



Oportunidades no setor supermercadista virtual - Uma análise sobre a perspectiva do consumidor

Maria Fernanda Hijjar

Breve panorama sobre o comércio eletrônico

Muita coisa aconteceu desde que as primeiras lojas se aventuraram a realizar vendas através da Internet. Surgiram inúmeras lojas exclusivamente virtuais, que se propunham a vender somente através do comércio eletrônico. Lojas que realizavam vendas da forma tradicional também passaram a utilizar esse novo canal. Surgiram os leilões eletrônicos e os portais virtuais.

Sabe-se que várias das lojas que se lançaram no mercado da Internet já não existem mais, outras foram absorvidas por lojas maiores, outras cresceram e existem até hoje.

Na fase de desenvolvimento inicial, era grande a dificuldade de se prever qual seria a demanda por esta nova forma de compra. As lojas de comércio eletrônico enfrentaram problemas por não terem conseguido estimar adequadamente as vendas e planejar suas operações para grandes variações de demanda, que aconteciam principalmente no período de Natal. As principais dificuldades enfrentadas no comércio eletrônico estavam relacionadas às questões logísticas.

Hoje em dia, com as lojas virtuais um pouco mais consolidadas, mas ainda longe de estarem atuando num mercado maduro, os principais desafios daqueles que atuam no comércio eletrônico ainda estão relacionados à eficiência no planejamento de estoques, picking, distribuição física, coleta de devoluções, entre outros itens relacionados à logística do varejo virtual.

Os consumidores virtuais, por sua vez, passaram a representar os principais avaliadores e críticos de todo esse processo de prestação de serviço através da Internet, pois são eles os usuários finais das empresas de comércio eletrônico B2C. Para eles, o mau planejamento das empresas podem se refletir em produtos que chegam com atraso, ou com algum tipo de avaria, ou que simplesmente não são entregues.

A cada passo do processo de compra, voluntária ou involuntariamente, os consumidores avaliam o desempenho das lojas que utilizam, e esse desempenho percebido pode ser fator decisivo para a sobrevivência de uma loja virtual, pois poderá influenciar a decisão do consumidor de realizar novas compras ou não mais voltar à loja.

Serviço ao cliente

As mais importantes teorias sobre serviço ao cliente afirmam que o consumidor estará satisfeito se perceber no serviço prestado um desempenho melhor ou igual ao serviço que ele esperava receber. A comparação entre essa percepção de desempenho e a expectativa do consumidor em relação a cada item de serviço

fornecerá o *gap* de satisfação. Quanto maior esse *gap*, mais insatisfeito estará o consumidor com o serviço prestado.

Sendo assim, é fácil perceber que empresas que pretendem garantir uma política de serviço que satisfaça seus consumidores precisam monitorar o desempenho de serviço percebido pelos seus clientes, além de buscar identificar qual a expectativa dos usuários para cada um dos itens que compõem o ciclo do pedido. Este conceito é aplicável a qualquer tipo de prestação de serviço e, portanto, pode ser utilizado tanto para avaliação do serviço no comércio tradicional quanto para o canal de vendas pela Internet.

Valendo-se dessa teoria sobre avaliação do serviço e buscando entender a atual situação do comércio eletrônico no que diz respeito à qualidade do serviço prestado, foi realizada no primeiro semestre do ano 2002 uma pesquisa com usuários de *e-commerce*. Foi escolhido o setor supermercadista (varejo não especializado que comercializa produtos como alimentos e produtos de limpeza) como foco da análise.

O setor supermercadista na Internet

O principal motivador que levou à escolha do setor supermercadista virtual foi a característica peculiar destas lojas, que possuem um portfólio de produtos bastante elevado, vendem itens bastante variados numa mesma compra, oferecem produtos frágeis e refrigerados como ovos e sorvete, além de produtos que devem ser criteriosamente escolhidos como frutas e legumes.

As vendas pela Internet exigem do supermercadista virtual a realização de uma gama de serviços que, no comércio tradicional, são realizados pelo próprio consumidor. Escolher, passar no caixa, embalar, colocar no meio de transporte, levar até o domicílio são exemplos de atividades que passam a ser de responsabilidade do supermercado virtual.

Além do grande número de serviços a serem realizados, as características dos produtos vendidos exigem que, durante a entrega, seja necessário que o cliente, ou alguém indicado por ele, esteja presente para receber as compras. Isto faz com que a importância do agendamento de faixa horária para entrega e do cumprimento do prazo prometido sejam ainda maiores, pois é preciso esperar a chegada das compras no endereço combinado. Além disso, tendo em vista que os produtos vendidos em geral são de necessidade imediata, a exigência por tempos de entrega mais curtos torna-se mais evidente.

Atualmente, no Brasil, os principais supermercadistas de venda pela Internet representam redes já existentes no mercado tradicional, que oferecem a possibilidade de compras pela Web como um serviço opcional. Em 2000 o Ranking Abras/ACNielsen registrou que, dentre as empresas que disponibilizaram vendas através da Internet, essas vendas representaram 1,2% de seus faturamentos. Se for considerado todo o tipo de delivery (entrega em domicílio onde estão englobadas as vendas tanto por meio da Internet quanto por fax, telefone e catálogo) esse percentual sobe para 3,4%.

Embora ainda seja um serviço bastante incipiente, pesquisas como a da BCG (Boston Consulting Group), indica que do ano 1999 ao ano 2001 houve um aumento de mais de 150% no faturamento proveniente das vendas pela Internet nos supermercados da América Latina.

Metodologia de pesquisa

A análise da qualidade do serviço prestado pelos supermercadistas virtuais foi realizada através da identificação das percepções e expectativas de clientes desse tipo de serviço. A pesquisa buscava respostas para as seguintes perguntas:

- *O que os consumidores esperam de seus supermercados virtuais em diferentes itens de serviço (serviço esperado)?*
- *Como os atuais usuários do comércio eletrônico no setor supermercadista avaliam o desempenho das lojas que utilizam (serviço percebido)?*
- *Qual o gap de satisfação (diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido) em cada um dos itens de serviço avaliados?*

A coleta de dados buscou obter informações de pessoas que já haviam realizado compras em supermercados pela Internet pelo menos uma vez. Dessa forma, os entrevistados poderiam ser capazes de avaliar todas as etapas do ciclo do pedido. No total, 128 pessoas fizeram parte da amostra, onde 77 responderam sobre sua expectativa com relação aos supermercadistas (serviço esperado) e 51 avaliaram o desempenho do supermercado virtual que utilizava mais frequentemente.

O questionário foi desenvolvido com 26 diferentes itens que buscavam representar todos os possíveis atributos de serviço avaliados pelo consumidor ao longo do ciclo do pedido. Para cada item, solicitou-se que o respondente atribuísse uma nota de 1 a 5 (escala Likert). Quanto maior a nota, maior a qualidade de serviço esperada ou percebida. Dessa forma, aqueles que avaliaram o desempenho dos supermercados utilizados, assinalavam notas mais altas para os itens em que perceberam bons desempenhos. Já aqueles que responderam sobre serviço esperado, indicavam uma nota alta para itens que desejavam que seus supermercados virtuais apresentassem bons desempenhos.

A comparação entre o desempenho médio percebido e o desempenho médio esperado, em cada item de serviço avaliado, indicaria o *gap* de satisfação.

Resultados obtidos

- Serviço esperado e Serviço percebido

A Figura 1 mostra os atributos de serviço avaliados na pesquisa. A linha mais clara do gráfico indica o desempenho médio dos supermercados virtuais, percebido pelos entrevistados. A linha mais escura indica a nota desejável (serviço esperado) por aqueles que compram em supermercados pela Internet. Os itens estão ordenados conforme essas expectativas.

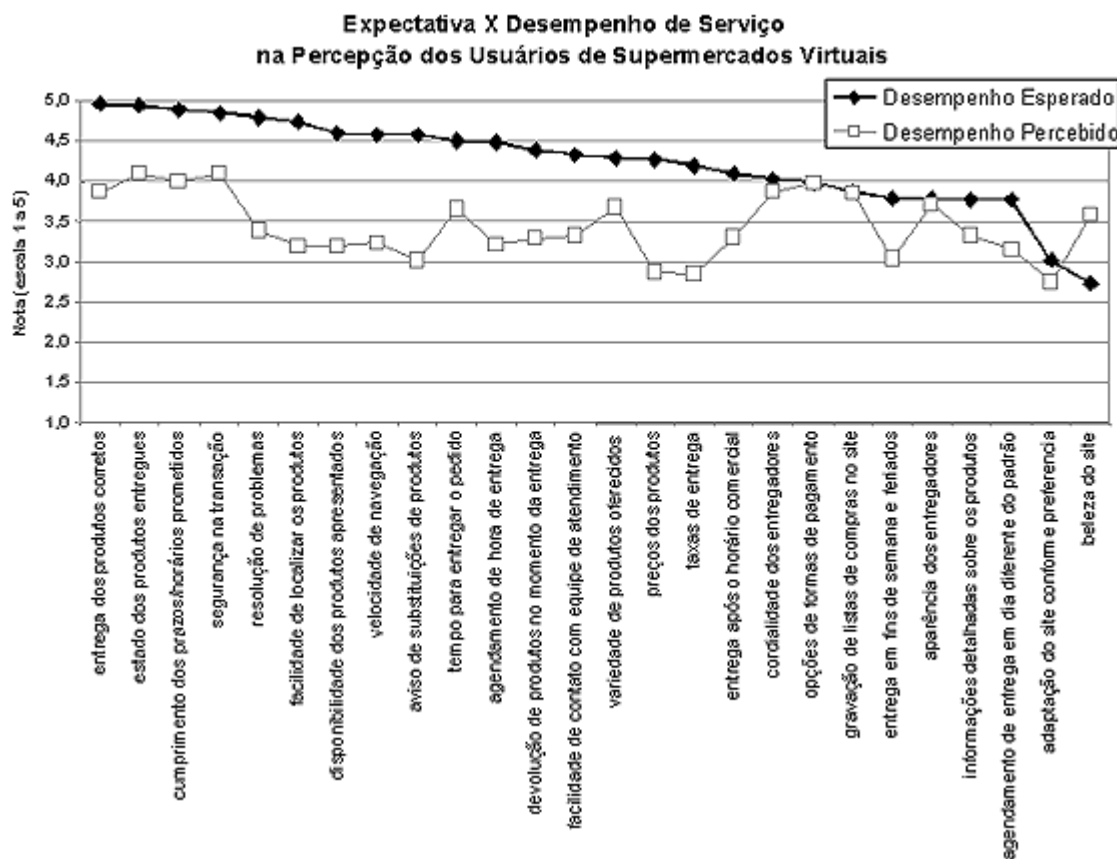


Figura 1 – Desempenho esperado e desempenho percebido pelos usuários de supermercados virtuais em diferentes itens de serviço.

De forma geral, os resultados representados na figura indicam que os consumidores virtuais são bastante exigentes e esperam receber de seus supermercados eletrônicos um elevado nível de serviço. Esta conclusão pode ser confirmada calculando-se a expectativa média dos compradores, que ficou em torno de 4,2, numa escala de 1 a 5. Para alguns itens específicos, entretanto, os usuários de supermercados virtuais são mais tolerantes mas, para outros, a exigência é ainda maior do que a média calculada, e qualquer descuido na qualidade de serviço desses itens poderá frustrar fortemente o comprador.

Verifica-se que os atributos de serviço mais importantes para os consumidores entrevistados estão relacionados à exatidão e às condições físicas dos produtos entregues. É extremamente compreensível que esses tenham sido os itens de maior expectativa dos usuários de supermercados virtuais pois eles são itens básicos em qualquer relação comercial. Quem compra essencialmente deseja adquirir os produtos escolhidos em bom estado. E por ser essa a essência de uma relação de compra e venda, o cliente é exigente com as condições do produto antes de ser exigente com qualquer serviço adicional que a empresa possa lhe prestar.

Comentando ainda de forma geral os resultados apresentados na Figura 1, verifica-se claramente que, na maioria dos atributos avaliados, existem *gaps* (diferenças) entre o serviço esperado e o serviço percebido. Quanto maior o *gap*, maior a distância entre o serviço que o comprador gostaria de receber e o desempenho que ele realmente está percebendo de seu supermercado virtual, ou seja, mais longe está o supermercado das expectativas de seus consumidores.

- **Identificação de oportunidades**

Metodologias de análise de atributos de serviço afirmam que a observação conjunta dos itens considerados mais importantes e dos itens que apresentam maior *gap* de satisfação podem indicar ao prestador de serviço as principais oportunidades de melhoria. A Figura 2 apresenta uma matriz que indica, no eixo X, o serviço esperado pelos consumidores virtuais e, no eixo Y, o *gap* entre o serviço esperado e o serviço percebido. Vale ressaltar que o serviço esperado pode também ser denominado de expectativa do consumidor, que é equivalente à importância que o consumidor atribui a cada item de serviço.

É fácil perceber que os itens que devem ser priorizados para se traçar uma estratégia de melhoria de serviços ao cliente estão localizados nos quadrantes onde o *gap* de satisfação é maior e onde o serviço esperado é mais elevado. Na Figura 2, este quadrante está destacado e encontra-se no canto superior direito da matriz.

Uma análise desse quadrante, onde estão localizados os itens de serviço que podem gerar maiores oportunidades de melhorias para as empresas, mostra que é possível agrupar esses itens prioritários em 5 grandes blocos.

O primeiro deles está relacionado aos produtos. Verifica-se que os sites dos supermercadistas virtuais estão permitindo que os compradores escolham produtos que não estão disponíveis para entrega. Esses produtos faltantes são substituídos por outros similares e nem sempre estas mudanças são comunicadas de forma satisfatória. Quando recebem os produtos no local combinado, os consumidores gostariam de devolver itens no momento da entrega, mas nem sempre isto é possível. Existem algumas formas de melhorar essa questão que está relacionada principalmente com a disponibilidade dos produtos apresentados no site. O melhor exemplo de como fazer isso é através da utilização de tecnologia da informação, que pode ajudar na atualização constante do site, de forma a permitir que sejam apresentados na Web exclusivamente os produtos que estão realmente disponíveis para entrega.

O segundo bloco de prioridades está relacionado à agilidade na compra. Esta agilidade está representada pela navegação rápida e pela facilidade de encontrar produtos no site. Esses são itens considerados muito importantes pelos usuários, mas o desempenho dos supermercadistas ainda não alcançou as expectativas dos compradores internautas. Visando aumentar a rapidez na realização das compras, observa-se que os sites têm melhorado seus sistemas de busca, possibilitando a procura por diferentes produtos simultaneamente através de uma entrada de dados similar a uma lista de compras. Ainda assim, os compradores virtuais indicam que é preciso facilitar mais a localização de produtos e a velocidade de navegação.

O terceiro grupo de prioridades de melhoria trata da conveniência na entrega. O item identificado como prioritário está relacionado ao agendamento de horário para recebimento das compras. Melhorar este item significa permitir que o comprador gaste menos tempo aguardando a chegada dos produtos. Sabe-se, entretanto, que reduzir esta faixa prevista para entrega não é tarefa simples, pois além de prometer é preciso cumprir o horário estimado. Prometer mais do que se pode realizar deixará o consumidor muito mais insatisfeito com o serviço prestado.

Atualmente, os principais supermercados virtuais costumam agendar uma faixa horária que pode variar de 4 a 12 horas. Uma forma de se conseguir estabelecer e cumprir faixas horárias de entrega mais curtas é buscar aumentar a precisão da previsão de demanda. Mesmo assim, para que seja possível garantir períodos de entrega mais apertados poderá ser necessário aumentar a equipe de coleta e distribuição, aumentando também os custos do supermercadista virtual. Uma das soluções encontradas por supermercadistas para compensar esses custos

adicionais e ao mesmo tempo oferecer faixas de entrega mais curtas é cobrar um preço adicional do cliente por este serviço opcional, denominado de hora marcada.

A solução de aumentar preços e taxas, entretanto, deve ser analisada com cuidado, tendo em vista que o preço influencia diretamente na demanda. Verifica-se ainda que, na percepção dos usuários de supermercados virtuais, o preço total dos serviços e dos produtos tem estado maior do que é considerado razoável, fazendo com que haja um *gap* elevado entre o que o consumidor espera pagar e o preço que os supermercados estão praticando. Veja que na Figura 2, as questões relacionadas a preço e taxas estão localizadas no quadrante de maiores oportunidades de atuação, o que indica que este é um item importante para o cliente ao mesmo tempo que o *gap* está elevado.

Por fim, ainda no quadrante que aponta os itens a serem melhorados prioritariamente, está a capacidade do supermercadista de resolver problemas que surgem ao longo do ciclo do pedido. Muitas vezes é difícil evitar que ocorram erros no processo e por esse motivo é necessário que haja presteza e agilidade na resolução dos problemas que podem ocorrer. Prever os possíveis erros e antecipar as soluções são uma forma bastante eficaz de conseguir fazer com que um cliente fique satisfeito, mesmo que tenha ocorrido algum problema no processo de compra.



Figura 2 – Identificação de oportunidades de melhoria: GAP X Serviço esperado pelos consumidores de supermercados virtuais.

- **Clientes leais e clientes desertores**

Entender os motivos que levaram consumidores a deixar de comprar numa determinada loja pode ajudar bastante uma empresa a evitar que isto aconteça repetidas vezes.

A pesquisa desenvolvida mostra claramente que aqueles consumidores que provavelmente não voltarão mais ao supermercado virtual utilizado ficaram insatisfeitos com o serviço que receberam.

O *gap* médio daqueles que voltarão a comprar e o *gap* médio de quem não comprará mais pela Internet na loja que utilizava é bastante discrepante (ver Figura 3). Considerando todos os itens avaliados, o *gap* dos clientes desertores, que representa um indicador de insatisfação, é o dobro dos clientes que repetirão compras. Isto significa que a experiência de compra de alguns foi considerada bem pior do que de outros.

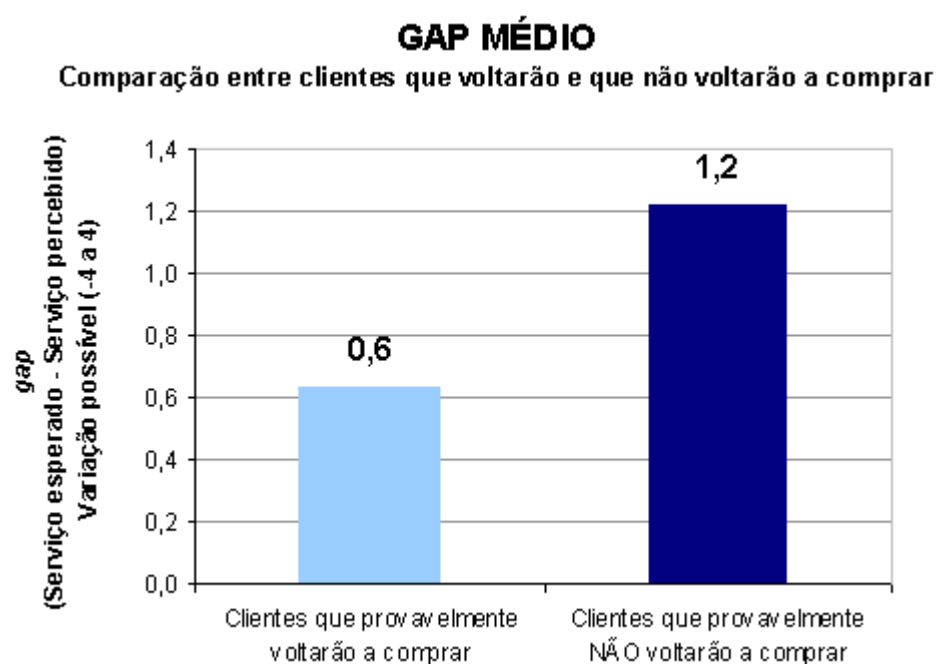


Figura 3 – Grau de Insatisfação: comparação entre clientes que voltarão e que não voltarão a comprar

Dentre os motivos para não mais voltar ao supermercado virtual, o principal está relacionado aos preços e taxas cobrados, que foram considerados muito elevados (32% dos entrevistados que provavelmente não voltarão a comprar citaram espontaneamente este motivo). Isto significa, numa análise de custo e benefício, que o valor agregado pelo serviço adicional de entrega não foi suficiente para compensar os preços cobrados. Vários dos clientes desertores citaram que o serviço ainda precisa melhorar, principalmente em pontos específicos como falta de produtos, flexibilidade de horários de entrega e problemas no site.

Para aqueles que continuarão comprando, a principal vantagem é a economia de tempo. Parece, entretanto, que o tempo gasto na Internet é vantagem para alguns e desvantagem para outros, pois vários daqueles que não retornarão ao supermercado virtual citaram que gastam mais tempo nas compras pela Web do que nas compras tradicionais. Já os clientes leais acham rápido, fácil e cômodo comprar pela Internet, além de estarem satisfeitos com o serviço prestado.

Conclusões

Disponibilizar um serviço de vendas pela Internet significa para o supermercadista assumir uma série de atividades que não existiam numa loja tradicional. Deixar o consumidor satisfeito com essa nova prestação de serviço não é tarefa fácil, entretanto, é extremamente necessária para que se consiga ganhar e manter clientes.

E para que seja possível garantir uma boa qualidade de serviço na Web é preciso monitorar a percepção do consumidor virtual, de modo a identificar os itens mais importantes e verificar constantemente os índices de satisfação dos clientes.

A pesquisa apresentada ao longo deste artigo identificou que em vários itens o consumidor é bastante exigente e espera receber um serviço ainda melhor do que seus supermercados virtuais praticam. A existência desses *gaps* de satisfação, entretanto, indica oportunidades de melhorias para aqueles supermercadistas que buscam aprimorar seu serviço de vendas pela Web e se diferenciar a partir de uma política de serviço que se adeque às expectativas dos clientes.

A economia de tempo é a principal vantagem do supermercado virtual, na percepção dos clientes leais. Dessa forma, tornar o processo de compra mais ágil e reduzir a faixa horária agendada para entrega pode ajudar ainda mais a captar e manter clientes. Entretanto, é preciso também priorizar itens importantes, apontados como problemas no processo de compra, como é o caso da ocorrência da falta de produtos, considerada elevada pelos consumidores.

Vale ressaltar, por fim, que a metodologia de análise da qualidade de serviço apresentada aqui pode ser aplicada em diferentes setores, tradicionais ou virtuais, cabendo apenas adaptar os itens de serviço avaliados para melhor se adequarem à realidade de cada tipo de atividade.

Referências bibliográficas:

Online Retailing in Latin America 3.0: Breaking Constraints. BCG - The Boston Consulting Group. November, 2001.

HIJJAR, M. F.. Diagnóstico Externo do Sistema Logístico: utilizando pesquisas de serviço ao cliente para identificação de oportunidades de melhoria. Revista Tecnológica, ANO VI, Nº 70, Setembro, 2001.

FLEURY, P. F.; FIGUEIREDO, K. F.; WANKE, P.. Logística Empresarial - A Perspectiva Brasileira. Coleção COPPEAD de Administração. Atlas, São Paulo, 2000.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L.. "SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of quality". Journal of Retailing, Spring, 1988.

Maria Fernanda Hijjar é pesquisadora do Centro de Estudos em Logística do COPPEAD. Tel: 21-2598-9812. Tel/Fax: 21-2270-3054. E-mail: nanda@coppead.ufrj.br. Home Page: www.cel.coppead.ufrj.br

 **Retorna**