



## AVALIAÇÃO DO MICROAMBIENTE DE MARKETING COMO FORÇAS E FRAQUEZAS DO SETOR SUPERMERCADISTA: UM ESTUDO DE CASO

### RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo classificar os componentes do microambiente de marketing de acordo com a análise de SWOT. A pesquisa desenvolvida possui caráter exploratório, quantitativo e caracteriza-se como estudo de caso. Dos 400 clientes pertencentes ao cadastro da empresa, 197 participaram da pesquisa. Os dados foram coletados através de questionários entregues de forma aleatória não probabilística aos clientes do mercado. A organização consegue satisfazer os clientes, mas, não consegue atingir nota suficiente no desempenho equivalente à importância na pesquisa de satisfação. É notável que apesar da empresa satisfazer os clientes, a mesma necessita de algumas melhorias em áreas como preço, promoção e diversidade, que apresentaram a maior defasagem na análise de desempenho X importância. Com relação à análise de SWOT, a empresa obteve um desempenho satisfatório quanto à estrutura e prestação de serviços perante os clientes, ainda que sejam implícitas ao processo algumas desvantagens ante aos concorrentes.

**PALAVRAS-CHAVES:** Marketing; Satisfação dos clientes; Análise SWOT.

## EVALUATION OF THE MICROENVIRONMENT AS MARKETING STRENGTHS AND WEAKNESSES OF THE SUPERMARKET SECTOR: A CASE STUDY

### ABSTRACT

The manuscript objectifies to classify the marketing microenvironment components using the SWOT analysis. The present research is classified as exploratory, quantitative and case study. From the 400 customers registered in the market database, 197 composed the sample. The data were collected through questionnaires using a non-probabilistic random sample to the market customers. The market are able to satisfy the customers, but doesn't to reach high score such as the attributed by the customers in the importance field. It's visible that, besides the company is enough to satisfy the customers, it needs some improvements in areas as price, promotion and diversity, because it presented the biggest lag in the importance X performance. Regarding the SWOT analysis, the company had a satisfactory performance regarding the structure and provision services to customers, although some disadvantages to the competitors are implicit to the process.

**KEYWORDS:** Marketing; Customer Satisfaction; SWOT Analysis.

*Revista Brasileira de  
Administração Científica,  
Aquidabã, v.3, n.3, Jul, Ago, Set,  
Out, Nov, Dez 2012.*

ISSN 2179-684X

SEÇÃO: Artigos

TEMA: **Marketing, Comunicação  
e Vendas**



DOI: 10.6008/ESS2179-684X.2012.003.0002

**Alison Ribeiro**

Faculdades Integradas de Itararé, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/3220040712311431>  
[alisonribeiro1@hotmail.com](mailto:alisonribeiro1@hotmail.com)

**Claudia Tania Picinin**

Universidade Tecnológica Federal do  
Paraná, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/2723518409363520>  
[claudiapicinin\\_adm@yahoo.com.br](mailto:claudiapicinin_adm@yahoo.com.br)

Recebido: 05/06/2012

Aprovado: 29/07/2012

Avaliado anonimamente em processo de pares cegas.

Referenciar assim:

RIBEIRO, A.; PICININ, C. T.. Avaliação do microambiente de marketing como forças e fraquezas do setor supermercadista: um estudo de caso. *Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v.3, n.3, p.19-38, 2012.*

## INTRODUÇÃO

O microambiente e o macroambiente de marketing são responsáveis pela definição das tendências de mercado. A busca de informações sobre os ambientes de marketing ajudam a empresa a definir a estratégia a ser tomada (CHASTON, 1992; KOTLER; KELLER, 2006). Segundo Ferrell (2000) e Kotler e Keller (2006), a análise de SWOT possui o objetivo de identificar certas fraquezas e forças pertencentes à empresa e relacioná-las a oportunidades e ameaças presentes no mercado. Esta análise possibilita à empresa a sua auto-avaliação frente aos ambientes de marketing. Através desta avaliação as empresas poderão estudar a sua situação e aproveitar as novas oportunidades que o mercado oferece, enfatizando suas forças e minimizando suas possíveis fraquezas e ameaças que possam prejudicar veementemente o atendimento junto ao cliente e, conseqüentemente a satisfação do mesmo perante a empresa.

Dentre todas as forças presentes no microambiente, a mais frágil e influenciável é o cliente. Ao comprar um produto, ou contratar um serviço, o cliente procura encontrar o que lhe for mais conveniente, que atenda a seus valores e satisfaça as suas necessidades e desejos. A partir das informações obtidas pelo consumidor com relação ao produto ou serviço, o consumidor torna-se mais específico e exigente no momento da compra. A empresa que apresentar a proposta mais atrativa em termos de preço, prazo, entrega, entre outros fatores que possam influenciar a decisão do cliente conseguirá vender o produto ou serviço, no entanto, a possibilidade do cliente voltar a contratar serviços ou efetuar compras na empresa dependerá do valor que lhe foi entregue e a satisfação de suas necessidades.

Através da satisfação do cliente, a empresa torna-se mais propensa a fidelizar seus clientes, que buscam na empresa não somente pelo produto, mas também a qualidade do atendimento. Todas as ações desenvolvidas pela empresa para manter o cliente realizado e satisfeito possui uma repercussão positiva fora da empresa.

Diante do contexto exposto, o presente estudo pretende responder ao seguinte questionamento: Quais componentes do microambiente de marketing correspondem às forças e fraquezas do Mercado Juliane, localizado no município de Itararé-SP?

Nessa perspectiva, esse trabalho tem como objetivo geral classificar os componentes do microambiente de marketing como forças e fraquezas do mercado Juliane, localizado no município de Itararé-SP. Tendo como base o objetivo geral desse trabalho, toma-se por objetivos específicos: (1) Estabelecer os componentes do microambiente de marketing que exercem influência no mercado; (2) Investigar os componentes do microambiente de marketing que são revertidos em forças (pontos fortes) para o mercado; (3) Investigar os componentes do microambiente de marketing que são revertidos em fraquezas (pontos fracos) para o mercado; (4) Verificar a satisfação dos clientes do mercado.

A pesquisa apresenta relevância para a própria empresa em questão, pois a busca de respostas correspondentes ao grau de satisfação dos clientes auxilia a empresa a se redirecionar

no mercado, melhorar o atendimento ao cliente, entre outros fatores que possam transmitir valor ao cliente e, conseqüentemente, à sua satisfação. Esta pesquisa é relevante também para outras empresas do mesmo segmento e para acadêmicos que futuramente venham a desenvolver trabalhos semelhantes ou complementares a esse assunto, pois a pesquisa esta fundada em dados regionais.

## **REVISÃO TEÓRICA**

### **Microambiente de Marketing**

O microambiente de marketing é composto por forças que podem ser alteradas de acordo com a estratégia de marketing desenvolvida pela empresa. Essas forças afetam diretamente a relação da empresa com o cliente, como por exemplo, o atendimento e a satisfação. Kotler e Armstrong (1998, p.47), conceitua que, “o microambiente consiste em forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de servir seus clientes”. As forças que compõem o microambiente, segundo Chaston (1992), são compostas pelos agentes: empresa, clientes, concorrentes, fornecedores e intermediários de marketing. O autor Honorato (2004), reforça a ideia apresentada por Chaston (1992), e introduz os stakeholders como uma força presente no microambiente. Esta força possui o poder de afetar diretamente a empresa.

As forças microambientais são ligadas diretamente umas as outras. A empresa efetua trocas de bens ou serviços com seus clientes, visando à obtenção de lucros. Os clientes são considerados o centro do microambiente, pois toda a cadeia apresentada no microambiente depende do dispêndio do cliente. A concorrência, por sua vez, é observada como uma empresa que atende as mesmas necessidades do cliente, confrontando-se diretamente com o produto ou serviço ofertado pela empresa. Os fornecedores são encarregados de fornecer o produto ou matéria prima necessária para a empresa. Os intermediários de marketing trabalham como mediadores que visam melhorar a atuação da empresa no mercado. A importância atribuída pela empresa a cada um destes fatores que compõem o microambiente implica diretamente na satisfação de seus clientes.

### **Satisfação dos Clientes**

A satisfação dos clientes é um elemento amplamente buscado por empresas preocupadas com os clientes, sendo que esta, não pode ser comprada, mas sim, conquistada através de artifícios utilizados pela empresa para atrair o cliente. Tontini e Sant’ana (2007), interligam a satisfação dos clientes com o atendimento das necessidades do mesmo, onde a satisfação total ou parcial dos clientes será alcançada de acordo com o suprimento de suas necessidades explícitas e implícitas.

Farias e Santos (2000), salientam que a busca pela satisfação estimula os clientes a tornarem-se mais fiéis à marca, instiga os clientes a voltar a consumir o produto e auxilia a empresa na sua divulgação, através da comunicação “boca a boca”, possibilitando a empresa um aumento considerável na participação do mercado e em sua lucratividade.

A fidelização dos clientes é um fator muito importante para qualquer empresa, pois enquanto o cliente estiver fiel a empresa, dificilmente o mesmo consumirá algum produto ou serviço da concorrência. A satisfação do cliente com a organização e seus produtos cria esse vínculo de fidelidade. Os autores ainda salientam que o nível de fidelização dos clientes será proporcional ao valor transmitido para o cliente.

De acordo com Rossi e Slongo (1998), a satisfação do cliente é estruturada em dois conceitos fundamentais: satisfação específica em uma transação e satisfação acumulada. A satisfação específica em uma transação é focada nas experiências particulares com determinados serviços ou produtos no curto prazo, enquanto a satisfação acumulada é voltada para uma avaliação referente à posição atual da empresa no mercado e sua situação no longo prazo.

As empresas que focam o atendimento e a satisfação dos seus clientes necessitam, primeiramente, conhecer o seu público alvo antes de tomar qualquer decisão. Moreira (2008), enfatiza que, a pesquisa de satisfação dos serviços aos clientes foi desenvolvida para facilitar o conhecimento da empresa com relação a seus clientes, possibilitando assim o desenvolvimento de uma estratégia voltada para a satisfação do cliente, pois, a base de dados virá das opiniões obtidas do próprio público-alvo da empresa.

### **Pesquisa de Satisfação dos Serviços ao Cliente**

A pesquisa de satisfação é um instrumento que auxilia as empresas a compreender melhor os seus clientes e, avaliar a percepção dos consumidores ante as mudanças decorrentes no mercado. Moreira (2008, p.231), define que: “Essa ferramenta tem como função primordial avaliar e criar referências estratégicas para que as organizações vislumbrem nas atitudes e reações dos clientes”. Através da avaliação dos dados obtidos na pesquisa, o administrador ou profissional de marketing embasa a formulação da estratégia no resultado da pesquisa, facilitando a tomada de decisão quanto a fatores internos ou externos. Com base nos resultados obtidos, a empresa pode redirecionar a sua direção, adaptar-se as tendências encontradas, entre outras ações que podem beneficiar a empresa.

A análise da satisfação dos clientes possibilita a empresa, um maior aproveitamento das oportunidades evidenciadas, devido à ciência que a empresa adquire com as aspirações dos clientes, descobertas pela pesquisa. Os dados obtidos podem ser armazenados em um banco de dados e comparados a futuras pesquisas. A comparação dos dados resulta em planejamentos mais precisos e estruturados, tornando a empresa mais preparada para enfrentar os infortúnios encontrados no ambiente externo. O administrador não pode pensar que exista uma “fórmula

ideal e infalível” para elaborar uma pesquisa de satisfação, no entanto, através das informações coletadas, à empresa poderá criar estratégias que focalizam principalmente o cliente e sua satisfação. O planejamento preciso, elaborado através dos dados recolhidos pela pesquisa acarreta à empresa a fidelização de seu cliente. Um cliente fiel elogia a empresa e seus produtos, não são influenciados pelo preço dos concorrentes e dificilmente são atraídos por propagandas dos concorrentes (MOREIRA, 2008).

A partir da análise dos dados coletados referentes a todos os aspectos que satisfazem ou não o cliente, a empresa elabora as suas estratégias focando principalmente a satisfação do cliente e melhorias na empresa baseadas na satisfação de seu público-alvo. A busca do aperfeiçoamento da empresa, pelo administrador, deve-se principalmente aos concorrentes, que oferecem produtos ou serviços similares ou iguais ao ofertado pela empresa. A empresa que busca satisfazer o seu cliente, consegue com mais facilidade reter os seus clientes, e ainda minimiza a ação dos concorrentes, que buscam tomar os clientes da empresa.

Após a verificação de todos os dados recolhidos referentes ao microambiente, o profissional de marketing ou administrador, necessita analisar a empresa, observando as suas potencialidades e fragilidades. Costumeiramente, os profissionais apresentados utilizam a análise de SWOT. Esta análise possibilita à empresa a sua auto-avaliação frente ao micro e macroambiente.

## **Análise de SWOT**

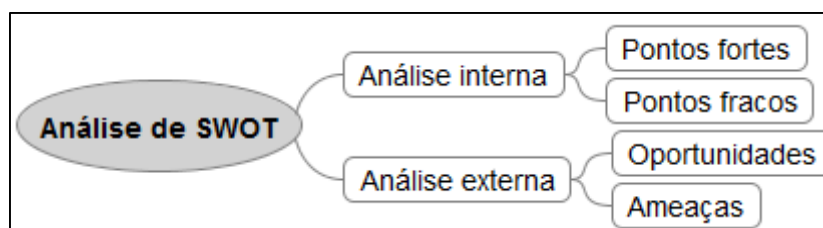
A análise de SWOT é enfatizada por Ferrell (2000) e Kotler e Keller (2006), como uma ferramenta que visa identificar os pontos fortes e fracos da empresa com relação às oportunidades e ameaças existentes no mercado. Esta análise abrange o ambiente interno e o ambiente externo da empresa.

O ambiente externo, descrito como oportunidades e ameaças, representam as forças macroambientais supramencionadas. Embora o gestor não possua o poder de modificá-las, é de suma importância que essas variações sejam analisadas pelo gestor, para definir o direcionamento da empresa, buscando aproveitar as oportunidades criadas e evitando as ameaças. Ferrell (2000), apresenta as oportunidades como fatores que favorecem a empresa em determinado momento, como a disponibilidade de linhas de crédito, já as ameaças são vistas como fatores que afetam a continuidade da empresa no mercado, como o lançamento de produtos substitutivos no mercado.

O ambiente interno, exposto como forças e fraquezas, representa as forças microambientais. Diferentemente do ambiente externo, é viável ao gestor executar possíveis modificações neste ambiente, pois as estratégias adotadas pela empresa atingirão de forma direta os elementos envolvidos no ambiente interno. Ferrell (2000), menciona as forças como vantagens internas da empresa que possibilitem à criação de diferenciais competitivos frente a seus

concorrentes, já as fraquezas são identificadas como as fragilidades encontradas na empresa, que permitem ao concorrente uma vantagem competitiva sobre a empresa no mercado.

O ajuste das forças e fraquezas mencionadas por Ferrell (2000), ilustra a importância desta ferramenta, que possibilita a elaboração de situações onde a empresa une as suas forças com as oportunidades do mercado, tornando a empresa mais competitiva. O cruzamento das variáveis encontradas na análise de SWOT possibilita à empresa uma análise mais aprofundada de seu ambiente. A análise de SWOT é uma ferramenta que pode ser utilizada também para a avaliação dos métodos de medidas da empresa, apresentando as vantagens e desvantagens encontradas no método. Através da análise dos dados os gestores poderão concluir se de fato os procedimentos utilizados são realmente os ideais para a organização (GONÇALVES et al., 2010). Na figura 1, é apresentado o modelo de matriz de SWOT, onde a empresa poderá desenvolver a sua análise através das informações contidas nas variáveis, possibilitando assim o desenvolvimento de estratégias que possam favorecer a empresa:



**Figura 1:** Matriz da análise SWOT. **Fonte:** Adaptado de Kotler e Keller (2006)

A comparação dos dados colhidos nas variáveis permite a empresa esclarecer e aprimorar as suas vantagens competitivas frente aos concorrentes facilita a identificação das alterações ocorridas no ambiente, possibilita a visualização da atuação da empresa no mercado para possíveis modificações internas na empresa e apresenta as mutações ocorridas no ambiente interno (KOTLER; KELLER, 2006).

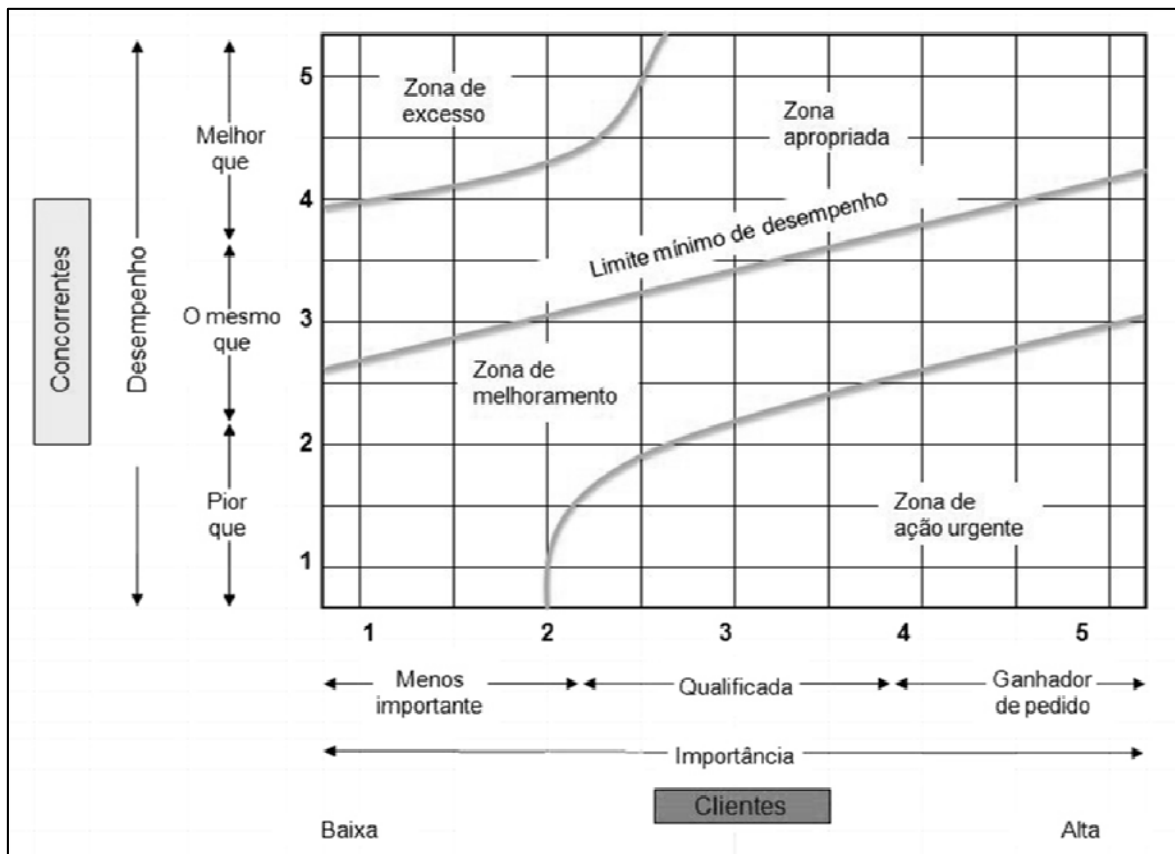
Após a realização da análise de SWOT, a empresa pode estabelecer metas para aproveitar ao máximo todas as vantagens e oportunidades que foram evidenciadas através da análise de SWOT, não se esquecendo de se adaptar as ameaças contidas no ambiente e, buscar minimizar as suas fraquezas no intuito de reduzir as fragilidades da empresa, frente ao concorrente.

### **Análise pela Matriz de Importância X Desempenho**

Enquanto a análise de SWOT é focada na comparação dos dados referentes às forças e fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa como um todo, a análise de importância x desempenho, proposta primeiramente por Slack (2002), possui como principal função, segundo Tontini e Sant'ana (2007), auxiliar os gestores das empresas na visualização dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa, possibilitando à empresa a verificação de quais características

e aspectos ofertados poderiam ser aperfeiçoados, permitindo assim à empresa uma ampliação de sua competitividade no mercado.

Esta ferramenta somente poderá ser utilizada quando os eixos de importância e desempenho estejam trabalhando conjuntamente. Na figura 2, o autor apresenta o zoneamento da matriz de importância x desempenho, em que as respostas obtidas através da pesquisa irão corresponder a uma das áreas evidenciadas no quadro. A matriz de importância x desempenho é dividida em quatro zonas: zona de excesso, zona apropriada, zona de melhoramento e zona de ação urgente. (SLACK, 2002).



Para Slack (2002), a zona apropriada, está localizada entre as zonas de excesso e zona de melhoramento. Os fatores avaliados que estiverem dentro deste parâmetro podem ser considerados “satisfatórios” no curto e médio prazo. Ao se tratar do longo prazo, a empresa precisa levar em consideração que seus concorrentes não estão ociosos, e que os mesmos buscam formas de conseguir aumentar a sua participação no mercado através de “brechas” deixadas pela empresa em questão. O que atualmente pode ser avaliado como satisfatório, poderá futuramente ser insatisfatório, caso a empresa não atualize os seus recursos às necessidades de seu público-alvo.

A zona de melhoramento é evidenciada como uma área, na qual os itens avaliados na análise de importância x desempenho estejam com alguma deficiência e que estas possam afetar

o desempenho da empresa necessitando assim, de um melhoramento. No entanto, os fatores que estejam inseridos nesta zona, necessariamente, não precisam ser encarados como prioridades, dependendo, logicamente, do grau de importância atribuído pelo cliente por este item examinado. (SLACK, 2002).

A zona de ação urgente, sob a argumentação de Slack (2002), é uma área crítica, onde os fatores avaliados encontram-se abaixo do nível de melhoramento, e conseqüentemente do nível de importância do cliente, podendo gerar para a empresa a perda de sua clientela. As empresas que focam a satisfação de seu cliente e a sua competitividade no mercado precisam reparar os itens com o desempenho enfraquecido, tornando-os no mínimo elementos correspondentes a zona de melhoramento. Em médio prazo, a empresa poderá trabalhar para alcançar, ao menos, a zona apropriada.

Os itens classificados na zona de excesso são apresentados como fatores com alto grau de desempenho e pouca importância, no entanto, nem sempre este item avaliado estará com excesso de recursos. Cabe ao gestor rever os seus investimentos e avaliar se realmente é necessária a utilização de todos os recursos envolvidos no elemento. Caso os recursos aplicados não sejam necessários, o administrador pode desviar os recursos demais para itens que estejam na zona de ação urgente ou na zona de melhoramento. (SLACK, 2002).

Tontini e Sant'ana (2007), relatam que apesar de ser uma análise utilizada por diversas empresas que visam apurar possíveis vantagens competitivas de atributos, seja de um produto ou serviço no mercado, esta análise não considera a relação assimétrica e não-linear, entre o desempenho e a satisfação. O gestor que não levar em consideração esse detalhe poderá tomar decisões precipitadas.

## **METODOLOGIA**

Com base na classificação metodológica apresentada por Gil (2010), a pesquisa possui caráter exploratório quanto aos objetivos, quantitativa quanto à abordagem do problema e um estudo de caso quanto aos procedimentos técnicos.

A presente pesquisa foi aplicada em um mercado localizado no município de Itararé-SP: Juliane Mercadinho LTDA-ME. Através da base de dados do mercado, foi possível mensurar com exatidão a população da empresa, que totalizou 400 clientes, dentre os quais, 197 correspondem à amostra da pesquisa, com um intervalo de confiança de 95% e margem de erro de 5%. Os dados foram coletados através de questionários entregues de forma aleatória não probabilística aos clientes do mercado. Para os clientes não alfabetizados, ou, que não tenham condições para ler o questionário, o mesmo foi lido para os respondentes e assinalado pelo entrevistador. Dos 197 questionários, apenas sete foram lidos aos clientes. A pesquisa foi concebida com o objetivo de examinar a satisfação dos clientes quanto à confiabilidade, ambiente, entrega em domicílio, entre outros fatores que são ligados diretamente à satisfação do cliente.



O questionário foi elaborado de acordo com o método proposto por Slack (2002), para análise dos dados relacionados à matriz de importância X desempenho. O questionário possui duas questões que correspondem às características avaliadas na matriz de importância X desempenho. As características utilizadas para demarcar a avaliação da empresa estão dispostas na matriz de desempenho X importância, na seguinte sequência: 1) Confiabilidade; 2) Diversidade; 3) Ambiente (aparência e conforto); 4) Açougue; 5) Promoção (divulgação); 6) Preço; 7) Atendimento do balcão; 8) Atendimento telefônico; 9) Qualidade dos produtos; 10) Entregas em domicílio; 11) Exposição dos produtos; 12) Localização; 13) Horário de Atendimento; 14) Estacionamento; 15) Higiene do Ambiente.

A ferramenta utilizada para mensurar a satisfação dos clientes foi uma escala de resposta do tipo Likert, onde os respondentes do questionário atribuíram notas de um a cinco de acordo com a sua satisfação, sendo (1) Muito insatisfeito; (2) Insatisfeito; (3) Indiferente; (4) Satisfeito; (5) Muito satisfeito.

O mesmo padrão de respostas foi adotado para mensurar o grau de importância das características ou itens avaliados, sendo: (1) Pouco importante; (2) Baixa importância; (3) Média importância; (4) Importante; (5) Muito importante.

Antes de o questionário ser aplicado aos clientes do Mercado Juliane, o mesmo foi examinado por um profissional de linguística, sendo que as alterações pertinentes foram acatadas. O teste piloto foi realizado no dia 12 de abril de 2011. A coleta de dados realizou-se entre os dias 28 de abril a 09 de junho de 2011.

A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva, elaborada no programa Microsoft Office Excel 2007. Além da estatística descritiva, a matriz de importância X desempenho foi examinada através do desenvolvimento de gráficos de dispersão.

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A empresa Juliane Mercadinho LTDA ME (Mercado Juliane), encontra-se localizada na Rua São Pedro nº 391, no Centro do município de Itararé-SP. A empresa foi fundada em 31 de janeiro de 2009, oferecendo aos seus clientes, desde a data de abertura, produtos na área alimentícia, higiene, perfumaria e limpeza. A empresa ainda oferece produtos como cortes e partes de carnes (açougue) e entregas em domicílio. A empresa de caráter familiar, conta com cinco colaboradores. O capital social da empresa é constituído por quotas pertencentes à Alison Ribeiro e Eliane da Motta Ribeiro.

O quadro 1 apresenta o número de pessoas que atribuíram notas para as variáveis analisadas, de acordo com a escala de resposta e também apresenta a média dos resultados obtidos de cada variável.

**Quadro 1:** Notas obtidas através da análise de desempenho.

DESCRIÇÃO	DESEMPENHO					NÃO SE APLICA	MÉDIA
	NOTAS						
	1	2	3	4	5		
Confiabilidade	0	2	5	63	127	0	4,59
Diversidade	5	33	49	59	51	0	3,59
Ambiente (Aparência e Conforto)	0	1	27	87	82	0	4,27
Açougue	0	0	8	51	138	0	4,66
Promoção	0	10	46	99	42	0	3,88
Preço	0	5	70	83	39	0	3,79
Atendimento do Balcão	0	1	10	63	122	1	4,56
Atendimento telefônico	0	2	5	55	95	40	4,54
Qualidade dos produtos	0	1	6	52	138	0	4,66
Entregas em domicílio	0	1	3	34	107	52	4,70
Exposição dos produtos	0	0	5	85	107	0	4,52
Localização	7	9	16	61	104	0	4,25
Horário de atendimento	1	4	13	61	118	0	4,48
Estacionamento	22	27	20	20	39	69	3,21
Higiene do ambiente	1	0	1	8	187	0	4,92

Os resultados dispostos no quadro 1 relatam que o estabelecimento obteve médias satisfatórias em grande parte das variáveis analisadas, e apenas quatro variáveis obtiveram médias abaixo de 4. A análise mostra também que a maioria das notas atribuídas pelos clientes quanto ao desempenho da empresa encontram-se localizados entre as notas 4 e 5. O quadro 2 mostra o número de pessoas que atribuíram notas para as variáveis analisadas, de acordo com a escala de resposta e também apresenta a média dos resultados obtidos de cada variável.

**Quadro 2:** Notas obtidas através da análise de importância.

DESCRIÇÃO	IMPORTÂNCIA					NÃO SE APLICA	MÉDIA
	NOTAS						
	1	2	3	4	5		
Confiabilidade	0	0	1	13	183	0	4,92
Diversidade	0	0	9	19	169	0	4,81
Ambiente (Aparência e Conforto)	0	0	3	25	169	0	4,84
Açougue	0	1	3	17	176	0	4,86
Promoção	0	0	8	40	149	0	4,71
Preço	0	0	3	22	172	0	4,85
Atendimento do Balcão	1	0	8	51	137	0	4,64
Atendimento telefônico	27	0	12	45	105	8	4,06
Qualidade dos produtos	0	0	1	18	178	0	4,90
Entregas em domicílio	42	0	8	42	98	7	3,81
Exposição dos produtos	0	1	4	48	144	0	4,70
Localização	5	7	14	51	120	0	4,39
Horário de atendimento	7	5	18	57	110	0	4,31
Estacionamento	56	3	11	17	92	18	3,48
Higiene do ambiente	1	0	0	7	189	0	4,94

É destacável que os clientes do estabelecimento mostraram-se muito exigentes na atribuição de notas relacionadas à importância das variáveis examinadas, pois, a maioria das notas atribuídas encontram-se localizadas no campo de nota máxima (5). Os dados expostos nos quadros 1 e 2 apresentam os resultados das análises de importância e desempenho das variáveis que serão comparadas e analisadas individualmente. A empresa atinge uma média de desempenho relacionada à variável confiabilidade de 4,59, ou seja, o cliente está satisfeito com a empresa na característica “confiabilidade”, enquanto a média de importância relacionada à confiabilidade apresenta uma média de 4,92. Os números mostram que o cliente ainda não possui

uma plena confiança na empresa. Os dados coletados apresentam que essa variável é um fator fundamental para a tomada de decisão do cliente em qual estabelecimento o mesmo poderá efetuar suas compras, pois a variável “confiabilidade” obteve uma média muito próxima da nota máxima (5). O fato da empresa não atingir a importância evidenciada pelos clientes para o item confiabilidade pode estar atrelada a um processo de maturação no município em que está instalada, já que a mesma encontra-se inserida no município de Itararé desde o final do mês de janeiro de 2009.

A pesquisa mostra também que 96,45% dos clientes sentem-se satisfeitos com a variável “confiabilidade” presente no Mercado Juliane, enquanto 92,89% dos clientes avaliam este item como muito importante.

A variável “diversidade” demonstra o quanto o estabelecimento atende as expectativas dos clientes em termos de variedade de produtos que está sendo oferecida pelo Mercado Juliane. A pesquisa apresenta uma média de desempenho relacionada à “diversidade” 1,22 menor do que a média de importância (maior diferença encontrada entre as médias). Este desempenho indiferente, de acordo com a tabela de desempenho, é interpretado como um estabelecimento que atende grande parte das necessidades básicas dos clientes (fato que justifica a nota acima de três), mas, peca ao não fornecer alguns produtos buscados por esses clientes. Através dos resultados, é possível afirmar que os clientes do Mercado Juliane possuem a preferência de realizarem as suas compras em único lugar, onde sejam atendidas as suas necessidades e desejos de consumo.

A variável ambiente foi analisada de acordo com as características aparência, conforto e praticidade. Com base na média geral, pode-se afirmar que o ambiente é visto pelos clientes como um fator indispensável no momento de escolher um local para realizar as suas compras. O Mercado Juliane alcançou uma média satisfatória (4,27), muito próxima da obtida através da pesquisa de importância (4,84). Aduz-se que a empresa em questão precisa de apenas pequenas melhorias neste fator, no intuito de satisfazer o seu cliente, de acordo com a importância concedida para esta característica.

É evidente também que 41,62% dos clientes estão muito satisfeitos com o ambiente do estabelecimento, enquanto 85,79% dos clientes avaliaram que esta variável possui grande importância.

Outra variável avaliada pela pesquisa, designada para diagnosticar a satisfação dos clientes quanto aos produtos e atendimentos relacionados ao açougue. O açougue representa o local onde o cliente encontra produtos a base de carne de aves, suínos e bovinos e produtos congelados. Os fatores avaliados dentro do açougue que foram imprescindíveis no momento da avaliação do cliente foram: a exposição dos produtos dentro do açougue juntamente com a diversidade e higiene do mesmo.

O desempenho apresentado pelo açougue mostra que 70,05% dos clientes estão muito satisfeitos com o desempenho do estabelecimento. Em contra partida, 89,34% dos clientes responderam que o açougue é um fator muito importante para a empresa.

Durante a pesquisa foi analisado que a variável recebeu notas de desempenho acima de 4,5, mas não alcançou a média de importância, ou seja, estes fatores satisfazem o cliente, mas não atendem a real importância do cliente. O fato do estabelecimento não possuir todos os produtos desejados, unidos a filas no balcão do açougue nos horários de pico podem ser os vilões que definiram as médias de desempenho inferiores às médias de importância. Uma ação que poderia ser realizada pela empresa para conter o descontentamento dos clientes para esta variável seria a contratação de um novo funcionário, no intuito de atender a demanda de serviço. Outra ação que poderia ser realizada pela empresa seria a expansão do espaço destinado ao açougue, pois com a ampliação do espaço reservado para o açougue, o estabelecimento poderia aumentar a diversidade de produtos relacionados ao açougue.

A variável “atendimento do balcão” foi analisada intencionalmente para buscar responder se o estabelecimento consegue satisfazer as necessidades dos clientes quanto a este item. O atendimento do balcão é voltado à qualidade de atendimento oferecida pelos colaboradores que atuam no açougue e no caixa. O estabelecimento apresentou uma média de desempenho referente ao atendimento do balcão de 4,56, enquanto a média de importância atribuída pelos clientes foi de 4,64. O fato de o estabelecimento possuir filas maiores nos horários de pico pode ser o principal agente que definiu a média de desempenho inferior à média de importância. Uma possível solução para a resolução deste problema seria um treinamento voltado para o atendimento dos clientes.

Através da pesquisa, foi possível também identificar a eficiência da divulgação realizada pelo Mercado Juliane em atingir o seu público-alvo através da variável “promoção” que é entendida como todos os esforços realizados pela empresa para atrair o cliente ao estabelecimento. O Mercado Juliane obteve uma média relacionada ao desempenho da promoção de 3,88, enquanto a média de importância para a mesma variável alcançou 4,71.

A pesquisa mostra também que apenas 21,32% dos clientes se encontram muito satisfeitos com a promoção realizada pelo Mercado Juliane e 50,25% dos clientes questionados se encontram satisfeitos com a promoção. No entanto, 75,63% dos clientes informaram que este fator possui muita importância.

O Mercado Juliane utiliza-se de algumas ferramentas para chamar a atenção dos clientes como: carro de som, promoções no estabelecimento em datas comemorativas e anúncios na rádio local. Apesar de a empresa realizar anúncios nos meios apresentados e promover promoções dentro do estabelecimento em datas comemorativas, é notório que o Mercado Juliane não consegue atingir com efetividade os seus clientes.

Quanto à variável “preço” o estabelecimento obteve uma média de desempenho relacionada ao preço de 3,79, enquanto a análise de importância obteve uma média de 4,85

(média 1,06 superior a média atribuída à análise de desempenho). Ao analisar os dados fica evidente que este fator possui grande influência para os clientes. Uma possível justificativa para esta média, que não satisfaz por completo o seu cliente, está baseada no poder de compra da empresa.

Enquanto grandes mercados do município de Itararé realizam suas compras em grandes quantidades, para atender a demanda e conseguir preços mais baixos, o Mercado Juliane não consegue acompanhar o ritmo de seus concorrentes neste fator, pois o estabelecimento possui um poder de compra inferior ao seu concorrente, dificultando assim, a obtenção de mercadorias a preços mais baixos ou semelhantes aos concorrentes em alguns casos.

Os dados mostram que apenas 19,80% dos clientes encontram-se muito satisfeitos com os preços do estabelecimento, enquanto 87,31% dos clientes atribuem muita importância para esta característica.

A característica “atendimento telefônico” é utilizada pelo estabelecimento para a realização o serviço de atendimento ao consumidor (SAC), onde a empresa busca solucionar dúvidas e problemas de seus clientes com relação a qualquer produto ou serviço disponível pela empresa. O estabelecimento também dispõe ao seu cliente um serviço de vendas por telefone, onde o cliente realiza o seu pedido e a empresa entrega a mercadoria solicitada em sua residência.

Através dos dados obtidos a respeito do atendimento telefônico, é evidente que o Mercado Juliane consegue superar as expectativas de seus clientes que utilizaram este serviço. A empresa obteve uma média referente ao atendimento telefônico de 4,54 com relação ao desempenho e, uma média de importância referente ao mesmo item de 4,06. É destacável que 20,30% de seus clientes nunca utilizaram este serviço ofertado pela empresa e 13,71% dos seus clientes atribuem pouca importância a este item. Esses dados mostram que mesmo que alguns clientes não utilizem ou atribuam pouca importância para o serviço, o atendimento telefônico ainda continua sendo importante para grande parte dos clientes.

A variável “qualidade dos produtos” é avaliada pelos clientes do estabelecimento como uma característica fundamental para a existência da empresa. O Mercado Juliane atingiu uma média de desempenho voltada à qualidade dos produtos oferecidos de 4,66 enquanto a média de importância para a mesma característica atingiu uma média de 4,90. Esses resultados mostram que os clientes do estabelecimento são exigentes, não somente à qualidade dos produtos da empresa, mas sim a outros fatores como preço, promoção, açougue, diversidade e ambiente que receberam uma média de importância próxima a média máxima.

É possível analisar também que apenas 3,55% dos clientes utilizaram a escala de 1, 2 e 3 para avaliar o desempenho da empresa para a variável qualidade dos produtos e apenas um cliente atribuiu uma nota até 3 na análise de importância para a mesma variável. Esses dados mostram que houve uma grande concentração de respostas nas escalas 4 e 5 tanto na análise de desempenho quanto na análise de importância da característica “qualidade dos produtos”.

As entregas em domicílio evidenciam que o estabelecimento consegue exceder às expectativas de seus clientes em 0,89 nesta variável. A pesquisa apresenta uma média de desempenho voltada para as entregas em domicílio de 4,70. Esta média é 23,36% superior a média apresentada pela importância do mesmo serviço. Vale ressaltar que 26,40% dos clientes do Mercado Juliane nunca utilizaram este serviço de entregas e 21,32% dos clientes do estabelecimento atribuem pouca importância ao serviço prestado. Estes dados mostram que grande parte dos clientes que não utilizam o serviço de entregas em domicílio oferecido pelo Mercado Juliane também não atribuem grande importância para a variável analisada.

A razão encontrada para esta média positiva deve-se, principalmente, pelo fato do estabelecimento realizar entregas aos seus clientes em diferentes horários, no intuito de atender a urgência do cliente, em qualquer período do dia, seja no perímetro urbano ou na zona rural, sem que o cliente tenha que desembolsar algum valor pelo serviço oferecido.

A opinião dos clientes sobre a exposição dos produtos evidencia que a empresa consegue manter satisfeito o seu cliente. Este fato pode ser observado através de sua média de desempenho referente à exposição dos produtos de 4,52, porém, a empresa não consegue atingir a real importância notificada por seu cliente, cuja média é 4,70. Entretanto, percebe-se através dos dados que os produtos do Mercado Juliane, na maioria das vezes, são expostos de forma adequada e de fácil localização para o cliente.

Além da exposição dos produtos, os clientes buscam também um local de fácil acesso para efetuarem as suas compras. A maioria dos clientes, em um primeiro momento, realiza suas compras em estabelecimentos que estejam localizados próximos à sua residência e instalados em pontos estratégicos. A fidelidade do cliente será mantida desde que a empresa consiga satisfazer as necessidades de seus clientes.

A pesquisa apontou que grande parte dos clientes do Mercado Juliane se mostrou satisfeita com a localização da empresa, pois a média de desempenho atribuída a esta variável foi de 4,25, enquanto a média de importância da mesma atingiu a média de 4,39. Estes dados mostram que os clientes encontram-se satisfeitos com a localização do estabelecimento, porém a empresa não atinge a média de importância auferida pelos clientes.

Juntamente com a localização do estabelecimento, o horário de atendimento é visto pelos clientes como um fator que determina se o mesmo pode ou não realizar compras na instituição. É importante ressaltar que o horário de atendimento da empresa deverá ser compatível com a disponibilidade de horário auferida pelo cliente para realizar as suas compras.

O desempenho da empresa com relação ao horário de atendimento encontra-se satisfatório e atende às expectativas de seu cliente. O horário de atendimento estabelecido pela entidade é subdividido da seguinte forma: segunda a sábado das 8:00 às 19:00 e, domingos e feriados das 8:00 às 12:00. É perceptível que estes horários informados atendem as necessidades dos clientes e superam as expectativas dos mesmos em 3,94%.

Outra variável avaliada na pesquisa foi o “estacionamento”. As buscas por informações relevantes relacionadas ao estacionamento auxiliam a empresa a visualizar se a mesma consegue atender a necessidade de seu cliente. A média de desempenho atingida pela empresa referente ao estacionamento foi de 3,21 e a média de importância de 3,48. O estacionamento apresentou a média mais baixa de toda a pesquisa de importância X desempenho. No entanto, a média de importância dos clientes do Mercado Juliane acompanhou a média de desempenho.

Com base nos resultados obtidos relacionados ao estacionamento é possível afirmar que 35,03% dos clientes não utilizam o estacionamento e 29,95% dos clientes não atribuem uma importância considerável a esta variável. É evidente também que 40,10% dos clientes atribuíram notas ao desempenho da empresa entre as escalas 3, 4 e 5, enquanto 60,91% dos clientes atribuíram notas entre 3 e 5 ao se referir a importância da mesma. Apenas 9,14% dos clientes não se importam ou não quiseram opinar sobre a sua opinião referente à importância do estacionamento.

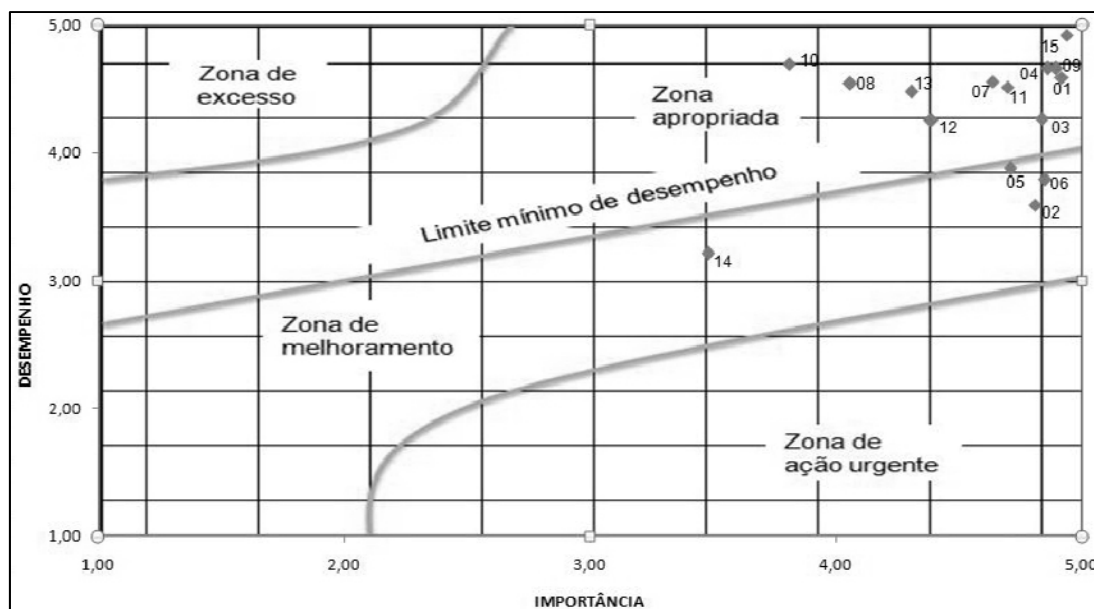
A empresa possui estacionamento apenas na rua, em frente ao estabelecimento. O fato do estabelecimento não possuir um estacionamento interno para abrigar os carros de seus clientes e possuir apenas uma área limitada para que seus clientes possam estacionar os seus veículos gerou possivelmente, uma média inferior às demais variáveis. Os clientes que moram em locais mais distantes do mercado são os mais afetados por esta limitação de estacionamento, pois, geralmente, estes clientes se dirigem para o mercado com o seu próprio veículo e, em alguns casos, não encontram um local próximo do estabelecimento para estacionar o seu veículo.

Uma variável considerada como essencial para quase todos os clientes foi à “higiene do ambiente”. A análise da variável higiene mostra que os clientes consideram esta característica como fundamental para o estabelecimento. A entidade obteve uma média relacionada ao desempenho da higiene de 4,92 enquanto a média de importância obteve 4,94. Apesar da média do Mercado Juliane estar um pouco abaixo da média de importância auferida pelo cliente, a imagem do estabelecimento está assegurada, pois a diferença entre as médias é quase nula. É perceptível que os clientes do Mercado Juliane possuem uma grande preocupação com relação à limpeza e que os mesmos sentem-se satisfeitos com a limpeza encontrada no estabelecimento.

Para melhor interpretação e visualização dos dados obtidos com a pesquisa, foi construído um gráfico de dispersão de acordo com a matriz de desempenho X importância, conforme os conceitos apresentados por Slack (2002).

Para o entendimento dos gráficos de dispersão, torna-se necessário a enumeração de cada variável. Sendo assim, cada variável está devidamente enumerada da seguinte forma: 1 – Confiabilidade; 2 – Diversidade; 3 – Ambiente; 4 – Açougue; 5 – Promoção; 6 – Preço; 7 – Atendimento do balcão; 8 – Atendimento telefônico; 9 – Qualidade dos produtos; 10 – Entregas em domicílio; 11 – Exposição dos produtos; 12 – Localização; 13 – Horário de atendimento; 14 – Estacionamento; 15 – Higiene do ambiente.

A matriz de importância x desempenho proposta por Slack (2002) subdivide-se em zonas de desempenho com significados distintos, onde as variáveis são de acordo com a importância e desempenho designados a cada uma das variáveis. O gráfico 1 mostra os dados de desempenho e importância obtidos na pesquisa efetuada no Mercado Juliane, segundo o modelo proposto por Slack (2002).



**Gráfico 1:** Matriz de importância x desempenho segundo o modelo de Slack. **Fonte:** Adaptado de Slack (2002).

A partir do gráfico 1, é possível afirmar que, a maioria das variáveis analisadas encontram-se classificadas na zona apropriada, ou seja, os itens presentes nesta zona satisfazem o cliente no curto e médio prazo, enquanto os itens encontrados na zona de melhoria são reconhecidos como itens que precisam ser revisados e aperfeiçoados pelo gestor.

De modo geral, a média encontrada através da somatória das 15 variáveis pesquisadas, com relação ao desempenho alcançado pelo Mercado Juliane obteve uma média satisfatória de 4,31, enquanto a média geral de importância atingiu 4,55. Com os dados das tabelas apresentadas na avaliação individual de cada variável e análises vinculadas a matrizes de importância x desempenho, pode-se afirmar que 80% das variáveis obtiveram uma média de desempenho inferior à média de importância. Fica evidente também, que apesar da empresa, de maneira geral, ser pontuada com uma média satisfatória, a instituição necessita de pequenas melhorias nos itens: diversidade, promoção e preço. Quanto ao estacionamento, o investimento é optativo, já que o mesmo foi notificado pelos clientes como uma variável de baixo desempenho e baixa importância. Essas melhorias proporcionariam aos clientes uma sensação de realização no momento da compra.

A pesquisa de satisfação dos clientes do Mercado Juliane será base para a avaliação do ambiente interno da empresa, apresentada sob a forma de análise de SWOT na sessão seguinte.



## Análise Microambiental do Mercado Juliane

Com base nos conceitos expostos por Ferrell (2000) e Kotler e Keller (2006), foi elaborada a análise de SWOT com a finalidade de estabelecer itens do microambiente de marketing que são considerados as forças (pontos fortes) e fraquezas (pontos fracos) do Mercado Juliane. Os dados utilizados para embasar a análise de SWOT foram extraídos da pesquisa de satisfação realizada no estabelecimento. A figura 3 retrata a análise de SWOT referente ao microambiente do Mercado Juliane.

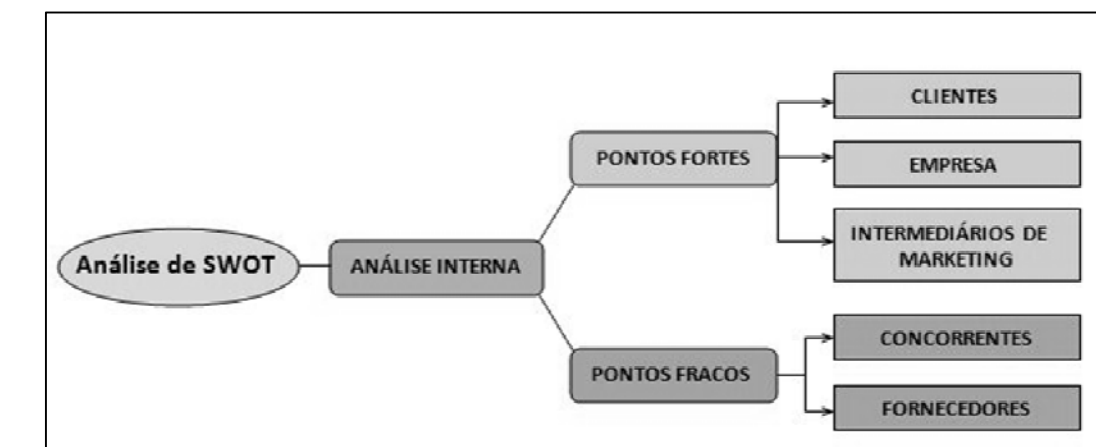


Figura 3: Análise de SWOT do Mercado Juliane.

A análise da pesquisa de satisfação infere que os clientes, a empresa e os intermediários de marketing foram definidos como pontos fortes do estabelecimento. Em contrapartida, os concorrentes e os fornecedores foram classificados como pontos fracos. Os clientes foram definidos como pontos fortes do Mercado Juliane devido à alta importância atribuída pela empresa a esta força presente no microambiente. Como comprovação a essa classificação positiva aos clientes, salienta-se que na pesquisa de satisfação, a média geral atribuída aos clientes quanto ao desempenho em relação à importância, apresentou uma defasagem de apenas 0,24. Nesse contexto, a ausência do cliente certamente extinguiria a existência da empresa.

O Mercado Juliane (empresa), foi classificado como ponto forte na análise SWOT. Justifica essa classificação o fato da empresa ter obtido notas satisfatórias quanto às variáveis relacionadas ao ambiente físico e ao atendimento, evidenciando assim que, o desempenho da empresa consegue satisfazer o seu público. Na pesquisa de satisfação dos clientes, a média geral de desempenho atingiu 4,31, sendo a pontuação máxima de cinco. A pesquisa mostra que algumas variáveis não conseguiram atingir a importância atribuída pelo cliente, no entanto, em uma avaliação geral o resultado continua sendo positivo.

Os intermediários de marketing foram avaliados como pontos fortes. Apesar dos mesmos não atuarem diretamente no desempenho da empresa, os intermediários de marketing estão dispostos a ajudar e auxiliar o estabelecimento caso aconteça qualquer eventualidade que gere

uma necessidade de prestação de serviços dos mesmos ante a organização. O banco utilizado pela empresa, por exemplo, oferece diversos pacotes de serviços, como aumento no limite do cheque especial, antecipação de recebíveis. A empresa não utiliza nenhum serviço bancário oneroso, mas caso fosse necessário, a empresa estaria amparada pela instituição financeira contratada. A rádio 94FM, localizada no município de Itararé, realiza a divulgação do nome e das promoções existentes na empresa quando solicitado pela mesma. A própria literatura preconiza a existência dessas parcerias. Conforme Honorato (2004) descreve, a relação saudável entre a empresa e os intermediários de marketing influencia diretamente o desempenho do estabelecimento.

Os concorrentes, por sua vez, foram classificados como pontos fracos na análise SWOT. O fato dos grandes supermercados do município (concorrentes diretos), adquirirem produtos a preços mais baixos devido ao poder de compra superior, possibilita aos concorrentes a venda do produto a um preço mais baixo, devido ao valor negociado com o fornecedor. Com a aquisição da mercadoria a um preço mais baixo, os concorrentes conseguem revender os produtos a um preço mais baixo que o convencional aplicado pela empresa analisada.

Assim como os concorrentes, os fornecedores também foram qualificados como pontos fracos na análise SWOT. Apesar dos fornecedores atenderem de forma devida a empresa, fornecendo as mercadorias solicitadas e resolvendo os problemas que venham a acontecer durante a relação do fornecedor com a empresa, os mesmos oferecem ao estabelecimento um produto com um valor mais alto do que o ofertado para os concorrentes, devido ao baixo poder de compra do estabelecimento. A forma encontrada pela empresa para minimizar este problema gerado pelos fornecedores é a cotação de preços, onde o estabelecimento compra a mercadoria do fornecedor que apresentar o preço mais baixo.

A análise de SWOT realizada mostra que a empresa mantém um relacionamento saudável com os seus clientes e com os intermediários de marketing. Os concorrentes e os fornecedores foram evidenciados na análise de SWOT como os pontos fracos da empresa. As duas forças microambientais classificadas como pontos fracos do estabelecimento trabalham em conjunto, através das negociações existentes entre ambos. A partir das informações coletadas é observável que o Mercado Juliane consegue manter um desempenho satisfatório quanto à estrutura e prestação de serviços perante os clientes, ainda que estejam implícitas ao processo algumas desvantagens ante aos concorrentes.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa possui finalidade acadêmica, foi realizada através da coleta de dados por questionários, no intuito de buscar informações referentes à satisfação dos clientes do Mercado Juliane. Durante a pesquisa, foram avaliadas 15 variáveis distintas, que foram utilizadas como

critério de avaliação da empresa. Todas as variáveis analisadas apresentaram uma média superior a três, tanto na análise de desempenho, quanto na análise de importância.

As notas atribuídas pelos clientes demonstram que a organização consegue satisfazer os clientes em grande parte das variáveis. Em contrapartida, a mesma não consegue atender a importância atribuída pelos clientes para a maioria das variáveis. As variáveis “preço”, “promoção”, “diversidade” e “estacionamento” foram zoneadas na zona de melhoramento, segundo os conceitos expostos por Slack (2002).

Estes quatro fatores são fundamentais para que o consumidor ou cliente efetue sua compra, pois, num primeiro momento o cliente busca o preço do produto e grande diversidade de produtos. O fato de o estabelecimento possuir apenas 300m<sup>2</sup> impede o mesmo de possuir uma maior variedade de itens. É provável que as promoções efetuadas pelo estabelecimento não atinjam com veemência os seus clientes, pois o público do Mercado Juliane, atém-se, principalmente as propagandas realizadas pelos concorrentes, já que os mesmos conseguem preços melhores em seus produtos, devido ao seu maior poder de compra. O fator estacionamento interfere diretamente na comodidade dos clientes que residem em locais mais distantes do estabelecimento.

Vale ressaltar que as variáveis “atendimento telefônico”, “entregas em domicílio” e “horário de atendimento” excederam as expectativas dos clientes. A variável “higiene” por sua vez, obteve a média de desempenho mais próxima da média de importância de todas as variáveis analisadas.

Com o desenvolvimento do presente trabalho, pode-se inferir que, apesar do Mercado Juliane estar próximo de atingir o desempenho esperado por seus clientes. As médias de importância atribuídas pelos clientes às variáveis analisadas obtiveram resultados superiores em quase todas as características analisadas.

## REFERÊNCIAS

CHASTON, I.. **Excelência em marketing**: como gerenciar o processo de marketing buscando um melhor desempenho organizacional. São Paulo: Makron Books, 1992.

FARIAS, S. A.; SANTOS, R. C.. Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática. **Revista de Administração Contemporânea**, v.4, n.3, p.107-132, 2000.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D.; LUCAS JR, G. H.; LUCK, D.. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, L. R. G.; CINTRA, G. B.; TEIDER, B. H.; GALLO, J. B.; PANDOLFELLI, V. C.. Aplicação da ferramenta SWOT para avaliação das técnicas de dano ao choque térmico em materiais refratários. **Cerâmica**, v.56, p.320-324, 2010.

HONORATO, G.. **Conhecendo o marketing**. Barueri: Manole, 2004.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.. **Princípios de marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.. **Administração de marketing**: a bíblia do marketing. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2006.

MOREIRA, J. C. T. et al.. **Serviços de marketing**: um diferencial competitivo. São Paulo: Saraiva, 2008.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A.. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.1, p.101-125, 1998.

SLACK, N.. **Vantagem competitiva em manufatura**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TONTINI, G.; SANT'ANA, A. J.. Identificação de atributos críticos de satisfação em um serviço através da análise competitiva do *gap* de melhoria. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.14, n.1, p.43-54, 2007.