

IDENTIFICAÇÃO DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS  
CONSUMIDORES DE UMA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA DE  
SANTA CRUZ DO SUL E FORMULAÇÃO DE  
ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

*Luciane Vandréia Dahmer<sup>1</sup>*  
*Juiz Luiz Mattuella<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM.

<sup>2</sup> Professor do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC e da ESPM de Porto Alegre e Phd. pela Ohio State University em Economia.

## RESUMO

Para qualquer organização, o cliente cada vez mais passa a ser fundamental, principalmente numa economia globalizada e competitiva. E é por esta razão que hoje, o foco do *marketing* concentra-se nos consumidores, em como encantá-los, como satisfazê-los e como mantê-los. É neste contexto que se pretende apresentar os resultados principais de pesquisa feita com uma empresa da indústria alimentícia do Rio Grande do Sul. Pesquisou-se 400 consumidores para avaliar o grau de satisfação dos mesmos com os produtos da empresa. Observou-se que o grau de satisfação era bastante elevado, pois a grande maioria dos consumidores alegou estarem satisfeitos acima de 80%. Porém, encontrou-se, também, um número expressivo de consumidores que não atingiam tal grau de satisfação. Com base nestes resultados, a empresa pode desenvolver estratégias diferenciadas para atender a estas especificidades.

Palavras-chave: satisfação, consumidor, estratégia.

## ABSTRACT

For any organization, the customer is thought of more and more fundamental, mainly in a global and competitive economy. And therefore today, the focus of the marketing concentrates on the consumers, how to delight them, how to satisfy them and how to keep them. It is in this context that it is intended to present the main results of the research done with a company of food industry of the State of Rio Grande do Sul. 400 consumers were researched to evaluate their degree of satisfaction with the products of the company. It was observed that the degree of satisfaction was quite high, because the consumers' great majority stated being satisfied above 80%. However, also, an expressive number of consumers didn't reach such degree of satisfaction. Based on these results, the company can develop differentiated strategies to assist these specifications.

Keywords: satisfaction, consumer, strategies.

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização, a rapidez na difusão de informações e as interconectividades criaram um ambiente propício para o aguçamento da sabedoria do consumidor. E, neste constante processo de mutações ambientais, criam-se novos cenários competitivos para as organizações exigindo das mesmas respostas rápidas às mudanças que ocorrem. Estas turbulências ambientais estão revolucionando o modo de gerenciamento das organizações, principalmente no que se refere às relações com os clientes. Cada vez mais concentram-se esforços para transferir valor aos clientes, através de produtos que correspondam as suas necessidades e desejos.

Para atingir tal objetivo, é necessário que a organização desenvolva um pacto que, segundo Nickels e Wood (1999), significa que todas as pessoas da empresa têm que compreender que sua existência depende do cliente. Se este não for satisfeito, não será mais cliente amanhã e, se isso acontecer, não se terá mais uma empresa.

Para Mirshawka (1993), pode-se definir a satisfação do cliente como um estado no qual as necessidades do mesmo, os desejos e as expectativas são atendidos ou excedidos, resultando na sua volta para comprar ou usar os serviços oferecidos e na manutenção da sua lealdade.

Cobra (2000), salienta ser a satisfação o resultado da soma da realização de necessidades com a realização de desejos explícitos e a realização de desejos ocultos.

Já Kotler (1994), define a satisfação como o nível de sentimento de uma pessoa, resultante do confronto entre o cumprimento (ou efeito) de um produto frente às suas aspirações.

Portanto, acredita-se que a melhor maneira de se saber se as expectativas do cliente estão sendo atendidas é ouvindo-o, observando o que ele valoriza, estando atento aos detalhes que fazem a diferença e analisando os pontos onde pode-se melhorar e surpreendê-lo positivamente, antes que o concorrente o faça. Ou seja, a completa satisfação dos consumidores exige que os profissionais que tomam as decisões, primeiramente compreendam as necessidades e desejos dos mesmos, para vender um produto ou serviço que realmente os satisfaçam.

Dessa forma, a pesquisa de satisfação é uma função de suporte à tomada de decisão. Está voltada para a análise de clientes,

bem como de suas necessidades e nível de satisfação. Os resultados desse esforço ajudam as empresas a se tornarem mais orientadas para os clientes e a determinar que pessoas ou instituições devem ser buscadas; conhecer o que os clientes precisam, querem e esperam, além de descobrir se os clientes estão satisfeitos com o que a empresa e seus concorrentes estão oferecendo.

Tendo conhecido este grau de satisfação, cabe à organização saber quais ações deve tomar e isto é feito mediante a elaboração de um plano estratégico. Este deve ser amplo, de forma que possa ser usado para guiar as decisões e ações de todas as pessoas dentro da empresa com o objetivo de ir ao encontro das aspirações e desejos dos consumidores.

Dada a importância deste tema, fez com que surgisse o interesse, por parte dos gestores da empresa em exame, em aprofundar o conhecimento sobre o nível de satisfação de seus clientes. Assim, delineou-se uma pesquisa de forma a levantar informações que pudessem fornecer o grau de satisfação dos consumidores dos produtos da empresa e, com isto, poder-se elaborar um plano de alternativas estratégicas que deve ser implementado, visando, por fim, a vantagem competitiva no mercado.

## 2 JUSTIFICATIVA

Tendo-se ciência de que a busca da melhoria contínua para os produtos e serviços representa um elemento essencial para manter-se num mercado cada vez mais concorrido, desenvolveu-se este trabalho buscando medir o grau de satisfação dos clientes finais de uma indústria alimentícia.

A relevância do tema reside, pois, no fato de que para sobreviver num mercado cada vez mais competitivo é necessário, hoje, estar sempre atualizado quanto aos fatores que determinem o grau de satisfação dos clientes. Para tanto, torna-se essencial desenvolver processos de acompanhamento e avaliação sistemática traduzidos em indicadores quantitativos, indo assim de encontro à idéia de que sempre é bom ter-se uma parceria com o cliente.

A constante avaliação de tais fatores tende a diminuir a perda de clientes finais potenciais e, com isto, obter-se vantagens mais completas em relação aos concorrentes. Além disso, o

conhecimento do grau de satisfação dos clientes permite que se busque uma estratégia de melhoria contínua modificando gradativamente a estratégia organizacional, visando o atendimento de seus desejos e aspirações.

Pelo exposto, pode-se ver que as estratégias voltadas para o cliente são essenciais para que a organização obtenha as vantagens concorrenciais no mercado. Os clientes precisam ser os principais propulsores da estratégia operacional de uma empresa, pois é necessário cada vez mais voltar-se para eles para obter as vantagens concorrenciais desejadas. Todavia, para realizar tal tarefa a empresa deve, primeiramente, ter pleno conhecimento das necessidades dos seus clientes, pois eles são seu maior patrimônio e a garantia do sucesso do negócio. Em função disto, a mensuração da satisfação do cliente é a base para a elaboração das estratégias competitivas da organização.

Desse modo, o objetivo central deste trabalho visa determinar o grau de satisfação dos consumidores de uma indústria alimentícia da região sul do Brasil e oferecer-lhe subsídios ponderáveis para a formulação de alternativas estratégicas.

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Modelo Conceitual

#### 3.1.1 Importância da satisfação

A importância da satisfação do cliente no seu comportamento em relação a futuras compras de produtos de determinada empresa passou a ser o foco principal de alguns especialistas da área de *marketing*.

Conforme Evrard (1995), pode-se situar o nascimento da pesquisa sobre a satisfação dos consumidores no meio dos anos 70 como consequência dos trabalhos de Ralph Day e de Keith Hunt. Em suas pesquisas, os autores observaram que as empresas estavam mais preocupadas com o comportamento do comprador do que com aquilo que se passava após a compra.

Já no decorrer dos anos 80 as empresas tomaram consciência da importância da satisfação dos consumidores como variável-chave dos comportamentos posteriores (recompra, propaganda boca-a-boca favorável). Com isso, a influência da satisfação no futuro

comportamento do consumidor, como mudança de atitudes com relação ao produto e mudanças de intenções de compra do produto, tem sido a preocupação principal desta área de estudo. Neste particular, procura-se identificar os fatores que determinam a satisfação ou insatisfação do consumidor com uma determinada compra.

A resposta para estes aspectos parece estar alicerçada na relação entre as *expectativas do consumidor* e a *performance percebida*. Se o produto não atender as expectativas, o consumidor demonstrará seu desapontamento. Entretanto, se ele satisfizer as expectativas, o consumidor estará satisfeito; mas, se exceder às expectativas, o consumidor se sentirá extremamente feliz (KOTLER e ARMSTRONG, 1993).

Assim, o pleno atendimento das expectativas do consumidor em relação ao produto poderá ser um fator extremamente importante para assegurar a sua repetição de compra e, desta forma, acentuar a reputação da empresa. Segundo Dutka (1994), citado por Chavez (1999), além da motivação de recompra, a satisfação plena do consumidor ainda pode trazer os seguintes benefícios para as organizações: redução de custos transacionais; ganho de reputação através da comunicação boca-a-boca positiva; redução de custos mercadológicos para a empresa; lealdade do consumidor; maior lucratividade e maior rentabilidade a longo prazo.

A necessidade de manter clientes satisfeitos justifica-se, pois, pelo fato de que os custos de atrair novos consumidores são maiores do que aqueles de manter consumidores antigos (KOTLER, 1994). Além disso, um consumidor satisfeito transmite sua experiência positiva para, em média, três pessoas, enquanto que um consumidor insatisfeito alerta, em média, cerca de 11 pessoas sobre seu problema. Isto é derivado diretamente do comportamento cotidiano das pessoas, pois é comum que elas comentem as experiências ruins para mais do que o dobro daquelas que falam das boas. Então, clientes insatisfeitos podem causar danos imensuráveis a um negócio, e podem prejudicar rapidamente a atitude dos consumidores para com a empresa e seus produtos (KOTLER e ARMSTRONG, 1993).

Dessa forma, uma empresa deve avaliar regularmente o grau de satisfação de seus clientes para evitar que, em caso de insatisfação, isto possa afetar seriamente seus negócios. Não se pode simplesmente

esperar que os consumidores insatisfeitos apresentem reclamações, pois a maioria das pessoas perdeu a ilusão de que esse tipo de queixa resolva seu problema. Isto pode fazer com que os clientes achem que é mais fácil trocar de fornecedor do que reclamar.

A medição da satisfação do consumidor, então, torna-se a principal maneira viável para que as empresas tenham uma visão bastante exata de qual é a percepção dos consumidores em relação à qualidade oferecida, tanto no que tange aos produtos que oferecem como pelos próprios serviços (CHAVEZ, 1999).

Porém, Griffin (1998) diz que os altos níveis de satisfação não se traduzem necessariamente em compras regulares e aumento nas vendas. Que os clientes, no momento em que são pesquisados quanto à satisfação, freqüentemente ignoram suas futuras ações. Para ele, uma série de fatores pode elevar os níveis de satisfação autorrelatos, como: formulação das perguntas – perguntas elaboradas em termos positivos (qual o seu grau de satisfação) recebem respostas mais favoráveis; momento da pesquisa – as pesquisas que são realizadas imediatamente após a compra tendem a obter respostas mais favoráveis que as pesquisas realizadas mais tarde; humor dos pesquisados – o humor dos pesquisados no momento da pesquisa pode vir a afetar as respostas.

Se a satisfação dos clientes é pouco confiável, pergunta-se qual então deveria ser a medida vinculada às compras regulares?

Para Griffin (1998, p. 14-15), deveria ser a fidelidade dos clientes. Diz o autor que “o cliente fiel tem uma tendência específica em relação àquilo que compra e de quem compra”. Que suas compras não ocorrem aleatoriamente. Este termo fidelidade denota uma condição relativamente duradoura, exigindo que a ação de compra ocorra no mínimo duas vezes.

Talvez esta seja uma das alternativas estratégicas que deveriam ser seguidas pelos empresários: fidelizar seus clientes. Para isso, duas condições são importantes: a manutenção do cliente e a sua participação, pois “a manutenção do cliente descreve a duração do relacionamento com o cliente” (GRIFFIN, 1998, p. 15).

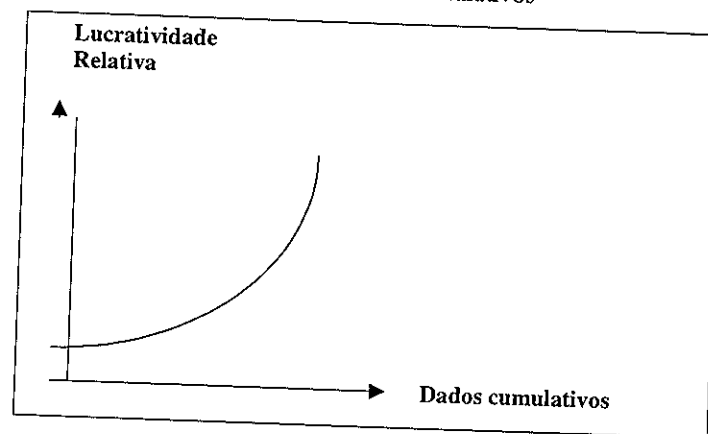
Com isso, observa-se que fortalecer vínculos e relações com os clientes é fundamental, pois eles gostam de ser ouvidos, de saber que aquilo que dizem e querem é considerado. Gostam de ver suas solicitações atendidas. Se a empresa fizer isso, eles se sentirão respeitados e, possivelmente, retribuirão dando a preferência pelos seus produtos e serviços, podendo até se tornar difusores e defensores

dos mesmos. Logo, a empresa tem que voltar sua atenção para o mercado e responder cada vez mais rapidamente aquilo que é demandado, se quiser continuar sobrevivendo.

As necessidades dos clientes estão sempre mudando. Não existe uma lista final de exigências. Algumas dessas mudanças são respostas às forças poderosas que fazem com que o ambiente de mercado esteja sempre em mutação com novas tecnologias, acirramento da concorrência e perturbações sociais. Essas forças inconstantes podem alterar a prioridade atribuída às necessidades existentes ou criar novas.

Para tanto, conforme Gordon (1998), a posição competitiva de uma empresa e sua lucratividade estão provavelmente relacionadas diretamente com o volume cumulativo de dados que ela mantém sobre seus clientes, em relação aos seus concorrentes.

Quadro 1 - Curva de dados cumulativos



Fonte: GORDON, 1998, p. 78.

Esta visão, atualmente sob pesquisa, sugere que quanto mais dados a empresa reunir, armazenar e tornar acessível em relação aos seus consumidores, mais lucrativo tenderá a ser o seu negócio em relação aos dos seus concorrentes. Com isso, a quantidade de dados rastreados em relação ao comportamento, interação e perspectiva dos consumidores poderá vir a revelar as verdades, além de oferecer oportunidades para um acesso e administração mais oportunos do consumidor final.

A empresa tem que se convencer de que precisa melhorar seu relacionamento com o cliente continuamente. Não é uma questão de atingir uma série de metas, mas sim uma questão de se envolver em um processo de melhoria sem fim.

### 3.1.2 Consumidores (clientes finais)

A definição da palavra cliente oferece importantes descobertas sobre a necessidade de as empresas desenvolverem e cultivarem clientes, em vez de simplesmente atrair compradores. Assim, entende-se como cliente sendo a pessoa que se acostuma a comprar de sua empresa. Esse costume pode se estabelecer por meio da compra e da interação frequentes durante um período de tempo. Se não existir um registro sólido de contatos e de compras regulares, essa pessoa não será um cliente de sua empresa; será apenas um comprador. O verdadeiro cliente é desenvolvido ao longo do tempo (GRIFFIN, 1998).

Para melhor tipificar o consumidor, as empresas devem identificar o usuário final do produto em apreço, em vez do comprador, desde que haja alguma forma de distinção entre eles. Por exemplo, deve-se evitar tratar os intermediários como um tipo de consumidor, a menos que eles realmente usem o produto em seu próprio negócio (McCARTHY e PERREAULT, 1997).

Optou-se por definir consumidores finais como sendo as pessoas que compram produtos para seu próprio uso e que a empresa deve estar sempre voltada para eles. Seu foco é o cliente bem satisfeito, sendo que para isso é necessário que se crie estratégias que vão ao encontro de suas aspirações e desejos.

### 3.3.3 Estratégias

Considerando-se qualquer ambiente, formular e implementar uma estratégia é direcionar as futuras ações táticas ao combate das forças inimigas (HENDERSON, 1998).

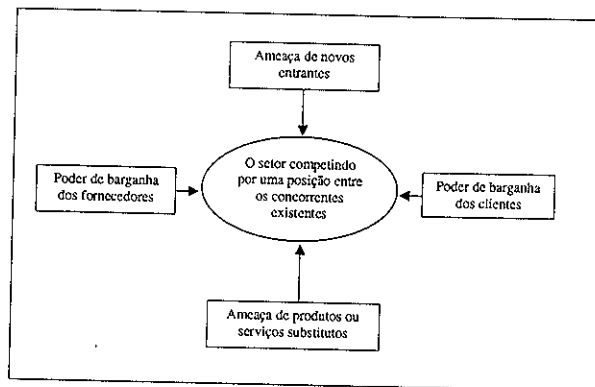
Mas, afinal o que é uma estratégia e para que serve? Embora o significado seja amplo, e exista uma vasta bibliografia a respeito, citam-se conceitos específicos de alguns autores. De acordo com Oliveira (1997) estratégia é a situação em que existe uma interligação efetiva identificada e analisada entre os fatores externos e internos da organização, visando otimizar o processo de usufruir as oportunidades ou de evitar as ameaças ambientais perante os pontos fortes e fracos da empresa.

Dessa forma, o desenvolvimento de uma estratégia é, em essência, o desenvolvimento de um plano amplo de ações que identifique o modo como uma empresa irá competir. Ela expressa como uma organização utiliza seus pontos fortes e fracos existentes e potenciais para atingir seus objetivos, levando em conta as oportunidades e ameaças do meio ambiente. Seria o caminho, a maneira ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas.

Montgomery e Porter (1998), definem a estratégia como sendo a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer organização, esta busca é um processo interativo que começa com o reconhecimento de quem é e do que tem nesse momento, pois deve-se ter sempre como referencial que os competidores mais perigosos são os que mais se parecem com ela mesma.

Nesta mesma linha de pensamento Porter (1991), enfatiza que a estratégia deve focar o concorrente. Diz ainda que a chave para o desenvolvimento de uma estratégia deve ser a de pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força. Ao citar as cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – o autor deixa claro que estas refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada apenas aos participantes estabelecidos, mas sim, que sempre existe a possibilidade de novos entrantes.

Quadro 2 - Forças que governam a competição em um setor industrial



Fonte: PORTER, 1993, p.12.

Qualquer que seja seu esforço coletivo, o objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela possa melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor.

Assim, para enfrentar essas forças, ele apresenta as estratégias competitivas como ações ofensivas ou defensivas buscando criar uma posição defensável. Estas estratégias, no contexto de uma indústria, se resumem a liderança no custo total; diferenciação e enfoque.

No que tange a liderança de custo, o autor a caracteriza como sendo a perseguição vigorosa de reduções de custo colocando a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria.

Uma estratégia de liderança de custo pode, às vezes, revolucionar uma indústria em que as bases históricas da concorrência tenham sido diferentes e os concorrentes estejam mal-preparados, quer economicamente quer quanto à percepção, para dar os passos necessários para a minimização do custo (PORTER, 1991).

Já em relação à diferenciação, a estratégia genérica seria diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a organização, assumindo formas como imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, rede de fornecedores, entre outros. A diferenciação proporcionaria isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também a sensibilidade ao preço.

Por último, a estratégia de enfoque tem por escopo focalizar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico, sendo que ela assume a premissa de ser capaz de atender seu alvo mais eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

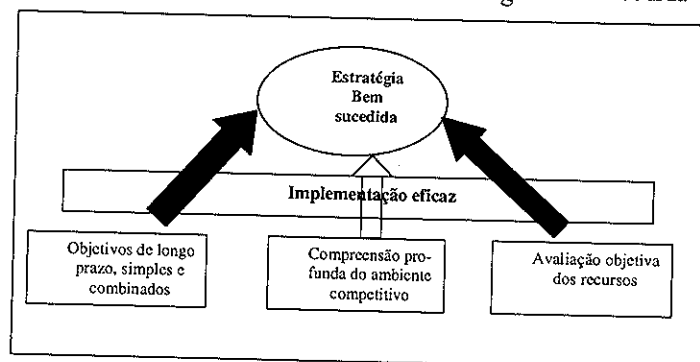
Ao contrário de Porter, Drucker, citado por Wallace (1994, p. 12), acredita que a estratégia deva ser voltada ao cliente. Define as estratégias como os “planos de vô que guiam os negócios da empresa”. Indo de encontro a esta idéia, Lopes Filho (2000), observa que a ênfase da estratégia deve ser voltada para o cliente/consumidor. Ele deixa claro que existe a necessidade de se retomar a noção, muitas vezes esquecida, de que a empresa deve ser voltada ao cliente.

O autor reúne três estratégias, as quais a empresa procurará adotar com base na característica do produto que visa a oferecer ao cliente/consumidor: liderança do melhor produto (inigualável no mercado, conhecendo e dominando sua essência competitiva ou o *core competence*); excelência operacional (oferecendo um bom e excelente produto, ao mais baixo preço de mercado com um bom serviço padronizado) e intimidade com o cliente (conhecendo um a um, relacionamento contínuo, surpreendendo pelo atendimento, informações e bons conselhos dos produtos e aplicações).

Portanto, para a empresa tornar-se competitiva ela deve assumir a estratégia de entregar continuamente valor superior aos seus clientes/consumidores, seja no que tange à produção, em serviços internos ou em outras ações dentro da organização, transferindo e sendo por eles reconhecido, como benefícios superiores na hora da compra e no julgamento pelo preço que está pagando.

Deve-se verificar se a estratégia da empresa está voltada para o cliente, se ainda está conseguindo prosperar com os fatores vigentes e se suas ações podem continuar em vigor, caso contrário, torna-se difícil adquirir uma vantagem competitiva frente ao mercado.

Quadro 3 - Elementos de uma estratégia bem-sucedida



Fonte: CRAIG e GRANT, 1999.

#### 3.1.4 Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva origina-se da maneira pela qual as empresas se organizam e realizam as atividades em separado. As

organizações criam vantagens competitivas percebendo (ou descobrindo) maneiras novas e melhores de competir e levando-as ao mercado, o que em última análise constitui ato de inovação. Estas podem se tornar evidentes em modificações de produtos, mudanças de processos ou novas formas de distribuição (PORTER, 1989).

Poucas vantagens competitivas são duradouras. Descobrir uma vantagem competitiva é como receber uma informação privilegiada sobre o mercado de ações: a primeira pessoa a agir com base nesta informação sai ganhando mais dinheiro do que o seguinte (MINTZBERG e QUINN, 2001).

Percebe-se que a essência da estratégia reside em criar as vantagens competitivas mais rapidamente do que os concorrentes possam imitá-las. Desta forma, quanto maior o número de vantagens que a empresa dispõe, menor é o risco que ela enfrenta nas batalhas competitivas. Mas, a questão que se segue seria de onde a empresa consegue formar este portfólio de vantagens?

Segundo Tiffany e Peterson (1998), normalmente do valor específico e especial que a empresa oferece aos seus clientes e do valor que os clientes atribuem aos seus produtos ou serviços. Para estes autores, a estratégia que melhor poderá colocar sua empresa diante de uma vantagem competitiva diz respeito aos seus clientes. Contudo, para isso, é necessário que toda a organização esteja engajada neste processo, desde o mais simples dos funcionários até a diretoria, estando sempre em constante busca de aperfeiçoamento e de adaptação.

Face ao exposto, objetiva-se no presente trabalho, levantar alguns indicativos da satisfação dos clientes com os produtos produzidos pela empresa e sugerir algumas alternativas de estratégias de *marketing*.

### 3.2 Modelo Operacional

#### 3.2.1 Considerações iniciais

A avaliação do grau de satisfação dos clientes da empresa será feita através da análise de informações coletadas junto a uma amostra de consumidores dos produtos da mesma.

Os dados levantados através das entrevistas com os grupos de consumidores serão processados e apresentados em formas de percentuais das respostas dadas a cada quesito avaliado. Deve-se

salientar que apenas algumas das dimensões levantadas na pesquisa serão abordadas na análise, dando-se ênfase àquelas referentes ao perfil e a satisfação dos clientes da empresa.

### 3.2.2 População

A população do estudo é composta pelos clientes finais da empresa de produtos alimentícios, objeto do estudo, residentes nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

A dimensão desta população, em princípio, é desconhecida, pois a todo o momento novos clientes passam a utilizar os produtos da empresa, bem como outros que se afastam.

### 3.2.3 Amostra

Sendo a amostra qualquer parte de uma população (Mattar, 1996), no presente caso, devido à escassez de recursos financeiros, ela será do tipo não probabilística por julgamento (intencional), onde a seleção dos elementos que a compõem dependem da escolha do pesquisador.

Para determinar o número de clientes finais a serem pesquisados, sendo estes infinitos, fez-se uso de recurso estatístico, em que a amostra é estimada a partir de proporções de ocorrência na população. Segundo Mattar (1996, p. 322) este tipo de cálculo amostral é determinado por:

$$n = 4PQ/(e)^2, \text{ onde}$$

n = número de elementos da amostra a ser pesquisada;

P = proporção de ocorrência da variável em estudo na população, no caso clientes;

Q = proporção de não ocorrência, no caso não clientes;

e = erro máximo admitido.

Como não se conhece os valores de P e Q, adotou-se o critério de escolher um valor tal para cada uma destas variáveis, cujo resultado do produto entre elas fosse máximo. Isto ocorre quando é atribuído o valor de 0,5 respectivamente para P e Q. Então, o tamanho da amostra é determinado para um índice de confiabilidade de 95,5% por:  $n = 4 \times 0,5 \times 0,5 / (0,05)^2 = 400$  consumidores dos produtos da empresa base.

Pelo cálculo feito acima, o número de clientes finais a serem

entrevistados foi de 400, no mínimo. Além disso, foram levantados dados de não clientes finais da empresa tendo por objetivo saber os principais motivos do por quê de não consumirem esses produtos. O número desses não consumidores foi de 82. Para a definição deste número de entrevistas não se seguiu nenhum critério estatístico.

### 3.2.4 Procedimentos de coleta de dados

A pesquisa de mercado teve início com uma pesquisa exploratória objetivando obter um maior conhecimento do assunto em questão. Para Mattar (1996, p. 80), "a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva".

Tendo-se por base esta pesquisa exploratória elaborou-se um primeiro modelo de questionário que foi testado a campo até se chegar àquele definitivo que foi utilizado na pesquisa. Este questionário foi empregado para levantar as informações dos clientes através de entrevista direta com os mesmos.

Esta coleta dos dados ocorreu nos meses de abril e maio do corrente ano, sendo que as pessoas foram entrevistadas nos pontos de venda, pelos promotores de venda da empresa, residentes nos locais onde se desenvolveu a pesquisa. Deve-se salientar que estes promotores tiveram, antes de irem a campo, uma explanação completa de como deveriam proceder as entrevistas. As respostas do pesquisado, além de algumas outras observações que viessem a enriquecer a pesquisa, foram anotadas pelos entrevistadores. No total, pesquisou-se 400 consumidores.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Analisando-se os dados coletados, pode-se observar que o perfil do consumidor final tende a ser conforme o que é apresentado nas tabelas a seguir. No estabelecimento deste perfil considerou-se variáveis como sexo, idade, renda e o tomador da decisão de compra. Os resultados obtidos podem ser visualizados nos quadros que se seguem.

Observando-se as informações contidas no Quadro 4 a seguir, pode-se notar que a grande maioria dos consumidores dos produtos da empresa são do sexo feminino. Facc a isto, é de vital



importância que uma alternativa estratégica a ser implementada pela empresa deva contemplar o lado feminino para incrementar a aceitação dos produtos da empresa.

Quadro 4 - Sexo dos consumidores dos produtos da empresa pesquisada

Sexo	Estados					
	MG	SP	RJ	PR	SC	RS
	%	%	%	%	%	%
masculino	25,00	43,94	47,73	41,07	37,09	33,80
feminino	75,00	56,06	52,27	58,93	62,91	66,20
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Coleta de dados

O Quadro 5, por sua vez, mostra idade, por faixa etária dos consumidores dos produtos. Pode-se observar que em todos os estados pesquisados a maioria dos consumidores situa-se nas faixas etárias entre 16 e 30 anos, a não ser Paraná e Santa Catarina que situam-se nas faixas entre 31 e 45 anos. Além disso, também verifica-se que uma parcela significativa de jovens compram os produtos produzidos pela empresa pesquisada.

Estas evidências empíricas podem ser exploradas pela empresa no sentido de que as estratégias de *marketing* desenvolvidas sejam dirigidas para este tipo de consumidor.

Quadro 5 - Idade dos consumidores

Idade	Estados					
	MG	SP	RJ	PR	SC	RS
	%	%	%	%	%	%
até 15 anos	0,00	0,00	0,00	3,57	4,84	1,41
16 a 30 anos	37,50	69,69	50,00	39,29	29,03	59,15
31 a 45 anos	30,56	22,73	28,41	44,64	51,61	32,39
46 a 60 anos	20,83	4,55	19,32	12,50	9,68	5,64
acima de 60	11,11	3,03	2,27	0,00	4,84	1,41
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Coleta de dados

O Quadro 6 mostra a renda dos consumidores pesquisados em faixas de salários mínimos. Nota-se que a maioria dos consumidores dos produtos da empresa tem uma renda de até 03

salários mínimos, ou seja: é o público de renda média baixa. Este resultado apresenta outra alternativa estratégica a ser trabalhada, a qual deva focar este tipo de público de renda. Estratégias com base no custo e promoções do tipo leve 3 pague 2 poderiam dar bons resultados junto a este tipo de cliente. Por outro lado percebe-se que a renda dos consumidores do estado de Santa Catarina é de mais de 7 salários, e do estado do Paraná fica em torno dos 6 a 7 salários mínimos. Neste caso, outra alternativa para estes estados seria desenvolver produtos de melhor qualidade, algo inovador, diferente dos tradicionais já existentes e explorar, com valor agregado, este diferencial de renda do público consumidor.

Quadro 6 - Renda dos consumidores da empresa pesquisada

Faixas de salários mínimos	Estados					
	MG	SP	RJ	PR	SC	RS
	%	%	%	%	%	%
não-resposta	0,00	3,03	6,82	5,36	3,23	4,23
até 03 sal.	62,50	31,82	37,50	10,71	6,46	56,34
de 03 a 04 sal.	8,33	19,70	11,36	5,36	12,90	14,08
de 04 a 05 sal.	8,33	12,12	12,50	17,86	16,13	5,63
de 05 a 06 sal.	4,17	15,15	5,69	14,29	19,35	8,45
de 06 a 07 sal.	4,17	10,61	14,77	26,78	17,74	7,04
mais de 07 sal.	12,50	7,57	11,36	19,64	24,19	4,23
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Coleta de dados

Já o Quadro 7 mostra quem tem o poder de decisão de compra. Observa-se que, exceto o estado do Rio de Janeiro, em todos os demais quem tem influência de decisão na hora da compra de salgadinhos são os filhos, embora o item não-resposta seja significativo. Cabe aqui outra alternativa estratégica que seria focar mais os produtos para o segmento infantil, lançando campanhas em períodos festivos como Dia das Crianças, Natal e Páscoa.

Quadro 7 - Poder de decisão na hora da compra de salgadinhos

Quem decide	Estados					
	MG	SP	RJ	PR	SC	RS
	%	%	%	%	%	%
não-resposta	45,33	37,33	25,00	32,00	38,67	28,00
filhos	21,34	26,67	20,37	32,00	38,67	24,00
netos	0,00	4,00	3,71	0,00	1,33	2,67
esposos (a)	21,33	5,33	8,33	4,00	8,00	17,33
outros	4,00	12,00	11,11	4,00	5,33	9,33
ninguém	8,00	14,67	31,48	28,00	8,00	18,67
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Coleta de dados

Porém, quando o produto é biscoito, o poder decisório não é bem definido. Em certos estados, os pais predominam como decisores, enquanto que em outros os filhos ou nenhum dos dois. Valores sociais peculiares das famílias de cada estado parecem orientar, então, as decisões de compra. Neste caso, traçar uma estratégia única de *marketing* não parece ser uma boa solução. Se possível, deve-se levar em consideração os valores peculiares a cada um destes nichos de mercado.

Quadro 8 - Poder de decisão na hora da compra de biscoitos

Quem decide	Estados					
	MG	SP	RJ	PR	SC	RS
	%	%	%	%	%	%
não-resposta	1,34	14,67	18,52	8,00	8,00	8,00
filhos	33,33	30,67	20,37	38,67	34,67	13,33
netos	0,00	2,66	0,93	2,67	1,33	1,34
esposos (a)	57,33	12,00	17,59	5,33	32,00	30,67
outros	4,00	16,00	17,59	4,00	5,33	9,33
ninguém	4,00	24,00	25,00	41,33	18,67	37,33
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Coleta de dados

Na hora de decidir pela compra de massas (Quadro 9), em geral são as esposas que mais opinam. Isto parece ser bastante lógico tendo em vista que no Brasil, usualmente é a mulher a encarregada de fazer as compras de alimentos como a de prepará-los. Esta

dimensão também pode ser explorada no delineamento de estratégias, principalmente direcionando o foco do *marketing* para elas, através da seleção dos pontos de venda, degustações, propaganda e dias comemorativos como o Dia Nacional do Macarrão promovido pela Abima no mês de outubro de cada ano.

Quadro 9 - Poder de decisão na hora da compra de massas

Quem decide	Estados					
	MG	SP	RJ	PR	SC	RS
	%	%	%	%	%	%
não-resposta	1,33	9,33	17,59	0,00	9,33	4,00
filhos	8,00	0,00	4,64	4,00	6,67	1,33
netos	0,00	0,00	0,00	0,00	1,33	0,00
esposos (a)	85,33	49,33	28,70	33,33	57,33	40,00
outros	2,67	14,67	19,44	28,00	6,67	20,00
ninguém	2,67	26,67	29,63	34,67	18,67	34,67
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Coleta de dados

O Quadro 10 mostra o grau de satisfação dos clientes com os produtos da empresa. Pode-se verificar que, em geral, os produtos são bem conceituados junto aos clientes, visto que a maioria expressou um grau de satisfação acima de 80%. Este é um ponto positivo que a empresa deve explorar em suas estratégias de *marketing*. Também deve olhar para aqueles um tanto quanto insatisfeitos e verificar por que isto está ocorrendo, além de tomar as devidas providências.

Quadro 10 - Satisfação frente à qualidade dos produtos

Satisfação	Estados					
	MG	SP	RJ	PR	SC	RS
	%	%	%	%	%	%
não-resposta	4,00	12,00	18,52	25,33	17,33	5,33
20% satisfação	0,00	2,68	0,00	1,34	0,00	0,00
40% satisfação	0,00	5,33	5,56	17,33	0,00	6,67
60% satisfação	4,00	13,33	24,07	16,00	22,67	26,67
80% satisfação	18,67	57,33	37,04	28,00	34,67	25,33
100% satisfação	73,33	9,33	14,81	12,00	25,33	36,00
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Coleta de dados

Nesta mesma linha estratégica, a empresa deve examinar os motivos do por que de alguns consumidores não consumirem os produtos por ela produzidos. No Quadro 11, são mostrados os motivos por eles alegados a respeito. Pode-se ver que o fator mais preponderante para o não consumo dos produtos da linha de salgadinhos em Minas Gerais, Santa Catarina e Rio Grande do Sul foi o fato de não conhecerem o produto, com 18,67%, 8% e 12%, respectivamente. Já os consumidores de São Paulo e Rio de Janeiro alegaram não conhecerem a marca da empresa pesquisada, com 17,33% e 9,26% devidamente. O Estado do Paraná identificou como fator mais preponderante o fato de não saberem o porque não consumirem os salgadinhos de tal marca.

Quadro 11 - Principais motivos de não consumirem salgadinhos

Satisfação	Estados					
	MG	SP	RJ	PR	SC	RS
	%	%	%	%	%	%
não-resposta	78,67	61,33	73,15	65,33	82,67	70,67
não conhece a marca	1,33	17,33	9,26	4,00	5,33	0,00
não conhece prod.	18,67	9,33	2,78	9,33	8,00	12,00
não gosta	0,00	2,67	7,41	8,00	0,00	5,33
é leal a outra marca	0,00	6,67	3,70	2,67	0,00	2,67
não sabe	1,33	2,67	3,70	10,67	4,00	9,33
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Coleta de dados

Quanto a biscoitos, no Quadro 12, observa-se que os principais motivos levantados referem-se a não conhecerem a marca, em Minas Gerais e São Paulo, com 1,34% e 21,34%, respectivamente. No Rio de Janeiro e Santa Catarina, o fator mais indicado foi não conhecer o produto fabricado pela empresa (se deve principalmente à falta de marketing naquelas regiões), com 11,11% e 12%, respectivamente. No Paraná os as pessoas responderam não saber o porque de não consumirem o produto e no Rio Grande do Sul o motivo foi por não gostar do produto com 12%.

Quadro 12 - Principais motivos de não consumirem biscoitos

Satisfação	Estados					
	MG	SP	RJ	PR	SC	RS
	%	%	%	%	%	%
não-resposta	93,33	58,67	66,67	57,33	77,33	78,66
não conhece a marca	1,34	21,34	10,19	1,33	2,67	0,00
não conhece prod.	4,00	5,33	11,11	6,67	12,00	4,00
não gosta	0,00	5,33	5,56	8,00	0,00	12,00
é leal a outra marca	0,00	5,33	3,70	6,67	1,33	2,67
não sabe	1,33	4,00	2,77	20,00	6,67	2,67
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Coleta de dados

Por fim para a linha de massas, nota-se no Quadro 13, que 4% em Minas Gerais e 25,33% em Santa Catarina alegaram não conhecerem o produto da marca em questão. Em São Paulo 6,67% das pessoas identificou o fator mais importante o de não conhecerem a marca do produto. De semelhante forma, no Rio de Janeiro com 10,19% além do fator não conhecer o produto, com o mesmo percentual. No Paraná 36% respondeu não saber, enquanto que 4,00% dos entrevistados do Rio Grande do Sul fizeram referência a não conhecerem o produto pesquisado, por não gostarem do mesmo, além de alguns não saberem o motivo.

Quadro 13 - Principais motivos de não consumirem massas

Satisfação	Estados					
	MG	SP	RJ	PR	SC	RS
	%	%	%	%	%	%
não-resposta	94,67	81,33	63,89	36,00	60,00	86,67
não conhece a marca	0,00	6,67	10,19	5,33	2,67	0,00
não conhece prod.	4,00	2,67	10,19	9,33	25,33	4,00
não gosta	1,33	4,00	1,84	2,67	0,00	4,00
é leal a outra marca	0,00	0,00	9,26	10,67	1,33	1,33
não sabe	0,00	5,33	4,63	36,00	10,67	4,00
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Coleta de dados

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dos resultados da análise feita a partir dos dados coletados da referente pesquisa de campo pode-se observar que o perfil dos consumidores da empresa investigada tem as seguintes características: são de uma faixa etária entre 20 e 50 anos, sendo a maioria do sexo feminino e tendo um nível de renda de, aproximadamente até 03 salários mínimos, exceto no estado de Santa Catarina e Paraná. A decisão de compra é diferenciada para cada produto da empresa. Em relação ao produto massa, esta decisão cabe às esposas. Para o produto da linha de salgadinhos, a decisão é claramente do público infantil. Porém, quando o produto refere-se a biscoitos, não existe uma segmentação clara de público. Neste caso a decisão segmenta-se entre as diversas classes de público.

De forma geral os consumidores estão satisfeitos em relação à qualidade dos produtos oferecidos, sendo que o grau de satisfação fica em torno de 80%. Porém, constatou-se, durante as entrevistas, que muitos dos entrevistados reclamaram quanto à falta de maior divulgação da empresa e de seus produtos. Há necessidade de um maior *marketing*, de maior publicidade e propaganda em todos os estados pesquisados.

O mesmo se mostra em função dos resultados obtidos através do principal fator de não consumirem os produtos da marca em questão. O principal motivo, conforme Quadros 11, 12 e 13 deve-se ao fato de não conhecerem o produto e a marca, resultado de uma fraca participação de publicidade e propaganda.

Por fim, pelas constatações levantadas na pesquisa, pode-se ver claramente que a empresa tem muitas alternativas de desenvolver estratégias de *marketing* para manter e atrair novos clientes. Para tanto, ela poderá dirigir o foco da estratégia para cada uma das características dos seus consumidores, seja em termos de idade, sexo, renda ou poder de decisão de compra.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHAVEZ, Claudia Patricia Rivera. *Estudo da satisfação dos turistas na cidade de Gramado*. Porto Alegre, 1999. 107 p. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Administração – Mestrado –

Universidade Federal do Rio Grande do Sul).

COBRA, Marcos; RIBEIRO, Áurea. *Marketing: magia e sedução*. São Paulo: Cobra, 2000.

CRAIG, James C.; GRANT, Robert M. *Gerenciamento estratégico*. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

EVARD, Yves. *A satisfação dos consumidores: situação das pesquisas*. Working paper. Traduzido por Ana Maria Machado Toaldo. Paris, junho, 1995.

GORDON, Ian. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. Tradução de Mauro Pinheiro. São Paulo: Futura, 1998.

GRIFFIN, Jill. *Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros*. Tradução de Eduardo Lasserre. São Paulo: Futura, 1998.

HENDERSON, Bruce de. *As origens da estratégia*. In: MONTGOMERY, C. E PORTER, M. (Org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 5. ed. Tradução de Alexandre S. Martins. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1993.

LOPES FILHO, Luciano Sabóia. *Como tornar sua empresa competitiva e globalizada*. São Paulo: Makron Books, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v.1.

MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT JR., William D. *Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global*. São Paulo: Atlas, 1997.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIRSHAWKA, Victor. *Criando valor para o cliente: a vez do Brasil*. São Paulo: Makron Books, 1993.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian B. *Marketing: relacionamentos, qualidade, valor*.

Tradução de Luís Roberto Maia Gonçalves. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

\_\_\_\_\_. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

TIFFANY, Paul.; PETERSON, Steven D. *Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WALLACE, Thomas F. *A estratégia voltada para o cliente: vencendo através da excelência operacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.