirmado pela fala do especialista E3, quando ele afirma que “considerando dentro das categorias, propriamente ditas, o consumidor percebe o GC através da (...) estratégia de preços utilizada, dos aspectos promocionais.” A frequência das promoções também aparece na fala dos clientes, como afirmam os clientes a seguir.

“(As promoções) influenciam bastante. Se são produtos que eu preciso, eu sempre procuro comprar produtos em promoção.” (C1)

“Eu acho muito importante um supermercado que tenha promoções. Acho até que o Supermercado N tem muito pouca, sabe? Lá não costuma ter muita promoção não. É muito pouco mesmo.” (C2)

“É importante, porque toda vez que você vai no supermercado, você quer comprar pelo menos uma promoção, e às vezes é uma promoção que vai fazer você comprar um produto diferente do que você compra normalmente e depois avaliar se ele é bom ou ruim”. (C3)

A variável dezenove (No Supermercado N gosto das promoções realizadas) teve como base estudos sobre o desenvolvimento de estratégia de marketing para as categorias em supermercados que trabalham o GC (DESROCHES e NELSON, 2006; UNDERHILL, 2007); ECR Brasil, 2007). Os autores demonstram que os clientes se importam, não só com a frequência das promoções, mas também com a promoção em si. O estrategista E8 aponta para essa questão ao afirmar que “os clientes serão, no entanto, impactados pelas estratégias (...) de precificação e de promoção desenvolvidas (...) com base em informações mercadológicas”. Os clientes também se mostraram interessados nas promoções realizadas, como afirmam abaixo.

“Quando elas (promoções) estão mais chamativas, é (...) sempre que eu vejo a plaquinha ‘promoção’, aí você olha, se você sabe que é uma marca que você conhece mais ou menos, aí eu levo.” (C4)

“Principalmente pra coisas de muito consumo. É... sucos... sucos, é... leite... se tiver em promoção que são coisas que... que o consumo é grande, eu acabo comprando mais. É... agora tem algumas... algumas... alguns produtos que às vezes você não tem o hábito de comprar, mas você viu na promoção você vai lá e compra. Aí eu falo, vou experimentar. Agora eu experimento. Se eu gostar, talvez aquilo possa entrar... pode entrar no meu cardápio. Mas não é uma coisa que... é... aí eu compro assim um ou dois, eu prefiro mais aquelas promoções que me a... me... de produtos mais utilizados, de compra maior. Mas é o que eu estou te falando, essa outra promoção também te ajuda a descobrir coisas novas.” (C6)

“Se é algo que eu uso com certa frequência, se tá dentro..., com o prazo de validade razoável... No preço, em condições que me atraem, normalmente eu compro. Mesmo às vezes não sendo alguma coisa que eu vá usar de imediato. Por exemplo, acontece muito de, picanha... se eu acho picanha em promoção, eu não costumo comprar carne nesse supermercado, mesmo em promoção. Se eu vejo as peças boas, bonitas, e em preço bom num prazo de validade legal, eu, mesmo não querendo fazer a picanha nos próximos dias, eu levo pra casa, congelo e pronto.” (C11)

Desroches e Nelson (2006) apontam para a importância no GC da visualização dos produtos para o consumidor. Domingues (2008) afirma também que essa visualização de produtos engloba também a questão da facilidade de se visualizar os seus preços nas gôndolas. Isso fica claro na fala do especialista E6 quando este afirma que “o GC pode melhorar não somente a visibilidade de produtos e marcas, mas também de seus respectivos preços, já que a alocação dos produtos nas gôndolas deve ser trabalhada como um todo, fazendo o consumidor ter uma visão mais ampla da categoria que está buscando”. A variável vinte (No Supermercado N é fácil localizar os preços dos produtos nas prateleiras) se baseou nesse ponto. Pela fala dos respondentes, eles demonstram que a visualização dos preços é algo importante, como se pode ver adiante.

“São bem visíveis. São de fácil localização, porque eu já fui em supermercado, eu não vou citar aqui qual é, até ontem eu estive em um, que eles põem os preços que você não sabe se é de um produto, se é de outro produto.” (C2)

“Não muito. Não de forma tão clara. Acontece muito de eu ter que ir no leitor óptico pra confirmar se é o preço que tá lá mesmo ou não. Então essas informações nesse supermercado que eu vou com mais frequência não são tão claras não.” (C11)

“Não. Tenho ódio disso. Que aí você tem que ficar procurando preço do negócio, não é nem que não tá visível, a gente sabe que tá ali. Mas, né, assim, tem Veja e UOW e não sei o que, aí o preço do Veja tá lá debaixo do preço do UOW. Você tem que ficar esperta, sabe.” (C4)

O tempo de permanência dos clientes no supermercado foi colocado como uma consequência de uma boa implementação do GC (DOMINGUES, 2008; ECR Brasil, 2007). Underhill (2007) atesta que o tempo de permanência na loja varia de acordo com o tipo de produto e

público-alvo que se está trabalhando. Em supermercados, segundo os especialistas, o tempo de permanência na loja é muito importante para o cliente (variável vinte e um - No Supermercado N é rápido entrar, fazer minhas compras e sair), como se vê nas falas a seguir.

“Pode-se dizer, assim, que o gerenciamento por categorias não é diretamente percebido pelos consumidores, mas que, indiretamente, ele traz benefícios. (...) De forma específica, (...) os clientes gastam menos tempo no processo de compra, principalmente no ponto de venda” (E1)

“No final, a percepção do consumidor resultada na facilitação de seu processo de decisão de compra.” (E3)

“A adequação do sortimento ao público de cada loja, com as técnicas de GC, podem facilitar o processo decisório, e simplificar a busca (encontrar na loja), escolha (comparativo de atributos e preços com outras marcas) e decisão final de compra.” (E6)

Como se pode ver nas falas dos respondentes abaixo, tempo é algo que se deve ganhar ao fazer compras em supermercados.

“Tento otimizar o máximo que eu posso, né. Não dá pra ficar divagando muito, não, porque a vida da gente é muito corrida. Então... eu já sou muito habituada a ir na mesma loja justamente por isso, porque eu já sei tudo que tem, já tenho meu roteiro na minha cabeça, né. Eu faço a lista já, pensando justamente na disposição dos produtos na loja, pra ir (...) ganhando tempo, o máximo de tempo que eu puder.” (C1)

“Eu não costumo gastar muito tempo no supermercado não. Em geral eu já vou sabendo o que que eu quero comprar, sabe? Agora, uma vez ou outra eu vejo um produto que, que me agrada e que eu não tinha pensado nele. Mas em geral eu já vou comprar aquilo que eu determinei, pego e saio.” (C2)

A variável vinte e dois (No Supermercado N é cômodo fazer compras) aborda a comodidade em fazer compras dentro do supermercado. Ela advém dos estudos de Domingues (2008), ECR Brasil (2007) e Underhill (2007). Todos abordam a questão da comodidade em seus estudos sobre o ambiente de compras e atmosfera no interior da loja. Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) também afirmam que em ambientes de auto-serviço é de suma importância que o cliente tenha comodidade para comprar. Esse assunto também é atestado pelo especialista E1 quando ele afirma que “o GC pode influenciar no processo de compra (...) tornando-o mais cômodo, uma vez que se consegue deixar tudo à mão para o público-alvo da loja.” Os clientes também salientam a questão da comodidade, como pode ser visto a seguir.

“A comodidade, né? Você entra lá, você pode percorrer a loja toda, está tudo bem exposto, então não tem problema.” (C2)

“Ah... o que me facilita muito é eu achar, inclusive, produtos prontos. Você quer ver um, é, produtos, assim, feitos pelo supermercado e que são (...) igual, por exemplo, uma coisa que eu acho interessante lá no Supermercado N Gourmet, aquela pizza, aquela comida japonesa. Você tem uma variedade, além das marcas que são produzidas pela indústria, você tem alguma coisa que o supermercado te oferece a mais. Isso me chama, me busca.” (C6)

“Organização, você conseguir não ficar trombandando com o carrinho. Tudo isso facilita. A organização, né? Tá tudo separadinho. No mais é isso aí. Porque... pra você não ficar andando. Vai lá no negócio, volta aqui” (C7)

Ao tratar a exposição de produtos de forma a facilitar a compra, Desroches e Nelson (2006), Undrehill (2007) e Domingues (2008) abordam a questão da compra associada, uma consequência da implementação do GC (variável vinte e três - No Supermercado N costumo comprar produtos que estão associados ao produto que estou comprando). O especialista E6 afirma que “com a implementação do GC (...) há uma sinergia entre as categorias”. E5 deixa isso claro quando diz:

“Creio que o cliente percebe quando vê os produtos associados (por exemplo, no setor automotivo tem pneus, ceras, panos, etc.) e o consumidor vai comprar um produto específico (o pneu, por exemplo) e acaba levando a cera, o pano, o produto de limpeza porque “lembra” (a intenção do GC é essa) que tem que lavar o carro também.” (E5)

Os respondentes, em suas falas, deixam claro que a compra associada acontece quando estão em processo de compras dentro do supermercado.

“Isso influencia, sim. Esses produtos, é que a gente usa nas receitas, né? (...) Eu acho que é interessante ficar próximo, sim. Muito interessante, facilita, que a gente não faz só o macarrão, né? Normalmente, o macarrão vem com o molho, molho a gente coloca o queijo, eu acho interessante ficar próximo, acho que facilita a compra, sim.” (C1)

“Macarrão, o molho. Costumo. Acho importante, né? Porque facilita pra gente. Você compra o macarrão, já traz o molho, tudo bem.” (C2)

“Se tem lá queijo, molho e macarrão, eu compro queijo, molho e macarrão. Se tem só macarrão, eu vou comprar só macarrão. Mas os itens extras, eu vou comprar um lanche, aí eu compro um pãozinho, ‘ah, traz um pão pra gente lanchar’, eu compro um pão, mas do lado tem um biscoito, eu acabo comprando um biscoitinho, um não sei o que, um não sei o que. Se tem as coisas, os periféricos ali do lado, você acaba comprando também.” (C8)

A variável vinte e quatro (No Supermercado N a sinalização é clara) aparece nos estudos de Marques e Alcântara (2004) e ECR Brasil (2007) quando estes abordam a questão do desenvolvimento de estratégias de marketing para a categoria, lembrando que a sinalização das categorias dentro da loja precisa ser clara e objetiva. O especialista E6 também pontua essa questão quando afirma que

“Geralmente alinhado com a decisão de sortimento, o GC pode envolver técnicas de otimização de planogramas, otimizando o espaço em gôndola e melhorando a visibilidade dos produtos e marcas. Logicamente as embalagens tem um papel importante aqui também, junto com materiais de ponto de venda.” (E6)

Os clientes também falam sobre a importância da sinalização das categorias dentro do ponto de venda, como pode ser visto a seguir.

“Desde eles ponham lá a tabuleta dizendo que tipo de produto tem naquela gôndola, fica muito fácil! Você bate o olho e vê onde que está.” (C2)

“Bem, uma loja bem sinalizada, pra mim, é aquela que você entra, quando tem perto das gôndolas, no alto, tem placas... mostra os diversos setores. E ter as informações, né?” (C7)

“O ideal seria que você tivesse até umas plaquinhas, tipo tem hoje em algumas farmácias, tem hoje umas plaquinhas lá falando a área toda. Mas nunca tem. Não tem sinalização. É zero, é muito mal feito.” (C8)

Ainda dentro dos estudos de Marques e Alcântara (2004) e ECR Brasil (2007) sobre sinalização das categorias dentro dos supermercados, também é apontada que a sinalização bem feita ajuda o processo de compra dos consumidores dentro do supermercado (variável vinte e cinco - No Supermercado N a sinalização me ajuda a encontrar o que estou procurando). O especialista E5 atesta essa questão ao afirmar que “se o cliente está encontrando o que procura, pode-se entender que (...) a comunicação do PDV está facilitando seu processo de compra”. Os clientes também chamam a atenção para essa relação entre a sinalização e a ajuda em seu processo de compra, como pode ser visto nas próximas falas.

“É o que você não fica perdido, né. É claro que você vai chegar a primeira vez num supermercado, você não saber onde é que as coisas estão, não é verdade? Mas se ele tiver lá é, (...) placas, talvez já na entrada dizendo assim: setor de limpeza, setor de laticínio, setor açougue, assim como se fosse trânsito mesmo, mas na entrada, que você entrou assim de frente você já vai saber pra onde você vai, não vai ficar ali rodando.” (C3)

“No Supermercado X, assim, pelo menos você lê de longe aquelas faixas e você sabe que material de limpeza ou material pra carro (...). Qualquer produto que você esteja procurando, de onde você estiver no supermercado, você lê de longe a identificação, aqueles banners, né, suspensos no alto que você sabe, né, ‘ah, aqui é departamento tal’. Eu não vejo isso nos outros, mesmo porque são de porte menor. Eu acho que facilitaria bastante.” (C11)

O tempo de permanência na loja é uma questão de extrema importância na implementação de GC (UNDERHILL, 2007; DOMINGUES, 2008; ECR BRASIL, 2007), e a fila (variável vinte e seis - No Supermercado N geralmente não perco muito tempo na fila) parece ser o ponto crucial para que o cliente perceba que está perdendo tempo dentro de um supermercado. O especialista E1 atesta que “com o GC, os clientes gastam menos tempo no processo de compra, principalmente no ponto de venda”, mas o especialista E3 fala mais diretamente em relação à fila, quando afirma que “não adianta se preocupar com a gôndola e se esquecer do caixa”. A fala dos clientes demonstra claramente o problema de filas longas.

“Não, acho que não tem nada assim não. Lá eu não tive esses problemas assim não. As filas lá não são grandes, tem vários caixas.” (C2)

“Fila. Fila é uma coisa que às vezes você chega em determinados horários está aquela fila enorme, até (...) quando o produto é de até 15 volumes, aquela coisa. Fila desanima.” (C3)

“Nesse que eu vou, nesse Supermercado N, não. Porque (...) nunca cheguei que não tivesse carrinho disponível, nunca está lotado porque é um supermercado grande, tem muitos caixas, poucas filas.” (C5)

Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) abordam a questão do funcionário em ambientes de auto-serviço. Um dos pontos relatados pelos autores é a questão da importância do atendimento por parte dos funcionários. ECR Brasil (2007) atesta que um dos pontos para que o GC obtenha sucesso é a questão da qualidade do atendimento dos funcionários do supermercado, principalmente em relação à atenção que os mesmos podem dar quando algum cliente solicita ajuda. O especialista E5 atesta essa questão do funcionário afirmando que “com a implementação do GC, (...) os funcionários passam a entender melhor o PDV, podendo prestar um serviço melhor ao cliente.” A questão vinte e sete (No Supermercado N os funcionários me ajudam a encontrar os produtos que procuro) vem dessa preocupação com os funcionários. Os clientes corroboram com essa questão, deixando isso claro em suas falas.

“Nossa, o pessoal de lá me desanima, os funcionários me desanimam, porque você sente que (...) eles vão faturar com você lá, ou sem, então eles não fazem muita questão da sua presença, lá não. Porque eles sabem que (...) você não vai fazer diferença, porque vem outro pra comprar. Então, por exemplo: você está num corredor, e você precisa passar com seu carrinho, normalmente o meu carrinho é grande, porque a minha família é grande. E vem o funcionário da loja, e não cabe os dois, um tem que parar, normalmente quem para sou eu pro funcionário passar. Eu acho isso uma descortesia tremenda. Isso é extremamente comum. Assim, às vezes eles estão lá batendo papo, o carrinho deles está lá travando a passagem, e você tem que parar a conversa deles e pedir licença, pra você continuar suas compras. Isso é comum comigo.” (C1)

“Ah, os meninos não sabem te informar... ‘Ah não, ali na terceira prateleira’. No Supermercado N, não! Eles largam o que estão fazendo e te levam lá. Já acho que já é um padrão da loja, lá deles, lá do supermercado.” (C5)

“O atendimento. A falha, o pessoal não é muito preparado. Assim, eu já fui tratado de forma grosseira por caixas muito novos, meninos muito novos que estão operando os caixas, que você vê que não tem uma formação legal, ou um treinamento legal tanto pra exercer a função no supermercado, pra operar o caixa e pra lidar com o público.” (C11)

A variável vinte e oito (No Supermercado N a loja está sempre limpa) surge na fala dos clientes em acordo com o que comumente é abordado na literatura sobre auto-serviço quanto à questão de ambiente de loja para prestação de serviço. Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) lembram da questão da limpeza de loja quando abordam a ambiência e a evidência física na prestação de serviços. Domingues e Gouvêa (2012) também tratam da importância de se manter o ponto de venda limpo a fim de se passar uma melhor imagem da empresa. Os clientes lembram bem essa questão em suas falas.

“E do Supermercado C que não é limpo? Não gosto! Tem caixa no chão que ainda não abriu, você passa, você bate com o pé naquela caixa, você quer chegar perto pra olhar alguma coisa, e seu pé encosta numa caixa que está encostada por baixo, toda suja”. (C5)

“Nossa, e quando eu fui naquele supermercado lá, o (...) SUPERMERCADO E, e estava uma porcaria no chão perto da parte de hortifrúti. Meu Deus! Quase que dei meia volta e fui embora. Estava até com mau cheiro. Falei na hora pra uma mocinha que estava lá, ela até que pediu desculpas e chamou um outro funcionário lá pra limpar”. (C3)

Esses foram os estudos e falas dos entrevistados (especialistas e clientes) que embasaram a parte do instrumento de coleta de dados referente ao *GCP*. Na sequência, são analisados os dois grupos de foco realizados para ajudar na construção do restante do instrumento de coleta de dados.

6.1.3 Análise dos grupos de discussão

Os grupos de discussão foram realizados com o intuito de levantar as percepções dos clientes a respeito dos construtos do modelo de pesquisa e, a partir dessas percepções, adequar as escalas propostas na literatura. A ideia foi verificar como esses clientes percebiam tais construtos e comparar essa percepção com o que já é apresentado na literatura, para que mais tarde se pudesse terminar a construção do instrumento de coleta de dados que foi aplicado na etapa quantitativa desse estudo.

Para o construto *valor percebido*, as questões foram baseadas na escala utilizada nos estudos de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) que trabalharam com *valor percebido* como antecedente de *lealdade* no setor varejista e de serviços. O construto *reputação de marca* foi mensurado a partir dos estudos de Ganesan (1994), cuja escala se baseou em vários setores do varejo para mensurar *reputação de marca* como antecedente de *lealdade*. Os estudos de Morgan e Hunt (1994) no varejo de pneus serviram como base para as questões relativas aos construtos *confiança* e *comprometimento*, pois além de ser base para o desenvolvimento da teoria da relação *confiança-comprometimento* em marketing de relacionamento, os autores cederam a escala completa usada em seu estudo.

Para *satisfação*, foi utilizada a escala proposta por Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002). Os autores pesquisaram a *satisfação* como antecedente de *lealdade* a partir do estudo de benefícios relacionais no uso de estratégias de marketing de relacionamento em vários setores de serviços. A escala de *lealdade* foi baseada em Suhartanto *et al* (2011), que examinou a estrutura dimensional de *lealdade* à marca na indústria hoteleira. Ainda que Suhartanto *et al* (2011) tenham proposto uma escala multidimensional para *lealdade*, a análise dos grupos de discussão e do QVF demonstraram que, para esse estudo, a *lealdade* não apresentou tal característica, sendo predominante a *lealdade* conativa proposta por Oliver (1999). Ainda que os setores estudados não tenham sido o setor supermercadista, todas as escalas (APÊNDICE F) foram adaptadas para a sua realidade a partir da análise dos grupos de discussão.

Abaixo seguem as análises dos grupos de discussão. Alguns pontos devem ser ressaltados. As questões apresentadas que compõem as escalas já passaram pela tradução reversa proposta por Dillon, Madden e Firtle (1994). Nem todas as questões das escalas propostas na literatura

consultada foram utilizadas na montagem da versão final do instrumento de coleta de dados, uma vez que ou elas não apareceram na análise dos grupos de discussão ou foram confundidas no QVF, aparecendo em mais de um construto que não o seu de origem, como será demonstrado mais adiante. A análise que se segue explica as questões utilizadas no instrumento de coleta de dados, ou seja, são apresentadas as questões e em seguida as falas dos entrevistados que dão suporte ao uso daquela questão. Por fim, os textos das questões abaixo já estão apresentados com a devida adequação feita para a realidade do Supermercado N a partir das respectivas falas dos clientes participantes dos grupos de discussão.

Reputação de marca

A escala do construto *reputação de marca* foi construída tendo como base a escala utilizada por Ganesan (1994) quando estudou os determinantes da orientação de longo prazo entre compradores e fornecedores em vários setores varejistas, como roupas, perfumaria e joalheria. A variável vinte e nove (O Supermercado N tem a reputação de ter bons produtos) aparece nas falas dos clientes a seguir.

“Para ter a reputação, você precisa ter bons produtos” (C12)

“Agora, eu faço (compras) no Supermercado N porque eu compro produtos específicos que eu não acho nos outros. É requeijão sem lactose, queijo cottage sem lactose, essas coisas todas”. (C14)

“Eu acho que auge de reputação é Gillete e Bombril. É quando a empresa constrói, faz um produto de qualidade, consegue manter ao longo do tempo e crescer e o produto é tão bom que você passa a conhecer pelo nome (...) da marca e não pelo produto esponja, palha de aço fina, ou lâmina de barbear”. (C21)

“Eu sei que lá no Supermercado V eu vou encontrar tudo (de hortifrúti) pelo, basicamente, o mesmo preço só que com a qualidade imensa, assim, gigantesca, bem maior que a do Supermercado N”. (C24)

Já a variável trinta (O Supermercado N tem a reputação de ter bons preços) surge a partir das seguintes falas dos clientes:

“(...) para ter a reputação, você precisa ter preço bom” (C15)

“Tem a reputação de ser caro, tem a reputação de ser barato” (C18)

“Então, pra mim, né, independente disso, a reputação do Supermercado N é o que a ‘X’ falou: uma reputação de um supermercado que é bom, mas que é mais caro” (C20)

“Eu moro aqui perto, então tem o Supermercado N, o Supermercado E (...) e o Supermercado C. Para mim os três se comparam. Eles disputam preço”. (C21)

“Hortifrúti a gente tem por hábito comprar, mesmo, é no sacolão, por causa do preço. A gente raramente compra alguma fruta, alguma verdura no supermercado”. (C27)

A variável trinta e um (O Supermercado N tem a reputação de ter bons funcionários) é abordada nas falas dos clientes a seguir, seja de forma positiva ou negativa.

“Para ter a reputação, você precisa ter funcionários bons”. (C15)

“É... mas, por exemplo, o... eu também morei muitos anos no Buritis e eu adorava o Supermercado V de lá, se eu pudesse eu sempre faria compra lá e esse último que abriu na Raja, nossa, eu acho ele muito bom, ele é muito espaçoso, as pessoas são muito solícitas, eu nunca fiquei tempo no caixa, quem embala, embala direitinho”. (C17)

“Eu, eu... na minha casa, eu faço suco, mas a minha menina vai pra escola, aí tem dia que tem que levar lanche, você então leva suco de caixinha. Não tinha nenhum, nenhum, nenhum... nem da marca de R\$1.000,00, nem da marca de R\$1,00. E eu fui perguntando: por que não tem (era uma segunda à noite. Então não é assim: porque o estoque tá finalizado. Era início de mês, tem 15 dias...). Ninguém sabia me responder, ninguém soube me responder, e não tinha nenhum!”. (C24)

“Então, eu tenho como referência, sim, o Supermercado V. Referência de qualidade, tanto de produto, de atendimento”. (C22)

A variável trinta e dois de *reputação de marca* (O Supermercado N tem melhor reputação que seus concorrentes) pode ser vista nas falas a seguir. Percebe-se ainda a comparação com um concorrente direto do estabelecimento estudado.

“Você tem o Supermercado V e o Supermercado N e os outros lá embaixo”. (C18)

“Um Supermercado V tem coisas diferentes que ultrapassam a sua necessidade diária. Aí eu preciso ir num Supermercado V pra achar ou num Supermercado N pra achar. Acho que é aí que o Supermercado V e o Supermercado N se comparam”. (C19)

“Então, eu tenho como referência, sim, o Supermercado V. Referência de qualidade, tanto de produto, de atendimento, de conforto, de acessibilidade, de tudo. O Supermercado V, pra mim, ele serve como referência”. (C23)

“Eu vou falar da concorrência contextualizando geograficamente. Eu moro no Prado, pra mim a concorrência do Supermercado N é o Supermercado C, tem o Supermercado E e tem um BH lá que eu acho que é um BH gourmet porque é um bocadinho mais caro (...). Mas o Supermercado N tem uma variedade melhor, eu acho que é o diferencial, (...) mas de um modo geral ele tem mais variedade das coisas que esses outros”. (C24)

A última variável de *reputação de marca*, a de número sessenta (O Supermercado N Gourmet tem uma boa reputação entre seus clientes) aparece nas seguintes falas dos clientes. Primeiro alguns clientes abordam a *reputação de marca* de forma mais geral, abordando marcas. Depois falam mais especificamente da *reputação de marca* do Supermercado N.

“Então, a reputação de alguma empresa, de alguma marca é aquela imagem mais permanente que você tem, uma reputação positiva ou negativa. Então reputação pra mim é isso, é assim, você saber que aquela coisa é boa ou ruim (...) em relação à qualidade do serviço, à qualidade dos produtos, né, ao conforto, no caso do supermercado, se é bom, se tem preço bom, se o atendimento é bom, isso é boa reputação.” (C18)

“Eu acho que tem a ver com a soma das opiniões ao longo de um tempo” (C19)

“Muito boa. O Supermercado N tem uma... você pergunta para alguém, as pessoas dão um bom conceito, ele tem uma fama de ser bom. Então, eu enxergo uma reputação muito boa” (C22)

“Quando você fala do Supermercado N para mim eu vejo como, como ele falou, uma boa reputação. Eu acho que o Gourmet, depois do Supermercado N, a palavra gourmet ela trás uma ideia de qualidade, de um negócio um pouco mais aprimorado... refinamento” (C25)

Valor percebido

As variáveis de *valor percebido* foram baseadas nos estudos de Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) que abordaram as relações entre *valor percebido* e *lealdade* no varejo de roupas e aviação comercial. A primeira variável de *valor percebido* é a variável trinta e três (Compensa comprar no Supermercado N pelo que eu paguei nos produtos adquiridos). Ela aparece nas falas dos clientes a seguir.

“Eu acho também (...) encontrar o que você quer, não morrer de raiva de ter uma coisa que você quer e o preço está um absurdo” (C16)

“O grande problema do Supermercado N é o preço. Você encontra muitas coisas boas, boa variedade, mas eles apertam no preço. Não sei se é por causa da localização, esse aqui do Xuá, mas tem coisa lá que puxa, meu Deus, muito caro.” (C12)

“Eu vou atrás de preço. Como eu gosto de supermercado, eu gosto de passear no supermercado, e se for bem atendido, tiver caixa, eu vou atrás do preço”. (C21)

“É limitado demais a questão da carne, são poucos fornecedores e é caríssimo”. (C23)

A variável trinta e quatro (Compensa comprar no Supermercado N porque não gasto muito tempo para realizar minhas compras) é abordada pelos clientes, como se pode ver nas falas abaixo.

“É horrível você chegar num supermercado e você deparar com 3, 4 caixas funcionando, sendo que desses 3, 4 caixas, um é para atendimento especial, um é para 12 volumes e você está com o carrinho cheio, então acho que isso tem que ser muito bem estudado, porque a gente perde muito tempo esperando” (C18)

“Se a pessoa tiver tempo, isso é uma coisa que faz diferença, ela pode pesquisar, ela pode ir, pode ir no outro, então um fator de prazer... é, eu não tenho nenhum tempo, e às vezes eu dou é azar. Ó, hoje encareceu, vou fazer o que?” (C25)

“E o dia que eu estou com pressa, se eu chego e está cheio, vou embora logo, fico sem o pão, fico sem a carne, fico sem a cerveja, mas não quero ficar mais irritado porque a fila do caixa está grande” → (C27)

A terceira variável de *valor percebido*, a de número trinta e cinco (Compensa comprar no Supermercado N porque lá eu encontro os produtos que eu procuro) surge nas falas dos clientes quando estes abordam tanto supermercados de forma geral, quanto especificamente o Supermercado N, como pode ser visto a seguir.

“Supermercado (...) que tenha mais disponibilidade dos produtos que eu quero.” (C14)

“Eu vou pra comprar pouca coisa, então eu não levo muito tempo. Então quando eu vou pra comprar pouca coisa, essa pouca coisa que eu tenho que comprar eu não encontro, aí eu acho ruim.” (C16)

“Mas eu concordo com vocês dois, a vantagem, o benefício que você procura no supermercado é que tenha ali o que você procura, quer”. (C24)

“(...) é relativamente comum faltar produto que você tem um certo hábito de consumir: biscoito, suco, assim, não é coisa rara, é coisa que várias pessoas

consomem (...). É relativamente comum não ter, você chaga lá pra comprar *waffer* pra criança e não tem nenhum.” (C25)

A variável trinta e seis (Compensa comprar no Supermercado N pela facilidade de locomoção na loja) é notada na fala dos clientes quando esses afirmam que

“Eu, o que mais me aborrece e que eu tenho sempre experiência no Supermercado N, que eu faço compras agora no Supermercado N do Gutierrez, né, é essa questão de ficar atravancando o caminho com esses carrinhos, mas é assim: tem dia que eles param que não tem como você passar, é impossível mesmo. E assim, você pede licença, eles olham com cara ruim ou eles fingem que não escutam. Eu acho um absurdo” (C13)

“Fila e carrinho grande. Detesto. A gente mal consegue andar pelo supermercado.” (C23)

“O que me aborrece ao fazer supermercado é fazer supermercado naqueles dias e horários que está cheio. Com isso eu fico extremamente irritado.” (C27)

A fala dos clientes abaixo aborda a variável trinta e sete (Compensa comprar no Supermercado N porque ele está perto de minha casa). Como se percebe, o fato de o supermercado estar perto de casa é percebido pelos clientes como um grande benefício.

“Comodidade, (...) se está perto da minha casa, esse conforto de ser perto, (...) de ter segurança”. (C16)

“A segurança, (...) a proximidade da sua casa, a facilidade de acesso”. (C17)

“Eu, por exemplo, vou ao Supermercado N quando eu estou com preguiça de ir no Supermercado V por que é fácil, subo a rua ali, entro no estacionamento de trás e volto.” (C19)

“E a principal vantagem também por ele ser perto de casa, então eu (...) podia ir a pé, vou de carro para carregar compra, só para trazer compra. Mas, realmente, as vantagens são comodidade de estar perto e de ter o que você procura”. (C26)

“Eu ia apresentar que o outro fator é localização. Se não fosse perto da minha casa, eu não iria tanto ali ao Supermercado N”. (C23)

A última variável de *valor percebido* é a de número sessenta e um (De forma geral, compensa comprar no Supermercado N). Ela faz com que o cliente elabore uma média dos benefícios procurados em um supermercado e pode ser percebida nas falas que se seguem.

“Eu acho muito bom fazer comprar lá no Supermercado N, porque está perto de casa, tem os produtos que me atendem, os funcionários são muito bonzinhos, eles até levam as compras no carro. Eu acho que lá me atende bem. Muito difícil eu ir comprar em outro lugar, sabe, as minhas compras do dia-a-dia”. (C12)

“Houve uma época, quando eu morei no Buritys, eu morava muito perto do Supermercado N do Buritys. E, conforme os meninos foram nascendo, eu quis ter uma experiência mais econômica e fui procurar o Supermercado E no bairro Estrela D’alva que também era perto da minha casa. E realmente havia uma diferença de preço, mas as experiências começaram a ser tão desagradáveis que eu sucumbi, porque eu chegava num caixa, o caixa estragava, aí tinha que ficar lá (sons de dedos estalando demonstrando passar de tempo). Eu estava passando o cartão, a linha caía, (...) aí não tinha estacionamento, (...) eu falei assim: nossa, eu estou tendo um desgaste tão grande, que eu vou voltar lá pro Supermercado N”. (C13)

Confiança

A partir de agora são analisadas as variáveis relativas à *confiança*, advindas dos estudos de Morgan e Hunt (1994) que desenvolveram a teoria sobre a relação *confiança-comprometimento* em marketing de relacionamento. A primeira variável, número trinta e oito (Em relação ao Supermercado N eu sinto que o supermercado é perfeitamente honesto e verdadeiro comigo), surge das falas dos clientes a seguir. Deve-se considerar que uma das perguntas realizadas no grupo de discussão para abordar esse ponto se referia a ações que o supermercado poderia cometer que comprometeriam a *confiança* do cliente.

“Com certeza, não ser o mesmo preço (do caixa). Me sinto roubada. Quer dizer, estou procurando segurança que na hora do caixa não encontro” (C17)

“Sabe o que uma coisa que eu acho que faz perder a *confiança*? Por exemplo, você vê uma promoção, só que aí você vai ver a validade, vence amanhã. Parece que eles estão tentando te dar um golpe, então, estão querendo mesmo e esse tipo de coisa te faz perder a *confiança*, né? Que tipo de promoção é essa?” (C19)

“(Perder a *confiança* é) a prática reiterada de uma conduta que me incomodasse. Por exemplo, já aconteceu de eu comprar um produto que mesmo estando no prazo de validade certinho, na hora que chega você vê uma alteração de gosto, você vê que está um pouco passadinho. Uma vez, vai; duas vezes, vai; mas se aquilo acontece todas as vezes que eu compro, acabou. Então, é a reiteração de uma má conduta” (C27)

“Eu repito o que o Y disse, a prática reiterada de conduta que me desagrada. Se eu vejo isso no Supermercado N? Não” (C26)

Ter problemas com o supermercado pode abalar a *confiança* com os clientes. A variável trinta e nove (Em relação ao Supermercado N eu sinto que o supermercado nunca me causou problemas) aborda essa questão, que pode ser notada nas falas dos clientes a seguir.

“É uma marca que eu nunca tive problemas com ela”. (C12)

“Eu também não confio. Não confio porque a gente já teve experiências negativas, eu já peguei muitos produtos com a validade vencida. Já passei no caixa, como vocês disseram: está lá um valor, na hora que bate a maquininha é outro valor, e ainda tem estabelecimentos que a maquininha não fica virada pra gente”. (C13)

“O fato da *confiança*, basta um incidente ou uma coisa mais grave também, um funcionário te desrespeitar, alguma coisa assim, acho que ele representa muito a instituição, o local que ele trabalha”. (C25)

“A *confiança*, a forma como vocês falaram da *confiança*, se você for destrutado, se tiver um incidente mais grave, na verdade você perde a *confiança*, perde a credibilidade no supermercado”. (C27)

A variável quarenta (Em relação ao Supermercado N, eu sinto que o supermercado cumpre o que promete), surge na fala dos clientes de forma categórica, como pode ser observado a seguir.

“Mas pra mim, no caso da marca, ela tem que cumprir aquilo que ela se propõe, ela tem que ter qualidade e ela tem que atender suas exigências, suas necessidades, né. Acho que isso aí é básico”. (C13)

“É ter *confiança* naquilo, saber que vai chegar lá e vai encontrar o produto, que o produto vai estar perfeito. Isso é *comprometimento*, e envolver suas coisas nisso daí”. (C15)

“É o supermercado te atender para aquilo ali, então.” (C24)

“É o supermercado cumprir o que promete. Promete preço baixo? Então tem que ter preço baixo. Promete variedade de produto? Então tem que ter variedade. Não adianta falar uma coisa e entregar outra”. (C25)

Seguindo a ideia de não causar problemas, o supermercado deve resolvê-los rapidamente quando surgem. Esse ponto é levantado pela variável quarenta e um (Em relação ao Supermercado N eu sinto que o supermercado sempre resolveu rapidamente problemas que tive) e surge nas falas dos clientes, como se pode ver a seguir.

“Quer ver um exemplo de *confiança* encontrado, é aquilo que a C falou, já notei lá uma vez o produto que eu precisava e não encontrei, me perguntaram, e depois me ligaram: ‘Olha, aquele produto que você queria chegou’”. (C16)

“Acho lá na minha casa, pelas características minha e da minha esposa, se eu tiver essa necessidade que o R tem, de leite sem lactose, e se repetisse essa situação, eu não compraria mais no Supermercado N. É possível que eu pagasse até mais caro,

mas de raiva, porque comigo é uma roleta, cada vez é uma coisa diferente, agora se fosse repetidamente”. (C27)

A última variável de *confiança* é a de número sessenta e dois (De forma geral, posso confiar completamente no Supermercado N). Ela tenta fazer uma síntese da percepção do cliente em relação à sua sensação de *confiança* e pode ser vista nas falas a seguir.

“(Confio em) nenhum. Porque são muitos itens que eles têm que atualizar, né. Segundo, quem atualiza são funcionários que a gente viu aqui, que o treinamento passou longe. Então você tem que conferir. Não dá pra confiar em nenhum, nenhum, do Supermercado V ao BH. Não dá pra confiar em nenhum.” (C13)

“É a sensação de sentir *confiança*, é uma marca que te dá segurança, acho que principalmente se for relacionado à supermercado, é qualidade. Uma sensação de *confiança* é que é qualidade, segurança. O que é segurança nesse caso: produtos bem cuidados, data de validade, em estado de conservação, que não tenha rato passando, então acho que a sensação de *confiança*, você confiar em uma marca associando-a ao supermercado, seria isso”. (C27)

“Difícil falar assim, uma marca, que é uma marca que me dá a sensação de *confiança*. Se eu quiser comprar uma peça de picanha, que eu sei que vai ter qualidade boa, de primeiríssima qualidade, eu nem penso em ir no Supermercado N, vou no Supermercado V que é uma marca que me dá *confiança*”. (C22)

Satisfação

A escala base de *satisfação* para esta pesquisa vem do trabalho de Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002) onde os autores estudaram vários setores varejistas que aplicavam o marketing de relacionamento com a intenção de compreender os benefícios relacionais e a qualidade do relacionamento. A primeira variável (quarenta e dois – Em relação ao Supermercado N, eu sinto que fazer compras lá foi uma escolha sábia) surge na fala dos clientes abaixo quando tiveram que relatar situações onde ficaram satisfeitos ou não com o Supermercado N.

“Foi um episódio que me gerou muita *insatisfação* dentro do Supermercado N. E de fora também a questão dos produtos, você falou do óleo, fui outro dia comprar óleo de girassol lá, tinha só uma marca de óleo de girassol. Uma marca? Gente, pelo amor de Deus, sabe? Ô arrependimento”. (C13)

“Fui, fiz uma compra, era compra com intenção de compra rápida, de menos de doze itens, achei o caixa rápido daqueles de 12 itens vazio, minha permanência no supermercado durou, talvez, menos de 15 minutos, fiquei plenamente satisfeito.” (C21)

“Também fiz uma compra pequena, quer dizer, eu moro sozinho, não faço compra grande. Vou muitas vezes ao supermercado, duas ou três vezes durante a semana, compras pequenas, e não tem caixa pra ir, pra atender com rapidez, nem caixa rápido, então isso, uma vez aconteceu, foi extremamente desagradável”. (C25)

A variável quarenta e três (Em relação ao Supermercado N eu sinto que estou sempre encantado com seus serviços) também surge da mesma abordagem da questão anterior. Relatando situações de *satisfação* ou *insatisfação* com o supermercado, os clientes expuseram o seguinte:

“Eu fiquei muito satisfeita quando eu cheguei lá e vi que tinha requeijão sem lactose, da Itambé, e ainda era de baixa caloria. Fiquei feliz”. (C18)

“Vou falar uma do Supermercado N que eu fiquei muito satisfeita. Deixei meu cartão, porque eu falo pouco, então eu fui pagar e comecei a conversar com o caixa o tempo inteiro, ainda tinha um rapaz procurando saber o que eu ia fazer com aquele camarão, aí comecei a conversar com o rapaz e deixei meu cartão, na maquininha do cartão, fui embora. Claro que a retardada abre a carteira “Meu Deus, perdi o cartão, onde eu estava, não sei onde usei o cartão.” Passei meia hora pra descobrir onde tinha deixado. Liguei pra lá e eles foram super prestativos, então, uma coisa que me deixou muito satisfeita”. (C12)

“O atendimento aqui, desde o segurança até lá pro fundo, o açougueiro, todo mundo, pelo menos comigo, todo mundo trata muito bem, sempre tentam deixar a gente satisfeito.” (C23)

Em relação à variável quarenta e quatro (Em relação ao Supermercado N, eu sinto que fiz a coisa certa quando decidi comprar lá), os clientes relataram o seguinte, seja de forma positiva ou negativa:

“Eu também já tive situações no Supermercado N, especificamente insatisfeita, que eu fui comprar tomate, eu cheguei lá, fui pegar o tomate, na hora que eu peguei ele assim, ele tinha um buraco preto com uma minhoca saindo. Eu tenho pavor, resultado: eu não compro mais nada de verduras e legumes lá no Supermercado N”. (C15)

“Eu já vou direto no Supermercado N porque já sei que as coisas lá são boas, só trabalham com marcas boas, e tem ainda aquele japonês que é uma delícia. (...) Fora que nunca demoro na fila, diferente do Supermercado X que, pelo amor de Deus, é um suplício aquilo lá”. (C17)

“Uma das coisas que eu gosto de lá é que eu faço compra rápido e saio fácil. Acho que quando eu preciso, eu tenho uma lista de 5 itens, eu chego, já sei mais ou menos onde está, em geral está, chego lá, pá, pá, pá, vou embora. Consigo fazer isso rápido, e acho que isso é essencial, se o supermercado vai me atender bem”. (C25)

A variável quarenta e cinco (Em relação ao Supermercado N eu sinto que gosto de comprar lá) os clientes afirmaram o seguinte:

“Esse Supermercado N aqui da Nossa Senhora do Carmo você não pode comparar com nenhum outro, é o único que eu gosto”. (27)

“Aí a questão do Gourmet, né, assim, eu acho gostoso ter aquela praça lá assim, quando você tem um tempo pra tomar um café, (...) não sei, assim, pra mim o Supermercado V nesse sentido realmente é melhor, gosto mais de lá”. (C15)

“O que me deixa satisfeito no Supermercado N que frequento, que eu gosto dali, é que sempre tem a preocupação em manter as geladeiras da Heinekken ligadas.” (C22)

“O Supermercado N perto da minha casa é maior, ele é mais gostoso de andar lá dentro, acho que tem a sensação do galpão alto ali, eu acho que isso trás um pouco mais de conforto pra quem está no supermercado”. E(36)

A *satisfação* do cliente também tem a ver com a sensação de se sentir bem em uma transação. Essa questão foi abordada pela variável quarenta e seis (Em relação ao Supermercado N eu sinto que fico bem quando compro lá) e demonstrada na fala dos clientes abaixo.

“Na gravidez mesmo, já no final da gravidez, que tinha um caixa para prioridade e várias pessoas que não era prioridade na minha frente, que a caixa deixava passar numa boa, sem fazer nenhum comentário, né, e uma delas inclusive, pegou as compras todas e botou, sabe quando as pessoas vão pegando as compras todas e enfia assim, no caixa? Ela fez isso, e aí eu fiz questão de passar na frente, falei assim “ó, se você não é prioridade eu vou passar na sua frente” e fui com o carrinho, eu obriguei ela a tirar tudo da esteira. Eu acho que isso não é papel meu, não, acho que a caixa deveria ter feito isso”. (C13)

“Essa sensação de *satisfação* na hora de você comprar o que você quer, de chegar e comprar. Acho que isso está impregnado. Estou falando isso como justificando essa vontade de comprar, de gostar, de se sentir bem lá.” (C26)

“Olha, você tem que se sentir bem num lugar assim. O supermercado tem que se esforçar para tentar proporcionar isso pro cliente. Fazer supermercado já não é uma coisa muito interessante, agora imagina num lugar apertado, onde as pessoas não te tratam bem, onde (...) não tem variedade de produtos. Ai não dá. Então o supermercado deveria fazer esse esforço pelo cliente”. (C27)

A última variável de *valor percebido* foi a de número sessenta e três (De maneira geral, estou satisfeito em comprar no Supermercado N). Aqui os clientes mostraram seu sentimento mais geral de *satisfação* em relação a comprar em um supermercado e em relação ao Supermercado N, como pode ser visto nas falas a seguir.

“Você chegar no supermercado e ele não ter número de caixa suficiente dando atendimento para a quantidade de pessoas naquele momento, eu acho que isso aí é muito ruim”. (C13)

“Lembrei uma coisa que me deixou, me deixa insatisfeita. É o que eu falo do produto, como eu compro produtos muito específicos, lá tem. Essa semana, duas coisas que eu comprava só no Supermercado N, não tem mais. E aí, foi engraçado porque uma delas é o pão de hambúrguer integral da ‘Wikibold’, só comprava lá. Aí estava a moça da ‘Wikibold’ fazendo a reposição, falei ‘oh moça, aquele pão integral de hambúrguer tão gostoso?’, ‘Saiu do cardápio do Supermercado N’, aí eu (...) que só comprava lá e não tem mais, e isso me deixou insatisfeita”. (C14)

“Não tem nada que me deixa insatisfeita, que eu consigo lembrar, lá no Supermercado N”. (C16)

“Sim, estou bem satisfeito com o Supermercado N. Eu encontro o que costumo comprar direto, os funcionários são educados, ele fica perto de casa. Gosto de comprar lá, sim. Estou bem satisfeito com o supermercado”. (C25)

Comprometimento

As questões quarenta e sete, quarenta e oito, quarenta e nove, cinquenta e sessenta e quatro saíram das falas dos clientes – e não da literatura – pois os mesmos enxergaram que *comprometimento* também deveria partir da empresa para com os clientes e não somente dos clientes para com a empresa, como atestam Morgan e Hunt (1994). Assim, inicialmente suspeitou-se que esse bloco de questões pertenceria a um novo construto, já que o tipo de questões não apareciam no que os autores apresentam como variáveis que possam mensurar *comprometimento* e que foram usadas nesta pesquisa. Porém, como se verá mais adiante na análise fatorial exploratória realizada com os dados da pesquisa, verificou-se que essas variáveis se agruparam com as variáveis de *comprometimento*, indicando na verdade que não se tratava de um novo construto, mas de novas variáveis do construto *comprometimento*.

Assim, a primeira variável que surgiu foi a variável quarenta e sete (Em relação ao Supermercado N, eu sinto que o supermercado se empenha para me manter como seu cliente) – surgiu das falas dos clientes abaixo quando questionados sobre *comprometimento* de forma geral.

“Eu acho que pra (...) ser comprometido com uma empresa, ela tem que no mínimo fazer a parte dela, prestar um bom atendimento, um atendimento de qualidade, que te satisfaz, que atenda suas exigências e necessidades”. (C18)

“Agora ele tem que ouvir, o Supermercado N tem que ouvir e tem que atender”. (C13)

“O estabelecimento te respeitar desde a hora que você põe os pés lá dentro, até a hora de sair, você tem que sair de lá com vontade de voltar”. (C23)

“Eu acho que na relação capitalista, quando você tem um bem que te satisfaz, você compra o que está ao seu alcance, que você julga por conveniência, preço, (...) a forma de ser tratado, o estacionamento, se você vai com a cara da pessoa, que você encontra seus amigos, tem a pizza do lado, (...) isso é uma forma de te satisfazer, na medida em que tem um concorrente do lado, que é muito bem-vindo pra baixar o preço, melhorar o serviço, etc. a gente decide com total tranquilidade”. (C27)

A variável quarenta e oito frisa a questão de o cliente se sentir importante para o supermercado (Em relação ao Supermercado N eu sinto que sou importante como cliente). Isso pode ser visto nas falas a seguir.

“Dependendo do jeito que eles me tratam eu sei se eu faço alguma diferença para a empresa. O supermercado que me destrata, que não possui o que quero comprar, esse está passando recibo. Como que eles querem que eu acredite que sou importante para eles?” (C13)

“Aí eu fui uma vez, tinha, comprei, voltei outra vez, tinha, comprei, na terceira vez, não tinha, reclamei no caixa. A menina sempre anotou, e nos dois casos, tanto da cerveja quanto no caso do queijo, após alguns dias a menina do Supermercado V me ligou”. (C22)

“Eu acho que fica mútuo na medida em que o cliente percebe que o supermercado é comprometido com ele. Vou te dar um exemplo, que aconteceu comigo, não tinha nenhum suco nem nada, eu senti muito claramente que o supermercado não tem nenhum *comprometimento* comigo, mesmo que parecesse ter, só que chegasse ‘Não, *perai, perai*, vou anotar seu e-mail e vou te responder, vou te convidar pra não sei o quê’, então, se tivesse mostrado o mínimo de preocupação, de *comprometimento*, talvez tivesse ganhado o meu *comprometimento*. ‘Aquele Supermercado N ali, eu faço diferença pra ele, vou continuar indo lá.’ Então, eu acho que assim, é uma relação que tem os dois lados, mas nesse caso específico, é uma relação que quem deve estar preocupado em começar ela é o supermercado”. (C25)

A variável quarenta e nove (Em relação ao Supermercado N, eu sinto que me esforço para fazer minhas compras de supermercado lá) demonstra a percepção do cliente quanto ao seu esforço para efetuar suas compras naquele supermercado, o que é baixo pelo que pode ser constatado nas falas dos clientes abaixo.

“(...) se depender de onde eu estiver e tiver outro supermercado, a gente não fica com peso na consciência porque não vou no Supermercado N”. → (C14)

“(...) você não deixa, né, tipo assim, de comprar uma coisa num supermercado, pra ir no Supermercado N fazer essa compra”. (C15)

“Me sinto bem pouco (comprometida). Se abrisse outro lá do lado da minha casa, eu ia pra lá direto”. (C12)

“(…) Mas se aparecer outro que é mais conveniente pra mim, que seja mais próximo, mais ou menos com o mesmo esquema de produtos, mesmo, eu vou nesse outro”. (C21)

“(…) Mas se abrisse um outro supermercado mais próximo, com o mesmo atendimento e a mesma vantagem, eu mudaria”. (C26)

A variável cinquenta (Em relação ao Supermercado N eu sinto que faço diferença para o supermercado) surgiu nas seguintes falas dos clientes entrevistados:

“É tentar atender a exigência, a necessidade do outro, fazer o outro se sentir diferente”. (C15)

“Você se importar com a opinião do outro no relacionamento e tentar de alguma maneira satisfazer a outra parte”. (C12)

“Foi um produto que não achei e reclamei, (...) e a menina do RP me ligou, pediu desculpas falando que já tinham providenciado a reposição do produto e dando a previsão que até dia tal podia ir lá que estaria disponível. Nunca vi isso em outro lugar, me senti especial”. (C22)

As duas próximas variáveis são fundamentadas nas falas dos clientes a seguir que apontam para a sensação geral de *comprometimento* entre consumidor e supermercado. Porém, a variável sessenta e quatro (De forma geral, sinto que o Supermercado N está comprometido comigo) surge dos debates nos grupos de discussão, enquanto que a questão sessenta e cinco (De forma geral, estou realmente comprometido com meu relacionamento com o Supermercado N) tem como base o trabalho de Morgan e Hunt (1994). Essas duas questões são demonstradas em conjunto suportadas pela ideia de reciprocidade no *comprometimento* que apareceu nos grupos de discussão, como pode ser visto a seguir.

“É se envolver, é se empenhar, é estar no mesmo barco porque é uma via de duas mãos, né. Eu me comprometo com ela, mas ela tem que ter compromisso comigo também, porque quando você só dá, dá, dá... E ela fica só lá a receber, é muito complicado, então tem que ser uma via de duas mãos, que eu goste, mas que o outro também me faça gostar” (C19)

“Eu estou comprometida com o Supermercado N e vi que eles não estão comigo, porque eles não estão comprando, pedindo mais o produto que eu quero, aí quando fui passar no caixa, perguntaram: “Tem algum produto que você não encontrou?” Eu

falei: tem, inclusive a moça lá falou que vocês tiraram do cardápio, e eu quero de volta". (C18)

"É uma troca, né, entre as duas partes. As duas partes têm que se esforçar no relacionamento". (C16)

"Quem deve estar comprometido comigo é o supermercado. Eu devo sentir que faço diferença para eles por meio do esforço deles. Se não for assim, como que eu vou ficar comprometido? Se achar que eles não se esforçam, porque eu vou me esforçar?". (C24)

As próximas três variáveis tiveram como base o trabalho de Morgan e Hunt (1994) sobre o desenvolvimento da teoria *confiança-comprometimento* em marketing de relacionamento. Apesar de a teoria ter sido embasada em trabalhos que estudaram o relacionamento empresa-empresa, Oliver (1999, 2010) afirma que a teoria de Morgan e Hunt (1994) pode ser adaptada para uma relação empresa-cliente final, levando-se em consideração a natureza comportamental do construto *comprometimento*.

As questões foram então adaptadas a partir então das discussões e apontamentos dos grupos e discussão. A variável cinquenta e um (Em relação ao Supermercado N, sinto que meu relacionamento com o supermercado é algo que eu pretendo manter por muito tempo) pode ser analisada nas falas dos clientes abaixo.

"Me sinto bem pouco (comprometida). Se abrisse outro lá do lado da minha casa hoje, eu ia pra lá direto". (C19)

"Eu posso sempre comprar aquela marca, continuar usando aquela marca a minha vida inteira porque todas as vezes que usei, ela não me decepcionou, me deu sempre a mesma *satisfação* que sempre encontrei, mas se um dia alguém me apresentasse uma marca diferente daquele produto, não hesitaria em experimentar". (C27)

"É como ele falou. Hoje eu compro no Supermercado N por que pra mim é mais cômodo, mas se aparecer outro lá perto de casa, ou nem perto de casa, mas que me ofereça algo melhor, eu mudo mesmo, sem dó". (C26)

A variável cinquenta e dois (Em relação ao Supermercado N, sinto que meu relacionamento com o supermercado merece meu esforço para ser mantido) pode ser vista nas falas a seguir, quando os clientes debateram sobre esforço de se manter em um relacionamento (de forma geral e com uma marca em específico).

"Pra mim é compromisso, é você se doar". (C16)

“É empenho, a pessoa ter empenho em realizar”. (C17)

“Pra mim *comprometimento* é você assumir, arcar e fazer cumprir todos os seus compromissos e responsabilidades. Você tem *comprometimento* quando você cumpre todas as suas responsabilidades seja lá com o que for: escola, família, emprego, com o que seja. Isso é *comprometimento*”. (C13)

“Eu não faço força para ir ao Supermercado N, não. Até porque o SUPERMERCADO E é aqui do lado. Até acho o Supermercado N melhor, com melhores produtos, vamos dizer assim. Mas eu teria que pegar carro, e só isso me desanima”. (C24)

A última variável de *comprometimento* (cinquenta e três – Em relação ao Supermercado N, sinto que meu relacionamento com o supermercado é algo com que eu realmente me importo) aparece quando os debatedores foram perguntados sobre seu *comprometimento* com o Supermercado N. Isso pode ser verificado nas falas abaixo.

“Eu acho que você estar comprometida com o supermercado, é quando você nem pensa assim: “ah, eu tenho que ir no supermercado”, você pensa “Ah, eu tenho que ir no Supermercado N”. Você já fala o nome direto, aí você está comprometido. Mas eu não ligo de ir em outros não”. (C15)

“Então, não tem essa relação, esse *comprometimento* que a gente tem numa relação pessoal, né, de você se importar com o outro. (...) Com marcas não, né.” (C14)

“Eu tenho dois supermercados próximos da minha casa, o Supermercado C e o Supermercado N. Eu tenho preferência pelo Supermercado N, não vou dizer que eu tenho *comprometimento*, eu só prefiro o Supermercado N”. (C20)

“Se sinto comprometido com o Supermercado N? Também não, o Supermercado N é conveniente pra mim, vou a pé da minha casa, está no meu caminho e é um bom supermercado, me atende na medida da minha necessidade. Mas tem outras opções que também considero quando preciso comprar certos produtos”. (C23)

Lealdade

O próximo grupo de variáveis diz respeito ao construto *lealdade* e foram retirados dos estudos de Suhartanto *et al* (2011) que elaboraram uma escala de *lealdade* ao estudarem o setor hoteleiro. Os autores apresentam *lealdade* como um construto composto por três dimensões (*lealdade* atitudinal, conativa e comportamental). Porém, a partir dos debates nos grupos de discussão, percebeu-se que nem todas as questões das dimensões propostas pelos autores apareceram nas falas dos clientes. Outro ponto a ser considerado é que, como será visto mais adiante na análise do QVF, algumas questões propostas pelos autores foram confundidas

pelos debatedores como pertencentes a outros construtos. Por causa disso, as questões de *lealdade* que não apareceram nos debates e/ou foram muito confundidas no QVF foram retiradas do instrumento de coleta de dados final.

A primeira variável de *lealdade* é a de número cinquenta e quatro (Eu considero o Supermercado N como minha primeira escolha quando preciso ir a um supermercado) e pode ser observada nas falas dos clientes a seguir quando estes debateram sobre sua *lealdade* em relação ao Supermercado N.

“Dizer “ah, eu jamais vou deixar de comprar no Supermercado N”, não, né. Provavelmente se eu morasse perto do Supermercado V ou então Supermercado MP, que agora não é mais Supermercado MP, é Supermercado E, que prestasse, atendesse as minhas exigências, eu iria primeiro lá”. (C13)

“Ah, minha primeiríssima opção é o Supermercado N, é sim. Eu encontro tudo que preciso lá, e o pessoal lá me atende super bem, é muito bom”. (C17)

“Eu fico pensando o seguinte, na hora que você fala assim ‘X, quando você pensa que você tem que fazer uma compra, onde você pensa que você vai comprar?’, Eu penso no Supermercado N”. (C26)

Já a variável cinquenta e cinco (Eu prefiro comprar no Supermercado N que em outros supermercados) aparece nas falas dos debatedores quando estes discutiam sobre ser leal em termos de compras, como pode ser visto a seguir.

“Aí, quando eu vim pra cá, eu uso só o Supermercado N, é raríssimo eu usar outro”. (C13)

“Pensando nisso, eu tenho o Supermercado C do outro lado do meu trabalho, se eu mudar um pouquinho meu caminho, passo na porta do Supermercado E. Nunca faço isso. Ou eu passo no Supermercado V ou eu passo no Supermercado N.” (C14)

“(…) Você tem *lealdade* com aquela marca, que é produto, quer dizer eu só gosto dessa cerveja enquanto essa indústria fizer essa cerveja desse jeito, engarrafar desse jeito, tiver esse gosto, eu só vou comprar dela”. (C27)

“Mas o que eu falo é o seguinte, se eu estiver no meu trabalho, lá no Gutierrez e a minha mulher me ligar e falar assim, “Quando vier pra casa, traz leite, traz ovo e tal, tal...”, eu não penso em outro, nem no que está lá do lado no Gutierrez, eu vou direto no do (Supermercado N) Xuá”. (C26)

A variável cinquenta e seis (Eu continuaria a comprar no Supermercado N, mesmo que outros supermercados ofereçam preços menores) aborda a questão da concorrência em preço em pode ser verificada nas falas dos clientes a seguir.

“Agora, eu já saí daqui da Prudente e fui no Buritys, (...) fazer compra lá. Porque eu tinha três bebezinhos mamões que só tomavam Toddynho, então lá foi o lugar mais barato que eu achava, aí eu ia pra lá porque eu comprava de caixa”. (C12)

“Você chega, está acostumada a comprar e os preços começam a ficar exorbitantes, eu mudaria.” (C19)

“Acho difícil continuar comprando onde os preços aumentam demais, né? Por exemplo, com essa inflação doida que a que a gente está vivendo, eu mesmo já mudei de supermercado. Eu ia direto no Supermercado N que é mais perto de minha casa. Agora, só vou no SUPERMERCADO E”. (C21)

A variável cinquenta e sete (Eu continuaria a comprar no Supermercado N, mesmo se ele aumentasse seus preços) trata da percepção do aumento de preços do supermercado, e pode ser vista nas falas a seguir.

“Você vai comprar porque gosta, não interessa preço”. (C17)

“Acho que a *lealdade* vai além disso, mesmo que a empresa mude as coisas, os preços, você vai seguir comprando”. (C15)

“Ah, se o Supermercado N aumentasse os preços e eu encontrasse preços melhores em outro supermercado, principalmente perto de casa, eu iria pra lá. Hoje não está fácil, não, com esses aumentos de preços”. (C24)

A variável cinquenta e oito (Eu pretendo continuar a comprar no Supermercado N) aparece quando os debatedores foram perguntados sobre o que os faria deixar de comprar uma marca e, depois, mais especificamente no Supermercado N. Isso pode ser visto nas falas a seguir.

“Com certeza a quebra de *confiança* me faria deixar de comprar no Supermercado N”. (C18)

“Se o Supermercado N apresentar falta de qualidade do atendimento, de limpeza, se eu for mal tratada lá, o preço subir demais, tudo isso eu acho que faria com que eu deixasse de comprar lá”. (C16)

“Eu tenho uma dificuldade grande para tomar café fora da minha casa, porque o café tem que ser daquela marca, e naquela proporção de água e pó, às vezes na casa da minha mãe eu não tomo café porque (...) não é a marca que eu gosto, não é na

proporção que me agrada. Então, isso é o mesmo com o supermercado. Se ele não está mais na 'minha proporção', eu vou parar de ir lá". (C27)

"Aí a distinção é o atendimento, porque o produto você pode comprar em qualquer supermercado, só conquistaria sua *lealdade* com um atendimento super, hiper diferenciado, que você sabe que você não vai passar raiva lá nunca, então você vai continuar a ir lá". (C23)

Comparando a frequência de visitas entre supermercados, a variável cinquenta e nove (Eu vou mais ao Supermercado N que em outros supermercados) foi abordada pelos participantes dos grupos e discussão, como se vê abaixo.

"Eu me considero leal ao Supermercado V, vou muito mais lá que em outros". (C16)

"Eu acho que (...) existem vários supermercados, e existem alguns poucos que eu tenho mais *confiança* pra frequentar, pra ir, por vários aspectos: seja segurança, atendimento, oferta de produto e tudo mais. Então, o Supermercado N, entra nessa categoria pra mim. Eu vou mais lá, sim". (C14)

"Eu agora vou mais ao SUPERMERCADO E. Ia muito no Supermercado N, mas agora é no SUPERMERCADO E". (C24)

"Olha, vou igual. Vai depender de onde eu estiver. (...) Tenho várias opções perto de casa, mas não tem um assim que eu vou mais, não". (C21)

A última variável de *lealdade* é a de número sessenta e seis (De forma geral, me considero leal ao Supermercado N) que tentar captar de forma mais geral se o cliente se sente ou não leal a uma marca ou um estabelecimento. Isso pode ser percebido na fala dos debatedores abaixo.

"Essa fidelidade que a gente tem na marca, como eu comentei, o presunto Sadia, você é leal a marca, não olha pra outras marcas. Você já vai, você não compara os preços nem olha pra outra, você pega aquele produto. Isso é *lealdade* à marca". (C12)

"Eu acho que se você tem um padrão de diversos aspectos, aqui eu vou falar no caso do Supermercado N, que existe um padrão. Eu pego uma mudança de padrão, negativa, você pode quebrar esse vínculo, *lealdade* ou preferência, né. Começam a te oferecer produtos que você não está habituada a levar pra sua casa, não ter um atendimento decente, de qualidade". (C18)

"Eu acho que de certa forma geral aqui, se alguém discordar, não existe *lealdade* com supermercado". (C24)

"Eu acho que como regra geral, o consumidor, o cliente, ele não precisa ter necessidade de *lealdade* com o fornecedor, porque a gama de produtos que eu

preciso, eu posso comprar no supermercado A, B ou C. Pode ser perto da minha casa, um pouco mais afastado ou muito longe da minha casa, vou encontrar os mesmos produtos, porque inclusive a indústria que fornece é a mesma, então eu não preciso ter *lealdade* com ele, não preciso ter compromisso com o supermercado, a gente tem compromisso com pessoas, não com a empresa lá do supermercado". (C27)

"Talvez, no caso assim, como nós todos falamos no caso das nossas reclamações, fica claro que não é uma *lealdade* nossa com o Supermercado N ou com qualquer outro supermercado, pelo menos aqui, que eu ouvi as pessoas falando, não há uma *lealdade*". (C25)

Como foi dito anteriormente, os grupos de discussão foram utilizados com a intenção de se refinar e adaptar as escalas propostas pela literatura dos construtos *reputação de marca, valor percebido, confiança, satisfação, comprometimento e lealdade* para a realidade dos consumidores finais de um supermercado. Porém, antes de fechar questão em relação ao instrumento de coleta de dados final, foi implementado o QVF em cada um dos grupos de discussão com a intenção de se efetivar uma validação de face das questões originais das escalas propostas. Adiante, pode-se ver a análise do QVF.

6.1.4 Análise do QVF

Como dito anteriormente, o QVF aqui desenvolvido é a metodologia proposta por Anderson e Gerbing (1991), onde uma lista com as variáveis das escalas propostas pela literatura acima exposta dos construtos *reputação de marca, valor percebido, confiança, satisfação, comprometimento e lealdade* foi submetida aos participantes dos dois grupos de discussão para que os mesmos indicassem a que construto cada item estava mais bem associado. Ressalta-se que, para a realização do QVF, foram apresentadas aos participantes dos dois grupos de discussão todas as questões das escalas retiradas da literatura sobre todos os construtos abordados na pesquisa, já com suas respectivas traduções reversas (DILLON; MADDEN; FIRTLE, 1994), como pode ser visto no Quadro 10.

Quadro 10 - QVF Masculino

(continua)

Construto	Questão	Rep. de marca	Valor	Conf.	Sat.	Comp.	Leal.
<i>Reputação de marca</i>	1. O Supermercado N tem a reputação de ter bons produtos.	6			1		
	2. O Supermercado N tem a reputação de ter bons preços	4		1	1	1	
	3. O Supermercado N tem a reputação de ter bons funcionários.	5		1		1	
	4. O Supermercado N tem melhor reputação que seus concorrentes	3		1		1	2
<i>Valor</i>	5. Pelo que você pagou nos produtos adquiridos, você diria que compensa comprar no Supermercado N.	1	4	1	1		
	6. Pelo tempo que você gastou comprando, você diria que compensa comprar no Supermercado N.		5		2		
	7. Pela facilidade de encontrar o que procura, você diria que compensa comprar no Supermercado N.		4	1	1	1	
	8. Pela facilidade de andar na loja, você diria que compensa comprar no Supermercado N.		4		1	2	
	9. Pela sua localidade, você diria que compensa comprar no Supermercado N.	1	4	1	1		
<i>Confiança</i>	10. Considerando nosso relacionamento, às vezes não posso confiar no Supermercado N.	1	2	4			
	11. Considerando nosso relacionamento, o Supermercado N é perfeitamente honesto e verdadeiro.	1		4		1	1
	12. Considerando nosso relacionamento, posso confiar completamente no Supermercado N.	1		2		2	2
	13. Considerando nosso relacionamento, o Supermercado N nunca me causou problemas.	1	1	4		1	
	14. Considerando nosso relacionamento, o Supermercado N é sempre fiel.			1		1	5
	15. Considerando nosso relacionamento, o Supermercado N cumpre o que promete.		1	5			1
	16. Considerando nosso relacionamento, o Supermercado N sempre resolveu rapidamente problemas que tive.	2		4	1		
<i>Satisfação</i>	17. Fazer compras no Supermercado N foi uma escolha sábia.		1	2	4		
	18. Eu estou sempre encantado com os serviços do Supermercado N.	1		1	5		
	19. Eu acredito que fiz a coisa certa quando decidi comprar no Supermercado N.			2	4	1	
	20. Eu gosto muito de comprar no Supermercado N.		1		6		
	21. Eu fico bem quando compro no Supermercado N.				6	1	

(conclusão)

Construto	Questão	Rep. de marca	Valor	Conf.	Sat.	Comp.	Leal.
<i>Comprometimento</i> ¹¹	22. Eu estou realmente comprometido com meu relacionamento com o Supermercado N.			2		5	
	23. Meu relacionamento com o Supermercado N é muito importante para mim.	1	1	1	2	1	1
	24. Meu relacionamento com o Supermercado N é algo que eu pretendo manter por muito tempo.				1	5	1
	25. A relação que tenho com o Supermercado N é muito parecida com estar em família.		2	1	2	1	1
	26. Meu relacionamento com o Supermercado N é algo com que eu realmente me importo.		1		2	3	1
	27. Meu relacionamento com o Supermercado N merece meu máximo esforço para ser mantido.		1			4	2
<i>Lealdade</i> ¹²	28. Nenhum outro supermercado realiza seus serviços melhor que o Supermercado N.	2		1	1	1	2
	29. Eu considero o Supermercado N como minha primeira escolha quando preciso ir a um supermercado.		1		3		3
	30. O Supermercado N tem mais benefícios que outros supermercados em sua categoria.	1	4		2		
	31. Eu gosto mais do Supermercado N que de outros supermercados.		1	1	3	2	
	32. Mesmo que outros supermercados ofereçam preços menores, eu continuaria a comprar no Supermercado N.		1	1	1	2	2
	33. Se o Supermercado N aumentasse seus preços, eu continuaria a comprar nele.		1		1	1	4
	34. Eu pretendo continuar a comprar no Supermercado N no futuro.		1		3	1	2
	35. Quando vou a um supermercado, sempre vou ao Supermercado N.		2			3	2
36. Comparando com outros supermercados, vou mais ao Supermercado N.		1	1	1	2	2	
37. Comparando com outros supermercados, gasto mais dinheiro no Supermercado N.		7					

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

¹¹ A escala completa do artigo de Morgan e Hunt (1994) foi disponibilizada via e-mail pelo prof. Morgan (APÊNDICE F).

¹² É preciso ressaltar que duas questões da escala original de *lealdade* de Suhartanto *et al* (2011) foram retiradas (Eu me sinto melhor quando compro na empresa x e Eu gosto mais de comprar na empresa x) pelo fato de apresentarem a mesma composição de duas questões de *satisfação* já amplamente estudadas como componentes da escala desse último construto (PARVATIYAR E SHETH, 2000; OLIVER, 2010; ZEITHAML, BITNER e GREMLER, 2011; BEARDEN, NETEMEYER e HAWS, 2011). Isso foi reforçado pelo próprio QVF, onde os participantes dos grupos de discussão alocaram essas questões no construto *satisfação*.

O Quadro 10 mostra a tabulação do QVF aplicado no grupo de discussão masculino. Como foram sete participantes, esse é o resultado da soma de qualquer linha da tabela. Cada participante recebeu todos os itens da escala em discussão e deveriam distribuir entre os construtos da tabela.

De acordo com o Quadro 10, as variáveis doze e quatorze de *confiança* se misturaram com outros construtos, sendo que a variável quatorze (Considerando nosso relacionamento, o Supermercado N é sempre fiel) teve forte alocação na coluna pertencente a *lealdade*, o que pode ter ocorrido principalmente por alguma confusão dos participantes com a palavra “fiel” que remete a “fidelidade”, conceito que realmente tem mais ligação com *lealdade* (MORGAN; HUNT, 1994; ZEITHAML; LEMON, 2000; OLIVER, 2010; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011).

As questões vinte e três e vinte cinco de *comprometimento* também foram alocadas em outros construtos que não o seu de origem. As questões vinte e oito, trinta, trinta e cinco e trinta e sete foram distribuídas em outros construtos que não *lealdade*. Vale notar que as questões trinta (O Supermercado N tem mais benefícios que outros supermercados em sua categoria) e trinta e sete (Comparando com outros supermercados, gasto mais dinheiro no Supermercado N) foram confundidas com *valor percebido*. Isso pode ter ocorrido uma vez que a questão vinte e nove faz menção a “benefícios”, termo geralmente usado para a definição de *valor percebido* para o cliente (ZEITHAML, 1988; JURAN; GODFREY, 1999; SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; AGUSTIN; SINGH, 2005; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011), enquanto que a questão trinta e sete faz alusão a “gastar mais dinheiro”, expressão também utilizada nos estudos de *valor percebido*, já que gastar dinheiro é um custo financeiro atrelado a algum benefício e foi, no caso do grupo de discussão masculino, fortemente associado a *valor percebido*. Assim, os clientes podem ter se confundido, principalmente porque a questão cinco de *valor percebido* trás para a discussão se comprou no supermercado pelo que se pagou nos produtos lá adquiridos.

Quadro 11 - QVF Feminino

(continua)

Construto	Questão	Rep. de marca	Valor	Conf.	Sat.	Comp.	Leal.
<i>Reputação de marca</i>	1. O Supermercado N tem a reputação de ter bons produtos.	4	2	1			2
	2. O Supermercado N tem a reputação de ter bons preços	5		2	1		1
	3. O Supermercado N tem a reputação de ter bons funcionários.	4	2	1	2		
	4. O Supermercado N tem melhor reputação que seus concorrentes	5			2	1	1
<i>Valor</i>	5. Pelo que você pagou nos produtos adquiridos, você diria que compensa comprar no Supermercado N.	1	4	1	2		1
	6. Pelo tempo que você gastou comprando, você diria que compensa comprar no Supermercado N.		4	2	2	1	
	7. Pela facilidade de encontrar o que procura, você diria que compensa comprar no Supermercado N.	1	5		2	1	
	8. Pela facilidade de andar na loja, você diria que compensa comprar no Supermercado N.		6		1	1	1
	9. Pela sua localidade, você diria que compensa comprar no Supermercado N.	1	4	1	2		1
<i>Confiança</i>	10. Considerando nosso relacionamento, às vezes não posso confiar no Supermercado N.	1	2	2	3	1	
	11. Considerando nosso relacionamento, o Supermercado N é perfeitamente honesto e verdadeiro.			5	1	1	2
	12. Considerando nosso relacionamento, posso confiar completamente no Supermercado N.	1	1	5	2		
	13. Considerando nosso relacionamento, o Supermercado N nunca me causou problemas.		2	3		4	
	14. Considerando nosso relacionamento, o Supermercado N é sempre fiel.	1	1	1	2	2	2
	15. Considerando nosso relacionamento, o Supermercado N cumpre o que promete.	1	1	4	3		
	16. Considerando nosso relacionamento, o Supermercado N sempre resolveu rapidamente problemas que tive.		2	5		2	
<i>Satisfação</i>	17. Fazer compras no Supermercado N foi uma escolha sábia.			2	5	1	1
	18. Eu estou sempre encantado com os serviços do Supermercado N.	1			8		
	19. Eu acredito que fiz a coisa certa quando decidi comprar no Supermercado N.	1	1	2	4	1	
	20. Eu gosto muito de comprar no Supermercado N.		1		8		
	21. Eu fico bem quando compro no Supermercado N.				5	3	1

(conclusão)

Construto	Questão	Rep. de marca	Valor	Conf.	Sat.	Comp.	Leal.
<i>Comprometimento</i>	22. Eu estou realmente comprometido com meu relacionamento com o Supermercado N.				2	5	2
	23. Meu relacionamento com o Supermercado N é muito importante para mim.			1	2	2	4
	24. Meu relacionamento com o Supermercado N é algo que eu pretendo manter por muito tempo.	1		3		5	
	25. A relação que tenho com o Supermercado N é muito parecida com estar em família.			3	1	1	4
	26. Meu relacionamento com o Supermercado N é algo com que eu realmente me importo.	1	1	1	2	4	2
	27. Meu relacionamento com o Supermercado N merece meu máximo esforço para ser mantido.	1			1	6	1
<i>Lealdade</i>	28. Nenhum outro supermercado realiza seus serviços melhor que o Supermercado N.			3	3	1	2
	29. Eu considero o Supermercado N como minha primeira escolha quando preciso ir a um supermercado.	2	2				5
	30. O Supermercado N tem mais benefícios que outros supermercados em sua categoria.	1	2	1	2	1	2
	31. Eu gosto mais do Supermercado N que de outros supermercados.			2		1	6
	32. Mesmo que outros supermercados ofereçam preços menores, eu continuaria a comprar no Supermercado N.				1	1	7
	33. Se o Supermercado N aumentasse seus preços, eu continuaria a comprar nele.	1			1	1	6
	34. Eu pretendo continuar a comprar no Supermercado N no futuro.	2	2				5
	35. Quando vou a um supermercado, sempre vou ao Supermercado N.		1	1	2	1	4
	36. Comparando com outros supermercados, vou mais ao Supermercado N.					3	6
37. Comparando com outros supermercados, gasto mais dinheiro no Supermercado N.		2	1	2	2	2	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

No caso do grupo de discussão feminino (Quadro 11), foram nove participantes e, assim como no caso do grupo de discussão masculino, nove é o resultado da soma de qualquer linha do Quadro 11. Cada participante também recebeu todos os itens da escala em discussão e deveriam distribuir entre os construtos da tabela.

Como se pode ver pelo Quadro 11, a questão quatorze de *confiança* se misturou em outros construtos. As questões vinte e três e vinte e cinco de *comprometimento* também se

misturaram com outros construtos, principalmente *lealdade*. Essa confusão pode ser explicada por Prado e Santos (2003) e Vieira e Slongo (2008) que sugerem *comprometimento* como uma dimensão de *lealdade*, e não dois conceitos separados. As questões vinte e oito, trinta e trinta e sete também tiveram alocação em vários construtos.

Assim como na análise do grupo de discussão masculino, as questões quatorze, vinte e três, vinte e cinco, vinte e oito, trinta e trinta e sete foram confundidas com outros construtos e decidiu-se pela sua retirada para a composição do instrumento de coleta de dados final. As questões doze e trinta e cinco foram confundidas pelos participantes do grupo de discussão masculino. A questão dez foi confundida pelas participantes do grupo de discussão feminino. Assim, as questões dez, doze e trinta e cinco também foram retiradas, uma vez que a intenção do QVF era efetuar a validação de face das escalas da literatura com as quais se decidiu trabalhar. Logo, resolveu-se incluir no instrumento de coleta de dados final apenas as questões que não apresentaram confusão nem no grupo de discussão masculino nem no feminino.

Acrescentando as questões que mensuram *GCP* às questões trabalhadas nos grupos de discussão e nos QVF's, tem-se a versão final do questionário apresentada no Quadro 12.

Quadro 12 – Instrumento de coleta de dados final

(continua)

Variável	Questão
GCP1Q1	No Supermercado N a variedade de marcas disponíveis é suficiente
GCP2Q2	No Supermercado N os produtos estão bem arrumados nas prateleiras
GCP3Q3	No Supermercado N é fácil comparar os produtos
GCP4Q4	No Supermercado N é fácil comparar os preços dos produtos
GCP5Q5	No Supermercado N é fácil encontrar os produtos que estou acostumado a comprar
GCP6Q6	No Supermercado N quando não encontro o que estou procurando, levo um produto substituto
GCP7Q7	No Supermercado N consigo encontrar os produtos de forma rápida nas prateleiras
GCP8Q8	No Supermercado N encontro bons preços
GCP9Q9	No Supermercado N encontro tudo que preciso
GCP10Q10	No Supermercado N gosto da variedade dos produtos e marcas
GCP11Q11	No Supermercado N é agradável fazer compras
GCP12Q12	No Supermercado N os produtos estão bem distribuídos
GCP13Q13	No Supermercado N é fácil caminhar com o carrinho pelos corredores
GCP14Q14	No Supermercado N os produtos estão sempre no mesmo lugar
GCP15Q15	No Supermercado N a qualidade geral dos produtos é boa
GCP16Q16	No Supermercado N é confortável fazer compras

(continua)

Variável	Questão
GCP17Q17	No Supermercado N de forma geral, os produtos sempre estão dentro do prazo de validade
GCP18Q18	No Supermercado N a frequência das promoções é boa
GCP19Q19	No Supermercado N gosto das promoções realizadas
GCP20Q20	No Supermercado N é fácil localizar os preços dos produtos nas prateleiras
GCP21Q21	No Supermercado N é rápido entrar, fazer minhas compras e sair
GCP22Q22	No Supermercado N é cômodo fazer compras
GCP23Q23	No Supermercado N costumo comprar produtos que estão associados ao produto que estou comprando
GCP24Q24	No Supermercado N a sinalização é clara
GCP25Q25	No Supermercado N a sinalização me ajuda a encontrar o que estou procurando
GCP26Q26	No Supermercado N geralmente não perco muito tempo na fila
GCP27Q27	No Supermercado N os funcionários me ajudam a encontrar os produtos que procuro
GCP28Q28	No Supermercado N a loja está sempre limpa
REP1Q29	O Supermercado N tem reputação de ter bons produtos
REP2Q30	O Supermercado N tem reputação de ter bons preços
REP3Q31	O Supermercado N tem reputação de ter bons funcionários
REP4Q32	O Supermercado N tem melhor reputação que seus concorrentes
VAL1Q33	Compensa comprar no Supermercado N pelo que eu paguei nos produtos adquiridos
VAL2Q34	Compensa comprar no Supermercado N porque não gasto muito tempo para realizar minhas compras
VAL3Q35	Compensa comprar no Supermercado N porque lá eu encontro os produtos que procuro
VAL4Q36	Compensa comprar no Supermercado N pela facilidade de locomoção na loja
VAL5Q37	Compensa comprar no Supermercado N porque ele está perto de minha casa
CONF1Q38	Em relação ao Supermercado N, eu sinto que o supermercado é perfeitamente honesto e verdadeiro comigo
CONF2Q39	Em relação ao Supermercado N, eu sinto que o supermercado nunca me causou problemas
CONF3Q40	Em relação ao Supermercado N, eu sinto que o supermercado cumpre o que promete
CONF4Q41	Em relação ao Supermercado N, eu sinto que o supermercado sempre resolveu rapidamente problemas que tive
SAT1Q42	Em relação ao Supermercado N, eu sinto que fazer compras no Supermercado N foi uma escolha sábia
SAT2Q43	Em relação ao Supermercado N, eu sinto que estou sempre encantado com os seus serviços
SAT3Q44	Em relação ao Supermercado N, eu sinto que fiz a coisa certa quando decidi comprar lá
SAT4Q45	Em relação ao Supermercado N, eu sinto que gosto de comprar lá
SAT5Q46	Em relação ao Supermercado N, eu sinto que fico bem quando compro lá

(conclusão)

Variável	Questão
NOVCONS1Q47	Em relação ao Supermercado N, eu sinto que o supermercado se empenha para me manter como seu cliente
NOVCONS2Q48	Em relação ao Supermercado N, eu sinto que sou importante como cliente
NOVCONS3Q49	Em relação ao Supermercado N, eu sinto que me esforço para fazer minhas compras de supermercado lá
NOVCONS4Q50	Em relação ao Supermercado N, eu sinto que faço diferença para o supermercado
COMP1Q51	Em relação ao Supermercado N, sinto que meu relacionamento com o supermercado é algo que eu pretendo manter por muito tempo
COMP2Q52	Em relação ao Supermercado N, eu sinto que meu relacionamento com o supermercado merece meu esforço para ser mantido
COMP3Q53	Em relação ao Supermercado N, eu sinto que meu relacionamento com o supermercado é algo com que eu realmente me importo
LEAL1Q54	Eu considero o Supermercado N como minha primeira escolha quando preciso ir a um supermercado
LEAL2Q55	Eu prefiro comprar no Supermercado N que em outros supermercados
LEAL3Q56	Eu continuaria a comprar no Supermercado N, mesmo que outros supermercados ofereçam preços menores
LEAL4Q57	Eu continuaria a comprar no Supermercado N, mesmo se ele aumentasse seus preços
LEAL5Q58	Eu pretendo continuar a comprar no Supermercado N
LEAL6Q59	Eu vou mais ao Supermercado N que em outros supermercados
GERAL1Q60	O Supermercado N tem uma boa reputação entre seus clientes
GERAL2Q61	De forma geral, compensa comprar no Supermercado N
GERAL3Q62	De forma geral, posso confiar completamente no Supermercado N
GERAL4Q63	De forma geral, estou satisfeito em comprar no Supermercado N
GERAL5Q64	De forma geral, sinto que o Supermercado N está comprometido comigo
GERAL6Q65	De forma geral, estou realmente comprometido com meu relacionamento com o Supermercado N
GERAL7Q66	De forma geral, me considero leal ao Supermercado N

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

6.1.5 Aprofundando o tema GC

O que se pretende com esse tópico é, a partir do que foi coletado no painel *on-line* com os especialistas e de recentes publicações, fazer uma análise um pouco mais aprofundada sobre o GC. Embora nem sempre assim entendido, o GC é, na realidade, um serviço ao cliente. Conforme afirma E1, “na medida em que uma dedicação gerencial mais exclusiva a categorias de produtos é verificada, há uma melhora geral na oferta aos clientes em geral, não só da variedade de produtos, mas também de disponibilidade e atendimento ao cliente”. Há também, intrínseco ao GC, a principal característica de serviços, a intangibilidade

(ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011), o que pode explicar porque os clientes não percebem diretamente o seu conceito.

De fato os consumidores não têm consciência da amplitude do GC e menos ainda do seu conceito, o que explica a dificuldade da pesquisa em conseguir perguntar diretamente ao cliente qual a sua percepção do GC no Supermercado N. Como se pode ver na fala de E1, “os clientes finais são beneficiados em vários aspectos, desde uma seleção mais qualificada de fornecedores, *mix* de produto melhor ajustado, melhoria na qualidade geral dos produtos, até controles sobre prazos de validade dos produtos e exposição melhorada nas gôndolas”, como se verá mais adiante. Quanto à percepção de tais benefícios por parte dos clientes, o mesmo especialista afirma que “um trabalho de consultoria que fiz no passado para uma rede de supermercados mostrou que os clientes desta rede não conseguiam expressar esses benefícios de forma clara”, o que leva a inferir que essa percepção é algo difícil de ser captada pelos clientes.

O aprofundamento da discussão com os consumidores, entretanto, mostrou que, de fato, eles eram beneficiados quando o GC era praticado. Pode-se dizer, assim, que o GC não é diretamente percebido pelos consumidores, mas que, indiretamente, ele traz benefícios, podendo, inclusive, conforme constatado na fala de E1, “impactar positivamente na redução dos gastos dos consumidores com aqueles produtos, bem como no aumento do conforto no processo de compra”. A melhora do processo de compra é verificada no trabalho de Guissoni, Consoli e Rodrigues (2013) onde os autores demonstram essa melhoria em mercados de bairro que implementaram o GC. Um artigo da CDR (2014) atesta a questão da redução dos gastos dos clientes em empresas que lançaram mão do GC. Os clientes passaram a levar mais itens pra casa com o mesmo tíquete médio em drogarias praticantes do GC.

Antes da implementação do GC, fica claro que é necessária uma segmentação do público-alvo que se quer atingir, pois os objetivos do GC dependerão dessa segmentação.

Ao identificar a área de influência do supermercado, identifica-se então o perfil de seu consumidor, verificando principalmente quem é o decisor de compras. Decidem-se quais necessidades serão atendidas, com que amplitude e com que variedade, uma vez que o GC deve ser implementado loja a loja. (E9)

Essa segmentação é necessária, pois cada categoria, canal e região têm sua peculiaridade e isso deve ser levado em consideração na implementação do GC. Cox (2015) deixa claro que a segmentação é um pré-requisito para a implementação eficiente do GC, já que para a definição do portfólio das categorias da loja essa informação já deve estar disponível. Além disso, como afirma o especialista E6, “a adequação do sortimento ao público de cada loja, com as técnicas de GC, pode facilitar o processo decisório, e simplificar a busca (encontrar na loja), escolha (comparativo de atributos e preços com outras marcas) e decisão final de compra”. Han *et al* (2014), em um estudo sobre GC em lojas de conveniência, atestam a necessidade de se trabalhar o GC loja a loja. Os autores afirmam que não dá para aplicar uma solução única de GC para toda e qualquer loja, devendo sua estratégia ser desenvolvida por estabelecimento.

Mas tudo isso é muito subjetivo e depende do significado da categoria para um determinado grupo social, levando essa segmentação a ser realizada de forma cuidadosa, pois como afirma E7, “um iogurte para alguém de SP é predominantemente parte do universo (cognitivo) dos matinais, mas, para um nordestino, pode ser uma guloseima saudável para o lanche da tarde”. Grace (2015) afirma que a procura por preço ou por qualidade de um produto está intimamente ligada à questão cultural do público que se pretende atender. Seu trabalho sobre produtos que ela chamou de “nem preço, nem qualidade” demonstrou que, para cervejas super *premium*, o cliente crê que aquele produto *premium* espelha não só seu nível social, mas também cultural.

Realizada a correta segmentação de mercado para implementar o GC, este então passa a ser percebido pelo cliente de duas formas. Em primeiro lugar, como afirma o especialista E7, “o consumidor percebe o GC do ponto de vista espacial, ou seja, no *layout* de loja (*minifloor* ou planta baixa) e onde as categorias estão alocadas”. O especialista E6 corrobora com a fala anterior, quando afirma que o GC proporciona um melhor sortimento de produtos, pois “o GC geralmente envolve a definição do sortimento e alocação dos espaços para as marcas mais reconhecidas e priorizando produtos/marcas de acordo com critérios pré-estabelecidos (como *market share*, margem etc)”. Beneke, Cumming e Jolly (2013), em um estudo sobre redução de itens de categoria, afirmam que essa definição do sortimento e alocação de espaços deve passar pela decisão de se diminuir ou não o número de itens oferecidos por determinada categoria. Segundo os autores, essa decisão irá influenciar diretamente a percepção dos

clientes em relação àquela categoria, principalmente se os consumidores não forem familiarizados com ela.

E em segundo lugar, de acordo com o especialista E7, “o consumidor percebe o GC do ponto de vista visual na arrumação das categorias, ou seja, na disposição dos produtos nas gôndolas e pontos de exposição secundária, como *check outs*. E também na quantidade de produtos no ponto de venda”. O especialista E6 reforça essa questão visual, pois o GC trás uma melhor visibilidade aos produtos, já que “geralmente alinhado com a decisão de sortimento, o GC pode envolver técnicas de otimização do espaço em gôndola melhorando a visibilidade dos produtos e marcas (logicamente as embalagens tem um papel importante aqui também, junto com materiais de ponto de venda)”. Cox (2015) atesta que as técnicas de posicionamento de produtos e marcas devem ser trabalhadas para melhorar o *layout* da loja, melhorar a visualização dos produtos e, por consequência, melhorar o processo de compra dos consumidores.

Porém a pergunta primordial que deve ser feita para se implementar o GC de acordo com o especialista E4 é “como queremos impactar o consumidor?” Segundo o especialista E3, “um ponto de venda que trabalhe com GC em grande parte de suas categorias, apresenta muita clareza na disposição das mesmas, facilitando assim o processo de compras do consumidor”, como atestado anteriormente por Cox (2015). Essa facilitação do processo de compras do consumidor se dará então por meio de quatro pontos que precisam ser observados. Em primeiro lugar, deve-se saber qual está sendo o tempo de interação do consumidor na loja. “Se o consumidor está levando menos tempo de compra, depois de uma implementação de GC, então ele está achando os produtos de maneira mais fácil”, afirma E4. Conforme o especialista E6, “em geral, o que se tem percebido é que a implementação de GC facilita o fluxo na loja, com alocação das categorias em locais predefinidos e com sinergia entre elas.” Isso pode ser observado notadamente em lojas de conveniência, onde os clientes estão com mais pressa e, caso decidam por uma compra, esse processo não pode ser demorado (HAN *et al*, 2014).

Em segundo lugar, é preciso ter em mente qual o tíquete médio de compra do consumidor. “Se o consumidor está gastando mais depois de uma implementação, então o consumidor está levando não só produtos mais caros, mas mais soluções dentro do seu objetivo de compra”, afirma o especialista E4. É o caso de compras de produtos *premium*, onde o cliente não se importa de ter mais opções, desde que resolva seu propósito de compra (GRACE, 2015). Em

terceiro lugar, deve-se avaliar qual a presença do consumidor na loja. Ainda segundo o especialista E4, “se o consumidor está achando todos os produtos que procura, pode-se entender que o *mix* de produto (sortimento) está correspondente e a segmentação está correta”. Guissoni, Consoli e Rodrigues (2013) atestam essa questão quando afirmam que os clientes de pequeno varejo passaram a encontrar exatamente o que procuravam nos mercados de bairro que estavam trabalhando o GC e aumentaram sua frequência de visitas às lojas, o que leva ao último ponto, com que frequência o consumidor está indo à loja. “Se ele está voltando na loja para comprar a mesma categoria, então ele está mantendo a fidelidade e sendo impactado pelo GC” (E4).

De forma geral, pode-se afirmar que o GC agrega mais valor à compra como um todo. “Se bem utilizadas, as técnicas de GC dentro do escopo marketing tendem a melhorar a experiência de compra, a *satisfação* e fidelização dos clientes a determinadas marcas e pontos de vendas, a partir do aumento do *valor percebido* pelos clientes”, conclui E6. A CDR (2015) demonstra em um de seus estudos que as decisões estratégicas para os gerentes de categoria devem ser guiadas pelo cliente. Estes estão cada vez mais conscientes em relação à sua percepção do que é *valor*, que não basta apenas comprar o mais barato, mas deve-se analisar qual o produto que lhe oferecerá mais benefícios. Pode-se às vezes pagar mais caro, mas em contrapartida aquele produto tem uma característica que se sobressai em relação aos concorrentes.

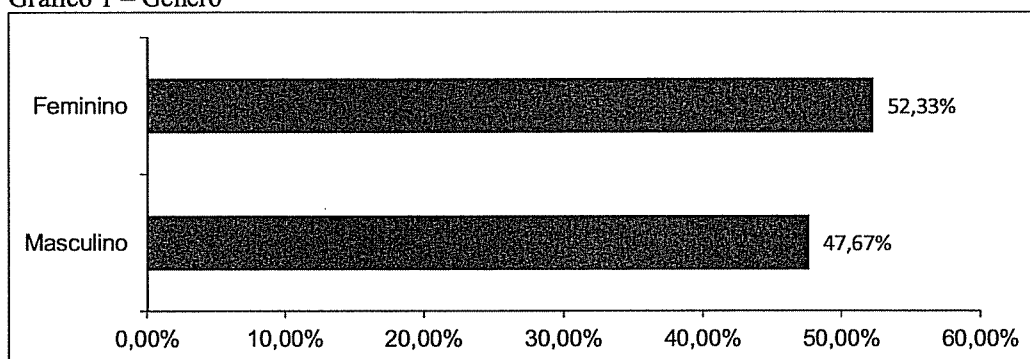
É o que acontece muitas vezes no pequeno varejo, onde se encontram mais facilmente produtos com embalagens maiores, apesar de um pouco mais caros. Ou seja, o cliente estará levando pra casa uma quantidade maior de produto, sem ter que pagar proporcionalmente mais caro por isso (GUISSONI; CONSOLI; RODRIGUES, 2013). Por fim, essa questão da melhoria da percepção de *valor* pelo cliente em empresas supermercadistas que se utilizam do GC já vem sendo observada já há algum tempo (MARQUES; ALCÂNTARA, 2004; ARKADER; FERREIRA, 2004; ECR, 2007; BAUER; KOTOUC; RUDOLPH, 2012; GUISSONI; CONSOLI; RODRIGUES, 2013; CDR, 2015), demonstrando que essa relação é muito forte neste setor econômico.

6.2 Análise quantitativa

6.2.1 Caracterização da amostra

Essa seção apresenta os dados socioeconômicos dos respondentes dos questionários, evidenciando o perfil da amostra da pesquisa. O Gráfico 1 exibe o percentual de homens e mulheres participantes da pesquisa. O número de homens (47,67%) e de mulheres (52,33%) se mostrou equilibrado, o que evidencia que a pesquisa não foi enviesada pelo sexo dos respondentes.

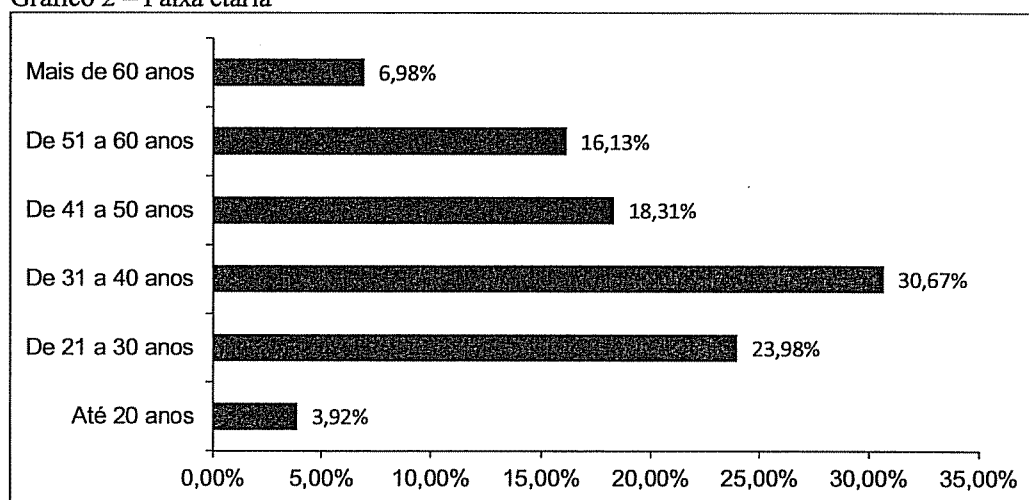
Gráfico 1 – Gênero



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A faixa etária dos respondentes pode ser visualizada no Gráfico 2. A maior parte dos respondentes (30,67%) possuía entre 31 e 40 anos de idade, sendo que a maioria (41,42%) estava acima de 41 anos de idade.

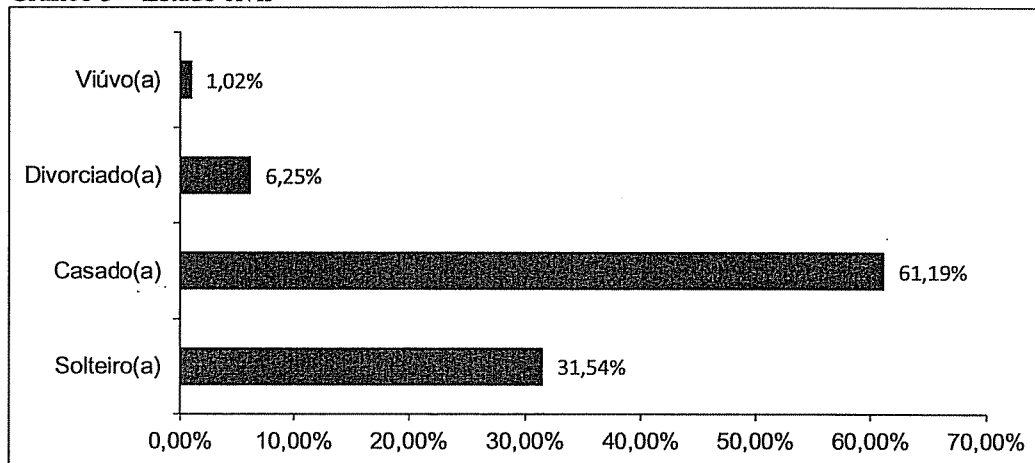
Gráfico 2 – Faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Em relação ao estado civil dos respondentes (Gráfico 3), a grande maioria era casada (61,19%), indicando um grande peso dessa categoria nas respostas ao questionário da pesquisa, ainda que os solteiros representassem 31,54% dos respondentes.

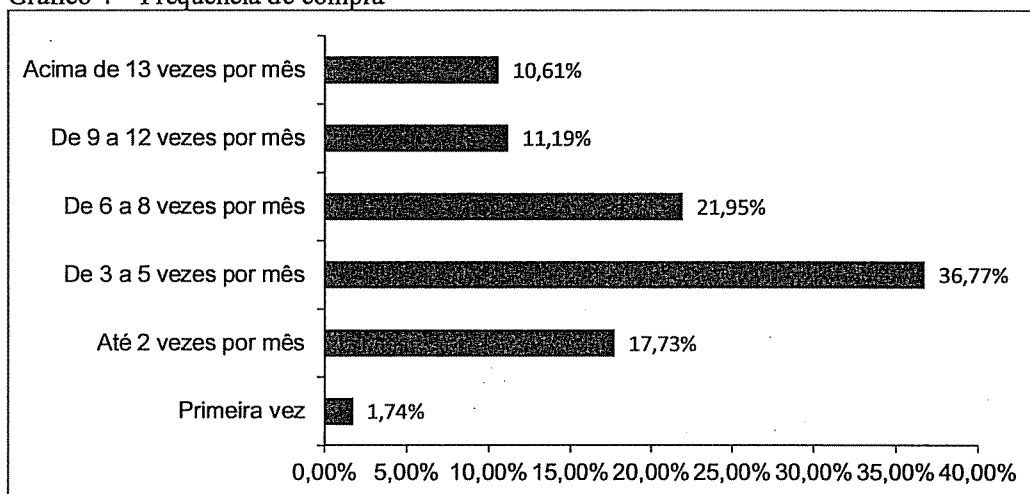
Gráfico 3 – Estado civil



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O Gráfico 4 apresenta a frequência de compra dos respondentes. Pode-se perceber que 36,77% dos respondentes vão ao Supermercado N de três a cinco vezes por mês, o que dá uma média próxima a uma visita ao supermercado por semana.

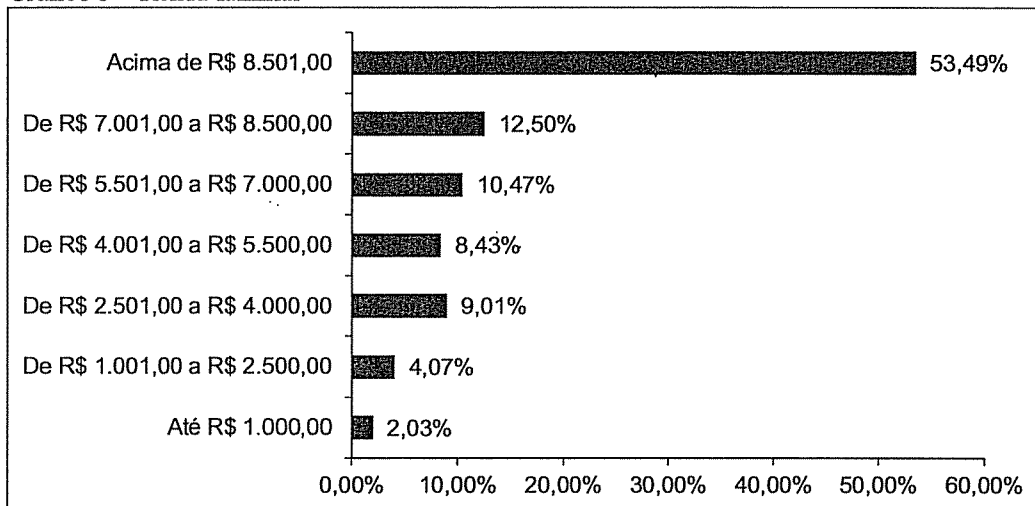
Gráfico 4 – Frequência de compra



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O Gráfico 5 mostra a renda familiar dos respondentes. Percebe-se que a grande maioria (53,49%) dos respondentes possui renda familiar média acima de R\$ 8.501,00. Isso se apresenta pelo fato de as lojas pesquisadas estarem em regiões de classe média alta de Belo Horizonte, sendo o primeiro Supermercado N localizado no bairro São Bento e o segundo Supermercado N localizado no bairro Buritis.

Gráfico 5 – Renda familiar



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Apresentado o perfil da amostra, na próxima seção se inicia a preparação para análise dos dados.

6.2.2 Preparação dos dados

Antes da análise dos dados em busca de resultados, Hair *et al.* (2014a) recomendam que seja feito um exame inicial a fim de se identificar o impacto da falta de dados, os valores extremos (*outliers*) e os testes dos pressupostos de linearidade, normalidade e multicolinearidade, essenciais para a maioria das técnicas de análise multivariada. Essa etapa é necessária para que se possam preparar os dados com o intuito de se trabalhar com mais segurança nas análises seguintes. Os autores afirmam que esse exame dos dados funciona como um investimento para assegurar a qualidade da análise multivariada, de forma a garantir que os resultados obtidos sejam realmente válidos e precisos. Os autores ainda ressaltam que violações do pressuposto estatístico podem acarretar vieses ou não significância dos resultados que não podem ser distinguidos das verdadeiras soluções.

6.2.2.1 Dados ausentes e *outliers*

Os dados ausentes resultam essencialmente de erros, sejam eles na coleta de dados, na entrada de dados na tabulação ou na omissão de respostas pelos respondentes (HAIR *et al.*, 2014a). Apesar da coleta de dados ter sido feita via formulário aplicado pessoalmente aos respondentes, não foram encontrados dados ausentes. Assim, o exame dos *outliers* foi realizado com todos os 687 casos coletados.

Os *outliers*, segundo Hair *et al.* (2014a, p. 62), são

(...) observações com uma combinação única de características identificáveis como distintamente diferente das outras observações (...). Tipicamente são considerados como sendo um valor alto ou baixo em uma variável ou uma combinação única de valores entre muitas variáveis que tornam a observação destacada das outras.

O exame de *outliers* foi realizado em duas etapas. Os *outliers* univariados foram analisados de acordo com os valores padronizados Z (HAIR *et al.*, 2014a) e foram considerados extremos casos cujos valores foram menores que -4 ou maiores que 4. Dos 687 casos, apenas 13 foram considerados como tal, restando 674 casos. Por se tratar de um número pequeno frente ao total de casos, optou-se por excluí-los, para que as próximas análises fossem feitas com mais segurança. Já os *outliers* multivariados foram analisados de acordo com a recomendação dos

mesmos autores que consiste na divisão dos resultados da distância de Mahalanobis¹³ (D^2) pelo grau de liberdade (df), ou o número de variáveis da pesquisa (D^2/df). Por se tratar de uma amostra maior que 80 casos, Hair *et al.* (2014a) recomendam que sejam considerados *outliers* casos com valores acima de 3. Foram encontrados mais 12 casos como *outliers* multivariados que também foram excluídos restando, portanto, 662 casos considerados para as análises a seguir.

6.2.2.2 Normalidade, linearidade e multicolinearidade

Para a análise multivariada, foram testados três pressupostos importantes, a normalidade, a linearidade e a multicolinearidade. De acordo com Hair *et al.* (2014a), o pressuposto mais fundamental na análise multivariada é a normalidade, que consiste no grau em que a distribuição dos dados segue uma distribuição paramétrica normal ou não. O teste de normalidade é importante já que seu resultado influencia na definição da técnica a ser empregada. Para avaliar se os dados eram normais ou não normais, foi realizado o teste Kolmogorov-Smirnov¹⁴. Todos os valores p foram menores que 0,005, rejeitando-se a hipótese de distribuição normal e atestando a não normalidade dos dados, como pode ser visto na Tabela 1.

Tabela 1 - Normalidade

	N	Normal Parameters ^{a,b}		Most Extreme Differences			Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Absolute	Positive	Negative		
GCP1Q1	662	7,677	1,6967	,196	,116	-,196	5,053	0,000
GCP2Q2	662	8,275	1,5529	,188	,133	-,188	4,838	0,000
GCP3Q3	662	7,479	2,0027	,156	,104	-,156	4,002	0,000
GCP4Q4	662	6,873	2,1918	,133	,077	-,133	3,422	0,000
GCP5Q5	662	7,852	1,8365	,180	,121	-,180	4,635	0,000
GCP6Q6	662	5,421	3,3553	,137	,107	-,137	3,530	0,000
GCP7Q7	662	7,446	1,9376	,170	,094	-,170	4,374	0,000
GCP8Q8	662	5,272	2,3656	,122	,075	-,122	3,137	0,000
GCP9Q9	662	6,816	2,2254	,157	,085	-,157	4,049	0,000
GCP10Q10	662	7,630	1,8655	,169	,102	-,169	4,355	0,000
GCP11Q11	662	7,583	2,2756	,174	,144	-,174	4,474	0,000

¹³ É uma medida baseada na correlação entre as variáveis e sua escala não depende da escala de medida. É usada para detectar *outliers*, especialmente no desenvolvimento de modelos de regressão linear (HAIR *et al.*, 2014a).

¹⁴ Este teste observa a máxima diferença absoluta entre a função de distribuição acumulada assumida para os dados, no caso a normal, e a função de distribuição empírica dos dados. Como critério, compara-se esta diferença com um valor crítico, para um dado nível de significância (HAIR *et al.*, 2014a).

(continua)

	N	Normal Parameters ^{ab}		Most Extreme Differences			Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Absolute	Positive	Negative		
GCP12Q12	662	7,858	1,8147	,167	,119	-,167	4,300	0,000
GCP13Q13	662	7,746	2,1330	,182	,145	-,182	4,677	0,000
GCP14Q14	662	7,974	1,9566	,212	,150	-,212	5,459	0,000
GCP15Q15	662	8,180	1,7419	,208	,148	-,208	5,356	0,000
GCP16Q16	662	7,850	2,0867	,189	,151	-,189	4,855	0,000
GCP17Q17	662	8,029	2,0788	,212	,171	-,212	5,455	0,000
GCP18Q18	662	5,985	2,3716	,137	,078	-,137	3,524	0,000
GCP19Q19	662	6,512	2,4873	,138	,080	-,138	3,555	0,000
GCP20Q20	662	7,160	2,2677	,170	,105	-,170	4,367	0,000
GCP21Q21	662	7,471	2,2102	,181	,126	-,181	4,648	0,000
GCP22Q22	662	7,588	2,1475	,153	,131	-,153	3,941	0,000
GCP23Q23	662	7,053	2,5102	,179	,120	-,179	4,599	0,000
GCP24Q24	662	7,304	1,9618	,176	,085	-,176	4,540	0,000
GCP25Q25	662	7,196	2,0795	,169	,089	-,169	4,337	0,000
GCP26Q26	662	6,603	2,6684	,165	,101	-,165	4,245	0,000
GCP27Q27	662	7,498	2,4567	,202	,154	-,202	5,190	0,000
GCP28Q28	662	8,156	1,9311	,201	,170	-,201	5,159	0,000
REP1Q29	662	8,066	1,7119	,190	,129	-,190	4,887	0,000
REP2Q30	662	5,526	2,5961	,127	,056	-,127	3,276	0,000
REP3Q31	662	7,387	2,0877	,191	,105	-,191	4,916	0,000
REP4Q32	662	6,304	2,4090	,147	,068	-,147	3,781	0,000
VAL1Q33	662	5,870	2,5685	,146	,069	-,146	3,752	0,000
VAL2Q34	662	7,338	2,2351	,184	,117	-,184	4,744	0,000
VAL3Q35	662	7,473	1,9083	,184	,093	-,184	4,743	0,000
VAL4Q36	662	7,609	2,0836	,191	,126	-,191	4,909	0,000
VAL5Q37	662	8,421	2,1542	,237	,232	-,237	6,105	0,000
CONF1Q38	662	7,033	2,2007	,159	,089	-,159	4,096	0,000
CONF2Q39	662	7,890	2,4633	,199	,196	-,199	5,123	0,000
CONF3Q40	662	7,707	2,0914	,174	,136	-,174	4,465	0,000
CONF4Q41	662	7,767	2,2840	,196	,164	-,196	5,047	0,000
SAT1Q42	662	7,184	2,2145	,148	,102	-,148	3,814	0,000
SAT2Q43	662	6,488	2,4220	,146	,075	-,146	3,748	0,000
SAT3Q44	662	6,920	2,2101	,147	,084	-,147	3,774	0,000
SAT4Q45	662	7,358	2,2773	,176	,123	-,176	4,527	0,000
SAT5Q46	662	7,140	2,3395	,174	,111	-,174	4,465	0,000
NOVCONS1Q47	662	6,290	2,4260	,127	,063	-,127	3,273	0,000
NOVCONS2Q48	662	6,221	2,5014	,121	,065	-,121	3,109	0,000
NOVCONS3Q49	662	5,606	2,7371	,128	,068	-,128	3,305	0,000
NOVCONS4Q50	662	5,524	2,8250	,114	,083	-,114	2,926	0,000
COMP1Q51	662	6,063	2,6159	,111	,085	-,111	2,858	0,000
COMP2Q52	662	5,847	2,7209	,122	,068	-,122	3,150	0,000
COMP3Q53	662	5,731	2,8556	,118	,072	-,118	3,036	0,000
LEAL1Q54	662	5,728	3,0678	,137	,082	-,137	3,515	0,000

	N	Normal Parameters ^{a,b}		Most Extreme Differences			Kolmogorov-Smirnov Z	(conclusão)
		Mean	Std. Deviation	Absolute	Positive	Negative		Asymp. Sig. (2-tailed)
LEAL2Q55	662	5,633	3,0123	,134	,084	-,134	3,454	0,000
LEAL3Q56	662	4,144	3,2148	,137	,137	-,101	3,513	0,000
LEAL4Q57	662	3,190	3,1175	,183	,183	-,153	4,717	0,000
LEAL5Q58	662	6,325	2,5102	,113	,085	-,113	2,915	0,000
LEAL6Q59	662	6,248	3,1774	,167	,119	-,167	4,298	0,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Fonte: Saída SPSS (2016)

A linearidade examina a existência de relações lineares entre as variáveis. Tal medida é significativa, pois as técnicas de análise multivariada lidam com correlações entre as variáveis e os efeitos não lineares não são representados no valor de correlação. Uma omissão pode resultar na subestimação da força real da relação (HAIR *et al.*, 2014a). Uma vez que não foi constatada a normalidade dos dados, foi usada uma técnica não paramétrica para a checagem da linearidade. Assim, foi usado o teste Spearman¹⁵, em primeiro lugar para calcular a correlação linear entre os indicadores de um mesmo construto e, posteriormente, entre todas as variáveis. Todos os testes entre os indicadores do mesmo construto apresentaram correlações significantes a 1% bicaudal, indicando a existência de linearidade entre os dados. A análise de correlação da matriz total apontou que 1701 correlações são significativas de um total de 1711, indicando que 99,42% das relações da matriz são lineares.

Por último, também foi checada a multicolinearidade por meio do fator de inflação da variância (VIF¹⁶) dos dados e não foram encontrados problemas, uma vez que todas as variáveis apresentaram valor VIF menor que 10, conforme recomendado por Kline (2011, p. 51). De acordo com o autor, a multicolinearidade “pode ocorrer porque o que parecem ser variáveis separadas possa, na verdade, medir a mesma coisa”.

¹⁵ A correlação de *Spearman* é uma correlação de "rankings" ou "postos", e por isso é um teste não-paramétrico, isto é, não exige nenhum pressuposto de distribuição normal e pode ser utilizado para variáveis ordinais. (HAIR *et al.*, 2014a)

¹⁶ De acordo com Hair *et al.* (2014b), o fator de inflação de variância (VIF) mede o quanto a variância dos coeficientes de regressão estimados está inflada em comparação a quando as variáveis preditoras não são relacionadas linearmente. É usada para descrever quanta multicolinearidade (correlação entre preditores) existe em uma análise de regressão. A multicolinearidade é problemática porque pode aumentar a variância dos coeficientes de regressão tornando-os instáveis e difíceis de interpretar.

Esse exame da normalidade, da linearidade e da multicolinearidade dos dados indica que as análises multivariadas podem ser realizadas com segurança. Porém, antes de partir para tais análises, são apresentados a seguir os resultados da análise descritiva.

6.2.2.3 Análise descritiva

Após a preparação dos dados, partiu-se para a análise descritiva, por meio de medidas de tendência central (média, mediana e moda) e de dispersão (variância, desvio-padrão e coeficiente de variação), a fim de descrever e condensar os dados coletados. De modo geral, os dados apresentaram média elevada, sendo a maior parte acima de 6. Também a maioria dos indicadores apresentou moda 8, indicando que os respondentes tenderam a concordar com várias questões. Porém, em relação às medidas de dispersão, percebe-se que apesar do desvio-padrão não ter sido muito elevado (a maioria ficou entre 1,8 e 2,5 pontos), o coeficiente de variação foi considerado alto para muito dos indicadores (acima de 30%), reforçando a não normalidade dos dados. A Tabela 2 exibe as variáveis do modelo, os valores referentes ao número de ocorrências, valores mínimos e máximos alcançados, além das medidas de tendência central e de dispersão.

Tabela 2 - Análise descritiva das variáveis do modelo

(continua)

Construto	Indicador	N	Missing	Média	Mediana	Moda	D. padrão	Variância	Mín	Máx	Coef. de var. (%)
GCP	GCP1Q1	662	0	7,68	8,00	8,00	1,70	2,88	2,0	10,0	22,10
	GCP2Q2	662	0	8,27	8,00	8,00	1,55	2,41	2,0	10,0	18,77
	GCP3Q3	662	0	7,48	8,00	8,00	2,00	4,01	0,0	10,0	26,78
	GCP4Q4	662	0	6,87	7,00	8,00	2,19	4,80	0,0	10,0	31,89
	GCP5Q5	662	0	7,85	8,00	9,00	1,84	3,37	0,0	10,0	23,39
	GCP6Q6	662	0	5,42	6,00	8,00	3,36	11,26	0,0	10,0	61,89
	GCP7Q7	662	0	7,45	8,00	8,00	1,94	3,75	0,0	10,0	26,02
	GCP8Q8	662	0	5,27	5,00	5,00	2,37	5,60	0,0	10,0	44,87
	GCP9Q9	662	0	6,82	7,00	8,00	2,23	4,95	0,0	10,0	32,65
	GCP10Q10	662	0	7,63	8,00	8,00	1,87	3,48	1,0	10,0	24,45
	GCP11Q11	662	0	7,58	8,00	10,00	2,28	5,18	0,0	10,0	30,01
	GCP12Q12	662	0	7,86	8,00	8,00	1,81	3,29	1,0	10,0	23,09
	GCP13Q13	662	0	7,75	8,00	10,00	2,13	4,55	0,0	10,0	27,54
	GCP14Q14	662	0	7,97	8,00	9,00	1,96	3,83	0,0	10,0	24,54
	GCP15Q15	662	0	8,18	8,00	9,00	1,74	3,03	1,0	10,0	21,30
	GCP16Q16	662	0	7,85	8,00	10,00	2,09	4,35	0,0	10,0	26,58
	GCP17Q17	662	0	8,03	9,00	9,00	2,08	4,32	0,0	10,0	25,89
	GCP18Q18	662	0	5,98	6,00	5,00	2,37	5,62	0,0	10,0	39,63
	GCP19Q19	662	0	6,51	7,00	8,00	2,49	6,19	0,0	10,0	38,20
	GCP20Q20	662	0	7,16	8,00	8,00	2,27	5,14	0,0	10,0	31,67
	GCP21Q21	662	0	7,47	8,00	8,00	2,21	4,88	0,0	10,0	29,58
	GCP22Q22	662	0	7,59	8,00	10,00	2,15	4,61	0,0	10,0	28,30
	GCP23Q23	662	0	7,05	8,00	8,00	2,51	6,30	0,0	10,0	35,59
	GCP24Q24	662	0	7,30	8,00	8,00	1,96	3,85	0,0	10,0	26,86
	GCP25Q25	662	0	7,20	8,00	8,00	2,08	4,32	0,0	10,0	28,90
	GCP26Q26	662	0	6,60	7,00	8,00	2,67	7,12	0,0	10,0	40,41
	GCP27Q27	662	0	7,50	8,00	10,00	2,46	6,04	0,0	10,0	32,76
	GCP28Q28	662	0	8,16	9,00	10,00	1,93	3,73	0,0	10,0	23,68
REP	REP1Q29	662	0	8,07	8,00	9,00	1,71	2,93	1,0	10,0	21,22
	REP2Q30	662	0	5,53	6,00	7,00	2,60	6,74	0,0	10,0	46,98
	REP3Q31	662	0	7,39	8,00	8,00	2,09	4,36	0,0	10,0	28,26
	REP4Q32	662	0	6,30	7,00	8,00	2,41	5,80	0,0	10,0	38,22
VAL	VAL1Q33	662	0	5,87	6,00	8,00	2,57	6,60	0,0	10,0	43,76
	VAL2Q34	662	0	7,34	8,00	8,00	2,24	5,00	0,0	10,0	30,46
	VAL3Q35	662	0	7,47	8,00	8,00	1,91	3,64	0,0	10,0	25,54
	VAL4Q36	662	0	7,61	8,00	8,00	2,08	4,34	0,0	10,0	27,38
	VAL5Q37	662	0	8,42	9,00	10,00	2,15	4,64	0,0	10,0	25,58
CONF	CONF1Q38	662	0	7,03	7,00	8,00	2,20	4,84	0,0	10,0	31,29
	CONF2Q39	662	0	7,89	9,00	10,00	2,46	6,07	0,0	10,0	31,22
	CONF3Q40	662	0	7,71	8,00	10,00	2,09	4,37	0,0	10,0	27,14
	CONF4Q41	662	0	7,77	8,00	10,00	2,28	5,22	0,0	10,0	29,40
SAT	SAT1Q42	662	0	7,18	8,00	8,00	2,21	4,90	0,0	10,0	30,82
	SAT2Q43	662	0	6,49	7,00	8,00	2,42	5,87	0,0	10,0	37,33
	SAT3Q44	662	0	6,92	7,00	8,00	2,21	4,88	0,0	10,0	31,94
	SAT4Q45	662	0	7,36	8,00	8,00	2,28	5,19	0,0	10,0	30,95
	SAT5Q46	662	0	7,14	8,00	8,00	2,34	5,47	0,0	10,0	32,76
COMP	NOVCONS 1Q47	662	0	6,29	7,00	7,00	2,43	5,89	0,0	10,0	38,57
	NOVCONS 2Q48	662	0	6,22	6,00	7,00	2,50	6,26	0,0	10,0	40,21
	NOVCONS 3Q49	662	0	5,61	6,00	5,00	2,74	7,49	0,0	10,0	48,83
	NOVCONS 4Q50	662	0	5,52	5,00	5,00	2,82	7,98	0,0	10,0	51,14
	COMP1Q51	662	0	6,06	6,00	5,00	2,62	6,84	0,0	10,0	43,14
	COMP2Q52	662	0	5,85	6,00	5,00	2,72	7,40	0,0	10,0	46,53
	COMP3Q53	662	0	5,73	6,00	5,00	2,86	8,15	0,0	10,0	49,83

(conclusão)

Construto	Indicador	N	Missing	Média	Mediana	Moda	D. padrão	Variância	Mín	Máx	Coef. de var. (%)
LEAL	LEAL1Q54	662	0	5,73	6,00	8,00	3,07	9,41	0,0	10,0	53,56
	LEAL2Q55	662	0	5,63	6,00	5,00	3,01	9,07	0,0	10,0	53,48
	LEAL3Q56	662	0	4,14	4,00	0,00	3,21	10,33	0,0	10,0	77,59
	LEAL4Q57	662	0	3,19	2,00	0,00	3,12	9,72	0,0	10,0	97,72
	LEAL5Q58	662	0	6,32	7,00	5,00	2,51	6,30	0,0	10,0	39,69
	LEAL6Q59	662	0	6,25	7,00	10,00	3,18	10,10	0,0	10,0	50,86
	GERAL1Q60	662	0	7,53	8,00	8,00	1,98	3,94	0,0	10,0	26,35
	GERAL2Q61	662	0	6,66	7,00	8,00	2,03	4,14	0,0	10,0	30,53
	GERAL3Q62	662	0	7,02	7,00	8,00	2,04	4,15	0,0	10,0	29,02
	GERAL4Q63	662	0	7,23	8,00	8,00	2,04	4,17	0,0	10,0	28,26
	GERAL5Q64	662	0	6,52	7,00	7,00	2,32	5,36	0,0	10,0	35,52
	GERAL6Q65	662	0	6,03	6,00	5,00	2,64	6,95	0,0	10,0	43,73

Fonte: Dados da pesquisa, saída do SPSS (2016)

De acordo com a Tabela 2, a variável que apresentou a maior média foi VAL5Q37 (8,42) – “Compensa comprar no Supermercado N porque ele está perto de minha casa”, mostrando como os clientes enxergam valor na questão de se deslocar pouco para realizar compras em um supermercado. Já a menor foi registrada para a variável LEAL3Q56 (3,19) – “Eu continuaria a comprar no Supermercado N mesmo se ele aumentasse seus preços”, mostrando o peso do preço na decisão de compras de clientes de supermercados. Não houve dados ausentes. O maior desvio padrão (3,36) foi da variável GCP6Q6 – “No Supermercado N quando não encontro o que estou procurando, levo um produto substituto”, indicando grande heterogeneidade nas respostas, já que seu coeficiente de variação também foi elevado (61,89%). É interessante notar ainda que o construto *comprometimento* obtivesse médias baixas (abaixo de 6,5) em todas as suas variáveis, sendo a menor delas 5,52 para a variável NOVOCONS4Q50 – “Em relação ao Supermercado N, sinto que faço a diferença para o supermercado”. Isso pode indicar que os clientes do supermercado não se sintam tão comprometidos com o mesmo, reforçando estudos que demonstram a questão do baixo *comprometimento* dos clientes no setor supermercadista (KITAPIC *et al*, 2013; DWIVEDI *et al*, 2012).

Testados então os pressupostos de normalidade, linearidade e multicolinearidade, são discutidas a seguir a validação das definições dos construtos como reflexivos ou formativos, antes de se seguir para a análise dos modelos de mensuração e estrutural.

6.2.3 Verificação dos construtos – Formativos e Reflexivos

Antes de se analisar os pressupostos para a avaliação dos modelos de mensuração, é importante realizar uma análise orientada para justificar a escolha de medições formativas e reflexivas. De acordo com Hair *et al* (2014b, p. 29-30)

Um modelo de mensuração formativo é um tipo de configuração em que as setas partem dos indicadores para o construto, indicando que os indicadores causam a medição do construto. (...) Um modelo de mensuração reflexivo é um tipo de configuração em que as setas partem do construto para os indicadores, indicando que o construto causa a mediação (mais precisamente, a covariância) dos indicadores.

Os autores também afirmam que “a abordagem da modelagem de construtos é uma consideração importante no desenvolvimento de modelos de caminho” (HAIR *et al*, 2014b, p. 13). Apesar de a maioria das pesquisas usar de modelagem reflexiva sem ao menos estabelecer uma justificativa da escolha, estudos vêm mostrando a importância da correta escolha do tipo de modelagem (COLTMAN *et al*, 2008 apud PEREIRA, 2015). Os autores ressaltam que a distinção entre medidas formativas e reflexivas é importante, pois a especificação correta de um modelo de medição é necessária para atribuir relacionamentos significativos no modelo estrutural. Análises realizadas com SmartPLS demonstraram que as diferenças ocasionadas por modelagens equivocadas não são tão problemáticas, como pode ser visto no estudo de Gundergan *et al* (2008), onde a diferença entre os coeficientes estruturais estimados com indicadores formativos ou reflexivos atingiu um valor máximo igual a 0,053. Apesar disso, optou-se por realizar uma análise para justificar a operacionalização dos construtos deste estudo.

Um dos problemas encontrados para a definição por uma modelagem reflexiva ou formativa relaciona-se à disponibilidade de ferramentas realmente confiáveis para a validação empírica do tipo de modelagem. Pereira (2015) afirma que, apesar de alguns estudos apresentarem propostas para validações empíricas de construtos como formativos ou reflexivos, nenhuma das medidas propostas é totalmente confirmatória e, assim, devem ser usadas cautelosamente e as decisões finais devem ser tomadas também com base em considerações teóricas, como atestam Hair *et al* (2014b, p. 46). Estes autores recomendam que “uma perspectiva puramente orientada a dados precisa ser complementada com considerações teóricas baseadas em orientações”, como as apresentadas no Quadro 13.

Quadro 13 - Diretrizes de escolha – Formativo ou Reflexivo

Critério	Decisão	Referência
Prioridade causal entre o indicador e o construto	A partir do construto para os indicadores: reflexivo A partir dos indicadores para o construto: formativo	Diamantopoulos e Winklhofer (2001)
O construto é uma característica explicando os indicadores (existe independente dos itens) ou é uma combinação de indicadores?	Se característica: reflexivo Se combinação: formativo	Fornell e Bookstein (1982)
Os indicadores representam causas ou consequências do construto?	Se consequência: reflexivo Se causa: formativo	Rossiter (2002)
Varição no construto provoca variação nos indicadores?	Se sim: reflexivo Se não: formativo	Chin (1998)
Os indicadores têm conteúdos similares?	Se sim: reflexivo Se não: formativo	Jarvis, MacKenzie e Podsakoff (2003)
Varição nos indicadores causa variação no construto?	Se sim: formativo Se não: reflexivo	Rossiter (2002); Jarvis, MacKenzie e Podsakoff (2003)
Os indicadores compartilham tema em comum?	Se sim: reflexivo Se não: formativo	
Adicionar ou retirar algum indicador altera o domínio conceitual do construto?	Se sim: formativo Se não: reflexivo	
Os indicadores são manifestados pelo construto ou definem o construto?	Se são manifestados: reflexivo Se definem: formativo	

Fonte: Hair *et al* (2014b)

É necessário então retomar algumas considerações teóricas com a intenção de suportar a decisão final dos construtos do modelo de mensuração como reflexivos ou formativos. Zhou e Omar (2015), concordando com Fornell e Bookstein (1982), ao estudarem o *comprometimento* e a *lealdade* em comunidades online, trabalharam os construtos em suas análises como reflexivos, uma vez que, segundo os autores, os indicadores desses construtos são explicados pelos construtos. Chen e Su (2012), em um estudo sobre a *reputação de marca* a respeito de firmas produtoras e firmas que fazem o *design* dos produtos, trabalham o construto *reputação de marca* como formativo, já que os indicadores de *reputação de marca* não possuem uma combinação entre si, ou seja, não compartilham tema em comum, como afirmam Jarvis, MacKenzie e Podsakoff (2003).

Zabkar, Brencic e Dmitrovic (2010) modelaram a *satisfação* de visitantes, em um estudo onde se avaliava a *satisfação* de turistas com sua experiência com a viagem, como um construto reflexivo, pois os autores atestaram que, para tomarem essa decisão, um construto que não é uma combinação de suas medidas (variáveis) e que as mudanças nos indicadores não causavam mudanças no construto faziam com que esse construto fosse analisado de forma reflexiva (JARVIS; MACKENZIE; PODSAKOFF, 2003). Essa foi a mesma explicação dada por Korda, Snoj e Zabkar (2012) em um trabalho em que modelaram o construto *valor percebido* como reflexivo em um estudo sobre o setor bancário. O construto *confiança* foi analisado como formativo por Yap, Ramayah e Shahidan (2012) onde os autores verificaram os efeitos de *satisfação* e *confiança* de clientes de bancos sobre sua *lealdade*. A justificativa dos autores foi que os seus indicadores formavam o construto, ou de acordo com Rossiter (2002), os indicadores eram causa do construto. Vale ressaltar que todos os estudos supracitados foram realizados com o SmartPLS.

O construto *GCP* assim como suas dimensões foi considerado para este estudo como reflexivo. A partir da análise das respostas dos especialistas durante o painel *on-line* e também pela averiguação das respostas dos clientes durante as entrevistas em profundidade, perceberam-se alguns pontos para a definição de *GCP* como reflexivo. Em primeiro lugar, os aspectos advindos das falas dos entrevistados que compunham o construto estavam muito correlacionados, como por exemplo, as questões referentes à facilidade de comparação de produtos, marcas e preços. Em segundo lugar, esses aspectos abordavam o mesmo tema, ou seja, eles faziam associação com GC. Em terceiro lugar, as respostas dos especialistas foram dadas a partir de uma pergunta única sobre GC, ou seja, a partir do construto foram aparecendo os indicadores que o compunham.

Assim, pelos estudos apresentados acima e de acordo com o Quadro 13, ao analisar os indicadores de cada construto presente no instrumento de coleta de dados (APÊNDICE E), pode-se dizer que a decisão tomada para o modelo estrutural (*reputação de marca e confiança* como formativos e *GCP* e suas dimensões, bem como *valor percebido, satisfação, comprometimento e lealdade* como reflexivos) foi a mais pertinente para o estudo em questão. O Quadro 14 apresenta a explicação para cada construto ter sido analisado como reflexivo ou formativo. Esses motivos se basearam nas diretrizes de escolha (QUADRO 13), nos estudos descritos acima que trabalharam com os respectivos construtos como formativos ou reflexivos, além das respostas dos participantes dos grupos de discussão.

Quadro 14 - Motivo da escolha (Formativo ou Reflexivo)

Construto	Decisão	Motivo
<i>Reputação de marca</i>	Formativo	Relação do indicador para o construto, o construto é uma combinação de indicadores – depende dos itens, os indicadores são causa do construto, os indicadores não são similares e não possuem um tema em comum, retirar um indicador pode alterar o conceito do construto, os indicadores definem o construto.
<i>Valor percebido</i>	Reflexivo	Relação do construto para o indicador, o construto é uma característica explicando os indicadores, os indicadores são consequência do construto, os indicadores têm conteúdos similares, pois possuem um tema em comum, retirar um indicador não altera o conceito do construto, os indicadores são manifestados pelo construto.
<i>Confiança</i>	Formativo	Relação do indicador para o construto, o construto é uma combinação de indicadores – depende dos itens, os indicadores são causa do construto, os indicadores não são similares e não possuem um tema em comum, retirar um indicador pode alterar o conceito do construto, os indicadores definem o construto.
<i>Satisfação</i>	Reflexivo	Relação do construto para o indicador, o construto é uma característica explicando os indicadores, os indicadores são consequência do construto, os indicadores têm conteúdos similares, pois possuem um tema em comum, retirar um indicador não altera o conceito do construto, os indicadores são manifestados pelo construto.
<i>Comprometimento</i>		
<i>Lealdade</i>		

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

6.2.4 Análise Fatorial Exploratória

Como este estudo possui uma abordagem exploratória que contou com a elaboração e adequação de escalas específicas para os construtos, buscou-se entender a forma de agrupamento dos fatores existentes entre os itens do questionário. Como um pressuposto importante para as análises posteriores de fidedignidade das variáveis latentes, foi realizada a checagem da unidimensionalidade dos construtos (HAIR *et al*, 2014a). Um construto, para os autores, é unidimensional quando o grupo de indicadores associados a ele refere-se de fato a somente uma dimensão. Os critérios adotados para avaliar a solução fatorial, segundo Hair *et al* (2014a), foram a medida de Kaiser-Meyer-Olkin¹⁷ (KMO), cujos parâmetros indicam que valores acima de 0,5 são aceitáveis e que índices mais próximos de 1 indicam mais chances de

¹⁷ O critério ou teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é um critério para identificar se um modelo de análise fatorial que está sendo utilizado é adequadamente ajustado aos dados, testando a consistência geral dos dados. Resulta em um índice, sendo uma estatística que indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis, ou seja, que pode ser atribuída a um fator comum (HAIR *et al*, 2009).

se alcançar a unidimensionalidade entre os construtos; o teste de esfericidade de Bartlett's¹⁸ com nível de significância $< 0,05$; comunalidades e cargas fatoriais acima de 0,4; e o total da variância extraída superior a 60%. O método de extração utilizado foi a análise de componentes principais e o método de rotação foi Oblimin com normalização Kaiser. Assim, foi realizada a análise fatorial exploratória (AFE). Por se tratar de um modelo exploratório devido à inclusão de *GCP* junto a construtos já estudados, a AFE foi conduzida separadamente, sendo realizada uma AFE para *GCP* (TABELA 3) e outra com todos os outros construtos agrupados (TABELA 4), buscando encontrar a estrutura de fatores presente no modelo. Foram necessárias várias rodadas, retirando-se os indicadores que não obedecessem aos critérios supracitados, até que se chegasse a uma estrutura ideal de fatores. Para o construto *GCP*, os resultados finais para os critérios descritos anteriormente foram: KMO de 0,952 com significância a 0,000; todas as comunalidades e cargas fatoriais acima de 0,4; e o total da variância extraída foi de 70,5%, sendo que *GCP1Q1* explica 42,3% da variância extraída total de *GCP*.

¹⁸ O teste de esfericidade de Bartlett avalia em que medida a matriz de covariância é similar a uma matriz-identidade (os elementos da diagonal principal tem valor igual a um e os demais elementos da matriz são aproximadamente zero, ou seja, não apresentam correlações entre si). Esse teste também avalia a significância geral de todas as correlações em uma matriz de dados. Níveis de significância $< 0,05$ indicam que a matriz é fatorável, rejeitando a hipótese nula de que a matriz de dados é similar a uma matriz-identidade (HAIR, *et al*, 2009).

Tabela 3 - Análise Fatorial Exploratória para GCP

Indicador	Fatores					Comunalidades	Alpha de Cronbach*	
	1	2	3	4	5			
GCP11Q11	,609					,638	,923	
GCP12Q12	,500					,694		
GCP13Q13	,705					,540		
GCP14Q14	,506					,533		
GCP15Q15	,534					,667		
GCP16Q16	,773					,734		
GCP17Q17	,542					,540		
GCP21Q21	,707					,675		
GCP22Q22	,759					,725		
GCP26Q26	,466					,504		
GCP28Q28	,664					,627		
GCP18Q18		,831				,776		,810
GCP19Q19		,760				,711		
GCP8Q8		,787				,644		
GCP23Q23			,832			,641	,841	
GCP24Q24			,808			,827		
GCP25Q25			,786			,792		
GCP10Q10				,764		,772	,843	
GCP1Q1				,702		,662		
GCP5Q5				,603		,610		
GCP9Q9				,756		,708		
GCP20Q20					-,468	,599		
GCP3Q3					-,759	,758	,817	
GCP4Q4					-,770	,796		

Fonte: Saída SPSS (2016)

(*) Saída SmartPLS

É importante frisar aqui que todos os indicadores dos construtos *reputação de marca e confiança* apresentaram comportamento que não atendeu a nenhum dos critérios acima (ora duplicavam a carga em outros fatores que não os de seus respectivos fatores, ora suas cargas ficavam abaixo de 0,4, além de comunalidades baixas). Logo, tomando como base os resultados apresentados na verificação dos construtos como reflexivos ou formativos apresentado na seção anterior, esses dois construtos foram retirados das análises subsequentes, como mais um indicativo de serem construtos formativos, conforme análises demonstradas adiante. Além disso, GCP apresentou seus indicadores em cinco fatores diferentes (TABELA 3), o que levou o restante da análise a ser feita com GCP como um construto de segunda ordem composto por cinco dimensões reflexivas, uma vez que, segundo Hair *et al* (2014a) o que aparece na AFE são fatores reflexivos.

Os indicadores retirados foram VAL5Q37 (carga duplicada em dois fatores diferentes), GCP2Q2 (não apresentou carga em nenhum fator), GCP7Q7 (não apresentou carga em nenhum fator), GCP6Q6 (carga duplicada em dois fatores diferentes e comunalidade baixa) e GCP27Q27 (carga duplicada em dois fatores diferentes).

A Tabela 4 demonstra a versão final dos fatores e seus respectivos indicadores dos outros construtos do modelo de pesquisa para a condução do restante da análise dos dados. Para os critérios descritos anteriormente, os resultados finais foram: KMO de 0,939 com significância a 0,000; todas as comunalidades e cargas fatoriais acima de 0,4; e o total da variância extraída de 69,6%, sendo que SAT1Q42 explica 38,1% do total da variância extraída para os construtos.

Tabela 4 - Análise Fatorial Exploratória para os outros construtos

Indicador	Fatores			Comunalidades	Alpha de Cronbach*	Variância extraída
	1	2	3			
VAL1Q33	,701			,641	,835	69,6%
VAL2Q34	,815			,662		
VAL3Q35	,821			,559		
VAL4Q36	,788			,758		
SAT1Q42	,722			,732	,953	
SAT2Q43	,647			,794		
SAT3Q44	,708			,805		
SAT4Q45	,805			,794		
SAT5Q46	,764			,707		
NOVCONS1Q47		-,658		,732	,944	
NOVCONS2Q48		-,745		,708		
NOVCONS3Q49		-,636		,800		
NOVCONS4Q50		-,891		,802		
COMP1Q51		-,748		,834		
COMP2Q52		-,907		,740		
COMP3Q53		-,840		,784		
LEAL1Q54			,809	,810	,914	
LEAL2Q55			,734	,742		
LEAL3Q56			,807	,643		
LEAL4Q57			,763	,679		
LEAL5Q58			,638	,637		
LEAL6Q59			,802	,519		

Fonte: Saída SPSS (2016)

(*) Saída SmartPLS

A análise de confiabilidade das escalas também é reportada na coluna Alpha de Cronbach, que indica o resultado para cada construto. O parâmetro, de acordo com Hair *et al* (2014a), é que o valor seja acima de 0,7 a fim de se atestar a confiabilidade dos construtos. Nota-se que há um Alpha para *valor percebido* e outro para *satisfação*, pois, como descrito a seguir, os dois conceitos foram trabalhados separadamente na análise de dados.

Como se pode perceber na Tabela 3, os fatores (construtos) *satisfação* e *valor percebido* apresentaram cargas fatoriais em um mesmo fator, o que levaria a crer que seriam um mesmo construto. Porém, é amplamente conhecido na literatura que *valor percebido* e *satisfação* são

conceitos diferentes, predecessores de *lealdade* e mensurados separadamente (ANDERSON; FORNELL, 1994; ANDERSON; MITTAL, 2000; CRONIN; BRADY; HULT, 2000; SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; HUTCHINSON; LAI; WANG, 2009; OLIVER, 2010; CHEN; CHEN, 2010; BENEKE *et al*, 2011; HANSEN; SAMUELSEN; SALLIS, 2013; GALLARZA; SAURA; MORENO, 2013; XU; PEAK; PRYBUTOK, 2015). Apesar de a análise fatorial exploratória aqui realizada ter identificado os dois fatores como um só, para fins de análise se respeitou a literatura e os construtos foram analisados como conceitos diferentes. Um possível problema pode ter sido com o próprio instrumento de coleta de dados. Talvez a forma como as perguntas foram redigidas ou apresentadas, gerando algum problema de interpretação, pode ter sido a causa da não separação entre estes construtos na AFE.

Outro ponto que deve ser observado pela AFE é a junção dos quatro indicadores nomeados NOVCONS com *comprometimento*. Apesar de inicialmente ter-se acreditado que as variáveis de NOVCONS seriam pertencentes a um novo conceito, a AFE demonstrou que esses indicadores fazem parte do construto *comprometimento*. Diferentemente do que ocorreu com *valor percebido* e *satisfação*, que são conceitos já há muito estudados e notadamente diferentes, neste caso resolveu-se por trabalhar os oito indicadores como pertencentes a *comprometimento*. Isso se dá pelo fato de os quatro indicadores nomeados NOVCONS terem surgido na fase qualitativa, da fala dos respondentes, como parte de um *comprometimento* que deveria partir da empresa para o cliente, e não o contrário, como é visto na literatura (MORGAN e HUNT, 1994; HENNIG-THURAU, GWINNER e GREMLER, 2002). Além disso, não há suporte teórico para que os indicadores de NOVCONS façam parte de um conceito único. O que a AFE indica aqui é a possibilidade de se ter novos indicadores para o construto *comprometimento*, forma como o construto foi abordado.

Por fim, como se percebe pela AFE, *GCP* se dividiu em cinco fatores, conforme Quadro 15.

Quadro 15 – Fatores de GCP

Fator	Nº da questão	Texto da questão
GCP1	GCP11Q11	No Supermercado N é agradável fazer compras
	GCP12Q12	No Supermercado N os produtos estão bem distribuídos
	GCP13Q13	No Supermercado N é fácil caminhar com o carrinho pelos corredores
	GCP14Q14	No Supermercado N os produtos estão sempre no mesmo lugar
	GCP15Q15	No Supermercado N a qualidade geral dos produtos é boa
	GCP16Q16	No Supermercado N é confortável fazer compras
	GCP17Q17	No Supermercado N de forma geral, os produtos sempre estão dentro do prazo de validade
	GCP21Q21	No Supermercado N é rápido entrar, fazer minhas compras e sair
	GCP22Q22	No Supermercado N é cômodo fazer compras
	GCP26Q26	No Supermercado N geralmente não perco muito tempo na fila
	GCP28Q28	No Supermercado N a loja está sempre limpa
GCP2	GCP18Q18	No Supermercado N a frequência das promoções é boa
	GCP19Q19	No Supermercado N gosto das promoções realizadas
	GCP8Q8	No Supermercado N encontro bons preços
GCP3	GCP23Q23	No Supermercado N costumo comprar produtos que estão associados ao produto que estou comprando
	GCP24Q24	No Supermercado N a sinalização é clara
	GCP25Q25	No Supermercado N a sinalização me ajuda a encontrar o que estou procurando
GCP4	GCP10Q10	No Supermercado N gosto da variedade dos produtos e marcas
	GCP1Q1	No Supermercado N a variedade de marcas disponíveis é suficiente
	GCP5Q5	No Supermercado N é fácil encontrar os produtos que estou acostumado a comprar
	GCP9Q9	No Supermercado N encontro tudo que preciso
GCP5	GCP20Q20	No Supermercado N é fácil localizar os preços dos produtos nas prateleiras
	GCP3Q3	No Supermercado N é fácil comparar os produtos
	GCP4Q4	No Supermercado N é fácil comparar os preços dos produtos

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Confirmada então a unidimensionalidade dos construtos e avaliada a confiabilidade das escalas é necessária a avaliação dos modelos de mensuração reflexiva e formativa para eliminar ou corrigir possíveis problemas, além de preparar o modelo para a avaliação estrutural.

6.2.5 Avaliação do Modelo de Mensuração Reflexiva

De acordo com Hair *et al* (2014), para a avaliação do modelo de mensuração reflexiva, devem ser realizadas as seguintes análises: confiabilidade de consistência interna, analisada pela confiabilidade composta, validade convergente, por meio das cargas externas dos indicadores (*outer loadings*), e validade discriminante por meio da avaliação da variância média extraída (AVE), do método Fornell Lacker e das cargas cruzadas. Ainda para a verificação da validade discriminante, também se recorreu ao método *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) proposto por Henseler, Ringle e Sarstedt (2015).

a) Confiabilidade de consistência interna

A confiabilidade de consistência interna, de acordo com Trochim (2003), refere-se ao grau com que os itens do questionário estão correlacionados entre si e com o resultado geral da pesquisa, o que representa uma mensuração da confiabilidade do mesmo. Essa é a medida mais comum de confiabilidade. Usando o PLS, Hair *et al* (2014b) recomendam avaliá-la por meio da confiabilidade composta. Os parâmetros indicados pelos autores dizem que a confiabilidade composta deve estar entre de 0,7 e 0,95. Outra medida muito usada para avaliação da confiabilidade composta é o Alpha de Cronbach, porém, Hair *et al* (2014b) destacam que a medida de confiabilidade composta é preferível no PLS por ser uma medida mais precisa que o Alpha de Cronbach, uma vez que o Alpha não lida bem com um número elevado de itens na escala do questionário. Assim, a Tabela 5 apresenta apenas os valores de AVE e da confiabilidade composta.

Tabela 5 - AVE e Confiabilidade composta

Construto	AVE	Confiabilidade Composta
COMP	0,748	0,944
CONF	0,000	
GCP	0,445	0,939
GCP1	0,625	0,934
GCP2	0,727	0,888
GCP3	0,761	0,904
GCP4	0,681	0,895
GCP5	0,733	0,891
LEAL	0,701	0,933
REP	0,000	
SAT	0,842	0,944
VAL	0,671	0,890

Fonte: Saída SmartPLS (2016)

b) Validade Convergente

A validade convergente é a medida que um indicador se correlaciona positivamente com medidas alternativas do mesmo construto. Os itens que são indicadores de um construto específico devem convergir ou compartilhar uma alta proporção de variância (HAIR *et al*, 2014b). Ela é analisada pelo AVE (TABELA 5), cujo parâmetro é $> 0,5$, ou pelas cargas externas (*outer loadings*) da Tabela 6, que devem ser maiores que 0,708 (HAIR *et al*, 2014b).

Tabela 6 - *Outer loadings*

	COMP	CONF	LEAL	REP	SAT	VAL	GCP1	GCP2	GCP3	GCP4	GCP5
COMP1Q51	0,897										
COMP2Q52	0,902										
COMP3Q53	0,843										
NOVCONS1Q47	0,832										
NOVCONS2Q48	0,851										
NOVCONS3Q49	0,842										
NOVCONS4Q50	0,885										
CONF1Q38		0,938									
CONF2Q39		0,699									
CONF3Q40		0,870									
CONF4Q41		0,752									
LEAL1Q54			0,893								
LEAL2Q55			0,909								
LEAL3Q56			0,839								
LEAL4Q57			0,773								
LEAL5Q58			0,820								
LEAL6Q59			0,780								
REP1Q29				0,720							
REP2Q30				0,772							
REP3Q31				0,806							
REP4Q32				0,892							

	(conclusão)										
	COMP	CONF	LEAL	REP	SAT	VAL	GCP1	GCP2	GCP3	GCP4	GCP5
SAT1Q42					0,918						
SAT2Q43					0,896						
SAT3Q44					0,934						
SAT4Q45					0,922						
SAT5Q46					0,918						
VAL1Q33						0,724					
VAL2Q34						0,867					
VAL3Q35						0,844					
VAL4Q36						0,822					
GCP11Q11							0,748				
GCP12Q12							0,814				
GCP13Q13							0,710				
GCP14Q14							0,690				
GCP15Q15							0,794				
GCP16Q16							0,836				
GCP17Q17							0,670				
GCP21Q21							0,756				
GCP22Q22							0,829				
GCP26Q26							0,651				
GCP28Q28							0,739				
GCP18Q18								0,905			
GCP19Q19								0,874			
GCP8Q8								0,774			
GCP23Q23									0,746		
GCP24Q24									0,934		
GCP25Q25									0,924		
GCP10Q10										0,873	
GCP1Q1										0,810	
GCP5Q5										0,784	
GCP9Q9										0,831	
GCP20Q20											0,816
GCP3Q3											0,852
GCP4Q4											0,897

Fonte: Saída SmartPLS (2016)

Os dados da Tabela 6 que não apresentaram valores acima de 0,708 foram mantidos, uma vez que sua retirada não causou alterações significativas em AVE e na confiabilidade composta dos construtos.

c) Validade Discriminante

A validade discriminante mostra que um construto é realmente diferente dos outros. Para avaliar a validade discriminante, Hair *et al* (2014b) recomendam o uso do critério Fornell-Lacker¹⁹ e/ou a relação entre as cargas cruzadas (*cross loadings*) dos construtos. Henseler, Ringle e Sarstedt (2015) também recomendam o método *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) para se verificar a validade discriminante dos construtos.

¹⁹ FORNELL, C. LACKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing Research*, Vol. 18 No.1, pp. 39-50, 1981.

Tabela 7 - Raiz quadrada da AVE dos construtos

Construto	AVE	Raiz de AVE
COMP	0,748	0,865
CONF	0,000	0,000
GCP	0,445	0,667
GCP1	0,625	0,791
GCP2	0,727	0,853
GCP3	0,761	0,872
GCP4	0,681	0,825
GCP5	0,733	0,856
LEAL	0,701	0,837
REP	0,000	0,000
SAT	0,842	0,917
VAL	0,671	0,819

Fonte: Saída SmartPLS (2016)

Para o cálculo do critério Fornell-Lacker, deve-se extrair a raiz quadrada da AVE de cada construto e esse número deve ser maior que a sua correlação com qualquer outro construto. Essa comparação pode ser vista na Tabela 8.

Tabela 8 - Critério Fornell-Lacker

	COMP	CONF	GCP	GCP1	GCP2	GCP3	GCP4	GCP5	LEAL	REP	SAT	VAL
COMP	0,865											
CONF	0,631	0,000										
GCP	0,711	0,787	0,667									
GCP1	0,538	0,653	0,910	0,791								
GCP2	0,587	0,556	0,705	0,532	0,853							
GCP3	0,457	0,514	0,737	0,584	0,479	0,872						
GCP4	0,456	0,526	0,790	0,705	0,434	0,517	0,825					
GCP5	0,481	0,569	0,783	0,639	0,526	0,580	0,561	0,856				
LEAL	0,713	0,554	0,576	0,418	0,573	0,358	0,400	0,365	0,837			
REP	0,717	0,696	0,776	0,658	0,673	0,532	0,549	0,529	0,656	0,000		
SAT	0,747	0,797	0,809	0,700	0,610	0,517	0,577	0,551	0,686	0,800	0,917	
VAL	0,677	0,673	0,800	0,723	0,593	0,598	0,583	0,545	0,624	0,742	0,785	0,819

Fonte: Saída SmartPLS (2016)

Como se pode perceber, *GCP* não apresentou validade discriminante porque, segundo Hair *et al* (2014b), em SmartPLS, quando um construto é analisado como de segunda ordem sem indicadores diretos, ele pode apresentar problemas em seus resultados, já que para a sua análise são utilizados todos os indicadores de suas variáveis latentes exógenas, que no caso de *GCP* são suas dimensões.

Segundo Hair *et al* (2014b), para que se tenha validade discriminante, a carga externa de um indicador no construto ao qual está associado deve ser maior do que todas as suas cargas nos outros construtos. Na Tabela 9, os valores das cargas de cada construto estão em negrito e

pode-se perceber que atendem ao critério de serem maiores que os valores de suas cargas nos outros construtos, demonstrando que existe validade discriminante entre os construtos avaliados. Novamente *GCP* apresentou problemas, conforme explicado anteriormente, e foi retirado da análise.

Tabela 9 - Cargas cruzadas

	COMP	CONF	GCP1	GCP2	GCP3	GCP4	GCP5	LEAL	REP	SAT	VAL
COMP1Q51	0,897	0,562	0,512	0,532	0,429	0,416	0,447	0,665	0,649	0,697	0,637
COMP2Q52	0,902	0,538	0,446	0,466	0,371	0,359	0,420	0,619	0,612	0,631	0,568
COMP3Q53	0,843	0,495	0,389	0,455	0,351	0,318	0,372	0,600	0,576	0,596	0,527
NOVCONS1Q47	0,832	0,618	0,569	0,561	0,449	0,477	0,482	0,563	0,665	0,691	0,619
NOVCONS2Q48	0,851	0,595	0,542	0,542	0,436	0,466	0,451	0,561	0,633	0,664	0,608
NOVCONS3Q49	0,842	0,511	0,438	0,528	0,356	0,355	0,346	0,688	0,625	0,628	0,567
NOVCONS4Q50	0,885	0,509	0,425	0,463	0,374	0,364	0,392	0,611	0,575	0,608	0,558
CONF1Q38	0,618	0,938	0,606	0,546	0,485	0,466	0,540	0,554	0,655	0,727	0,629
CONF2Q39	0,401	0,699	0,567	0,368	0,356	0,431	0,438	0,330	0,528	0,590	0,475
CONF3Q40	0,526	0,870	0,639	0,478	0,452	0,499	0,471	0,443	0,602	0,712	0,599
CONF4Q41	0,434	0,752	0,539	0,360	0,372	0,415	0,446	0,373	0,524	0,632	0,491
GCP11Q11	0,410	0,482	0,748	0,421	0,393	0,580	0,442	0,338	0,477	0,556	0,524
GCP12Q12	0,448	0,552	0,814	0,438	0,574	0,656	0,558	0,343	0,546	0,556	0,600
GCP13Q13	0,389	0,436	0,711	0,360	0,375	0,478	0,423	0,265	0,406	0,468	0,535
GCP14Q14	0,365	0,484	0,690	0,369	0,407	0,504	0,502	0,266	0,426	0,460	0,508
GCP15Q15	0,393	0,538	0,794	0,400	0,454	0,655	0,536	0,322	0,533	0,556	0,531
GCP16Q16	0,422	0,543	0,837	0,432	0,447	0,580	0,490	0,319	0,521	0,579	0,589
GCP17Q17	0,281	0,466	0,670	0,368	0,386	0,471	0,411	0,249	0,429	0,427	0,433
GCP21Q21	0,438	0,467	0,756	0,466	0,442	0,463	0,575	0,345	0,539	0,543	0,612
GCP22Q22	0,477	0,547	0,829	0,485	0,484	0,541	0,563	0,378	0,563	0,607	0,618
GCP26Q26	0,493	0,542	0,651	0,464	0,462	0,420	0,468	0,434	0,591	0,572	0,614
GCP28Q28	0,422	0,535	0,739	0,354	0,516	0,485	0,442	0,325	0,566	0,555	0,566
GCP18Q18	0,517	0,486	0,498	0,905	0,418	0,391	0,473	0,495	0,601	0,539	0,533
GCP19Q19	0,517	0,490	0,512	0,874	0,438	0,381	0,456	0,476	0,557	0,520	0,500
GCP8Q8	0,467	0,450	0,394	0,774	0,368	0,334	0,414	0,502	0,566	0,501	0,482
GCP23Q23	0,308	0,387	0,377	0,335	0,746	0,327	0,382	0,263	0,378	0,371	0,432
GCP24Q24	0,447	0,495	0,594	0,466	0,934	0,505	0,548	0,346	0,509	0,500	0,568
GCP25Q25	0,425	0,457	0,569	0,440	0,924	0,497	0,567	0,323	0,492	0,471	0,553
GCP10Q10	0,434	0,471	0,636	0,403	0,453	0,873	0,473	0,360	0,498	0,524	0,526
GCP1Q1	0,335	0,396	0,558	0,300	0,433	0,810	0,480	0,289	0,400	0,444	0,455
GCP5Q5	0,336	0,423	0,573	0,323	0,443	0,784	0,494	0,273	0,402	0,428	0,464
GCP9Q9	0,395	0,435	0,574	0,400	0,377	0,831	0,407	0,393	0,505	0,504	0,476
GCP20Q20	0,430	0,487	0,609	0,487	0,515	0,486	0,816	0,334	0,479	0,500	0,495
GCP3Q3	0,381	0,458	0,552	0,382	0,484	0,480	0,852	0,278	0,424	0,432	0,441
GCP4Q4	0,420	0,508	0,521	0,476	0,488	0,473	0,897	0,323	0,452	0,479	0,458
LEAL1Q54	0,636	0,502	0,372	0,484	0,281	0,338	0,288	0,893	0,559	0,599	0,531
LEAL2Q55	0,691	0,534	0,449	0,512	0,312	0,411	0,341	0,909	0,617	0,664	0,603
LEAL3Q56	0,596	0,425	0,294	0,508	0,280	0,295	0,326	0,839	0,538	0,528	0,472
LEAL4Q57	0,537	0,375	0,245	0,502	0,246	0,221	0,293	0,773	0,491	0,475	0,426
LEAL5Q58	0,600	0,518	0,459	0,483	0,378	0,411	0,349	0,820	0,606	0,651	0,593
LEAL6Q59	0,495	0,415	0,327	0,385	0,297	0,300	0,224	0,780	0,462	0,495	0,479
REP1Q29	0,457	0,572	0,699	0,393	0,497	0,613	0,474	0,398	0,720	0,629	0,591
REP2Q30	0,573	0,492	0,391	0,689	0,396	0,289	0,382	0,558	0,772	0,599	0,562
REP3Q31	0,567	0,580	0,616	0,454	0,464	0,447	0,442	0,435	0,806	0,655	0,590
REP4Q32	0,660	0,604	0,563	0,567	0,408	0,488	0,437	0,643	0,892	0,696	0,646
SAT1Q42	0,678	0,747	0,644	0,577	0,487	0,541	0,509	0,616	0,738	0,918	0,702
SAT2Q43	0,696	0,713	0,642	0,586	0,479	0,512	0,543	0,621	0,754	0,896	0,700
SAT3Q44	0,702	0,732	0,633	0,565	0,505	0,525	0,504	0,659	0,760	0,934	0,722
SAT4Q45	0,667	0,733	0,687	0,530	0,459	0,549	0,479	0,624	0,716	0,922	0,734
SAT5Q46	0,684	0,727	0,666	0,538	0,442	0,519	0,493	0,625	0,702	0,918	0,741
VAL1Q33	0,611	0,546	0,463	0,647	0,397	0,335	0,416	0,592	0,675	0,649	0,724
VAL2Q34	0,554	0,553	0,656	0,449	0,497	0,441	0,450	0,490	0,605	0,648	0,867
VAL3Q35	0,556	0,583	0,668	0,455	0,534	0,649	0,507	0,518	0,633	0,691	0,844
VAL4Q36	0,497	0,502	0,636	0,404	0,497	0,465	0,414	0,423	0,533	0,589	0,822

Fonte: Saída SmartPLS (2016)

Outro critério para se avaliar a validade discriminante é por meio do método *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) proposto por Henseler, Ringle e Sarstedt (2015). De acordo com os autores, os critérios de Fornell-Lacker e da análise das cargas cruzadas não detectam com muita precisão problemas na validade discriminante. Em seu estudo, os autores demonstraram o desempenho superior do HTMT por meio de um estudo de simulação de Monte Carlo²⁰, no qual eles compararam a nova abordagem ao critério Fornell-Larcker e à avaliação das cargas cruzadas.

O critério HTMT visa verificar se a relação entre o construto e seus indicadores é mais forte que sua relação com os outros indicadores dos outros construtos, determinando assim se o construto é único (HENSELER; RINGLE; SARSTEDT, 2015). Segundo os autores, para a confirmação da validade discriminante pelo critério HTMT, os resultados obtidos nas relações entre os construtos devem ser menores que 0,9, sendo que resultados menores que 0,85 são mais conservadores.

Tabela 10 - *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

	COMP	GCP1	GCP2	GCP3	GCP4	GCP5	LEAL	SAT	VAL
COMP									
GCP1	0,589								
GCP2	0,671	0,637							
GCP3	0,507	0,669	0,575						
GCP4	0,509	0,803	0,523	0,605					
GCP5	0,547	0,754	0,644	0,691	0,676				
LEAL	0,762	0,467	0,670	0,406	0,448	0,419			
SAT	0,787	0,761	0,695	0,574	0,643	0,623	0,729		
VAL	0,763	0,846	0,728	0,698	0,688	0,660	0,703	0,883	

Fonte: Saída SmartPLS (2016)

Como podem ser observados na Tabela 10, todos os construtos apresentaram validade discriminante pelo critério HTMT, uma vez que os resultados ficaram abaixo de 0,85. Partindo-se do pressuposto por Hair *et al* (2014b) explicado anteriormente sobre análise de construtos de segunda ordem no SmartPLS, para a avaliação do critério HTMT decidiu-se pela retirada de *GCP* que também apresentou problemas em seus resultados.

²⁰ Designa-se por método de Monte Carlo qualquer método de uma classe de métodos estatísticos que se baseiam em amostragens aleatórias massivas para obter resultados numéricos, isto é, repetindo sucessivas simulações um elevado número de vezes, para calcular probabilidades heurísticamente, tal como se, de fato, se registrassem os resultados reais em jogos de casino (daí o nome) (HASTINGS, 1970).

6.2.6 Avaliação do Modelo de Mensuração Formativo

Hair *et al* (2014b) recomendam um conjunto de medidas diferentes das feitas para os construtos reflexivos, sendo elas a validade convergente dos construtos formativos, a colinearidade entre os indicadores desses construtos e a significância e relevância dos construtos.

a) Validade convergente

A validade convergente é a medida que um indicador se correlaciona positivamente com outros indicadores do mesmo construto. Ao avaliar modelos de mensuração formativa, tem-se que testar se o construto formativo está altamente correlacionado a uma medida reflexiva do mesmo construto (análise de redundância) (Hair *et al*, 2014b). Esse procedimento foi realizado no SmartPLS montando-se um modelo simples de dois construtos para cada formativo, com as variáveis do construto apontando para o construto independente e a variável global saindo do construto dependente. De acordo com os autores, o peso para se obter a validade convergente deve ser maior que 0,8.

Tabela 11 - Validade convergente

Construto	Peso
Reputação de marca	0,801
Confiança	0,812

Fonte: Saída SmartPLS

Nas Figuras 3 e 4, têm-se as saídas do *software* SmartPLS que demonstram os valores da validade convergente para os construtos formativos, verificados na Tabela 11.

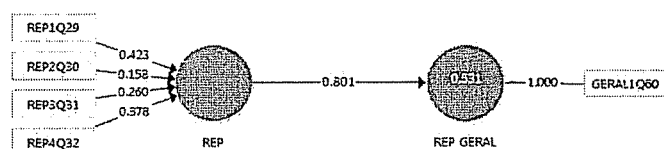


Figura 3 – Validade convergente de *Reputação de marca*
Fonte: Saída SmartPLS (2016)

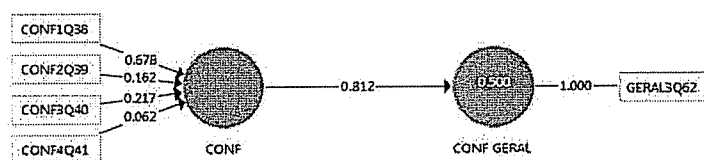


Figura 4 – Validade convergente de *Confiança*
 Fonte: Saída SmartPLS (2016)

Como se nota nas Figuras 3 e 4 há validade convergente para os dois construtos formativos. Tanto para *reputação de marca* quanto para *confiança*, seus indicadores se correlacionaram positivamente com os outros indicadores do mesmo construto.

b) Colinearidade entre os indicadores

Hair *et al* (2014b) indicam que, ao contrário dos indicadores reflexivos que são essencialmente intercambiáveis, não são esperadas altas correlações entre os itens de um modelo de medição formativo. Na verdade, os autores afirmam que a alta correlação entre dois indicadores formativos, conhecida como colinearidade, pode revelar-se problemática. A colinearidade é verificada por meio do fator de inflação da variância (VIF) e seu parâmetro, segundo Hair *et al* (2014b), é $0,2 > VIF > 5$. Como se pode ver pela Tabela 12, não houve colinearidade entre os indicadores dos construtos formativos.

Tabela 12 - Colinearidade entre os indicadores

Construto	Indicador	VIF
<i>Reputação de marca</i>	REP1Q29	1,762
	REP2Q30	1,557
	REP3Q31	1,850
	REP4Q32	2,173
<i>Confiança</i>	CONF1Q38	2,031
	CONF2Q39	2,320
	CONF3Q40	2,925
	CONF4Q41	2,011

Fonte: Saída SPSS (2016)

Deve-se sempre ressaltar que Hair *et al* (2014b) recomendam que nem sempre é interessante retirar indicadores de construtos formativos apenas com base em análises estatísticas. Além

disso, os autores afirmam que os pesos externos (*outer weights*), apresentados a seguir, devem também ser analisados para entender a significância e a relevância estatística dos construtos. Isso deve ser realizado somente se a colinearidade não estiver em um nível crítico, como é o caso.

c) Significância e Relevância

Uma vez que a colinearidade não se encontra em valores críticos, devem-se avaliar a significância e a relevância estatística dos construtos. Os pesos externos (*outer weights*) avaliam se os indicadores de formação verdadeiramente contribuem para a formação do construto (HAIR *et al*, 2014b). De acordo com os autores, indicadores com pesos não significativos não devem ser automaticamente interpretados como indicativo de má qualidade no modelo de mensuração. Em vez disso, deve-se considerar também a contribuição (importância) absoluta de um indicador formativo para seu construto. Essa contribuição absoluta, de acordo com Hair *et al* (2014b), é determinada pelas cargas externas (*outer loadings*), conforme Tabela 13. Os parâmetros adotados pelos autores para os pesos externos (*outer weights*) são os resultados dos valores do teste t^{21} , que são: > 2,58 significativo a 1% (*); >1,96 significativo a 5% (**); > 1,65 significativo a 10% (***). Para as cargas externas (*outer loadings*), os autores admitem como parâmetro um valor t maior que 0,5.

²¹ Segundo Hair *et al* (2009), o teste t consiste em formular uma hipótese nula e consequentemente uma hipótese alternativa, calcular o valor de t e aplicá-lo à função densidade de probabilidade da distribuição t de Student medindo o tamanho da área abaixo dessa função para valores maiores ou iguais a t. Essa área representa a probabilidade da média da amostra em questão ter apresentado o valor observado ou algo mais extremo. Se a probabilidade desse resultado ter ocorrido for muito pequena, pode-se concluir que o resultado observado é estatisticamente relevante. Essa probabilidade também é chamada de valor p.

Tabela 13 - Significância e relevância dos construtos

(continua)

Relação	Outer Weights		Outer loadings		
	Valor t	Significância	Amostra original	Valor t	Significância
COMP1Q51 <- COMP	46,414	*	0,897	82,822	*
COMP2Q52 <- COMP	44,978	*	0,902	82,494	*
COMP3Q53 <- COMP	36,491	*	0,843	47,664	*
CONF1Q38 >- CONF	11,656	*	0,938	57,057	*
CONF2Q39 >- CONF	0,958	Não sig.	0,699	19,343	*
CONF3Q40 >- CONF	4,719	*	0,870	36,849	*
CONF4Q41 >- CONF	4,067	*	0,752	20,986	*
GCP10Q10 <- GCP4	37,365	*	0,873	66,123	*
GCP10Q10 <- GCP	30,238	*	0,714	28,925	*
GCP11Q11 <- GCP1	29,338	*	0,749	30,431	*
GCP11Q11 <- GCP	24,962	*	0,701	26,956	*
GCP12Q12 <- GCP1	33,068	*	0,814	46,597	*
GCP12Q12 <- GCP	30,653	*	0,800	44,200	*
GCP13Q13 <- GCP1	26,800	*	0,711	27,012	*
GCP13Q13 <- GCP	24,079	*	0,643	22,908	*
GCP14Q14 <- GCP1	27,692	*	0,690	25,017	*
GCP14Q14 <- GCP	24,684	*	0,658	22,905	*
GCP15Q15 <- GCP1	37,585	*	0,794	40,811	*
GCP15Q15 <- GCP	30,974	*	0,758	37,494	*
GCP16Q16 <- GCP1	36,121	*	0,837	48,934	*
GCP16Q16 <- GCP	30,588	*	0,761	36,707	*
GCP17Q17 <- GCP1	24,281	*	0,670	20,533	*
GCP17Q17 <- GCP	20,594	*	0,623	18,990	*
GCP18Q18 <- GCP2	37,573	*	0,904	109,168	*
GCP18Q18 <- GCP	24,448	*	0,616	23,702	*
GCP19Q19 <- GCP2	33,964	*	0,873	81,497	*
GCP19Q19 <- GCP	22,365	*	0,617	22,259	*
GCP1Q1 <- GCP4	32,982	*	0,809	42,578	*
GCP1Q1 <- GCP	25,114	*	0,644	22,472	*
GCP20Q20 <- GCP5	33,370	*	0,816	55,031	*
GCP20Q20 <- GCP	28,316	*	0,699	29,848	*
GCP21Q21 <- GCP1	30,159	*	0,756	36,260	*
GCP21Q21 <- GCP	26,205	*	0,716	30,360	*
GCP22Q22 <- GCP1	36,468	*	0,829	53,868	*
GCP22Q22 <- GCP	31,546	*	0,777	42,664	*
GCP23Q23 <- GCP3	23,098	*	0,747	25,423	*
GCP23Q23 <- GCP	17,494	*	0,497	15,160	*
GCP24Q24 <- GCP3	39,659	*	0,934	147,615	*
GCP24Q24 <- GCP	29,131	*	0,717	29,016	*
GCP25Q25 <- GCP3	39,336	*	0,923	123,998	*
GCP25Q25 <- GCP	28,185	*	0,701	29,642	*
GCP26Q26 <- GCP1	25,534	*	0,651	25,349	*
GCP26Q26 <- GCP	24,893	*	0,643	25,244	*
GCP28Q28 <- GCP1	29,512	*	0,739	31,795	*

(conclusão)

Relação	Outer Weights		Outer loadings		
	Valor t	Significância	Amostra original	Valor t	Significância
GCP28Q28 <- GCP	25,297	*	0,685	26,894	*
GCP3Q3 <- GCP5	41,502	*	0,852	58,126	*
GCP3Q3 <- GCP	27,838	*	0,652	25,376	*
GCP4Q4 <- GCP5	47,047	*	0,897	80,667	*
GCP4Q4 <- GCP	29,035	*	0,659	27,299	*
GCP5Q5 <- GCP4	32,549	*	0,784	41,697	*
GCP5Q5 <- GCP	26,863	*	0,654	24,082	*
GCP6Q6 <- GCP	10,571	*	0,381	10,002	*
GCP8Q8 <- GCP2	25,892	*	0,775	35,686	*
GCP8Q8 <- GCP	20,401	*	0,517	17,276	*
GCP9Q9 <- GCP4	32,124	*	0,831	51,766	*
GCP9Q9 <- GCP	27,474	*	0,656	24,440	*
LEAL1Q54 <- LEAL	37,443	*	0,893	94,130	*
LEAL2Q55 <- LEAL	41,520	*	0,909	96,073	*
LEAL3Q56 <- LEAL	28,514	*	0,839	50,356	*
LEAL4Q57 <- LEAL	26,995	*	0,773	43,918	*
LEAL5Q58 <- LEAL	29,478	*	0,820	51,603	*
LEAL6Q59 <- LEAL	21,934	*	0,780	38,697	*
NOVCONS1Q47 <- COMP	40,416	*	0,831	55,475	*
NOVCONS2Q48 <- COMP	42,580	*	0,851	58,370	*
NOVCONS3Q49 <- COMP	40,001	*	0,841	49,966	*
NOVCONS4Q50 <- COMP	45,346	*	0,885	72,122	*
REP1Q29 >- REP	4,366	*	0,720	23,286	*
REP2Q30 >- REP	8,581	*	0,771	29,836	*
REP3Q31 >- REP	5,602	*	0,806	31,345	*
REP4Q32 >- REP	7,835	*	0,892	43,789	*
SAT1Q42 <- SAT	66,156	*	0,918	114,976	*
SAT2Q43 <- SAT	70,668	*	0,895	83,244	*
SAT3Q44 <- SAT	65,520	*	0,934	108,236	*
SAT4Q45 <- SAT	82,313	*	0,922	100,178	*
SAT5Q46 <- SAT	74,342	*	0,918	89,744	*
VAL1Q33 <- VAL	26,452	*	0,724	31,658	*
VAL2Q34 <- VAL	34,144	*	0,867	69,247	*
VAL3Q35 <- VAL	34,472	*	0,844	59,345	*
VAL4Q36 <- VAL	35,468	*	0,822	45,895	*

Fonte: Saída SmartPLS

Como se vê na Tabela 13, o indicador CONF2Q39 apresentou um peso externo não significativo (valor $t = 0,958$, não sig.) e uma carga exterior alta (valor $t = 19,343$), ou seja, acima de 0,5. Neste caso, o indicador deve ser interpretado como absolutamente importante,

mas não tão relativamente importante. Hair *et al* (2014b) recomendam, neste caso, manter o indicador. Além disso, o indicador apresentou valor t significativo a 1% e faz parte de um construto formativo. De acordo com Hair *et al* (2014b), indicadores formativos nunca devem ser descartados com base apenas nos resultados estatísticos. Antes de retirar um indicador é necessário verificar a sua relevância do ponto de vista do conteúdo. Omitir um indicador formativo pode significar omitir algum conteúdo do construto. Dessa forma, foi mantido o indicador CONF2Q39 (Em relação ao Supermercado N, eu sinto que o supermercado nunca me causou problemas). Essa questão também surgiu nos grupos de discussão de maneira enfática.

6.2.7 Avaliação do Modelo Estrutural

A avaliação do modelo estrutural permite determinar o quão bem os dados empíricos suportam a teoria e, portanto decidir se a teoria foi empiricamente confirmada. Trata-se de examinar as capacidades de previsão do modelo e as relações entre os construtos (HAIR *et al*, 2014b). Trata-se assim de validar as hipóteses elaboradas e entender a capacidade preditiva do modelo redesenhado na Figura 5 abaixo.

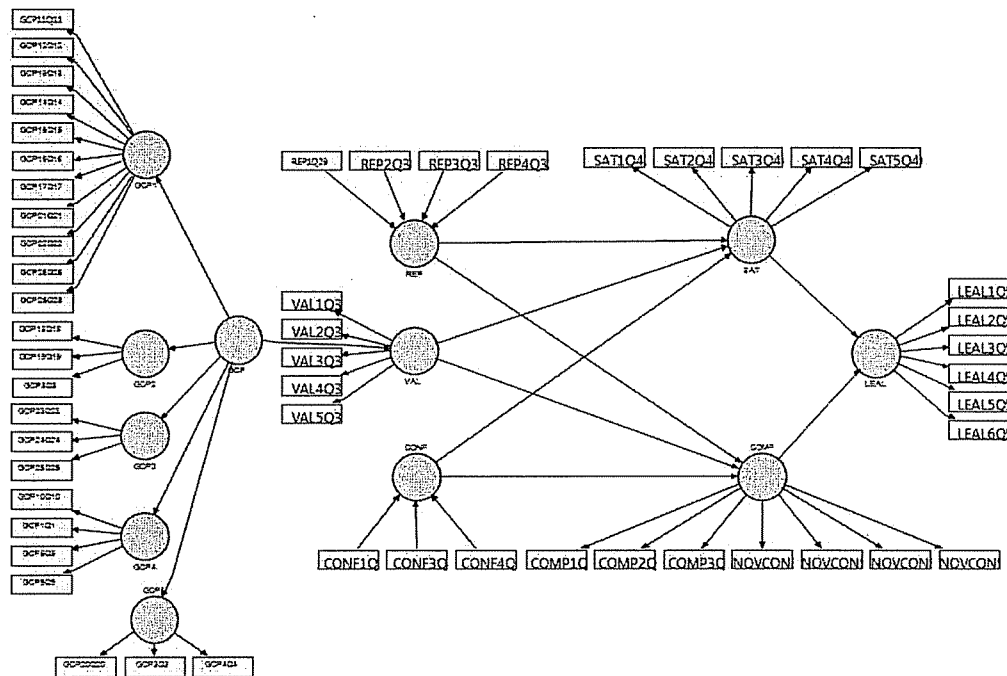


Figura 5: Modelo estrutural final da pesquisa
Fonte: Saída SmartPLS (2016)

De acordo com Hair *et al*, 2014b, para a avaliação do modelo estrutural foram realizadas as análises da colinearidade dos construtos e a avaliação da significância e da relevância dos construtos por meio dos coeficientes de caminho, efeitos totais dos construtos formativos, pesos externos dos indicadores, valores t das relações. Além disso, também se analisaram os coeficientes de determinação (R^2), o tamanho do efeito f^2 , relevância preditiva do modelo (Q^2) e a predição relativa do modelo (q^2).

a) Colinearidade

Hair *et al*. (2014b) recomendam que seja feita a avaliação de colinearidade no modelo estrutural, só que agora entre os construtos do modelo, isso porque altos níveis de colinearidade podem ser problemáticos para a interpretação da avaliação de significância. Os autores estabelecem como parâmetro para a colinearidade valores VIF entre 0,2 e 5.

Tabela 14 - Colinearidade

Relação	VIF
COMP → LEAL	2,262
CONF → COMP	2,138
GCP → GCP1	1,000
GCP → GCP2	1,000
GCP → GCP3	1,000
GCP → GCP4	1,000
GCP → GCP5	1,000
GCP → VAL	1,000
REP → COMP	2,624
REP → SAT	2,624
SAT → LEAL	2,262
VAL → COMP	2,485
VAL → SAT	2,485

Fonte: Saída SmartPLS

Como se percebe pela Tabela 14, não houve problema com a colinearidade de nenhuma relação do modelo, uma vez que todas ficaram dentro dos parâmetros estabelecidos por Hair *et al* (2014b).

b) Avaliação de significância e relevância

A avaliação da significância e da relevância do modelo se dá por meio da análise dos coeficientes de caminho, dos efeitos totais dos construtos formativos, dos pesos externos (*outer weights*) e dos valores t dos indicadores de cada construto.

b.1) Coeficientes de caminho

De acordo com Hair *et al* (2014b), coeficientes de caminho indicam a força da relação entre dois construtos e possuem valores entre -1 e +1. Valores próximos a +1 representam fortes relações positivas, e valores próximos a -1 apresentam fortes relações negativas, e são quase sempre estatisticamente significativos. Coeficientes próximos de zero demonstram relações mais fracas. Valores muito baixos perto de zero geralmente não são significativos. Ou seja, para que sejam avaliados é necessário que sejam significantes.

Tabela 15 - Coeficientes de caminho

Relação	Coefficiente
COMP → LEAL	0,454
CONF → COMP	0,183
CONF → SAT	0,375
GCP → GCP1	0,943
GCP → GCP2	0,687
GCP → GCP3	0,742
GCP → GCP4	0,809
GCP → GCP5	0,785
GCP → VAL	0,776
REP → COMP	0,400
REP → SAT	0,323
SAT → LEAL	0,346
VAL → COMP	0,256
VAL → SAT	0,293

Fonte: Saída SmartPLS (2016)

Apesar de valores baixos para as relações *confiança* → *comprometimento* (0,183), *confiança* → *satisfação* (0,375), *reputação de marca* → *satisfação* (0,323), *satisfação* → *lealdade* (0,346), *valor percebido* → *comprometimento* (0,256) e *valor percebido* → *satisfação* (0,293), como visto na Tabela 15, a significância dessas relações é analisada pelos seus valores t (HAIR *et al*, 2014b), demonstrados mais adiante.

b.2) Efeitos totais dos construtos formativos

Os efeitos totais dos construtos formativos representam quanto cada um dos construtos formativos, no caso *reputação de marca e confiança*, influencia a variável endógena final (*lealdade*) por meio das variáveis mediadoras (*satisfação e comprometimento*) (HAIR *et al*, 2014b).

Tabela 16 - Efeitos totais dos construtos formativos

Relação	Efeito
REP → LEAL	0,213
CONF → LEAL	0,294

Fonte: saída SmartPLS (2016)

Pela Tabela 16, *confiança* tem maior efeito total sobre *lealdade* que *reputação de marca*.

b.3) Pesos Externos (*outer weights*)

Os pesos externos (*outer weights*) identificam quais variáveis possuem maior relevância em determinado construto (HAIR *et al*, 2014a). Na Tabela 17, podem-se perceber essas variáveis marcadas em negrito.

Tabela 17 - Pesos externos das variáveis

	COMP	CONF	GCP1	GCP2	GCP3	GCP4	GCP5	LEAL	REP	SAT	VAL
COMP1Q51	0,177										
COMP2Q52	0,164										
COMP3Q53	0,156										
NOVCONS1Q47	0,166										
NOVCONS2Q48	0,162										
NOVCONS3Q49	0,173										
NOVCONS4Q50	0,159										
CONF1Q38		0,621									
CONF2Q39		-0,058									
CONF3Q40		0,328									
CONF4Q41		0,230									
GCP11Q11			0,120								
GCP12Q12			0,137								
GCP13Q13			0,110								
GCP14Q14			0,112								
GCP15Q15			0,130								
GCP16Q16			0,130								
GCP17Q17			0,106								
GCP21Q21			0,122								
GCP22Q22			0,133								
GCP26Q26			0,110								
GCP28Q28			0,117								
GCP18Q18				0,412							
GCP19Q19				0,412							
GCP8Q8				0,345							
GCP23Q23					0,294						
GCP24Q24					0,425						
GCP25Q25					0,415						

(continua)

(conclusão)

	COMP	CONF	GCP1	GCP2	GCP3	GCP4	GCP5	LEAL	REP	SAT	VAL
GCP10Q10						0,324					
GCP1Q1						0,292					
GCP5Q5						0,297					
GCP9Q9						0,298					
GCP20Q20							0,407				
GCP3Q3							0,380				
GCP4Q4							0,384				
LEAL1Q54								0,211			
LEAL2Q55								0,231			
LEAL3Q56								0,193			
LEAL4Q57								0,174			
LEAL5Q58								0,212			
LEAL6Q59								0,169			
REP1Q29									0,200		
REP2Q30									0,334		
REP3Q31									0,281		
REP4Q32									0,416		
SAT1Q42										0,217	
SAT2Q43										0,216	
SAT3Q44										0,224	
SAT4Q45										0,217	
SAT5Q46										0,216	
VAL1Q33											0,298
VAL2Q34											0,309
VAL3Q35											0,328
VAL4Q36											0,286

Fonte: Saída do SmartPLS (2016)

b.4) Valores t

Embora os valores acima analisados dos coeficientes de caminho, efeitos totais e pesos externos indiquem os valores entre os caminhos, eles não confirmam se os relacionamentos são significantes. A significância deve ser analisada por meio do valor t (HAIR *et al*, 2014b), cujos parâmetros foram mencionados acima.

Tabela 18 - Valor t

Relação	Amostra original	Valor t	Sig. a 1% p<0,001
COMP → LEAL	0,4543	10,7775	0,000
CONF → COMP	0,1829	4,3237	0,000
CONF → SAT	0,3747	10,9318	0,000
GCP → GCP1	0,9448	200,6651	0,000
GCP → GCP2	0,6835	28,5488	0,000
GCP → GCP3	0,7426	38,6289	0,000
GCP → GCP4	0,807	44,4286	0,000
GCP → GCP5	0,7874	45,185	0,000
GCP → VAL	0,7747	39,326	0,000
REP → COMP	0,4006	8,8327	0,000
REP → SAT	0,3232	8,6495	0,000
SAT → LEAL	0,3464	7,6993	0,000
VAL → COMP	0,2561	5,6321	0,000
VAL → SAT	0,2929	7,9109	0,000

Fonte: Saída SmartPLS (2016)

Como se pode perceber pela Tabela 18, todas as relações foram significativas a 1%, o que significa que todas as hipóteses foram suportadas.

c) Coeficiente de determinação (R^2)

Os valores de R^2 representam a quantidade de variância explicada dos construtos endógenos no modelo estrutural, avaliando a acurácia preditiva do modelo por meio dessas variáveis endógenas (HAIR *et al*, 2014b). De acordo com os autores, o coeficiente de determinação R^2 varia entre zero e um, sendo que quanto mais próximo de um mais a variável dependente é explicada pelas suas predecessoras.

Tabela 19 - Coeficiente de determinação

Construto	R^2
VAL	0,602
COMP	0,576
SAT	0,787
LEAL	0,561

Fonte: Saída do SmartPLS (2016)

Pela Tabela 19 percebe-se que 60% da variância de *Valor* é explicada por *GCP*, o que afirma que este construto é um grande preditor de *Valor*. Porém Hair *et al* (2014b) sugerem que apenas o valor de R^2 não deve ser a única base de compreensão de previsão do modelo.

Problemas surgem frequentemente quando se usa somente o valor de R^2 para comparar modelos que são especificados de forma diferente, mas com o mesmo construto endógeno. Por exemplo, se somarmos os construtos não significativos que estão ligeiramente correlacionados com a variável latente endógena, o R^2 irá aumentar. Esse tipo de impacto é mais visível se o tamanho da amostra é próximo ao número de variáveis latentes exógenas predizendo a variável latente endógena em questão. Assim, se usarmos o R^2 como única base de compreensão de previsão do modelo, há um viés inerente à seleção de modelos com muitos construtos exógenos (HAIR *et al*, 2014b, p 173).

Por esse motivo, complementando a avaliação da magnitude dos valores de R^2 como um critério de acurácia preditiva, outras medidas de previsão foram analisadas.

d) Efeito f^2

De acordo com Hair *et al* (2014b), o tamanho do efeito f^2 avalia a contribuição que um construto exógeno exerce sobre uma variável latente endógena. Mais especificamente, permite analisar quanto uma variável preditora contribui para o valor de R^2 de um construto

no modelo estrutural. Como complemento da análise de R^2 de todos os construtos endógenos, a mudança no valor de R^2 , quando um construto exógeno específico é omitido do modelo, pode ser usada para avaliar se o construto omitido tem um impacto substancial sobre o construto endógeno. Essa medida é o f^2 (HAIR *et al*, 2014b) e seus parâmetros, de acordo com os autores, são $> 0,02$ pequeno; $> 0,15$ médio; $> 0,35$ grande.

Tabela 20 - Efeito f^2

	COMP	CONF	GCP	LEAL	REP	SAT	VAL
COMP				0,208			
CONF	0,037					0,305	
GCP							1,511
REP	0,144					0,187	
SAT				0,121			
VAL	0,062					0,162	

Fonte: Saída SmartPLS (2016)

De acordo com a Tabela 20, o efeito f^2 de *GCP* sobre *valor percebido* foi grande (1,511), demonstrando o quanto *GCP* realmente contribui para a variação de *valor percebido*. Já os valores f^2 de *comprometimento* (0,208) e *satisfação* (0,121) sobre *lealdade* foram médios.

e) Relevância preditiva do modelo (Q^2)

De acordo com Hair *et al* (2014b, p. 183), o Stone-Geisser's²² (Q^2) é um indicador de relevância preditiva dos construtos do modelo, ou seja, "é uma medida de quão bem o modelo de caminho pode prever os valores originalmente observados". A medida deve ser utilizada apenas para construtos reflexivos. De acordo com os autores, seu valor deve ser maior que zero.

Tabela 21 - Efeito Q^2

Construto	Q^2
COMP	0,422
CONF	
GCP	
GCP1	0,501
GCP2	0,342
GCP3	0,415

²² STONE, M. Cross-validators choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, v. 36, p. 111-147, 1974
 GEISSER, S. A predictive approach to the random effects model. *Biometrika*, v. 61, p. 101-107, 1974.

Construto	Q²	(conclusão)
GCP4	0,444	
GCP5	0,447	
LEAL	0,386	
REP		
SAT	0,655	
VAL	0,402	

Fonte: Saída SmartPLS (2016)

Segundo a Tabela 21, todos os construtos reflexivos possuem relevância preditiva, pois apresentaram valores para Q² acima de zero (HAIR *et al*, 2014b).

f) Predição relativa do modelo (tamanho do efeito q²)

O efeito q² reflete o tamanho da predição relativa que um construto exógeno tem sobre certo construto endógeno (HAIR *et al*, 2014b). Os parâmetros, segundo os autores, para o tamanho do efeito q² são >= 0,02 pequeno, >= 0,15 médio e >=0,35 grande.

Tabela 22 – Efeito q²

Relação	q²	Avaliação
SAT → LEAL	0,059	Pequeno
COMP → LEAL	0,103	Pequeno
VAL → SAT	-0,371	Não significativo
VAL → COMP	0,024	Pequeno

Fonte: Saída SmartPLS (2016)

De acordo com a Tabela 22, em relação ao tamanho do efeito q², percebe-se que apenas as relações entre *satisfação e lealdade*, entre *comprometimento e lealdade* e entre *valor e comprometimento* apresentaram pequena relevância, e a relação entre *valor e satisfação* ficou fora dos parâmetros sugeridos por Hair *et al* (2014b). Ou seja, as relações apresentaram relevância preditiva (Q²) significativa, como visto na Tabela 20, mas com uma força pequena (q²).

Segundo ainda Hair *et al* (2014b), um último índice de ajuste do modelo é o *Good of Fitness* (GOF), que mostra o quanto o modelo como um todo está ajustado à teoria. Porém, os autores não recomendam o uso do GOF em PLS, pois, segundo eles, o GOF não é capaz de diferenciar modelos válidos de inválidos, não se aplica a modelos de medição formativa e também não penaliza os esforços sobre parametrização.

g) Avaliação das hipóteses

Depois de realizadas as análises para a avaliação do modelo estrutural, foi possível verificar a confirmação de todas as hipóteses do modelo, bem como a força de cada uma. Deve-se destacar que a primeira hipótese deste estudo (H1) foi verificar se *GCP* era composto por dimensões, ou seja, se era um construto multidimensional. Essa hipótese foi constatada pela análise fatorial exploratória (Tabela 3) que demonstrou que o construto *GCP* é composto por cinco dimensões. O Quadro 16 mostra a confirmação de cada uma das outras hipóteses.

Quadro 16 - Avaliação das hipóteses

Hipótese		Valor t	Significância	Path	
H2	<i>GCP</i> influencia direta e positivamente <i>valor percebido</i>	GCP → VAL	39,326	1%	0,776
H3	A <i>reputação de marca</i> do provedor de serviço influencia positivamente <i>satisfação</i>	REP → SAT	8,6495	1%	0,323
H4	A <i>reputação de marca</i> do provedor de serviço influencia positivamente <i>comprometimento</i>	REP → COMP	8,8327	1%	0,400
H5	<i>Valor percebido</i> influencia positivamente <i>satisfação</i>	VAL → SAT	7,9109	1%	0,293
H6	<i>Valor percebido</i> influencia positivamente <i>comprometimento</i>	VAL → COMP	5,6321	1%	0,256
H7	<i>Confiança</i> influencia positivamente <i>satisfação</i>	CONF → SAT	10,9318	1%	0,375
H8	<i>Confiança</i> influencia positivamente <i>comprometimento</i>	CONF → COMP	4,3237	1%	0,183
H9	<i>Satisfação</i> influencia positivamente <i>lealdade</i>	SAT → LEAL	7,6993	1%	0,346
H10	<i>Comprometimento</i> influencia positivamente <i>lealdade</i>	COMP → LEAL	10,7775	1%	0,454

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

h) Discussão dos resultados da análise do modelo estrutural

Vale ressaltar alguns pontos apresentados na análise do modelo estrutural. Como pode ser observado no Quadro 16, todas as hipóteses apresentadas foram confirmadas, demonstrado o poder da teoria em torno GC e sobre cada construto abordado. Exceto pela primeira hipótese que possuía caráter exploratório (H1), uma vez que não havia trabalhos tratando GC como um construto multidimensional, todas as outras hipóteses possuíam embasamento teórico. Como foi visto, Bauer, Kotouc e Rudolph, (2012) e CDR (2014) afirmam que *GCP* possui influência direta e positiva sobre *valor percebido* (H2), o que foi confirmado pela pesquisa e melhor analisado adiante. Foi verificado também que *reputação de marca* influencia *satisfação* positivamente (H3), atestando os trabalhos de Keh e Xie (2009) e de Sengupta, Balaji e Krishnan (2015). A quarta hipótese, *reputação de marca* influencia positivamente *comprometimento*, foi confirmada ratificando os trabalhos de Keh e Xie (2009) e de Kaur e Soch (2013).

Os estudos de Chen e Chen (2010) e de Hutchinson, Lai e Wang (2009), baseados na premissa de Anderson e Fornell (1994), confirmaram que *valor percebido* possui influência positiva em *satisfação* (H5). Corroborando com Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) e Tai (2011), os achados da pesquisa demonstraram que *valor percebido* influencia positivamente *comprometimento* (H6). Os trabalhos de Beneke *et al* (2011) e Altinay *et al* (2014) foram confirmados, uma vez que os autores atestam que *confiança* é antecedente de *satisfação* e tem sobre ela influência positiva (H7).

Confiança também possui influência positiva sobre *comprometimento* (H8), reafirmando Morgan e Hunt (1994), Dagger e O'brien (2010) e Miquel-Romero, Caplliure-Giner e Adame-Sánchez (2014). A pesquisa também comprovou que *satisfação* influencia *lealdade* positivamente (H9), indo de encontro com o que afirmam Hennig-Thurau, Gwinner e Gremler (2002), Orel e Kara (2014) e Kitapci *et al* (2013). A última hipótese, *comprometimento* influencia *lealdade* positivamente (H10) foi confirmada, corroborando os estudos de Morgan e Hunt (1994), Vieira e Damacena (2007) e Tai (2011).

Analisando a Tabela 15, que demonstra a relevância de cada variável em seu respectivo construto, nota-se que a variável de maior peso para o construto *reputação de marca* foi REP4Q32 (O Supermercado N tem melhor reputação que seus concorrentes), evidenciando a

importância que os respondentes atribuem à *reputação de marca* do Supermercado N frente a seus concorrentes. Essa comparação foi muito recorrente nos grupos de discussão, quando os clientes compararam muito o Supermercado N com seus concorrentes.

A variável mais significativa para *valor percebido* foi VAL3Q35 (Compensa comprar no Supermercado N porque lá eu encontro os produtos que eu procuro). Como se trata de um supermercado, é esperado que os respondentes atribuam maior peso ao fato de encontrarem os produtos que procuram. Esse fato foi observado durante os grupos de discussão. Como exemplo, tem-se a fala de C24, quando este afirma que “o benefício que você procura no supermercado é que tenha ali o que você procura, quer”.

Para *satisfação*, a variável mais destacada foi SAT3Q44 (Em relação ao Supermercado N eu sinto que fiz a coisa certa quando decidi comprar lá), demonstrando que os respondentes acreditam na escolha que fizeram, principalmente quando o estabelecimento atende suas expectativas. Como exemplo tem-se a afirmação de C17 durante a realização de um dos grupos de discussão – “eu já vou direto no Supermercado N porque já sei que as coisas lá são boas” – demonstrando que o cliente já sabe que age corretamente quando compra no Supermercado N.

No construto *comprometimento* a variável mais expressiva foi COMP1Q51 (Em relação ao Supermercado N, sinto que meu relacionamento com o supermercado é algo que eu pretendo manter por muito tempo). Observa-se aqui o peso dessa questão no construto *comprometimento*, pois indica que os respondentes atribuem uma certa importância ao fato de querer manter um relacionamento com o supermercado. Como exemplo tem-se a fala de C27 durante a realização do grupo de discussão, quando este afirma que “eu posso sempre comprar aquela marca, continuar usando aquela marca a minha vida inteira porque todas as vezes que usei, ela não me decepcionou”.

Para o construto *confiança*, a variável de maior importância foi CONF1Q38 (Em relação ao Supermercado N, eu sinto que o supermercado é perfeitamente honesto e verdadeiro comigo). Essa variável evidencia a relevância para os respondentes de ações do supermercado que evidenciem honestidade (ou a falta dela) para com seu público-alvo. Isso pode ser visto, por exemplo, na fala de C17 durante a realização de seu grupo de discussão. Segundo a

participante, “com certeza (o preço da gôndola) não ser o mesmo preço (do caixa). Me sinto roubada. Quer dizer, estou procurando segurança que na hora do caixa não encontro”.

Na primeira dimensão de *GCP* (GCP1), a variável de maior peso foi GCP12Q12 (No Supermercado N, os produtos estão bem distribuídos), evidenciando a relevância do *layout* da loja na percepção dos clientes em relação ao GC. Como exemplo dessa importância tem-se a opinião do especialista E3, que aponta a importância da disposição dos produtos dentro do supermercado para o processo de compra do consumidor.

Em GCP2, as variáveis de maior peso foram GCP18Q18 (No Supermercado N a frequência das promoções é boa) e GCP19Q19 (No Supermercado N, gosto das promoções realizadas). O maior peso nessas duas questões ratifica os estudos de Whyatt e Koscheck (2010), que afirmam como a variável preço possui grande importância no processo de compra no setor supermercadista. Várias foram as falas dos clientes deixando clara a importância das promoções. Como exemplo, tem-se a resposta de C1 à entrevista em profundidade, afirmando que “se são produtos que eu preciso, eu sempre procuro comprar produtos em promoção”.

Na dimensão GCP3, a variável de maior relevância foi GCP24Q24 (No Supermercado N, a sinalização é clara). Ao atribuir maior peso à importância da sinalização dentro do supermercado, os respondentes vão de encontro aos estudos de Marques e Alcântara (2004) e de ECR (2007) que abordam as estratégias de marketing para as categorias trabalhadas em supermercados. Como exemplo tem-se a opinião de E6 sobre a como a sinalização dentro do supermercado precisa ser clara e objetiva. Clientes também atestaram para esse ponto, como foi verificado na fala de C2, atestando que “desde eles ponham lá a tabuleta dizendo que tipo de produto tem naquela gôndola, fica muito fácil! Você bate o olho e vê onde que está.”

Em GCP4, a variável de maior peso foi GCP10Q10 (No Supermercado N, gosto da variedade de produtos e marcas). O maior peso nessa questão também pode ser atribuído ao fato da pesquisa ter sido feita em um supermercado, pois segundo Bauer, Kotouc e Rudolph (2013) o sortimento de produtos em supermercados é fator preponderante para o sucesso de uma estratégia de GC. O especialista E9 já atentava para este ponto levantando a questão da variedade de marcas e produtos que devem ser consideradas para cada tipo de supermercado. Esse aspecto também aparece na fala dos clientes entrevistados. Como exemplo, tem-se a afirmação de C9: “eu gosto de supermercado que tem bastante marca pra gente escolher”.

Para GCP5, a variável mais relevante foi GCP20Q20 (No Supermercado N, é fácil localizar os preços dos produtos nas prateleiras). Essa questão também demonstra o peso atribuído às questões relativas à variável preço, indo mais uma vez de encontro aos estudos de Whyatt e Koscheck (2010). O especialista E6 já havia apontado para a questão da visibilidade dos preços em uma boa estratégia de GC. O que aparece também nas falas dos entrevistados. O entrevistado C2 exemplifica essa importância comentando que já foi “em supermercado (...) que eles põem os preços que você não sabe se é de um produto, se é de outro produto”.

Em *lealdade*, a variável de maior peso foi LEAL2Q55 (Eu prefiro comprar no Supermercado N que em outros supermercados). Mais uma vez os respondentes comparam o Supermercado N a seus concorrentes, desta vez em relação à preferência de compra. Como dito anteriormente, a comparação entre supermercados ficou muito clara nos grupos de discussão. Um exemplo dessa comparação pode ser verificado na fala de C13 quando este afirma que “provavelmente se eu morasse perto do Supermercado V ou então do Supermercado MP, que agora não é mais MP, é Supermercado E, que prestasse, atendesse as minhas exigências, eu iria primeiro lá”.

Um ponto a ser ressaltado na pesquisa é que *GCP* possui uma relação direta e bastante forte com o *valor percebido* pelos clientes em relação ao supermercado que utiliza o GC, uma vez que ele aprimora o processo de compra do cliente (GUISSONI; CONSOLI; RODRIGUES, 2013). Se se prestar atenção na Tabela 18, que mostra os coeficientes de determinação (R^2), e na Tabela 19, sobre efeito f^2 , percebe-se que o R^2 de *valor percebido* alcançou 0,602, e o efeito f^2 de *GCP* sobre *valor percebido* ficou em 1,511, valores considerados altos para os parâmetros de Hair *et al* (2014b). Isso corrobora com os estudos sobre GC que afirmam que essa estratégia contribui para a percepção de *valor* pelo cliente que está no supermercado (DWIVEDI *et al*, 2012; ROCHA; QUINTÃO, 2012; ARKADER; FERREIRA, 2004; DOMINGUES, 2008; ECR, 2007). Essa relação também pode ser constatada na pesquisa de Bauer, Koutouc e Rudolph (2012), que estudaram o GC a partir da composição do sortimento de produtos e sua precificação, afirmando que o cliente está procurando mais *valor* pelo dinheiro gasto. E em CDR (2014), que atesta a maior consciência dos clientes em relação à percepção de *valor* ao estudarem a implantação do GC em drogarias.

Ainda em relação ao tamanho do efeito f^2 (TABELA 18), nota-se que os valores de *comprometimento* (0,208) e *satisfação* (0,121) sobre *lealdade* não foram tão altos. Além disso, de acordo com a Tabela 21, a predição relativa do modelo, verificada pelos valores q^2 de *satisfação* (0,059) e *comprometimento* (0,103) sobre *lealdade*, também se mostrou pequena. Isso pode ter ocorrido pelo fato de que o setor analisado (supermercados) não apresenta altos níveis de *lealdade* por parte dos clientes, ainda que estes estejam satisfeitos com a empresa, como foi demonstrado nos estudos de Kitapic *et al* (2013) e Dwivedi *et al* (2012).

Quanto aos efeitos totais dos construtos formativos (Tabela 15), verificou-se que *confiança* possui maior efeito total (0,294) sobre *lealdade* que *reputação de marca* (0,213). Ainda que os estudos de Kaur e Soch (2013) no segmento de telefonia móvel tenham demonstrado que *reputação de marca* seja um forte determinante para a relação entre fornecedor e cliente, os autores atestam que a *confiança* possui maior força como predecessora de *lealdade*. Beneke *et al* (2011) também evidenciam essa força em um estudo sobre a relação entre *confiança* e *lealdade* no setor de franquias de supermercados.

7. Conclusão

Esta pesquisa teve como motivação principal o fato de o setor supermercadista ser extremamente abrangente, uma vez que praticamente todas as pessoas frequentam supermercados, e ter como característica a alta competitividade entre seus *players*. Dessa forma, fica patente a necessidade dos gestores não só de entender seus consumidores, mas também desenvolver ações que permitam aos supermercados se destacarem em seus mercados de atuação. Nesse contexto, o GC se apresenta como uma possibilidade de tornar os supermercados empresas com maior *valor* agregado para seus clientes. Os resultados obtidos por essa pesquisa abrem caminho para uma discussão mais aprofundada para o tema GC quando inserido no âmbito da pesquisa de marketing de relacionamento, mais especificamente quando abordado em conjunto com os construtos aqui pesquisados. Não se pretendeu com este trabalho esgotar todos os aspectos referentes ao GC, mas sim trazer respostas a algumas questões que tem o GC como ponto central.

Tentou-se também com este trabalho mesclar estudos de natureza qualitativa e quantitativa de maneira a procurar aproveitar o que cada um teria de melhor, ao mesmo tempo equilibrando as eventuais fraquezas de cada abordagem. Esse esquema de trabalho é defendido por muitos pesquisadores que veem nele mais qualidades que contratempos. Assim, um objeto ou tema sob investigação é abordado de modo mais objetivo, da mesma forma que uma fase qualitativa anterior vem providenciar o necessário entendimento das razões e a profundidade que somente se consegue por meio desse tipo de estudo.

7.1 Contribuições acadêmicas

- O Gerenciamento por Categorias Percebido (GCP) pelo cliente

Uma das vantagens da pesquisa qualitativa, como dito acima, é que ela permite ao pesquisador um exame mais profundo sobre o assunto que está sendo estudado. Foi assim que se pôde aprofundar sobre o tema, ao se perguntar a especialistas do campo do GC como os clientes poderiam perceber o GC, e ao tratar dessa percepção via entrevista em profundidade com os próprios clientes do supermercado objeto desse estudo.

A partir dessas ações, pôde-se concluir que o GC não pode ser percebido diretamente pelos consumidores pesquisados, uma vez que o cliente não consegue definir o conceito de forma clara e precisa. Porém, o GC pode sim ser percebido pelo cliente pesquisado de forma indireta por meio das ações que o compreendem (*mix* de produtos que o supermercado comercializa, facilidade para encontrar esses produtos tanto na loja quanto nas gôndolas, facilidade para compará-los, ambiente interior do supermercado, preços praticados, facilidade de comparação desses preços, promoções realizadas, comunicação e sinalização dentro da loja). Isso fez com que o GC fosse operacionalizado como um construto e trabalhado como *Gerenciamento por Categorias Percebido (GCP)* pelo cliente.

- *GCP como influenciador de valor percebido pelo cliente do Supermercado N*

A pesquisa aqui realizada tinha por princípio examinar como o *GCP* se relacionaria com os outros construtos do modelo de pesquisa. Apesar de se ter muitos estudos sobre *reputação de marca* no setor supermercadista, não se verificou na literatura trabalhos que demonstrassem como o GC poderia influenciar a *reputação de marca* de um supermercado. Além disso, as pesquisas que abordavam o construto *confiança* relacionando-o com GC, estavam sempre centradas na relação de *confiança* entre fornecedor e varejista (supermercado), sem lidar com a relação de *confiança* entre varejista e cliente final. Outro ponto a ser considerado foram as falas dos especialistas advindas do painel *on-line*, que em momento algum relacionaram o GC à *reputação de marca* do supermercado ou à *confiança* de seus clientes.

Por outro lado, tanto na literatura quanto nas falas dos especialistas durante o painel *on-line*, percebeu-se haver forte relação entre o GC e o *valor percebido* dos clientes supermercadistas. Levando-se também em consideração que uma das variáveis que rege o comportamento do consumidor do segmento supermercadista é o preço, a análise do modelo se deu com *GCP* como antecedente de *valor percebido* e não de *reputação de marca* e *confiança*. A constatação por meio dessa pesquisa de que o *GCP* influencia diretamente o *valor percebido* pelo cliente faz do GC uma excelente forma para aumentar a competitividade das empresas que o usam.

Apesar de se ter um grande fluxo de clientes de supermercados procurando por preço, trabalhar o *GCP* pode mostrar ao cliente o que está por trás do preço um pouco maior, agregando *valor* às ofertas do supermercado, não somente em relação aos produtos que ele

comercializa, mas também quanto ao tipo de serviço que ele presta levando em consideração as características do *GCP*.

Outro ponto a ser considerado é o fato de o *GCP* promover a *lealdade* do cliente via *valor percebido*. Ainda que o setor seja fortemente regido pela variável preço, a busca pela *lealdade* do cliente não pode ser abandonada, embora estudos anteriores demonstrem o baixo *comprometimento* de clientes de supermercados mesmo que satisfeitos com a empresa. O que se conclui com essa pesquisa é que, ao agregar *valor* às suas ofertas via implantação do GC, há grande chance do cliente não só voltar a comprar daquele supermercado, mas também recomendá-lo em seu círculo de convivência.

- Criação de uma escala para GCP

Ao se trabalhar com *GCP* como um construto, foi necessário o desenvolvimento de uma escala de mensuração. Essa construção culminou em um instrumento de coleta de dados que permite mensurar junto aos clientes do supermercado sua percepção em relação à implantação do GC. A intenção com esse instrumento de coleta de dados foi gerar uma escala que possa mensurar o GC não só no supermercado alvo da pesquisa, mas em qualquer estabelecimento que utilize o GC.

Vários estudos trouxeram em seu escopo escalas relativas ao GC, mas ou a escala se referia a apenas algumas categorias ou colocava o GC como mera ferramenta para facilitar o processo de compra do cliente. Nenhum trabalho anterior tentou elaborar um instrumento de mensuração de GC mais genérico, que tentasse capturar a percepção dos clientes em relação à sua implantação como um todo e não apenas em umas poucas categorias. A intenção da escala aqui proposta é exatamente torná-la um instrumento que possa ser usado de forma mais ampla por qualquer estabelecimento que se utilize do GC.

- GCP como construto multidimensional

A partir da criação dessa escala, pode-se constatar que *GCP* não só pode ser trabalhado como um construto, mas como construto multidimensional. Ao se aplicar a AFE nos dados coletados com a pesquisa, os indicadores foram filtrados e aqueles restantes que formaram *GCP* se agruparam em cinco fatores, ou dimensões, diferentes (*GCP1*, *GCP2*, *GCP3*, *GCP4* e

GCP5). Ao se analisar as questões que compõem tais dimensões, pode-se nomeá-las baseando-se nos assuntos por elas abordados.

GCP1 seria a dimensão “Ambiente de loja e Produtos” (questões 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 26 e 28) por fazer referência a questões sobre o ambiente interior do supermercado e sobre os produtos que ele comercializa. GCP 2 seria a dimensão “Promoção de Vendas” por fazer menção a preços dos produtos e suas promoções (questões 8, 18 e 19). GCP3 poderia ser nomeada “Sinalização” (questões 23, 24 e 25) já que se refere à forma como a comunicação interna da loja é trabalhada no supermercado. GCP4 (questões 1, 5, 9 e 10), por fazer referência à variedade do *mix* de produtos à facilidade de se encontrar o que procura nesse *mix*, poderia ser nomeada “Mix de Produtos”. Por último, GCP5 (questões 3, 4 e 20) poderia ser nomeada “Comparação”, uma vez que suas questões se referem à facilidade de comparação entre preços e marcas no supermercado. Todas essas questões podem ser verificadas no questionário (APÊNDICE E).

- Novos indicadores de comprometimento

Ainda que o foco desse estudo tenha sido o GC, tentou-se inserir o *GCP* no âmbito do marketing de relacionamento, trabalhando sua relação com construtos já fortemente referenciados na literatura, como foi o caso de *reputação de marca*, *valor percebido*, *confiança*, *satisfação*, *comprometimento* e *lealdade*. Cabe ressaltar que a partir do resultado dos dois grupos de discussão, a escala de mensuração utilizada para o construto *comprometimento* foi ampliada em quatro itens.

Isso ocorreu pelo fato da pesquisa ter demonstrado que o *comprometimento* deve ser abordado como uma questão que ocorre em uma via de mão dupla. O esforço de querer se manter em um relacionamento não deve ser analisado apenas pelo empenho do consumidor, mas também do fornecedor, ou seja, *comprometimento* deve ser estudado como um esforço mútuo entre as partes em querer participar de um relacionamento.

- Baixa propensão ao comprometimento com o Supermercado N

Vários foram os estudos que trataram do baixo *comprometimento* que usualmente os clientes demonstram com relação a supermercados. Essa conclusão pode ser verificada neste estudo

não somente pelo tamanho do efeito f^2 (contribuição que um construto exógeno exerce sobre um construto endógeno) de *comprometimento* sobre *lealdade*, mas também pelas falas dos participantes dos grupos de discussão aqui analisadas e que já demonstravam esse indício. Em vários momentos, durante os dois grupos de discussão, vários participantes deixavam claro que se sentiam pouco comprometidos com o Supermercado N, chegando a dizer que compromisso só existe com pessoas e não com empresas.

Por esses motivos, pode-se concluir que o baixo *comprometimento* dos clientes com o Supermercado N, ainda que os mesmos estejam satisfeitos com o estabelecimento, demonstra ser uma das características do setor. Nota-se um paradoxo nesse ponto, pois ao mesmo tempo em que se afirma que gerar *valor* para o cliente via GC leva ao aumento da *lealdade* do consumidor com o supermercado, conclui-se que o baixo *comprometimento* entre clientes e supermercado seja uma característica do segmento. Ora, ainda que essa característica esteja presente, não se deve abandonar o esforço para aumentar a *lealdade* dos clientes junto ao supermercado. Essa seria uma importante vantagem competitiva, principalmente em tempos onde o preço possui peso nas decisões de compra dos clientes de supermercados.

7.2 Contribuições gerenciais

- *Instrumento de coleta de dados auxiliando gestores*

De acordo com a ABRAS (2016), aproximadamente metade dos produtos lançados no Brasil todo ano e comercializados em supermercados são descontinuados ao final desse período, impactando diretamente os resultados dos supermercados, que poderiam ter em suas gôndolas produtos mais rentáveis no lugar de produtos que estão ocupando espaço sem trazer o retorno esperado. É compreensível que parte desse insucesso de algumas marcas e produtos se deve à má gestão de seus fabricantes. Porém, como uma das premissas da implantação do GC é o bom relacionamento entre fornecedor e varejista, é necessário que se avalie constantemente os resultados do GC, não só em termos de retorno financeiro, mas também em relação ao impacto causado na percepção do cliente. O instrumento de coleta de dados aqui proposto pretende ser uma ferramenta para auxiliar os gestores de categoria a avaliar a implantação do GC a partir da percepção do consumidor final, podendo mostrar de forma mais clara algum problema que possa surgir com a estratégia de GC.

- *Atenção para a geração de valor para o cliente*

Já é sabido que a geração de *valor* para o cliente é uma excelente forma de incrementar a competitividade de uma empresa. Como ficou claro na pesquisa aqui realizada, ao trabalharem o GC de maneira a aumentar a percepção de *valor* entre seus clientes, pode-se afirmar que os gestores de categoria estariam aumentando sua vantagem competitiva frente aos concorrentes, uma vez que também ficou evidente pela análise dos dados da pesquisa que *valor percebido* é mediador entre *GCP* e *lealdade*. Ou seja, há um verdadeiro desafio aqui, pois por meio do aumento de *valor percebido* via uma boa implantação de GC, o supermercado estaria aumentando a *lealdade* de seus clientes. Porém, de acordo com o exposto acima, clientes de supermercado usualmente possuem baixa pretensão de se manter comprometidos com a loja. Percebe-se que os gestores de categoria precisam investir bastante para que seus clientes enxerguem *valor* em suas ações a fim de tentar sobrepujar essa intenção de baixo *comprometimento* demonstrada pelos clientes.

A análise de *valor* realizada pelo cliente passa pela percepção de compensação, ou seja, se compensa para o cliente comprar naquele estabelecimento. Dessa forma, os gestores precisam estar atentos aos fatores que fazem compensar a escolha de seu supermercado. Em primeiro lugar, precisam analisar os preços ofertados aos clientes, não só pelo seu estabelecimento, mas também pela concorrência.

O segundo ponto a ser trabalhado diz respeito ao tempo gasto no processo de compra dentro do estabelecimento. Ao agilizarem a vida do cliente dentro do supermercado, estarão melhorando a percepção de *valor* do cliente em relação ao estabelecimento. Isso pode ser alcançado não só pela distribuição correta dos produtos nas gôndolas, como pela sinalização clara dentro do supermercado e pelo número de *check-outs* oferecidos.

A facilidade de locomoção dentro da loja é outro fator que agregaria valor para o cliente. Este ponto está diretamente relacionado ao anterior, pois levaria a uma economia de tempo no processo de compra. Além da distribuição dos produtos pela loja, o espaçamento entre as gôndolas deve ser verificado para este fim.

- GC loja a loja

É preciso ressaltar que a implantação do GC só deve ser realizada após uma segmentação de mercado por parte do supermercado. A decisão de quais necessidades serão atendidas, qual variedade de marcas e produtos estará disponível, só pode ser tomada a partir da definição de qual o público-alvo e de como o supermercado estará disposto a atendê-lo. Isso demonstra que o GC deve ser implementado loja a loja, pois o público de cada ponto de venda pode apresentar características diferentes.

Já é grande a necessidade de personalização dos serviços do varejo a fim de se aumentar a competitividade das empresas do setor. Não há uma maneira de implantação do GC para toda e qualquer empresa, devendo o mesmo ser aplicado levando-se em conta as características dos clientes de cada loja. Ou seja, o sucesso do GC dependerá de um estudo de mercado loja a loja, para que suas particularidades sejam levantadas e levadas em consideração na implantação do GC. Essa implantação do GC loja a loja facilitaria a percepção do cliente de que encontra tudo o que procura, mais um fator que o gestor deve considerar para gerar *valor* para seus clientes.

Essa segmentação do público alvo para uma aplicação correta do GC também pode fazer com que o tíquete médio de compra do consumidor aumente, uma vez que as necessidades do cliente estão sendo satisfeitas em um mesmo estabelecimento, com os produtos corretos, a preços que o cliente enxerga como justo e de uma forma que ele consiga agilidade em seu processo de compra.

7.3 Sugestões para novas pesquisas

É interessante que novas pesquisas sobre o tema *GCP* sejam efetuadas, a fim de se confirmar com mais precisão as conclusões aqui expostas. A nova escala apresentada para mensurar a percepção dos clientes de um supermercado quanto à implantação do GC precisa ser replicada em outros setores como, por exemplo, drogarias e lojas de departamento, para se atestar sua precisão e se ela realmente cabe em qualquer empresa que trabalhe com o GC.

Como houve dois grupos de foco, um masculino e outro feminino, pode-se levar a cabo uma análise de dados quantitativa com a variável gênero como moderadora das relações

apresentadas no estudo. Já que há diferenças de gênero que afetam o comportamento de compra, seria interessante observar como o GC é percebido por homens e mulheres, se de forma semelhante ou muito diferente, e em quais relações entre construtos essa moderação poderia se apresentar mais forte.

Não foi verificada na literatura influência direta de GC em *reputação de marca*, e as associações estudadas entre GC e *confiança* eram tratadas sempre em pesquisas que abordavam relações entre varejistas e fornecedores, sem discutir a relação entre varejista e cliente final, como no caso deste trabalho. Sugere-se então, em próximas pesquisas, averiguar se *GCP* possui influência, ou não, sobre esses dois construtos e como essa influência se dá, ou seja, de forma direta ou mediada por alguma outra variável.

Vale também como sugestão de nova pesquisa tentar avaliar relações de *GCP* com outros construtos, não só os trabalhados nessa pesquisa, mas também relativos ao marketing de uma forma mais ampla, tais como qualidade percebida, engajamento, *brand equity*, dentre outros. Por último, sugere-se que próximas pesquisas sobre *comprometimento* incluam em seus instrumentos de coleta de dados os novos itens propostos neste trabalho a fim de se verificar se eles realmente fazem parte do escopo do construto e mensuram de forma mais acurada seu conceito, ou se essa foi uma característica específica do setor supermercadista.

7.4 Limitações da pesquisa

Apesar de se ter feito contato com vários especialistas sobre o tema GC, infelizmente não se conseguiu acesso aos gestores de categorias do estabelecimento onde ocorreu a pesquisa com o intuito de que fossem realizadas as entrevistas sobre GC com eles. A parte da pesquisa realizada com especialistas no assunto poderia ter ficado mais rica em informações se esses profissionais tivessem dado sua contribuição, uma vez que se poderia conseguir a percepção de quem é responsável pelo GC no supermercado onde ocorreu a pesquisa. Além disso, poder-se-ia comparar o que eles dizem estar fazendo com a percepção dos clientes sobre o que está realmente acontecendo no Supermercado N em termos de GC.

Ainda que a amostra tenha sido suficiente para a fase quantitativa da pesquisa, a falta de recursos para aplicação dos questionários não permitiu que a coleta ocorresse em mais que duas das dezesseis lojas do grupo. Esse fato não permitiu que a pesquisa conseguisse captar

características próprias dos outros pontos de venda que poderiam enriquecer ainda mais este trabalho.

Em relação à técnica de amostragem utilizada neste estudo, deve-se ressaltar que ela também constitui uma limitação. A técnica usada foi a não probabilística por tráfego o que força a não generalização dos dados para todos os consumidores de supermercados. Uma das características da técnica de amostragem não probabilística é que os resultados das análises efetuadas nesse tipo de amostra só podem ser consideradas para o grupo de respondentes daquela pesquisa. Sendo assim, sugere-se que uma nova pesquisa seja levada à cabo utilizando técnicas de amostragem probabilísticas, onde os achados podem ser generalizados de forma mais ampla.

Por fim, uma das dimensões levantadas de *GCP* ficou com muitas variáveis (*GCP1*), apresentando onze itens. A AFE demonstrou que esses onze itens pertenciam à dimensão *GCP1*, correlacionando-se entre si. Porém, o fato de *GCP1* ter apresentado muitas variáveis vai contra o princípio da parcimônia, onde a explicação mais simples, capaz de abranger o maior número de observações ou achados relacionados a um determinado fenômeno, deve ser assumida como a correta, evitando-se a alta probabilidade de erro associada às explicações mais complexas (MALHOTRA, 2001).

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Construindo Marcas Fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- AAKER, J.; FOURNIER, S. A Brand as a Character, a Partner and a Person: Three Perspectives on the Question of Brand Personality. **Advances in Consumer Research**, v. 22, Special Session, 1995.
- ALTINAY, L.; BROOKES, M.; MADANOGLU, M.; AKTAS, G. Franchisee's trust in and satisfaction with franchise partnerships. **Journal of Business Research**. V. 67, p. 722-728, 2014.
- ANDERSON, E. W. Deciphering dyads: concepts, methods, and controversies in relational research. **Psychology & Marketing**, v. 11, n. 5, p. 447-466, 1994.
- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C. A customer satisfaction research prospectus. In Rust, R. T.; R.L. Oliver (Eds.), **Service quality: New directions in theory and practice**. Sage Publications: Thousand Oaks, CA. pp. 241-268. 1994.
- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. R. Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. **Journal of Marketing** Vol. 58, No. 3, Jul., p. 53-66, 1994.
- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. R. Perceived quality, customer satisfaction, market share. and profitability. **Working Paper**, NQRC (National Quality Research Center): The University of Michigan, 1992.
- ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Predicting the performance of measures in a confirmatory factor analysis with a pretest assessment of their substantive validities. **Journal of Applied Psychology**, v. 76, n 5, 732-740, 1991.
- ANDERSON, E. W.; MITTAL, B. Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. **Journal of Service Research**. November, v 3, n 2, p. 107-120, 2000.
- ANDERSON, E. W.; WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v. 29, p. 18-34, Feb., 1992.
- ARAÚJO, G. C.; SILVA, R. P. Teorias da Satisfação dos Clientes. **Economia e Pesquisa**. Araçatuba. V. 5, N. 5. p. 141-148, 2003.
- ARKADER, R.; FERREIRA, C. F. Category management initiatives from the retailer perspective: a study in the Brazilian grocery retail industry. **Journal of Purchasing & Supply Management**, 10, p.41-51, 2004.
- ARRUDA, G. O. *et al.* Hospital morbidity in a medium-sized city: differentials between men and women. **Rev. Latino-Americana de Enfermagem**, V 22, N.1, Jan, p.19-27, 2014
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). **Os números do setor**. 2016. <<http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/>>. Acesso em 01/04/2016.

- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Tradução Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos / logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BANDYOPADHYAY, S.; DIVAKAR, S. Incorporating balance of power in channel decision structure: Theory and empirical application. **Journal of Retailing and Consumer Services**, nº 6, p. 79-89, 1999.
- BARAKAT, L. L. **Avaliação de falhas nos serviços do setor de aviação comercial na satisfação do consumidor brasileiro**. 2009. 206 f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Minas Gerais. 2009.
- BARBER, B. **The Logic and Limits of Trust**. Rutgers University Press: New Brunswick, 1983.
- BARNES, J. **Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes**. Rio de Janeiro: Quality mark, 2002.
- BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**. Vol. 15, 1995.
- BASUROY, S.; MANTRALA, M. K.; WALTERS, R. G. The impact of category management on retailer prices and performance: theory and evidence. **Journal of Marketing**, v. 65, p. 16-32, october 2001.
- BAUER, J. C.; KOTOUC, A. J.; RUDOLPH, T. What constitutes a “good assortment”? A scale for measuring consumers’ perceptions of an assortment offered in a grocery category. **Journal of Retailing and Consumer Services**. Vol 19, p. 11-26, 2012.
- BEARDEN, W. O.; NETEMEYER, R. G.; HAWS, K. L. **Handbook of Marketing Scales**. California: SAGE, 2011.
- BECKER, G. Theory of the allocation of time. **Economic Journal**. V. 75, Sep. p. 493-517. 1965.
- BENEKE, J.; ADAMS, E.; DEMETRIOU, O.; SOLOMONS, R. An exploratory study of the relationship between store image, trust, satisfaction and loyalty in a franchise setting. **Southern African Business Review**. V. 15, N. 2, 2011.
- BENEKE, J.; CUMMING, A.; JOLLY, L. The effect of item reduction on assortment satisfaction: a consideration of the category of red wine in a controlled retail setting. **Journal of Retailing and Consumer Services**. V. 20, p. 282-291, 2013.
- BENNETT, P. D.; KASSARJIAN, H.H. **O Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Atlas, 1975.

- BERRY, L. Relationship marketing of services . perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v.1, n.1, p.59-77, 2002.
- BITNER, M. Building service relationships: it's all about promises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 246-51, 1995.
- BROWN, G. H. Brand Loyalty-Fact or Fiction. **Advertising Age**. V. 23, June, 19. p. 53-55 1952.
- BUI, M.; KRISHEN, A. S.; BATES, K. Modeling regret effects on consumer post-purchase decisions. **European Journal of Marketing**, Vol. 45 N. 7/8, p.1068 – 1090, 2011.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life**. Vermont: Ashgate Publishing, 1979.
- CARMELI, A. The link between organizational elements, perceived external prestige and performance. **Corporate Reputation Review**, v. 6, n. 4, p. 314-331, 2004.
- CHAUVEL, M. A. A Satisfação do Consumidor no Pensamento de Marketing: Revisão de Literatura. IN: Encontro Nacional da ANPAD. **Anais ENANPAD**. Foz do Iguaçu, 1999.
- CHEN, Y.; SU, Y. Do country-of-manufacture and country-of-design matter to industrial brand reputation? **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 27 Iss: 1, p.57 – 68, 2012.
- CHEN, C.; CHEN, F. Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. **Tourism Management**. V. 31, p. 29-35, 2010.
- CHIN, W. W. Issues and opinion on structural equation modeling. **MIS Quarterly**, v. 22, n. 1, p. vii–xvi, 1998.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações** . 4. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2011.
- COELHO, P. S.; HENSELER, J. Creating customer loyalty through service customization. **European Journal of Marketing**. V. 46, N. 3/4, p. 331-356, 2012.
- COLTMAN. T.; DEVINNEY, T. M., MIDGLEY, D. F.; VENAİK, S. Formative versus reflective measurement models: Two applications of formative measurement. **Journal of Business Research**, v. 61, p. 1250–262, 2008.
- COPELAND, M. T. Relation of consumer buying habits to marketing methods. **Harvard Business Review**. V. 1, N. 3, pp. 282-289, 1923.
- COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda, 2011.
- COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

- CORSARO, D.; SNEHOTA, I. Searching for relationship value in business markets: are we missing something? **Industrial Marketing Management**. N. 39, p. 986-995, 2010.
- COX, A. Sourcing portfolio analysis and power positioning: towards a “paradigm shift” in category management and strategic sourcing. **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol. 20, N. 6, p. 717 – 736, 2015.
- 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, Summer 2000.
- CROSBY, L. A.; JOHNSON, S. L. What to do before going 1-to-1. **Marketing Management**, 9 (4), 15-21. (Winter) 2000.
- CROSBY, L. A.; JOHNSON, S. L. High performance marketing in the CRM era. **Marketing Management**, 10 (3), 10-11. Sep/Oct. 2001
- CROSBY, L. A.; JOHNSON, S. L. CRM and management. **Marketing Management**, 11 (1), 10-11. Jan/Feb. 2002.
- CUNNINGHAM, R. M. Brand Loyalty-What, Where, How Much? **Journal of Marketing**. V. 21, p. 206-214. 1956.
- DAGGER, S. T.; O'BRIEN, T. K. Does experience matter?: Differences in relationship benefits, satisfaction, trust, commitment and loyalty for novice and experienced service users. **European Journal of Marketing**. Vol. 44, N. 9/10, p.1528–1552, 2010.
- D'ANGELO, A. C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J. A. Marketing de Relacionamento junto a Consumidores Finais. **RAC**, v. 10, n. 1, Jan./Mar. 2006.
- DASS, M.; KUMAR, P. Assessing category vulnerability across retail product assortments. **International Journal of Retail & Distribution Management**. Vol. 40 N. 1 p. 64 – 81, 2012.
- DAY, G. S. Managing market relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 28 (1), 24-30. Winter. 2000.
- DEADRICK, D; McAFEE, B.; GLASSMAN, M. Customers for life: does it fit your culture? **Business Horizons**, 40 (4), 11-16. Jul/Aug. 1997.
- DESROCHES, D. M.; NELSON, P. A. Adding Consumer Behavior Insights to Category Management: Improving Item Placement Decisions. **Journal of Retailing**. V. 82, N. 4, p. 357-365, New York University, 2006.
- DIAMANTOPOULOS, A.; WINKLHOFER, H. M. Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. **Journal of Marketing Research**, Vol. 38, n.5, p. 269–77, 2001.

- DHAR, S. K.; HOCH, S. J.; KUMARC, N. Effective category management depends on the role of the category. **Journal of Retailing**, nº 77, p. 165-184, mar. 2001.
- DILLON, W. R.; MADDEN, T. J.; FIRTLE, N. H. **Marketing Research in a Marketing Environment**. Burr Ridge, Illinois: Irwin, 1994.
- DOMINGUES, O. **Gerenciamento por categorias e satisfação dos consumidores de artigos de higiene pessoal e beleza na região do ABC**. 2008. 314 f. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2008.
- DOMINGUES, O.; GOUVÊA, M. A. Qualidade percebida em atividades de gerenciamento por categorias em supermercados. **REGE**, v. 19, n. 4, p. 589-608, out./dez. São Paulo, 2012.
- DWIVEDI, A.; MERRILEES, B.; MILLER, D.; HERINGTON, C. Brand, value and relationship equities and loyalty-intentions in the Australian supermarket industry. **Journal of Retailing and Consumer Services**. Vol.19, N 5, p.526-536, 2012.
- ECR BRASIL; PRICE WATERHOUSE AND COOPERS. **ECR Brasil Visão Geral. Potencial de Redução e custos e Otimização de Processo**. São Paulo: ECR Brasil, 1998a.
- ECR BRASIL. THE PARTNERING GROUP; INTEGRATION CONSULTORIA EMPRESARIAL. **Gerenciamento por Categorias**. São Paulo: ECR Brasil, 1998b.
- ECR BRASIL. Integration Consultoria Empresarial (Coord). **Treinamento prático de gerenciamento por categoria**. São Paulo: Associação ECR Brasil, setembro, 2001.
- ECR BRASIL. **Manual de Gerenciamento por Categorias – Metodologia Simplificada**. São Paulo, 2007.
- ERDEM, T.; SWAIT, J.; BRONIARCZYK, S.; CHAKRAVARTI, D.; KAPFERER, J.; KEANE, M.; ROBERTS, J.; STEENKAMP, J. E. M.; ZETTELMAYER, F. Brand Equity, Consumer Learning and Choice. **Marketing Letters**. V. 10, N. p. 301-331, 1999.
- FACHINI, A.; FURTADO, E. Diferenças de gênero sobre expectativas do uso de álcool. **Revista de Psiquiatria Clínica**. vol.39, no.2, p.68-73. 2012.
- FARLEY, J. U. Why does “Brand Loyalty” vary over products? **Journal of Marketing Research**. Vol. 1, n. 4, p. 9-14. 1964.
- FAZAL e HASAN, S.; LINGS, I.; NEALE, L.; MORTIMER, G. The role of customer gratitude in making relationship marketing investments successful. **Journal of Retailing and Consumer Services**. V. 21, p. 788-796, 2014.
- FERREIRA, A. T. G. **Valores Pessoais, Percepções de Preço e Compra da Marca do Distribuidor**. 2010. 278 f. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra - UC, Coimbra, Portugal. 2010.
- FESTINGER, L. **A theory of cognitive dissonance**. Stanford, California: Stanford University Press, 1957.

FIGUEIREDO, R. S; ZAMBOM, A. C. A empresa vista como um elo da cadeia de produção e distribuição. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 33, n. 3, p. 29-39, jul.-set., 1998.

For retailers and suppliers, the focal point is how to deliver the best customer experience. **Chain Drug Review (CDR)**. V. 23, Nov, 2015.

FORNELL, C.; BOOKSTEIN, F. L. Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. **Journal of Marketing Research**, Vol. 19, N.4, p.440-452, 1982.

FOURNIER, S. Consumer and their brands: developing relationship theory in consumer research. **Journal of Consumer Research**, v. 24, n. 4, p. 343-373, 1998.

FRANK, R. E. Correlates of buying Behavior for Grocery products. **Journal of Marketing**. Vol. 31, n. 4, p. 48-53. 1967.

FREITAS, S. L. R. *et al.* Diferenças entre os gêneros na assistência técnica e extensão rural realizada por médicos veterinários: paradigma ou preconceito. **Revista Ceres**, Fev, V.61, N.1, p.01-08, 2014

GALLARZA, M. G.; SAURA, I. G.; MORENO, F. A. The quality-value-satisfaction-loyalty chain: relationships and impacts. **Tourism Review**. Vol 68, N 1, p. 3-20, 2013.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**. Vol. 58, Apr. 1994.

GEFEN, D.; RINGDON, E.; STRAUB, D. W. An Update and Extension to SEM Guidelines for Administrative and Social Science Research. **MIS Quarterly**. V. 35, N. 2, iii-xiv. 2011.

GOMES, R.; NASCIMENTO, E. F.; ARAÚJO, F. C. Por que os homens buscam menos os serviços de saúde do que as mulheres? As explicações de homens com baixa escolaridade e homens com ensino superior. **Caderno Saúde Pública**, V. 23, N. 3, Mar, p.565-574, 2007

GOSLING, M. **Estratégias de Relacionamento no Setor Bancário Brasileiro: um estudo empírico**. 2001. 318 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Ciências Econômicas. UFMG. 2001.

GOSLING, M.; GONÇALVES, C. Estratégias de relacionamentos em bancos: um estudo empírico. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. **Anais**. Salvador: ANPAD, 2002.

GRACE, J. Finding a place for everything: category management accommodates packaging sizes. **Beverage Industry**. May, 2015.

GREWAL, D.; LEVY, M.; KUMAR, V. Customer experience management in retailing: an organizing framework. **Journal of Retailing**, Vol. 85, p. 1-14, 2009.

- GRÖNROOS, C. **Service Management and Marketing: A Customer Relationship Approach**. 2. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2000.
- GRUEN, T. W. Relationship marketing: the route to marketing efficiency and effectiveness. **Business Horizons**, 40 (6), 32-38. Nov/Dec. 1997.
- GRUEN, T. W.; SHAH, R. Determinants and Outcomes of Plan Objectivity and Implementation in Category Management Relationships. **Journal of Retailing**. v. 76, n. 4, p. 483-510, 2000.
- GUISSONI, L. A.; CONSOLI, M. A.; CASTRO, L. T. Proposta de gerenciamento por categorias no pequeno varejo: do planejamento a virada de loja. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2010, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis: ANPAD, 2010.
- GUISSONI, L. A.; CONSOLI, M. A.; RODRIGUES, J. M. Is category management in small supermarkets worth the effort? **RAE**. V. 53, N. 6, 2013.
- GUMMESSON, E. Relationship Marketing in The New Economy. **Journal of Relationship Marketing**, v.1, n.1, p.37-57, January, 2002.
- GUNDERGAN, S. P.; RINGLE, C. M.; WENDE, S.; WILL, A. Confirmatory tetrad analysis in PLS path modeling. **Journal of Business Research**, v. 61, p. 1238–1249, 2008.
- HAN, S.; YE, Y.; FU, X.; CHEN, Z. Category role aided market segmentation approach to convenience store chain category management. **Decision Support Systems**. V. 57, p. 296-308, 2014.
- HANSEN, H.; SAMUELSEN, B. M.; SALLIS, J. E. The moderating effects of need for cognition on drivers of customer loyalty. **European Journal of Marketing**. Vol 47, N 8, p. 1157-1176, 2013.
- HAIR, J. F. *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate Data Analysis**. Harlow: Pearson, 2014a.
- HAIR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equations Modeling (PLS-SEM)**. Washington, DC: Sage Publications, 2014b.
- HARRIS, L. C.; GOODE, M. M. The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: A study of online service dynamics. **Journal of Retailing**. V. 80, N. 2, p. 139-158, 2004.
- HASTINGS, W. K. Monte Carlo Sampling Methods Using Markov Chains and Their Applications. **Biometrika**. V. 57, N. 1, p. 97. 1970.
- HEFFETZ, O. Who sees what? Demographics and the visibility of consumer expenditures. **Journal of Economic Psychology**. V. 33, N. 4, Aug. p. 801–818, 2012.

HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D. Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. **Journal of Service Research**. Vol. 4, N° 3, feb, p. 230-47, 2002.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. **Journal of the Academy Marketing Science**. V. 43, p. 115-135. 2015.

HESS, R. L. The impact of firm reputation and failure severity on customers' responses to service failures. **Journal of Services Marketing**. V. 22, N. 5, p. 385-398, 2008.

HOLBROOK, M. B. **Consumer value: a framework for analysis and research**. New York: Routledge, 1999.

HOWARD, J. A. **Consumer behavior: application of theory**. New York: McGraw-Hill Company. 1975.

HOWARD, J. A.; SHETH, J. N. **The theory of buyer behavior**. New York: John Wiley & Sons, 1969.

HUANG, M. Re-examining the effect of service recovering: the moderating role of brand equity. **Journal of Services Marketing**. V. 25, N. 7, p. 509-516, 2011.

HUANG, M. The influence of relationship marketing investments on customer gratitude in retailing. **Journal of Business Research**. V. 68, p. 1318-1323, 2015.

HUBNER, A. H.; KUHN, H. Retail category management: state-of-the-art review of quantitative research and software applications in assortment and shelf space management. **Omega**. V. 40, p. 199-209, 2012.

HULTMAN, M. *et al.* Achieving tourist loyalty through destination personality, satisfaction and identification. **Journal of Business Research**. V. 68, p. 2227-2231, 2015.

HUTCHINSON, J.; LAI, F.; WANG, Y. Understanding the relationships of quality, value, equity, satisfaction and behavioral intentions among golf travelers. **Tourism Management**. V. 30, p. 298-308, 2009.

In a hypercompetitive market, the search is on for better ways to connect with the consumer. **Chain Drug Review (CDR)**. Vol. 36. N. 19, Nov. 2014.

IACOBUCCI, D; OSTROM, A. Commercial and interpersonal relationships: using the structure of interpersonal relationships to understand individual-to-individual, individual-to-firm, and firm-to-firm relationships in commerce. **International Journal of Research in Marketing**, v. 13, n. 1, p. 53-72, 1996.

JARVIS, C. B.; MACKENZIE, S. B; PODSAKOFF, P. M. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. **Jornal Consumer Research**, Vol. 30, N. 3, p. 199-218, 2003.

- JAYASANKARAPRASAD, C., KUMAR, P. V. V. Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction in Food & Grocery Retailing: An Empirical Analysis. **Decision**. Vol. 39, No. 3, December, 2012.
- JEN, M. Y.; WANG, S. Understanding the purchasing behaviour of Taiwanese meat consumers in light of rising sustainability concerns. **British Food Journal**. V. 117, N.5. 2015.
- JOHNSON, D. S., GRAYSON, K. Cognitive and affective trust in service relationships. **Journal of Business Research**. V. 58, N. 4, p. 500-507, 2005.
- JONES, T.; TAYLOR, S. F. The conceptual domain of service loyalty: How many dimensions? **The Journal of Services Marketing**. V. 21, N. 1, p. 36-51. 2007.
- JURAN, J. M.; GODFREY, A. B. **Juran's quality handbook**. 5th edition. New York: McGraw-Hill, 1999.
- KAPFERER, J.N. **Strategic brand management**. New York: Free Press, 1994.
- KAPFERER, J.N. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- KAUR, H.; SOCH, H. Mediating roles of commitment and corporate image in the formation of customer loyalty. **Journal of Indian Business Research**. Vol. 5 N. 1, p.33 – 51, 2013.
- KEH, T. H.; XIE, Y. Corporate reputation and customer behavioral intentions: the roles of trust, identification and commitment. **Industrial Marketing Management**. V. 38, p. 732-742, 2009.
- KING, R.P.; PHUMPIU, P.F. Reengineering the food supply chain: the ECR initiative in the grocery industry. **American Journal of Agricultural Economics**. Vol. 78 No. 5, pp. 1181-6. 1996.
- KITAPCI, O.; DORTYOL, I. T.; YAMAN, Z.; GULMEZ, M. The paths from service quality dimensions to customer loyalty: An application on supermarket customers. **Management Research Review**. Vol. 36 N. 3, p.239 – 255, 2013.
- KLAUS, P. P.; MAKLAN, S. Towards a better measure of customer experience. **International Journal of Market Research**. Vol. 55, N° 2, 2013.
- KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 2.ed. New York: Guilford Press, 2011.
- KORDA, P. A.; SNOJ, B.; ZABKAR, V. Antecedents and outcomes of perceived service value: evidence from slovenia. **E+M. Ekonomie a Management**. V. 15, N. 1, p. 105-115, 2012.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing Management**. 14 ed. New Jersey, USA: Prentice Hall, 2014.

- LARENTIS, F.; SLONGO, L. A.; MILAN, G. S. A relação entre o Gerenciamento por Categorias no varejo de autosserviço e a prática do Marketing de Relacionamento. **REAd**. Edição 51. Vol. 12. Nº 3 mai-jun. 2006.
- LEWIS, J. D., WEIGERT, A. J. Social Atomism, Holism, And Trust. **The Sociological Quarterly**. V. 26, N. 4, p. 455-471. 1985.
- LINDBLOM, A.; OLKKONEN, R. Category management tactics: an analysis of manufacturers control. **International Journal of Retail & Distribution Management**, 34, p.482-496, 2006.
- LOUREIRO, S. M. C.; MIRANDA, F. J.; BREAZEALE, M. Who needs delight? The greater impact of value, trust and satisfaction in utilitarian, frequent-use retail. **Journal of Service Management**. Vol.25, N. 1, p.101-12, 2014
- LOWRY, P. B.; GASKIN, J. Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: when to choose it and how to use it. **IEEE Transactions on Professional Communication**. V. 57, N. 2, Jun, 2014.
- MAATHUIS, O.; RODENBURG, J.; SIKKEL, D. Credibility, emotion or reason? **Corporate Reputation Review**, v. 6, n. 4, p. 333-345, 2004.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARQUES, E. F.; ALCANTARA, R. L. C. O Uso da Ferramenta Gerenciamento por Categoria na Gestão da Cadeia de Suprimentos: Um Estudo Multicaso. **GESTÃO & PRODUÇÃO**, v.11, n.2, p.153-164, mai.-ago. 2004.
- MARQUES, E. V.; DI SERIO, L. C. O ECR no Varejo Brasileiro. **Anais do III SIMPOI**, São Paulo, 2000. Disponível em: http://www.fgvsp.br/academico/professores/Di_Serio/ecr.doc>. Acesso em 12 fev. 2013.
- MAROCO, J. **Análise de Equações Estruturais: fundamentos teóricos, software e aplicações**. 2ª Ed. Pêro Pinheiro, 2014.
- MARTENS, B. J.; DOOLEY, F. J. Food and grocery supply chains: a reappraisal of ECR performance. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. Vol. 40 N. 7, pp.534-549. 2010.
- MARTINS, G. S. **A medida de confiar é confiar sem medida?** Estudo sobre o efeito da *confiança* na criação e na captura de valor na relação comprador-fornecedor. 2013. 151 f. Tese (Doutorado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo - FGV, São Paulo, 2013.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. Ed. Compacta. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**. Vol.1, N. 1, p. 61-89, 1991

- MILAN, G. Effects of the Implementation of Product Category Management in Large Retail Companies. **Anal. of DAAAM & Proceedings**. Jan. p. 1201-1202, 2011.
- MILAN, G. S.; DE TONI, D. A construção de um modelo sobre a retenção de clientes e seus antecedentes em um ambiente de serviços. **REAd**. Edição 72, n. 2, mai/ago, p. 433-467, Porto Alegre, 2012.
- MIQUEL-ROMERO, M. J.; CAPLLIURE-GINER, E. M.; ADAME-SÁNCHEZ, C. Relationship marketing management: Its importance in private label extension. **Journal of Business Research**. V. 67, N. 5, May, p. 667-672. 2014.
- MITTAL, B.; LASSAR, W. M. Why customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. **Journal of Services Marketing**, v. 12, n. 3, p. 177-194, 1998.
- MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESHPANDÈ, R. Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. **Journal of Marketing Research**. N. 29, p. 314-28, Aug. 1992.
- MORGAN, N. A.; KALEKA, A.; GOONER, R. A. Focal supplier opportunism in supermarket retailer category management. **Journal of Operations Management**, 25, p.512-527, 2007.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, V. 58, n.3, p. 20-38, jul. 1994.
- MURRAY, C. C.; TALUKDAR, D.; GOSAVI, A. Joint Optimization of Product Price, Display Orientation and Shelf-space Allocation in Retail Category Management. **Journal of Retailing**. N. 86, V. 2, p. 125-136, 2010.
- NENYICZ-THIEL, M.; ROMANIUK, J. Value-for-money perceptions of supermarket and private labels. **Australasian Marketing Journal**. V. 20, N. 2 p. 71 -177, 2012.
- NONATO, A. C. F. **O Relacionamento entre Fornecedor e Varejo no Gerenciamento por Categorias: um estudo de caso**. 2010. 218 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- NUNES, G., HAIGH, D. **Marca: valor do intangível, medindo e gerenciando seu valor econômico**. São Paulo: Atlas, 2003
- OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. 2nd edition. New York: Irwin/McGraw-Hill, 2010.
- OLIVER, R. L. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63, n. 4, p. 33-44, Oct. 1999.
- OLSON, J. C.; REYNOLDS, T. J. Understanding consumer's cognitive structures: implications for advertising strategy. **Advertising and Consumer Psychology**. Percy and A. Woodside, eds, Lexington, MA: Lexington Books. 1983.

OREL, F. D.; KARA, A. Supermarket self-checkout service quality, customer satisfaction, and loyalty: Empirical evidence from an emerging market. **Journal of Retailing and Consumer Services**. V. 21, N. 2, Mar. p. 118–129, 2014.

PALMATIER, R.W.; JARVIS, C.B.; BECHKOFF, J.R.; KARDES, F.R. The role of customer gratitude in relationship marketing. **Journal of Marketing**. V. 73, N. 5, p. 1–18, 2009.

PALMER, A. The evolution of an idea: an environmental explanation of relationship marketing. **Journal of Relationship Marketing**, 1 (1), 79-94, 2002.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2014.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. The domain and conceptual foundations of relationship marketing. In: J. Sheth, & A. Parvatiyar. **Handbook of relationship marketing**. Thousands OAKS: Sage. 2000.

PEREIRA, G. A. **Eles Amam Viajar: um estudo sobre os turistas Wanderlust, utilizando Grounded Theory e modelo 3M de motivação e personalidade**. 2015. 247 f. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas e de Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, 2015.

PRITCHARD, M. P.; HAVITZ, M. E.; HOWARD, D. R. Analyzing the commitment-loyalty link in service contexts. **Journal of Academy of Marketing Science**, Vol. 27, n. 3, p. 333-48, 1999.

RAMADHAN, A. S.; CHASTELLO, I. The Effect of Experiential Marketing Moderated by Customer Loyalty on Customer Satisfaction at Premium Supermarkets in Jakarta. **Advanced Science Letters**. V. 21, N. 4, April, p. 885-889, 2015.

REICHHELD, F. F.; SASSER Jr., W. E. Zero defections: quality comes to service. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 5, p. 105-111, Sep.-Oct. 1990.

ROBERTSON, T.S. **Consumer Behavior**. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company, 1970.

ROCHA, I. C. T.; QUINTÃO, R. T. Utilização do Processo de Gerenciamento por Categorias no Setor Supermercado: uma comparação entre empresas de diferentes portes. **Amazon, Organizations and Sustainability**. V. 1, n.2, ago./dez. p. 19-31, 2012.

ROSENBERG, M. J., HOVLAND, C. I. **Attitude organization and change: An analysis of consistency**. Yale University Press. 1960.

ROSSI, T. F. L. **O valor percebido nos estabelecimentos de restauração da cidade do Porto**. 2009. 183 f. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia - Universidade do Porto, Cidade do Porto, 2009.

ROSSITER, J. R. The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. **International Journal of Research in Marketing**, p. 19, 4, p. 1–31, 2002.

- ROTTER, J. A new scale for the measurement of interpersonal trust. **Journal of Personality**, United Kingdom, V. 35, N. 4, p. 651-665, Dec. 1967.
- ROUSSEAU, D. M.; SITKIN, S. B.; BURT, R. S.; CAMERER, C. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 393-404, 1998.
- ROWE, W. G.; BARNES, J. G. Relationship marketing and sustained competitive advantage. **Journal of Market Focused Management**, 3 (2), 281-297. 1998.
- RUST, R. T.; ZEITHAML, V. A.; LEMON, K. N. **Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy**. New York: The Free Press, 2000.
- SANTOS, C. P., FERNANDES, D. V. H. A recuperação de serviços como ferramenta de relacionamento: seu impacto na confiança e lealdade dos clientes. **Encontro Anual da ANPAD**. Brasília: MKT-B 2530, ANPAD. 2005.
- SANTOS, A. M. M.; GIMENEZ, L. C. P. **Reestruturação do Comércio Varejista e de Supermercados**. BNDES Setorial 9. Rio de Janeiro: BNDES, mar.1999. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set903.pdf>> Acesso em 5 mar 2013.
- SELNES, F. An Examination of the Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfaction and Loyalty. **European Journal of Marketing**. Vol. 27 N. 9, p.19 – 35, 1993.
- SENGUPTA, A. S.; BALAJI, M. S.; KRISHNAN, B. C. How customers cope with service failure? A study of brand reputation and customer satisfaction. **Journal of Business Research**. V. 65, p. 665-674, 2015.
- SHEPPARD, B. H.; SHERMAN, D. M. The grammars of trust: a model and general implications. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 422-437, 1998.
- SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. **Journal of The Academy of Marketing Science**. Vol.23. n.4, p. 255-71, Fall 1995.
- SINHA, A.; SAHGAL, A.; MATHUR, S. K. Category optimizer: a dynamic-assortment, new-product-introduction, mix-optimization and demand-planning system. **Marketing Science**. V. 32, N. 2, 2013.
- SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 1, p. 15-37, Jan. 2002.
- SKINNER, B. F. **Consumer Behavior and the Behavioral Sciences**. John Wiley & Sons, inc.1966.
- SMITH, A. **A Riqueza das nações**. São Paulo: Global, 1980.
- SOUZA NETO, A. F.; MELLO, S. C. B. Características dos relacionamentos estabelecidos em diferentes contextos de serviços sob a ótica do consumidor. **RAE**. jul./set., n. 3, v. 49, São Paulo, p. 309-322, 2009.

SRIROJANANT, S.; THIRKELLM, P. C. Relationship marketing and its synergy with web-based technologies. **Journal of Market Focused Management** 3(3), p. 23-46, 1998.

STECANELLA, V. 20 maiores supermercadistas venderam 11% mais em 2012. Agência Estado in: **IstoÉ Dinheiro.** 2012. http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/115519_20+MAIORES+SUPERMERCADOS+VENDERAM+11+MAIS+EM+2012 (Acessado em 23/04/13)

TAI, Y. Perceived value for customers in information sharing services. **Industrial Management & Data Systems.** Vol. 111, N. 4 p. 551 – 569, 2011.

TAVARES, M. C. **A força da marca:** como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998.

TERRES, M. S.; SANTOS, C. P.; Desenvolvimento de uma escala para mensuração das confianças cognitiva, afetiva e comportamental e seus impactos na lealdade. **Revista Brasileira de Marketing – REMark.** São Paulo, v. 12, n. 1, p. 122-148, jan./mar. 2013.

Tesco fights to improve its brand's reputation. **Poultry World.** N. 15. Dec. 2013.

TOALDO, A. M. M.; ABEL SOBRINHO, Z.; CAMARGO, S. M. Processo de formulação de layouts em supermercados convencionais no Brasil. **Rege,** 17(4), p.451-469, 2010.

TROCHIM, W. M. **The Research Methods Knowledge Base.** 2nd Edition. Internet www.páginaem.com.br/rochim.human.cornell.edu/kb/index.htm Acesso em fevereiro 2016

UNDERHILL, P. Perfil do consumidor do século XXI. **Boletim ECR Brasil.** Palestra proferida na Associação Paulista de Supermercados em 2007. Disponível em <http://www.ecrbrasil.com.br/noticias1.asp?ID=20> Acesso em 28/01/2016.

VAVRA, T. G.; PRUDEN, D. R. Using aftermarketing to maintain a customer base. **Discount Merchandiser,** v. 35, n. 5, p. 86-88, May 1995.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, V.; DAMACENA, C. Loyalty in the supermarket. **Brazilian Administration Review,** v. 4, n. 3, p. 47-62, 2007.

VIEIRA, V. A.; SLOGO, L. A. Comprometimento e lealdade: dois conceitos ou duas dimensões de um mesmo conceito? Uma resposta a Prado e Santos (2003). **RAC.** V. 12, N. 4, p. 995-1018, Out./Dez. 2008.

XU, C.; PEAK, D.; VICTOR, P. A customer, value, satisfaction and loyalty perspective of mobile application recommendations. **Decisions Support Systems.** Vol 79, N 1, Nov. p. 171-183, 2015.

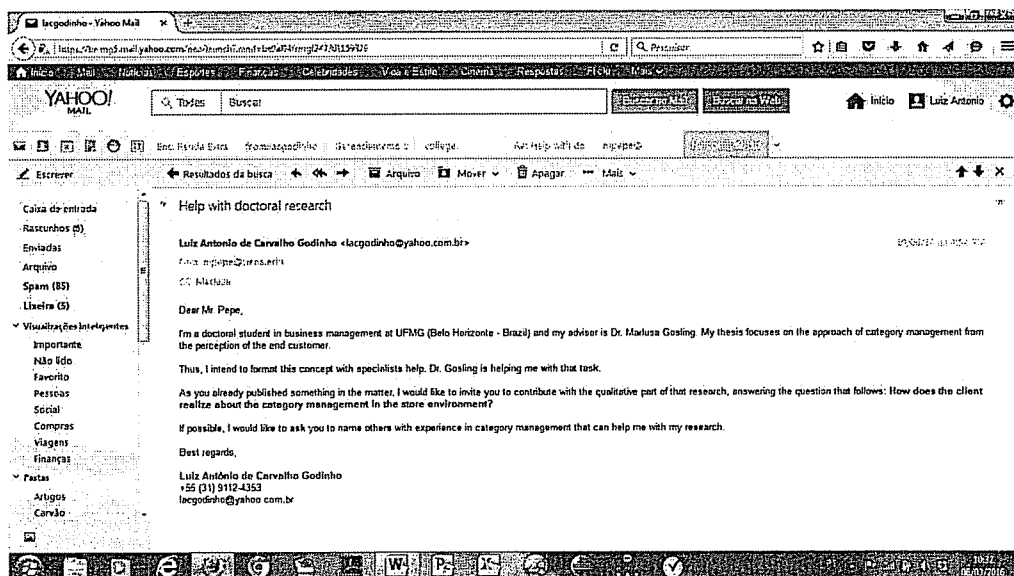
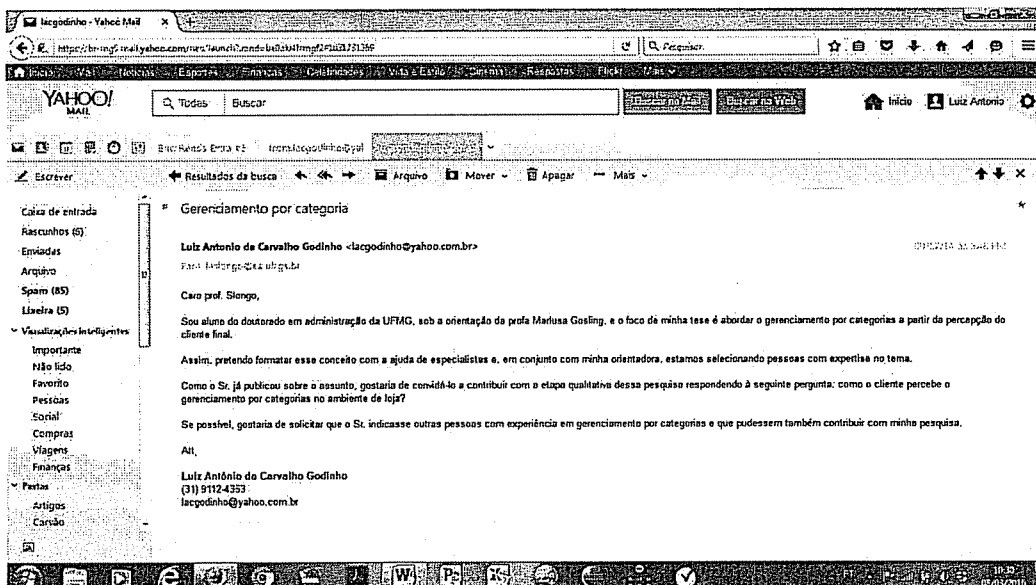
WEBLEY, S. Risk, reputation and trust. **Journal of Communication Management,** v. 8, n. 1, p. 9-12, Aug. 2003.

- WISH, M. Comparisons among multidimensional structures of interpersonal relations. **Multivariate Behavioral Research**, v. 11, n. 3, p. 297-324, 1976.
- WISH, M.; DEUTSCH, M.; KAPLAN, S. Perceived dimensions of interpersonal relations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 33, p. 409-420, 1976.
- WOOD JR., T. Supply Chain Management: um conceito para aumentar a competitividade das empresas latino-americanas. In: BUSINESS ASSOCIATION FOR LATIN AMERICAN STUDIES (BALAS), 17.,1998, South Padre Island. **Anais...** South Padre Island, USA, 1998.
- WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 25(2), Spring, p. 139-153. 1997.
- WU, M.; WENG, Y.; HUANG, I. A study of supply chain partnerships based on the commitment-trust theory. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**. Vol. 24, N. 4, p.690 – 707, 2012.
- WHYATT, G.; KOSCHEK, R. Implementing relationship marketing: supermarkets' perspectives. **Marketing Intelligence & Planning**. Vol. 28 N. 5, p. 582–599. 2010.
- YAP, B. W.; RAMAYAH, T.; SHAHIDAN, W. N. W.; Satisfaction and trust on customer loyalty: a PLS approach, **Business Strategy Series**, Vol. 13 N 4, p.154-167, 2012.
- YOUNG, S.; FEIGIN, B. Using the benefit chain for improved strategy formulation. **Journal of Marketing**. V. 39, Jul, p. 72-74, 1975.
- ZABKAR, V.; BRENCIC, M. M.; DMITROVIC, T. Modeling perceived quality, visitor satisfaction and behavioural intentions at the destination level. **Tourism Management**. Vol 31, N 4, Aug, p. 537-546, 2010.
- ZAND, D. E. Trust and managerial problem solving. **Administrative Science Quarterly**, v. 117, n. 2, p. 229-239, 1972.
- ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model of synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p. 2-22, July 1988.
- ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 2, p. 31-46, Apr. 1996.
- ZEITHAML, V. A, BITNER, M.J. **Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm**. 2nd ed., Irwin/McGraw-Hill: Boston, MA, 2000.
- ZEITHAML, V. A; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ZENOR, M. J. The Profit Benefits of Category Management. **Journal of Marketing Research**, v.XXXI, p. 202-213, may 1994.
- ZIKMUND, W. G.; BABIN, B. J. **Princípios da Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

ZHOU, Y.; OMAR, R. Online community commitment and member loyalty: A PLS-based study to examine Chinese travel and tourism-related online communities. **Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism**, Vol. 4, N 1, p. 43-62, 2015.

WAGNER, G. A. *et al.* Alcohol and drug use among university students: gender differences. **Revista Brasileira de Psiquiatria**. Vol.29, N.2, Jun. p.123-129, 2007.

APÊNDICE A – E-mail enviado aos especialistas



APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com clientes do supermercado

1. Sexo, idade e estado civil.
2. Fale um pouco da sua experiência de compras em um supermercado: O que você sente, pensa e faz durante as compras?
3. O que você leva em conta na hora de escolher entre os supermercados para suas compras?
4. Quais lojas costuma fazer suas compras?
5. Quando você vai em um ou outro supermercado?

A partir daqui, pensar no Supermercado N

6. Quais foram os motivos que o fizeram escolher este supermercado para suas compras?
7. Que tipos de produtos você costuma comprar nesse supermercado?
8. Você demora para encontrar o que procura nesse supermercado?
9. E nas gôndolas, é fácil encontrar o que você procura?
10. O que você faz quando você demora para encontrar o que procura?
11. Como você gasta seu tempo quando está comprando no supermercado?
12. Os produtos desse supermercado estão sempre no mesmo lugar?
13. Você tem o costume de comparar os produtos (marcas, preços)?
14. E é fácil fazer isso nesse supermercado?
15. O que você sente quando falta um produto (no supermercado/gôndola) que você está procurando?
16. Você costuma olhar o prazo de validade dos produtos que você compra?
17. E aqui nesse supermercado, eles costumam estar dentro do prazo de validade?
18. O que é para você uma boa distribuição de produtos dentro de um supermercado?
19. O que é um supermercado bem sinalizado para você?
20. Você prefere muitas ou poucas marcas de um determinado produto para escolher? Por que?
21. Quais aspectos influenciam seu processo de compra dentro do supermercado?
22. De que maneira as promoções influenciam você no seu processo de compra?
23. Você costuma comprar produtos que estão associados ao produto que você está comprando?
24. Os preços estão visíveis nas gôndolas?
25. Qual a importância do preço para a sua escolha dos produtos que você pretende comprar?
26. O que te desanima a comprar nesse supermercado?

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista dos grupos de discussão

Existem pessoas que gostam de fazer compras em supermercado. Outras não. E você? Por que?

Descreva uma experiência ideal de compras em um supermercado.

De que maneira outras pessoas podem influenciar você em suas compras?

O que é reputação para você? Como você enxergaria a reputação de uma marca? Como você enxerga a reputação do Supermercado N Gourmet?

Como você avalia o Supermercado N Gourmet comparando com seus concorrentes?

Quais os benefícios/vantagens você procura ao fazer supermercado? Quais os benefícios/vantagens de se comprar no supermercado Supermercado N Gourmet?

O que te aborrece ao fazer supermercado? E o que te desanima ao comprar no supermercado Supermercado N Gourmet?

O que é uma marca que te dá uma sensação de confiança?

E como um supermercado te passa essa sensação de confiança?

E o que te faria perder essa confiança? E o Supermercado N Gourmet, você confia nele? Por que?

Pense em um momento em que você ficou particularmente satisfeito ou insatisfeito com as compras no Supermercado N Gourmet. Descreva esta situação.

O que te deixa insatisfeito ao efetuar suas compras no Supermercado N Gourmet?

O que é comprometimento para você? Quando você se sente comprometido numa relação? E quando não está comprometido, como se comportaria? E com uma marca, o que seria um consumidor comprometido? Tendo suas respostas em mente, você se sente comprometido com o Supermercado N Gourmet? Por que?

O que seria lealdade para você, em termos de compras? Dentro do que respondeu, você se considera leal a algum supermercado? Por que? O que te faria deixar de ser leal?

E você se considera leal ao Supermercado N Gourmet? O que te faria sair da relação com o Supermercado N Gourmet?

APÊNDICE D – Questionário antes do pré-teste

Logomarca do Supermercado

Prezado Cliente,

Este questionário faz parte de uma pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais que está sendo realizada em parceria com o Supermercado N.

A pesquisa tem como objetivo verificar se o Gerenciamento por Categorias praticado no Supermercado N é percebido pelo cliente e como ele influencia no seu relacionamento com o supermercado.

Agradecemos desde já sua resposta a este questionário. Solicitamos que você responda a TODAS as questões com atenção, reproduzindo suas opiniões com a máxima fidelidade. Ressaltamos que as informações serão mantidas sob sigilo e que sua identidade não será divulgada.

Parte I

Nesta parte da pesquisa gostaríamos de saber sua opinião a respeito dos serviços do Supermercado N e seu relacionamento com o supermercado. Para estas questões você deve escolher uma única resposta variando entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente), marcando um X em cima da sua escolha.

No Supermercado N...

(continua)

Nº	QUESTÕES	1	2	3	4	5
1	...a variedade de marcas disponíveis é suficiente					
2	...os produtos estão bem arrumados nas prateleiras					
3	...é fácil comparar os produtos					
4	...é fácil comparar os preços dos produtos					
5	...é fácil encontrar os produtos que estou acostumado a comprar					
6	...quando não encontro o que estou procurando, levo um produto substituto					
7	...consigo encontrar os produtos de forma rápida nas prateleiras					
8	...encontro bons preços					
9	...encontro tudo que preciso					
10	...gosto da variedade dos produtos e marcas					
11	...é agradável fazer compras					
12	...os produtos estão bem distribuídos					
13	...é fácil caminhar com o carrinho pelos corredores					
14	...os produtos estão sempre no mesmo lugar					
15	...a qualidade geral dos produtos é boa					
16	...é confortável fazer compras					

(continua)

Nº	QUESTÕES	1	2	3	4	5
17	...de forma geral, os produtos sempre estão dentro do prazo de validade					
18	...a frequência das promoções é boa					
19	...gosto das promoções realizadas					
20	...é fácil localizar os preços dos produtos nas prateleiras					
21	...é rápido entrar, fazer minhas compras e sair					
22	...é cômodo fazer compras					
23	...costumo comprar produtos que estão associados ao produto que estou comprando					
24	...a sinalização é clara					
25	...a sinalização me ajuda a encontrar o que estou procurando					
26	...geralmente não perco muito tempo na fila					
27	...os funcionários me ajudam a encontrar os produtos que procuro					
28	...a loja está sempre limpa					
29	<u>O Supermercado N tem reputação de ter bons produtos</u>					
30	...reputação de ter bons preços					
31	...reputação de ter bons funcionários					
32	...melhor reputação que seus concorrentes					
33	O Supermercado N tem uma boa reputação entre seus clientes					
34	<u>Compensa comprar no Supermercado N pelo que eu paguei nos produtos adquiridos</u>					
35	...porque não gasto muito tempo para realizar minhas compras					
36	...porque lá eu encontro os produtos que procuro					
37	...pela facilidade de locomoção na loja					
38	...porque ele está perto de minha casa					
39	De forma geral, compensa comprar no Supermercado N					
40	<u>Em relação ao Supermercado N eu sinto que o supermercado é perfeitamente honesto e verdadeiro comigo</u>					
41	...o supermercado nunca me causou problemas					
42	...o supermercado cumpre o que promete					
43	...sempre resolveu rapidamente problemas que tive					
44	De forma geral, posso confiar completamente no Supermercado N					
45	Fazer compras no Supermercado N foi uma escolha sábia					

Nº	QUESTÕES	(conclusão)				
		1	2	3	4	5
46	Eu estou sempre encantado com os serviços do Supermercado N					
47	Eu acredito que fiz a coisa certa quando decidi comprar no Supermercado N					
48	De maneira geral, estou satisfeito em comprar no Supermercado N					
49	<u>Em relação ao Supermercado N, você sente que</u> ele se empenha para me manter como seu cliente					
50	...é importante como cliente					
51	...se esforça para fazer suas compras de supermercado lá					
52	...ele está comprometido com você (com suas necessidades)					
53	...faz diferença para o Supermercado N					
54	<u>Eu considero o Supermercado N como minha primeira escolha quando preciso ir a um supermercado</u>					
55	...prefiro comprar no Supermercado N que em outros supermercados					
56	...continuari a comprar no Supermercado N, mesmo que outros supermercados ofereçam preços menores,					
57	...continuari a comprar no Supermercado N, se ele aumentasse seus preços					
58	...pretendo continuar a comprar no Supermercado N					
59	...sempre vou ao Supermercado N quando vou a um supermercado					
60	...vou mais ao Supermercado N que em outros supermercados					
61	...gasto mais dinheiro no Supermercado N que em outros supermercados					
62	De forma geral, me considero leal ao Supermercado N					

Parte II

Nesta parte do questionário gostaríamos de saber alguns de seus dados socioeconômicos. Lembre-se que estas respostas serão mantidas em sigilo e não poderão ser usadas para identificar os respondentes. Mais uma vez, agradecemos a sua participação nesta pesquisa.

. Sexo:

- 1.() Masculino
2.() Feminino

. Faixa etária:

- 1.() Até 20 anos
2.() De 21 a 30 anos
3.() De 31 a 40 anos
4.() De 41 a 50 anos
5.() De 51 a 60 anos
6.() Mais de 60 anos

. Renda familiar mensal:

- 1.() Até R\$ 1.000,00
2.() De R\$ 1.001,00 a R\$ 2.500,00
3.() De R\$ 2.501,00 a R\$ 4.000,00
4.() De R\$ 4.001,00 a R\$ 5.500,00
5.() De R\$ 5.501,00 a R\$ 7.000,00
6.() De R\$ 7.001,00 a R\$ 8.500,00
7.() Acima de R\$ 8.501,00

. Estado Civil:

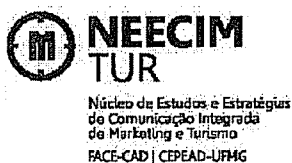
- 1.() Solteiro(a)
2.() Casado(a)
3.() Divorciado(a)/separado(a)
4.() Viúvo(a)

. Frequência de compra:

- 1.() Primeira vez
2.() Até 2 vezes por mês
3.() De 3 a 5 vezes por mês
4.() De 6 a 8 vezes por mês
5.() De 9 a 12 vezes por mês
6.() Acima de 13 vezes por mês

APÊNDICE E – Questionário final aplicado aos clientes do Supermercado N

Pesquisa sobre a Percepção do Cliente em Relação ao Supermercado N



Supermercado N

Este questionário faz parte de uma pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais que está sendo realizada em parceria com o Supermercado N.

A pesquisa tem como objetivo verificar se algumas ações praticadas no Supermercado N são percebidas pelo cliente e como elas influenciam no seu relacionamento com o supermercado.

Agradecemos desde já sua resposta a este questionário. Para nós, é muito importante que você **responda a TODAS as questões com atenção**, reproduzindo suas opiniões com a máxima fidelidade. Ressaltamos que as informações serão mantidas sob sigilo e que sua identidade não será divulgada.

Gostariamos de saber sua opinião a respeito dos serviços do Supermercado N e seu relacionamento com o supermercado. Para estas questões você deve escolher **uma única resposta** variando entre Discordo Totalmente e Concordo Totalmente, marcando um X em cima da sua escolha, que pode ir de 0 (Discordo totalmente) a 10 (Concordo totalmente).

No Supermercado N...	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...a variedade de marcas disponíveis é suficiente											
...os produtos estão bem arrumados nas prateleiras											
...é fácil comparar os produtos											
...é fácil comparar os preços dos produtos											
...é fácil encontrar os produtos que estou acostumado a comprar											
...quando não encontro o que estou procurando, levo um produto substituto											
... consigo encontrar os produtos de forma rápida nas prateleiras											
...encontro bons preços											
... encontro tudo que preciso											
...gosto da variedade dos produtos e marcas											
...é agradável fazer compras											
...os produtos estão bem distribuídos											
...é fácil caminhar com o carrinho pelos corredores											
...os produtos estão sempre no mesmo lugar											
...a qualidade geral dos produtos é boa											
...é confortável fazer compras											
...de forma geral, os produtos sempre estão dentro do prazo de validade											
...a frequência das promoções é boa											
...gosto das promoções realizadas											
...é fácil localizar os preços dos produtos nas prateleiras											
...é rápido entrar, fazer minhas compras e sair											
...é cômodo fazer compras											

No Supermercado N...	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...costumo comprar produtos que estão associados ao produto que estou comprando (ex.: quando compro macarrão, também compro o queijo ralado)											
...a sinalização é clara											
...sinalização me ajuda a encontrar o que estou procurando											
...geralmente não fico muito tempo na fila											
...os funcionários me ajudam a encontrar os produtos que procuro											
...a loja está sempre limpa											

O Supermercado N tem...	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...reputação de ter bons produtos											
...reputação de ter bons preços											
...reputação de ter bons funcionários											
...melhor reputação que seus concorrentes											

Compensa comprar no Supermercado N...	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...pelo que eu pagarei nos produtos adquiridos											
...porque não gasto muito tempo para realizar minhas compras											
...porque lá eu encontro os produtos que procuro											
...pela facilidade de locomoção na loja											
...porque ele está perto de minha casa											

Em relação ao Supermercado N, eu sinto que...	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...o supermercado é perfeitamente honesto e verdadeiro comigo											
...o supermercado nunca me causou problemas											
...o supermercado cumpre o que promete											
...o supermercado sempre resolveu rapidamente problemas que tive											
...fazer compras lá foi uma escolha sábia											
...estou sempre encantado com os seus serviços											
...fiz a coisa certa quando decidi comprar lá											
...gosto de comprar lá											
...fico bem quando compro lá											

Em relação ao Supermercado N, eu sinto que...	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
...o supermercado se empenha para me manter como seu cliente											
...sou importante como cliente											
...me esforço para fazer minhas compras de supermercado lá											
...faço diferença para o supermercado											
...meu relacionamento com o supermercado é algo que eu pretendo manter por muito tempo											
...meu relacionamento com o supermercado merece meu esforço para ser mantido											
...meu relacionamento com o supermercado é algo com que eu realmente me importo											

Eu...	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
54...considero o Supermercado N como minha primeira escolha quando preciso ir a um supermercado											
55...prefiro comprar no Supermercado N que em outros supermercados											
56...continuaria a comprar no Supermercado N, mesmo que outros supermercados ofereçam preços menores											
57...continuaria a comprar no Supermercado N, mesmo se ele aumentasse seus preços											
58...pretendo continuar a comprar no Supermercado N											
59...vou mais ao Supermercado N que em outros supermercados											

O Supermercado N tem uma boa reputação entre seus clientes

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
DISCORDO TOTALMENTE												CONCORDO TOTALMENTE

De forma geral, o quanto compensa comprar no Supermercado N

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
COMPENSA POUCO												COMPENSA MUITO

De forma geral, posso confiar completamente no Supermercado N

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
DISCORDO TOTALMENTE												CONCORDO TOTALMENTE

De forma geral, estou satisfeito em comprar no Supermercado N

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
DISCORDO TOTALMENTE												CONCORDO TOTALMENTE

De forma geral, sinto que o Supermercado N está comprometido comigo

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
DISCORDO TOTALMENTE												CONCORDO TOTALMENTE

De forma geral, estou realmente comprometido com meu relacionamento com o Supermercado N

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
DISCORDO TOTALMENTE												CONCORDO TOTALMENTE

De forma geral, me considero leal ao Supermercado N

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
DISCORDO TOTALMENTE												CONCORDO TOTALMENTE

**AS INFORMAÇÕES A SEGUIR SERÃO TOTALMENTE ANÔNIMAS.
POR FAVOR, NÃO DEIXE SEM RESPOSTAS.**

Sexo:

1. () Masculino
2. () Feminino

Faixa etária:

1. () Até 20 anos
2. () De 21 a 30 anos
3. () De 31 a 40 anos
4. () De 41 a 50 anos
5. () De 51 a 60 anos
6. () Mais de 60 anos

Renda familiar:

1. () Até R\$ 1.000,00
2. () De R\$ 1.001,00 a R\$ 2.500,00
3. () De R\$ 2.501,00 a R\$ 4.000,00
4. () De R\$ 4.001,00 a R\$ 5.500,00
5. () De R\$ 5.501,00 a R\$ 7.000,00
6. () De R\$ 7.001,00 a R\$ 8.500,00
7. () Acima de R\$ 8.501,00

Estado Civil:

1. () Solteiro(a)
2. () Casado(a)
3. () Divorciado(a)
4. () Viúvo(a)

Frequência de compra:

1. () Primeira vez
2. () Até 2 vezes por mês
3. () De 3 a 5 vezes por mês
4. () De 6 a 8 vezes por mês
5. () De 9 a 12 vezes por mês
6. () Acima de 13 vezes por mês

**DEIXE SEU CONTATO E CONCORRA A VALES-COMPRAS NO VALOR DE 100,00 REAIS NO
SUPERMERCADO N. ESSA É UMA FORMA DE AGRADECÊ-LO PELA PARTICIPAÇÃO EM NOSSA
PESQUISA!**

Contato (e-mail ou telefone): _____

APÊNDICE F – Escalas originais

1. Reputação de marca (Ganesan, 1994):

This retailer has a reputation for having good products.

This retailer has a reputation for having good prices.

This retailer has a reputation for having good employees.

Most consumers would like to deal with this retailer.

2. Valor percebido (Sirdeshmukh, Singh e Sabol, 2002):

For the prices you pay for XXX items at this store, would you say shopping at this store is a ["very poor deal/"very good deal," ten-point scale]?

For the time you spent in order to shop at this store, would you say shopping at this store is ["highly unreasonable"/"highly reasonable," ten-point scale]?

For the effort involved in shopping at this store, would you say shopping at this store is ["not at all worthwhile"/"very worthwhile," ten-point scale]?

How you would rate your overall shopping experience at this store? ["extremely poor value"/"extremely good value," ten-point scale].

3. Confiança (Escala completa de Morgan e Hunt, 1994):

In our relationship, my major supplier cannot be trusted at times.

In our relationship, my major supplier is perfectly honest and truthful.

In our relationship, my major supplier can be trusted completely

In our relationship, my major supplier can be counted on to do what is right.

In our relationship, my major supplier is always faithful.

In our relationship, my major supplier is someone that I have great confidence in.

In our relationship, my major supplier has high integrity.

4. Satisfação (Hennig-Thurau et al, 2002)

My choice to use this company was a wise one.

I am always delighted with this firm's service.

I think I did the right thing when I decided to use this firm.

I like to buy in this firm

Overall, I am satisfied with this organization.

5. Comprometimento (Escala completa de Morgan e Hunt, 1994)

My relationship to this specific service provider is something that I am very committed to.

My relationship to this specific service provider is very important to me.

My relationship to this specific service provider is something my firm intends (I intend) to maintain indefinitely

The relationship that my firm has with my major supplier is very much like being family.

My relationship to this specific service provider is something I really care about.

My relationship to this specific service provider deserves my maximum effort to maintain.

6. Lealdade (Suhartanto et al, 2011)

ATTITUDINAL LOYALTY

No other hotels perform services better than XYZ Hotel.

I consider XUZ Hotel as my first choice when I need lodging services.

XYZ Hotel has more benefits than the other hotels in its category

I like XYZ Hotel more than other hotels.

I feel better when I stay at XYZ Hotel.

I like staying at XYZ Hotel very much.

CONATIVE LOYALTY

Even if other hotels were offering a lower rate, I would stay at XYZ Hotel

If XYZ Hotel were to raise the rate, I would still continue to stay in the hotel

I intend to continue staying at XYZ Hotel in the future

BEHAVIORAL LOYALTY

When I visit ABC city, I always stay in XYZ Hotel

Compared with other hotels, have stayed more often at the XYZ Hotel than the others.

Compared with other hotels, I have spent more money at XYZ Hotel.