

KARENINA DA SILVA SANTANA PRAXEDES

ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING NO SEGMENTO VAREJISTA DE
PADARIAS: UM ESTUDO EM NATAL-RN

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado em Administração

JOÃO PESSOA, 2007

KARENINA DA SILVA SANTANA PRAXEDES

ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING NO SEGMENTO VAREJISTA DE
PADARIAS: UM ESTUDO EM NATAL-RN



Dissertação apresentada ao curso de mestrado em administração da Universidade Federal da Paraíba, na área de Sistemas de Informação e Marketing, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título mestre em administração.

Orientadora: Sônia Trigueiro de Almeida, Doutora.

JOÃO PESSOA, 2007

KARENINA DA SILVA SANTANA PRAXEDES

ANÁLISE DO COMPOSTO DE MARKETING NO SEGMENTO VAREJISTA DE
PADARIAS: UM ESTUDO EM NATAL-RN

Aprovado em: ____/____/____

Sônia Trigueiro de Almeida, Doutora
Orientador, Doutora

Marcos Nicolau, Doutor
Examinador – UFPB

Mauro Lemuel Alexandre, Doutor
Examinador – UFRN



João Pessoa, 2007

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, gostaria de agradecer a Deus, por ter me abençoado na conclusão deste mestrado.

Agradeço à UFPB pelo ensino de qualidade recebido.

Agradeço à CAPES pelo apoio financeiro.

À prof. Dra. Sônia Trigueiro pelos conselhos, orientação e confiança depositados em mim para a realização deste trabalho.

Aos demais professores do PPGA: prof. Dr. Walmir Rufino, prof. Dr. José Rodrigues Filho, prof. Dr. Elmano Pontes, prof. Dra. Sandra Leadro Pereira, prof. Dra. Célia Zago, prof. Dra. Kátia Ayres e prof. Dr. João Agnaldo.

Aos amigos que fiz no mestrado: João Henrique Miranda, Vorster Queiroga, Bruno Miranda, Erick Araújo, Fernanda Aguiar, Kalina Miranda, Fátima Telino, Wilker Raposo, Luis Carlos dos Santos, Rossana Guerra e Aldacilene Medeiros.

Às minhas amigas: Lidiana Melo, Anneussa Araújo, Eleonora Araújo e Caroline Pimentel.

Em especial, aos meus pais, Joaz e Telma, pelo apoio incondicional, fundamental para a concretização dos meus projetos de vida.

Aos meus irmãos, Karina e Joaz Jr., pelo carinho, amizade e compreensão.

Dedico este trabalho aos meus pais,
Joaz e Telma; e aos meus irmãos,
Karina e Joaz Jr.

RESUMO

As transformações ocorridas nos últimos anos no ambiente empresarial provocaram significativas mudanças na maneira de se comercializarem produtos e/ou serviços. No segmento de varejo não foi diferente. Com a abertura do mercado para empresas internacionais e com a estabilidade da economia, grandes varejistas se viram ameaçados por novos formatos de loja que surgiram no mercado e pelo crescimento do pequeno varejo, o que exigiu, por parte das empresas, a adoção de um diferencial competitivo. Para alcançar este objetivo, as organizações desenvolveram ações mercadológicas com a finalidade de satisfazer os desejos, expectativas e necessidades do mercado-alvo. Dentro desse contexto, a pesquisa realizada teve como objetivo analisar o composto varejista de marketing utilizado pelo segmento de padarias da cidade de Natal – RN sob a perspectiva dos gerentes e clientes com o intuito de identificar se as estratégias adotadas no composto são percebidas da mesma maneira pelos gerentes e clientes. A pesquisa também buscou informações sobre questões gerenciais, correlacionando e associando as variáveis. Em termos metodológicos, o estudo se caracterizou por uma abordagem quantitativa, assumindo um enfoque exploratório-descritivo. Para realização dos estudos, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. Para a coleta de dados, foi feita uma pesquisa de campo com os gerentes e clientes escolhidos para o estudo. A amostra constituiu-se de padarias cadastradas no SINDIPAN - RN (Sindicato da Indústria da Panificação e Confeitaria de Natal – RN). O tipo de amostra utilizada foi a não-probabilística, tanto para os gerentes como para os clientes com base em critérios estabelecidos pelo pesquisador. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário com questões estruturadas e não-estruturadas pelo método da entrevista. Posteriormente, a análise e o tratamento de dados foram feitos mediante a aplicação de programas computacionais. Pela pesquisa, foi possível identificar diferentes opiniões, quando os dois públicos foram pesquisados, no composto de produtos, serviços, preços, localização, promoção e *Layout*. A pesquisa também identificou diferentes respostas nas questões gerenciais relativas à existência de planejamento dentro da empresa, utilização de técnicas para se conhecerem as ações dos concorrentes, utilização de ferramentas de pesquisa para monitorar os produtos vendidos na loja, existência de parcerias com os fornecedores para a fixação dos preços na loja, papel desempenhado pelo marketing dentro da empresa, conhecimento da empresa de sua posição no mercado e utilização de serviços de consultoria e assessoria empresarial. Verificou-se também o grau de satisfação dos consumidores com relação aos componentes do composto, mostrando que os clientes estão menos satisfeitos com o preço e as promoções, bem como que a escolaridade dos gerentes tem relação com questões gerenciais adotadas na empresa. Finalizada a pesquisa, concluiu-se que a percepção dos gerentes e clientes, com relação ao composto de marketing, foi diferente na maioria das questões. Sendo assim, pode-se inferir que o esforço de marketing da empresa não está adicionando valor ao cliente, já que este não está percebendo as ações de marketing da mesma forma que a gerência.

Palavras-chaves: Composto Varejista. Varejo. Padarias

ABSTRACT

Recent transformation in the business world has caused significant changes in products merchandising. In the retail division, there has been no difference. Due to stabilization of economy and by opening the market to international companies, important retailers were threatened by a new store configuration and by increasing the small retail division. This change demanded a new competitive approach from stores. In order to achieve this goal, companies developed a marketing plan to satisfy the customers' desires, expectative and needs. Therefore, the research aimed to analyze the retail marketing process used by small bakeries in the city of Natal – RN. The point was to identify whether or not the adopted strategies were noticed by managers and customers in the same manner. The research also looked for general information about consumer satisfaction related to the marketing plan and about administrative issues, by associating the variables. As far as methodology is concerned, the study used a quantitative approach, with an exploratory, descriptive focus. The results were possible through a bibliographic and field research. Data were collected by means of a field research with managers and customers chosen for the study. The sample consisted of bakeries with a profile in SINDIPAN-RN (Union of Industry of Bakeries and Candy Stores in Natal – RN). The type of sample used was the non-probabilistic for the managers as much as for the researcher. The data collection was done through interviews that used a questionnaire with structured and non structured questions. Later, computer programs took care of computing data analysis. Through the research, it was possible to point out different opinions, having both audiences investigated, regarding products, services, cost, location, clearance and layout. The research also categorized different responses in management aspects such as: action plan, use of research tools to control products sales, partnership with vendors to establish product cost, marketing action plan, awareness of ranking in the market, and use of consulting services and management consultantship. The research also showed that customers are less satisfied with services, such as products cost and sales and that the company's action plan is directed related to the education background of the managers.

Palavras-Chave: Retail components, Retail, Bakeries

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: <i>Mix</i> de Marketing.....	20
Figura 2: Canais de distribuição.....	24
Figura 3: Ferramentas de marketing.....	33
Figura 4: O produto total de Levitt.....	35
Figura 5: Táticas de preço.....	42
Figura 6: Composto de promoção do varejo.....	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero do entrevistado.....	99
Gráfico 2: Faixa etária do entrevistado.....	100
Gráfico 3: Escolaridade do entrevistado.....	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Composto varejista.....	33
Quadro 2: Evolução do número de padarias.....	58
Quadro 3: Ranking de motivos para se consumir em padarias.....	59
Quadro 4: Número de padarias pesquisadas.....	67
Quadro 5: Gênero do entrevistado.....	98
Quadro 6: Faixa etária do entrevistado.....	99
Quadro 7: Escolaridade do entrevistado.....	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Composto Produto.....	83
Tabela 2: Aplicação do teste de Mann-Whitney – Composto Produto.....	84
Tabela 3: Teste estatístico – Composto Produto.....	85
Tabela 4: Composto Serviços.....	86
Tabela 5: Aplicação do teste de Mann-Whitney - Composto Serviços.....	87
Tabela 6: Teste Estatístico – Composto Serviços.....	87
Tabela 7: Composto Preço.....	88
Tabela 8: Aplicação do Teste de Mann-Whitney – Composto Preço.....	89
Tabela 9: Teste Estatístico – Composto Preço.....	89
Tabela 10: Composto Localização.....	90
Tabela 11: Aplicação do Teste de Mann-Whitney – Composto Localização.....	90
Tabela 12: Teste Estatístico – Composto Localização.....	91
Tabela 13: Composto Promoção.....	91
Tabela 14: Aplicação do Teste de Mann-Whitney – Composto Promoção.....	92
Tabela 15: Teste Estatístico – Composto Promoção.....	92
Tabela 16: Composto <i>layout</i> e organização.....	93
Tabela 17: Aplicação do Teste de Mann-Whitney – Composto <i>Layout</i> e Organização.....	94
Tabela 18: Teste Estatístico – Composto <i>Layout</i> e Organização.....	94
Tabela 19: Questões Gerenciais.....	95
Tabela 20: Aplicação do Teste de Friedman – Questões Gerenciais.....	96
Tabela 21: Resultado do Teste Estatístico – Questões Gerenciais.....	96
Tabela 22: Teste de Comparações Múltiplas de Dunn – Questões Gerenciais.....	97
Tabela 23: Correlação entre escolaridade dos gerentes X adoção de um planejamento do composto de marketing da empresa.....	102
Tabela 24: Correlação entre escolaridade dos gerentes X utilização de técnicas para se conhecer as ações de marketing da empresa.....	102
Tabela 25: Correlação entre escolaridade dos gerentes X utilização de técnicas para monitorar os produtos vendidos na loja.....	103
Tabela 26: Correlação entre escolaridade dos gerentes X existência de parcerias com os fornecedores para a fixação dos preços na loja.....	103
Tabela 27: Correlação entre escolaridade dos gerentes X importância do marketing dentro da empresa.....	104
Tabela 28: Correlação entre escolaridade dos gerentes X consciência de posição da empresa no mercado atual.....	104
Tabela 29: Correlação entre escolaridade dos gerentes X utilização de serviços de consultoria e assessoria para melhorar o composto de marketing na empresa.....	105
Tabela 30: Relação entre idade dos gerentes X questões gerenciais.....	106
Tabela 31: Teste Estatístico de Mann-Whitney.....	107

SUMÁRIO

1. Introdução.....	14
1.1. Contexto e colocação do problema.....	14
1.2. Objetivos.....	15
1.2.1. Geral.....	15
1.2.2. Específicos.....	15
1.3. Justificativa.....	15
2. Fundamentação Teórica.....	17
2.1. Marketing.....	17
2.1.1. Origem e evolução dos conceitos de marketing.....	17
2.1.2. Polêmicas causadas pelo uso do marketing.....	21
2.2. Canais de distribuição.....	22
2.2.1. componentes do canal de distribuição.....	23
2.3. Conceito e evolução do varejo.....	25
2.4.1. Classificação do varejo.....	28
2.4.2. Varejo alimentar.....	30
2.4.3. Tendências do varejo.....	30
2.4.4. Composto varejista e suas estratégias.....	32
2.4.5. Composto varejista.....	32
2.4.6. Composto de marketing no varejo alimentar.....	34
2.4.6.1. Produtos: conceitos e tipos.....	34
2.4.6.2. Serviços: conceitos e tipos.....	38
2.4.6.3. Preços: conceitos e tipos.....	42
2.4.6.4. Localização: conceitos e tipos.....	46
2.4.6.5. Promoção: conceitos e tipos.....	47
2.4.6.6. <i>Layout</i> : conceitos e tipos.....	54
2.5. A padaria.....	57
3. Metodologia.....	61
3.1. Tipo de pesquisa.....	61
3.2. População e amostra.....	62
3.3. Métodos e técnicas de coleta de dados.....	63
3.4. Instrumento para a coleta de dados.....	64
3.5. Estratégia de tratamento de dados.....	65
3.6. Procedimentos da pesquisa.....	65
3.6.1. Elaboração das cartas de encaminhamento.....	65
3.6.2. Elaboração dos questionários de pesquisa.....	66
3.6.3. Definição da população da amostra.....	67
3.6.4. Realização do pré-teste e pesquisa de campo.....	67
3.6.5. Preparação dos dados.....	68
3.6.6. Tabulação e tratamento dos dados.....	68
4. Apresentação e análise dos resultados.....	70
4.1. Bloco I – Produtos.....	70
4.2. Bloco II: Serviços.....	72
4.3. Bloco III: Preços.....	75
4.4. Bloco IV: Localização.....	77
4.5. Bloco V: Promoção.....	78
4.6. Bloco VI: Organização e <i>Layout</i>	80
5. Conclusões e Recomendações.....	96

5.1. Conclusões e recomendações.....	96
5.2. Limitações da pesquisa.....	97
5.3. Sugestões para estudos futuros.....	97
Referências	98
Apêndices	105

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contexto e colocação do problema

O marketing de varejo surgiu da necessidade de se estabelecer uma relação mais estreita entre o balconista e o consumidor e devido à crescente diversificação dos produtos de consumo que podem ser vendidos nesse canal. Com a abertura do mercado brasileiro e a expansão das empresas varejistas, qualidade, preço, localização, produtos e atendimento passaram a ser exigência básica dos consumidores. Diante disso, o varejo viu-se pressionado a desenvolver e empregar estratégias mais arrojadas e cada vez mais focadas no cliente, a fim de garantir sua sobrevivência no mercado. O sucesso de uma empresa varejista passou a depender da agilidade nas decisões e dos serviços diferenciados prestados ao consumidor.

O varejo tem conquistado importância nos últimos anos principalmente por sua proximidade com o cliente. O setor tem crescido em tamanho e complexidade, como afirma Ferro (2003) “os grandes empresários do ramo varejista perceberam que não podem mais se contentar somente em administrar o fornecimento de produtos e a simples e óbvia relação com o consumidor final”. As empresas de varejo hoje tentam inovar de várias formas. Referindo-se às estratégias de marketing adotadas, a mesma autora acrescenta que:

Os grandes empresários escolheram pontos de vendas mais atraentes, criaram e contrataram balconistas com perfis mais adequados ao tipo de negócio, treinaram a equipe de vendas, criaram uma marca e uma imagem institucional, fizeram parcerias com os seus fornecedores, freqüentemente realizam promoções sazonais e mesmo assim os resultados não estão sendo satisfatórios (FERRO, 2003, p. 01).

No setor varejista, os métodos e técnicas de marketing devem ser elaborados de forma planejada, visando a alcançar resultados mais eficazes e deter a concorrência, a qual tem sido uma das principais preocupações dos empresários do ramo. Estudos acadêmicos e especializados na área de varejo comprovam que um programa de marketing bem elaborado pode trazer retorno à empresa e, conseqüentemente, gerar a satisfação dos clientes. Assim sendo, evidenciou-se a ótima oportunidade de desenvolver uma pesquisa nessa área que, além de atual, exige grandes conhecimentos e táticas para sua implementação.

Face às expectativas, o presente estudo coloca a seguinte questão: *Como o composto de marketing do segmento de padarias é percebido pelos gerentes e clientes?*

1.2. Objetivos

1.2.1. Geral

Analisar o composto de marketing do segmento varejista de padarias em Natal - RN.

1.2.2. Específicos

- a) Analisar os elementos do composto de marketing no varejo de padarias na visão de gerentes e clientes;
- b) Comparar das opiniões dos gerentes e clientes com relação ao composto de marketing estabelecido na empresa.

1.3. Justificativa

Com a abertura do mercado e a expansão do pequeno varejo, as empresas têm implementado ações de marketing com a finalidade de se diferenciar da concorrência. Com o passar do tempo, muitas organizações tiveram de se adaptar ao ambiente mercadológico imposto, principalmente pela entrada de empresas semelhantes no mercado.

O varejo brasileiro está passando por um momento de grandes modificações. Com a estabilidade da economia, o crescimento do mercado, a abertura para importações e exportações, as empresas começaram a adotar um novo meio de gerenciar negócios (BERMAN; EVANS, 1998). Para isso focalizaram suas ações nos clientes e no que estes querem comprar, nas suas expectativas e desejos. O segmento buscou melhorar a qualidade no atendimento, instalações físicas, sortimento de produtos, treinar e investir em funcionários e vendedores, além de manter uma relação próxima com os principais fornecedores com a finalidade de praticar preços competitivos no mercado. Como afirma Bernardino et al. (2006, p.19) “[...] antes trabalhava-se com preço, volume e prazo, ou seja, uma estratégia mais voltada para conceitos internos de gestão.”

Outro fator responsável por mudanças na estrutura do varejo, foi a introdução do Código de Defesa do Consumidor. Esta medida modificou a vida de fabricantes, varejistas e consumidores e passou a funcionar como um novo meio para os clientes exigirem das empresas produtos de qualidade e melhores serviços. Dessa forma, as empresas de varejo se viram na obrigação de criar departamentos de consultas e ouvidorias para o atendimento de reclamações e sugestões referentes aos produtos ou serviços vendidos (BERNARDINO, 2006, p. 20).

A reestruturação do mercado brasileiro também vem sendo motivada pela entrada de varejistas internacionais que buscam novos mercados para seus produtos. Aliada ao aumento da concorrência, a mudança nos hábitos e no perfil dos consumidores contribuiu para o varejo

adotar novas táticas e medidas para atrair e conquistar os clientes. Como acrescentam Santos e Gimenez (2003) “o foco do negócio, portanto, volta-se para o atendimento dos desejos e necessidades dos clientes. Conceitos como os de fidelização dos clientes e do valor atribuído pelos consumidores à relação custo/benefício da compra passam a ser mais explorados pelas empresas do varejo.”

Reflexos dessa mudança foram percebidos pela entrada de novos concorrentes no mercado com diversos tipos e formatos de loja. No setor de alimentos ficou evidenciado o aumento do pequeno varejo como um novo formato capaz de atrair um grande número de clientes para o interior do estabelecimento.

De acordo a ACNielsen (2005), o pequeno varejo alimentar, composto por padarias, mercearias e minimercados, já representa 37,1% do setor e apresenta fatores que contribuem para o crescimento nos próximos anos. Um dos fatores foi a diminuição da inflação, que ocasionou uma mudança nos hábitos de compras dos consumidores. Antigamente os consumidores realizavam uma compra de grande valor no mês. Hoje em dia, os clientes vão em média 15 vezes ao varejo de mercearias, padarias e minimercados realizar pequenas compras; passam, em média 7,5 minutos dentro do estabelecimento e gastam, aproximadamente, R\$ 3,00 por compra, ou seja, R\$ 45,00 ao mês.

Outro fator que contribuiu para o aumento do pequeno varejo foi o poder de compra das classes C, D e E. Segundo pesquisas do Instituto Data Popular (2005), a população de baixa renda realiza suas compras perto de casa devido às dificuldades de locomoção e como meio de ficar longe das grandes tentações oferecidas pelos supermercados e hipermercados.

Os novos canais de varejo estão surgindo como uma alternativa para os consumidores que passaram a valorizar o varejo de vizinhança e o de conveniência principalmente devido à falta de tempo e ao atendimento personalizado. Dessa forma, o pequeno varejo se tornou um bom negócio para indústrias de alimentos como um novo meio de obter lucros e se expandir no mercado.

O interesse pessoal pelo assunto veio da importância e necessidade que o marketing desempenha nas empresas varejistas atualmente. A escolha deste tema deve-se ao fato de não se conhecerem pesquisas a respeito deste. Isso torna o trabalho interessante e motivador. O conhecimento das estratégias desenvolvidas e mais utilizadas no varejo alimentar permitirá uma avaliação dos mecanismos atuais utilizados pelos empresários e tendências para o futuro das estratégias de marketing adotadas por empresas do ramo de panificação.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Marketing

Atualmente o marketing desempenha um papel fundamental dentro das organizações. Em virtude de mudanças ocorridas no ambiente organizacional e no mercado, de um modo geral, a utilização de ferramentas e estratégias de marketing se tornou necessária para qualquer empresa. A seguir, faz-se uma abordagem sobre sua origem nas empresas e a evolução do seu conceito ao longo dos tempos.

2.1.1. Origem e evolução histórica dos conceitos de marketing

Na idade média, a ênfase do comércio era na produção, ou seja, na busca de encontrar mercados para o imediato consumo dos produtos. As cidades eram auto-suficientes e o produtor era o próprio comerciante de produtos no mercado. Com o passar do tempo e o surgimento das empresas capitalistas houve uma separação da produção e das vendas na organização (RICHERS, 1993).

Antes da revolução industrial, os produtos eram feitos sob encomenda; não existia estoque de mercadorias e o foco era sempre vender mais. Depois da segunda guerra mundial houve uma tentativa de se estudar o comportamento do consumidor e seus hábitos de consumo (TUPINQUIM; FREITAS, 2000).

Na história, o marketing passou por três eras ou fases. Na primeira delas, a *era da produção*, as empresas se preocupavam em produzir e encontrar mercados para seus produtos. Era uma fase baseada na eficiência e produção de produtos de baixo custo. A segunda fase, denominada *era das vendas*, foi marcada pela força de vendas e propaganda como uma forma de convencer os consumidores a comprar os produtos disponibilizados no mercado. A terceira fase, ou *era do marketing*, foi marcada pela preocupação com o cliente, em suas necessidades e desejos. As empresas passaram a trabalhar com o *mix* de marketing e composto varejista como forma de adequar as ações de marketing ao público-alvo (BOONE; KURTZ, 1998; VILHENA, 2003; WEBSTER, 1988).

Antes da década de 50, as definições focalizavam os consumidores e fornecedores e seu relacionamento no processo de transação. A partir da década de 60, com o advento do comportamento do consumidor e da teoria sistêmica, o conceito passou a englobar a sociedade e aspectos éticos de sua prática. Hoje, percebe-se a presença da interatividade nas transações, levando sempre em consideração as atividades com foco no cliente e em sua satisfação.

Dentro desse contexto Richers (1993, p. 93) enfatizou que “[...] houve épocas em que as definições se concentravam nos aspectos primordialmente legais, relacionados à transferência de posse, quando da compra e venda de bens. Em outras ocasiões, a ênfase foi dada a aspectos relacionados à distribuição”. Ainda segundo Stanton (1980) o conceito de marketing começou a se desenvolver na medida em que as empresas passaram de uma visão produtiva para uma visão de mercado.

O conceito de marketing não é novo. Assim como afirma Paiva (2003, p.02) “Apesar de ter se constituído apenas recentemente em um dos maiores interesses do mundo corporativo, o marketing é uma das áreas mais antigas da história. Trocas ocorrem desde que o homem é homem, na antiguidade”. O conceito começou a ser empreendido desde o surgimento do comércio. O comerciante que vinha da Europa nas grandes navegações e trazia produtos orientais, praticava o marketing quando colocava seus produtos à venda, enaltecendo a qualidade deles, negociando preços e distribuição (MORGADO; GONÇALVES, 2001, p. 60)

A primeira metade do século XX é marcada por uma tentativa de conceituar o marketing. Pode-se dizer que entre os anos de 1900 a 1910, o conceito de marketing estava mais voltado para vendas e distribuição. Até a década de 40, no entanto, ocorreu uma evolução no conceito que ainda continuava ligado ao comércio e à distribuição (BARTELS, 1988). O termo Marketing surgiu formalmente pela primeira vez em 1960 quando Theodore Levitt publicou *Marketing Myopia* (A miopia do Marketing) revolucionando os conceitos até então conhecidos. Para Levitt (1960) “o primeiro negócio de qualquer negócio é continuar no negócio. Para tanto, é preciso gerar e manter consumidores”. Para o autor, a função do marketing não é vender um produto ou serviço e, sim, atender a uma necessidade ou desejo do consumidor.

Drucker (1954) propôs um conceito de marketing ligado à satisfação dos clientes, objetivo este que deve ser buscado por todos em uma organização. Para o autor, “[...] é o cliente que determina qual é o negócio [...]. O marketing não é apenas mais amplo do que vendas e definitivamente não é uma função especializada. Ele é todo o negócio visto do ponto de vista do seu resultado final, isto é, a partir do ponto de vista do cliente.” (DRUCKER, 1954, P. 37-9)

Durante muito tempo o marketing foi alvo de discussões e reflexões. A *American Marketing Association* (AMA) em 1960 já o conceituou como sendo “O desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador”. Pela definição, nota-se a importância do marketing devido ao estreito

relacionamento com o consumidor final do produto ou serviço. Apesar disto, esta definição ainda sofreu críticas de alguns teóricos e estudiosos da área.

A preocupação com a lucratividade e com a integração das atividades dentro da empresa foi um dos destaques dados ao conceito de marketing por Felton (1959). Para o autor, o conceito engloba a integração e coordenação das funções de marketing com outras funções da empresa com a finalidade de atingir os objetivos de longo prazo da organização. Com o avanço da tecnologia, globalização e desenvolvimento dos negócios o conceito de Marketing evoluiu tornando-se objeto de estudo de vários autores. Dentre eles, destacou-se Kotler (2000, p. 30) que definiu marketing como sendo “o processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços com outros”. Para o autor, a função do marketing englobaria o planejamento e a concepção da idéia e conseqüentemente, o estabelecimento do preço, da maneira de o produto ser promovido, das estratégias de distribuição com o objetivo de criar produtos, bens e serviços que satisfaçam as necessidades das pessoas e organizações (KOTLER, 2000 *apud* COBRA, 1997, p. 27). A ênfase do conceito de Kotler está na “transação” ou “troca” de mercadorias ou serviços como a finalidade principal do marketing.

Etzel (2001, p. 06) também deu ênfase a esta visão do marketing definindo-o como um sistema de atividades que tem como objetivo planejar, estabelecer preços, promover e distribuir produtos que satisfaçam aos desejos e necessidades do público-alvo e atenda aos objetivos organizacionais. Richers (2000, p. 5-6) ressalta ainda que ao marketing cabe “entender e atender o cliente”. Esta função destaca a importância de se conhecer o cliente, suas necessidades, o que exatamente ele quer, para que se possam fabricar produtos que o satisfaçam. O autor ainda acrescenta que o marketing interno, ou seja, o envolvimento dos funcionários, pode ajudar a organização a atingir seus objetivos futuros. É o chamado *endomarketing* praticado dentro da empresa.

Sandhusen (1998, p.08) trabalhou dois conceitos ao processo de marketing. Um no nível micro e outro no nível macro. No primeiro, o processo de marketing é definido como um sistema de atividades que direciona os produtos e serviços dos produtores para os consumidores com a finalidade de satisfazer e realizar os objetivos da empresa. No segundo caso, a sociedade é considerada na medida em que os produtos e serviços são direcionados para satisfazer e realizar os objetivos desta.

Quanto à aplicação do conceito, Kotler e Keller (2006, p. 07) definiram que o Marketing pode ser aplicado a: “Bens (tangíveis ou intangíveis), serviços, eventos,

experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações (produzidas ou comercializadas) e idéias (uma nova idéia que possa ser oferecida ao consumidor)”.

Brown (1997) salienta que as atividades de marketing são compostas de três elementos: consideração dos anseios dos clientes, como a primeira etapa para o gerenciamento do marketing; segundo, integrar e coordenar as atividades do marketing com foco no cliente; e, por último, verificar os índices de lucratividade da empresa e não o volume de vendas.

Alguns autores se preocuparam em deixar claro o que não é marketing. Semenik e Bamossy (1995) destacaram que marketing não é propaganda (embora essa seja uma de suas responsabilidades), não é vendas (pois é uma função mais complexa e ampla do que a venda) e não é bom senso (já que as decisões a serem tomadas exigem conhecimento).

Morgado e Gonçalves (2001, p. 61) dão ênfase à importância do marketing *mix* para as empresas. Conhecido por “composto de marketing” os quatro pés criados por E. Jerome McCarthy (1976) está relacionado aos “4P’s” de marketing, ou seja, com o conjunto de variáveis controláveis que a empresa pode utilizar para influenciar a resposta dos consumidores. São eles: produto (*product*), preço (*price*), ponto (*place*), e promoção (*promotion*). O *mix* de marketing pode ser observado a seguir:



Figura 1: *Mix* de marketing.
Fonte: Kotler; Keller, 2006, p. 17

Os “quatro pés” funcionam como uma possibilidade para a empresa implementar movimentos e ações junto ao mercado-alvo, a fim de obter uma resposta positiva do mesmo. A função do marketing seria ajustar os quatro pés e “adaptar a empresa ao ambiente em mutação, enquanto vai ao encontro das necessidades e desejos dos consumidores” (KOTLER, 2000 *apud* MORGADO E GONÇALVES, 2001, p. 62). No varejo, o conceito de *mix* de marketing tem sido muito utilizado. No entanto, no varejo, o composto de marketing acrescenta mais dois pés: um referente a apresentação – organização e *layout* - da loja (*presentation*) e outro com relação ao pessoal (*people*).

Atualmente, o marketing desempenha um papel essencial dentro das organizações. Os gerentes lidam com um amplo e complexo mercado e uma alta concorrência e, por isto, conhecer e monitorar os clientes se tornou um fator estratégico dentro da empresa. Ao tomar decisões, o empresário precisa obter informações a respeito do mercado, do produto a ser vendido, do local do estabelecimento, etc. A pesquisa de marketing funciona como uma maneira de descobrir as necessidades do mercado e as tendências para o futuro, já que os desejos dos consumidores tendem a mudar ao longo do tempo. Atender às necessidades e desejos únicos de cada cliente, garantindo sua satisfação plena, se tornou uma obrigação para as empresas que querem permanecer mercado.

2.1.2. Polêmicas causadas pelo uso do marketing

Várias definições podem ser dadas ao marketing. Por esse motivo, seu conceito ainda causa polêmica entre os diversos estudiosos do assunto. Atualmente, o interesse de várias organizações por este tema tem aumentado. É bastante comum ver determinadas empresas aplicarem técnicas de Marketing para aumentar suas vendas. Como afirma Paiva (2003, p. 01) “Bancos, políticos, escolas, organizações sem fins lucrativos e o próprio governo têm utilizado comumente as práticas modernas de Marketing”. O marketing no varejo não é diferente, isto é, procura atender aos mais variados desejos e necessidades dos consumidores, que, a cada dia, se mostram mais conscientes de seus direitos. Para que isto ocorra, a implantação de estratégias que visem à conquista e satisfação dos clientes tornou-se uma das técnicas mais utilizadas pelas empresas varejistas.

Toda organização pratica marketing, algumas de maneira formal e outras de maneira informal. É uma política de cada empresa com o objetivo a promover o bem-estar dos clientes à longo prazo. Há pessoas que não conhecem o significado do marketing alegando que seu objetivo é incentivar a compra de produtos “fúteis” pelo consumidor. Outras dizem que o marketing, na verdade, ascende um desejo já existente no comprador (PAIVA, 2003, p. 02).

Sintetizando o que seria fazer um bom Marketing “[...] é colocar o produto certo, no mercado certo, pelo preço certo, na quantidade certa, na hora certa, para o consumidor certo, sabendo que irá receber na data certa, e promover uma satisfação do cliente à longo prazo” (POMBO, 2003).

Sendo assim, o exercício do marketing nas empresas desempenha um importante papel para a comercialização de produtos e tomada de decisões no mercado que afetarão o lucro da organização e a sua sobrevivência à longo prazo.

2.2. Canais de distribuição

No varejo, os canais de distribuição exercem grande importância para a correta entrega dos produtos no mercado. É através deles que o consumidor pode realizar trocas e transações de mercadorias e adquirir os produtos do fabricante e/ou produtor. De acordo com Stern (*apud* Neves, 2005, p. 36) os canais são “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para consumo ou uso”. Sendo assim, pela definição anterior, o papel dos canais de distribuição é o de oferecer aos consumidores produtos e/ou serviços com qualidade, na quantidade correta e a um preço justo.

Para Berman (1996) os canais são compostos por “uma rede organizada de agências e instituições combinadas, que desempenham as atividades mercadológicas necessárias para ligar produtores a usuários”. O autor ainda destaca a importância de os integrantes do canal funcionarem de maneira organizada para atingirem o objetivo comum, que é o de entregar aos consumidores os produtos e/ou serviços esperados. Etzel, Walker e Stanton (2001) enfatizam que os canais de distribuição são caracterizados por um conjunto de pessoas e empresas com a finalidade de levar o produto ao consumidor final. Além disso, o papel do distribuidor inclui promover o produto, estocá-lo, transportá-lo e assumir os riscos financeiros que podem ocorrer durante o processo.

Para Kotler e Keller (2006, p. 464) a presença de intermediários existe em virtude da dificuldade de se vender diretamente aos consumidores finais. Para o autor, os canais de distribuição podem também ser chamados de canais de marketing compostos por organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo.

Stern et al (1999 *apud* Neves, 2005, p. 36) sintetiza bem a idéia do papel dos canais quando afirma que “os canais de distribuição são maneiras de desenhar, desenvolver e manter relacionamentos entre os participantes do canal. (...) a ênfase está em como planejar,

organizar e controlar as alianças entre instituições, agências, e nas relações internas nas companhias (ou relações hierárquicas).”

Com a revolução industrial, o desenvolvimento tecnológico e o aumento de empresas presentes no mercado, os canais de distribuição passaram a exercer uma grande importância para o marketing. O produtor, que antigamente exercia um contato direto com o consumidor final, passou a se distanciar destes, o que contribuiu para a inserção dos intermediários (varejistas, atacadistas, etc.) como resposta às necessidades de consumo dos clientes. Os canais de distribuição e o marketing são essenciais no processo de busca, pelo consumidor final, de produtos e serviços no mercado. Para isso ocorrer, deve-se oferecer o produto certo, no local certo, planejando ações mercadológicas junto aos atacadistas e varejistas com a finalidade de estimular a demanda e satisfazer as necessidades, desejos e expectativas dos clientes. Pode-se perceber, através das definições acima citadas, que o papel dos canais de distribuição é o de levar o produto e/ou serviço do produtor ao consumidor final através de organizações interdependentes.

2.2.1. Componentes do Canal de Distribuição

Os canais de distribuição desempenham um papel estratégico dentro do processo de distribuição de produtos e serviços aos consumidores finais. Estes intermediários auxiliam as empresas nos processos de troca, aumentando a eficiência da cadeia e agilidade na disponibilização de mercadorias.

A importância dos canais de distribuição já foi enfatizada por alguns autores (BERMAN, 1996; ROOSEMBLON, 1999) como sendo um meio de:

“(...) ajustar a discrepância da oferta no processo de suprimentos, principalmente através de homogeneização da oferta, uso de lotes, acumulação de diversas ofertas de diversas fontes de um mesmo produto em um lote, alocação de grandes lotes em lotes menores e até individuais e, finalmente, juntando produtos diferentes para a venda” (NEVES, 2005).

Outro fator a ser destacado é que, através dos canais de distribuição, promove-se o estabelecimento de rotinas das transações, ocasionando um menor custo final do produto ou serviço. A eficiência dos processos em nível intermediário traz vantagens em termos de custo para a empresa e consumidores. Além disso, os canais de distribuição facilitam o processo de busca e acesso a produtos e disponibiliza as mercadorias para clientes que queiram adquiri-las.

O varejo é um dos principais intermediários dos canais de distribuição. Suas funções, aliadas à sua proximidade com o consumidor final, possibilitam as empresas do setor - em

especial, as empresas de alimentos - um grande poder de barganha junto aos produtores e um grande poder de influência nos hábitos de consumo dos clientes.

Um canal de distribuição é composto por:

- *Fabricantes (ou indústrias)*: composto por quem produz o produto e/ou serviço;
- *Intermediários*: composto por empresas que auxiliam o fabricante no trajeto de distribuição até atingir o consumidor final. Os intermediários podem ser atacadistas ou varejistas presentes no mercado;
- *Usuário final*: composto por empresas ou usuários individuais que, quando compram o produto e/ou serviço, estão participando do fluxo do canal.

Os componentes do Canal de Distribuição foram sintetizados na figura abaixo:



Figura 2: Canais de distribuição

Fonte: Levy; Weitz, 2000, p. 26

A definição do que é estrutura e níveis de canal não é muito fácil. Dependendo do tipo de negócio, do produto e da estratégia da empresa, uma estrutura é mais adequada que outra. Para Rosenbloom (1999, p. 23) a estrutura de um canal pode ser definida como um conjunto de membros para os quais foram alocadas determinadas tarefas a serem desempenhadas para se atingirem os objetivos estabelecidos dentro da empresa. Já para Czinkota et al. (2001), a estrutura de um canal corresponde a todas as empresas e intermediários que fazem parte do processo de levar o produto ao usuário final. Nota-se, no entanto, que, quanto maior for o grau de serviços exigido pelo produto vendido, maior é o número de intermediários no processo. Sendo assim, há vários níveis de canal para os diversos tipos de negócios. Podem-se citar canais de um nível, como os existentes na venda de produtos diretamente ao consumidor final, como também canais com quatro ou cinco níveis.

Definir que canal de distribuição adotar não é simples, principalmente devido aos diversos formatos existentes. No entanto, a escolha de um canal certo para o negócio possibilita ganhos (lucros) e eficiência operacional para a empresa, além do que oferece um maior retorno à longo prazo para os acionistas e proprietários. No segmento de padarias, a escolha do canal de distribuição mais adequado proporciona uma maior eficiência à loja e

possibilita, assim, uma maior rapidez no atendimento das necessidades e expectativas dos clientes.

2.3. Conceito e evolução do varejo

Existem várias definições que caracterizam o varejo. A *American Marketing Association* (2005) define varejo como a “unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente a outros consumidores”. Isto significa que o varejo pode ser entendido como um intermediário entre o produtor e o consumidor e sua importância advém da proximidade que exerce com o consumidor final.

Segundo Kotler (2000, p. 493) o varejo “inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Um varejo, ou loja de varejo, é qualquer empresa cujo volume de vendas decorre, principalmente, do fornecimento por unidade ou pequenos lotes”. O varejo funciona, assim, como um intermediário, um facilitador no processo de distribuição, pois de acordo com Cobra (1997, p. 257) “a venda direta do produtor ao consumidor é onerosa e nem sempre é possível.”

Já Parente (2000, p. 22) enfatizou as atividades que envolvem o varejo afirmando que este envolve “todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”. Na visão do autor, o varejista é aquele cuja principal função consiste em vender produtos e serviços ao consumidor final. (CUNHA JÚNIOR., 1996, p.87) destacou em sua definição a idéia de valor agregado ou adicionado, definindo a atividade varejista como sendo um “conjunto de operações e negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos para consumidores para o seu uso pessoal ou familiar”. Adicionar valor, neste caso, significa fazer com que o cliente perceba as vantagens de se adquirir o produto ou serviço vendido.

O varejo se desenvolveu a partir das mudanças estruturais ocorridas na sociedade. Quando os dados históricos do surgimento do varejo são estudados, a maioria dos autores tenta enquadrar a evolução do setor com os acontecimentos ao redor do mundo. No entanto, os atacadistas e varejistas já existiam há muito tempo nos grandes centros comerciais. No império Romano o número de lojas aumentou e surgiram alguns *shopping centers*, no qual se situavam lojas que vendiam diversas mercadorias. Com a queda do Império Romano, essas estruturas de varejo sofreram modificações.

Até metade da década de quarenta, as atividades do comércio eram centradas em uma só pessoa chamada de mercador. Não raro, esse mercador exercia vários papéis dentro do

processo de distribuição, como o de atacadista, importador, distribuidor e varejista (Belik, 2003). Com a queda do Império Romano, essas estruturas de varejo sofreram modificações. O varejo no Brasil surgiu na segunda metade do século XIX. Antes disso, as vendas eram realizadas por mascates que percorriam os povoados e vilas no interior negociando os artigos em meio aos complexos rurais que tinham estruturas parecidas com um feudo. Com o passar dos anos, a aristocracia sentiu necessidade de adquirir produtos por meio do comércio. Grandes lojas se estabeleceram no país para comercializar artigos com a aristocracia. Pode-se citar como exemplos a Casa Masson (1871), as lojas pernambucanas (1906) e a Mesbla (1912). Esses estabelecimentos trouxeram para o Brasil um novo conceito de varejo, e introduziu novas técnicas de vendas, exposição dos produtos em gôndolas, o que possibilitava ao cliente maior facilidade no processo de compra.

A maioria das pessoas associa a palavra ‘varejo’ a uma estrutura física ‘loja’. Mas ao contrário do que se pensa, as atividades varejistas podem ser realizadas de diversas formas. Como afirma Borges (2005, p. 23) “A forma sob a qual esses produtos estão sendo vendidos (pessoalmente, pelo correio, por telefone, por máquinas de vendas ou pela Internet) ou locais em que são vendidos (em loja, na rua, em casa) pouco importa”. Atualmente, os megavarejos se tornaram comuns em áreas comerciais, oferecendo aos clientes maior comodidade e variedade de produtos e serviços, além de poder de barganha junto aos fabricantes e fornecedores.

Com o crescimento do varejo, várias mudanças ocorreram no sistema de distribuição. Antigamente, a cadeia de distribuição era controlada por fabricantes e atacadistas que decidiam que tipo de produto estava disponível e, em muitos países, a que preço esses produtos poderiam ser vendidos ao público. A função do varejo se reduzia somente a um intermediário responsável por fazer a mercadoria chegar até o cliente (SANTOS, 2003). Hoje, o papel do varejista, visto apenas como intermediário, não é mais considerado, já que aquele exerce grande poder de barganha junto a fabricantes e produtores e determina o preço de venda dos produtos oferecidos no mercado (MULHERN; LEONE, 1991 *apud* BARBOSA E MARQUES, 2001, p. 02). A mudança de comportamento e perfil do consumidor final, evolução da tecnologia, crescimento do mercado e conseqüente aumento da concorrência fizeram com que o sistema de distribuição se adequasse a uma nova estrutura presente no mercado:

Os varejistas conseguiram ganhar o controle sobre a distribuição não só porque decidiram a que preço os produtos são vendidos, mas, também, porque tanto as lojas individuais tradicionais, como as pequenas empresas de varejo se tornaram bem maiores e mais eficientes. Hoje, elas podem comprar em grande volume e

realizar economias de escala, graças, principalmente aos avanços no campo dos transportes e da tecnologia da informação. (SANTOS, 2003).

Com relação às características do varejo, Cobra (1997, p. 335) sintetizou quatro características importantes:

1. No varejo, quem inicia a compra geralmente é o consumidor, ao contrário da venda de fabricantes ou atacadistas para varejistas, a iniciativa é do vendedor dos primeiros;
2. O varejo tem um sentido de urgência. As pessoas desejam comprar e usar as mercadorias imediatamente.
3. A venda é efetuada geralmente em pequenas quantidades
4. O varejo tem normalmente uma localização fixa e, por isso, precisa atrair compradores, uma vez que não pode ir aos compradores, como o fazem os vendedores de fabricantes, de atacadistas e de distribuidores.

O contato com o consumidor final faz com que o varejo desempenhe certas funções que foram definidas por Cobra (1997, p. 335) como “serviços de pronta entrega, orientação de compra, instalação, garantia, assistência técnica, etc.”. Já segundo Levy e Weitz (2000, p. 26) as funções do varejista podem ser definidas como:

1. *Fornecer uma variedade de produtos e serviços*: esta função permite aos consumidores escolher produtos dentre uma grande variedade de modelos, marcas, tamanhos, preços, etc;
2. *Dividir lotes grandes em pequenas quantidades*: os fornecedores enviam produtos aos varejistas em grandes quantidades para evitar custos com transporte. Cabe ao varejista, dividir estes produtos e oferecer aos consumidores finais;
3. *Manter estoque*: uma das funções do varejista é manter o estoque em quantidades suficientes para que o consumidor obtenha produtos em qualquer tempo;
4. *Fornecer serviços*: os varejistas oferecem alguns serviços como pessoal de vendas, serviços de crédito, exposição de produtos, etc.

No varejo estas funções contribuem para aumentar a percepção de valor, pelo cliente, dos produtos ou serviços ofertados pela empresa. Além dessas funções, os varejistas têm três objetivos que foram definidos por Berman e Evans (*apud* Bernardino et al., 2006, p. 18):

- 1) Atingir um nível de vendas considerável no mercado - o que significa crescimento e estabilidade para a empresa;
- 2) Atingir um determinado nível de lucratividade para a satisfação dos acionistas e proprietários;
- 3) Criar e manter uma imagem da empresa de acordo com o tipo de negócio que se dispõe.

Sendo assim, o varejo visa atender aos desejos e necessidades dos consumidores, oferecendo produtos e serviços de qualidade. No entanto, é importante que estes produtos e serviços atendam às necessidades dos consumidores para que a venda seja efetuada. O varejo exige dos administradores uma capacidade de enxergar detalhes e agir com rapidez frente às mudanças ocorridas no ambiente. Envolve decisões tanto a respeito do produto como do preço a ser praticado no mercado.

De todas as definições citadas acima, pode-se concluir que o varejo faz parte de um canal de distribuição que tem por finalidade ligar produtores e distribuidores aos consumidores finais. Para fins do estudo específico, será analisado o varejo alimentar de padarias.

Percebe-se hoje que o varejo sofreu grandes alterações ao longo dos anos. A partir de 1950 foram introduzidos novos conceitos, trazidos dos EUA, que melhoraram a forma de comercialização dos produtos. Nota-se que a evolução internacional e nacional ocorrida nas últimas décadas fez com que o varejo crescesse em tamanho, oferecendo ao consumidor uma maior variedade de produtos e melhores serviços. A mudança de perfil do consumidor pode ser apontada como um dos fatores influenciadores desse processo. Analisando a história do varejo, pode-se notar que evolução do setor tem grande correlação com o crescimento das cidades. Estes fatores, juntamente com a facilidade de transportes e acesso às comunicações, cederam “lugar para novos formatos de varejo, mais eficientes e mais adequados às necessidades dos consumidores” (PARENTE, 2000, p. 15).

2.3.1. Classificação do varejo

O varejo pode ser classificado de diversas formas. A mais usada é a divisão em varejo com loja e varejo sem loja. A primeira é mais comum, embora grandes resultados tenham sido alcançados por empresas que não dispõem de uma estrutura física.

Segundo Kotler (1998, p. 494-495), existem vários formatos de varejo disponíveis aos consumidores:

- 1) *Loja de especialidade*: são lojas especializadas em vender uma estreita linha de produtos com uma grande variedade;
- 2) *Loja de departamentos*: são lojas que oferecem ao cliente uma extensa linha de produtos;
- 3) *Supermercado*: é caracterizado pelo auto-serviço de alimentos, bebidas e produtos de higiene e limpeza;

- 4) *Lojas de conveniência*: são lojas localizadas próximo a áreas residenciais que trabalham com produtos de alta rotatividade e geralmente têm um preço mais elevado;
- 5) *Lojas de descontos*: vendem mercadorias a preços mais baixos por operarem com uma margem de lucro menor e um grande volume de produtos;
- 6) *Varejistas off-price*: são lojas que vendem sobras de mercadorias, pontas de estoque e produtos com pequenos defeitos ou avarias;
- 7) *Lojas de fábrica*: são pontos-de-venda operados pelos próprios fabricantes.
- 8) *Lojas de descontos independentes*: são empresas de varejo de propriedade de empreendedores ou de corporações varejistas maiores e por eles operadas;
- 9) *Clubes de atacadistas*: vendem produtos com desconto, pois operam em armazéns (que lembram depósitos) e possuem poucos serviços;
- 10) *Showroom de vendas por catálogo*: operam com uma seleção ampla de produtos conhecidos com alto preço, alta rotatividade e marcas vendidas com descontos.

O mesmo autor também ressalta que, embora a maioria dos produtos seja vendida em loja, nos últimos anos houve a expansão do varejo sem loja como a venda direta (de porta em porta), marketing direto (vendas feitas pelo telefone ou televisão), venda automática (vendas feitas por máquinas localizadas em lugares estratégicos) e serviço de compra (realizadas por funcionários da organização).

Já para Czinkota et al. (2001) a classificação do varejo pode ser de dois tipos: os baseados em lojas e os sem lojas.

- 1) *Varejistas com lojas*: lojas de departamentos, lojas de especialidades, supermercados, supercentros, especialistas por categorias e as lojas de conveniências;
- 2) *Varejistas sem lojas*: camelôs, venda direta, pedidos pelo correio, máquinas automáticas para vender, compras eletrônicas.

Todas as classificações acima demonstram o ponto de vista de cada autor. No entanto, algumas são muito parecidas. No Brasil ainda há uma predominância do pequeno varejo principalmente em regiões onde o nível de renda da população não é muito alto. Este pequeno varejo ainda é pouco citado na literatura do marketing, mas ele representa uma parcela considerável das empresas brasileiras. A variedade de tipos de varejistas demonstra o poder que essas organizações vêm obtendo com a evolução dos anos. Diferentes tipos de varejo oferecem diferentes níveis de serviços para diferentes consumidores. Portanto, os pequenos varejistas têm como desafio a modernização de seu estabelecimento e a fixação de estratégias de longo prazo visando a satisfazer os clientes em suas necessidades e desejos.

2.3.2. Varejo Alimentar

O varejo alimentar é caracterizado pela venda de produtos alimentícios dispostos em formato *self-service* e com *check-outs* na saída. No Brasil, este formato de varejo mostra-se bem desenvolvido, acompanhando as tendências mundiais e oferecendo aos consumidores uma variedade de tipos e modelos. De acordo com o IBGE (2005), pesquisas mostram que os gastos familiares dentro do varejo de alimentos são maiores do que no varejo não-alimentício. Este fator tem estimulado algumas organizações de pesquisa como a ACNielsen e a Abras a realizarem estudos com o objetivo de identificar as tendências e evolução desse mercado.

Levy e Weitz (2000, p. 47) e Parente (2000, p. 31) estabeleceram uma classificação para os diversos formatos no varejo alimentar. Para os autores, o varejo alimentar é caracterizado por bares, mercearias, padarias, minimercados, lojas de conveniência, supermercados compactos, supermercados convencionais, superlojas, hipermercados e clubes de atacadistas. Acrescentando a classificação proposta pelo instituto de pesquisa ACNielsen (2005), responsável por pesquisas em todo o Brasil, o varejo alimentar é constituído de:

- Armazéns;
- Bares – Mercearias;
- Empórios;
- Lojas de conveniência;
- Mercearias – Quitandas;
- Padarias – Leiterias;
- Supermercados.

Para efeito da pesquisa realizada, analisa-se somente o pequeno varejo de alimentos caracterizado por padarias.

2.3.3. Tendências do varejo

O sistema varejista e todos os outros integrantes do ponto de distribuição estão enfrentando hoje um período de mudanças principalmente devido à acentuada concorrência, tanto nacional como internacional. Essa concorrência originou-se com a globalização, o que propiciou, ao ponto-de-venda, importantes oportunidades para se diferenciar dos concorrentes e gerar competitividade. Por outro lado, o varejo está se expandindo de uma estrutura exclusivamente física, para estruturas virtuais, possibilitando alcançar uma maior quantidade de clientes (BORGES, 2005, p. 32).

As mudanças observadas no varejo estão fazendo com que as empresas se reestruturem internamente, de forma a organizar as atividades visando obter um menor custo junto a fornecedores e distribuidores. Aliada a isso, evidencia-se a informatização acelerada

das empresas na busca de conhecer melhor o comportamento de seus consumidores e assim poder formular estratégias para a satisfação dos mesmos. A tendência é de que haja uma transferência do poder da cadeia produtiva da indústria para o varejo. A reestruturação visa adequar as empresas de varejo ao novo cenário de competição decorrente das transformações da economia brasileira (SANTOS; GIMENEZ, 2003).

No varejo, a busca de vantagem competitiva tornou-se um desafio para as empresas que querem permanecer no mercado (CONANT et al., 1993). Como afirma Caminiti (1990), o varejo se localiza em um ambiente de intenso dinamismo que obriga as empresas a prestar atenção nas ações dos concorrentes e a quem está no mercado.

A mudança no ambiente foi atribuída a diversos fatores e fez com que o comércio varejista sofresse várias alterações para permanecer no mercado (BERMAN; EVANS, 1998). Quando as pessoas vão a uma loja de varejo, estão interessadas em olhar, tocar nos produtos e escolher aquele que satisfaz a suas necessidades. O cliente passa a ser tratado de maneira diferente pelos empresários, que vêem este como um meio de obter lucros. Fatores como localização, sortimento de produtos, conhecimento dos funcionários, agilidade no pagamento, qualidade no atendimento, horários flexíveis, ambientação da loja e estacionamento gratuito são diferenciais competitivos no mercado.

O consumidor passou a ser o centro das atenções nessa nova fase do varejo. Diante das mudanças ocorridas, ele se tornou mais exigente e, embora o custo para conquistá-lo seja alto, as empresas sabem que não podem abandonar essa prática, sem correr o risco de perder esse e outros clientes, pois de acordo com Vavra (1993, p. 130) “um cliente satisfeito irá transmitir sua satisfação para quatro ou cinco amigos, mais um cliente insatisfeito contará seus problemas ao dobro de pessoas”. A comunicação passou a ser individual, personalizada, ou seja, a relação da empresa com seus clientes mudou. As ofertas são múltiplas e a disputa para conquistar esses clientes está cada vez mais acirrada. As empresas estão enfrentando um grande desafio: como encantar o cliente e fazer com que ele repita a compra?

Kotler (2000 *apud* BORGES, 2005, p. 33) afirma que:

Os varejistas e atacadistas devem prestar atenção nas tendências do mercado como o surgimento contínuo de novos formatos e combinações de varejo; o curto ciclo de vida dos formatos, que são rapidamente copiados e perdem seu caráter de novidade; a expansão do varejo sem loja, graças ao avanço dos recursos tecnológicos; a concorrência intraformatos, com as superlojas mostrando poder e capacidade de oferecer preços menores por causa do volume de compras e pressão sobre os fornecedores; os shoppings centers tomando o lugar das lojas de departamentos; os hipermercados e supercentros oferecendo, em um mesmo lugar, de saca-rolhas a geladeiras, de condimentos a frutos do mar e de agulhas a paletós; a adoção dos sistemas de leitura ótica de códigos de barra, transferência eletrônica de fundos, troca eletrônica de dados, circuito interno de TV e sistemas de manuseio de mercadorias.

Os empresários varejistas atuais têm um grande desafio para os próximos anos. A maioria das empresas de hoje, principalmente varejistas, está adotando uma política de relacionamento com o cliente, estabelecendo assim um contato maior que possibilite obter informações úteis para a formulação de estratégias de marketing para a retenção e satisfação do mesmo.

Pesquisas diversas já estão sendo feitas por grandes varejistas a fim de conhecer e saber o que o cliente quer. Os empresários que souberem decifrar o que os seus consumidores desejam permanecerá no mercado. Isso seria possível mediante um estudo para identificar onde estão os clientes potenciais, quais são suas características, suas expectativas com relação ao produto e ao serviço prestado pela loja, sua opinião sobre a ambientação, localização, o atendimento e preço dos produtos. Assim, a empresa poderia direcionar as ações estratégicas para o público-alvo.

2.3.4. Composto Varejista e suas estratégias

O momento atual impõe aos varejistas um grande desafio. As grandes mudanças no mercado, a expansão do varejo sem loja, os diferentes formatos existentes (lojas de desconto, lojas de departamentos), o investimento em tecnologia visando diminuir os custos e aumentar a agilidade nos processos, um mercado mais segmentado e dinâmico, com consumidores exigentes, fizeram com que o varejo sofresse alterações para sobreviver no mercado e atrair mais clientes (KEH; PARK, 1997).

Neste contexto, percebe-se que o varejo pode se diferenciar da concorrência através de ações e estratégias de marketing desenvolvidas e focadas no cliente. No varejo alimentar a utilização de estratégias é mais comum no composto varejista que será detalhado mais adiante. Antes, porém, é importante definir o conceito de composto e sua aplicação no varejo.

2.3.5. Composto varejista

De acordo com Parente (2000, p. 61) o composto varejista corresponde à análise das variáveis controláveis e incontroláveis do ambiente de marketing. Estas variáveis são utilizadas como ferramentas de marketing por empresários para elaboração de estratégias no ramo varejista. As variáveis controláveis são aquelas que podem ser gerenciadas, redefinidas ou modificadas de acordo com as necessidades do empresário e do mercado. Elas são classificadas em (PARENTE, 2000; MAZON, MAYER; EZELL, 1988) :

Variáveis do composto varejista	Exemplo de decisões
P – Mix de produtos	Variedade da linha, qualidade, serviços
P- Preços	Preços, Créditos, benefícios/custo
P – Promoção	Propaganda, ofertas e sinalização
P – aPresentação	Loja, departamentalização, planograma
P- Pessoal	Atendimento, rapidez e serviços
P – Ponto	Localização, Acesso e visibilidade

Quadro 1: Composto varejista

Fonte: Parente, 2000, p. 61

De acordo com Cobra (1997, p. 337) “As decisões estratégicas de produto, comunicação e preço dependem, em última instância, do varejo. A mudança de estratégia do varejo alterará ou afetará o composto de marketing de atacadistas e fabricantes”. Para o autor, os varejistas devem concentrar a atenção nas necessidades e desejos do público-alvo. Sendo assim, os varejistas dispõem de algumas ferramentas de marketing descritas na figura a seguir:

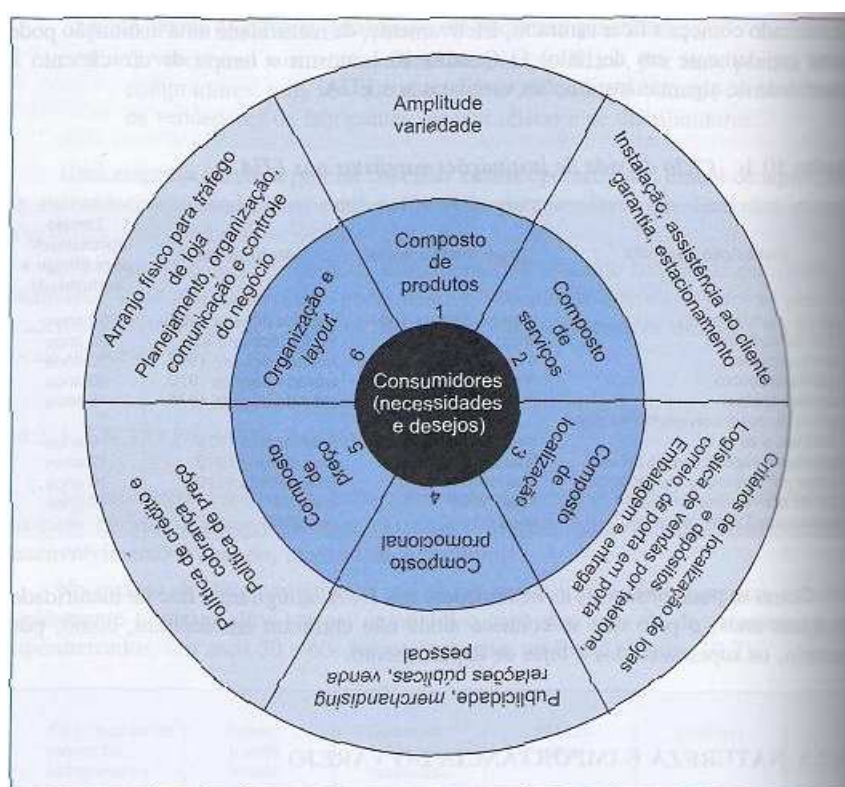


Figura 3: Ferramentas de marketing

Fonte: Cobra, 1997, p. 338.

Já as variáveis incontroláveis são divididas em duas: as microambientais e as macroambientais. Não podem ser gerenciadas pela empresa, dependendo assim do ambiente em que a empresa se insere (KOTLER 2000 *apud* BORGES, 2005, p. 56).

Todas as decisões de marketing podem ser planejadas no varejo. Os varejistas geralmente selecionam que mercado pretendem atingir para posteriormente decidirem sobre o *mix* de produtos, serviços oferecidos, política de preço, compostos promocionais e etc. No setor de padarias, a procura por esse diferencial vem crescendo de forma acentuada. Pode-se observar hoje que uma padaria oferece vários outros serviços além da fabricação de pão, funcionando para atender as necessidades básicas do consumidor que não dispõe de muito tempo para realizar suas compras.

2.3.6. Composto de marketing no varejo alimentar

As estratégias adotadas no composto varejista de um segmento de alimentos são essenciais para o sucesso do negócio e para a criação de vantagens competitivas de longo prazo para a empresa. As estratégias adotadas no composto orientam os gestores à tomada de decisão na empresa, na medida em que indicam que caminho a empresa deve seguir.

Para fins desta pesquisa, a análise dos componentes do composto no varejo foi definida com base na literatura e na visão proposta por alguns autores (KOTLER, 2006; COBRA, 1997; PARENTE, 2000; LEVY; WEITZ, 2000). O composto varejista engloba os 6P's citados anteriormente e corresponde às ferramentas de marketing que podem ser gerenciadas e utilizadas pelos varejistas para satisfazer aos desejos, expectativas e necessidades do público-alvo. Sendo assim, podem-se classificar os integrantes do composto como: produtos (*product*), serviços (*people*), preço (*price*), localização (*place*), promoções (*promotion*) e organização/layout (*presentation*).

2.3.6.1 Produtos: conceitos e tipos

Na visão de Kotler e Keller (2006, p. 366), o conceito de produto é mais amplo do que apenas um bem tangível. Os autores o conceituam como algo que é oferecido ao mercado para atender a uma necessidade ou desejo do mercado. Sendo assim, incluem-se os bens físicos, serviços, experiências eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias.

Já para Juran (1993, p.05), um produto é o resultado das operações de um sistema, ou seja, o objetivo alcançado pela organização é considerado o produto do sistema. O autor afirma que “produto é o resultado de qualquer processo”. Para Leduc (1986, p.15) o produto é caracterizado pelo que o consumidor recebe quando faz a compra. Cundiff (1977, p. 187) sintetizou o conceito de produto em algo que o vendedor quer vender e algo em que o consumidor quer comprar.

Levitt (1990 *apud* COBRA, p. 150) define produto como combinações de elementos tangíveis e intangíveis e acrescenta que “um consumidor atribui valor a um produto na proporção da capacidade percebida de ajudar a resolver seus problemas ou atender às suas necessidades”. É importante salientar que um produto não inclui somente bens e serviços, é um composto mais amplo e envolve marca, embalagem, serviços aos clientes e tudo que agregue valor ao consumidor (CHURCHILL; PETER, 2000).

Levitt (1990) foi um dos primeiros autores a considerar o produto dividido em partes. Para o autor, o produto ‘total’ é constituído de várias partes que correspondem a “um aglomerado de satisfações de valor”; ou seja, o valor de um produto é medido de acordo com a capacidade deste de resolver as necessidades e problemas do consumidor (LEVITT, 1990, p. 83). Dentro dessa ótica, o autor classificou o conceito de produto total como descrito na figura a seguir:

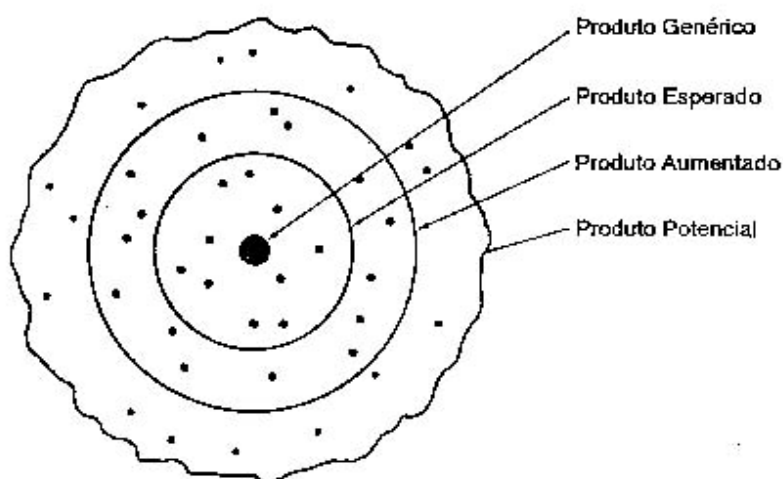


Figura 4: O produto total de Levitt
Fonte: LEVITT, 1990, p. 85

- 1) Produto genérico: consiste no produto bruto, rudimentar e elementar do produto. Normalmente, os consumidores esperam mais do que o produto genérico;
- 2) Produto esperado: corresponde a um produto que atende às expectativas mínimas do comprador;
- 3) Produto aumentado: corresponde ao que o consumidor espera acrescido de mais algum benefício;
- 4) Produto potencial: consiste em um produto potencialmente viável para atrair e manter clientes.

A mudança tecnológica ocasionou uma rápida transformação no ambiente de marketing e o sucesso de uma empresa passou a ser medido de acordo com a sua capacidade oferecer aos consumidores bens que tenham um desempenho superior ao do concorrente (CHASTON, 1992, p.32). A satisfação do consumidor passou a ser um objetivo perseguido pelas organizações.

Quanto aos métodos de classificação dos produtos, há várias formas que podem ser utilizadas. Uma das maneiras mais usadas é a que classifica os produtos em duráveis e não-duráveis (SCHEWE; SMITH, 1982). Kotler e Keller (2006) classificaram os produtos de acordo com características de durabilidade, tangibilidade e uso. Sendo assim, os produtos podem ser caracterizados em:

- 1) Bens não-duráveis: são produtos ou bens tangíveis que são consumidos uma ou poucas vezes. Como exemplo, podem-se citar: refrigerantes, sabonetes, etc;
- 2) Bens duráveis: são produtos ou bens tangíveis usados em determinado período. Podem-se citar como exemplo: geladeiras e vestuário;
- 3) Serviços: são produtos intangíveis, variáveis e perecíveis, que exigem um maior controle do fornecedor e capacidade de adaptação. Como exemplo podem-se citar: cortes de cabelo e serviços de assessoria.

Quanto ao destino, os produtos podem ser de consumo e industriais. Os primeiros foram classificados por Copeland (2002 *apud* COBRA, 1997, p. 155) de acordo com as bases descritas a seguir:

- 1) Produtos de conveniência: são produtos para os quais consumidor não está disposto a se locomover, a fim de comprar e, assim, os adquire em uma loja mais próxima;
- 2) Produtos de compra comparada: os consumidores realizam comparações entre os diversos tipos e marcas oferecidas no mercado;
- 3) Produtos de especialidade: como o próprio nome diz, são bens especiais e singulares para os quais o consumidor não mede esforços no sentido de encontrar, investindo tempo e energia até encontrar os revendedores no mercado.

Tendo o varejo como objeto de estudo, pode-se notar que um dos principais objetivos de um varejista é transformar os produtos em venda. Dessa forma, o sucesso da empresa está associado a sua capacidade de oferecer ao consumidor produtos e serviços de acordo com suas necessidades, expectativas e desejos. O *mix* de produtos funciona como uma

maneira de a empresa concentrar seus esforços de marketing em um conjunto de produtos mais adequado ao seu mercado-alvo.

As estratégias relativas ao *mix* de produtos e serviços oferecidos pelo varejo são fundamentais para compor o que a empresa vai oferecer aos clientes em sua loja. De acordo com Morgado e Gonçalves (2001, p. 63) “o varejista deve decidir desde a composição da linha de produtos até a escolha de fornecedores, marcas, variedade de modelos e tamanhos e sobre os diversos serviços agregados à linha de mercadorias”. O mesmo autor ainda acrescenta que “ao definir sua linha de mercadorias, o varejista deve ter clara noção do público-alvo que pretende atingir, adequando-as às necessidades desse cliente em termos de características e benefícios procurados”. A definição de um portfólio de produtos representa um fator de diferenciação do varejista na medida em que representa uma fonte de lucro para a empresa e de adequação dos produtos às necessidades dos consumidores (LEVY; WEITZ, 2000).

As decisões de escolha do *mix* de produtos e serviços são importantes na medida em que atraem os clientes para a loja. Tarefas como escolher produtos que satisfaçam os desejos e necessidades do público-alvo e oferecer serviços que agreguem valor ao produto geram rentabilidade para empresa e contribuem para a conquista de clientes. Inafuco (2001 *apud* MORGADO; GONÇALVES, 2001, p. 130) enfatiza esta questão afirmando que “planejar o *mix* de produtos significa, em última instância, definir quais os produtos que serão comercializados pela empresa. Essa decisão implica conhecer as necessidades e expectativas do consumidor que a empresa atende ou pretende atender”. O varejista deve buscar constantemente formas de se conhecer o consumidor e de se aliar às tendências do mercado. É importante salientar que a estratégia do *mix* de produtos deve estar alinhada com as demais estratégias: serviços, preço, localização, promoção e etc. Além disso, a escolha de que produtos serão oferecidos pela loja dependerá do tamanho da empresa e recursos financeiros disponíveis pela mesma para gerir os estoques.

A decisão de escolher que produtos serão comercializados na loja não é fácil. Alguns varejistas procuram oferecer uma variedade extensa de produtos aos consumidores visando atender a diferentes necessidades e desejos. No entanto, isso pode trazer algumas desvantagens para a empresa, pois exige maiores recursos financeiros para manter estoques, diminuindo o retorno sobre o investimento e a lucratividade da empresa. A diminuição da variedade de produtos pode ocorrer desde que não afete a percepção dos consumidores nem seu poder de escolha entre as mercadorias (BRONIARCZYK et al., 2001 *apud* MELGARÉ E

LÁRAN, 2002). Para que isso ocorra, é possível retirar produtos com baixa rotatividade e de menor preferência entre os consumidores.

A definição do *mix* de produtos corresponde a um importante ponto de diferenciação entre as empresas. Cabe a empresa varejista, portanto, escolher, dentre uma gama de produtos, os que agregarão um maior valor para o consumidor e trarão retorno para a empresa em longo prazo.

2.3.6.2. Serviços: conceitos e tipos

Os serviços são atividades de natureza intangível que ocorrem em virtude da interação entre clientes e empregados. São performances ou atividades que a empresa realiza para satisfazer o mercado consumidor (GRÖNROOS, 1995). Desta forma, os serviços fazem parte do marketing como uma maneira de agregar valor ao produto (COBRA, 1997). Carlzon (1994) e Normann (1993) enfatizam que os serviços são estabelecidos no contato direto entre servidores e consumidores e destacam a importância de oferecer de um bom serviço ao consumidor, contribuindo assim, para a percepção de qualidade pelos clientes. Ultimamente, os serviços têm sido utilizados como estratégia pelas organizações que vêm neste uma maneira de criar um diferencial para a empresa (LEVY; WEITZ, 2000). Ou, ainda, como uma maneira de causar repetição de compras, ou seja, como uma forma de criar lealdade do consumidor com a organização através de serviços que atendam às suas expectativas e necessidades (VAVRA; PRUDEN, 1998).

Na visão de Kotler (1991, p. 541-543), os serviços admitem quatro características:

- 1) Intangibilidade: diferentemente dos produtos físicos, os serviços não podem ser tocados, sentidos, vistos antes de adquiridos. Diante disso, os consumidores, quando adquirem um produto, se baseiam em evidências como as instalações, pessoas, atendimento, ambiente físico, etc;
- 2) Inseparabilidade: de acordo com este conceito, os serviços são produzidos e consumidos no mesmo momento. Além disso, o prestador de serviço faz parte deste, o que ocasiona a necessidade de uma boa interação prestador de serviço-cliente, com o objetivo de causar uma boa impressão no consumidor final;
- 3) Variabilidade: um serviço pode variar de acordo com o momento e de quem o executa. Para minimizar estes efeitos, os prestadores de serviços investem em treinamento e padronização das atividades com o objetivo de obter a satisfação do cliente nos serviços oferecidos. No varejo alimentar, o treinamento dos

funcionários é uma técnica bem utilizada com o intuito de padronizar o atendimento dos clientes e satisfazê-los;

- 4) Perecibilidade: os serviços não podem ser estocados, cabendo aos gestores equilibrar a oferta e a demanda. No varejo alimentar, um período de baixa demanda, como ocorre no almoço, pode ser estimulado com o oferecimento de almoço para os clientes.

Berman e Evans (1995) conceituaram um bom serviço ao cliente como algo intangível do vendedor no momento que venda. A idéia de um papel estratégico para os serviços foi abordada por Cobra e Rangel (1992, p.08) quando definiram os serviços como “uma forma de proporcionar tantas satisfações quantas forem possíveis pela posse do bem ou do serviço adquirido. [...] Um serviço é sobretudo uma forma de ampliar um produto vendido”. Desta forma, a ampliação de serviços dentro de uma empresa funcionaria como um fator para o fracasso ou sucesso da organização, a depender do nível da qualidade percebido pelo consumidor. A percepção de qualidade nos serviços é enfatizada por Parasuraman (1997) como uma das exigências importantes na prestação destes. Para os autores, cinco fatores são importantes na determinação da qualidade de um serviço:

- 1) Confiabilidade: corresponde à prestação do serviço ao cliente como prometido;
- 2) Capacidade de resposta: consiste na disponibilidade de fornecer respostas aos clientes dentro de um prazo estipulado anteriormente;
- 3) Segurança: seria a capacidade de fornecer segurança e confiança aos clientes;
- 4) Empatia: corresponde à atenção dos vendedores com os clientes;
- 5) Itens tangíveis: este fator diz respeito à aparência física dos equipamentos, instalações da empresa, materiais de comunicação e etc.

O consumidor percebe a qualidade total do serviço de acordo com a comparação do que é esperado com o que é experimentado (LOVELOCK, 1995). Se aquilo que o consumidor espera não é atendido, ele tende a ter uma impressão negativa do serviço e, conseqüentemente, da organização. Reforçando esta idéia, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) enfatizaram a importância de se eliminar a lacuna existente entre a real prestação do serviço e as expectativas do cliente. Pela característica intangível dos serviços, os clientes tendem a perceber a qualidade na organização através de uma série de características como instalações físicas, equipamentos, atendimento personalizado, etc. (KOTLER;

ARMSTRONG, 1993). Para isso, as empresas devem se esforçar para superar e encantar os consumidores em suas expectativas.

Uma das particularidades do serviço é que seu consumo depende de experiência direta ou de comunicação informal. Há características do serviço que só podem ser avaliadas durante ou depois da compra. Assim, os serviços pós-venda e a propaganda boca a boca contribuem para a conquista e lealdade do consumidor (PARASURAMAN, ZEITHAML; BERRY, 1990). Além disso, a proximidade com o cliente possibilita à organização adotar métodos e procedimentos padronizados de atendimento (HOROVITZ, 1993, p. 24).

Em uma empresa, vários níveis de serviço podem ser trabalhados. Esta idéia já foi enfatizada por La Londe e Zinszer (1976) quando os autores propuseram três dimensões para os serviços. Na primeira dimensão está o serviço como atividade, que ocorre em todas as empresas com a finalidade de oferecer algo ao consumidor. Na segunda dimensão, está o serviço como nível de desempenho a ser atingido. Neste caso, metas e objetivos são propostos à empresa como maneira de atingir o desempenho fixado pela organização. Na terceira e última dimensão, está o serviço como filosofia em uma empresa. Neste caso, os serviços são buscados como uma maneira de atingir um diferencial e ganhar mercado.

Nas empresas varejistas, existem diversos níveis de serviços que podem ser escolhidos pelo varejista de acordo com o seu negócio. Dentre a classificação, quatro alternativas foram sugeridas (KOTLER, 1998, p. 112):

- 1) Auto-serviço: neste conceito, o consumidor realiza suas próprias compras de acordo com informações dentro da loja, através sinalização, cartazes e rótulos de produtos;
- 2) Auto-seleção: neste tipo de serviço, o consumidor também realiza suas compras, com base em informações dentro da loja. No entanto, se necessário pode solicitar a ajuda de algum vendedor disponível no local;
- 3) Serviços limitados: são realizados em lojas em que o consumidor necessita de mais informações sobre o produto que deseja comprar. Geralmente envolve funcionários bem treinados e serviços extras como de entrega em domicílio;
- 4) Serviço completo: quem adota este tipo de serviço são empresas com ênfase em serviços e que disponibilizam pessoal de vendas em todas as fases do processo de compra. Oferecem boas instalações, locais de espera bem confortáveis e serviços diferenciados.

Já segundo Dunne e Lusch (1999), os serviços oferecidos no varejo podem ser classificados segundo três categorias: antes, durante e após a transação. Antes da transação, os

clientes levam em consideração informações sobre os produtos e a busca de alternativas para um melhor negócio. A fase “durante a transação” ajuda o estágio de decisão de compra e corresponde aos processos existentes para que a transação seja completada. Na última fase é verificada a reação pós-compra e a satisfação do consumidor com os serviços.

Os serviços no varejo desempenham uma função estratégica na busca de um diferencial e competitividade no mercado. No pequeno varejo, especialmente o alimentar, grande atenção tem sido dada aos serviços como forma de aumentar o grau de fidelidade do consumidor com a loja e, assim, construir uma marca reconhecida no mercado. Os consumidores ainda sentem falta de um atendimento personalizado, diferente dos existentes em grandes redes de varejo (Casison, 1998).

Oferecer um *mix* de produtos adequado exige criatividade, estudo e pesquisa; todavia sabe-se, hoje, que oferecer vários tipos de produtos não é mais suficiente. O consumidor se tornou mais exigente e questionador e com menos tempo de realizar suas compras. Os serviços são, assim, oferecidos para atrair e manter clientes (BOLTON; LEMON, 1999 *apud* TREZ e LUCE, 2003). Eles funcionam como ferramentas que os gerentes podem utilizar para satisfazer os consumidores em suas necessidades (KOTLER; KELLER, 2006). Aliado a isso, o *mix* de serviços oferecidos por uma loja passaram a exigir o mesmo, ou talvez, um maior esforço dos varejistas no intuito de criar um diferencial competitivo frente aos concorrentes.

O atendimento em lojas de varejo tem se tornado um fator de constante preocupação para os empresários. Hoje é possível perceber que um bom atendimento faz com que o cliente retorne à loja mais vezes. Funcionários bem treinados e compatíveis com o perfil da empresa ajudam a desenvolver uma boa imagem da organização perante o mercado.

A noção de valor adicionado é enfatizada por Davidow (1989, p. 22) na conceituação dos serviços prestados ao consumidor. Para o autor, os serviços são um conjunto de características, atividades e informações que tornam o consumidor hábil a reconhecer o valor do produto ou o serviço principal do varejista. No entanto, há duas razões que motivam a empresa a oferecer um bom serviço: a primeira delas consiste em que custa mais para a empresa atrair um novo consumidor do que gerar vendas para consumidores existentes. Na segunda, os consumidores insatisfeitos propagam a outras pessoas suas experiências desagradáveis em uma quantidade maior do que experiências agradáveis.

A idéia de valor também foi destacada por Cobra (1997, p. 221) quando acrescenta que “O serviço ao cliente é a execução de todos os meios possíveis para dar satisfação ao consumidor por algo que ele adquiriu”. Dessa forma, o serviço é um valor agregado ao

produto que pode ser mensurado pelo nível de satisfação dos consumidores. O nível de satisfação depende de fatores subjetivos e vai variar de cliente para cliente.

Devido ao grande número de ofertas e a concorrência existente no mercado, as empresas varejistas passaram a ter formatos de lojas semelhantes, oferecendo quase sempre os mesmos produtos aos clientes. A diferenciação, portanto, passou a ser nos tipos de serviços oferecidos pela organização. Para sobreviver nesse ambiente de competição, os varejistas sentiram a necessidade de oferecer aos consumidores ‘algo mais’; todavia, isso não é fácil, visto que a maioria dos serviços criados é rapidamente copiada pelos concorrentes. Geralmente, as estratégias são medidas de curto prazo, que necessitam de atualização constante.

Um consumidor que vai a uma loja e encontra o produto desejado e um pacote de serviços personalizado; sai da loja surpreso e disposto a voltar outras vezes. Os empresários têm pela frente um grande desafio de criar estratégias de excelência em serviços para reter seus clientes. Ao longo dos últimos anos diversos serviços foram criados para satisfazer os clientes. Borges (2005, p. 63) cita que:

Programas de fidelização, cartões preferenciais de compra, atendimento personalizado, bônus de crédito, entrega em domicílio e sistemas de delivery, funcionamento 24 horas, venda a prazo, cursos rápidos de culinária e arranjos, cozinha experimental, lava-jato e troca de óleo, posto bancário, salão de beleza, música ao vivo, café da manhã, self-service, palestras, ações filantrópicas, carrinho com bebê conforto, carrinho para deficientes físicos, espaço de recreação para crianças, ombudsman, fraldário, festas juninas, minipraça de alimentação.

O desenvolvimento de um pacote de serviços eficaz, no entanto, exige um permanente esforço mercadológico por parte da empresa aliado a estratégia de longo prazo estabelecida pelo varejista. No mercado há grandes oportunidades para a implantação de novos serviços ao consumidor. Muitas empresas não prestam atenção no que o cliente deseja e muitas vezes perdem a chance de exceder às expectativas do cliente e obter lucratividade. Sendo assim, torna-se essencial obter informações sobre os clientes na busca de desenvolver serviços mais coerentes com suas necessidades.

2.3.6.3 Preços: conceitos e tipos

O preço desempenha grande importância dentro do composto de marketing de uma empresa. De acordo com o seu conceito, pode-se dizer que o preço seria um valor monetário associado a um produto ou serviço, ou ainda uma declaração de valor deste. O preço influencia diretamente na rentabilidade da empresa funcionando como uma maneira de estimular a venda e criar demanda.

Kotler e Keller (2006, p. 428) enfatizaram a importância dos preços afirmando que:

O preço é o único elemento do *mix* de marketing que produz receita; os demais produzem custos. Ele também é um dos elementos mais flexíveis: pode ser alterado com rapidez, ao contrário das características dos produtos, dos compromissos com canais de distribuição e até das promoções. O preço também informa ao mercado o posicionamento de valor pretendido pela empresa para seu produto ou marca. Um produto bem desenhado e comercializado pode determinar um preço superior e obter alto lucro.

Cada consumidor tem uma percepção de valor diferente dependendo do momento em que realiza a compra. Souza e Serrentino (2002) enfatizaram esta idéia quando afirmaram que os consumidores procuram maior conveniência, serviço, ética, qualidade, inovação, garantia e informação, mas desejam também gastar menos dinheiro, tempo e esforço. Em cada momento de compra, o consumidor reformula a escala de valor, avaliando os ‘custos’ e ‘benefícios’ de cada opção. Uma empresa pode adotar várias estratégias de posicionamento no mercado, dependendo do tipo de negócio e dos produtos que vende. Kotler (1998) explicitou os tipos de estratégia de preços que uma empresa pode adotar através de um gráfico demonstrado a seguir:

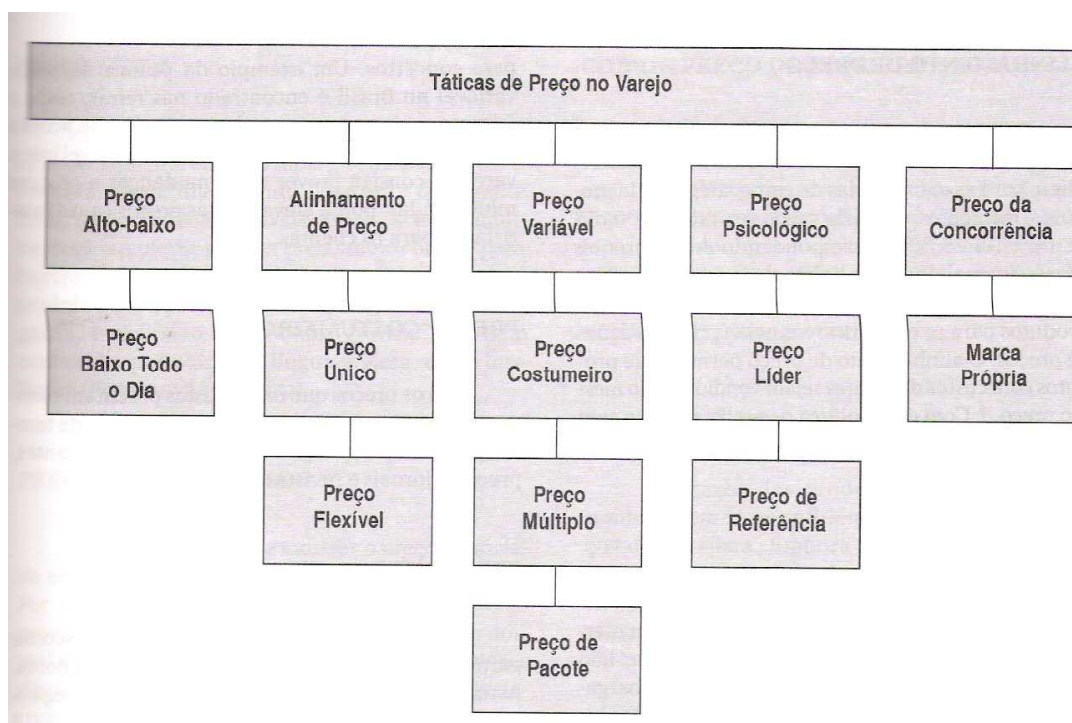


Figura 5: Táticas de preço
Fonte: Parente, 2000, p. 173

Baker (2005) acrescenta ainda que além das diversas técnicas e práticas de preços praticadas no mercado, a empresa deve estar atenta a outros fatores com o objetivo de garantir uma postura ética no mercado. Dentre eles, podem-se citar:

- 1) Conluio de preços: consiste em acordo, entre os concorrentes, para precificar os produtos;
- 2) Precificação enganosa: consiste em cotizar os preços dos produtos, criando uma ilusão de vantagem nos clientes;
- 3) Dumping: esta prática tem como objetivo estabelecer preços menores que os do concorrente, com o objetivo de ganhar mais clientes de maneira desleal;
- 4) Isca-e-troca: corresponde a colocar um preço baixo nos produtos anunciados para atrair os clientes até a loja. No entanto, ao chegar à loja, o cliente não encontra o produto e, sim, similares mais caros.

Os preços praticados na loja dependerão de vários fatores. Cabe ao varejista analisar qual o tipo de preço mais adequado ao seu tipo de negócio. Tomando como referência o varejo alimentar de padarias, este formato pode utilizar de promoções e descontos na busca de aumentar o número de clientes em momentos de pico na loja.

A estratégia de fixação de preços é de grande importância para o posicionamento da empresa no mercado. Os preços têm funcionado como uma maneira de as empresas competirem no mercado e de atraírem novos clientes para dentro da loja. No varejo, uma grande atenção tem sido dada à política de preços já que os varejistas utilizam a estratégia de preços “como um meio de atrair consumidores e de melhorar a venda de produtos a preços regulares” (MULHERN; PADGETT, 1995 *apud* BARBOSA; MARQUES, 2001). No entanto, é importante salientar que a pressuposição de que um somente o preço baixo é suficiente para atrair consumidores até a loja não é correta. É preciso entender os seis componentes do composto varejista devem ser alinhados e adequados aos clientes para que a empresa tenha sucesso no mercado. (BARRIZELLI, 2001).

Miori (2001 *apud* MORGADO; GONÇALVES, 2001, p. 169) acrescenta que “o preço é, sem dúvida, a ferramenta que produz efeitos mais intensos e imediatos”. Pode-se notar que a redução de preços por um concorrente afeta o volume de vendas de uma empresa. Como afirma Parente (2000, p. 160) “de todas as variáveis do marketing *mix* a decisão de preço é aquela que mais rapidamente afeta a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade das empresas varejistas”. Os preços do varejista funcionam como um fator de posicionamento da empresa e devem ser fixados levando em consideração o público-alvo e os serviços que a mesma oferece.

Embora em sua maioria as empresas varejistas busquem preços menores, existem clientes dispostos a pagar mais por um produto ou serviço. Um varejista que trabalhe com um

mercado-alvo de alto nível, pode adotar preços mais altos e, mesmo assim, obter lucros. Além disso, outros fatores também interferem na decisão de compra como a marca e a conveniência. Como Miori (2001 *apud* MORGADO; GONÇALVES, 2001, p. 179) afirma “há uma considerável variação na importância do preço ao longo dos diferentes segmentos de produtos e consumidores.”

Várias estratégias podem ser adotadas pelo varejo para a fixação de preços. Miori (2003 *apud* MORGADO; GONÇALVES, 2001, p. 182-184) as classifica em: estratégias de preço para o lançamento de novos produtos e estratégias de preços para o lançamento de produtos já existentes. Da primeira pode-se destacar:

- 1) *Estratégia de nata de mercado*: consiste na fixação de preços altos para os consumidores potenciais do novo produto;
- 2) *Estratégia de penetração no mercado*: consiste em reduzir o preço inicial do produto para introduzi-lo no mercado e assim atrair o consumidor.

Da segunda pode-se citar:

- 1) *Estratégia de preço único “versus” estratégia de preço flexível*: quando o varejista cobra o mesmo preço do produto independente da quantidade vendida ao consumidor está praticando a estratégia de preço único. Caso o preço mude, se comprado em grande quantidade, o varejista está aplicando a estratégia de preço flexível;
- 2) *Estratégia de alinhamento de preços*: consiste em escolher um número limitado de preços diferentes e neles encaixar todos os itens da linha do varejista;
- 3) *Estratégias de preços psicológicos*: Essa estratégia não utiliza números redondos para precificar produtos (19,90, 9,99...);
- 4) *Estratégia de maior valor adicionado*: consiste em oferecer aos clientes um maior valor adicionado, ou seja, oferece produtos acrescidos de alguns benefícios.

A decisão de escolha sobre qual estratégia a ser adotada torna-se complexa e desafiadora para os varejistas. É importante que eles estejam atentos à postura dos concorrentes e à tendência do mercado. Como cita Parente (2000, p. 160) “a propaganda varejista está quase exclusivamente apoiada nas ofertas de preço”. O preço é um excelente meio de atrair o cliente até a loja e incentivá-lo no processo de compra, já que existem

clientes altamente sensíveis a preço. Com criatividade, estudo do público-alvo e da concorrência é possível definir qual estratégia se encaixa melhor no tipo de varejo existente.

2.3.6.4. Localização: conceitos e tipos

A escolha da localização do varejo é uma das decisões mais difíceis que um varejista necessita tomar. A escolha do local da loja pode ser considerada um fator-chave para o sucesso do varejista. Várias pesquisas apontam a localização do estabelecimento como um fator responsável por cerca de 70% da escolha dos consumidores por determinada loja (BELL; TANG, 1998, p. 352).

Grande parte das vendas no varejo, especialmente no alimentar, corresponde a consumidores que residem em uma área geográfica próxima à loja. Sendo assim, a decisão de escolha da localização deve considerar a área de influência do local. De acordo com a *AMA – American Marketing Association*, “a área de influência é uma área geográfica contendo os consumidores de uma empresa particular ou grupo de empresas para bens ou serviços específicos” (BENNET, 1998 *apud* PARENTE; KATO, 2000). Masano (2001) acrescenta que uma boa localização tem como objetivo a escolha de um local com grande densidade de demanda e forte penetração de mercado.

Kotler (1998, p. 507) enfatizou a escolha do local quando afirmou que os varejistas estão acostumados a dizer que as três chaves para o sucesso de um empreendimento são “localização, localização e localização”. No caso das empresas de varejo, esse fator se torna fundamental, pois, como cita Las Casas (2000, p. 65) “a localização é de extrema importância, pois, como parte do processo mercadológico, proporciona utilidade de tempo e lugar aos consumidores”. Por esse motivo um empresário deve escolher uma localização conveniente aos consumidores.

Os varejistas podem escolher entre diversos locais para instalação de suas lojas. Cada um tem seus pontos fortes e fracos. Kotler (1998, p. 507) classificou os tipos de localização em:

- 1) *Centros comerciais*: Localizam-se em áreas centrais de cidades, com grande fluxo de veículos;
- 2) *Shopping centers regionais*: Localizam-se nos subúrbios das cidades. Costumam ter uma estrutura física grande com lojas âncoras e várias lojas de porte pequeno. Atraem clientes por oferecer áreas de lazer, estacionamento, comodidade, restaurantes, etc;

- 3) *Shopping centers locais*: Possuem uma estrutura física menor, geralmente com uma loja âncora e entre 20 e 40 lojas menores;
- 4) *Áreas comerciais locais*: localizam-se geralmente em bairros, atendendo às necessidades da vizinhança por alimentos, ferramentas, lavanderia e gasolina;
- 5) *Área comercial dentro de uma loja maior*: a loja se instala dentro de uma área de grande fluxo de pessoas como aeroportos, supermercados e etc.

Os empresários têm a responsabilidade de escolher a localização mais vantajosa para implantação de seu estabelecimento. A seleção de uma localização irá influenciar no tráfego de clientes e, conseqüentemente, no volume de vendas. Para Parente (2000, p. 325) “o erro na seleção de um ponto significa uma enorme desvantagem competitiva para uma loja, exigindo esforços mercadológicos e muitas vezes sacrifícios de margem que levam a prejuízos operacionais.”

Alguns dados podem ser considerados na escolha do local de uma loja como o número de pessoas residente na área em questão, os meios de transporte disponíveis, as ruas e avenidas que dão acesso ao local, o tráfego de pedestres, o nível social da população, etc. (Cobra, 1997; p. 291). Estes dados, no entanto, podem ser difíceis de mensurar, mas são importantes para a empresa obter informações mais detalhadas e saber se o local escolhido é conveniente para os objetivos da empresa.

Pode-se perceber que, por necessitar de grandes investimentos, a escolha do ponto comercial de uma loja do varejo torna-se bastante complexa. Diferente do que ocorre com os outros integrantes do composto (produtos, preço, promoção, serviços), a escolha do local é a única que não pode ser modificada com facilidade.

O acirramento da concorrência, em virtude do aumento de varejistas no mercado, tem forçado mudanças de local ou abertura de novas lojas. Somam-se a isto as variações constantes ocorridas no ambiente externo que podem afetar o lucro da empresa. Os empresários do setor têm o desafio de analisar estrategicamente a posição do ponto comercial a fim de gerar uma atratividade e um maior fluxo de clientes no interior da loja. Dependendo do tipo de varejo, diferentes fatores serão analisados. Como sintetiza Parente (2000, p. 325) “a escolha acertada de um ponto torna-se o pré-requisito para uma operação bem-sucedida e rentável, ajudando a realizar um retorno satisfatório sobre o investimento realizado”.

2.3.6.5 Promoção: conceitos e tipos

Para divulgar e promover os produtos e serviços oferecidos pela loja, os varejistas podem utilizar diversas ferramentas promocionais para atrair a atenção do cliente e influenciar

no processo de compra. Como afirma Parente (2000, p. 242) “muitos consumidores não terão, por conta própria, a iniciativa de compra, a não ser que o varejista comunique a existência da loja, sua localização, os produtos à venda, a que preços são oferecidos, termos de venda, serviços e hora de abertura da loja.” O esforço promocional, no entanto, precisa estar em sintonia com os outros componentes do *mix* do varejo (produto, preço, ponto e serviços), funcionando como um elo de ligação entre o consumidor e o varejista.

Os tipos de programas promocionais utilizados pelos varejistas ocorrem das seguintes maneiras (KOTLER, 1998; PARENTE, 2000; COBRA, 1997, BAKER, 2005; LEVY; WEITZ, 2000; NAKAMURA, 1997):

- 1) Propaganda: utiliza-se da comunicação indireta e impessoal, transmitida por meio de mídia massificada fora da loja e financiada por determinado varejista (jornais, revistas, rádio...);
- 2) Promoção de vendas: funciona como uma ferramenta de comunicação impessoal, direta ou indireta, envolvendo o uso de mídia ou marketing sem mídia (prêmios, displays, demonstrações de produtos e amostras...);
- 3) Publicidade: caracteriza-se por ser uma comunicação indireta e impessoal veiculada em alguma forma de mídia com informações sobre o produto e não financiada pelo varejista;
- 4) *Mechandising*: é um conjunto de operações táticas que tem como finalidade colocar o produto certo, no lugar certo, com o preço certo. Pode ser utilizada com a ajuda de promotores, vendedores ou demonstradores;
- 5) Relações públicas: é um processo de informação e educação que tem como finalidade conseguir a boa vontade e a cooperação das pessoas para o projeto do qual a empresa depende. O departamento de relações públicas é a maior fonte de contato da empresa com a imprensa (SHIMP, 2001);

A respeito dos tipos de técnicas utilizadas pelas empresas em ações promocionais, pode-se dizer que a propaganda tenta mostrar aos consumidores produtos ou serviços que podem ajudá-los (VESTERGAARD e SCHRODER, 1996). Já para Pratkanis e Aronson (1992), a propaganda é uma maneira de passar uma mensagem ao público a que se destina. Kotler (1993) ainda afirma que para uma propaganda ser bem sucedida, ela precisa ser criativa e direcionada ao público-alvo.

Dunne e Lusch (1999) ressaltam ainda que conseguir atingir os objetivos e promover um incentivo imediato nos consumidores através de propaganda não é uma tarefa fácil. Para isso, os autores destacam que as empresas estão apelando para mensagens ligadas ao estilo de

vida, fantasia (criada em torno do produto), humor, aspectos da vida cotidiana, atmosfera e imagem (do produto vendido).

Vários tipos de mídia podem ser utilizados para veicular a propaganda às pessoas. As principais são descritas a seguir (LEVY; WEITZ, 2000; PARENTE, 2000; KOTLER, 2006; COBRA, 1997, BLESSA, 2003; CZINKOTA et al., 2001): propaganda em jornal, propaganda em TV, propaganda em rádio, propaganda em revista, folhetos de ofertas (muito utilizadas pelos supermercados), mala direta (promoções enviadas pelo correio para clientes cadastrados), *internet* e outras mídias.

Com relação à promoção de vendas, pode-se dizer que seu principal objetivo é causar um impacto no comportamento do cliente através da utilização de algumas técnicas no ponto-de-venda (BLATTBERG; NESLIN, 1990). No entanto, como uma ferramenta de marketing promocional, tem vantagens e desvantagens. De uns tempos para cá, a prática de promoção de vendas se tornou bastante popular nas empresas e, especificamente, no varejo. Nas busca de novos clientes, as empresas passaram a adotar vários meios de prática de fidelização e atrair os consumidores até a loja. Isto funciona, assim, como um incentivo para o consumidor comprar (KOTLER; KELLER, 2006). Apesar de importante, a promoção de vendas não é a única prática promocional. De acordo com Bernardino et al. (2006) alguns objetivos devem ser perseguidos ao se planejar promoções dentro da empresa:

- 1) Acelerar a rotação e giro de um produto;
- 2) Reduzir os estoques;
- 3) Incentivar a venda de algum produto específico ou linha de produtos;
- 4) Aumentar a participação no mercado;
- 5) Desenvolver relações comerciais mais amistosas.

Várias são as ferramentas de promoção de vendas que podem ser utilizadas pela empresa. Tendo como exemplo o varejo, as principais técnicas são descritas a seguir (BLESSA, 2003; COBRA, 1997; KOTLER; KELLER, 2006; LEVY; WEITZ, 2000; PINHEIRO, 2001, STEVENS et al., 2001; ZENONE; BUAIRIDE, 2005):

- 1) Vendas especiais: prática de preços baixos para estimular o tráfego na loja;
- 2) Demonstração e amostra de mercadoria;
- 3) Prêmios e brindes;
- 4) Cupons: oferecidos aos consumidores descontos na compra de um produto específico;
- 5) Propaganda em pontos de vendas: *Displays* e cartazes espalhados pela loja;
- 6) Degustação ou experimentação gratuita;

- 7) Promoções combinadas: cupons de desconto ou reembolsos com o intuito de aumentar poder de atração dos produtos;
- 8) Promoções cruzadas: quando uma marca utiliza outra (não concorrente) para se promover;
- 9) Programas de fidelidade: são programas que oferecem aos clientes descontos ou a possibilidade de troca de pontos por mercadorias de acordo com a intensidade e frequência de compras na loja.

Quanto à publicidade, sua função é mais focada em promover e melhorar a imagem da empresa. No Brasil, o termo tem sido utilizado com o mesmo significado de promoção de vendas e propaganda. No entanto, de acordo com Cobra (1997, p. 444) “São estímulos não pessoais para criar a demanda de um produto ou unidade de negócio através de meios de comunicação como rádio, televisão e outros veículos, teoricamente com materiais não pagos pelo patrocinador”. Lewilson (1997) acrescenta ainda que a publicidade é uma ferramenta de marketing que consiste em trabalhar positiva ou negativamente a imagem de um varejista, de forma indireta e impessoal. Como enfatiza Parente (2000, p. 270):

O envolvimento em serviços comunitários, o apoio a campanhas de interesse público, o patrocínio de conferências e programas educacionais, os artigos enviados à imprensa, a divulgação de pesquisas de mercado que revelem tendências do comportamento do consumidor, as inovações tecnológicas, são exemplos de atividades que geralmente produzem notícias de interesse abrangente e que geram uma publicidade positiva para a empresa.

Do ponto de vista do *Merchandising* pode-se constatar que esta técnica passou a ser utilizada na década de 70 nas empresas como uma forma de dar destaque as mercadorias. De acordo com o conceito, o *merchandising* é a utilização de técnicas no ponto de venda para estimular o consumo dos produtos pelos clientes (PINHEIRO, 2001). Zenone e Buairide (2005) enfocam que o uso do *merchandising* inclui técnicas e materiais de divulgação no ponto-de-venda visando influenciar as decisões do consumidor e promover a marca da empresa.

Morgado e Gonçalves (2001, p.102) salientam que o *merchandising* seria a venda sem palavras dos produtos e mercadorias da loja, despertando desejos no consumidor. É importante destacar que, como uma ferramenta de marketing, requer disciplina, estudo e monitoramento para alcançar resultados satisfatórios.

Com relação às funções do *merchandising*, Pinheiro (2001) descreveu as seguintes:

- 1) Adequar o consumidor ao produto, preço, quantidade e lugar certos;
- 2) Funciona como um elemento de apoio ao produto e a promoção da loja;
- 3) Auxilia o giro do produto estimulando o consumo;

- 4) Estimula o uso de técnicas e meios de expor a mercadoria para os clientes com o objetivo de desenvolver uma predisposição do consumidor para a compra;
- 5) O *merchandising* funciona como uma ferramenta para especificação do produto ou do serviço.

Pode-se afirmar que uma de suas principais funções seria a de comunicar as mercadorias ao público-alvo da empresa objetivando facilitar o processo de compra pelo consumidor. Parente (2000) ainda classificou vários meios de se comunicar os produtos dentro da loja:

- 1) Comunicação visual: utilizada para orientar os consumidores dentro da loja;
- 2) Precificação e etiqueta de produtos: cotizar os produtos para incentivar a compra;
- 3) Mercadorias: o nível de qualidade das mercadorias define a imagem e a atmosfera da loja;
- 4) Equipamentos de exposição: utilizados para expor os produtos;
- 5) Funcionários e serviços: quantidade e a qualidade dos serviços oferecidos aos consumidores podem influenciar a venda de mercadorias.

A comunicação visual foi destacada por Blessa (2003) como uma importante ferramenta para melhorar a comunicação no ponto-de-venda. Especificamente no varejo, as empresas têm que usar artifícios para que o consumidor fique mais tempo no interior da loja. Segundo o autor, as técnicas mais utilizadas no varejo são: letreiros indicativos, placas decorativas, *banners* com fotos de produtos, pôsteres com fotos de pessoas, efeitos teatrais e decorações em datas especiais. Dependendo do tipo de loja e dos produtos vendidos, a comunicação visual vai se modificar.

Outro ponto a se destacar no *merchandising* são os materiais utilizados no ponto-de-vendas, que servem para organizar, decorar e arrumar as lojas. Os materiais mais utilizados no varejo alimentar são os cartazes, vitrines e *displays*. No varejo alimentar, este último desempenha grande papel na medida em que sua função é colocar um produto em evidência, ou seja, cuidar para que um produto seja bem apresentado e bem exposto ao consumidor (BLESSA, 2003). Como a maior parte das decisões do consumidor passou a ser tomada no ponto-de-vendas, pode-se constatar que, um produto bem apresentado influencia a decisão de compra. Sendo assim, podem-se destacar três tipos de *displays* mais utilizados no varejo alimentar:

- *Display* de chão: consiste em *displays* espalhados pelo chão e que ficam no meio das lojas;

- *Display* de prateleira: são dispositivos que se encaixam em prateleiras e que servem com depósitos de produtos;
- *Display* da balcão: este tipo de *display* é mais utilizado em lojas especializadas onde os produtos ou testadores ficam expostos sobre o balcão.

No entanto, é importante ressaltar a diferença entre promoção de vendas e *merchandising*. Enquanto a promoção de vendas é feita por tempo determinado, o *merchandising* é constante e utiliza o primeiro na execução de estratégias no varejo (BLESSA, 2003; ZENONE; BUAIRIDE, 2005). Enquanto o primeiro leva o produto ao consumidor, o segundo cria um clima dentro da loja para estimular a venda (PINHEIRO, 2001). Para Levy e Weitz (2000, p. 413) o composto promocional é constituído de anúncios (propaganda), promoção de vendas, publicidade, atmosfera da loja e *merchandising* e venda pessoal. A figura a seguir descreve os componentes do composto promocional:

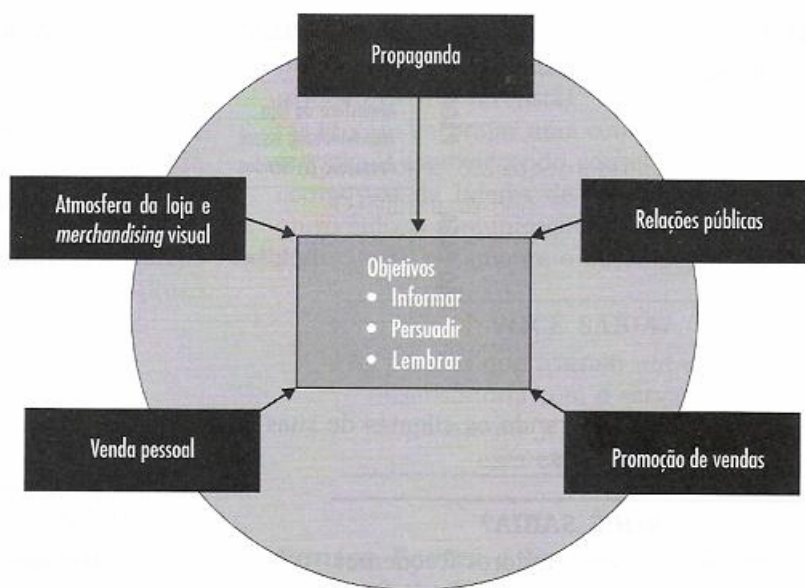


Figura 6: Composto de promoção do varejo
Fonte: Levy; Weitz , 2000, p. 413.

Para os autores, o programa de promoção do varejista tem como objetivos:

- 1) Informar: informar aos clientes sobre as mercadorias e serviços que o varejista oferece;
- 2) Persuadir: motivar os clientes a comprar mercadorias e serviços do varejista;
- 3) Lembrar: tem como objetivos lembrar aos consumidores das ofertas, promoções e serviços do varejista evitando, assim, que os clientes cedam aos apelos da concorrência.

No varejo, mais especificamente, algumas técnicas de merchandising são bem utilizadas. Por ser um auto-serviço, a decisão de compra pelo consumidor é influenciada por vários fatores que ocorrem na hora da compra. Bernardino et al. (2005) destacaram que ao varejista cabe:

- 1) Categorizar as mercadorias, visando a orientação do processo de escolha do consumidor;
- 2) Posicionar os departamentos dentro do layout: estudar e planejar o posicionamento de mercadorias dentro da loja;
- 3) Posicionar os equipamentos expositores: consiste em posicionar os equipamentos da loja de maneira a facilitar o fluxo de pessoas na loja;
- 4) Organizar as mercadorias, de acordo com seções, departamentos, marcas, preços, etc;
- 5) Apresentar a mercadoria com apelo de compra: tomar decisões sobre a quantidade de produtos, preço e posicionamento da mercadoria dentro de loja visando incentivar a venda.

O tipo de técnica escolhida pelo varejista dependerá do público-alvo que se deseja atingir, do tamanho da loja, dos recursos financeiros disponíveis e da estratégia de longo prazo da empresa. No mercado de varejo existente, presencia-se uma diminuição das diferenças entre os produtos comercializados por diversas empresas. Diante disso, o varejista tem que utilizar a criatividade para elaborar campanhas promocionais que chamem a atenção do consumidor. Como acrescenta Las Casas (2003, p. 234) “65% das decisões de compra são tomadas no próprio estabelecimento varejista”. Parente (2000, p. 242) ainda ressalta que “o composto promocional é um dos elementos que o varejista utiliza não só para atrair os consumidores para suas lojas, mas também para motivá-los às compras”. Isso demonstra a importância que o *mix* promocional tem para a efetivação da compra.

Para criar uma campanha promocional eficiente, faz-se necessário analisar a concorrência e o ambiente externo à organização. Através de informações obtidas na própria loja junto aos consumidores o varejista poderá saber que campanhas serão mais aceitas e, assim, direcionar seus esforços promocionais para satisfação do consumidor.

É importante que o varejista escolha o composto promocional que agregue valor para o seu negócio. Não existe uma fórmula capaz de dizer qual o melhor *mix* para a empresa. O planejamento das estratégias promocionais fará com que os varejistas aproveitem épocas do ano que podem ser rentáveis para a empresa (principalmente em datas especiais). A diferenciação promocional é um aspecto básico para a formulação de estratégias de varejo em

longo prazo. Como afirma Levy e Weitz (2000, p. 412) “os varejistas estão usando os programas de promoção para criar repetições de negócios e fidelidade à loja.” Um bom composto promocional, portanto, reforça a imagem da empresa e colabora para a satisfação de um maior número de clientes.

2.3.6.6. *Layout*: conceitos e tipos

Com o crescimento do mercado e o aumento da competição entre as empresas, preços, serviços e produtos passaram a não fazer mais tanta diferença. Grande ênfase tem sido dada à apresentação da loja, organização, *layout* e ambientação no espaço físico. Ultimamente os varejistas têm percebido que o ambiente da loja pode funcionar como um diferencial mercadológico. Isto porque oportunidades de compras fora da loja, como acontece em ambientes virtuais, estão aumentando e atraindo um número de clientes cada vez maior. Sendo assim, projetar um ambiente agradável, capaz de atrair os consumidores e estimular as compras passou a ser uma estratégia dos varejistas atuais (LEVY; WEITZ, 2000, p. 472).

A estratégia de organização diz respeito à forma como as atividades são organizadas, definidas e controladas pela administração. Para Levy e Weitz (2000, p. 473), ao projetar uma loja, o varejista deve considerar três objetivos:

- 1) A Atmosfera da loja: esta característica deve ser consistente com a imagem e a estratégia do negócio;
- 2) Influenciar as decisões de compras do cliente: os varejistas devem decidir sobre como dispor as mercadorias e estimular os clientes a comprar. Questões como o layout e espaço da loja devem ser consideradas;
- 3) Correlacionar os custos do design com as vendas e lucros: o valor recebido das vendas e lucros pode estar associado ao *design* da loja.

O termo ‘atmosfera’ é utilizado para descrever a concepção de espaços capazes de provocar algum efeito sobre os clientes. Dentro desse contexto, Blackwell, Miniard e Engel (2001) já chamavam a atenção para o ambiente de compra e seu poder de influenciar o comportamento de compra do consumidor. Solomon (2002) complementou afirmando que o modo como as pessoas se sentem no momento da compra influencia as decisões que são tomadas na loja.

Morgado e Gonçalves (2001, p. 101) salientam que o projeto de uma loja deve considerar “a estrutura, os acabamentos, o piso, o teto, os materiais a serem utilizados, as cores, a forma de colocação dos equipamentos, os tipos de exposição, aliados ao plano de *merchandising* ideal para as mercadorias que estarão à venda.” Planejar o ambiente da loja é

hoje uma alternativa estratégica para as empresas na busca de um diferencial frente à concorrência.

Dentro dessa ótica, pode-se dizer que os estímulos ambientais afetam o estado de prazer do indivíduo, incentivando, assim, a aproximação ou afastamento deste do produto. A percepção dos estímulos no ambiente, no entanto, vai depender de cada indivíduo (RUSSELL, 1974 *apud* BAKER, LEVY; GREWAL, 1992). Os mesmos autores citam que os estímulos são de origem física (ex: cor, *layout*, iluminação, etc) e influem diretamente na sensação de prazer e atenção sentida pelo consumidor dentro da loja. É importante salientar que existe um nível ótimo para o grau de complexidade dos estímulos no ambiente. Desviando-se desse nível ótimo, para mais ou para menos, os estímulos se tornarão menos atrativos (SPIES, HESSE; LOESCH, 1997).

Bitner (1990) argumenta que um bom planejamento para o estabelecimento pode contribuir para o sucesso ou fracasso da organização. Geary (2001) acrescenta ainda que uma loja com uma boa vitrine, produtos bem distribuídos, ambiente limpo e corredores que facilitam o tráfego de pessoas contribuem para o consumidor adquirir uma boa impressão da empresa e incentiva a compra. Segundo o autor, para formação da imagem da loja, são importantes:

- 1) Um nome fácil de lembrar, pronunciar e de fácil identificação para o consumidor;
- 2) Uma logomarca visível e marcante;
- 3) Uma fachada que chame atenção do consumidor, letreiros visíveis e vitrines que despertem o interesse do consumidor;
- 4) A entrada da loja deve ser convidativa e atraente, e motivar o consumidor para entrar e comprar.

Bernadino *et al* (2005) ainda defendem que a construção da imagem de uma loja pelo consumidor pode ser estimulada pelo uso de algumas técnicas que privilegiem os sentidos; ou seja, os sentidos funcionariam como um efeito psicológico. Meira (2003) complementa que as empresas objetivam criar um vínculo entre o consumidor e o produto através da experiência sensorial. Essa idéia é também defendida por Mowen e Minor (2003) quando afirmam que o ambiente físico influencia o consumidor por meio de sensações como visão, olfato, paladar, tato e audição. No varejo, algumas técnicas são utilizadas como:

- 1) Uso de aromas no interior da loja;
- 2) Uso de iluminação adequada com o clima e a estratégia da loja. Lojas mais claras estão associadas a preços baixos;

- 3) Uso de música adequada com a finalidade de fazer com que o consumidor fique mais tempo dentro da loja. A música tem o poder de atrair ou afastar consumidores.

Um fator de suma importância na organização de uma empresa, especificamente no varejo, é o *layout*, que corresponde à disposição de prateleiras, estantes, caixas, provadores, ou qualquer elemento fixo que interfira na circulação de pessoas na loja. Levy e Weitz (2000, p. 474 e 475) já consideravam a importância do *layout* na estrutura e disposição das mercadorias em uma loja. Para os autores, o objetivo de um bom *layout* seria o de incentivar a compra de uma maior quantidade de produtos no interior da loja. Outro objetivo seria o de equilibrar as estantes, prateleiras e produtos ao tráfego de clientes na loja. Dias (1993) ainda enfatiza que o *layout* corresponde à distribuição interna e externa das mercadorias, iluminação, temperatura, som ambiente, etc. Sendo assim, o *layout* de uma loja de varejo corresponde à forma como as mercadorias são dispostas no ambiente da loja, quais as instalações presentes, estrutura física e como tudo isso é organizado para conduzir o consumidor às compras (COBRA, 1997, p. 344).

O varejo, como objeto de pesquisa, trabalha com diferentes tipos de *layout* dependendo dos produtos vendidos, público-alvo e estratégia da empresa. Os tipos mais comuns de *layout* são: grade, fluxo livre e boutique (LEVY; WEITZ, 2000; PARENTE, 2000). A seguir, eles são descritos mais detalhadamente.

- 1) Grade: este tipo de *layout* é típico de padarias, mercearias e drogarias. Consiste em distribuir os produtos por gôndolas longas de mercadorias, em padrões repetitivos e dispostas paralelamente, incentivando o consumidor a mover-se dentro da loja. Não tem um visual muito agradável, porém possui bastante espaço entre as gôndolas para o cliente ficar à vontade dentro da loja;
- 2) Fluxo livre: é um tipo de *layout* utilizado em hipermercados ou grandes lojas de departamentos. Os corredores e departamentos são dispostos de forma a permitir o fluxo não direcionado de clientes pelo interior da loja. Desta forma, o cliente é estimulado a se movimentar em qualquer direção o que ocasiona mais compras por impulso;
- 3) Boutique: este tipo de *layout* arranja os móveis e corredores de forma assimétrica facilitando, para o cliente, as compras e as pesquisas. É típico de lojas menores e especializadas. Geralmente, possui um ambiente agradável, descontraído, propício para a compra.

Para Kotler (2000, p. 278) o tipo de *layout* a ser utilizado dependerá do ramo de negócio e tem como finalidade principal facilitar a movimentação das pessoas na loja. O autor afirma que “a loja deve incorporar um ambiente planejado que seja adequado ao mercado-alvo e que atraia clientes.”

No ramo de padarias, é possível notar algumas mudanças com relação ao *layout*. Como este tipo de varejo aumentou em tamanho e importância no mercado, foi possível perceber a introdução de *checkouts* nas lojas e uma maior preocupação dos gerentes com relação à disposição dos produtos nas prateleiras. Ao comprar o pão, um consumidor pode perceber que está precisando de algo mais e efetuar mais compras dentro da loja. A estes tipos de compras não-planejadas corresponde parcela significativa dentro do varejo alimentício.

Antes de decidir como organizar as atividades e definir o *layout* da loja é importante que o varejista realize pesquisas de mercado a fim de conhecer mais profundamente sua clientela, suas características, nível de renda e definir o *mix* de produtos que será vendido. Isso possibilita criar um *layout* compatível com a estratégia da empresa, facilitando o gerenciamento de estoques e a reposição dos produtos.

2.4. A padaria

De acordo com Parente (2000, p. 31) a padaria “é um formato varejista peculiar, já que boa parte de sua receita é proveniente da própria fabricação de pães e bolos”. O autor continua afirmando que “a padaria atende às necessidades de conveniência do consumidor, sendo por isso especialmente bem-sucedida em regiões densamente povoadas”.

Existem vários tipos de padarias. Saab (2003) definiu quatro tipos:

- Padarias tipo Boutique: são aquelas localizadas em regiões de alto poder aquisitivo, onde são comercializados, em sua maioria, produtos próprios e importados, sendo que o número de padarias desse tipo, no Brasil, não é, ainda, expressivo.
- Padarias de Serviço: são aquelas localizadas em regiões centrais e em ruas de grande circulação e concentração de lojas comerciais ou escritórios. Além dos produtos típicos de padaria e confeitaria, oferecem, também, dentre outros, serviços de bar, lanchonete e fast food.
- Padarias de Conveniência: localizam-se em bairros residenciais. Além de oferecer os produtos e serviços das Padarias de Serviço, possuem um grande volume de produtos considerados de conveniência, com algumas chegando a comercializar cerca de 3.000 itens.
- Pontos Quentes: trata-se de uma tendência de origem européia, onde a padaria abre uma filial, envia alguns tipos de pães já embalados, bem como outros de pães congelados, para fazer o assamento no ponto quente. A vantagem é que não há necessidade de grandes espaços, haja vista a inexistência de um setor de produção, e, além disso, a reposição do estoque é realizada, diariamente, pela matriz, reduzindo, assim, os custos a serem incorridos com mão-de-obra e estocagem.

Ao longo dos últimos anos, o setor de padarias vem tentando se modernizar, a fim de se sustentar no mercado. Os supermercados são considerados os concorrentes mais fortes das padarias em virtude de venderem produtos semelhantes e muitas vezes com um preço inferior, na medida em que possuem um poder de barganha maior junto aos consumidores. Fatores como atendimento, diversificação do *mix* de produtos, começam a ser trabalhados de forma a satisfazer os clientes e atender seus desejos imediatos. O Brasil ainda é considerado um país propício à abertura de novas padarias, já que estas representam 85% do mercado nacional de pães (SAAB, 2003).

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria – ABIP (2006), existem, atualmente, no Brasil, cerca de 42 mil padarias com um faturamento anual de cerca de 18 bilhões e empregando cerca de 2 milhões de trabalhadores diretos e indiretos. Ainda segundo a associação, “entre 1984 e 1995 registrou-se no Brasil um aumento de 87,5% no número de padarias, o que pode ser atribuído a diversos fatores, dentre os quais, a atuação mais incisiva de órgãos como o Sebrae, o aumento dos níveis de desemprego, principalmente na indústria e o conceito de mini-padaria”. No entanto, foi possível verificar nos anos de 1995-2000 houve uma queda significativa (cerca de 30%) do número de padarias existentes no Brasil. O quadro a seguir, mostra a evolução do número de padarias no Brasil:

Ano	Número de padarias (em milhares)
1995	60
1996	55
1997	52
1998	48
1999	45
2000*	42

Quadro 2: Evolução do número de padarias - 1995 - 2000

Fonte: ABIP, 2006

Embora o Brasil apresente um grande potencial para o crescimento de padarias, vários fatores colaboram para o índice decrescente verificado nos últimos anos. Para Saab (2003) este fato

ocorre devido à existência de uma forte concorrência, além de outros fatores, atribuídos à mudança de perfil do consumidor, à entrada de novos investidores e à concentração de padarias muito próximas uma das outras, a menos de 50 metros de distância (SAAB, 2003).

A reestruturação do setor passa a ser uma condição indispensável para a continuidade do negócio, pois a tendência é que o número de padarias continue a decrescer. Segundo a ABIP (2006) um dos fatores que contribui para que este fato é o crescimento dos supermercados em regiões menos povoadas, vendendo produtos como pães, leite, ovos, por um preço, muitas vezes por menor preço, já que têm mais poder de negociação junto a fornecedores. A presença de padarias clandestinas também é um fator apontado pela ABIP (2006) como ameaçador de padarias convencionais. Essas padarias geralmente se situam em carros ambulantes, com péssimas condições de higiene e que por esse motivo conseguem vender os produtos por um menor preço. Além disso, o consumo de pães no Brasil ainda é considerado baixo em relação a outros países. Mesmo sendo vendido em supermercados e lojas de conveniência, o consumo anual *per capita* de pão ainda é pequeno (ABIP, 2006).

Várias estratégias podem ser aplicadas a panificadoras isoladas com o objetivo de conquistar e satisfazer os clientes, já que elas ainda são as preferidas pelo consumidor na hora de comprar pães. O quadro 5 a seguir, mostra um ranking dos principais motivos que fazem os consumidores se deslocarem até a padaria:

Classificação	Motivo de compra	%
1	É próximo da residência	100,0
2	É próximo do local de trabalho	52,7
3	Condições de higiene e limpeza	30,7
4	Cortesia no atendimento	28,8
5	Qualidade dos produtos	25,7
6	Variedade de pães e doces	18,6
7	Rapidez no atendimento	14,3
8	Pão quente a toda hora	11,3
9	Instalações e ambientes agradáveis	6,5
10	Preço mais acessível	5,6
11	Horário de funcionamento	4,7
12	Algum morador da casa definiu	2,9
13	Praticidade no sistema de caixa	2,0
14	Por ter estacionamento	1,8

Quadro 3: Ranking de motivos para se consumir em padarias

Fonte: ABIP, 2006

Pelo quadro acima, verifica-se que os principais fatores motivadores da compra em uma padaria são com relação à localização (próximo à residência e ao trabalho). E também, com relação às condições de higiene, cortesia no atendimento e à qualidade e variedade dos produtos.

Na cidade de Natal, especificamente, o setor de padarias é o segundo segmento mais importante do estado, empregando em torno de 15 mil trabalhadores de maneira direta e indireta. No entanto, o setor ainda enfrenta dificuldades. De acordo com José Américo, presidente do SINDIPAN-RN, o setor de padarias ainda enfrenta problemas relativos ao aumento de preços da farinha, principal matéria-prima, bem como o baixo consumo de pão pelos brasileiros, se comparado a países como França, Alemanha, Inglaterra, Estados Unidos e Argentina. Aliem-se a isso, a alta carga tributária e o baixo poder aquisitivo da população natalense, que exigem dos empresários do ramo de panificação estratégias certas para o futuro do negócio (COSTA, 2005).

Os empresários do setor podem formular diversas estratégias a fim de encantar o cliente e fazer com que ele retorne à loja. Grandes padarias funcionam como pequenos mercados com um fluxo de pessoas considerável ao longo do dia. Ultimamente, o que se tem observado é que as padarias acrescentaram diversos itens em seu *mix* de produtos, atendendo às necessidades mais urgentes dos consumidores. Muitas padarias incluíram o setor de conveniência em sua estrutura física com locais de lanches destinados a consumidores que desejam fazer uma refeição rápida, de boa qualidade sem gastar muito dinheiro. Sendo assim, o pequeno varejo alimentar de panificação desempenha uma importância significativa no mercado.

3. METODOLOGIA

A metodologia é uma importante etapa do trabalho científico, pois é através dela que se apontam os caminhos a serem seguidos pelo pesquisador, norteando suas ações através de fontes e ferramentas disponíveis. Existem várias metodologias que exigem formas diferentes de coleta e análise de dados, para se atingirem os objetivos da pesquisa (MATTAR, 1996). Trataremos a seguir da metodologia a ser aplicada neste estudo com a finalidade de responder as questões propostas.

3.1. Tipo da pesquisa

Em virtude de poucos estudos a respeito de composto varejista de marketing aplicados no ramo de panificação e conveniência, achou-se conveniente a utilização do enfoque exploratório/descritivo para o estudo. O enfoque exploratório tem como finalidade proporcionar ao pesquisador conhecimentos sobre um assunto novo. De acordo com Mattar (1997, p. 18) a pesquisa exploratória “visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”. Para Samara e Barros (1994, p. 19) é neste enfoque em que se procura “obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada ou um melhor conhecimento sobre o objeto em estudo levantado, e hipóteses a serem confirmadas”. Vergara (2005) ainda acrescenta que o enfoque exploratório é utilizado quando o tema em estudo foi pouco explorado na literatura.

O enfoque descritivo se caracteriza nos estudos que “procuram descrever situações de mercado a partir de dados primários, obtidos originalmente por meio de entrevistas pessoais ou discussões em grupo” (SAMARA; BARROS, 1994, p.20). Ainda segundo a autora, esses tipos de estudos são caracterizados pela informalidade, flexibilidade e criatividade, proporcionando ao pesquisador um primeiro contato com o fenômeno a ser pesquisado, ou um melhor conhecimento sobre o objeto de pesquisa. Triviños (1995, p. 110) acrescenta que os estudos descritivos têm como finalidade descrever com exatidão a realidade do fenômeno a ser pesquisado. A natureza do objeto de estudo determinará a abordagem a ser utilizada na pesquisa.

A pesquisa qualitativa possibilita uma maior compreensão do problema e é utilizada quando se pretendem pesquisar amostras pequenas (MALHORTA, 2001). Já a quantitativa se utiliza de medidas estatísticas e correlação dos dados feitas através de generalizações dos resultados do objeto de estudo. Não existe uma abordagem de pesquisa certa ou errada; no

entanto, procura-se adequar a abordagem escolhida aos objetivos do estudo com o intuito de proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador.

Assim, esse estudo é do tipo exploratório-descritivo, já que tem como objetivos explorar um tema novo na área de marketing, descrevendo e analisando as respostas coletadas com os sujeitos pesquisados. A pesquisa exploratória teve como objetivo conhecer e compreender como o segmento de padarias utiliza o composto de marketing na loja e como os clientes percebem esse composto, identificando eventuais diferenças significantes de opinião que podem ajudar os gerentes a formular um marketing mais adequado e desenvolver estratégias mais focadas em seu público-alvo. As questões levantadas no questionário são referentes ao marketing adotado no composto varejista e utilizado no segmento de panificação e foram definidas reunindo os 6p's do composto do varejo (produtos, serviços, preços, localização, promoção e *layout*).

3.2. População e amostra

A população é definida como a totalidade de indivíduos com as mesmas características definidos para um estudo (RUDIO, 2001). Para Kinneer e Taylor (1979 *apud* MATTAR 1996, p. 131) 'população' é definida como sendo "o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas". Assim, foi assumido que a população ou o universo da pesquisa foi constituído pelas padarias de conveniência cadastradas no sindicato da categoria na cidade de Natal-RN. Já com relação a população de clientes, a pesquisa envolveu consumidores abordados na loja, de ambos os sexos, e que se disponibilizaram a responder a pesquisa.

Em pesquisas científicas, dois tipos de amostragem podem ocorrer: a probabilística e a não-probabilística. O tipo de amostragem aplicada no estudo foi a não-probabilística, tanto para os gerentes quanto para os clientes, já que a amostra será delimitada de acordo com as intenções do pesquisador. De acordo com Oliveira (2002, p. 161) este tipo de amostra possibilita ao pesquisador extrair um elemento do universo que achar conveniente de forma aleatória e não-especificada. Como afirmam Gewandsznajder e Alves-Maxxotti (1999 *apud* SOUSA, 2005, p. 47), o pesquisador escolhe em função das questões de interesse do estudo e também das condições de acesso e permanência no campo e disponibilidade dos sujeitos.

A amostragem por julgamento é comum em pesquisas não-probabilísticas, pois a amostra é feita com base no julgamento do pesquisador, ou seja, este escolhe a amostra de acordo com critérios pessoais e de seu interesse (MALHORTA, 2001). A amostra de padarias selecionadas para a pesquisa foi feita com base no julgamento do pesquisador e em critérios

estabelecidos com o objetivo de se obter um número significativo de estabelecimentos que melhor se adequassem aos objetivos do estudo. Dessa forma, 38 padarias foram selecionadas e convidadas a participarem da pesquisa.

A amostra foi composta de gerentes e clientes. Para a primeira, 38 padarias, localizadas em Natal-RN e cadastradas no Sindicato da Indústria da Panificação e Confeitaria de Natal - RN – SINDIPAN, foram selecionadas sendo que, em cada loja, 1 gerente foi pesquisado. No entanto, apenas 32 padarias responderam ao questionário e se disponibilizaram a participar da pesquisa, totalizando 32 gerentes. Já para a pesquisa realizada com os clientes, os consumidores foram escolhidos de maneira aleatória e de acordo com a disponibilidade de cada um para participar da pesquisa. A princípio, foi estipulado que um total de 200 clientes representaria uma amostra significativa, já que a média geral de clientes que entram em uma padaria por dia é de aproximadamente 659 clientes, nos dias da semana (SINDIPAN-RN, 2006). Outro fato considerado, foi com relação a algumas dificuldades ao se pesquisarem clientes em um ramo de varejo alimentar como o de padarias. Entre elas: a) pouco tempo do cliente dentro da loja, ou seja, na maioria das vezes um consumidor entra em uma padaria e permanece pouco tempo dentro do estabelecimento; b) a pesquisa não pode ser repetida em outro dia, em virtude de o mesmo cliente frequentar a padaria diversas vezes na semana. Ao final dos levantamentos, constatou-se um total de 205 clientes, de ambos os sexos, diferentes faixas etárias e escolhidos de acordo com a disponibilidade de cada um.

3.3. Métodos e técnicas de coleta de dados

De acordo com Malhorta (2001) a entrevista ou método *survey* constitui um método muito utilizado em pesquisas que se baseia no interrogatório de participantes com a utilização de um questionário para a coleta de dados. Sendo o tipo de pesquisa quantitativa/descritiva parte-se, agora, para a descrição de como os dados foram coletados.

Para a coleta de dados com os gerentes das padarias, o método utilizado constituiu-se de uma entrevista pessoal em que o pesquisador coletou respostas com relação ao composto varejista da empresa e questões relativas ao marketing e ao planejamento organizacional. Já para a coleta de dados com os clientes da padaria, o método utilizado também foi o da entrevista pessoal, relativamente ao composto da empresa e a satisfação destes com os 6p's do marketing. Para a análise dos dados obtidos junto ao público pesquisado foi feita uma correlação e associação das respostas obtidas para identificar diferenças de percepção entre os públicos referente às estratégias adotadas no composto da loja. Essas respostas foram

analisadas com o objetivo de identificar o grau de concordância e/ou discordância de questões semelhantes nas respostas obtidas com os gerentes e clientes.

3.4. Instrumento para coleta a de dados

Para Mattar (1997, p. 218) o instrumento de coleta de dados da pesquisa “é o documento através do qual as perguntas e questões são apresentadas aos respondentes e onde são registradas as respostas e dados obtidos”. Estes dados podem ser obtidos de questionários, formulários para anotações, rol de tópicos a serem seguidos durante uma entrevista de grupo etc. O questionário consiste “em uma série de perguntas (escritas ou verbais) no qual o entrevistado deve responder questões abertas ou fechadas” (MALHORTA, 2001; MARCONI; LAKATOS, 1991; GIL, 1994). Para Mattar (1997, p. 218) um instrumento de coleta de dados estruturado “significa que tanto as questões a serem perguntadas, quanto as respostas a serem respondidas já estão completamente determinadas”. Ainda segundo o autor um modelo não-disfarçado “é aquele que permite total transparência ao pesquisado.”

Para a pesquisa com os gerentes das padarias o instrumento utilizado constituiu-se de um questionário estruturado e não-disfarçado, com 37 questões fechadas em escala *Lickert* (variando de 1, discordo totalmente, a 7, concordo totalmente), aplicadas com o intuito de avaliar o grau de concordância e/ou discordância dos gerentes referente ao composto varejista estabelecido na padaria. Tal análise possibilitou ao pesquisador a obtenção de informações mais precisas sobre as estratégias de marketing utilizadas na loja, bem como informações sobre questões gerenciais sobre o perfil dos gestores e planejamento da empresa.

Para a pesquisa com os clientes das padarias o instrumento utilizado foi o de um questionário estruturado e não-disfarçado com 27 questões fechadas, em escala *Lickert* (variando de 1, discordo totalmente, a 7, concordo totalmente) aplicadas com o objetivo de avaliar o grau de concordância e/ou discordância dos clientes com relação ao composto varejista da empresa.

Na formulação do questionário aplicado tentaram-se estabelecer questões importantes para se atingir o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo. Em virtude disso, as questões relativas ao composto varejista e comuns aos dois questionários aplicados foram divididas em 6 (seis) blocos e agrupadas de maneira a facilitar o entendimento do entrevistado sobre as questões. Os seis blocos foram divididos em questões referentes aos produtos, serviços, preços, localização, promoção e *layout* da empresa. Ao total, 27 questões foram aplicadas aos dois públicos e em seguida correlacionadas e associadas para analisar se os gerentes e clientes concordam e/ou discordam nas mesmas questões. As demais foram

aplicadas separadamente aos gerentes com o intuito de obter informações gerenciais relativas ao perfil dos gestores, ao marketing e ao planejamento da empresa.

3.5. Estratégia de tratamento dos dados

Para a pesquisa quantitativa, aplicada a gerentes e clientes, a análise dos dados foi realizada através da correlação e associação de variáveis a partir do Teste de Mann-Whitney com o objetivo de verificar diferenças significantes de opinião no nível de concordância entre os sujeitos em cada uma das 27 questões comuns aos dois questionários. Em função de as variáveis analisadas serem medidas em escala ordinal (escala de concordância de *Lickert*, com 7 pontos), o processo mais adequado para verificar a existência de diferenças significantes entre os públicos (gerentes e clientes) é a utilização de testes não-paramétricos.

Já para a análise e interpretação de dados das questões exclusivas aplicadas aos gerentes (de 28 a 34), foram utilizados o teste não-paramétricos de Friedman e o teste de comparações múltiplas de Dunn. O primeiro aplica-se quando existem três ou mais condições de emparelhamento, onde cada variável é classificada em uma escala de nível e as respostas do público pesquisado são comparadas para verificar diferenças no nível de concordância (ou preferência) das pessoas. Com relação ao segundo, o teste de Dunn foi aplicado em complemento ao teste de Friedman, para verificar diferenças significantes entre as respostas quando as questões eram correlacionadas duas a duas. Dessa forma, para o processamento de dados da pesquisa quantitativa aplicada, ferramentas computacionais disponíveis foram utilizadas para o tratamento estatístico adequado. Um terceiro teste foi aplicado - o teste de correlação de Spearman - para verificar a existência de correlação entre a escolaridade e faixa etária dos gerentes (questões 36 e 37) e as questões gerenciais (de 28 a 34, do questionário dos gerentes).

3.6. Procedimentos da pesquisa

Os tópicos a seguir correspondem às etapas de realização da pesquisa e têm como objetivo principal esclarecer os conceitos e a metodologia que foi aplicada para a coleta de dados.

3.6.1. Elaboração das cartas de encaminhamento

Duas cartas de encaminhamento foram solicitadas à coordenação do Curso de Mestrado em Administração. A primeira foi destinada ao Sindicato de padarias da cidade de Natal- RN, SINDIPAN, com o objetivo de obter informações sobre as padarias cadastradas e,

consequentemente, que seriam objeto de pesquisa do estudo. A segunda carta de encaminhamento, foi destinada aos gerentes das padarias convidando-os a participar da pesquisa como forma de obter conhecimentos sobre o composto de marketing da empresa. O contato com o sindicato foi realizado em fevereiro de 2006, em que foi obtida uma relação atualizada das padarias cadastradas.

3.6.2. Elaboração do questionário de pesquisa

O questionário de pesquisa foi elaborado durante os meses de agosto e setembro de 2006, com a finalidade de coletar informações junto aos gerentes e clientes sobre o composto varejista de marketing estabelecido no segmento de padarias de Natal-RN. O questionário foi elaborado de maneira simples, de fácil resposta para os entrevistados, a fim de que os dois públicos pesquisados compreendessem as questões na hora da leitura. Para o questionário dos gerentes, 37 questões foram formuladas com o intuito de analisar como os gerentes desenvolvem práticas de marketing dentro do composto varejista da loja e verificar também, o nível de concordância destes com relação a questões relativas ao marketing e ao planejamento da empresa. As perguntas presentes no questionário envolveram assuntos referentes ao composto varejista, varejo alimentar e ao planejamento do marketing estabelecido na empresa. Os 6 (seis) primeiros blocos do questionário referiram-se aos 6p's do marketing (produtos, serviços, preços, localização, promoção e *layout*), contendo ao todo 27 questões. As 7 questões seguintes verificaram o grau de concordância dos gerentes com relação importância do marketing e seu planejamento na empresa, entre outras. As questões 35, 36 e 37 objetivaram coletar informações sobre o perfil gerencial.

O questionário dos clientes foi elaborado com o objetivo de verificar como os mesmos percebem as técnicas do marketing estabelecidas dentro da empresa sendo que as 27 questões foram as mesmas do questionário aplicado aos gerentes, ou seja, referiram-se ao composto varejista.

O intuito de se aplicarem as mesmas questões aos dois questionários foi o de comparar se as questões que os gerentes concordam e/ou discordam são as mesmas que os clientes concordam e/ou discordam. O resultado será útil na medida em que se pode analisar se as opiniões dos gerentes são percebidas da mesma forma pelos clientes e identificar se os gerentes estão aplicando de maneira correta o marketing na empresa e estabelecendo um composto varejista adequado ao público-alvo, adicionando valor para aos clientes.

3.6.3. Definição da população da amostra

A população do estudo foi constituída pelas padarias cadastradas no sindicato da categoria na cidade de Natal-RN, SINDIPAN, que constou com um total de 69 padarias de acordo com a lista mais atualizada. No entanto, a amostra da pesquisa foi constituída somente das padarias que se encaixaram em critérios estabelecidos e de interesse do pesquisador, bem como os estabelecimentos que tivessem o perfil da pesquisa e pudessem contribuir com os objetivos do estudo. Os critérios estabelecidos para delimitação da amostra referiram-se a: (a) cadastro no sindicato da categoria; (b) tempo no mercado; (c) número de funcionários. Com base nisso, chegou-se a um total de 38 padarias. Entretanto, só foi possível coletar dados em 32 delas, o que representa aproximadamente 45% da população. A tabela abaixo representa detalhes da amostra pesquisada.

Variável	Frequência	Percentual
Responderam	32	84%
Não responderam	4	10,7%
Não localizadas	2	5,3%
Total	38	100%

Quadro 4: Número de padarias pesquisadas

Fonte: Pesquisa sobre composto varejista, 2006

3.6.4. Realização do pré-teste e pesquisa de campo

A fase da pesquisa de campo foi iniciada com um pré-teste do questionário desenvolvido e aplicado aos gerentes e clientes. De acordo com Malhorta (2001), o pré-teste compreende a aplicação de um questionário preliminar, a uma pequena amostra de indivíduos com a finalidade de identificar possíveis questões que justifiquem a modificação ou reformulação do questionário. O pré-teste foi aplicado a uma pequena amostra de gerentes e clientes durante os dias 22 de outubro e 1 de novembro de 2006. O pré-teste realizado detectou algumas falhas no questionário e 2 (duas) questões que despertaram dúvidas nos respondentes foram, posteriormente, revistas, sendo uma retirada e outra modificada.

A pesquisa realizada com os gerentes exigiu um momento determinado, em horários, em virtude de a entrevista ser feita pessoalmente e necessitar de um tempo por parte dos gerentes. Já para a coleta de campo com os clientes, a maior dificuldade foi pesquisar consumidores que estivessem dispostos a responder um questionário, pois quando um cliente

entra em um varejo alimentar como o de padarias, ele não passa muito tempo na loja. Algumas pessoas, em virtude de falta de tempo, se recusaram a participar da pesquisa.

3.6.5. Preparação dos dados

Depois de coletados, os dados foram analisados e organizados em tabelas adequadas para a posterior análise estatística. Para as informações provenientes da questão aberta, aplicada aos gerentes, as respostas foram analisadas e categorizadas e algumas considerações e inferências foram feitas com base nos resultados obtidos.

3.6.6. Tabulação e tratamento dos dados

Os dados foram tabulados e tratados por meio de programas estatísticos de dados como o SPSS e o EXCEL da seguinte forma: em um primeiro momento, os dados foram tabulados, um a um, em tabelas adequadas e correspondentes a resposta de cada gerente e cliente. Esta forma de tabular os dados foi feita com as 37 questões do questionário dos gerentes e também com as 27 questões do questionário dos clientes. As questões referiram-se a perguntas variadas relativas aos 6p's do varejo como por exemplo: Bloco dos produtos (diversificação de produtos, qualidade dos produtos, consulta aos clientes dos produtos que serão vendidos na loja, variedade de marcas por produtos); Bloco dos serviços (serviços compatíveis com os desejos e necessidades de seus clientes, serviços diferenciados da concorrência, relacionamento com o cliente, serviços como atrativos no mercado e funcionários treinados e comprometidos com o serviço ao cliente); Bloco dos preços (preços compatíveis com a concorrência, prática de descontos promocionais na loja, prática de diversas formas de pagamento na loja, preços como atrativo no mercado, satisfação dos clientes com relação aos preços dos produtos); Bloco da localização (localização em área de grande fluxo de pessoas, área de fácil acesso e tráfego de clientes, possibilidade de se atingirem clientes de outro bairro); Bloco de promoções (prática de técnicas de promoções na loja, promoções utilizadas com frequência na padaria, práticas de promoção que seguem as tendências atuais de mercado); Bloco da Organização e *Layout* (equipamentos para a exposição de produtos, organização da padaria adequada ao produto vendido e ao serviço prestado, aspectos físicos internos compatíveis com os desejos dos clientes, aspectos físicos externos compatíveis com os desejos dos clientes, organização da padaria e logomarca conhecida no mercado). Uma vez somadas, foram totalizadas 27 questões aplicadas aos dois públicos pesquisados. As demais questões fizeram referência ao marketing e ao planejamento de marketing da empresa, como já foi explicado anteriormente.

A segunda etapa consistiu na correlação e associações entre das variáveis e na análise dos resultados obtidos. Para esta etapa vários testes foram utilizados com base nos objetivos do estudo. Em um primeiro momento, aplicou-se o teste de Mann-Whitney às 27 questões comuns aos dois questionários (gerentes e clientes). O objetivo do teste foi correlacionar as variáveis dos blocos, verificando, assim, se os níveis de concordância e/ou discordância dos dois públicos, com relação às questões, possuíam diferenças significantes, já que, quando os níveis de significância variam e se tornam relevantes, torna-se possível fazer conclusões e inferências a respeito do assunto estudado. Para este teste, considerou-se um nível de significância de 5%; ou seja, há diferença de opinião estatisticamente significativa sempre que o valor 'p' for menor que 0,05 ($p < 0,05$). As demais questões foram analisadas pelo teste de Friedman e o teste de comparações múltiplas de Dunn. O objetivo do primeiro teste consiste em analisar as respostas dos sujeitos em todas as variáveis a fim de detectar diferenças de opinião e/ou de preferências pessoais. O teste de Friedman se mostrou adequado; no entanto, outro teste foi necessário para avaliar as diferenças estatisticamente significantes entre as variáveis. O teste de Dunn foi aplicado para comparar as questões duas a duas (teste de comparações múltiplas de Dunn) e verificar quais as questões que diferiram entre si.

A terceira parte da pesquisa teve como objetivo descrever as características do perfil dos gerentes (gênero do entrevistado, faixa etária do entrevistado e escolaridade do entrevistado) e a verificar a relação destas com as decisões gerenciais (questões 28 a 34 do questionário dos gerentes), adotadas no composto varejista da empresa. Para esta avaliação foi aplicada uma análise descritiva simples, identificando as frequências e características dos gerentes e, posteriormente, aplicou-se o teste de coeficientes de correlação de Sperman (r) para verificar se a idade e a escolaridade dos gerentes influenciavam, de alguma forma, a adoção de um planejamento dentro da empresa. A seguir, os dados, gráficos e tabelas relativas à análise são expostos e discutidos com base nos resultados obtidos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta primeira etapa da pesquisa, os resultados são apresentados através da correlação e associação de variáveis, aplicadas a duas amostras independentes de sujeitos e apresentadas de acordo com os valores obtidos após a aplicação do teste escolhido para a análise. O teste não-paramétrico de Mann-Whitney foi aplicado para correlacionar as respostas obtidas com os gerentes e clientes em cada uma das 27 questões comuns aos dois questionários. A conclusão dos testes foi feita a partir do valor da significância do teste (valor p). Para um nível de significância de 5%, considera-se que há diferenças estatisticamente significantes de opinião sempre que o valor ‘p’ for menor que 0,05 ($p < 0,05$). Os dados foram apresentados com base na análise de cada bloco de perguntas. É importante salientar que o programa estatístico utilizado só contabiliza os resultados em até 3 (três) casas decimais.

4.1. Bloco I – Produtos

O primeiro bloco de questões aplicadas corresponde a perguntas relacionadas ao composto ‘produto’ na padaria. As questões relativas aos produtos são relevantes na medida em que uma empresa do tipo padaria deve comercializar produtos diversificados e de qualidade para atingir um nível de satisfação ideal para os clientes. No varejo de padarias, a comercialização de produtos, na maioria das vezes, ocorre de acordo com a concorrência e com os custos. Por essa razão, o bloco dos produtos foi dividido em 5 (cinco) variáveis que se mostraram relevantes na análise das partes do composto. Percebe-se que as respostas obtidas no bloco dos produtos demonstraram diferenças significativas em relação aos dois públicos pesquisados. A tabela 1 descreve os valores das médias e medianas das respostas:

Tabela 1: Composto Produto

	Público-alvo					
	Gerentes			Clientes		
	n	Média	Mediana	n	Média	Mediana
q1 Diversificação de produtos para clientes	32	6,63	7	205	5,93	6
q2 Qualidade dos produtos para os clientes	32	6,94	7	205	6,06	6
q3 Consulta aos clientes do produto vendido	32	4,28	5	205	2,52	2
q4 Produtos comercializados de marca própria	31	6,97	7	0	.	.
q5 Variedade de marcas dos itens comercializados	32	4,56	5	204	2,63	2

Pela tabela 1, podem-se perceber diferenças de opinião entre os resultados, quando se comparam a média e a mediana nas respostas dos gerentes e clientes em cada questão, separadamente. Em relação à média das respostas obtidas na questão ‘diversificação de produtos’, pode-se verificar que os valores variam entre os sujeitos pesquisados. Na questão 01 é possível perceber diferenças nos resultados quando se comparam os valores das médias de 6,63 para os gerentes e 5,93 para os clientes. Na questão 02, ‘qualidade dos produtos’, foi possível destacar uma diferença de média de 6,94 para os gerentes e de 6,06 para os clientes. Diferença maior foi notada quando se verificou a questão de a padaria fazer ‘consulta aos clientes do produto vendido’, onde a média de respostas com relação às opiniões dos gerentes foi de 4,28 em comparação com a média dos clientes que foi de 2,52. Diferença de opiniões também foi constatada na questão 5 relativa a ‘variedade de marcas dos itens vendidos’, onde a média das respostas dos gerentes foi de 4,63 e a média dos clientes foi de 2,63. A questão 4 não obteve números significativos para comparação de dados. A diferença nos escores das médias e medianas corresponde a diferentes percepções das variáveis quando se comparam as opiniões dos gerentes e dos clientes. Essas diferenças indicam que os clientes não estão percebendo o composto ‘produto’ da mesma forma que os gerentes. A seguir, o teste de Mann-Whitney foi aplicado.

Tabela 2 : Aplicação do Teste de Mann-Whitney - Composto Produto

	Público-alvo	N	Escore significativ o	Soma dos escores
q1 Diversificação de produtos para clientes	Gerentes	32	164,91	5277,00
	Clientes	205	111,83	22926,00
	Total	237		
q2 Qualidade dos produtos para os clientes	Gerentes	32	181,00	5792,00
	Clientes	205	109,32	22411,00
	Total	237		
q3 Consulta aos clientes do produto vendido	Gerentes	32	179,67	5749,50
	Clientes	205	109,53	22453,50
	Total	237		
q5 Variedade de marcas dos itens comercializados	Gerentes	32	179,42	5741,50
	Clientes	204	108,94	22224,50
	Total	236		

Tabela 3: Teste Estatístico - Composto Produto

	q1 Diversificação de produtos para clientes	q2 Qualidade dos produtos para os clientes	q3 Consulta aos clientes do produto vendido	q5 Variedade de marcas dos itens comercializados
Mann-Whitney U	1811,000	1296,000	1338,500	1314,500
Wilcoxon W	22926,000	22411,000	22453,500	22224,500
Z	-4,375	-5,922	-5,524	-5,569
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000

Pelo que foi exposto na tabela 3, percebeu-se que o teste estatístico Mann-Whitney aplicado correspondeu à análise do valor ‘p’ na última linha da tabela. Considerando um índice de significância de 5%, verificou-se que houve diferenças categóricas significantes entre as variáveis pesquisadas, o que representou diferenças de opiniões entre os públicos (gerentes e clientes) com relação às variáveis do bloco ‘produtos’ nas questões 1, 2, 3, e 5, já que o valor de ‘p’ foi menor que 0,05 ($p < 0,05$) em todas elas (0,000). Isso demonstra que as opiniões dos gerentes sobre os produtos comercializados pela empresa diferem das opiniões dos clientes. Essas diferenças podem ser causadas por falta de comunicação entre a gerência e os clientes sobre qual a melhor forma de se comercializarem produtos dentro da empresa ou mesmo por deficiência da empresa em conhecer as opiniões dos clientes com relação aos produtos vendidos no estabelecimento.

4.2. Bloco II – Serviços

O segundo bloco de questões correspondeu a perguntas relacionadas ao composto ‘serviços’ na padaria pesquisada. As questões relativas aos serviços são relevantes na análise do composto varejista em virtude da concorrência existente do varejo alimentar sendo, os serviços, diferenciais relevantes na loja. Dessa forma, o bloco dos serviços envolveu a análise de 5 (cinco) variáveis com os públicos pesquisados. A comparação dos resultados obtidos nos questionários aplicados é mostrada na tabela 4 a seguir:

Tabela 4: Composto Serviços

	Público-alvo					
	Gerentes			Clientes		
	n	Média	Mediana	n	Média	Mediana
q6 Serviços compatíveis com os desejos e necessidades dos clientes	32	6,38	7	205	5,75	6
q7 Serviços diferenciados da concorrência	32	6,22	7	201	5,29	6
q8 Serviços de relacionamento com os clientes	32	6,72	7	203	3,96	4
q9 Serviços funcionam como um atrativo no mercado atual	32	6,13	6	201	4,84	5
q10 Funcionários treinados e comprometidos com o atendimento do cliente	32	6,63	7	204	6,16	6

Comparando-se os resultados acima, podem-se perceber diferenças nos resultados dos clientes e gerentes. Com relação à média obtida na questão 6 (seis), relativa a ‘serviços compatíveis com os desejos e necessidades dos clientes’, foi possível ver que os valores da média são diferentes (6,38 para os gerentes e 5,75 para os clientes). Da mesma forma, na questão 7 (sete), com relação aos ‘serviços diferenciados da concorrência’, pode-se perceber uma diferença de 6,22 para 5,29. Com relação à prática de ‘relacionamento com os clientes’ a média de respostas dos gerentes foi de 6,72 e a dos clientes de 3,96, o que demonstra uma grande diferença entre o que os gerentes julgam desenvolver dentro da empresa com relação a estratégias de relacionamento com o consumidor e a percepção deste com relação a essas práticas. A diferença permanece distante quando se analisa a média das respostas da questão 9 correspondente a prática de ‘serviços diferenciados no mercado’ e tem-se como resultados um valor de 6,13 em comparação com 4,84. Com relação à questão 10 (dez) relativa ao ‘treinamento e ao comprometimento de funcionários’ a diferença das médias nas respostas diminuiu, obtendo-se um escore de 6,63 para os gerentes contra 6,16 dos clientes. Essas diferenças indicam uma acentuada divergência entre a opinião dos dois públicos quando as respostas em cada uma das variáveis, relativa ao composto ‘serviços’, foi comparada. Deste fato, pode-se verificar que a percepção dos serviços pelos gerentes não está sendo percebida da mesma maneira pelos clientes, indicando que os serviços que os gerentes julgam praticar na loja, não está adicionando valor para o consumidor. A seguir foi feita uma correlação e associação dos resultados obtidos.

Tabela 5: Aplicação do Teste de Mann-Whitney - Composto serviços

	Público-alvo	N	Escore significativ os	Soma dos escores
q6 Serviços compatíveis com os desejos e necessidades dos clientes	Gerentes	32	152,48	4879,50
	Clientes	205	113,77	23323,50
	Total	237		
q7 Serviços diferenciados da concorrência	Gerentes	32	162,50	5200,00
	Clientes	201	109,76	22061,00
	Total	233		
q8 Serviços de relacionamento com os clientes	Gerentes	32	215,09	6883,00
	Clientes	203	102,69	20847,00
	Total	235		
q9 Serviços funcionam como um atrativo no mercado atual	Gerentes	32	177,31	5674,00
	Clientes	201	107,40	21587,00
	Total	233		
q10 Funcionários treinados e comprometidos com o atendimento do cliente	Gerentes	32	154,13	4932,00
	Clientes	204	112,91	23034,00
	Total	236		

Tabela 6: Teste Estatístico – Composto serviços

	q6 Serviços compatíveis com os desejos e necessidades dos clientes	Q7 Serviços diferenciados da concorrência	q8 Serviços de relacionamento com os clientes	q9 Serviços funcionam como um atrativo no mercado atual	q10 Funcionários treinados e comprometidos com o atendimento do cliente
Mann-Whitney U	2208,500	1760,000	141,000	1286,000	2124,000
Wilcoxon W	23323,500	22061,000	20847,000	21587,000	23034,000
Z	-3,120	-4,255	-8,840	-5,635	-3,461
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	,001

Analisando a tabela 6, referente ao composto dos ‘serviços’, verificou-se que houve diferenças significantes entre as variáveis correlacionadas dos participantes da pesquisa. Os valores referentes à variável ‘p’ foram menores que 0,05 ($p < 0,05$) nas questões 6, 7, 8, 9, e 10 (índice de 0,002; 0,000; 0,000; 0,000 e 0,001). As diferenças de opiniões entre as distintas amostras pesquisadas significa que o composto de serviços que os gerentes julgam adequado ao seu público-alvo não é o ideal, já que os clientes não o percebem da mesma forma. Tomando como base os índices que apresentaram maior diferença na média das respostas dadas (nos casos as questões 08 e

09) é possível inferir que os gerentes julgam praticar um relacionamento estreito com os clientes, porém estes não percebem essa proximidade ou mesmo a aplicação de práticas e técnicas de relacionamento; ou também que a empresa não está praticando um relacionamento correto e de longo prazo com o consumidor. É importante salientar que as estratégias aplicadas ao serviço da empresa funcionam como uma forma de satisfazer os clientes e gerar receita.

4.3. Bloco III – Preços

O terceiro bloco de questões faz referência a estratégias e táticas utilizadas no composto ‘preço’ estabelecido no varejo. As variáveis utilizadas para se mensurar como o preço é praticado dentro da padaria são relevantes para a pesquisa na medida em que o preço funciona como um atrativo para os clientes e contribui diretamente para a satisfação destes com relação à empresa. Os dados referentes às opiniões dos gerentes e clientes com relação aos preços da loja são descritos na tabela 7:

Tabela 7: Composto Preço

	Público-alvo					
	Gerentes			Clientes		
	n	Média	Mediana	n	Média	Mediana
q11 Preços compatíveis com a concorrência	32	6,19	6	205	4,54	5
q12 Descontos promocionais	32	4,59	5	205	2,68	3
q13 Utilização de diversas formas de pagamento dos produtos	32	4,41	5	202	3,89	4
q14 Preços praticados funcionam como um atrativo no mercado	32	5,13	6	198	3,39	3
q15 O cliente é consultado com relação aos preços praticados na loja	32	4,59	5	197	1,94	2

Pelos resultados acima, foi possível perceber diferenças entre a média e a mediana das respostas do público pesquisado. Quando se comparam os valores das médias nas respostas dos gerentes (6,19; 4,59; 4,41; 5,13; 4,59) com as médias nas respostas dos clientes (4,54; 2,68; 3,89 ;3,39; 1,94), respectivamente, os escores obtidos possuem valores diferentes. Correlacionando as respostas dos dois públicos em cada uma das questões, têm-se os resultados a seguir:

Tabela 8: Aplicação do Teste de Mann-Whitney – Composto Preço

	Público-alvo	N	Escores significativ os	Soma dos escores
q11 Preços compatíveis com a concorrência	Gerentes	32	190,44	6094,00
	Clientes	205	107,85	22109,00
	Total	237		
Q12 Descontos promocionais	Gerentes	32	189,05	6049,50
	Clientes	205	108,07	22153,50
	Total	237		
q13 Utilização de diversas formas de pagamento dos produtos	Gerentes	32	134,73	4311,50
	Clientes	202	114,77	23183,50
	Total	234		
q14 Preços praticados funcionam como um atrativo no mercado	Gerentes	32	173,05	5537,50
	Clientes	198	106,20	21027,50
	Total	230		
q15 O cliente é consultado com relação aos preços praticados na loja	Gerentes	32	195,59	6259,00
	Clientes	197	101,91	20076,00
	Total	229		

Tabela 9: Teste Estatístico – Composto Preço

	q11 Preços compatíveis com a concorrência	q12 Descontos promocionais	q13 Utilização de diversas formas de pagamento dos produtos	q14 Preços praticados funcionam como um atrativo no mercado	q15 O cliente é consultado com relação aos preços praticados na loja
Mann-Whitney U	994,000	1038,500	2680,500	1326,500	573,000
Wilcoxon W	22109,000	22153,500	23183,500	21027,500	20076,000
Z	-6,496	-6,358	-1,576	-5,360	-7,735
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,115	,000	,000

Aplicando-se o teste de Mann-Whitney, verificou-se que nas questões 11, 12, 14 e 15 há diferenças significantes entre o grau de concordância nas respostas do público pesquisado em virtude dos valores de 'p' serem menores do que 0,05 ($p < 0,05$) como exposto na tabela (0,000; 0,000; 0,000 e 0,000). Exceto na questão 13, referente à utilização de diversas formas de pagamento na loja, não houve diferenças estatisticamente significantes entre o grau de concordância nas respostas dadas, já que o valor de 'p' foi maior que 0,05 ($p = 0,115$). As diferenças citadas anteriormente podem esclarecer, para a empresa, que, embora esta julgue que seus preços são compatíveis com a concorrência, funcionam como atrativo no mercado, estão sujeitos a descontos promocionais e contam com a opinião dos clientes na hora de serem formulados; os clientes não estão de acordo com estas afirmações, ou mesmo não percebem estas medidas por parte da padaria.

4.4. Bloco IV – Localização

O quarto bloco de questões da pesquisa fez referência ao composto ‘localização’ no varejo alimentar. O composto ‘localização’ representa uma estratégia importante dentro das práticas de marketing, principalmente quando se estuda o varejo de padarias, pois a maioria dos clientes de uma padaria é proveniente da área de influência que esta exerce no bairro em que está localizada. Os resultados podem ser analisados na tabela a seguir:

Tabela 10: Composto Localização

	Público-alvo					
	Gerentes			Clientes		
	n	Média	Mediana	n	Média	Mediana
q16 A padaria está localizada em uma área de grande fluxo de pessoas	32	6,38	7	205	6,38	7
q17 A padaria está localizada em uma área de fácil acesso e tráfego de clientes	32	6,72	7	205	6,23	6
q18 A localização da padaria possibilita atrair clientes de outros bairros	32	5,97	6	198	4,75	5

Pela tabela acima, vê-se que existe uma diferença entre os valores da média e da mediana nas respostas quando se comparam os dois públicos na questão 18 (5,97 e 6; 4,75 e 5, respectivamente). Isso indica divergências no nível de concordância dos entrevistados. As tabelas 11 e 12 exibem os resultados das comparações das respostas dos clientes e gerentes para uma posterior análise:

Tabela 11: Aplicação do Teste de Mann-Whitney – Composto Localização

	Público-alvo	N	Escores significativos	Soma dos escores
q16 A padaria está localizada em uma área de grande fluxo de pessoas	Gerentes	32	129,05	4129,50
	Clientes	205	117,43	24073,50
	Total	237		
q17 A padaria está localizada em uma área de fácil acesso e tráfego de clientes	Gerentes	32	151,59	4851,00
	Clientes	205	113,91	23352,00
	Total	237		
q18 A localização da padaria possibilita atrair clientes de outros bairros	Gerentes	32	160,95	5150,50
	Clientes	198	108,15	21414,50
	Total	230		

Tabela 12: Teste Estatístico – Composto Localização

	q16 A padaria está localizada em uma área de grande fluxo de pessoas	q17 A padaria está localizada em uma área de fácil acesso e tráfego de clientes	q18 A localização da padaria possibilita atrair clientes de outros bairros
Mann-Whitney U	2958,500	2237,000	1713,500
Wilcoxon W	24073,500	23352,000	21414,500
Z	-,994	-3,171	-4,245
Asymp. Sig. (2-tailed)	,320	,002	,000

Pode-se verificar que na associação e correlação das variáveis relativas à localização das padarias, houve diferenças importantes, com relação ao grau de concordância, em pelo menos 2 (duas) questões, 17 e 18, já que o valor de ‘p’ foi menor que 0,05 (0,002 e 0,000, respectivamente). Daí se infere que a opinião dos gerentes com relação à localização da loja e sua conveniência para o consumidor difere da opinião dos consumidores quando se questiona se a padaria teria um fácil acesso e confortável tráfego de clientes ou mesmo se localização da loja permite atingir clientes de outros bairros. Com relação à questão 16, referente ao nível de concordância com relação à área de localização da padaria, os gerentes e clientes mostraram ter opiniões semelhantes.

4.5. Bloco V – Promoção:

As respostas coletadas junto ao quinto bloco de questões, relativas ao composto ‘promoção’, fez referência a variáveis como a prática de técnicas de promoção na loja, práticas de técnicas de acordo com as tendências do mercado e a frequência destas técnicas na padaria. Na tabela 13, percebem-se diferenças nos valores das médias e medianas nas respostas, quando os dois públicos foram comparados:

Tabela 13: Composto Promoção

	Público-alvo					
	Gerentes			Clientes		
	n	Média	Mediana	n	Média	Mediana
q19 A padaria pratica técnicas de promoção na loja	32	5,34	6	203	4,06	4
q20 As técnicas de promoção utilizadas seguem as tendências do mercado	32	5,16	5	197	4,16	4
q21 As técnicas de promoção são utilizadas com frequência na padaria	32	6,09	7	195	2,90	3

As diferenças das médias (5,34; 5,16 e 6,09) dos gerentes e dos clientes (4,06; 4,19 e 2,90) podem ser verificadas, principalmente na questão 18, indicando diferenças de opiniões entre os sujeitos pesquisados. Na tabela 14 e 15 a seguir, o teste de correlação e associação das variáveis é aplicado:

Tabela 14: Aplicação do Teste de Mann-Whitney – Composto Promoção

	Público-alvo	N	Escore significativ os	Soma dos escores
q19 A padaria pratica técnicas de promoção na loja	Gerentes	32	176,75	5656,00
	Clientes	203	108,74	22074,00
	Total	235		
q20 As técnicas de promoção utilizadas seguem as tendências do mercado	Gerentes	32	166,58	5330,50
	Clientes	197	106,62	21004,50
	Total	229		
q21 As técnicas de promoção são utilizadas com frequência na padaria	Gerentes	32	204,64	6548,50
	Clientes	195	99,13	19329,50
	Total	227		

Tabela 15: Teste Estatístico – Composto Promoção

	q19 A padaria pratica técnicas de promoção na loja	q20 As técnicas de promoção utilizadas seguem as tendências do mercado	q21 As técnicas de promoção são utilizadas com frequência na padaria
Mann-Whitney U	1368,000	1501,500	219,500
Wilcoxon W	22074,000	21004,500	19329,500
Z	-5,429	-5,093	-8,633
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000

Quando se aplicou o teste às variáveis referentes ao composto ‘promoção’ na padaria, identificaram-se diferenças significantes entre os resultados obtidos. Pode-se perceber que nas questões 19, 20 e 21 os valores de ‘p’ foram menores do que 0,05 (0,000; 0,000 e 0,000), representando que os sujeitos pesquisados diferem a respeito do grau de concordância com relação às questões. Sendo assim, as técnicas de promoção aplicadas pelos gerentes na loja não estão sendo percebidas da mesma maneira pelos clientes, demonstrando assim, que há divergências quando se compara a opinião dos dois públicos com relação as questões pesquisadas.

4.6. Bloco VI – Organização e *layout*

O último bloco de questões, correspondeu às variáveis relativas ao composto de marketing ‘Organização e *Layout*’. Neste quesito, estudos já realizados apontam que no varejo alimentar o *layout* das prateleiras e a organização dos produtos estimulam a compra de mercadorias pelos clientes, justificando assim a importância destas estratégias na empresa. Dessa forma, notam-se, a seguir, diferentes valores para as médias e medianas nas respostas obtidas pelos entrevistados.

Tabela 16: Composto *Layout* e Organização

	Público-alvo					
	Gerentes			Clientes		
	n	Média	Mediana	n	Média	Mediana
q22 A padaria possui equipamentos adequados para a exposição de produtos	32	6,81	7	205	6,02	6
q23 Organização da padaria adequada ao tipo de produto vendido e ao serviço prestado	32	6,59	7	197	5,57	6
q24 Aspectos físicos internos compatíveis com os desejos dos clientes	32	6,19	6	194	4,89	5
q25 Aspectos físicos externos compatíveis com os desejos dos clientes	32	6,19	6	195	4,44	4
q26 A organização da padaria é modificada com frequência	32	4,63	5	193	2,79	3
q27 A padaria possui logomarca reconhecida no mercado	32	5,88	6	198	5,79	6

Pela tabela exposta acima, foi observado que os valores apresentaram diferenças quando os dois públicos foram comparados, indicando divergências de opiniões com relação às variáveis pesquisadas, sendo que a menor variação observada foi na questão 27, que possui escores bem próximos (5,88 / 5,79 e 6 / 6), relativos à média e à mediana das respostas dos gerentes e clientes, respectivamente). Aplicando-se o teste de Mann-Whitney e a correlação entre os valores obtidos, tem-se a tabela a seguir:

Tabela 17: Aplicação do Teste de Mann-Whitney – Composto *Layout* e Organização

	Público-alvo	N	Escores significativ os	Soma dos escores
q22 A padaria possui equipamentos adequados para a exposição de produtos	Gerentes	32	171,81	5498,00
	Clientes	205	110,76	22705,00
	Total	237		
q23 Organização da padaria adequada ao tipo de produto vendido e ao serviço prestado	Gerentes	32	175,47	5615,00
	Clientes	197	105,18	20720,00
	Total	229		
q24 Aspectos físicos internos compatíveis com os desejos dos clientes	Gerentes	32	174,95	5598,50
	Clientes	194	103,36	20052,50
	Total	226		
q25 Aspectos físicos externos compatíveis com os desejos dos clientes	Gerentes	32	189,58	6066,50
	Clientes	195	101,60	19811,50
	Total	227		
q26 A organização da padaria é modificada com frequência	Gerentes	32	174,91	5597,00
	Clientes	193	102,74	19828,00
	Total	225		
q27 A padaria possui logomarca reconhecida no mercado	Gerentes	32	122,55	3921,50
	Clientes	198	114,36	22643,50
	Total	230		

Tabela 18: Teste Estatístico – Composto *Layout* e Organização

	q22 A padaria possui equipamentos adequados para a exposição de produtos	q23 Organização da padaria adequada ao tipo de produto vendido e ao serviço prestado	q24 Aspectos físicos internos compatíveis com os desejos dos clientes	q25 Aspectos físicos externos compatíveis com os desejos dos clientes	q26 A organização da padaria é modificada com frequência	q27 A padaria possui logomarca reconhecida no mercado
Mann-Whitney U	1590,000	1217,000	1137,500	701,500	1107,000	2942,500
Wilcoxon W	22705,000	20720,000	20052,500	19811,500	19828,000	22643,500
Z	-5,022	-5,873	-5,958	-7,234	-5,946	-,679
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,497

A análise dos resultados acima permite constatar que as correlações entre as respostas dos gerentes e clientes apresentaram diferenças significantes nas questões 22, 23, 24, 25 e 26 (0,000, 0,000, 0,000 e 0,000), com exceção apenas da questão 27 que apresentou um valor “p” maior que 0,05 ($p = 0,497$). Dessa forma, inferiu-se que as diferenças

apresentadas nas tabelas 16, 17 e 18 representam dissonâncias entre o que os gerentes julgam e o que os consumidores percebem. Sendo assim, quando se comparou as respostas dos dois públicos com relação as variáveis pesquisadas do composto “Organização e *Layout*”, as repostas apresentaram diferenças indicando que o composto não está adicionando valor ao consumidor, já que não está sendo percebido da mesma forma da gerência.

A segunda etapa da pesquisa consistiu na comparação das questões aplicadas exclusivamente aos gerentes. As questões gerenciais, quais sejam as de números 28, 29, 30, 31, 32, 33 e 34, foram aplicadas com o objetivo de se conhecer mais sobre as técnicas e ferramentas que a empresa utiliza, e também sobre o papel desempenhado pelo marketing na empresa e seu planejamento. Os resultados das respostas contribuíram para verificar o grau de concordância dos gerentes com relação às questões acima citadas, conhecendo as diferentes formas de gerenciar um varejo alimentar como o de padarias e identificar diferenças gerenciais na empresa.

Para a comparação e identificação de diferenças significantes nas repostas obtidas, aplicou-se o Teste Não-paramétrico de Friedman, que é utilizado quando existem três ou mais condições de emparelhamento, onde cada variável é classificada em uma escala de nível. Dessa forma, as respostas dos sujeitos em todas as variáveis foram comparadas para detectar, por exemplo, diferenças nas preferências dos gerentes. A tabela 19 descreve os valores das médias, obtidas através das respostas coletadas junto aos gerentes.

Tabela 19: Questões Gerenciais

	N	Mínim o	Máxim o	Média
q33 A empresa tem consciência de sua posição no mercado atual	32	5	7	6,66
q30 A padaria utiliza técnicas para monitorar os produtos vendidos na loja	32	4	7	6,28
q32 O marketing desempenha um papel essencial na empresa	32	4	7	6,25
q29 A padaria utiliza técnicas para conhecer as ações de marketing dos concorrentes	32	4	7	6,06
q28 A padaria faz um planejamento para o composto de marketing estabelecido na loja	32	2	7	5,09
q34 A empresa utiliza algum tipo de consultoria/assessoria para melhorar seu composto de marketing	32	1	7	4,25
q31 Existe parceria com os fornecedores para a fixação dos preços na loja	32	1	7	3,41

Pelos valores acima, verificou-se que as questões com as maiores médias estão ligadas à consciência da empresa de sua posição no mercado, pela utilização de técnicas para monitorar os produtos vendidos na padaria, bem como a importância do marketing dentro da empresa e à utilização de técnicas para se conhecerem as ações de marketing dos concorrentes. Dessa forma, pode-se afirmar que as padarias não concordam em nível máximo (7), mas a média das respostas ficou acima de 6, isto é, acima do nível escalar ‘concordo moderadamente’. No entanto, as menores médias tratam da utilização de serviços de consultoria/assessoria na empresa e da existência de parceria com o fornecedores. Neste quesito, as padarias demonstraram que não utilizam os serviços de consultoria e assessoria empresarial com muita frequência, bem como, a relação com o fornecedor ocorre com baixa frequência na loja. A seguir, foi aplicada a correlação das questões pelo teste de Friedman:

Tabela 20: Aplicação do Teste de Friedman – Questões Gerenciais

	Mean Rank
q28 A padaria faz um planejamento para o composto de marketing estabelecido na loja	3,06
q29 A padaria utiliza técnicas para conhecer as ações de marketing dos concorrentes	4,66
q30 A padaria utiliza técnicas para monitorar os produtos vendidos na loja	5,00
q31 Existe parceria com os fornecedores para a fixação dos preços na loja	1,91
q32 O marketing desempenha um papel essencial na empresa	5,02
q33 A empresa tem consciência de sua posição no mercado atual	5,70
q34 A empresa utiliza algum tipo de consultoria/assessoria para melhorar seu composto de marketing	2,66

Tabela 21: Resultado do Teste Estatístico – Questões Gerenciais

N	32
Chi-Square	97,420
df	6
Asymp. Sig.	,000

A tabela 21, permite a inferência de que, de acordo com o Teste de Friedman, houve diferenças estatisticamente significantes nas respostas entre pelo menos duas das questões aplicadas exclusivamente aos gerentes ($p < 0,05$). Foi necessário fazer um teste comparando as questões duas a duas (teste de comparações múltiplas de Dunn) para verificar em quais questões existiam diferenças significantes. Dessa forma, foram consideradas diferenças não-significantes aquelas com valor de ‘p’ maior que 0,05 ($p > 0,05$) e diferenças significantes em

nível intermediário com 'p' menor que 0,05 ($p < 0,05$ ou *); diferenças nível de significância importante ($p < 0,01$ ou **) e diferenças em nível de significância com alta importância com 'p' menor que 0,001 ($p < 0,001$ ou ***). A comparação entre as questões é descrita na tabela 22:

Tabela 22: Teste de Comparações Múltiplas de Dunn – Questões Gerenciais
Escores Significativos

Escores significativos		
Comparação	Diferença	Valor de P
q28 vs. q29	-51,000	ns $P > 0.05$
q28 vs. q30	-62,000	** $P < 0.01$
q28 vs. q31	37,000	ns $P > 0.05$
q28 vs. q32	-62,500	** $P < 0.01$
q28 vs. q33	-84,500	*** $P < 0.001$
q28 vs. q34	13,000	ns $P > 0.05$
q29 vs. q30	-11,000	ns $P > 0.05$
q29 vs. q31	88,000	*** $P < 0.001$
q29 vs. q32	-11,500	ns $P > 0.05$
q29 vs. q33	-33,500	ns $P > 0.05$
q29 vs. q34	64,000	** $P < 0.01$
q30 vs. q31	99,000	*** $P < 0.001$
q30 vs. q32	-0,5000	ns $P > 0.05$
q30 vs. q33	-22,500	ns $P > 0.05$
q30 vs. q34	75,000	*** $P < 0.001$
q31 vs. q32	-99,500	*** $P < 0.001$
q31 vs. q33	-121,50	*** $P < 0.001$
q31 vs. q34	-24,000	ns $P > 0.05$
q32 vs. q33	-22,000	ns $P > 0.05$
q32 vs. q34	75,500	*** $P < 0.001$
q33 vs. q34	97,500	*** $P < 0.001$

Os dados da tabela 22 mostram que houve diferenças significantes importantes ($p < 0,01$) quando se compararam as questões 28 (se a padaria faz um planejamento para o composto de marketing estabelecido na loja) e 30 (se a empresa utiliza ferramentas de pesquisa para o monitoramento dos produtos vendidos na padaria); 28 (se a padaria faz um planejamento para o composto de marketing estabelecido na loja) e 32 (se o marketing desempenha um papel essencial na empresa); e 29 (se a padaria utiliza técnicas para conhecer as ações de marketing dos concorrentes) e 34 (se a empresa utiliza algum tipo de consultoria e/ou assessoria para melhorar o composto de marketing da empresa). Tais comparações demonstraram que o nível de concordância das respostas, quando as questões são confrontadas duas a duas, diferiram significativamente em relação ao público pesquisado.

Os itens que demonstraram nível de significância com alta importância, quando confrontados, foram as questões 28 (se a padaria faz um planejamento para o composto de marketing estabelecido na loja) e 33 (se a empresa tem consciência do lugar que ocupa no mercado); 29 (se a padaria utiliza técnicas para conhecer as ações de marketing dos concorrentes) e 31 (se existe parceria com os fornecedores para a fixação dos preços na loja); 30 (se a empresa utiliza ferramentas de pesquisa para o monitoramento dos produtos vendidos na padaria) e 31 (se existe parceria com os fornecedores para a fixação dos preços na loja); 30 (se a empresa utiliza ferramentas de pesquisa para o monitoramento dos produtos vendidos na padaria) e 34 (se a empresa utiliza algum tipo de consultoria e/ou assessoria para melhorar o composto de marketing da empresa); 31 (se existe parceria com os fornecedores para a fixação dos preços na loja) e 32 (se o marketing desempenha um papel essencial na empresa); 31 (se existe parceria com os fornecedores para a fixação dos preços na loja) e 33 (se a empresa tem consciência do lugar que ocupa no mercado); 32 (se o marketing desempenha um papel essencial na empresa) e 34 (se a empresa utiliza algum tipo de consultoria e/ou assessoria para melhorar o composto de marketing da empresa); 33 (se a empresa tem consciência do lugar que ocupa no mercado) e 34 (se a empresa utiliza algum tipo de consultoria e/ou assessoria para melhorar o composto de marketing da empresa). Com tais equiparações, pode-se ver que houve diferenças significantes com alta importância ($p < 0,001$) no nível de concordância e/ou discordância das respostas, entre os gerentes, quando as questões foram comparadas duas a duas. Sendo assim, pode-se concluir que, mesmo em um pequeno varejo alimentar, composto por padarias de mesmo porte, estrutura e números de funcionários, há diferenças significantes de opinião, entre a gerência, com relação ao modo de administrar e gerenciar o negócio. Foi possível perceber que em determinadas padarias há uma preocupação maior com as ações de marketing e seu planejamento.

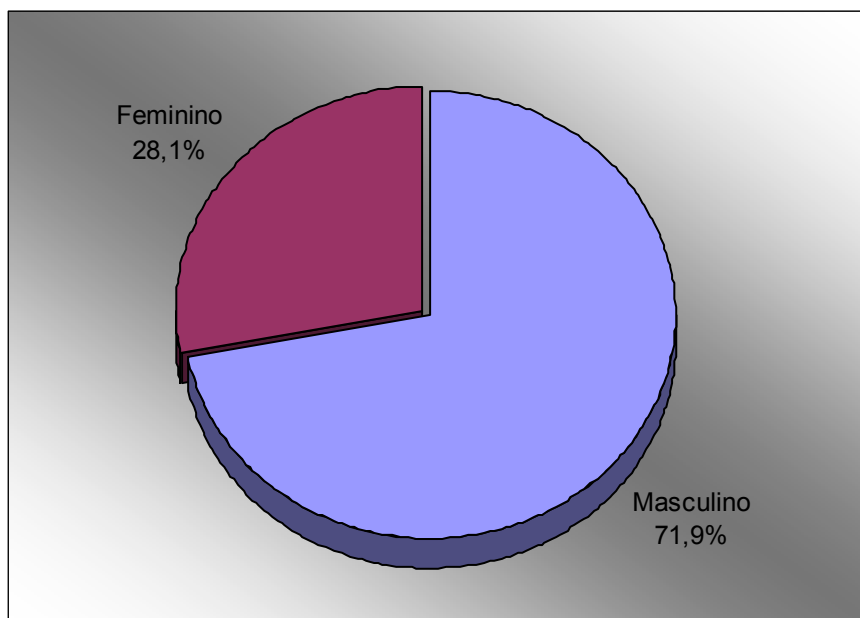
A pesquisa também buscou informações sobre o perfil dos gerentes das padarias que participaram da pesquisa. Dessa forma, informações sobre o gênero, escolaridade e faixa etária dos entrevistados são descritas a seguir:

Quadro 7: Gênero do entrevistado

		n	%	% válido	% acumulado
	Masculino	23	71,9	71,9	71,9
	Feminino	9	28,1	28,1	100
	Total	32	100	100	

Pelos dados coletados na tabela, pode-se verificar que a maioria dos entrevistados foi do sexo masculino (71,9%) e os demais do sexo feminino (28,1%), como ilustra o gráfico a seguir:

Gráfico 1: Gênero do Entrevistado



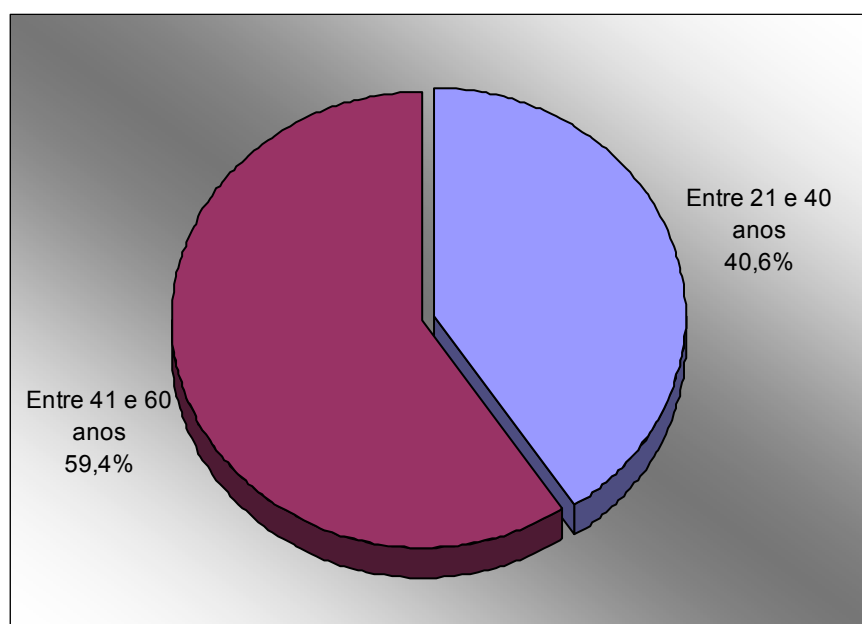
Já a faixa etária em que o entrevistado se encontra, as alternativas votadas foram de 21 a 40 e 41 a 60, conforme consta no quadro 8:

Quadro 8: Faixa etária do entrevistado

	n	%	% válido	% acumulado
Entre 21 e 40 anos	13	40,6	40,6	40,6
Entre 41 e 60 anos	19	59,4	59,4	100
Total	32	100	100	

Dessa forma, 40,6% dos entrevistados têm entre 21 e 40 anos e 59,4% dos entrevistados têm entre 41 e 60 anos. O gráfico abaixo descreve de maneira mais clara a informação:

Gráfico 2: : Faixa etária o entrevistado

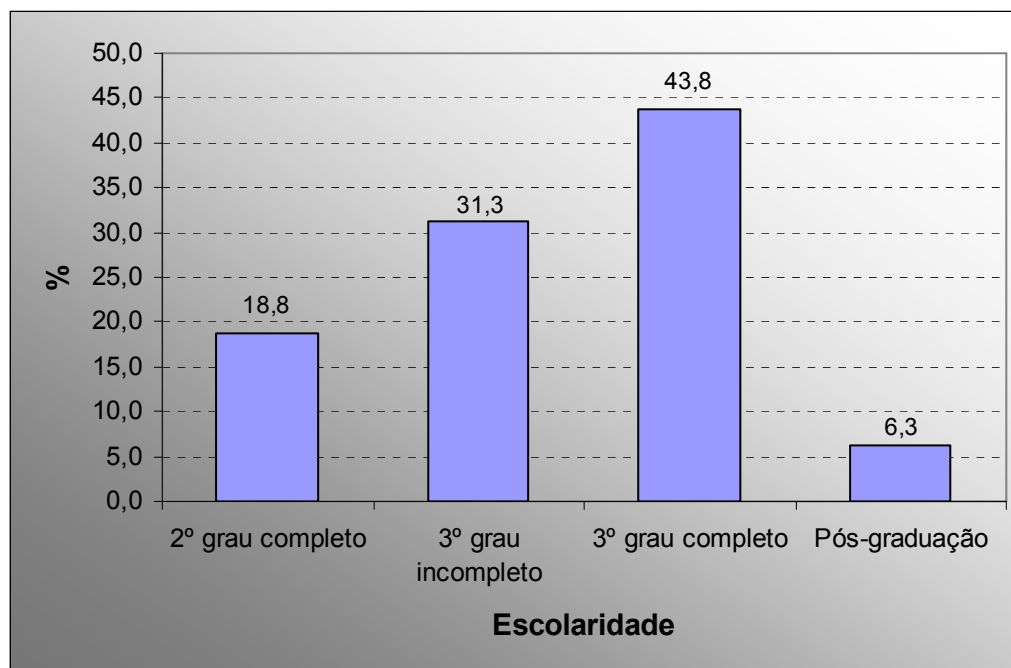


Quanto à escolaridade, constatou-se que a maior parte dos entrevistados possui 3º grau completo, 43,8%; em seguida, a maioria dos entrevistados mostrou ter 3º grau incompleto 31,3% dos entrevistados; 2º grau completo com 18,8% e uma minoria que possui pós-graduação, sendo 6,3% como verificado no quadro e gráfico abaixo:

Quadro 9: Escolaridade do entrevistado

	n	%	% válido	% acumulado
2º grau completo	6	18,8	18,8	18,8
3º grau incompleto	10	31,3	31,3	50
3º grau completo	14	43,8	43,8	93,8
Pós-graduação	2	6,3	6,3	100
Total	32	100	100	

Gráfico 3: Escolaridade do entrevistado



Na análise do estudo, tentou-se verificar se a escolaridade e a idade dos entrevistados influenciavam, de alguma maneira, a adoção de um planejamento e/ou a consciência da importância do marketing para a empresa. As questões 28 a 34, que foram pesquisadas exclusivamente entre os gerentes, serviram de base para essa avaliação. O teste não-paramétrico de correlação de Spearman (r) permitiu correlacionar a escolaridade dos gerentes com cada uma das questões individualmente. Este coeficiente pode variar entre -1 e +1, sendo que valores próximos a estes extremos indicam alta correlação, positiva ou negativa (*; **; ***), e valores próximos de zero indicam ausência de correlação.

Tabela 23: correlação entre escolaridade dos gerentes X adoção de um planejamento do composto de marketing da empresa – Questão 28.

			Qual a escolaridade do entrevistado	A padaria faz um planejamento para o composto de marketing estabelecido na loja
Spearman's rho	Qual a escolaridade do entrevistado	Correlation Coefficient	1,000	,287
		Sig. (2-tailed)	.	,112
		N	32	32
	A padaria faz um planejamento para o composto de marketing estabelecido na loja	Correlation Coefficient	,287	1,000
		Sig. (2-tailed)	,112	.
		N	32	32

Pela tabela 23, foi possível deduzir que não houve correlação entre a escolaridade dos gerentes e a decisão da padaria de fazer um planejamento para o composto de marketing estabelecido na loja, já que o coeficiente de Spearman (r) foi de 0,287.

Tabela 24: correlação entre escolaridade dos gerentes X utilização de técnicas para se conhecer as ações de marketing da empresa – Questão 29.

			Qual a escolaridade do entrevistado	A padaria utiliza técnicas para conhecer as ações de marketing dos concorrentes
Spearman's rho	Qual a escolaridade do entrevistado	Correlation Coefficient	1,000	-,122
		Sig. (2-tailed)	.	,505
		N	32	32
	A padaria utiliza técnicas para conhecer as ações de marketing dos concorrentes	Correlation Coefficient	-,122	1,000
		Sig. (2-tailed)	,505	.
		N	32	32

Na tabela 24, verificou-se que não houve correlação entre a escolaridade dos gerentes e a utilização de técnicas, por parte da padaria, para se conhecerem as ações de marketing dos concorrentes, obtendo-se um coeficiente de Spearman (r) de $-0,122$.

Tabela 25: correlação entre escolaridade dos gerentes X utilização de técnicas para monitorar os produtos vendidos na loja – Questão 30.

			Qual a escolaridade do entrevistado	A padaria utiliza técnicas para monitorar os produtos vendidos na loja
Spearman's rho	Qual a escolaridade do entrevistado	Correlation Coefficient	1,000	,487*
		Sig. (2-tailed)	.	,005
		N	32	32
	A padaria utiliza técnicas para monitorar os produtos vendidos na loja	Correlation Coefficient	,487**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,005	.
		N	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pela tabela 25, verificou-se que houve correlação entre a escolaridade dos gerentes e a utilização de técnicas, por parte da padaria, para monitorar os produtos vendidos na loja, já que o coeficiente de Spearman (r) foi de 0,487 indicado por (**).

Tabela 26: correlação entre escolaridade dos gerentes X existência de parcerias com os fornecedores para a fixação dos preços na loja – Questão 31.

			Qual a escolaridade do entrevistado	Existe parceria com os fornecedores para a fixação dos preços na loja
Spearman's rho	Qual a escolaridade do entrevistado	Correlation Coefficient	1,000	-,088
		Sig. (2-tailed)	.	,631
		N	32	32
	Existe parceria com os fornecedores para a fixação dos preços na loja	Correlation Coefficient	-,088	1,000
		Sig. (2-tailed)	,631	.
		N	32	32

Já na tabela 26, percebeu-se que não houve correlação entre a escolaridade dos gerentes e a existência de parcerias com os fornecedores para a fixação de preços na loja, sendo o coeficiente de Spearman (r) de - 0,088.

Tabela 27: correlação entre escolaridade dos gerentes X importância do marketing dentro da empresa – Questão 32.

			Qual a escolaridade do entrevistado	O marketing desempenha um papel essencial na empresa
Spearman's rho	Qual a escolaridade do entrevistado	Correlation Coefficient	1,000	-,124
		Sig. (2-tailed)	.	,500
		N	32	32
	O marketing desempenha um papel essencial na empresa	Correlation Coefficient	-,124	1,000
		Sig. (2-tailed)	,500	.
		N	32	32

Na tabela 27, constatou-se que não houve correlação entre a escolaridade dos gerentes e a essencialidade do marketing na empresa, indicando um coeficiente de Spearman (r) de - 0,124.

Tabela 28: correlação entre escolaridade dos gerentes X consciência de posição da empresa no mercado atual – Questão 33.

			Qual a escolaridade do entrevistado	A empresa tem consciência de sua posição no mercado atual
Spearman's rho	Qual a escolaridade do entrevistado	Correlation Coefficient	1,000	-,183
		Sig. (2-tailed)	.	,317
		N	32	32
	A empresa tem consciência de sua posição no mercado atual	Correlation Coefficient	-,183	1,000
		Sig. (2-tailed)	,317	.
		N	32	32

Da mesma forma, na tabela 28, percebeu-se que não houve correlação entre a escolaridade dos gerentes e a consciência, por parte dos gerentes, da posição da empresa no mercado, sendo o coeficiente de Spearman (r) de - 0,183.

Tabela 29: correlação entre escolaridade dos gerentes X utilização de serviços de consultoria e assessoria para melhorar o composto de marketing na empresa – Questão 34.

			Qual a escolaridade do entrevistado	A empresa utiliza algum tipo de consultoria/assessoria para melhorar seu composto de marketing
Spearman's rho	Qual a escolaridade do entrevistado	Correlation Coefficient	1,000	,393*
		Sig. (2-tailed)	.	,026
		N	32	32
	A empresa utiliza algum tipo de consultoria/assessoria para melhorar seu composto de marketing	Correlation Coefficient	,393*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,026	.
		N	32	32

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Já na tabela 29, foi possível inferir que houve correlação entre a escolaridade dos gerentes e a utilização, por parte dos gerentes, de serviços de consultoria e assessoria por parte da empresa, indicando um coeficiente de Spearman (r) de 0,393 indicado por (*).

De acordo com os resultados apresentados, pode-se dizer que houve correlação estatisticamente significativa com a escolaridade, na questão 30 (se a padaria utiliza técnicas para monitorar os produtos vendidos na loja), já que o coeficiente de Spearman foi indicado (**) sendo seu valor $r=0,487$. Dessa forma, como a correlação existente foi positiva, pode-se dizer que quanto maior a escolaridade dos gerentes, maior será a utilização, pela empresa, de técnicas para monitorar os produtos vendidos na loja; ou, quanto menor a escolaridade dos gerentes, menor será o uso das padarias de técnicas para monitorar os produtos vendidos na padaria.. Em referência à questão 34, pode-se dizer que também houve uma correlação positiva com a escolaridade dos gerentes, já que o coeficiente de Spearman foi indicado (*), sendo seu valor igual a 0,393. Dessa forma, pode-se afirmar que quanto maior a escolaridade

dos gerentes, maior será o grau de utilização, pela empresa, de serviços de consultoria/assessoria em sua empresa ou vice-versa.

Com relação à idade dos gerentes, não foi possível verificar nenhuma correlação importante entre as questões gerenciais. Diante disso, pode-se constatar que, neste caso específico, a idade dos gerentes não tem relação com as decisões de marketing e de planejamento dentro da empresa. Para verificar a existência de correlações significativas entre os gerentes, levando em consideração a idade destes, foi aplicado o teste de Mann-Whitney como descrito na tabela 35:

Tabela 30: Relação entre idade dos gerentes X questões gerenciais

	Em que faixa etária o entrevistado se encontra	N	Mean Rank	Sum of Ranks
A padaria faz um planejamento para o composto de marketing estabelecido na loja	entre 21 e 40	13	18,27	237,50
	entre 41 e 60	19	15,29	290,50
	Total	32		
A padaria utiliza técnicas para conhecer as ações de marketing dos concorrentes	entre 21 e 40	13	17,46	227,00
	entre 41 e 60	19	15,84	301,00
	Total	32		
A padaria utiliza técnicas para monitorar os produtos vendidos na loja	entre 21 e 40	13	17,46	227,00
	entre 41 e 60	19	15,84	301,00
	Total	32		
Existe parceria com os fornecedores para a fixação dos preços na loja	entre 21 e 40	13	16,12	209,50
	entre 41 e 60	19	16,76	318,50
	Total	32		
O marketing desempenha um papel essencial na empresa	entre 21 e 40	13	14,69	191,00
	entre 41 e 60	19	17,74	337,00
	Total	32		
A empresa tem consciência de sua posição no mercado atual	entre 21 e 40	13	13,96	181,50
	entre 41 e 60	19	18,24	346,50
	Total	32		
A empresa utiliza algum tipo de consultoria/assessoria para melhorar seu composto de marketing	entre 21 e 40	13	15,65	203,50
	entre 41 e 60	19	17,08	324,50
	Total	32		
Soma - questões gerenciais	entre 21 e 40	13	16,00	208,00
	entre 41 e 60	19	16,84	320,00
	Total	32		

Tabela 31: Teste Estatístico de Mann-Whitney

	A padaria faz um planejamento para o composto de marketing estabelecido na loja	A padaria utiliza técnicas para conhecer as ações de marketing dos concorrentes	A padaria utiliza técnicas para monitorar os produtos vendidos na loja	Existe parceria com os fornecedores para a fixação dos preços na loja	O marketing desempenha um papel essencial na empresa	A empresa tem consciência de sua posição no mercado atual	A empresa utiliza algum tipo de consultoria/assessoria para melhorar seu composto de marketing	Soma - questões gerenciais
Mann-Whitney U	100,500	111,000	111,000	118,500	100,000	90,500	112,500	117,00
Wilcoxon W	290,500	301,000	301,000	209,500	191,000	181,500	203,500	208,00
Z	-,917	-,528	-,532	-,195	-,992	-1,566	-,430	-,25
Asymp. Sig. (2-tailed)	,359	,597	,595	,845	,321	,117	,668	,80
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,383(a)	,650(a)	,650(a)	,850(a)	,383(a)	,209(a)	,677(a)	,821(a)

a. Not corrected for ties.

b. Grouping Variable: Em que faixa etária o entrevistado se encontra

Pelos dados da tabela 31 foi possível verificar que não houve diferenças significantes entre as respostas dos gerentes com relação às questões 28 a 34 quando se considerou a faixa etária destes.

5. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

5.1 Conclusões e recomendações

Pelos resultados obtidos, a percepção dos gerentes e clientes, com relação ao composto utilizado na padaria, foi diferente na maioria das questões. Foi possível identificar diferenças de opinião nas respostas dos entrevistados, indicando dissonâncias entre o pensamento e a percepção de estratégias de marketing por parte da gerência e do consumidor. Sendo assim, a pesquisa mostrou que, embora os gerentes julguem aplicar estratégias de marketing no composto da empresa, essas ações não estão adicionando valor para o cliente, já que não estão sendo percebidas por estes. Em determinadas padarias, há uma preocupação maior com a utilização do marketing e o planejamento da empresa. Diferentes gerentes desenvolvem diferentes estratégias e formas de aplicar o marketing na loja, sendo a escolaridade um fator influenciador dessas medidas.

Os resultados da pesquisa contribuíram para o conhecimento de como o varejo alimentar, especificamente o de padarias, desenvolve e utiliza o composto varejista comparando as respostas dos gerentes e clientes e identificando diferenças de percepção entre os dois públicos pesquisados. Embora o marketing de varejo tenha se desenvolvido nos últimos anos na maioria das empresas, pode-se concluir que sua utilização no segmento de panificação ainda é equivocada, visto que o pensamento dos gerentes difere do pensamento dos clientes quando as respostas são comparadas, indicando que as ações de marketing dentro do composto não estão adicionando valor para o consumidor, já que este não percebe as medidas e ações da mesma forma que a gerência.

Em termos científicos, o estudo contribuiu em mais uma fonte de conhecimento para a área de marketing e varejo, coletando informações importantes sobre composto varejista num ramo peculiar como o de padarias. Pode-se verificar que, na prática, que as empresas do ramo de panificação ainda demanda conhecimentos para a correta aplicação de ações de marketing no composto estabelecido, de maneira a agregar valor ao cliente, fazendo com que este perceba as ações praticadas pela empresa.

O setor de padarias no Rio Grande do Norte foi o segundo que mais cresceu na capital (SINDIPAN-RN, 2006) em virtude de ser um mercado que, embora enfrente grande concorrência, ainda tem alta rotatividade de pessoas e possibilidade de lucros. Duas perspectivas com relação ao composto de marketing no varejo foram conhecidas, contribuindo para um maior entendimento a respeito do tema

5.2. Limitações da pesquisa

A pesquisa limitou-se ao estudo das empresas escolhidas intencionalmente pelo pesquisador, em uma área geográfica, cadastradas no sindicato da categoria e apenas em um segmento: varejo alimentar.

Primeiramente, tentou-se adequar o tema escolhido a uma pesquisa quantitativa e qualitativa que estivesse de acordo com os objetivos gerais e específicos do estudo. Para isso, o questionário procurou formular perguntas baseadas em variáveis relevantes para a pesquisa com fundamento na literatura e em estudos realizados anteriormente. Em segundo plano, a pesquisa foi realizada somente com as padarias da região sul de Natal, o que representou 45% da população e cadastradas no sindicato da categoria na cidade por representar empresas formais e em dia com as obrigações legais.

5.3. Sugestões para estudos futuros

As questões relativas ao marketing e, em especial, ao marketing no varejo alimentar no ramo de padarias são de grande valor para os estudos e pesquisas da área. Por ser um ambiente dinâmico e com vários concorrentes, atrair e promover fidelização de clientes se tornou uma questão essencial. A empresa pode desenvolver estratégias e técnicas de marketing adequadas ao seu público-alvo, e obter assim maiores vendas e lucros no seus negócios. A seguir são listadas algumas sugestões para futuras pesquisas na área:

- Ampliar o universo da pesquisa, avaliando todas as padarias cadastradas no sindicato;
- Analisar o composto de marketing de maneira separada, ou seja, aprofundar estudos sobre os produtos, ou serviços, ou preços, etc., verificando em que ponto esses componentes contribuem para o posicionamento da empresa;
- Analisar o comportamento do cliente no varejo alimentar e identificar as opiniões destes através de uma pesquisa qualitativa;
- Pesquisar outros tipos de varejo alimentar, tais como lojas de conveniência, docerias e restaurantes, com a finalidade de identificar as estratégias de marketing do negócio.

REFERÊNCIAS

- ABIP (Associação Brasileira das indústrias de Panificação e Confeitaria). **Análise setorial: consumidor**. Disponível em: <www.abip.org.br>. Acesso em: 10 out. de 2006.
- ACNielsen. **ACNielsen do Brasil**. Disponível em: <www.acnielsen.com.br>. Acesso em 10 de outubro de 2005.
- AMA. *American Marketing Association*. Disponível em <www.marketingpower.com>. Acesso em 02 jun. 2005.
- BAKER, Michael John. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- BAKER, Julie; LEVY, Michael; GREWAL, Dhruv. **An experimental approach to making retail: Store environmental decisions**. *Journal of Retailing*, v.68, n. 4, Winter, 1992.
- BARBOSA, Telma Regina da C.G., MARQUES, Wagner França. **Os Efeitos dos preços promocionais no desempenho do varejo: uma abordagem multi-produto**. ENANPAD, 2001.
- BARRIZELLI, Nelson. **A sobrevivência do pequeno varejo – Parte II**. *Revista Varejo e Tecnologia*. V.1, n.8, 2001.
- BELIK, W. **Estratégias competitivas na indústria agroalimentar e na distribuição**. Campinas, UNICAMP, Mimeo, 2003.
- BELL, David R; HO, Teck-Hua; TANG, Christopher S. **Determining where to shop: Fixed and variable costs of shopping**. *Journal of Marketing Research*, Aug 1998 p: 352.
- BERMAN, B. **Marketing Channels**. John Willey & Sons, 1996.
- BERMAN, Barry; EVANS, Joel R. **Retail Management - A Strategic Approach**. 11th Edition, Prentice-Hall International, Inc, 1995.
- BERMAN, Barry, EVANS, Joel R. **Retail management: a strategic approach**. Upper Saddle River : Prentice Hall, 1998.
- BERNARDINO, Eliane de Castro et al. **Marketing de varejo**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- BITNER, Mary Jo. Servicescapes. **The impact physical surroudings and employee responses**. *Journal of Marketing*, v.54, n. 2, abr, 1990.
- BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. **Consumer behavior**. 9. ed. Orlando: Harcourt, 2001.
- BLATTBERG, R.; NESLIN, S. 1990. **Sales promotion: concepts, methods, and strategies**. Nova Jersey: Englewood Cliffs, 1990.
- BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto-de-venda**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 8. ed., 1998.

BORGES, Admir Roberto. **Marketing de varejo**: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes. Disponível em:< <http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?2509>> Acesso em: 15 nov. 2005.

BROWN, Stephen. **A Crise dos 40**. HSM Management. N. 1. p. 96-104. Mar-abr 1997.

CAMINITI, S. **The new champs of retiling. Fortune**, 1990. In: CONANT, J. S., SMART, D. T.; SOLANO-MENDEZ. R. Generic retailing types, distinctive marketing competencies, and competitive advantage. Journal of Retailing, vol 69, 1993.

CARLZON, J. **A Hora da Verdade**. 10. ed. Rio de Janeiro, RJ : COP, 1994.

CASISON, Jeanie. **Bring back mon and pop?** Icentive. V. 172. Junho, 1998.

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

CHURCHILL, G.; PETER, P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**. São Paulo: Atlas, 1997.

COBRA, M.; RANGEL, A. **Serviços ao cliente**: uma estratégia competitiva. São Paulo: M. Cobra , 1992. 195p.

CONANT, J. S., SMART, D. T.; SOLANO-MENDEZ, R. **Generic retailing types, distinctive marketing competencies, and competitive advantage**. Journal of Retailing, vol 69, 1993.

COSTA, José Aécio. **O pão nosso**: a luta do setor mais tradicional e popular do meio empresarial. Disponível em: < <http://www.revistafoco-rn.com/edicao-50/capa.htm>>. Acesso em 27 de novembro de 2005.

CUNDIFF, Edward William et al. **Marketing básico: fundamentos**. ed. Atlas, 1977.

CUNHA JÚNIOR, Marcus V. M. Determinantes da natureza evolutiva e dos padrões estratégicos do varejo. In: ÂNGELO, C. F., SILVEIRA, J. A. G. (Org). Varejo competitivo. São Paulo: ATLAS, 1996.

CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAVIDOW, William H., UTAL, Bro. **Total Customer Service**: the ultimate weapon. New York: Harper & Row, 1989, pág, 22.

DIAS, Sérgio R. **Estratégias e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 1993

DRUCKER, Peter F. **The Practice of Management**. New York, Harper e How, 1954.

DUNNE, P.; LUSCH, R.F. **Retailing**. Fort Worth: The Dryden Press, 1999. 621p.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce; STANTON, William John. **Marketing**. 11. ed.. São Paulo: Makron Books, 2001.

FELTON, Arthur P. **Making The Marketing Concept Work**. **Harvard Business Review**, vol 37, 1959.

FERRO, Gláucia. **O novo marketing do varejo**. Disponível em: <www.tci.art.br/artigos/art.14-04-98.htm>. Acesso em: 22 maio 2003.

GEARY, Donna. **Maximizing store impact: a retail guide to profitable visual merchandising**. Toronto, Ryerson University, 2001.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOROVITZ, J. **Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente**. São Paulo: Nobel, 1993.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 25 jul. 2005.

INSTITUTO DATA POPULAR, 2005

JURAN, Joseph M. & GRYNA, Frank M. . **Controle da qualidade-qualidade em diferentes sistemas de produção**. São Paulo: Makron Books, 1993, Vol. VIII.

KEH, H. T.; PARK, S. Y. To market, to market: the changing face of grocery retailing. *Long Range Palnning*. V. 30 (6), Dec 1997. p. 836-846.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. Ed. Rio de Janeiro, 1993.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de varejo**. 2. ed. São Paulo: Atlas 1992.

LA LONDE, Bernard; ZINSZER, Paul. **Customer Service: meaning and measurement. A Special Study Report Published by National Council of Physical Distribution Management.** Chicago, 1976.

LEDUC, R. Como lançar um produto novo. 3. ed. São Paulo: Vértice, 1986. 225p.

LEVITT, Theodore. Marketing Myopia. Harvard Business Review. p. 45-56. Jul-Aug.1960.

LEVITT, Theodore. **The globalization of markets.** In: ENIS, Ben M., COX, Keith K., MOKWA, Michael P. (Eds.). Marketing classics. New Jersey : Prentice-Hall, 1990. p. 53-65.

LEVY, Michael, WEITZ, Barton A. **Administração de varejo.** São Paulo: Atlas, 2000.

LEWILSON, Dale M. **Retailing.** 6. Ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1997. p. 528.

LOVELOCK, Christopher. **Product Plus.** São Paulo, SP: Makron Books, 1995.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. E Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos da Metodologia Científica. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MASANO, T. F. Shopping center: a localização como fator de sucesso. **Revista de Administração de Empresas Light**, v. 1, n. 4, p. 6-11, set./out.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing:** metodologia e planejamento. 4. ed. Vol 1. São Paulo: Atlas, 1997.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing.** Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MAZON, J. Barry; MAYER, Morris L.; EZELL, Hazel F. **Retailing.** 3. ed. Business Publication. Inc: Texas, 1988.

McCARTHY, E. Jerome. **Basic marketing:** a managerial approach. 6th ed. Richard D. Irwin, Homewood, 1976.

MEIRA, Paulo Ricardo Santos. **Temática em pontos-de-venda.** Disponível em:<www.varejista.com.br>. Acesso em: 03 ago 2003.

MELGARÉ, Ramiro Menegaz; LÁRAN, Juliano Aita. **Gerenciamento por Categoria no Varejo: Análise e Otimização do Portfólio.** Enampad, 2002.

MORGADO, Maurício Gerbaudo; GONÇALVES, Marcelo Neves (org). **Varejo: Administração de empresas comerciais.** 3. ed. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001.

MOWEN, John C. MINOR, Michael. **Comportamento do consumidor.** 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

NAKAMURA, Nathalie V. **Promoção: Ferramenta fundamental para o pequeno varejista.** Varejo Competitivo, Provar. V. 2. ed. Atlas, 1997.

NEVES, Marcos Fava. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos.** Disponível em: <http://www.pensa.com.br/pdf/teses/Tese_Neves.pdf>. Acesso em: 25 de set. de 2005.

NORMANN, R. **Administração de Serviços: Estratégia e Liderança na Empresa de Serviços.** São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de Metodologia Científica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PAIVA, Eduardo Carvalho. **Estudo do conceito de marketing e análise do composto de marketing para o PET-produção.** Disponível em:<<http://www.eps.ufsc.br/~eduardoc/trabalho/marketing/EstudoConceitoMKT.PDF>>. Acesso em: 22 dez 2003.

PARASURAMAN, A. **Servqual Qualimetria: medição de desempenho da qualidade em serviços através do gap model e excelência em marketing:** competitividade através da qualidade em serviços. In: Seminário Internacional Qualidade Em Serviços. São Paulo: IM&C, 1997.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L. **A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research.** Journal of Marketing, Vol. 49, No. 4, Autumn, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie A.; BERRY, Leonard L.. **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations.** New York: The Free Press, 1990.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2000.

PARENTE, Juracy; KATO, Heitor Takashi. **Área de influência: um estudo no varejo de supermercados.** ERA – Revista de Administração de Empresas. V. 41. São Paulo: abr/jun, 2001.

PINHEIRO, Eduardo Perrone. **Promoção de vendas e merchandising:** o esforço integrado no desenvolvimento mercadológico. São Paulo: Ômega, 2001.

POMBO, Aloísio. **O que é marketing?** Disponível em:<<http://www.marble.com.br/article/articleview/297/1/148/>>. Acesso em: 22 dez. 2003.

PRATKANIS, A. R, ARONSON, E. **The age of propaganda:** The Everyday Use and Abuse of Persuasion. New York, USA: WH Freeman, 1992.

RICHES, Raimar. **A emancipação do executivo de marketing.** São Paulo: ERA, 1993.

RICHES, Raimar. **Marketing – uma visão brasileira.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.

ROSEMBLOOM, B. **Marketing channels: a management view**. Fort Worth: Dryden Press, 1999, Cap. 15 : Electronic marketing channels.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

SAAB, William George Lopes. **Um panorama do segmento de padarias, no Brasil**. Disponível em em <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get4is26.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2003.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, Jose Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SANDHUSEN, R. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 1998.

SANTOS, Ângela Maria Medeiros M.; GIMENEZ, Luis Carlos Perez. **Reestruturação do comércio varejista e de supermercados**. Disponível em: <www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set903.pdf>. Acesso em: 15 nov 2003.

SANTOS, Antônio Oliveira. **Evolução do comércio varejista**. Disponível em:< <http://www.cnc.com.br/opin/EvolucaoDoComercioVarejista.htm>>. Acesso em: 22 dez. 2003.

SCHEWE, C. D; SMITH, R.M. **Marketing: conceitos, casos e aplicações**. Sao Paulo, McGraw-Hill. 1982.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. **Princípios do marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SHIMP, Terence A. **Marketing: as melhores práticas**. . Porto Alegre: Bookman, 2001.

SINDIPAN – Sindicato de Padarias e Confeitarias do Rio Grande do Norte, 2006.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 5ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SOUSA, Rossana Guerra de. **Gestão de processos em serviços: estudo de dimensões de análise para mensuração de desempenho em MPE's**. Dissertação de mestrado. João Pessoa, 2005.

SOUZA, Marcos Gouvêa; SERRENTINO, Alberto. **Multivarejo na próxima economia**. Makron Books: São Paulo, 2002.

SPIES, Kordélia; HESSE, Friedrich; LOESCH, Kerstin. **Store atmosphere mood and purchasing behavior**. International Journal of Research in Marketing, v. 14, n. 1, feb. 1997.

STANTON, W. J. **Fundamentos de marketing**. São Paulo: Pioneira, 1980.

STEVENS, Robert et al. **Planejamento de marketing: guia de processos e aplicações práticas**. São paulo: Makro Books, 2001.

TREZ, Guilherme; LUCE, Fernando Bins. **Serviços ao cliente como estratégia de marketing**. 24º ENANPAD, Florianópolis, SC. Setembro, 2003.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

TUPINIQUIN, Armando Correa; FREITAS, Sebastião Nelson. **Marketing básico e descomplicado**. São paulo: Saraiva, 2000.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

VAVRA, Terry G.; PRUDEN, Douglas R.. **Customer Retention and the Stages of Service After Sale**. In: ZEMKE, Ron; WOODS, John A.. *Best Practices in Customer Service*. American Management Association Publications, New York, 1998.

VESTERGAARD, T.; SCHRODER, K. **A Linguagem da Propaganda**. São Paulo: Martins Fontes, p.4., 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VILHENA, João Baptista. **Marketing em tempo real: sua empresa está preparada para isto?** Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/p5.htm>>. Acesso em: 10 dez. de 2003.

WEBSTER JR., Frederick E. **The Rediscovery of the Marketing Concept**. Business Horizons. May-June 1988.

ZENONE, Luiz Cláudio; BUAIRIDE, Ana Maria Ramos. **Marketing da comunicação: a visão do administrador de marketing**. São Paulo: Futura, 2002.

APENDICE A

Cartas de solicitação encaminhadas ao sindicato
de panificadoras do Rio Grande do Norte

PPGA/CCSA/UFPB

Ilmo Sr.

Presidente do Sindicato da Indústria da Panificação e Confeitaria de Natal

Senhor Presidente,

Solicitamos os bons préstimos de Vossa Senhoria no sentido de facilitar o acesso a esse Sindicato, a aluna Karenina Da Silva Santana Praxedes, matrícula 105100074, regularmente matriculada no programa de Pós-Graduação em Administração, cursando mestrado na área de Marketing, a fim de que a mesma possa realizar coleta de dados, as quais servirão para elaboração de sua dissertação intitulada "Análise do composto de marketing no segmento varejista de padarias: um estudo em Natal-RN". Ressaltamos, ainda, que tais informações servirão única e exclusivamente para fins acadêmicos. Esperando contar com a vossa valiosa colaboração, agradecemos antecipadamente.

Atenciosamente,

Prof. Walmir Rufino da Silva

Coordenador do PPGA/CCSA/UFPB

PPGA/CCSA/UFPB

Às gerências das padarias,

Senhor (a) Gerente,

Solicitamos os bons préstimos de Vossa Senhoria no sentido de facilitar o acesso a esse Sindicato, a aluna Karenina Da Silva Santana Praxedes, matrícula 105100074, regularmente matriculada no programa de Pós-Graduação em Administração, cursando mestrado na área de Marketing, a fim de que a mesma possa realizar coleta de dados, as quais servirão para elaboração de sua dissertação intitulada "Análise do composto de marketing no segmento de padarias: um estudo em Natal-RN". Ressaltamos, ainda, que tais informações servirão única e exclusivamente para fins acadêmicos. Esperando contar com a vossa valiosa colaboração, agradecemos antecipadamente.

Atenciosamente,

Prof. Walmir Rufino da Silva

Coordenador do PPGA/CCSA/UFPB

APENDICE B
Questionários de pesquisa

Universidade Federal da Paraíba - UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
Departamento de Pós-Graduação em Administração
Mestrado em Administração

Pesquisa sobre o Composto de Marketing Utilizado pelo Segmento de Padarias em Natal – RN.

Público-alvo: Gerentes de empresas de panificação e conveniência de Natal – RN

Confidencialidade: Os dados desta pesquisa são confidenciais e serão processados de forma agregada de modo a não identificar nenhuma empresa individualmente.

Instruções: Favor avaliar o seu grau de concordância ou discordância em relação a cada uma das questões abaixo, assinalando com um “x” na resposta desejada. Na avaliação de cada questão, uma nota 7, significa que você concorda totalmente com o ponto levantado. Uma nota 1, que você discorda totalmente. Uma nota 4 indica que você nem concorda nem discorda.

Produtos	Discordo Totalmente  Concordo Totalmente						
1. A padaria proporciona uma diversificação de produtos adequada para os seus clientes.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
2. A padaria oferece produtos de qualidade pra os seus clientes.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
3. Na definição de que produtos serão vendidos na padaria, o cliente é consultado.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
4. Os produtos comercializados pela padaria incluem itens de marca própria.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
5. Existe variedade de marcas por cada item comercializado na padaria.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7

Serviços	Discordo Totalmente  Concordo Totalmente						
6. A empresa oferece serviços compatíveis com os desejos e necessidades de seus clientes.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
7. A empresa oferece aos seus clientes serviços diferenciados dos oferecidos pela concorrência.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
8. A empresa mantém um relacionamento estreito com o cliente com a finalidade de melhorar seus serviços.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
9. O serviços oferecidos pela padaria funcionam como um atrativo no mercado atual.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
10. A padaria dispõe de funcionários treinados e comprometidos com o atendimento do cliente.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7

Preços	Discordo Totalmente	⇒	Concordo Totalmente
11. Os preços praticados são compatíveis com a concorrência.	☐ 1	☐ 2	☐ 3
12. A empresa pratica descontos promocionais com frequência na loja.	☐ 1	☐ 2	☐ 3
13. A empresa pratica diversas formas de pagamento na loja.	☐ 1	☐ 2	☐ 3
14. Os preços praticados pela padaria funcionam como um atrativo no mercado.	☐ 1	☐ 2	☐ 3
15. O cliente é consultado com relação à satisfação dos preços praticados pela loja.	☐ 1	☐ 2	☐ 3

Localização	Discordo Totalmente	⇒	Concordo Totalmente
16. A padaria está localizada em uma área de grande fluxo de pessoas.	☐ 1	☐ 2	☐ 3
17. A localização da padaria possibilita o fácil acesso e tráfego de clientes.	☐ 1	☐ 2	☐ 3
18. A localização da padaria possibilita atrair clientes de outros bairros.	☐ 1	☐ 2	☐ 3

Promoções	Discordo Totalmente	⇒	Concordo Totalmente
19. A padaria pratica técnicas de promoções na loja.	☐ 1	☐ 2	☐ 3
20. As práticas de promoção são utilizadas com frequência na padaria.	☐ 1	☐ 2	☐ 3
21. As técnicas de promoção utilizadas na padaria seguem as tendências do mercado atual.	☐ 1	☐ 2	☐ 3

Organização e layout	Discordo Totalmente	⇒	Concordo Totalmente
22. A padaria possui equipamentos para a exposição de seus produtos.	☐ 1	☐ 2	☐ 3
23. A organização da padaria (layout, disposição dos produtos, prateleiras, balcões) é adequada ao tipo de produto vendido e ao serviço prestado.	☐ 1	☐ 2	☐ 3
24. Os aspectos físicos internos da padaria (Iluminação, sinalização, temperatura, aroma, decorações,	☐ 1	☐ 2	☐ 3

cor/pintura, <i>layout</i> , etc.) são compatíveis com os desejos dos clientes.							
25. Os aspectos físicos externos (localização, entrada, aparência, estacionamento e fachada) são compatíveis com os desejos dos clientes.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
26. A organização da padaria é modificada com frequência.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
27. A empresa possui uma logomarca reconhecida no mercado.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7

Gerenciais	Discordo  Concorde Totalmente Totalmente						
28. A padaria faz um planejamento de marketing para o composto de marketing estabelecido na loja .	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
29. A padaria utiliza técnicas para conhecer as ações de marketing dos concorrentes.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
30. A empresa utiliza ferramentas de pesquisa para o monitoramento dos produtos vendidos na padaria.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
31. Existe parceria com os fornecedores para a fixação de preços na loja.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
32. O marketing desempenha um papel essencial na empresa.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
33. A empresa tem consciência de que lugar ocupa no mercado atual.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
34. A empresa utiliza algum tipo de consultoria e/ou assessoria para melhorar o composto de marketing da loja.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7

Perfil Gerencial**35. Gênero**☐ Masculino☐ Feminino**36. Faixa etária**☐ Menos de 20☐ De 21 a 40☐ De 41 a 60☐ Mais de 60**37. Escolaridade**☐ 1º grau incompleto☐ 1º grau completo☐ 2º grau incompleto☐ 2º grau completo☐ 3º grau incompleto☐ 3º grau completo☐ Pós graduação

Obrigada pela colaboração!

Universidade Federal da Paraíba - UFPB
 Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
 Departamento de Pós-Graduação em Administração
 Mestrado em Administração

Pesquisa sobre o Composto de Marketing Utilizado pelo Segmento de Padarias em Natal – RN.

Público-alvo: Clientes de empresas de panificação e conveniência de Natal – RN

Confidencialidade: Os dados desta pesquisa são confidenciais e serão processados de forma agregada de modo a não identificar nenhuma empresa individualmente.

Instruções: Favor avaliar o seu grau de concordância ou discordância em relação a cada uma das questões abaixo, assinalando com um “x” na resposta desejada. Na avaliação de cada questão, uma nota 7, significa que você concorda totalmente com o ponto levantado. Uma nota 1, que você discorda totalmente. Uma nota 4 indica que você nem concorda nem discorda.

Produtos	Discordo Totalmente  Concordo Totalmente						
1. A padaria proporciona uma diversificação de produtos adequada para os seus clientes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6	7
2. A padaria oferece produtos de qualidade pra os seus clientes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6	7
3. Na definição de que produtos serão vendidos na padaria, o cliente é consultado.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6	7
4. Os produtos comercializados pela padaria incluem itens de marca própria.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6	7
5. Existe variedade de marcas por cada item comercializado na padaria.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6	7

Serviços	Discordo Totalmente  Concordo Totalmente						
6. A empresa oferece serviços compatíveis com os desejos e necessidades de seus clientes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6	7
7. A empresa oferece aos seus clientes serviços diferenciados dos oferecidos pela concorrência.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6	7
8. A empresa mantém um relacionamento estreito com o cliente com a finalidade de melhorar seus serviços.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6	7
9. O serviços oferecidos pela padaria funcionam como um atrativo no mercado atual.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6	7
10. A padaria dispõe de funcionários treinados e comprometidos com o atendimento do cliente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6	7

Preços	Discordo Totalmente  Concordo Totalmente						
11. Os preços praticados são compatíveis com a concorrência.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6	7
12. A empresa pratica descontos promocionais com frequência na loja.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6	7
13. A empresa pratica diversas formas de pagamento na loja.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6	7
14. Os preços praticados pela padaria funcionam como um atrativo no mercado.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6	7
15. O cliente é consultado com relação à satisfação dos preços praticados pela loja.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6	7

Localização	Discordo Totalmente  Concordo Totalmente						
16. A padaria está localizada em uma área de grande fluxo de pessoas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6	7
17. A localização da padaria possibilita o fácil acesso e tráfego de clientes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6	7
18. A localização da padaria possibilita atrair clientes de outros bairros.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6	7

Promoções	Discordo Totalmente  Concordo Totalmente						
19. A padaria pratica técnicas de promoções na loja.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6	7
20. As técnicas de promoção utilizadas na padaria seguem as tendências do mercado atual.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6	7
21. As práticas de promoção são utilizadas com frequência na padaria.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6	7

Organização e layout	Discordo Totalmente  Concordo Totalmente						
22. A padaria possui equipamentos para a exposição de seus produtos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6	7
23. A organização da padaria (layout, disposição dos produtos, prateleiras, balcões) é adequada ao tipo de produto vendido e ao serviço prestado.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6	7
24. Os aspectos físicos internos da padaria (Iluminação, sinalização, temperatura, aroma, decorações,	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	1	2	3	4	5	6	7

cor/pintura, <i>layout</i> , etc.) são compatíveis com os desejos dos clientes.							
25. Os aspectos físicos externos (localização, entrada, aparência, estacionamento e fachada) são compatíveis com os desejos dos clientes.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
26. A organização da padaria é modificada com frequência.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
27. A empresa possui uma logomarca reconhecida no mercado.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7

Obrigada pela colaboração!