

**FACULDADE MERIDIONAL - IMED  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**Efeito do ambiente da loja e do ambiente de estoque no  
desempenho das empresas de uma Rede de Supermercados**

**Lucas Ferreira Laitharth**

**PASSO FUNDO**

**2017**

**Lucas Ferreira Laitharth**

**Efeito do ambiente da loja e do ambiente de estoque no  
desempenho das empresas de uma Rede de Supermercados**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Administração da Faculdade Meridional – IMED, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração sob a orientação do Prof. Dr. Claudionor Guedes Laimer e coorientação da Prof. Adrieli Cecchin.

**Passo Fundo**

**2017**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, por ter me dado força e saúde para superar as dificuldades.

Aos meus orientadores, Prof. Dr. Claudionor Guedes Laimer e Prof. Adrieli Cecchin por terem me guiado no decorrer desse trabalho, me dando todo suporte necessário, sendo fundamentais para a conclusão deste trabalho.

Aos professores e colegas da Imed, que fizeram parte de toda essa jornada e contribuíram com companheirismo, ensinamentos e dedicação.

Aos meus pais, Edson e Sandra, minha namorada Elisabete e minha tia Andriele pelas dicas, pelo incentivo e apoio não somente neste trabalho, como em toda a faculdade. Amo vocês!

## RESUMO

A concorrência no comércio varejista sempre foi grande, na busca da sobrevivência e do crescimento as empresas têm investido cada vez mais no conforto e na comodidade de seus clientes. Este trabalho tem como objetivo, analisar o efeito do ambiente da loja e de estoque no desenvolvimento econômico de uma rede de supermercados, a partir da caracterização das empresas, da análise de ambiente da loja e do ambiente de estoque. Para isso, fez-se necessário rever conceitos de ambiente de loja, gestão de estoques, layout e centrais de negócios. Para o objetivo ser atingido, foi desenvolvida uma pesquisa de abordagem quantitativa, com questionário estruturado, que foi enviado à 19 supermercados filiados a Rede Super Passo, situada em Passo Fundo - RS, onde se obteve 18 questionários respondidos. Os resultados demonstram a relação significativa entre o ambiente da loja e o ambiente de estoque e entre desempenho financeiro e desempenho não financeiro, porém, constatou-se que o ambiente da loja e o ambiente de estoque não possuem relação significativa com o desempenho das empresas.

Palavras Chave: Ambiente da loja. Ambiente de estoque. Concorrentes. Desempenho empresarial. Fornecedores. Instituições locais.

## **ABSTRACT**

Competition in the retail trade has always been great, in the pursuit of survival and growth companies have invested increasingly in the comfort and convenience of their customers. This work aims to analyze the effect of store and inventory environment on the economic development of a supermarket chain, based on the characterization of the companies, the analysis of the store environment and the inventory environment. For this, it was necessary to review concepts of store environment, inventory management, layout and business centers. In order to reach this goal, a quantitative approach was developed with a structured questionnaire and questions in scale, which was sent to the 19 supermarkets affiliated with Rede Super Passo, located in Passo Fundo, RS, where 18 questionnaires were obtained. The results show the significant relationship between the store environment and the inventory environment and between financial performance and non-financial performance. However, it was verified that the store environment and the inventory environment do not have a significant relation with the performance of the companies.

Keywords: Store environment. Stock environment. Competitors. Business performance. Providers. Local institutions.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Formatos de varejo alimentício em autosserviço .....	17
Tabela 2: Custos de pedido administrativo no período T.....	22
Tabela 3: Custos de falta de estoque .....	23
Tabela 4: Nível do coeficiente de correlação de Pearson.....	30
Tabela 5: Porte da empresa com base no faturamento anual .....	31
Tabela 6: Estatística descritiva das variáveis de concorrentes (n = 18) .....	35
Tabela 7: Matriz de correlação das variáveis de concorrentes (n = 18).....	36
Tabela 8: Estatística descritiva das variáveis de Fornecedores (n = 18).....	37
Tabela 9: Matriz de correlação das variáveis de fornecedores (n = 18).....	37
Tabela 10: Estatística descritiva das variáveis de Instituições locais (n = 18).....	38
Tabela 11: Matriz de correlação das variáveis de Instituições locais (n = 18).....	38
Tabela 12: Estatística descritiva das variáveis de ambiente da loja (n = 18) .....	39
Tabela 13: Matriz de correlação das variáveis de ambiente da loja (n = 18) .....	40
Tabela 14: Estatística descritiva das variáveis de ambiente do estoque (n = 18).....	41
Tabela 15: Matriz de correlação das variáveis de ambiente do estoque (n= 18).....	41
Tabela 16: Estatística descritiva das variáveis de desempenho financeiro (n = 18).....	42
Tabela 17: Matriz de correlação das variáveis de desempenho financeiro (n = 18) .....	42
Tabela 18: Estatística descritiva das variáveis de desempenho não financeiro (n = 18).....	43
Tabela 19: Matriz de correlação das variáveis de desempenho não financeiro (clientes) (n = 18).....	44
Tabela 20: Estatística descritiva das variáveis de desempenho não financeiro (produtos) (n = 18) .....	44
Tabela 21: Matriz de correlação das variáveis de desempenho não financeiro (produtos) (n = 18).....	45
Tabela 22: Estatística descritiva das variáveis de desempenho não financeiro (n = 18) .....	45
Tabela 23: Estatística descritiva das variáveis de desempenho não financeiro (clientes) (n = 18).....	46
Tabela 24: Matriz de correlação entre as variáveis de estudo (n = 18) .....	46

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Ano de Fundação das Empresas .....	32
Figura 2: Número de funcionários .....	33
Figura 3: Número de Check - Outs .....	33
Figura 4: Número de Itens Vendidos .....	34

## SUMÁRIO

<b>SUMÁRIO</b> .....	<b>8</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 Justificativa e delimitação do problema de pesquisa.....	12
1.2 Objetivos.....	14
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>14</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
2.1 Ambiente da loja.....	15
<b>2.1.1 Formato do Supermercado</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1.2 Variáveis ambientais da loja</b> .....	<b>18</b>
2.2 Ambiente de estoques .....	20
<b>2.2.1 Custos dos estoques</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2.2 Demanda e previsão de estoques</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.3 Classificação dos estoques</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2.4 Centrais de Negócios</b> .....	<b>26</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>27</b>
3.1 Método de Pesquisa .....	27
3.2 População e amostra .....	27
3.3 Coleta de dados.....	28
<b>3.3.1 Elaboração do instrumento de coleta de dados</b> .....	<b>28</b>
3.4 Análise de dados .....	29
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>31</b>
4.1 Características da amostra .....	31
4.2 Análise e interpretação das variáveis de estudo .....	34
<b>4.2.1 Análise de Variáveis de Concorrentes</b> .....	<b>35</b>
<b>4.2.2 Análise de Variáveis de Fornecedores</b> .....	<b>36</b>
<b>4.2.3 Análise de Variáveis de Instituições Locais</b> .....	<b>38</b>
<b>4.2.4 Análise de Variáveis de Ambiente da Loja</b> .....	<b>39</b>
<b>4.2.5 Análise de Variáveis de Ambiente do Estoque</b> .....	<b>40</b>
<b>4.2.6 Análise de Variáveis de Desempenho Financeiro</b> .....	<b>42</b>
<b>4.2.7 Análise de Variáveis de Desempenho Não Financeiro</b> .....	<b>43</b>
<b>4.2.8 Análise de Variáveis de estudo</b> .....	<b>46</b>



4.3 Discussão dos Resultados.....	47
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>48</b>
5.1 Implicações Teóricas .....	49
5.2 Implicações Gerenciais.....	50
5.3 Limitações e sugestões de estudos futuros .....	50
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>51</b>
<b>Apêndice 1 – Questionário .....</b>	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Empresas buscam cada vez mais a excelência, é indispensável que elas ofereçam produtos de qualidade, além disso, precisam ter oferta justa de preços, para fazer frente a seus concorrentes. Para manter os preços baixos é necessária a diminuição de custos desta mercadoria, sendo fundamental ter um bom gerenciamento de estoque.

Esse gerenciamento realizado de forma correta pode resultar em grandes benefícios para as instituições, as mesmas não sofrerão com acúmulo ou escassez de mercadorias. Desta forma, as empresas podem poupar ativos, sendo que grandes estoques podem significar desperdício, e o capital investido poderia ter um melhor aproveitamento em outra área.

Todo tipo de estocagem de materiais, traz algum tipo de despesa: despesas com capital (depreciação, juros), com pessoal (encargos, salários), com edificação (impostos, luz, aluguel) e com manutenção (deterioração, equipamentos e etc). Para ser eficaz o gerenciamento de estoque deve ter um fluxo de informações apropriado e um resultado calculado quanto a seu desempenho. Assim, a dificuldade está em estabelecer um nível de estoque, que atenderá os usuários e respeitará as restrições impostas (DIAS, 2010; FRANCISCHINI, GURGEL, 2002).

Com o aumento contínuo da competitividade no ramo alimentício, a influência do ambiente sobre o comportamento do consumidor torna-se um fator importante. Para Parente (2000), é através dela que muitas decisões de compras são tomadas. Um ambiente de loja bem planejado, por vezes, pode estimular o cliente ao consumo.

O planejamento da atmosfera da loja, segundo Kotler (1973), deve ter como objetivo ocasionar impactos emocionais nos consumidores, causando alteração em seu humor e propiciando o consumo. Essa atmosfera causada pelo ambiente da loja, influencia diretamente o consumidor, mesmo que ele não tenha essa percepção (TURLEY; MILLIMAN, 2000).

No comércio varejista, os estímulos emocionais têm como resposta a influência no comportamento causando a aproximação ou afastamento do consumidor, como exemplo: a intenção de realizar novas compras ou não no estabelecimento, periodicidade de compras, período e montante gastos, etc. (COSTA; FARIAS, 2011). Desse modo, compete aos administradores a eficaz gestão dos estímulos do seu ambiente, gerando assim a aproximação dos clientes.

A importância do estudo de ambiente da loja para Chamie, Ikeda e Parente (2014), se apresenta na medida que o marketing tradicional do varejo (preço, produto, promoção e praça), vem sofrendo alterações, fazendo com que os gestores se esforcem mais para conquistar o

cliente, através de novas ideias afim de reter e fidelizar o consumidor, aumentando sua força perante a seus concorrentes. O ambiente comercial, tem se destacado, por ser um elemento estratégico que difere e destaca as marcas do varejo, reforçando a percepção acerca do serviço prestado ou do produto adquirido.

Ao longo do tempo, o aumento da oferta e da demanda fez com que a preocupação com os custos, o tempo de realização das tarefas, e os ambientes de loja e de estoque se tornassem questões fundamentais para o melhor desenvolvimento das empresas. Desta forma, observa-se a importância de um ambiente adequado, visto que tal escolha pode afetar diretamente no desempenho da instituição.

### **1.1 Justificativa e delimitação do problema de pesquisa**

Este estudo revela-se importante pela necessidade contínua que as instituições apresentam em reduzir custos, levando em conta que o mau gerenciamento do ambiente de loja e de estoque pode acarretar em grandes perdas financeiras para a empresa. A gestão de estoque é essencial, pois fornece informações, tais como a disponibilidade de material em estoque, necessidade de aquisição de produtos para reposição, bem como, é o responsável pela preservação das mercadorias com possíveis altas de preço, possibilitando vantagem competitiva perante a concorrência, entre outros.

Do mesmo modo o ambiente da loja é um fator relevante pois é através da interação entre loja e cliente que é gerada a experiência de compra. A experiência conquistada através da atmosfera do ambiente é um meio de diferenciação e geração de valores para ambas as partes (CHAMIE; IKEDA; PARENTE, 2014).

A importância da pesquisa voltada ao varejo, em específico ao ramo alimentício, se dá por razões econômicas e de mercado. Devido as condições econômicas atuais do país, o comércio varejista nacional vem apresentando baixas. O faturamento do segmento está em queda, em comparação a fevereiro de 2016, o mercado nacional recuou 3,2%, em termos de volume de vendas. O setor de hipermercados e supermercados apresentou queda de -2,5% em relação ao ano anterior (IBGE, 2017). A projeção de crescimento nas vendas deve ficar abaixo de 1,5% para o ano de 2017 (ABRAS, 2017).

Deste modo, a instituição que possui uma adequada gestão da atmosfera de loja e de estoque tem maiores possibilidades para aumentar suas vendas e maximizar seus lucros, pois

através da gestão do estoque os gestores possuem informações importantes para agilizar processos de compra de mercadorias, fazendo com que não ocorra a falta de produtos em estoque, não interrompendo o ciclo de fornecimento a seus clientes. E através da gestão do ambiente cria-se a oportunidade em estabelecer uma relação mais próxima junto ao consumidor. Para obter maiores ganhos é de suma importância as empresas oferecerem serviços e produtos de qualidade, além de possuir flexibilização em seus negócios. Não estar apto a atender diversos perfis de clientes, é um fator que pode acarretar em perda nos lucros, além de causar a insatisfação do consumidor e conseqüentemente sua perda (LAS CASAS, 2013).

Dentro do ambiente de loja e estoque, é de suma importância manter um *layout* organizado, de modo que a disposição espacial de elementos favoreça as atividades dos funcionários, permitindo uma boa mobilidade no ambiente de trabalho. Para Peinado e Graeml (2007), *layout*, ou arranjo físico é a parte mais visível e exposta de qualquer organização e possui como principal característica a ênfase na movimentação otimizada, através do sistema e dos elementos aos quais se aplica o trabalho.

Neste contexto, as empresas geralmente possuem um elevado número de itens de mercadorias nas gôndolas e em seus estoques. Para garantir um controle pleno, é necessário que todos os itens sejam classificados. Para Peinado e Graeml (2007), a classificação de materiais é responsável por identificar novos itens de mercadorias através de uma descrição e um código para cada produto, cadastrando esse produto no sistema informatizado de acordo com o padrão estabelecido pela empresa.

Então, para um setor de controle de estoque conforme Dias (2010) é necessário:

- a) definir quais itens devem permanecer em estoque: número de itens;
- b) definir quando devem ser reabastecidos os estoques: periodicidade;
- c) definir a quantidade de estoque necessária para um determinado período:  
quantidade de compra;
- d) mobilizar o departamento de compras para realizar a compra de materiais para o estoque: solicitação de compra;
- e) receber, depositar e acondicionar os itens estocados de acordo com a necessidade;
- f) controlar os estoques em termos de valor e quantidade e fornecer informações sobre a posição do estoque;
- g) manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados;
- h) identificar e remover do depósito os itens obsoletos e avariados.

Segundo Dias (2010), a empresa terá um sistema de estoque preciso e com informações adequadas, mantendo somente a quantidade de materiais necessários para atender a demanda da empresa, preservando a rotatividade dos materiais e conseqüentemente diminuindo custos e aumentando o lucro. O estoque é um grande desafio para as organizações, pois não é uma função atrativa ao processo, porque não agrega valor direto para a empresa, ou seja, nenhuma organização deseja investir grandes recursos financeiros na compra e manutenção de mercadorias em estoque.

A pesquisa foi aplicada aos associados da rede de supermercados Super Passo. Situada na cidade de Passo Fundo na região norte do Rio Grande do Sul, a rede possui 31 associados e iniciou suas atividades no ano de 2000. Para tanto, com o estudo pretendeu-se verificar o efeito do ambiente de loja e de estoque no desempenho das empresas do setor supermercadista. Diante disso foi buscada soluções à seguinte questão de pesquisa: O efeito do ambiente de loja e de estoque pode afetar no desenvolvimento econômico dos supermercados?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar o efeito do ambiente da loja e de estoque no desempenho das empresas de uma rede de supermercados.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Caracterizar as empresas da rede de supermercados;
- b) Verificar a relação entre as variáveis do ambiente da loja;
- c) Verificar a relação entre as variáveis do ambiente de estoque;
- d) Verificar a relação entre o ambiente da loja e o ambiente de estoque com o desempenho das empresas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste Capítulo são abordados diversos conceitos de autores pesquisados. Busca-se compreender o significado e a importância do ambiente da loja, do ambiente de estoque e da gestão dos estoques nas organizações.

### **2.1 Ambiente da loja**

Em toda história da humanidade ocorreram diversas transformações, descobertas, inovações, na busca incessante para alcançar melhorias no dia a dia e melhores condições de vida. Há algumas décadas, as pessoas encontravam grandes dificuldades para adquirir mercadorias e serviços. Problemas como falta de infraestrutura, estradas e meios de transportes contribuíam para a dificuldade em obter os mesmos.

Las Casas (2013), aponta a relação direta da evolução história do varejo com o cenário em que se encontra a infraestrutura das cidades. Além disso, necessitam principalmente de uma concentração mercadológica, que implica a existência de pessoas, poder aquisitivo e necessidade de compra. Sendo assim, o varejo aparece para o consumidor como solução ao acesso de serviços e produtos. Com isso, a facilidade de transporte e comunicação se torna determinante tanto para o crescimento varejista, como para o crescimento das cidades. Para constatar essa evolução, pode-se comparar o comércio varejista de grandes cidades com o de pequenas cidades do interior.

Lojas de varejo são locais onde realizam-se trocas de valor. O cliente recebe produtos, serviços, experiências, conveniência e até entretenimento e em troca paga pela prestação desses serviços. A oferta do varejo tem como objetivo satisfazer fatores racionais e emocionais e refere-se principalmente a entrega de serviços, produtos e experiência (CHAMIE; IKEDA; PARENTE, 2014). O comércio varejista possui um papel importante na economia do país. Através do varejo são movimentados diariamente milhões de reais, gerando um grande número de empregos. Com as constantes mudanças mercadológicas as empresas varejistas buscam novas tecnologias de informação e gestão para fazer frente a seus concorrentes. Juntamente com a evolução de infraestrutura das cidades, surge um potencial de mercado gigantesco, utilizado por grandes empresas em investimentos como os hipermercados.

Tais mudanças fizeram com que as empresas do ramo varejistas passassem por muitas transformações. Elementos como a globalização, o crescimento da consolidação e do poder do varejo, parcerias com fornecedores, entre outros, impulsionaram a transformação do varejo. Em meio a tudo isso as pequenas e médias empresas varejistas do ramo de alimentos buscam seu espaço (PARENTE, 2000).

Pequenos e médios supermercados, instalam-se em grandes bairros, onde identificam um potencial a ser explorado. Essas empresas estão atentas ao perfil do consumidor local, conhecem a realidade social e mercadológica e buscam manter contato frequente com os moradores. Através de estratégias de marketing, parceria com fornecedores e parceiros comerciais (Redes de Supermercados), conseguem obter vantagens competitivas, fidelizando clientes e fornecendo uma gama de produtos e serviços diferenciados (DA COSTA; VILARINDO; DA COSTA, 2007).

Com o grande número de empresas que se instalam nesses locais, torna-se cada vez mais difícil criar vantagens competitivas ou no produto em si. Aliado a isso, as mudanças no comportamento do consumidor, como a falta de tempo e busca por conveniência, tem feito com que as empresas procurem se ajustar as novas expectativas dos consumidores (LEVY; WEITZ, 2000). Assim, o aprimoramento da loja surge como uma boa oportunidade de diferenciação mercadológica. Para Toaldo, Abel Sobrinho e Camargo (2010), as decisões operacionais relacionadas ao *layout*, arranjo interior da mercadoria nas lojas, móveis e equipamentos para maximizar a conveniência do cliente a um custo mais reduzido para o varejista, são fundamentais. A necessidade de análise de *layout* vem crescendo fortemente entre as pequenas e médias empresas supermercadistas. Os autores ainda citam a importância do *layout*, pelo fato de não apenas estimular o consumidor a compra, tendo influência direta nas vendas, tornando-se um significativo componente na estrutura de custos da empresa, tendo influência direta no desempenho da empresa.

O layout de loja pode ser utilizado como uma importante ferramenta de negócio, pois geralmente o cliente pretende levar tudo o que precisa no menor tempo possível e para isso uma boa circulação é necessária. O *layout* adequado pode motivar o consumidor a passar mais tempo dentro do estabelecimento. Uma boa organização, traz maior impacto, podendo criar uma imagem positiva e assim, acaba cativando o cliente. Também é importante pois garante o aproveitamento total de área de venda, diminuindo assim o desperdício de espaço (Parente, 2010).

Os aspectos de *layout* são relacionados ao ambiente físico da loja, como localização dos equipamentos, caixas, trânsito de pessoas, posicionamento das gôndolas e até as áreas mortas. O *layout* é um fator importante tanto para os funcionários como para os consumidores durante o processo de compra, tornando-se mais relevante ao cliente, pois a sensação desejada por ele é de se sentir em sua própria casa durante o período em que está no ambiente do supermercado. O uso adequado da exposição dos produtos, incluindo linha de produtos e preços podem auxiliar para uma impressão positiva ou negativa do cliente acerca da loja (TURLEY; MILLIMAN, 2000; PARENTE, 2010).

As decisões tomadas a respeito do *layout* da loja, irão determinar os locais onde os itens ficarão expostos nas gôndolas, quais produtos ocuparão locais de maior destaque e quais ficarão alocados em lugares de menor visibilidade, também deve propor a harmonia do ambiente, trazendo maior conforto ao consumidor (PARENTE, 2000).

### 2.1.1 Formato do Supermercado

Com o passar dos anos e a evolução dos supermercados, as lojas passaram da forma tradicional, na qual a presença do vendedor era necessária para a forma de autosserviço, com *check-outs* (caixas), além de cestas e carrinhos que ficavam à disposição dos clientes. Os produtos ficam expostos de maneira que os clientes possam se servir. Kotler e Armstrong (1993), veem o modelo de supermercado autosserviço, como uma operação de amplo porte e volume, com um baixo custo e margem, visando a satisfação completa das necessidades do consumidor, no que se refere a alimentos, produtos de limpeza, higiene entre outros (Tabela 1.)

Tabela 1: Formatos de varejo alimentício em autosserviço

Formato de lojas	Área de vendas / m <sup>2</sup>	Nº de itens	Nº de <i>check-outs</i>
Minimercado	50 – 100	1.000	1
Loja de conveniência	50 – 250	1.000	1 – 2
Supermercado compacto	300 – 700	4.000	2 – 6
Supermercado convencional	700 – 2.500	9.000	7 – 20
Superloja	3.000 – 5.000	14.000	25 – 36
Hipermercado	7.000 – 16.000	45.000	55 – 90
Clube atacadista	5.000 – 12.000	5.000	25 – 35

Fonte: Adaptado de Toaldo, Abel Sobrinho e Camargo (2010, p. 455)



Os minimercados têm uma expressão significativa no varejo, particularmente em bairros de classe média e baixa. Apresentam a linha de produtos de uma mercearia oferecendo produtos básicos, adotando o sistema de autosserviço, com um único *check-out* (PARENTE, 2000).

As lojas de conveniência, surgiram em meados da década de 80 e utilizam um modelo americano. Geralmente localizadas em postos de gasolina, oferecem lanches rápidos e produtos de conveniência, praticando preços altos, acima do varejo tradicional. Permitem ao consumidor realizar compras de maneira rápida e eficiente, diminuindo o tempo de espera em filas no *check-out*. Porém, o sortimento de produtos é menor, assim como a variedade (LEVY; WEITZ, 2000).

Os supermercados compactos têm como principal característica o autosserviço, disposição de produtos simples e poucos *check-outs*. Possuem uma linha compacta de produtos, porém completa. Os supermercados convencionais, por outro lado, possuem grande gama de itens, mas especificamente como loja de alimentos (MOURA, 2005).

Superlojas são amplos supermercados, oferecem uma linha completa de produtos alimentícios, além de uma grande quantidade de itens não perecíveis, incluindo as linhas têxtil e eletrônica. Para Moura (2005), é a evolução qualitativa e quantitativa dos supermercados. Os hipermercados seguem essa mesma linha. São lojas de grande porte, autosserviço, que apresentam grande gama de produtos alimentícios e não alimentícios. A principal diferença entre uma superloja e um hipermercado, se dá no setor não alimentício, o hipermercado oferece maior variedade e quantidade nesses itens (LEVY; WEITZ, 2000). Os hipermercados possuem ampla aceitação no Brasil, principalmente em grandes centros, pelo fato de oferecer ao consumidor a praticidade e comodidade de realizar suas compras em um único local (PARENTE, 2000).

O Clube atacadista ou *Warehouse*, são lojas de grande porte, que realizam vendas de varejo e também de atacado. O setor alimentício, concentra-se no atendimento ao cliente institucional com sortimento compacto e uma gama limitada de serviços e preços baixos (PARENTE, 2000).

### **2.1.2 Variáveis ambientais da loja**

A exigência do consumidor tem aumentado, na medida em que as opções de locais de compra têm sido ampliadas. As variáveis ambientais da loja influenciam positivamente o valor de compra. Para isso é extremamente importante que o supermercado tenha corredores amplos

com boa iluminação, as prateleiras devem estar organizadas, os funcionários precisam ter agilidade no atendimento e a empresa deve oferecer variedade em seus produtos. Esses fatores podem aumentar a conveniência e a rapidez da compra, além de deixar o consumidor com a sensação de que ele foi mais eficiente e ágil, fazendo mais, em menos tempo (TEIXEIRA; HERNANDEZ, 2012).

Dentro desse processo, para atender as novas necessidades do consumidor, os supermercados buscam a modernização de setores como padaria e açougue. Muitas empresas terceirizam esses setores contribuindo para o desenvolvimento da loja melhorando a administração e aumentando as vendas. Também buscam esse *upgrade* através de autosserviço, ofertando uma maior variedade de produtos, lanches, e atendimento mais atencioso. Assim, atendem de maneira mais eficiente as necessidades de conveniência dos consumidores. Esse formato tem se mostrado bem-sucedido em regiões povoadas (PLUTARCO; SUTTER; PARENTE, 2013).

As variáveis ambientais da loja possuem grande influência na percepção e no comportamento do cliente. Os aspectos físicos do ambiente podem simbolizar a intenção dos segmentos de mercado para os quais o serviço é destinado, e o ambiente da loja pode afetar a expectativa de preço e qualidade (TOALDO; ABEL SOBRINHO; CAMARGO, 2010). Churchill e Peter (2000) e Costa (2002), enfatizam a importância da atmosfera física em lojas de varejo. A atmosfera é “o ar em torno de uma esfera”. Coloquialmente o termo é utilizado para descrever a qualidade do ambiente. A atmosfera é apreendida através do Sentido, portanto, a atmosfera de um conjunto particular de ambiente é descritível e sensorial (KOTLER, 1973).

Para Mcgoldrick e Pieros (1998), o ambiente da loja é criado por: (i) condições do ambiente: barulho, música, qualidade do ar e temperatura, entre outros; (ii) espaço físico: *layout* da loja, equipamentos, móveis, e (iii) sinalização: estilo da decoração, símbolos e artefatos. Baker, Grewal e Levy (1992), consideram os fatores sociais (ambiente amigável, número de pessoas e funcionários) e os fatores do ambiente (iluminação e música) dois principais fatores. Turley e Milliman (2000), estabelecem cinco classes amplas de fatores atmosféricos, sendo eles: fatores gerais do interior, fatores de *design e layout*, variáveis externas, áreas de venda, expositores de produtos e variáveis humanas. Segundo Kotler (1973), os principais canais sensoriais para a atmosfera são: som, cheiro e toque. Especificamente as principais dimensões visuais de uma atmosfera:

- Cor
- Brilho

- Tamanho
- Formas

As principais dimensões auditivas de uma atmosfera são:

- Volume
- Som ambiente

As principais dimensões olfativas de uma atmosfera são:

- Cheiro
- Frescor

As principais dimensões táteis de uma atmosfera são:

- Suavidade
- Temperatura

O quinto sentido, gosto, não se aplica diretamente à atmosfera. Está pode ser vista, ouvida, cheirada e sentida, mas não provada. Ao mesmo tempo, certos artefatos em uma atmosfera podem ativar lembranças de gostos. A atmosfera do ambiente pode criar uma imagem na mente do consumidor, podendo variar de várias formas, acordo com as características individuais, pelo fato de ser uma interpretação particular. Em certos casos, a atmosfera do ambiente pode se tornar o agente influenciador da dinâmica de compra, mais do que o próprio produto, neste caso, se tornando o produto principal (KOTLER, 1973).

## **2.2 Ambiente de estoques**

A gestão de estoques é o método utilizado no registro, fiscalização e gerenciamento de entrada e saída de materiais e produtos em uma empresa. O primeiro passo para se obter um bom gerenciamento de materiais é um sistema confiável, que irá auxiliar na gestão de todo o material (DIAS, 1993). As empresas vêm se preocupando a cada dia com novas técnicas administrativas. O que mostra a preocupação dos administradores diante das novas tendências do mercado, sendo que os clientes passaram a exigir mais qualidade, menor prazo de entrega, preços mais competitivos e busca por constante inovação e tecnologia.

Segundo Dias (2010), para que a empresa se adeque a essas transformações de mercado, é necessário que todos os setores da organização busquem ferramentas essenciais para alcançar os objetivos pretendidos. Para isso uma gestão de estoque adequada se torna indispensável.

Corroborando Ferreira (2012), anteriormente, com a inflação alta no país ter um estoque grande, representava um ativo que continuamente tinha seu valor atualizado. Nos dias atuais, com a baixa da inflação, significa o possível comprometimento das finanças da empresa, acarretando com o aumento de custos, sendo o custo de oportunidade um dos principais.

De acordo com Dias (1993), a administração de estoques tem como principais objetivos otimizar o investimento em estoques, ajustando o planejamento de produção e minimizando a necessidade de recursos investidos.

Segundo Dias (1993), alguns desses sintomas são:

- Periódicas e amplas dilatações dos prazos de entregas para os itens acabados e dos tempos de reposição para matéria-prima;
- Quantidades maiores de estoque, enquanto a produção permanece constante;
- Elevação do número de cancelamentos com pedidos ou até devoluções de produtos acabados;
- Variação excessiva de quantidade a ser produzida;
- Produção parada frequentemente por falta de material;
- Falta de espaço para armazenamento;
- Baixa rotação dos estoques, obsolescência em demasia.

Para Martins e Laugeni (2009), os estoques representam uma grande parcela dos ativos das organizações, por isso devem ser encarados como forma potencial de ganhos. Sendo assim fica a cargo do gestor verificar se estão sendo utilizados de maneira adequada ou apenas trazendo prejuízo.

### **2.2.1 Custos dos estoques**

Os estoques representam uma importante parte do ativo circulante das empresas, um bom gerenciamento reduz o excesso de material estocado, fazendo com que se tenha um melhor fluxo de caixa nas organizações. Para Dias (2010), qualquer armazenamento de material gera determinados custos que são:

- Juros;
- Depreciação;
- Aluguel;
- Equipamentos de movimentação;
- Deterioração;

- Seguros;
- Salários;
- Conservação.

Duas variáveis podem aumentar esses custos, a quantidade em estoque e o tempo que o mesmo irá permanecer em estoque. Segundo Souza (2007), grandes quantidades estocadas, precisarão de um maior número de pessoas e equipamentos para movimenta-las, elevando os custos. Um menor volume em estoque, causa um efeito contrário, com exceção de matérias de grandes dimensões.

Uma das principais preocupações na gestão de estoque, são os custos relacionados aos materiais estocados na empresa. É necessário que o administrador mantenha um controle rígido nesse sentido, buscando sempre a redução dos estoques. Francischini e Gurgel (2002), entendem que o custo de estoque pode ser desmembrado em quatro partes, que contribuem na determinação do nível de estoque a ser mantido, são eles:

**Custo de aquisição:** O custo de aquisição é a porcentagem que o comprador paga pelo produto obtido. O custo pago pela mercadoria está relacionado com o poder de barganha do setor de compras, que buscará o menor preço a ser pago pelo produto adquirido. Esse custo implicará diretamente no valor do produto armazenado em estoque.

**Custo de Armazenagem:** O gestor do estoque é responsável por manter o custo de armazenagem no menor valor possível, é um dos itens que mais sobrecarregam a organização em relação a sua lucratividade. Programas baseados em *just-in-time* são utilizados para manter o custo de armazenagem próximo a zero.

**Custo de pedido:** Como o custo de armazenagem é diretamente ligado à área de armazenagem, o custo de pedido da mesma forma refere-se aos custos da área de compras. É o valor investido pela organização para que determinado lote de compra seja adquirido e entregue pelo fornecedor à empresa compradora. Além dos custos administrativos, o fornecedor pode cobrar frete adicional, e custos com inspeção para lotes parcelados de um mesmo pedido, como apresentado na Tabela 2.

Tabela 2: Custos de pedido administrativo no período T

<b>Custo</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fator</b>
<b>Mão-de-obra</b>	Salários, encargos e benefícios adicionais gastos pela área de Compras	<b>MO</b>
<b>Aluguel</b>	Aluguel rateado pago pela área de Compras	<b>A</b>
<b>Impostos e seguros</b>	Imposto Predial e Seguros rateados pela área ocupada	<b>IS</b>

<b>Equipamentos</b>	Depreciação ou aluguel de equipamentos utilizados pela área de Compras	<b>E</b>
<b>Despesas Gerais</b>	Telefone, energia elétrica, materiais de escritório utilizados pela área de Compras	<b>DG</b>
<b>Total</b>	Custo de pedido administrativo	<b>CPA = MO+A+IS+E+DG</b>

Fonte: Francischini e Gurgel (2002, p. 167)

Custo de falta: O custo de falta de um produto em estoque, pode trazer grandes prejuízos à empresa. É um custo muito difícil de ser calculado, pois deve-se levar em conta uma série de estimativas, tais como rateios e valores intangíveis, como mostra a Tabela 3.

Tabela 3: Custos de falta de estoque

<b>Custo</b>	<b>Descrição</b>	<b>Fator</b>
<b>Mão-de-obra.</b>	Salários, encargos e benefícios adicionais referentes ao tempo em que a linha de produção ficou parada	<b>MO</b>
<b>Equipamentos</b>	Custo do equipamento referente ao tempo em que a produção ficou parada por falta de item ou pela reprogramação da produção	<b>E</b>
<b>Material</b>	Custo adicional do material comprado em outros fornecedores	<b>MP</b>
<b>Multas</b>	Multas contratuais pagas pelo atraso de fornecimento do produto final da empresa compradora causado pela falta de material	<b>UM</b>
<b>Prejuízos</b>	Lucro referente às vendas não realizadas por cancelamento de pedidos ou vendas futuras não realizadas causadas pela falta de material e consequente impossibilidade de fornecimento dentro dos prazos acordados	<b>PR</b>

Fonte: Francischini e Gurgel (2002, p. 168)

Custo médio: É o método mais utilizado pelas empresas, onde é calculado o valor médio de cada unidade. Calcula-se a média entre o somatório do custo total e o somatório das quantidades. O valor médio de unidade armazenado é alterado a cada compra de outras unidades por um preço diferente.

Para Souza (2007), o investimento em estoque para o ramo de varejo é alto, devido ao fato das empresas trabalharem com uma vasta gama de produtos, espalhados em diversas filiais. Fatores sazonais e lançamento de novos itens alteram a demanda obrigando que os administradores encontrem uma saída rápida para não perder vendas.

## 2.2.2 Demanda e previsão de estoques

Realizar previsão de demanda é uma operação significativa, pois pode auxiliar na revelação de inclinação de mercado, contribuindo com o planejamento das organizações.

Também podem contribuir solucionando questões imediatas, como a definição de número de funcionários que será preciso para atender o público final.

Para Francischini e Gurgel (2002) a gestão de estoque está relacionada com a capacidade de determinar qual será a utilização esperada de certo produto, em um determinado período de tempo futuro. Quanto mais precisa for a estimativa de consumo, maiores serão as informações que o gestor terá que considerar para tomar decisões, tais como o nível de estoque que deverá ser mantido, quantidade que deverá ser comprada ou fabricada para atender a demanda de seus clientes.

### **2.2.2.1 Tipos de Demanda**

Ballou (2010) classifica os estoques através da natureza de sua demanda, sendo elas, permanente, sazonal, irregular, em declínio e derivada.

Para Goebel (1996), o reabastecimento dos estoques é contínuo ou periódico. Segundo Ballou (2010), estoques de demanda permanente são aqueles que precisam de ressurgimento constante. A gestão do estoque orienta-se para:

- 1) A previsão de demanda de cada item do inventário;
- 2) Determinação de quando o ressurgimento deve ser efetuado;
- 3) Definição do tamanho do lote de ressurgimento.

A produtos que sofrem com sazonalidade na demanda, não podendo ser controlados como outros produtos que apresentam demanda permanente. Sofrem alterações de consumo, que se repetem em um curto intervalo de tempo, afetada dramaticamente pelas estações do ano. É o caso de produtos de Natal, Páscoa, produtos para praia. A principal característica desse tipo de demanda é que ela é composta por um único pico. Assim o controle de estoque está sujeito a erros intrínsecos (BALLOU, 2010; SUCUPIRA, 2003).

Para Santos e Rodrigues (2006), demanda irregular são itens de baixo giro e é comum existir vários períodos em que não a registro de comercialização. Alguns produtos são tão irregulares que uma projeção de venda se torna difícil. O controle de estoque para esses tipos de produtos com demanda irregular, está ligada a previsão de vendas, principalmente quando os erros combinam com tempos de reposição muito longos e pouco flexíveis (BALLOU 2010).

Para Ballou (2010), é comum que produtos entrem em declínio e a demanda diminua ou até acabe. Em geral esse declínio acontece de forma gradual, e os excessos de estoque podem diminuir aos poucos. Entretanto existem alguns casos em que os produtos têm uma vida útil

projetada. Por exemplo, produtos que não são vendidos há algum tempo, mas que ainda estão em uso. Nesses casos o principal problema é planejar, quando e quando deve ser estocado, período a período.

O estoque para atender uma demanda derivada também será derivado. Quanto e quando comprar poderá ser determinado com maior certeza, a partir da demanda por produtos acabados. Por exemplo, a partir da previsão de venda de carros, pode-se calcular a demanda por pneus, sendo a demanda pelo pneu variada (BALLOU, 2010).

### **2.2.3 Classificação dos estoques**

A classificação de materiais é fundamental para manter um controle de estoque satisfatório dentro das organizações. Para Dias (2010), O propósito da classificação de estoques é delimitar uma catalogação, especificação, simplificação, padronização, normalização e codificação de quaisquer itens que compõem o estoque da instituição.

Dias (2010), ainda cita que classificar um material significa agrupá-lo conforme sua forma, dimensão, peso, tipo, uso e etc. Os produtos não devem ser classificados de modo que ocorra confusão entre eles, embora possam ser semelhantes. A classificação ainda deve ser feita de maneira que cada gênero de produto ocupe seu devido lugar.

#### **2.2.3.1 Classificação ABC**

Nem todos os produtos que estão no estoque da empresa possuem a mesma importância, alguns produtos são mais competitivos que outros, possuem maior rentabilidade, a classificação ABC classificando cada produto conforme seus quesitos. Segundo Ballou (2010), no setor de estoque é importante um planejamento das atividades para que haja uma aproximação com as demais atividades da organização, para obter sucesso e diminuição de custos operacionais. A curva ABC, facilita a identificação de itens que devem ter uma maior atenção quanto a sua administração.

Para Ballou (2010), a classificação ABC tem esse propósito. A grosso modo 20% dos produtos em estoque, é responsável por 80% das vendas efetivadas. Os produtos podem ser classificados desde o menor ao maior item de venda. Os produtos então são separados em grupos. Dias (2010), corrobora que após os itens serem ordenados, tais suas importâncias relativas, as classes da curva ABC podem ser definidas das seguintes maneiras:



CLASSE A: Grupo de itens mais importantes que devem ser tratados com uma atenção especial pelo administrador.

CLASSE B: Grupo de itens em situação intermediária entre as classes A e C.

CLASSE C: Grupo de itens com menor importância que justificam menor atenção do administrador.

Para Dias (2010), a definição das classes A, B e C não possuem critérios tão rigorosos, são critérios de conveniência e bom senso. Geralmente são colocados 20% na classe A, 30% na classe B, e o restante dos 50% na classe C, podendo variar de acordo com alguns casos específicos.

#### **2.2.4 Centrais de Negócios**

Apesar do tema central de negócios ou central de compras apresentar grande evidência no cenário atual, o assunto não é relativamente novo. Lewis (1968), cita que a partir do período pós-guerra, os atacados passaram a receber ameaças de grandes indústrias e redes de distribuição próprias. A partir daí, foram criadas redes de compras que eram patrocinadas por atacados e passaram a ser a solução para esse problema. Com a mudança, os pequenos varejistas que antes permaneciam na ponta do canal de distribuição, ficando assim pressionados pelos fabricantes, atacadistas e grandes redes varejistas, passaram a ocupar um novo status, a partir das centrais de compras.

As centrais de compras, tem por objetivo enfatizar as vantagens da compra em grupo. A partir dessa estrutura, as redes de negócios, atuam como seu próprio “comprador atacadista”. As centrais de compras iniciaram com as redes sendo patrocinadas por atacados, tendo sua política baseada no crescimento e na sobrevivência dos pequenos varejistas (LEWIS, 1968; PARENTE, 2000).

As redes de negócios, visam a melhora da imagem das lojas junto ao consumidor, buscando a padronização de operação e aparência. Adequam o mix de produtos e buscam a melhora de preços. Oferecem diversos sistemas planejados de programas promocionais, trazendo ofertas semanais, maior variedade de produtos, marcas próprias e até mesmo trabalham com preços e prazos diferenciados. Segundo Parente (2010), elas desempenham diversas funções e oferecem uma gama de serviços a seus associados, desde ajuda na decisão de localização, melhoramento de layout, gestão de estoques, planejamento de design das lojas, e em alguns casos, auxílio no financiamento de novos empreendimentos.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo, busca-se apresentar a metodologia usada para a realização desta pesquisa. Trata especificamente sobre o método da pesquisa, população e amostra, coleta de dados e, por fim, a análise de dados. Vale destacar que são apresentados os conceitos a fim de atingir o objetivo da pesquisa.

#### **3.1 Método de Pesquisa**

A principal função dos métodos e técnicas da pesquisa é representar e explicar sistematicamente os argumentos quantitativos numéricos relacionados a fatores oriundos das ciências sociais, como padrões culturais, comportamentais, condições físicas, ambientais, econômicas e psicológicas, que ocorrem em certas sociedades ou de fenômeno de variadas naturezas relativas a outras ciências, como química, física, biologia e etc. (FACHIN, 2003).

Esta pesquisa caracterizou-se como quantitativa do tipo descritivo, sendo a fonte primária de dados a aplicação de questionários em supermercados associados a Rede Super Passo, como fonte secundária foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais. O pesquisador é externo a empresa, ou seja, não faz parte do quadro de funcionários.

O método de pesquisa quantitativa tem por objetivo identificar a frequência de números das diversas variáveis utilizadas. Sua característica principal é o uso das quantificações na coleta de dados e no tratamento das informações, utilizando técnicas estatísticas, tendo por objetivo resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança (GIL, 2008; DIEHL; TATIM, 2004).

A pesquisa do tipo descritivo tem por objetivo descrever um fato ou fenômeno e registra a maneira que ocorre. Ou seja, foi realizado um levantamento das características conhecidas, componentes da situação, fenômeno ou problema (SANTOS, 2000; HYMANN, 1967).

#### **3.2 População e amostra**

A população é constituída por empresas supermercadistas associadas a rede de supermercados, denominada de Rede Super Passo. A Rede Super Passo teve início das

atividades em 2000, na cidade de Passo Fundo, a partir da necessidade da união de pequenos e médios supermercados para fortalecerem suas vendas, reduzir os custos e, conseqüentemente, tornando-se mais competitivos.

A rede possui 31 supermercados associados, distribuídos em 12 cidades da região norte do estado do Rio Grande do Sul, sendo que possui 19 supermercados somente em Passo Fundo, dispersos em 19 bairros da cidade. Sendo assim, a amostra desta pesquisa foi de 19 empresas, onde os endereços foram obtidos através da rede de supermercados. Desse modo, a amostra de pesquisa compreende 18 questionários, que retornaram respondidos, o que equivale à 94,75% de retorno sobre os questionários aplicados.

### **3.3 Coleta de dados**

Para Diehl e Tatim (2004), as técnicas de coleta de dados são obrigatoriamente escolhidas e aplicadas pelo pesquisador, porém, deve-se saber que todas as técnicas possuem qualidades e limitações, são todos meios de se obter melhor eficiência e eficácia.

Para a coleta dos dados foi utilizado questionário elaborado pelo pesquisador. Para Gil (2008), é uma técnica de análise formada por poucos ou muitos números de questões com o objetivo de propiciar determinados conhecimentos ao pesquisador.

#### **3.3.1 Elaboração do instrumento de coleta de dados**

Segundo Mattar (2007), o instrumento de coleta de dados é um documento em que as perguntas elaboradas pelo pesquisador são apresentadas aos respondentes e também onde são registradas as respostas e dados obtidos. Já para a captação das respostas, foi utilizado como instrumento de coleta um questionário, “seja ele chamado de roteiro, formulário de entrevista ou instrumento de medida, é um conjunto formal de perguntas cujo objetivo é obter informações dos entrevistados” (MALHOTRA, 2012, p. 242). Este instrumento possui algumas vantagens, tais como, maior abrangência de área geográfica, maior conforto aos entrevistados, além da obtenção de respostas mais rápidas e precisas (MARCONI; LAKATOS, 2006).

Para isso, foi elaborado um questionário contendo questões abertas e perguntas estruturadas com escalas do tipo Likert de 7 pontos, variando de 1 para discordo totalmente e 7

para concordo totalmente. E de 11 pontos, variando de 0 para discordo totalmente e 10 para concordo totalmente

O questionário foi dividido em oito blocos para obtenção de informações, sendo que, no início com questões abertas foi identificado à empresa, sendo questionadas as seguintes informações: Nome, endereço, ano de início das atividades da loja, ramo de atuação, tamanho da área de venda e área de estoque, número de itens vendidos, número de funcionários. Na segunda parte foram obtidas informações como: Associação da loja em uma rede, ano de ingresso na rede, porte da empresa, faturamento nos últimos 5 anos, número de caixas, automação de caixa, situação de padaria e açougue. Os demais blocos do questionário possuem perguntas em escala.

### **3.4 Análise de dados**

A análise dos dados foi realizada em duas etapas. Primeiramente foi utilizado a estatística descritiva que, para Kazmier (2004), trata das técnicas de que dizem respeito à sintetização e a descrição dos dados numéricos. Assim, foram realizadas as análises da média e desvio padrão, para Malhotra (2012), a média é o valor médio e a tendência central mais usada, que serve para estimar a média quando os dados foram obtidos utilizando uma escala intervalar ou razão. Já para Mattar (2007), o desvio-padrão representa a raiz quadrada da variância.

Em seguida foram realizadas análises da estatística inferencial, para Kazmier (2004) a estatística inferencial refere-se às técnicas, por meio das quais, são tomadas as decisões sobre a população estatística, algumas decisões podem ser tomadas em condições de incerteza, devido a isso faz-se necessário o uso da estatística inferencial de conceitos de probabilidade. Sendo assim, utilizada a correlação para medir a intensidade da relação entre variáveis, Malhotra (2012), destaca que a correlação é a estatística mais utilizada, sendo que ela resume a intensidade de associação entre duas variáveis métricas. Neste caso, foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson. Para Figueiredo Filho (2009), é a medida de associação linear entre variáveis. Para esta análise utilizou-se os níveis demonstrados na Tabela 4.

Tabela 4: Nível do coeficiente de correlação de Pearson

Coeficiente de correlação	Correlação
$r = 1$	Perfeita positiva
$0,8 \leq r < 1$	Forte positiva
$0,5 \leq r < 0,8$	Moderada positiva
$0,1 \leq r < 0,5$	Fraca positiva
$0 < r < 0,1$	Ínfima positiva
0	Nula
$-0,1 < r < 0$	Ínfima negativa
$-0,5 < r \leq -0,1$	Fraca negativa
$-0,8 < r \leq -0,5$	Moderada negativa
$-1 < r \leq -0,8$	Forte negativa
$r = -1$	Perfeita negativa

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Na análise das variáveis é verificada a confiabilidade da escala através do Coeficiente Alpha de Cronbach.

Ele é a “medida da confiabilidade da consistência interna que é a média de todos os coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões da escala em duas metades” (MALHOTRA, 2012). Segundo Hair et al. (2009), o coeficiente aceito é de 0,700 sendo o mesmo utilizado para essa análise. Segundo Hayes (1995), a confiabilidade do questionário pode ser aumentada quando mais itens são incluídos, o que seria equivalente ao conceito de diminuir o erro de amostragem através do aumento do tamanho da amostra. Malhotra (2012) sugere a classificação da confiabilidade a partir do cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, apresenta-se os resultados do estudo, com base na estatística realizada através do Excel. Primeiramente, será realizada uma caracterização da amostra, em seguida a estatística descritiva, sendo a análise da distribuição de frequência, média e desvio padrão, após a estatística inferencial, com a análise do coeficiente Alpha de Cronbach.

### 4.1 Características da amostra

O questionário foi aplicado em 18 supermercados filiados a Rede Super Passo. Com base no faturamento anual, observa-se o porte das lojas. Para esta análise utilizou-se os níveis demonstrados na Tabela 6.

Tabela 5: Porte da empresa com base no faturamento anual

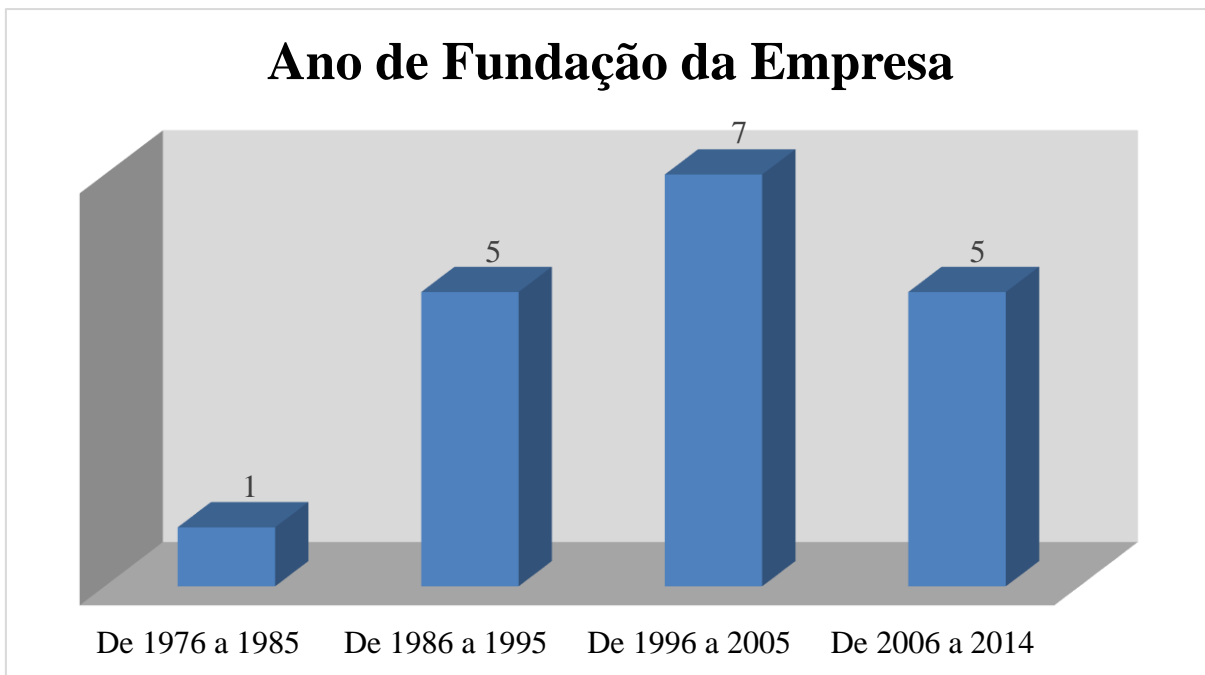
<b>Porte</b>	<b>Faturamento</b>
Microempresa	Inferior a R\$ 360.000,00
Pequena	Entre R\$ 360.000,00 a R\$ 3.600.000,00
Média	Entre R\$ 3.600.000,00 a R\$ 20.000.000,00
Grande	Superior a R\$ 20.000.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Constatou-se que 11,11% das empresas entrevistadas se enquadram no grupo de microempresa, 55,55% pequena e 33,33% média, nenhuma empresa se enquadra ao grupo de grande porte. O maior número de empresas (10 empresas) está enquadrado no grupo de pequena empresa, seguido de 6 lojas no grupo de média empresa e 2 lojas no grupo de microempresa.

O ano de fundação da empresa foi uma das variáveis analisadas, ocasionando conhecimento de quanto tempo a empresa está em atividade. Observa-se a Figura 1 na sequência.

Figura 1: Ano de Fundação das Empresas



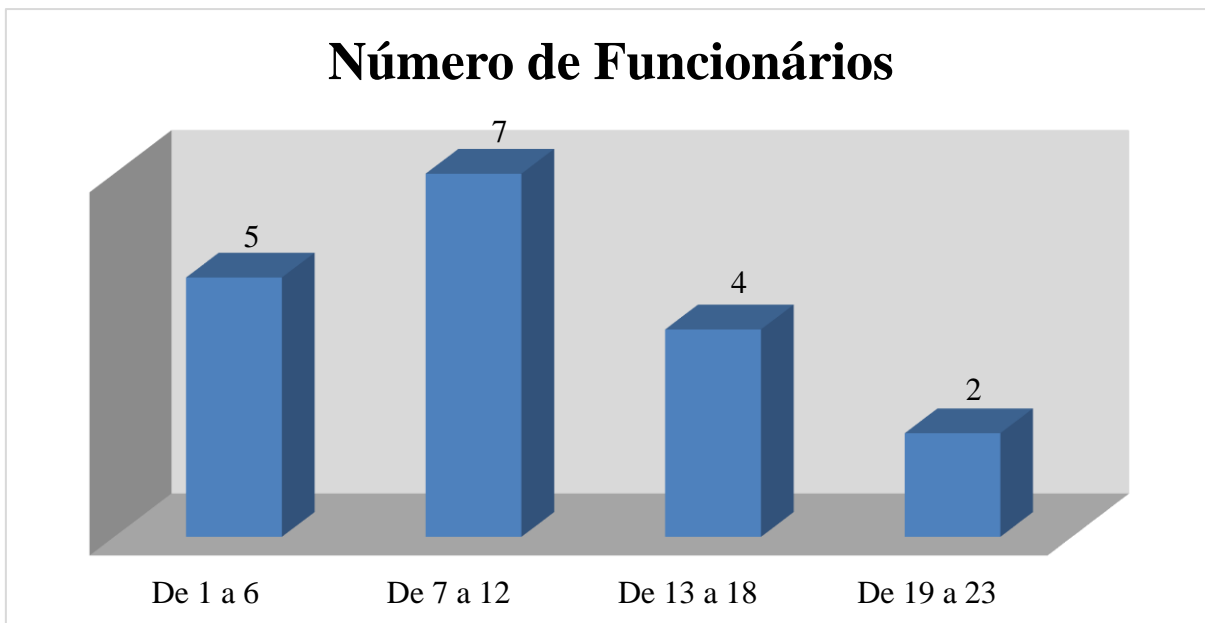
Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Na Figura 1 observa-se que 7 lojas, fundadas entre os anos de 1996 a 2005 representam o maior número de empresas, seguido de 5 lojas constituídas entre 1986 a 1995 o mesmo número de lojas representa as empresas fundadas de 2006 a 2014 e com quota única a loja fundada em 1976, é a que possui o maior tempo de atividade entre as empresas analisadas.

O número de empregados também foi avaliado e o resultado originou uma média de 11 funcionários por empresa, sendo o menor número representado por 4 funcionários e o maior por 23 funcionários.

Na Figura 2 observa-se uma dimensão do número de funcionários das empresas analisadas na pesquisa.

Figura 2: Número de funcionários

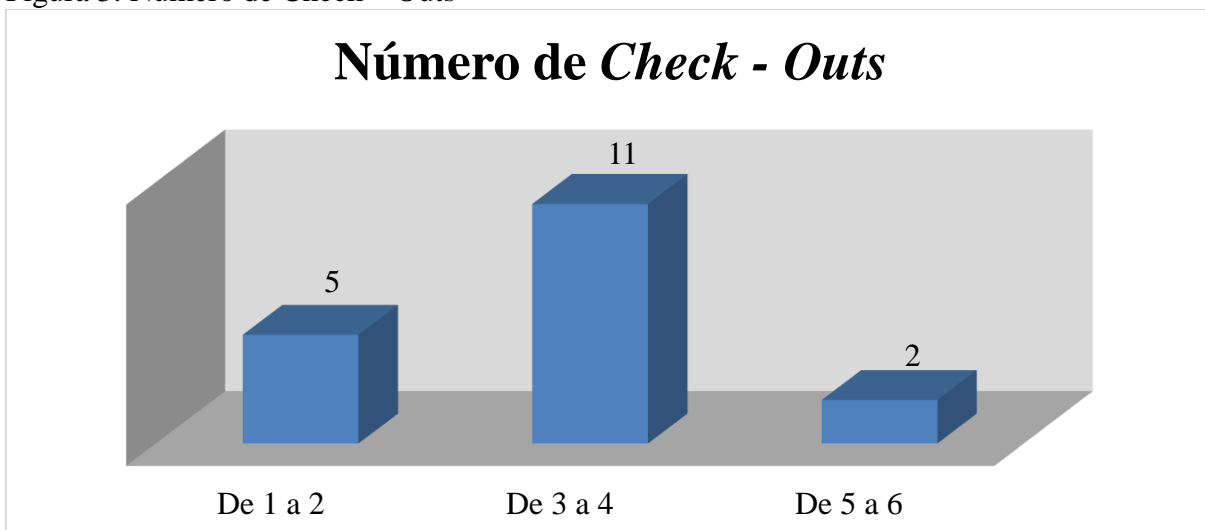


Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Pode-se observar na Figura 2 que o maior número de empresas (7 empresas) possui de 7 a 12 funcionários, seguido de 5 empresas, que possuem entre 1 a 6 funcionários. Em terceiro lugar estão as que possuem de 13 a 18 funcionários, sendo 4 empresas que estão nesta categoria, por último, com o menor grupo de lojas temos 2 empresas, que possuem o maior número de funcionários, entre 19 a 23.

O número de *check-outs* foi avaliado. O resultado foi uma média de 3 *check-outs* por loja, sendo que o menor número foi representado por 2 *check-outs* e o maior de 6 *check-outs* representando apenas 1 empresa. Observa-se a dimensão abaixo.

Figura 3: Número de Check – Outs



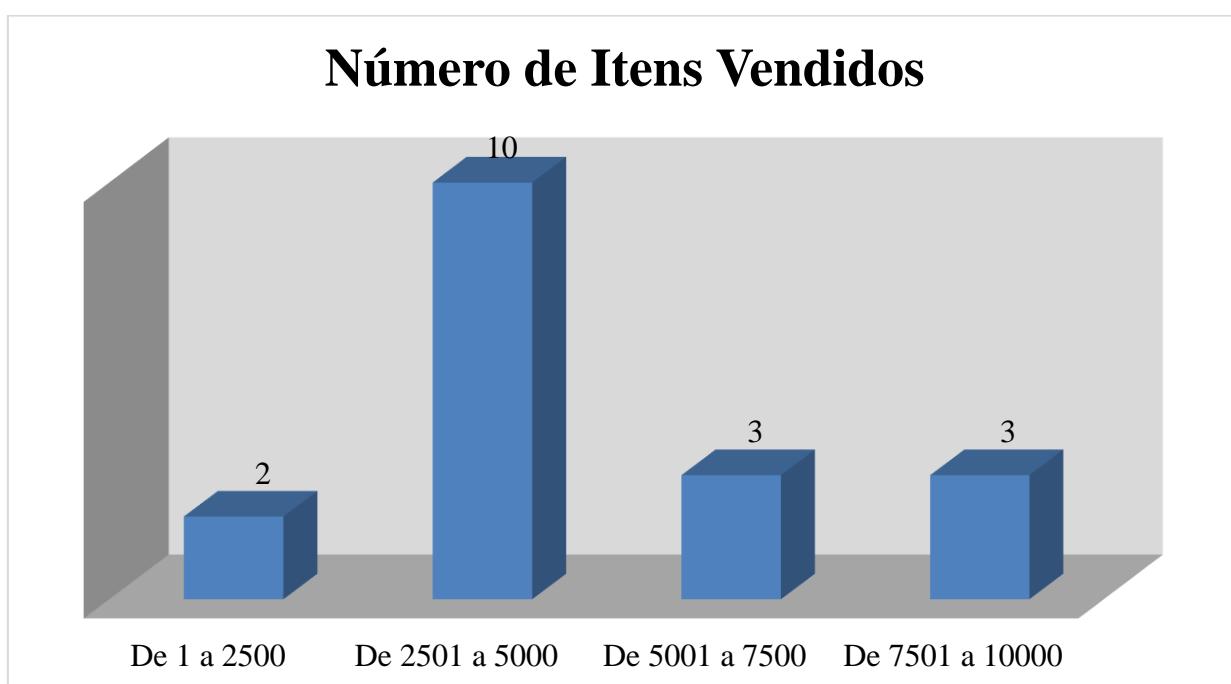


Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Na Figura 3, o grupo que tem de 3 a 4 *check-outs* é o maior, com 11 empresas. Em seguida o grupo com 5 empresas possui de 1 a 2 *check-outs*, por último, o menor grupo com 2 representa a maior quantidade de *Check-outs*, de 5 a 6.

Outra variável importante analisada foi o número de itens vendidos em cada loja. O resultado apresenta a média de 4700 itens, mas com grande variação, o menor com 1000 itens e o maior com 10000 itens. Exemplificando no gráfico abaixo.

Figura 4: Número de Itens Vendidos



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Pode-se observar na Figura 4 que o maior grupo, com 10 empresas oferece de 2501 a 5000 itens em suas lojas, seguido de 3 empresas, que oferecem entre 5001 a 7500 itens e outras 3 com 7501 a 10000 itens. Por último, foi constatado que apenas 2 empresas trabalham com menos de 2500 itens vendidos.

#### 4.2 Análise e interpretação das variáveis de estudo

O coeficiente alfa de Cronbach é uma propriedade inerente do padrão de resposta da população estudada, não uma característica da escala por si só, ou seja, o valor de alfa sofre

mudanças segundo a população na qual se aplica a escala, onde o valor mínimo aceitável é 0,70, abaixo desse valor a consistência interna da escala utilizada é considerada baixa. O valor máximo esperado é 0,90, acima deste valor, pode-se considerar que há vários itens medindo exatamente o mesmo elemento, ou seja, os itens redundantes devem ser eliminados. Usualmente, são preferidos valores de alfa entre 0,80 e 0,90 (STREINER, 2003).

#### 4.2.1 Análise de Variáveis de Concorrentes

A análise de variáveis dos concorrentes foi utilizada para medir o grau de interação entre as empresas supermercadistas com intuito de facilitar o fluxo de informações e conhecimentos sobre clientes, produtos e serviços, como observa-se na tabela 6.

Constatou-se que a média mais alta foi obtida pela variável **reuniões e encontros**, que informa o grau em que as empresas da rede discutem sobre assuntos de nivelamento de negociações. Em contrapartida a média mais baixa e o maior desvio padrão foi obtida pela variável **contratações e treinamentos**, demonstrando a falta de equiparação entre as empresas supermercadistas.

Tabela 6: Estatística descritiva das variáveis de concorrentes (n = 18)

Item	Variáveis	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach
9	Compras conjuntas	6,055	0,802	0,585
10	Promoções conjuntas	6,000	0,907	
11	Contratações e treinamentos	<b>3,444</b>	<b>2,064</b>	
12	Compras e promoções	5,722	0,894	
13	Relações sociais	5,833	0,786	
14	Informações e conhecimentos	5,556	0,784	
15	Reuniões e encontros	<b>6,333</b>	0,907	
Coeficiente Alpha de Cronbach sugerido na literatura (Hair et al., 2009)				0,700

Fonte: Elaborado pelo autor

O coeficiente Alpha de Cronbach apresenta uma confiabilidade da escala de 0,585 (58,5%), sabendo que o sugerido pela literatura é de 0,70, o valor ficou abaixo do indicado, quanto maior o número de itens que compõe uma escala, maior será a variância.

A matriz de correlação é utilizada para indicar a existência de correlação entre as variáveis, auxiliando na análise estatística, conforme apresenta a Tabela 7.

Tabela 7: Matriz de correlação das variáveis de concorrentes (n = 18)

Item	Variáveis	Média	Desvio Padrão	9	10	11	12	13	14	15
9	Compras conjuntas	6,055	0,802	1,000						
10	Promoções conjuntas	6,000	0,907	<b>0,807</b>	1,000					
11	Contratações conjuntas	3,444	2,064	<b>0,090</b>	0,094	1,000				
12	Contratos de compra e promoção	5,722	0,894	0,432	0,434	0,070	1,000			
13	Relações sociais	5,833	0,786	0,388	0,247	<b>-0,459</b>	0,432	1,000		
14	Intercâmbio de informações	5,556	0,784	0,322	0,413	<b>-0,125</b>	0,400	0,159	1,000	
15	Reunião e encontros	6,333	0,907	0,377	0,428	0,167	0,482	0,412	0,468	1,000

Nota: Correlação de Pearson significativa ao nível de: \*  $p < 0,01$ .

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na matriz de correlação das variáveis de concorrentes verifica-se uma relação forte positiva de **compras conjuntas** na variável de **promoções conjuntas**. Constatou-se também uma relação ínfima positiva de **compras conjuntas** na variável de **contratações conjuntas**, bem como duas relações fraca negativas entre as variáveis **contratações conjuntas** na variável de **relações sociais** e **contratações conjuntas** na variável de **intercâmbio de informações**. As demais variáveis caracterizam-se em uma relação positiva fraca.

#### 4.2.2 Análise de Variáveis de Fornecedores

A análise de variáveis dos fornecedores foi utilizada para medir o poder de barganha da rede no momento das negociações de compra, bem como nível de relacionamento com as empresas supermercadistas, como observa-se na tabela 8.

Verificou-se que a média mais alta e o menor desvio padrão foi obtida pela variável **compras privilegiadas**, que informa o grau de comprometimento dos fornecedores junto as empresas da rede, facilitando as negociações. Em contrapartida a média mais baixa foi obtida pela variável **reposição realizada por terceiros**, demonstrando que o serviço se mantém restrito as empresas.

Tabela 8: Estatística descritiva das variáveis de Fornecedores (n = 18)

Item	Variáveis	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach
16	Compras privilegiadas	<b>6,167</b>	<b>0,707</b>	0,664
17	Promoções conjuntas	6,055	0,725	
18	Reposição realizadas por terceiros	4,500	1,248	
19	Compra e promoção conjuntas	4,611	1,377	
20	Informações de mercado	<b>3,500</b>	1,424	
Coeficiente Alpha de Cronbach sugerido na literatura (Hair et al., 2009)				0,700

Fonte: Elaborado pelo autor.

O coeficiente Alpha de Cronbach apresenta uma confiabilidade da escala de 0,664 (66,4%), o valor ficou abaixo, porém próximo do exigido.

Tabela 9: Matriz de correlação das variáveis de fornecedores (n = 18)

Item	Variáveis	Média	Desvio Padrão	16	17	18	19	20
16	Compras privilegiadas	6,167	0,707	1,000				
17	Promoções conjuntas	6,055	0,725	<b>0,898</b>	1,000			
18	Reposição realizadas por terceiros	4,500	1,248	<b>0,099</b>	0,162	1,000		
19	Compra e promoção conjuntas	4,611	1,377	<b>0,070</b>	<b>0,022</b>	0,769	1,000	
20	Informações de mercado	3,500	1,424	<b>-0,204</b>	<b>-0,313</b>	0,479	0,644	1,000

Nota: Correlação de Pearson significativa ao nível de: \* p<0,01.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na matriz de correlação das variáveis de fornecedores verifica-se uma relação forte positiva de **compras privilegiadas** na variável de **promoções conjuntas**. Sendo possível também três relações ínfima positiva de **compras privilegiadas** na variável de **compra e promoção conjuntas**, **compras privilegiadas** na variável de **reposição realizadas por terceiros** e **promoções conjuntas** na variável **compra e promoção conjuntas**, bem como duas relações fraca negativas entre as variáveis **compras privilegiadas** na variável de **informações de mercado** e **promoções conjuntas** na variável de **informações de mercado**. As demais variáveis caracterizam-se em uma relação moderada positiva.

### 4.2.3 Análise de Variáveis de Instituições Locais

A análise de variáveis das instituições locais foi utilizada para medir o nível de interação com empresas prestadoras de serviços utilizados pela rede, como observa-se na tabela 10.

Observou-se que a média mais alta foi obtida pela variável **Instituições financeiras**, que informa o grau de comprometimento da saúde financeira das empresas supermercadistas. Em contrapartida a média mais baixa foi obtida pela variável **instituições governamentais**, o que indica que as empresas não usufruem maneira adequada as ferramentas disponibilizadas, além disso a variável **instituições de ensino** obteve a menor dispersão de valores.

Tabela 10: Estatística descritiva das variáveis de Instituições locais (n = 18)

Item	Variáveis	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach
21	SINCOMÉRCIO	2,444	1,580	0,886
22	Associação comercial	2,166	1,150	
23	Instituições governamentais	<b>1,722</b>	1,319	
24	Instituições de ensino	1,777	<b>1,114</b>	
25	Instituições financeiras	<b>2,944</b>	1,552	
26	Clientes e produtos	1,944	1,434	
Coeficiente Alpha de Cronbach sugerido na literatura (Hair et al., 2009)				0,700

Fonte: Elaborado pelo autor.

O coeficiente Alpha de Cronbach apresenta uma confiabilidade da escala de 0,886 (88,6%), o valor ficou acima do indicado, demonstrando uma confiabilidade positiva da escala.

Tabela 11: Matriz de correlação das variáveis de Instituições locais (n = 18)

Item	Variáveis	Média	Desvio Padrão	21	22	23	24	25	26
21	SINCOMÉRCIO	2,444	1,580	1,000					
22	Associação comercial	2,166	1,150	<b>0,862</b>	1,000				
23	Instituições governamentais	1,722	1,319	0,739	0,613	1,000			
24	Instituições de ensino	1,777	1,114	0,660	0,535	<b>0,955</b>	1,000		
25	Instituições financeiras	2,944	1,552	0,178	<b>0,005</b>	0,508	0,536	1,000	
26	Clientes e produtos	1,944	1,434	0,712	0,505	0,799	0,764	0,474	1,000

Nota: Correlação de Pearson significativa ao nível de: \* p<0,01.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na matriz de correlação das variáveis de fornecedores verifica-se duas relações forte positiva, de **SINCOMÉRCIO** na variável de **associação comercial** e **instituições governamentais** na variável de **instituições de ensino**. Verificou-se também uma relação ínfima positiva de **associação comercial** na variável de **instituições financeiras**. As demais variáveis caracterizam-se em uma relação moderada positiva.

#### 4.2.4 Análise de Variáveis de Ambiente da Loja

A análise de variáveis de ambiente da loja foi utilizada para medir o nível da disposição dos produtos nas lojas, bem como sua funcionalidade, como observa-se na tabela 12.

A média mais alta foi obtida pela variável **uniforme**, que indica alto índice de padronização, facilitando a identificação dos funcionários. Em contrapartida a média mais baixa e o desvio padrão mais alto foi obtida pela variável **sinalização das mercadorias**, o que indica que apesar da adequada distribuição dos produtos, não há sinalização adequada dos mesmos.

Tabela 12: Estatística descritiva das variáveis de ambiente da loja (n = 18)

Item	Variáveis	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach
27	Organização tradicional	7,944	1,162	0,763
28	Corredores amplos	7,389	2,004	
29	Organização por setores	8,278	1,074	
30	Sinalização das mercadorias	<b>5,444</b>	<b>2,455</b>	
31	Sinalização de preços	8,500	1,249	
32	Auxílio aos clientes	8,278	1,565	
33	Uniforme	<b>8,611</b>	1,650	
Coeficiente Alpha de Cronbach sugerido na literatura (Hair et al., 2009)				

Fonte: Elaborado pelo autor.

O coeficiente Alpha de Cronbach apresenta uma confiabilidade da escala de 0,763 (76,3%), ficando acima do mínimo indicado.

Tabela 13: Matriz de correlação das variáveis de ambiente da loja (n = 18)

Item	Variáveis	Média	Desvio Padrão								
				27	28	29	30	31	32	33	
27	Organização tradicional	7,944	1,162	1,000							
28	Corredores amplos	7,389	2,004	0,186	1,000						
29	Organização por setores	8,278	1,074	0,625	0,548	1,000					
30	Sinalização das mercadorias	5,444	2,455	<b>-0,176</b>	0,357	0,196	1,000				
31	Sinalização de preços	8,500	1,249	0,425	0,106	0,548	<b>0,019</b>	1,000			
32	Auxílio aos clientes	8,278	1,565	0,235	0,339	0,581	0,226	0,768	1,000		
33	Uniforme	8,611	1,650	0,479	0,442	0,562	0,205	0,700	0,774	1,000	

Nota: Correlação de Pearson significativa ao nível de: \* p<0,01.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na matriz de correlação das variáveis de ambiente da loja observasse uma relação ínfima negativa, de **organização por setores** na variável de **sinalização das mercadorias** e uma relação ínfima positiva de **sinalização das mercadorias** na variável de **sinalização de preços**. As demais variáveis caracterizam-se em relações fraca positiva e moderada positiva.

#### 4.2.5 Análise de Variáveis de Ambiente do Estoque

A análise de variáveis de ambiente do estoque foi utilizada para medir o nível da disposição dos produtos nos estoques através do layout, bem como sua funcionalidade, como observa-se na tabela 14.

A média mais alta foi obtida pela variável **reposição de mercadorias**, que indica interação entre os funcionários do setor. Em contrapartida a média mais baixa foi obtida pela variável **sinalização dos setores**, o que indica que apesar da adequada distribuição dos produtos, não há sinalização adequada dos mesmos. A variável **uniformes e EPIS** que mede a utilização dos mesmo no estoque das lojas objete a maior dispersão de dados.

Tabela 14: Estatística descritiva das variáveis de ambiente do estoque (n = 18)

Item	Variáveis	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach
34	Organização tradicional	6,722	1,674	0,807
35	Corredores sinalizados	6,611	1,577	
36	Organização por setores	6,778	1,896	
37	Sinalização dos setores	<b>5,611</b>	1,577	
38	Sinalização das mercadorias	5,944	1,551	
39	Uniformes e EPIS	7,222	<b>2,101</b>	
40	Reposição de mercadorias	<b>8,000</b>	1,236	
Coeficiente Alpha de Cronbach sugerido na literatura (Hair et al., 2009)				0,700

Fonte: Elaborado pelo autor.

O coeficiente Alpha de Cronbach apresenta uma confiabilidade da escala de 0,807 (80,7%), ficando novamente bem acima do mínimo indicado.

Tabela 15: Matriz de correlação das variáveis de ambiente do estoque (n= 18)

Item	Variáveis	Média	Desvio Padrão	34	35	36	37	38	39	40
34	Organização tradicional	6,722	1,674	1,000						
35	Corredores sinalizados	6,611	1,577	0,380	1,000					
36	Organização por setores	6,778	1,896	0,238	0,678	1,000				
37	Sinalização dos setores	5,611	1,577	0,692	0,314	0,304	1,000			
38	Sinalização das mercadorias	5,944	1,551	0,469	0,471	0,295	<b>0,880</b>	1,000		
39	Uniformes e EPIS	7,222	2,101	0,419	0,152	0,205	0,737	0,617	1,000	
40	Reposição de mercadorias	8,000	1,236	0,369	0,151	0,252	0,151	0,123	<b>0,022</b>	1,000

Nota: Correlação de Pearson significativa ao nível de: \* p<0,01.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na matriz de correlação das variáveis de ambiente do estoque verifica-se uma relação forte positiva, de **sinalização dos setores** na variável de **sinalização das mercadorias**. As demais variáveis caracterizam-se em relações fraca positiva e moderada positiva.



#### 4.2.6 Análise de Variáveis de Desempenho Financeiro

A análise de variáveis de desempenho financeiro foi utilizada para verificar níveis de crescimento de vendas, produtividade, rentabilidade, faturamento entre outras, baseado nos últimos 5 anos, observando melhor na tabela 16.

A média mais alta obtida pela variável **Vendas**, indica que as empresas obtiveram aumento em suas vendas nos últimos 5 anos. Em contrapartida a média mais baixa obtida pela variável **custos**, indica que os supermercados não tiveram diminuição nos custos com a empresa.

Tabela 16: Estatística descritiva das variáveis de desempenho financeiro (n = 18)

Item	Variáveis	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach
42	Faturamento	7,388	1,144	0,749
43	Vendas	<b>7,500</b>	1,200	
44	Lucro	6,555	2,006	
45	Produtividade	6,944	1,392	
46	Rentabilidade	6,444	1,542	
47	Custos	<b>5,055</b>	2,363	
Coeficiente Alpha de Cronbach sugerido na literatura (Hair et al., 2009)				0,700

Fonte: Elaborado pelo autor.

O coeficiente Alpha de Cronbach apresenta uma confiabilidade da escala de 0,749 (74,9%), ficando acima do mínimo sugerido pelo autor.

Tabela 17: Matriz de correlação das variáveis de desempenho financeiro (n = 18)

Item	Variáveis	Média	Desvio Padrão	42	43	44	45	46	47
42	Faturamento	7,388	1,144	1,000					
43	Vendas	7,500	1,200	<b>0,920</b>	1,000				
44	Lucro	6,555	2,006	0,540	0,586	1,000			
45	Produtividade	6,944	1,392	0,457	0,440	0,854	1,000		
46	Rentabilidade	6,444	1,542	0,396	0,477	0,790	0,861	1,000	
47	Custos	5,055	2,363	0,100	0,156	<b>-0,110</b>	<b>-0,160</b>	0,154	1,000

Nota: Correlação de Pearson significativa ao nível de: \* p<0,01.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na matriz de correlação das variáveis de desempenho financeiro verifica-se uma relação forte positiva, de **faturamento** na variável de **vendas**, assim como **lucro em produtividade** e por último, **produtividade** na variável de **rentabilidade**. Constatou-se também uma relação ínfima negativa, de **lucro e custos**, além de que **produtividade e custos** também possuem essa relação.

#### 4.2.7 Análise de Variáveis de Desempenho Não Financeiro

A variável de desempenho não financeiro, está dividida em três partes. A primeira delas, a variável cliente, utiliza-se para verificar a satisfação, confiança e o aumento de número de clientes com base os últimos 5 anos.

Observa-se na Tabela 18 que a média mais alta é de **número de clientes**, demonstrando que as empresas aumentaram o número de clientes nos últimos cinco anos, observa-se também que a **Satisfação dos clientes**, que mede o aumento na satisfação dos clientes no mesmo período ficou com a menor média. A variável **produtos de qualidade**, que indica se a empresa oferece produtos de qualidade e valor obteve o menor índice de dispersão de valores. Por outro lado, a variável **confiança dos clientes**, que mede o grau em que as empresas acreditam que seus clientes merecem sua confiança, teve maior dispersão de valores.

Tabela 18: Estatística descritiva das variáveis de desempenho não financeiro (n = 18)

Item	Variáveis	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach
48	Satisfação dos clientes	7,277	1,127	0,902
49	Confiança dos clientes	7,611	1,334	
50	Número de clientes	<b>8,000</b>	1,495	
51	Produtos de qualidade	7,888	0,963	
Coeficiente Alpha de Cronbach sugerido na literatura (Hair et al., 2009)				0,700

Fonte: Elaborado pelo autor.

O coeficiente Alpha de Cronbach apresenta uma confiabilidade da escala de 0,902 (90,2%), mostrando grande confiabilidade, ficando acima do sugerido.

Tabela 19: Matriz de correlação das variáveis de desempenho não financeiro (clientes) (n = 18)

Item	Variáveis	Média	Desvio Padrão	48	49	50	51
48	Satisfação dos clientes	7,277	1,127	1,000			
49	Confiança dos clientes	7,611	1,334	<b>0,858</b>	1,000		
50	Número de clientes	8,000	1,495	0,768	<b>0,914</b>	1,000	
51	Produtos de qualidade	7,888	0,963	0,517	0,513	0,613	1,000

Nota: Correlação de Pearson significativa ao nível de: \*  $p < 0,01$ .

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na matriz de correlação das variáveis de desempenho não financeiro (clientes), apresenta-se uma relação positiva forte de **organização tradicional** na variável de **corredores sinalizados** e de **corredores sinalizados** com **organização por setores**. As demais variáveis caracterizam-se em relação moderada positiva.

A variável produtos, é utilizada no que diz respeito a inovação nos produtos, processos, melhoria de qualidade e prazos com base nos últimos 5 anos.

Observa-se na Tabela 20 que a variável **qualidade dos produtos**, que indica se as empresas estão oferecendo produtos de qualidade e valor a seus clientes obteve a maior média e o menor índice de dispersão de valores. Por outro lado, a variável **inovação de processos**, que indica se as empresas introduziram inovação nos processos, teve maior dispersão de valores.

Tabela 20: Estatística descritiva das variáveis de desempenho não financeiro (produtos) (n = 18)

Item	Variáveis	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach
52	Inovação de produtos	7,833	0,923	0,894
53	Inovação de processos	7,944	<b>1,161</b>	
54	Qualidade dos produtos	<b>8,555</b>	<b>0,704</b>	
55	Prazos de atendimento	8,333	0,970	
Coeficiente Alpha de Cronbach sugerido na literatura (Hair et al., 2009)				0,700

Fonte: Elaborado pelo autor.

O coeficiente Alpha de Cronbach apresenta uma confiabilidade da escala de 0,894 (89,4%), mostrando grande confiabilidade. Este resultado demonstra que as questões estavam de modo alinhado para o mesmo sentido.

Tabela 21: Matriz de correlação das variáveis de desempenho não financeiro (produtos) (n = 18)

Item	Variáveis	Média	Desvio Padrão	52	53	54	55
52	Inovação de produtos	7,833	0,923	1,000			
53	Inovação de processos	7,944	1,161	0,758	1,000		
54	Qualidade dos produtos	8,555	0,704	<b>0,783</b>	0,758	1,000	
55	Prazos de atendimento	8,333	0,970	0,657	0,748	0,488	1,000

Nota: Correlação de Pearson significativa ao nível de: \* $p < 0,01$ .

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na matriz de correlação das variáveis de desempenho não financeiro (produtos), apresenta-se uma relação positiva forte de **inovação de produtos** na variável de **qualidade de produtos**. As demais variáveis caracterizam-se em relação moderada positiva.

A variável colaboradora, é utilizada no que diz respeito a seleção, desenvolvimento e treinamento dos colaboradores das empresas, medindo resultados.

Observa-se na Tabela 22 que a variável **satisfação dos colaboradores**, que indica se as empresas estão proporcionando qualidade na vida dos colaboradores é a maior média e o menor índice de desvio padrão. Por outro lado, a variável **contratações qualificadas**, que indica se as empresas estão realizando seleções e treinamentos adequados, teve maior dispersão de valores.

Tabela 22: Estatística descritiva das variáveis de desempenho não financeiro (n = 18)

Item	Variáveis	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach
56	Satisfação dos colaboradores	<b>7,722</b>	<b>0,958</b>	0,564
57	Conhecimento dos colaboradores	7,444	1,149	
58	Treinamentos	6,555	1,916	
59	Contratações qualificadas	<b>5,666</b>	2,400	
Coeficiente Alpha de Cronbach sugerido na literatura (Hair et al., 2009)				0,700

Fonte: Elaborado pelo autor.

O coeficiente Alpha de Cronbach apresenta uma confiabilidade da escala de 0,564 (56,4%), mostrando um resultado abaixo do indicado.

Tabela 23: Estatística descritiva das variáveis de desempenho não financeiro (clientes) (n = 18)

Item	Variáveis	Média	Desvio Padrão	56	57	58	59
56	Satisfação dos colaboradores	7,722	0,958	1,000			
57	Conhecimento dos colaboradores	7,444	1,149	0,653	1,000		
58	Treinamentos	6,555	1,916	0,537	<b>0,709</b>	1,000	
59	Contratações qualificadas	5,666	2,400	0,034	0,270	0,043	1,000

Nota: Correlação de Pearson significativa ao nível de: \*p<0,01.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na matriz de correlação das variáveis de desempenho não financeiro (colaboradores), apresenta-se uma relação positiva forte de **conhecimento dos colaboradores** na variável de **treinamentos**. As demais variáveis caracterizam-se em relação moderada positiva.

#### 4.2.8 Análise de Variáveis de estudo

A seguir, apresenta-se a Tabela 24, que demonstra se há ou não relação entre as variáveis estudadas, sobretudo em relação ao ambiente da loja e do estoque com o desempenho nas empresas.

Tabela 24: Matriz de correlação entre as variáveis de estudo (n = 18)

Item	Variáveis	Média	Desvio Padrão	60	61	62	63	64	65	66
60	Concorrentes	5,570	0,595	1,000						
61	Fornecedores	4,967	0,746	0,468	1,000					
62	Instituições	2,167	1,095	-0,041	0,348	1,000				
63	Ambiente da loja	7,778	1,067	0,235	0,034	-0,614	1,000			
64	Ambiente de estoque	6,698	1,144	0,114	0,070	-0,170	<b>0,623</b>	1,000		
65	Desempenho financeiro	6,969	1,242	0,287	0,512	0,490	<b>-0,137</b>	<b>-0,025</b>	1,000	
66	Desempenho não financeiro	7,376	0,796	-0,248	0,217	0,378	<b>-0,237</b>	<b>0,004</b>	<b>0,589</b>	1,000

Nota: Correlação de Pearson significativa ao nível de: \*p<0,01.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após verificar a matriz de correlação entre as variáveis de estudo, pode-se observar que as variáveis **ambiente da loja** e **ambiente de estoque** possuem uma relação positiva, porém de

nível moderado. Outra correlação que se têm, são das variáveis **desempenho financeiro** e **desempenho não financeiro**, que também geram uma relação positiva de nível moderado. Porém constatou-se que não existe correlação entre o **Ambiente da loja** tanto em relação ao **desempenho financeiro** quanto ao **desempenho não financeiro** apresentando uma correlação ínfima negativa entre as variáveis. Do mesmo modo não se observa relação entre as variáveis **Ambiente de loja** com o **Desempenho financeiro e desempenho não financeiro**.

### **4.3 Discussão dos Resultados**

Nos resultados obtidos, se observa que houve uma relação positiva e significativa entre concorrentes e fornecedores, mostrando a importância do trabalho em conjunto entre as categorias em busca de melhor desempenho junto ao consumidor.

Observou-se também uma relação positiva e significativa entre fornecedores e desempenho, onde as empresas repassam vantagens obtidas com os fornecedores para o consumidor, trazendo melhores preços e prazos, realização de promoções, implicando diretamente no aumento do desempenho financeiro e também não financeiro aumentando a satisfação dos clientes.

O ambiente da loja e o ambiente de estoque também apresentaram relação positiva significativa, onde observa-se a importância do trabalho conjunto dos dois setores para garantir principalmente o controle, a organização, a qualidade e o reabastecimento dos produtos. Outra relação positiva e significativa está em desempenho financeiro e desempenho não financeiro, mostrando a importância da inovação e da qualidade dos serviços e produtos, para o aumento da satisfação dos seus clientes e colaboradores, consequentemente aumentando o volume de vendas, produtividade e lucro da empresa. Apesar disso a pesquisa apresentou que as variáveis ambiente da loja e ambiente de estoque não possuem relação com o desempenho financeiro e desempenho não financeiro nas empresas.

## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como principal objetivo analisar o efeito do ambiente da loja e estoque no desenvolvimento econômico de uma rede de supermercados, para tanto foi realizada uma pesquisa através de um questionário. Em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, oferecer produtos de qualidade e preços baixos não são garantias de proximidade e fidelidade dos clientes. Sendo assim faz-se necessário que as empresas apresentem um diferencial em relação a seus concorrentes. Além de investir e prestar serviços de qualidade, um ambiente de loja agradável, atrelado ao bom relacionamento junto a parceiros e fornecedores torna-se uma maneira importante para criar uma relação de confiança e fidelidade junto ao cliente.

Entretanto, através das análises apresentadas neste estudo, verificou-se que o ambiente da loja e o ambiente de estoque não possuem relação com o desempenho dos supermercados da Rede Super Passo. Ou seja, o ambiente da loja e de estoque não tem afetado diretamente o desenvolvimento econômico das lojas da rede. Isso pode ocorrer devido aos supermercados estarem localizados em bairros, por vezes afastados da região central, que apresentam maiores opções, como os hipermercados. Assim os supermercados têm como principais concorrentes os minimercados que dificilmente conseguem fazer frente a eles.

Pode-se verificar que os supermercados da Rede Super Passo em geral, possuem uma relação positiva entre si, mostrando o bom relacionamento, assim como parcerias em negociações junto aos fornecedores. Essa combinação também pode ser vista na relação com os fornecedores, onde as empresas associadas a rede gozam de privilégios diferenciados, como: preços, prazos, descontos, propagandas, etc.

Em relação a instituições locais, observou-se que os supermercados analisados em sua maioria não utilizam, ou utilizam esporadicamente, serviços disponibilizados por instituições como sindicato do comércio, Associação comercial, instituições financeiras, ou seja, as empresas deixam de utilizar serviços como cursos, assessorias, missões empresariais, entre outros, que poderiam servir como qualificação para seus colaboradores e expandir seus negócios.

As lojas da rede apresentam uma boa disposição de produtos, dispostos em corredores amplos fazendo com que os clientes circulem com mais facilidade por diversos setores, resultando assim, em cliente sugestionáveis para consumir mais produtos. As lojas também

contam com colaboradores devidamente identificados, o que torna mais fácil a interação com os consumidores. No entanto, relatou-se que a sinalização dos setores não é adequada e precisa ser desenvolvida, pois isso pode dificultar a localização dos produtos a serem consumidos.

Os estoques das lojas possuem mobiliário e equipamentos deficientes para o controle adequado do estoque, com espaço para circulação das mercadorias ineficiente, dificultando a logística de entrada e saída das mesmas. Constatou-se que dentre os problemas encontrados, o mais acentuado está ligado à má sinalização dos setores, causando demora na reposição de mercadorias, o que demonstra que as lojas não investem na gestão de estoque, o que pode causar prejuízos, visto que produtos de menor saída podem acumular e mercadorias de alta saída sem estoque, bem como o mau acondicionamento pode causar avarias nas mercadorias.

Ao longo dos últimos cinco anos, as lojas demonstraram aumento no volume de vendas, faturamento, lucro, rentabilidade e produtividade, em contrapartida, não houve redução dos custos, demonstrando um indicador de problemas internos nas lojas relacionados a falta de planejamento na gestão. Neste mesmo período de tempo, a satisfação, a confiança e o número de clientes mostram resultados positivos e em ascensão. As lojas também se mostram preocupadas em oferecer produtos de qualidade e valor aos clientes, investindo em inovação dos processos e serviços e melhorias nos prazos de entrega em busca da satisfação dos clientes. Porém, novamente foi identificado o problema interno de gestão, em função da falta de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, bem como o setor de seleção também apresenta falhas, pois não houve indício de contratação de colaboradores qualificados, porém esses dados não interferem diretamente no índice de satisfação dos colaboradores.

## **5.1 Implicações Teóricas**

Quanto às atribuições teóricas, o estudo apresentou uma análise entre lojas de uma rede de supermercados, que demonstrou resultados positivos em grande parte dos índices analisados e alguns em etapa de desenvolvimento e melhorias.

Referente aos objetivos da pesquisa, o estudo proporcionou uma análise do efeito do ambiente da loja e estoque no desenvolvimento econômico de uma rede de supermercados através da caracterização das empresas da rede de supermercados, relação entre as variáveis do ambiente da loja, relação entre as variáveis do ambiente de estoque e da relação entre o ambiente da loja e de estoque com o desempenho das empresas.



O presente trabalho indicou que o ambiente da loja e o ambiente de estoque não possuem relação com o desempenho das empresas da rede de supermercados e que apesar de questões internas de gestão das lojas avaliadas, a rede vem apresentando resultados positivos junto a satisfação dos clientes e a demanda mantém-se crescente.

## **5.2 Implicações Gerenciais**

Com base na análise do efeito do ambiente das lojas e dos estoques de uma rede de supermercados, espera-se que os resultados obtidos possam proporcionar uma melhor visão estratégica para os administradores.

O presente estudo demonstrou entre as variáveis analisadas, quais possuem relação positiva, assim deixando de modo claro que, o melhoramento de determinadas variáveis como: contratações e treinamentos, sinalização das mercadorias, sinalização dos setores, redução de custos entre outras, proporciona uma vantagem em outra. Com isso espera-se que os gestores possam utilizar os dados coletados e analisados para auxiliar na tomada de decisão, buscando a melhoria contínua.

## **5.3 Limitações e sugestões de estudos futuros**

Em função da coleta de dados ter sido realizada através de questionário fechado, a pesquisa ficou delimitada, dificultando a análise mais aprofundada e individual das lojas para identificar os problemas apresentados. Indica-se que para próximos estudos, seja realizada uma entrevista para complementação do questionário.

Durante a análise identificou-se que apesar da demanda crescente os custos internos não foram reduzidos. Sugere-se que seja feita uma nova análise para auxiliar os gestores na tomada de decisão, bem como identificar como esses custos poderão ser reduzidos sem impactar na produtividade. Identificou-se também problemas durante a seleção de candidatos, treinamento e desenvolvimento de colaboradores, porém não foi possível identificar a causa desses problemas através do questionário. Indica-se para os próximos estudos que seja realizada uma análise mais aprofundada a partir da aplicação de entrevista com colaboradores e gestores das lojas.

## REFERÊNCIAS

- ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados. Indicadores ABRAS: Índice Nacional de Vendas pesquisa mensal do comércio. **ABRAS**, MARÇO, 2017.
- BALLOU, R. H. **Logística empresarial**. São Paulo, Atlas, 2010.
- BAKER, J.; GREWAL, D; LEVY, M. An experimental approach to making retail store environmental decisions. **Journal of Retailing**, v. 68, n. 4, p. 445-460, Winter 1992.
- CHAMIE, B. C., IKEDA, A. A., PARENTE, J. Atmosfera de loja como um elemento da estratégia varejista. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 14, n.1, 2014.
- COUGLAN, A. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- COSTA, F. X. **Influências ambientais e o comportamento compra por impulso: um estudo em lojas físicas e virtuais**. USP/ Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 2002.
- CHURCHILL, G. A. & PETER, P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COSTA, M.; VILARINDO, J. C. N.; DA COSTA, T. G. M. **Determinantes da decisão de compra do consumidor no setor supermercadista**. 2007.
- COSTA, A. L. C. N.; FARIAS S. A. "O aroma ambiental e sua relação com as avaliações e intenções do consumidor no varejo." **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v.51, n.6, p 528 – 541, 2011.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4. Ed. São Paulo, Atlas, 1993.
- DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais – Princípios, conceitos e gestão**. 5 Ed. São Paulo, Atlas, 2010.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. - São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003
- FERREIRA, C.J.M. **Gerenciamento de estoque de peças de uniformes na marinha do brasil**. Disponível em: <<http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/21103/21103.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2016.
- FIGUEIREDO D.B.F, SILVA J. Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson (r). **Revista Política Hoje**, v.18, n.1, p.46 – 115, 2009.
- FRANCISCHINI, P. G.; GURGEL, F. A. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo, Pioneira Thomson, 2002.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: ATLAS, 2008
- GOEBEL, D. **Logística** – Otimização do transporte e estoques na empresa. Estudos em Comércio Exterior, ECEX/IE/UFRJ, Rio de Janeiro, v.1, n.1, 1996.
- HAIR, J. F. **Análise multivariada de dados**. *Bookman*, 2009.
- Hayes, B. **Metrical Stress Theory: Principles and Case Studies**. Chicago: University of Chicago Press. 1995.
- HYMANN, H. **Planejamento e análise da pesquisa: princípios, casos e processos**. Rio de Janeiro: Lidador, 1967.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. Indicadores IBGE: pesquisa mensal do comércio. **IBGE**, Fevereiro, 2017.
- KAZMIER, L. J. **Estatística aplicada à economia e administração**. São Paulo: Pearson Makron, 2004.
- KOTLER, A. Atmospherics as a marketing tool. **Journal of Retailing**, v. 49, n. 4, p. 48-64, Winter 1973.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de Varejo**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2013
- LEVY, M; WEITZ, B.A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEWIS, E. H. **Marketing Channels: Structure and Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1968.
- MCGOLDRICK, P. J.; PIEROS, C. P. **Atmospherics, pleasure and arousal: the influence of response moderators**. *Journal of Marketing Management*, v. 14, n. 1, p. 173-197, 1998.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: Uma Orientação Aplicada**. 6ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 4ª. ed. São Paulo: Editora Atlas. 2007.
- MOURA, T L. **Formatos de Varejo de Alimentos: Um estudo sobre as preferências do consumidor**. 213 p. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2010.

PEINADO, J.; GRAEML, R. **Administração da produção** (Operações Industriais e de Serviços). Curitiba: 2007

PLUTARCO, F.; SUTTER, M. B.; PARENTE, J. **Apresentação no Ponto de Vendas: um estudo exploratório no varejo de moda popular**. *Análise* (PUCRS. Online), v. 23, p. 5, 2013.

SANTOS, A. R. **Metodologia Científica a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2000.

SANTOS, A. M; RODRIGUES, I. A. **Controle de estoque de materiais com diferentes padrões de demanda: estudo de caso em uma indústria química**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n2/31169>>. Acesso em: 05 fev. 2017.

SOUZA, D. P. F. **Modelos de gestão de estoques e otimização do sistema de ressurgimento para uma rede de drogarias**. Disponível em: <[http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/11324/11324\\_1.pdf](http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/11324/11324_1.pdf)>. Acesso em: 25 nov. 2016.

STREINER, D. L. **Being inconsistent about consistency: When coefficient alpha does and doesn't matter**. *Journal of Personality Assessment*, v.1, p. 217 – 222, 2003

SUCUPIRA, C. A. de C. **Gestão de Estoques e Compras no Varejo**. Niterói: Sucupira Educação e Consultoria Ltda, 2003.

TEIXEIRA, J., M.; HERNANDEZ, J. M. C. **Valores De Compra Hedônico E Utilitário: Os Antecedentes E As Relações Com Os Resultados Do Varejo**. *Revista Eletrônica De Administração*, v. 17, p. 130 - 160, 2012.

TOALDO, A. M. M.; ABEL SOBRINHO, Z.; CAMARGO, S. M. **Processo de formulação de layouts em supermercados convencionais no Brasil**. *Revista de Gestão*, v. 17, n. 4, p. 451-469, 2010.

TURLEY, L. W.; MILLIAN, R. **Atmospheric effects on shopping behavior: a review of the experimental evidence**. *Journal of Business Research*, v. 49, n. 2, p. 193-211, 2000.

## Apêndice 1 – Questionário

### Dados de identificação da empresa

Nome da empresa: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_

Segmento (ramo de atuação): \_\_\_\_\_

Ano de início das atividades da loja: \_\_\_\_\_

Número de empregados da loja: \_\_\_\_\_

Número de itens vendidos: \_\_\_\_\_

Área de vendas ocupada (m<sup>2</sup>): \_\_\_\_\_

Área de estoque ocupada (m<sup>2</sup>): \_\_\_\_\_

### Assinale com um “X” na alternativa que corresponde à realidade da loja:

1) A loja está associada a uma rede?  Não.  Sim. Qual? \_\_\_\_\_

2) Caso esteja associada a uma rede. Qual é o ano de ingresso na rede? \_\_\_\_\_

3) Qual o porte (tamanho) da loja, com base no faturamento anual?  Microempresa Inferior a R\$ 360.000,00  
 Pequena Entre R\$ 360.000,00 a R\$ 3.600.000,00  
 Média Entre R\$ 3.600.000,00 a R\$ 20.000.000,00  
 Grande Superior a R\$ 20.000.000,00

**OBS:** Se a loja pesquisada for uma filial indicar o porte com base na média de faturamento dessa filial.

4) O que aconteceu com o faturamento nos últimos 5 anos?  Diminuiu  
 Permaneceu constante  
 Aumentou

5) Qual é o número de check-out (caixa) da loja?  
 1  2  3  4  5  6  7

6) A loja tem automação no check-out (caixa)?  Não possui máquina registradora  
 Máquina registradora simples  
 Máquina registradora automatizada

7) Qual a situação do açougue da loja?  Não possui produtos de açougue  
 Terceirizado (vende produtos)  
 Próprio (elabora e vende produtos)

8) Qual a situação da padaria da loja?  Não possui produtos de padaria  
 Terceirizada (vende produtos)  
 Própria (elabora e vende produtos)

Avalie cada uma das afirmativas, indicando a sua opinião quanto ao grau de concordância ou discordância. **Marque um “X” no número que melhor representa a sua opinião.**

<b>Concorrentes</b>		<b>Discordo Totalmente</b>				<b>Concordo Totalmente</b>		
		1	2	3	4	5	6	7
9	A empresa realiza compras conjuntas com outras empresas supermercadistas.							
10	A empresa realiza promoções conjuntas com outras empresas supermercadistas.							
11	A empresa realiza contratação e treinamento de pessoal em conjunto com outras empresas supermercadistas.							
12	A empresa possui contratos formais com outras empresas supermercadistas para compra, promoção, contratação e treinamento de pessoal.							
13	Existe facilidade em estabelecer relações sociais “pessoais” com os proprietários das empresas supermercadistas (eventos festivos, desportivos, etc).							
14	Existe intercâmbio de informações e conhecimentos entre as empresas supermercadistas sobre clientes, produtos, máquinas, equipamentos, móveis e instalações.							
15	A empresa participa de reuniões e encontros com outras empresas supermercadistas (associações, sindicatos, centrais de compras, etc).							
<b>Fornecedores</b>		<b>Discordo Totalmente</b>				<b>Concordo Totalmente</b>		
		1	2	3	4	5	6	7
16	A empresa realiza compras junto aos fornecedores com condições privilegiadas (preço, prazo, desconto, quantidade, etc).							
17	A empresa realiza promoções conjuntas com os fornecedores (desconto promocional, propaganda, etc).							
18	A empresa utiliza pessoal dos fornecedores para reposição de produtos na loja.							
19	A empresa possui contratos formais com os fornecedores para compras, promoções e reposição de produtos.							
20	A empresa utiliza informações e conhecimentos dos fornecedores sobre clientes, produtos, equipamentos e instalações.							
<b>Instituições locais</b>		<b>Discordo Totalmente</b>				<b>Concordo Totalmente</b>		
		1	2	3	4	5	6	7
21	A empresa utiliza os serviços disponibilizados pelo Sindicato do comércio - SINCOMÉRCIO (cursos, assessorias, etc).							
22	A empresa utiliza os serviços disponibilizados pela Associação Comercial (cursos, assessorias, missões empresariais, feiras).							
23	A empresa utiliza os serviços disponibilizados por instituições governamentais (assessorias, incentivos econômicos, feiras).							
24	A empresa utiliza os serviços disponibilizados por instituições de ensino (cursos, assessorias, consultorias, visitas técnicas, etc).							
25	A empresa utiliza os serviços disponibilizados pelas instituições financeiras, tais como: financiamento, desconto de título, cobrança e convênio de cartões.							

26	As instituições locais disponibilizam informações e conhecimentos sobre clientes e produtos.											
----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Avalie cada uma das afirmativas, indicando a sua opinião quanto ao grau de concordância ou discordância. **Marque um “X” no número que melhor representa a sua opinião.**

Ambiente da loja e do estoque		Qual é o seu grau de concordância?												
		Discordo Totalmente					Concordo Totalmente							
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
27	A loja está organizada com móveis e equipamentos em forma tradicional de supermercado.													
28	A loja possui corredores amplos que permitem a circulação adequada dos clientes.													
29	A loja está organizada por setores e as mercadorias estão agrupadas em categorias.													
30	Na loja, existe a sinalização dos diversos setores de mercadorias, que auxiliam os clientes nas compras.													
31	Os preços estão sinalizados em todas as mercadorias, possibilitando a sua identificação.													
32	Os funcionários estão a disposição para auxiliar os clientes durante as compras.													
33	Os funcionários possuem uniformes padronizados, facilitando a sua identificação.													
34	O estoque está organizado com móveis e equipamentos, que permitem o seu controle.													
35	O estoque possui corredores amplos e sinalizados, que proporcionam segurança aos funcionários.													
36	O estoque está organizado por setores e as mercadorias estão agrupadas em categorias.													
37	No estoque, existe a sinalização dos diversos setores de mercadorias, que auxiliam a reposição.													
38	No estoque, as mercadorias estão sinalizadas, possibilitando a sua identificação.													
39	No estoque, os funcionários possuem uniformes e equipamentos de proteção.													
40	A reposição de mercadorias nas gondolas e prateleiras é realizada pelos funcionários.													
Desempenho financeiro		Qual é o seu grau de concordância?												
		Discordo Totalmente					Concordo Totalmente							
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
42	A empresa teve aumento no faturamento nos últimos 5 anos.													
43	A empresa teve crescimento no volume de vendas nos últimos 5 anos.													
44	A empresa teve aumento no lucro nos últimos 5 anos.													
45	A empresa teve aumento de produtividade nos últimos 5 anos.													
46	A empresa teve aumento na rentabilidade nos últimos 5 anos.													
47	A empresa teve redução dos custos nos últimos 5 anos.													
Desempenho não financeiro		Qual é o seu grau de concordância?												
		Discordo Totalmente					Concordo Totalmente							
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
48	A satisfação dos clientes aumentou nos últimos 5 anos.													

49	A confiança dos clientes aumentou nos últimos 5 anos.												
50	O número de clientes aumentou nos últimos 5 anos.												
Desempenho não financeiro		Qual é o seu grau de concordância?											
		<b>Discordo Totalmente</b>		←—————→								<b>Concordo Totalmente</b>	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
51	A empresa oferece produtos de qualidade e valor aos clientes nos últimos 5 anos.												
52	A empresa introduziu inovações de produtos e/ou serviços nos últimos 5 anos.												
53	A empresa introduziu inovações de processos nos últimos 5 anos.												
54	A empresa melhorou a qualidade dos produtos e/ou serviços nos últimos 5 anos.												
55	A empresa melhorou os prazos de atendimento e entrega nos últimos 5 anos.												
56	A satisfação dos colaboradores aumentou nos últimos 5 anos.												
57	A empresa utilizou os conhecimentos dos colaboradores nos últimos 5 anos.												
58	A empresa realizou treinamentos para os colaboradores nos últimos 5 anos.												
59	A empresa contratou novos colaboradores qualificados nos últimos 5 anos.												