

FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO

Mestrado Profissional em Administração

Gustavo Antônio Mendes Filho

Posicionamento Estratégico: análise comparativa das perspectivas dos empreendedores, gerentes e clientes de uma empresa varejista - um estudo de caso.

Pedro Leopoldo

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Gustavo Antônio Mendes Filho

Posicionamento Estratégico: análise comparativa das perspectivas dos empreendedores, gerentes e clientes de uma empresa varejista - um estudo de caso.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Posicionamento e Competitividade.

Linha de Pesquisa: Estratégia e Competitividade.

Orientador: Prof. Dr. Tarcisio Afonso.

Pedro Leopoldo
Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

2007

M538p

MENDES FILHO, Gustavo Antônio

Posicionamento estratégico : análise comparativa das perspectivas dos empreendedores, gerentes e clientes de uma empresa varejista - um estudo de caso / Gustavo Antônio Mendes Filho. - 2007.

117 f., enc.

Orientador : Dr. Tarcísio Afonso

Dissertação (mestrado) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Curso de Mestrado Profissional em Administração.

Bibliografia : 106-107

1. Marketing. 2. Posicionamento estratégico - Cliente.
3. Empresa varejista. 4. Segmentação de Mercado.
5. Mercado-alvo. I. Afonso, Tarcísio. II. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Mestrado Profissional em Administração.
III. Título.

CDU : 658.8

FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO

Mestrado Profissional em Administração

Dissertação intitulada *“Posicionamento estratégico: análise Comparativa das perspectivas dos empreendedores, gerentes e clientes de uma empresa varejista - um estudo de caso”*, de autoria do mestrando *Gustavo Antonio Mendes Filho*, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Tarcisio Afonso - FPL - Orientador

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em ----- FPL

Pedro Leopoldo, _____ de _____ de 2007.

Dedicatória

Dedico este projeto a Deus que me propiciou condições para a realização deste trabalho. À minha esposa Ceres, meus filhos Leonardo Guilherme e Rafaela Fernanda pelo irrestrito amor e compreensão, aos familiares e amigos, pelo apoio em todos os momentos em que necessitei.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Dr. Tarcisio Afonso, por ter acreditado no meu trabalho e, com suas orientações, iluminado meu saber, direcionando-me no caminho da pesquisa.

Aos professores do UNIPEL, em especial ao Dr. Mauro Calixta Tavares – pela excelência nos ensinamentos dos meandros do saber em Marketing, pelo estímulo durante a realização do mestrado e escuta freqüente e acolhedora.

Aos colegas do curso de mestrado: Bruno Afonso; Claudia Márcia; Sônia Mara; Wellington Damasceno; Renato Reis, Roney Rajão e Aldair Fernandes pelas trocas e apoio.

Aos proprietários - especialmente ao Hallison Moreira, pela atenção - gerentes e colaboradores do Supermercado Gourmet objeto da pesquisa, que se dispuseram, com muita dedicação de seu tempo, a conceder as entrevistas, fontes imprescindíveis à construção da pesquisa.

À direção, à coordenação, aos colegas e aos alunos da FATEC/CDL e Faculdades Promove, pelo carinho e respeito. Ao Professor Edgar Sérgio que muito me auxiliou e pelo seu inestimável apoio na tabulação das entrevistas.

À M.Sc Professora Sirléia Rosa pela amizade e apoio moral ao longo desta caminhada.

À minha amada e dedicada esposa e filhos bem como a toda minha família, irmãos, sogros, cunhados, sobrinhos, em especial à minha mãe e ao meu pai pelo investimento de toda uma vida aos princípios éticos e à formação de meu caráter e pela educação pautada no respeito, dignidade, humildade e Amor.

“Na selva de comunicação existente, a única possibilidade de obter bons resultados é por meio da seletividade, da concentração em alvos restritos, da prática da segmentação. Em uma palavra do posicionamento”

Al Ries e Jack Trout

RESUMO

Posicionamento é o espaço que um produto ocupa na mente do consumidor em um determinado mercado. O posicionamento de um produto, uma marca ou uma empresa é como os consumidores os vêem e é expresso pela relação de posição entre os competidores. A dissertação teve como objetivo investigar como o Supermercado Verdemar está posicionado na mente dos clientes e analisar como este posicionamento se compara com a percepção do público interno composto pelos empreendedores e gerentes. O trabalho foi fundamentado em pesquisa de caráter exploratório seguido de entrevistas em profundidade com os proprietários, para ajudar na construção do questionário e melhor compreensão da amplitude do objeto de estudo. Em seguida, foi conduzida uma pesquisa com os gerentes da empresa fundamentada em questionário, previamente desenvolvido, com questões abertas. Finalmente, foi realizada a pesquisa descritiva, estudo transversal, método *survey*, através de levantamento de campo com uma amostra de clientes do supermercado, com abordagem quantitativa. A pesquisa demonstrou que os clientes vêem como principais diferenciais a sofisticação dos produtos, a qualidade superior tanto dos produtos quanto do atendimento, o freqüente lançamento de novidades, a localização da loja e a existência de estacionamento com manobrista. Pelos resultados da pesquisa, constatou-se que existe uma boa sintonia entre a percepção dos empresários, gerentes e o posicionamento da loja na mente dos consumidores. Isto contribui para explicar o crescimento acelerado do negócio sem o aporte de recursos externos. O principal ativo da organização, segundo seus diretores, é a construção de uma base de clientes leais sempre em contínua expansão, o que se dá pela poderosa comunicação interpessoal em função da boa integração entre percepção dos empresários e posicionamento do negócio.

Palavras-chave: Posicionamento Estratégico; Imagem; Segmentação; Mercado-Alvo; Mix de Marketing; Vantagem Competitiva; Supermercado Gourmet.

ABSTRACT

Positioning is the space that a product occupies within the consumer's mind in a specific market. The positioning of a product, trade or company is given as the consumers perceive it and are expressed towards the relation of positioning between the competitors. The dissertation had the purpose to investigate how Supermarket Verdemar is positioned inside the mind of customers and to analyze how this positioning equates with the perception of the internal public compound by the entrepreneurs and managers. The work was based on investigative character research followed by depth interviews with the owners with the purpose to help in the making of the questionnaire and better understanding of the amplitude of the study goal. Subsequent to it, a comprehensive inquiry with the company's managers based on previously developed questionnaire, with discourse questions, was lead. Finally, a descriptive research, transversal study, method survey was performed through field survey among a sample of supermarket's customers, with quantitative approach. The research has demonstrated that the customers perceive as main differentials the sophistication of the products, the superior quality of products as well as of assistance, the regular launching of new features, the location of the store and the existence of parking with maneuverer. As a result of the research, it was noticed that a good tuning exists between the perception of the entrepreneurs and the store's positioning inside the mind of the consumers. This contributes to explain the speed up growth of the business without the input of external resources. The main asset of the organization is the settlement of a loyal customer's base always in continuous growth, established by a powerful interpersonal communication due to a good integration between the entrepreneur's perception and the placement of the business.

Key - words: Strategic Positioning; Image; Segmentation; Target-Market; Market Mix; Competitive Advantage; Supermarket Gourmet.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Posicionamento competitivo e segmentação de mercado	52
FIGURA 2	Fases da Segmentação e Posicionamento	53
FIGURA 3	As 5 Forças Competitivas	58
FIGURA 4	Determinadores de Exclusividade	62
FIGURA 5	Classificação e Formatos Varejistas	67

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Perfil do Cliente - Gênero	77
GRÁFICO 2	Perfil do Cliente - Faixa etária	78
GRÁFICO 3	Perfil do Cliente - Escolaridade	79
GRÁFICO 4	Perfil do Cliente - Faixa de renda	80
GRÁFICO 5	Perfil do Cliente - Distância geográfica	81
GRÁFICO 6	Perfil do Cliente - Meio de conhecimento	82
GRÁFICO 7	Grau de Satisfação Geral	84
GRÁFICO 8	Satisfação com qualidade dos produtos	84
GRÁFICO 9	Qualidade dos serviços	85
GRÁFICO 10	Atendimento	85
GRÁFICO 11	Instalações e funcionalidade	86
GRÁFICO 12	Ambiente, arrumação e espaço de vendas.	86
GRÁFICO 13	Localização da loja	87
GRÁFICO 14	Processo de comunicação	87
GRÁFICO 15	Promoções e ofertas	88
GRÁFICO 16	Preços	88
GRÁFICO 17	Diferenciação percebida em relação à concorrência	89
GRÁFICO 18	Produtos comparados à concorrência	90
GRÁFICO 19	Importância do estacionamento	91

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Perfil cliente na visão dos gerentes do Supermercado Gournet	92
QUADRO 2	Diferencial, visão clientes.	92
QUADRO 3	Serviços mais valorizados	93
QUADRO 4	Reclamações	93
QUADRO 5	Sugestões de clientes	94
QUADRO 6	Diferenciais dos produtos	95
QUADRO 7	Comunicação com público	95
QUADRO 8	Influência da localização...	96
QUADRO 9	Imagem da loja junto ao público – alvo / visão dos gerentes	97
QUADRO 10	Perspectivas de crescimento	97
QUADRO 11	Tempo de trabalho na empresa (gerentes)	98

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Grau de Satisfação de clientes do Supermercado Verdemar	83
----------	---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Histórico - Apresentação da Empresa.....	19
1.2	Justificativa.....	21
1.3	O Problema	222
1.4	Objetivos	23
1.4.1	Objetivo Geral.....	23
1.4.2	Objetivos Específicos	23
2	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	24
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
3.1	A Essência do Marketing	25
3.2	Descobrimo e satisfazendo necessidades	27
3.3	O Mix de Marketing Varejista.....	28
3.4	Segmentação de mercado	34
3.4.1	Segmentação dos Mercados de Consumo	36
3.5	Segmentação de mercado e diferenciação de oferta	38
3.5.1	Bases para segmentação	41
3.5.2	Bases para diferenciação	42
3.6	Posicionamento.....	43
3.6.1	Posicionamento de mercado.....	44
3.6.2	Estratégias de Posicionamento	48
3.7	Posicionamento Competitivo	51
3.7.1	Diferentes maneiras de definir mercados	54
3.7.2	Posicionamento e Mercado-Alvo	57
3.7.3	Estratégia de Posicionamento Competitivo.....	57

3.7.4	Criação de Liderança de Custo	60
3.7.5	Obtenção de Diferenciação	62
3.8	Caracterização do Mercado Varejista	66
3.8.1	Classificações e Formatos Varejistas	67
3.8.2	Merchandising no Ponto de Vendas.....	68
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	72
4.1	Caracterização da Pesquisa	72
4.2	Tipo de Pesquisa.....	73
4.2.1	Entrevistas qualitativas em profundidade com proprietário	74
4.2.2	Pesquisa com os Gerentes.....	75
4.2.3	Pesquisa com clientes: descritiva, método survey.....	75
4.3	Os procedimentos de coleta de dados e as mensurações.....	76
4.4	Delineamento da Pesquisa com clientes	76
4.4.1	Universo	76
4.4.2	Amostragem	77
4.4.3	Método de Coleta de Dados	77
4.4.4	Tabulação e Análise	77
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	78
5.1	Público-alvo: Externo - Clientes do Supermercado	78
5.1.1	Perfil do Cliente	78
5.1.2	Meio de Conhecimento	82
5.1.3	Grau de Satisfação	83
5.1.4	Diferencial Competitivo	90
5.1.5	Produtos em relação à concorrência.....	91
5.1.6	Importância do Estacionamento	91
5.2	Público-alvo: Interno – Gerentes	92
5.2.1	Como vêem o Perfil do Cliente.....	92
5.2.2	Diferencial do Supermercado na perspectiva dos gerentes	93

5.2.3	Serviços valorizados pelos clientes	94
5.2.4	Maiores reclamações dos clientes	94
5.2.5	Sugestões mais comuns dos clientes.....	95
5.2.6	Diferenciais dos produtos	95
5.2.7	Meios de comunicação com o público-alvo.....	96
5.2.8	Influência da localização da loja nas vendas.....	97
5.2.9	Imagem da loja junto aos clientes	97
5.2.10	Perspectivas de crescimento da empresa	98
5.2.11	Tempo de trabalho na empresa	99
6	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES.....	100
6.1	Conclusões	100
6.2	Limitações da pesquisa	105
6.3	Recomendações	106
	REFERÊNCIAS.....	107
	APÊNDICE A - ENTREVISTA COM O EMPREENDEDOR.....	109
	APÊNDICE B - PESQUISA PÚBLICO INTERNO - SUPERMERCADO VERDEMAR	113
	APÊNDICE C - ENTREVISTA PÚBLICO EXTERNO (CONSUMIDORES)	115

1 INTRODUÇÃO

Em ambiente de extrema competição, onde parcela significativa do mercado empregador compõe-se de micro, pequenas e médias empresas, no qual a tônica é o alto índice de mortalidade de novos empreendimentos, chama a atenção do ponto de vista mercadológico quando um negócio, iniciado como micro empresa, consegue sucesso e crescimento, traduzido em uma visível mudança de porte em relativamente poucos anos de mercado.

Face à contínua evolução e amadurecimento que vem ocorrendo nos mercados, a sobrevivência e desenvolvimento das empresas decorrem cada vez mais da capacidade de reter clientes e de conquistar novos, o que, via de regra, depende de esforço para satisfazer e, se possível, encantar os consumidores mediante a qualidade de produtos e a excelência no atendimento. Para tanto, faz-se necessário conhecer desejos, necessidades e expectativas para surpreender positivamente, como forma de procurar obter a lealdade dos clientes. Ou seja, não é mais suficiente ter bons produtos e bons preços, é preciso estar bem localizado, possuir estrutura física adequada, um bom *lay-out* com instalações funcionais, confortáveis, “atmosfera” compatível com as mais elevadas expectativas do público-alvo e, sobretudo, um bom atendimento com suporte de uma comunicação eficiente.

A trajetória do ‘Supermercado Verdemar’ se reveste de maior interesse quando se considera, além da presença dos fatores relacionados acima, a afirmação dos empreendedores de que tal fato se deu com base, principalmente, em trabalho direcionado e esforço intensivo, inexistindo injeção de grandes volumes de capital, que não aqueles gerados no próprio negócio.

Esse estudo busca analisar como essa empresa, que conseguiu mudar em curto espaço de tempo o porte do negócio, de micro para empresa de porte muito maior, no competitivo setor de varejo de alimentos, utiliza o princípio de Posicionamento

Competitivo e qual tem sido a efetividade de sua utilização, no que concerne à obtenção de resultados, na perspectiva dos empreendedores, gerentes e clientes.

Ressalte-se que a atividade supermercadista passa por uma intensa fase de transformação, em que se destaca a oferta de serviços diferenciados, onde os novos tempos e exigências determinam as mudanças no perfil desses empreendimentos que, a cada dia buscam estruturar suas operações de modo a oferecer produtos e serviços com vistas a proporcionar aos clientes uma melhor percepção de valor.

Para tanto, as empresas do setor concentram suas atenções no sentido de entender as necessidades de seus consumidores, fazendo esforço para compatibilizar-se aos novos modelos praticados no mercado varejista, objetivando proporcionar um diferencial competitivo para o negócio.

Portanto, mensurar e analisar a preferência dos clientes, que estão cada vez mais exigentes e conscientes de seu poder de escolha é uma das ações praticadas pelo setor, que desenvolve esforços focados nos consumidores, priorizando as necessidades de satisfação do cliente.

Ao constituir a empresa varejista Supermercado Verdemar, os empreendedores já se davam conta de que os formatos dos concorrentes eram bastante semelhantes entre si e que, para concorrer com eficácia, em um mercado cada vez mais complexo e duramente disputado, seria necessário sair do lugar comum.

Daí vislumbrarem a oportunidade de introduzir algo que diferenciasse a empresa, buscando agregar valor para os clientes a partir do mix de marketing ofertado, da localização e do ambiente de loja, possibilitando disputar um lugar junto a segmentos de maior poder aquisitivo, como forma de obter melhor lucratividade.

Nesse sentido, a empresa atua visando garantir ao cliente um padrão de atendimento que alie qualidade de produtos e serviços, conforto, segurança, comodidade, agilidade e praticidade.

Todo o processo, segundo os empreendedores, tem por objetivo fazer o cliente perceber o valor superior dos itens ofertados pela empresa, criando uma atmosfera que tem por fim a retenção do consumidor mediante esforços para impressioná-lo positivamente, cativando-o, fazendo com que ele, após uma primeira experiência positiva de compra retorne outras vezes. Pretende-se com isso tornar o cliente habitual do estabelecimento, ensejando sua retenção e lealdade e, tanto quanto possível, fiel ao negócio, o que vem a ser o grande diferencial em um mercado extremamente competitivo.

1.1 Histórico - Apresentação da Empresa

Criada em Belo Horizonte, no ano de 1993, a princípio constituía-se em apenas uma pequena loja de bairro da zona sul de BH. Hoje já conta com mais duas unidades de porte consideravelmente maior que estão bem localizadas em bairros e rotas de população com elevado poder aquisitivo.

A loja na Avenida Nossa Senhora do Carmo, por exemplo, comercializa em torno de 19.000 itens, sendo aproximadamente 1.000 itens de produção própria e 35 marcas próprias. Possui 2.500 m² de área de venda com 23 *check out's* e um estacionamento com 300 vagas e manobristas.

Oferecer ao cliente um espaço sofisticado, com conforto e produtos diferenciados é o principal objetivo dessa empresa que tem como missão: “Tornar uma compra de supermercado um ato de emoção, prazer e diversão, oferecendo produtos variados e diferenciados, surpreendendo sempre as expectativas do cliente”. (declaração de Missão do “Supermercado Verdemar”)

Para manter a sua proposta de supermercado diferenciado, ou como o define um de seus diretores: “Supermercado Gourmet”, que se qualifica através da oferta do *mix* de

produtos e da especialização do pessoal de atendimento, a rede investe em treinamentos para os seus 1160 funcionários, sendo 550 somente na loja citada, dos quais 78% estão diretamente presentes no atendimento de loja e na indústria de produtos alimentícios perecíveis de marca própria, ofertados em suas gôndolas.

O Supermercado Verdemar oferece aos clientes uma gama de produtos e serviços variados entre; padaria, *rotisseria*, fatiados, *sushis*, pizzaria, além de cafeteria (onde utiliza café 'superior' de marca própria), adegas com bebidas importadas e nacionais, área de presentes e decoração, área *gourmet* com produtos especiais para culinária, pratos prontos, congelados, resfriados, LFV (legumes, frutas e verduras) de qualidade, espaço de vendas destinado a livros e uma gama de utilidades direcionadas à enogastronomia.

Além disso, disponibiliza serviços como Cartão próprio de compras e Revista própria, além de cursos de degustação direcionados a clientes, segurança interna e externa, manobrista nos estacionamentos e pessoal especializado por área.

Implantou também a figura do 'gerente de cliente' - espécie de ouvidor, que escuta o cliente na loja, sejam reclamações ou sugestões, e procura solucionar suas dificuldades dando a ele um retorno, tanto quanto possível, imediato.

O *layout* moderno e arrojado, em que os produtos compõem as bases das peças decorativas, são estratégias complementares de que a empresa se utiliza com o objetivo de encantar o cliente.

1.2 Justificativa

A participação do setor supermercadista na economia brasileira é significativa, e os supermercados respondem por 5,5% do PIB brasileiro (ABRAS, 2005).

Por ser um setor altamente competitivo, um dos seus desafios é o permanente desenvolvimento de ferramentas para a área de gestão. Em meio a uma verdadeira revolução de valores, tecnológicos, sociais e econômicos, essas estratégias são fundamentais para gerar vantagem competitiva, respaldada na satisfação do cliente, uma vez que se o cliente não estiver satisfeito, tenderá a procurar outro fornecedor onde irá realizar suas compras.

No ambiente concorrencial, onde impera a vontade do cliente, o *marketing* das empresas busca desenvolver estratégias que levem a um Posicionamento no mercado que é o lugar que o produto ou serviço ocupa junto aos consumidores com relação aos produtos concorrentes (KOTLER, 1999). Ou, conforme citado em Hooley *et al* (2001 p.179), é “o ato de fazer o projeto da oferta e imagem da empresa de forma que ela ocupe uma posição competitiva significativa e distrital nas mentes dos clientes-alvo”.

Nesse contexto, a pesquisa objetivou conhecer os conceitos trabalhados pelo Supermercado Verdemar que atraem os consumidores. Isto é, procurou-se conhecer em que medida os atributos diretamente relacionados com o negócio (entre os quais se destacam a conveniência, conforto/ambiência, utilização de “merchandising visual”, complexidade, atendimento), se constituem em fatores de efetiva diferenciação e influem na decisão de consumo, possibilitando compreender sua posição, sua expansão e permanência no mercado.

A partir das análises aqui realizadas, ficará disponível para o setor de varejo, para as empresas em geral e para a comunidade acadêmica, uma avaliação prática, com base teórica fundamentada na pesquisa bibliográfica e na pesquisa realizada com os públicos considerados, sobre a relevância da utilização do conceito de Posicionamento no mercado varejista de alimentos.

1.3 O Problema

O posicionamento pode ser visto como o resultado de tentativas da empresa de criar um valor distintivo, mediante o impacto de cada aspecto da oferta de mercado que é percebido pelo consumidor e concorre para a construção e fixação de sua imagem.

Uma posição competitiva é, pois, o resultado do esforço para criar diferenciação para os produtos e serviços de uma empresa de tal forma que seja uma 'proposição de valor' ou promessa feita aos clientes no sentido de mostrar a posição que a empresa deseja ocupar em sua memória, com relação aos concorrentes.

Essa posição pode ser construída em qualquer dimensão do produto, serviço, empresa ou marca que produz benefícios ao cliente no mercado, de tal forma que seja reconhecido como diferente e fique gravado na mente do consumidor.

Tendo como pano de fundo as dificuldades do ambiente competitivo - onde se constata um alto índice de mortalidade de novos empreendimentos – a questão orientadora da pesquisa, ou seja, aquilo que este trabalho procura desvendar é:

Entendendo o Posicionamento como um fator essencial para a competitividade da empresa, como os diferenciais competitivos do Supermercado Verdemar, na percepção dos seus dirigentes - proprietários e gerentes - se coaduna com o que está posicionado na mente dos seus consumidores ?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Descrever os diferenciais do Supermercado Verdemar na percepção do público interno, composto por empreendedores e gerentes, e verificar como contribuem para o posicionamento da empresa junto aos clientes.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar o perfil dos consumidores do Supermercado Verdemar.
- Descrever o perfil dos clientes na percepção do público interno: empreendedores e gerentes.
- Comparar o perfil dos clientes identificado pela pesquisa, com o perfil dos clientes na percepção do público interno: empreendedores e gerentes.
- Pesquisar a opinião dos clientes sobre os diferenciais do Supermercado Verdemar.
- Levantar a opinião do público interno – empreendedores e gerentes sobre os diferenciais do Supermercado Verdemar em termos de: *composto mercadológico do empreendimento*.
- Comparar a opinião dos clientes sobre os diferenciais do Supermercado Verdemar com os diferenciais do Supermercado na percepção do público interno – empreendedores e gerentes.

2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

- Introdução
- Histórico / Apresentação da Empresa Estudada
- O Problema
- Objetivos
- Fundamentação Teórica
- Procedimentos metodológicos
- Caracterização do Mercado Varejista
- Apresentação e análise dos resultados
- Conclusões, limitações e recomendações.

O presente trabalho contempla em sua estrutura um breve histórico com a apresentação do Supermercado Verdemar, empresa-alvo do estudo. Na seqüência discorreremos sobre a *questão norteadora*, ou *problema*, que é a razão que nos impulsionou a pesquisar os motivos que levaram à evolução positiva da empresa em, relativamente, curto espaço de tempo. O tópico seguinte, *Fundamentação Teórica*, refere-se à busca em trabalhos teóricos de autores reconhecidos, para fundamentar as variáveis contempladas nos objetivos da pesquisa realizada. O item que se segue, *Mercado Varejista*, tem por objetivo caracterizar esse mercado uma vez que a unidade de pesquisa e foco do trabalho é uma empresa do setor de varejo.

Em seguida apresentamos a *pesquisa* realizada, bem como as análises dos resultados obtidos a partir dos dados e informações levantados junto ao público pesquisado.

Finalmente, discorreremos sobre as *conclusões* e sobre os *aspectos limitadores* da pesquisa, sendo feitas algumas *recomendações* no que concerne às possibilidades de eventuais seqüências para este estudo.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 A Essência do Marketing

Em *Marketing para o Século XXI* Kotler (2000) afirma existirem duas idéias equivocadas a respeito do marketing. A primeira é que *Marketing é vender*. “Vender faz parte do marketing, mas o marketing abrange muito mais que vendas”. Ele salienta que Peter Drucker ao dizer ser “o objetivo do marketing tornar supérfluo o esforço de venda”, quis realçar que a tarefa de marketing é descobrir necessidades não atendidas e fornecer soluções satisfatórias, pois, “quando o marketing é bem sucedido, as pessoas gostam do novo produto ou serviço, a novidade corre de boca em boca e pouco esforço de venda se faz necessário” (KOTLER, 2000, p.33).

Marketing é, assim, a tarefa assumida de avaliar necessidades e determinar se existem oportunidades para lucros. Tem como objetivo tentar encontrar novos clientes, melhorar o poder de atração e o desempenho de produtos e serviços, tirando lições dos resultados das vendas como forma de ensejar o retorno e repetir vendas aos mesmos clientes.

A segunda idéia limitada é considerar *marketing* um departamento. “Em mercados altamente competitivos, todos os departamentos têm de se concentrar na conquista da preferência do cliente”. Reforçando sua afirmação Kotler (2000, p.35) cita uma frase de Jack Welch, ex-presidente da GE, que dizia a seus funcionários: “As empresas não podem garantir a vocês estabilidade no trabalho. Isso é algo que só os clientes podem fazer”.

Ele distingue três níveis de desempenho em marketing, aos quais denomina respectivamente de: - *Marketing de Resposta*; de *Previsão* e de *Criação de Necessidades*.

Marketing de Resposta – “É quando existe uma necessidade de fato, e uma empresa a identifica e prepara uma solução cabível. O reconhecimento de que as mulheres desejavam gastar menos tempo cozinhando e limpando levou à invenção da máquina de lavar roupas, da secadora, da lava louças e do micro-ondas”. Grande parte do marketing atual é de resposta.

Marketing de Previsão – Consiste em reconhecer uma necessidade latente ou emergente o que o torna mais arriscado que o de resposta, “pois as empresas podem chegar ao mercado muito cedo ou tarde demais ou podem estar totalmente erradas quanto ao crescimento desse mercado”. Como exemplo cita a expansão das vendas de água potável engarrafada a partir da constatação de que a qualidade da água de torneira vinha se deteriorando.

Marketing de Criação de Necessidades – Narrado por Kotler, (2000 p. 38), como o nível mais agressivo de marketing, ocorreria quando uma empresa lança um produto ou serviço jamais solicitado e, muitas vezes, ninguém poderia sequer imaginar, como foram os casos do Walkman, e do disquete 3 1/2, tornados necessidades cotidianas pela Sony sob a direção de Akio Morita, que resumia sua filosofia de marketing assim: “Não atendo a mercados. Eu os crio”.

A diferença entre profissionais de marketing de resposta e aqueles que prevêm ou moldam as necessidades talvez se resuma melhor na diferença entre uma *empresa dirigida pelo mercado* e outra que *dirige o mercado*. A maioria das empresas é, na melhor das hipóteses, dirigida pelo mercado, o que já é um avanço em relação a ser dirigida por um produto (KOTLER, 2000, p. 38)

Empresas dirigidas pelo mercado concentram-se na pesquisa dos clientes atuais para identificar seus problemas, coletar novas idéias e testar as melhores propostas para os produtos e as mudanças no mix de marketing. Seus esforços resultam quase sempre em melhorias progressivas... “.

Por outro lado, “empresas que dirigem o mercado expandem nossos horizontes (...). Essas empresas criam novos mercados, refinam categorias ou mudam as regras do

jogo, gerando novos produtos, serviços e tipos de negócios, estabelecem novos parâmetros de preço, desenvolvem novos canais e elevam o serviço ao cliente a um nível incrível” (KOTLER, 2000 p. 39)

3.2 Descobrimo e satisfazendo necessidades

Kotler (2000, p. 53), afirma que “não faltam oportunidades no mercado e profissionais alertas conseguem percebê-las (...). Onde quer que exista uma necessidade, há uma oportunidade”. Para atender segmentos de baixa renda, por exemplo, o profissional de marketing atento pode ter a iniciativa de disponibilizar bens já existentes no mercado com qualidade mais baixa e, conseqüentemente, a custos e preços mais baixos. Ou pode pensar em um modo de produção de bens de boa qualidade baixando substancialmente os custos e preços, sendo esta última solução a preferível.

Segundo ele, oportunidade de marketing é uma área de necessidade e interesse do comprador, cuja satisfação dá à empresa uma alta probabilidade de obter um desempenho lucrativo. A atratividade da oportunidade de mercado dependeria de fatores como: número de comparadores potenciais, seu poder aquisitivo, a intensidade de sua disposição para a compra e assim por diante.

Os clientes tornaram-se mais cuidadosos e mais sensíveis a preços não vendo razão para pagar mais por marcas idênticas, especialmente quando as diferenças de serviços estão desaparecendo. Devido a isso, muitos varejistas devem repensar as estratégias de marketing. (KOTLER, 1999, p.304).

De fato, os varejistas, independentemente do porte de seu negócio, têm de tomar importantes decisões sobre seus mercados-alvo e posicionamento, arquitetando cuidadosamente as estratégias de sortimento de produtos e serviços, preço, promoção e localização.

Além disso, estudos sobre o comportamento do cliente, intensificados a partir da década de 50 do século XX, demonstraram que existe a necessidade de uma contínua busca de adaptação dos produtos às necessidades dos clientes.

3.3 O Mix de Marketing Varejista

O *Marketing mix* ou *Composto de marketing* é formado por um conjunto de variáveis controláveis que influenciam a maneira com que os consumidores respondem ao mercado. Para Kotler (2000, p. 123), “as empresas devem determinar a relação custo-benefício de diferentes ferramentas de mix de marketing e devem formular o mix que mais favoreça os lucros”.

Kotler (2000, p. 123), citando Jerome McCarty (*Basic Marketing. 1960*), explica que o composto mercadológico foi formulado primeiramente no livro daquele autor e trata do conjunto de pontos de interesse para os quais as organizações devem estar atentas se desejam perseguir seus objetivos de marketing. O composto é dividido em 4 seções conhecidas como os "quatro pés" que são: Produto; Preço; Praça e Promoção.

No âmbito do varejo, Parente (2001) afirma que além desses quatro, existem outros dois que são a Apresentação e o Pessoal. Nas linhas abaixo discorreremos sobre esses elementos:

- **Place (Distribuição)**

Refere-se aos canais através dos quais o produto chega aos clientes. Inclui pontos de vendas, horários/dias de atendimento e diferentes vias de compra. Leva em consideração a *localização da loja*, de forma a se tornar a mais conveniente para o mercado-alvo.

Diferente das demais variáveis do composto varejista, segundo Parente (2000), a localização de uma loja não pode ser modificada facilmente. Assim, um erro na seleção de um ponto significa uma grande desvantagem para uma loja exigindo esforços

mercadológicos e muitas vezes sacrifícios de margem que levam a prejuízos operacionais. A seleção da localização para os varejistas de loja é importante pois influencia a atratividade da loja junto à sua área de influência e torna-se fator determinante de seu volume de vendas. Além disso, essa variável determina as facilidades oferecidas como: estacionamento, entrada e saída, quantidade e localização dos carrinhos para compras, número de *chekouts* etc.

Verifica, também, a existência de itens de conforto para o público-alvo como: ambiente, música, ornamentação, cores, atmosfera geral, *lay out*, movimentação, sinalização e demais atributos que compõe hoje o que se denomina de merchandising visual.

- **Produto**

Uma das decisões mais fundamentais para uma empresa varejista é sobre o mix de produtos. De acordo com Parente (2000), cada ramo ou setor varejista é determinado pela composição de produtos oferecidos pela loja.

Para ele, como as demais decisões de marketing no varejo, a definição do mix de produtos depende do diferencial competitivo que empresa pretende adotar. Segundo Parente (2000, p. 183), “uma seleção adequada da linha de produtos deverá não só conferir um aspecto de diferenciação e vantagem competitiva, mas também estar consistente com as demais variáveis do mix varejista, tais como localização, preço, promoção e equipe de vendas”.

No mercado varejista, sobretudo na área de supermercados, é de extrema importância o sortimento onde se considera o número de marcas, a variedade de produtos, a disponibilidade e a qualidade que, entre outros atributos, leva em consideração características como: sabor, odor, frescor, validade etc. Como alguns produtos tendem a ser altamente padronizados, há pouco o que variar e os varejistas procuram destacá-los mediante artifícios como a localização interna, o ambiente da loja e sua ‘arrumação’, por exemplo.

Sendo assim, a empresa deve ter o maior cuidado em tratar do design, da exposição do produto, das marcas, das cores, das quantidades por prateleira, empilhamento etc.

- **Preço**

Segundo Parente (2000, p. 160), de todas as variáveis de marketing mix, a decisão de preço é a que mais rapidamente afeta a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade das empresas varejistas.

Ao contrário de outras decisões como localização, apresentação e promoção as políticas de preços praticadas pelos varejistas podem ser alteradas em curtíssimo prazo, visando, por exemplo, disputar a liderança no mercado mediante uma estratégia de preços baixos.

O varejista cuja estratégia está focada no segmento de consumidores orientados para o benefício, conforme explica Parente (2000), dá preferência a lojas que consigam satisfazer plenamente a suas expectativas de valor, mesmo praticando preços mais altos. Muitos segmentos de consumidores valorizam, principalmente, certos aspectos específicos do mix varejista, tais como: variedade, status, atendimento e conveniência na localização

Como a política utilizada para determinar seus preços está baseada nos objetivos que norteiam essas decisões e visam manter a empresa em um nível satisfatório de lucratividade, ao estabelecer essas políticas os varejistas precisam decidir se os preços praticados ficarão acima, abaixo ou equivalente aos preços do mercado.

A política de preços inclui descontos e financiamentos tendo em vista o impacto, não apenas econômico, mas também psicológico de uma precificação. Essa área deve cuidar da lista de preços, da disponibilização das ofertas, dos descontos por quantidades adquiridas e, principalmente, verificar se o preço será competitivo diante

da concorrência, de tal forma que o *preço ofereça o melhor custo / benefício para o cliente.*

- **Promoção (Comunicação)**

O composto promocional é um dos elementos que o varejista utiliza não só para atrair os consumidores às suas lojas, mas também para motivá-los a comprar. Como todas as outras decisões empresariais, o esforço promocional precisa também estar integrado às outras variáveis do composto varejista.

Parente (2000, p.243), citando Lewinson (1997, p. 528), ressalta que 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, que preços são oferecidos, termos de venda etc. O mix promocional, portanto, é um processo de comunicação com a finalidade não só de ser informativo mas também persuasivo visando influenciar as decisões de compra do consumidor.

Inclui propaganda, publicidade, relações públicas, assessoria de imprensa, boca-a-boca, venda pessoal e refere-se aos diferentes métodos de promoção do produto, marca ou empresa.

Estas variáveis devem ser usadas para estabelecer um plano de marketing. Para o plano de marketing ser bem sucedido, a estratégia traçada para os quatro pês, devem refletir a melhor proposta de valor para os consumidores de um mercado-alvo bem definido. A administração de marketing é a aplicação prática deste processo.

- **Apresentação**

Na concepção de Parente (2000), nenhuma outra variável do mix varejista provoca tanto impacto inicial no consumidor como a loja em si, seja no que diz respeito ao tamanho, seja no que concerne a um mix completamente diferente apresentado por uma

loja de conveniência por exemplo, com pequena área de venda, em contraposição a um hipermercado.

Segundo esse autor, todas as decisões de marketing do varejista devem ser consistentes com seu posicionamento e com o mercado-alvo escolhido.

As decisões sobre a loja, sua atmosfera, apresentação externa, apresentação interna, *lay out*, exposição de produtos, devem visar não só construir a imagem e conquistar as preferências do público-alvo da loja, mas também estimular uma maior produtividade da área de vendas. Essas decisões, como todas as demais decisões do composto varejista, devem fazer parte de um conjunto harmônico e integrado às outras decisões de linhas de produto, preço promoção pessoal e localização.

As decisões de *layout*, apresentação e atmosfera devem motivar os consumidores a passar o maior tempo possível na loja, estimulando-os a visitar os vários departamentos. Parente (2000), citando Mason (1993 p. 639), ressalta que as decisões sobre *layout* e apresentação devem ter como objetivo alcançar uma maior produtividade do espaço da loja.

Conforme Parente (2000, p. 294), a imagem que os clientes têm da loja está intimamente ligada à atmosfera que a loja consegue desenvolver. Cria-se a atmosfera utilizando os recursos de apresentação, iluminação, as soluções de *layout* e forma de exposição de produtos, seus preços e o pessoal de atendimento de forma a influenciar a visão e os outros sentidos dos clientes. Dessa forma, cores, formas, decoração, odores, som ambiente, a comunicação visual e a sinalização entre outros, são elementos percebidos pela visão e demais sentidos do consumidor que ajudam na construção de seus sentimentos e emoções para com o estabelecimento.

Dessa forma, a atmosfera é a 'personalidade' da loja, e deve ser entendida como "o sentimento psicológico que o varejista desenvolve no consumidor quando ele visita a loja" (PARENTE, 2000, p. 294).

- **Pessoal**

À semelhança de estudiosos da área de humanas, Parente (2000, p. 362), afirma ser o capital humano o recurso mais importante para um varejista.

Uma equipe de funcionários bem treinada e motivada, segundo Parente (2000), é o patrimônio mais valioso da empresa, uma vez que são eles que fazem as coisas acontecerem na loja, sendo os responsáveis pelo alcance dos objetivos financeiros, operacionais e de marketing da empresa.

Citando Thomas Stewart, (Campus, 1994. RJ, p. XIII), Parente (2000, p. 362), diz que a equipe de funcionários que desenvolve seu “capital intelectual” - capacidade mental coletiva ou soma do conhecimento de todos em uma empresa - é o principal fator que lhe proporciona vantagem competitiva.

O capital intelectual é o responsável pelo processo de aprendizado permanente e de melhoria contínua que pode permitir a uma equipe de funcionários desenvolver novas soluções que consigam, a um só tempo, reduzir custos e melhor satisfazer os clientes. Assim, o talento, o conhecimento e a motivação são ingredientes cada vez mais importantes para o sucesso de um empreendimento varejista.

De acordo com o autor acima citado, o treinamento deve ser um processo de educação contínua sendo um pré-requisito para a empresa conseguir melhor retorno sobre o investimento em recursos humanos. O trabalho em equipe é um dos ingredientes que contribuem para um bom clima organizacional. Para trabalharem como um time bem integrado, as pessoas precisam de um propósito comum como uma missão que descreva a função básica da organização e uma visão que motive e inspire os funcionários a atingirem objetivos ambiciosos, porém realistas.

- **Serviços e Atendimento**

Além dos componentes dos 'composto varejista', o fator *serviços* em uma empresa supermercadista é relevante e conta com variáveis importantes no contexto de seu *marketing mix como*; Atendimento, receptividade, simpatia, etc.

Parente (2000, p.169), afirma que alguns segmentos de consumidores valorizam a gentileza, a especialização e a personalização do atendimento, bem como os serviços, estando dispostos a pagar preços um pouco mais caros em troca desses benefícios. Ou seja, a agilidade, atenção e cortesia dos operadores de checkout, disponibilidade de empacotadores para auxiliar o consumidor, atendimento em todas as áreas de venda entre outros itens, são parte fundamental do esforço de diferenciação. De tal forma que, ao final da compra a loja deve se apresentar aos olhos do cliente como a melhor solução em termos benefícios.

Parente alerta, contudo, que o desenvolvimento de um bom padrão de serviços e de atendimento é uma empreitada de longo prazo, no qual os resultados exigem grande e permanente esforço.

De acordo com Parente (2000, p.271), "diferentemente de muitos outros aspectos do composto varejista, a melhoria dos serviços e do atendimento exige profundas mudanças de paradigmas da direção da empresa, inclusive quanto à política e à filosofia de recursos humanos", para ele é muito verdadeira a recomendação: 'trate seus funcionários como você gostaria que eles tratassem seu melhor cliente'.

3.4. Segmentação de mercado

Segmentar o mercado é dividir um mercado em grupos distintos com diferentes necessidades. Este processo é derivado do reconhecimento de que o mercado total representa o conjunto de grupos com características distintas.

Devido às semelhanças dos consumidores que compõem cada segmento, eles tendem a responder de forma similar a uma determinada estratégia de marketing. Isto é, tendem a ter sentimentos, percepções e comportamento semelhantes sobre um rol de *marketing*, composto para um determinado produto.

As primeiras coisas a serem definidas em qualquer planejamento de marketing é, portanto, quem são seus consumidores, e qual exatamente é seu mercado-alvo. É imperativo encontrar um segmento de mercado onde estão os clientes em potencial com necessidades similares àquelas que a empresa deseja e pode atender.

De acordo com Kotler (1999, p. 159):

Os mercados consistem em compradores, que diferem de várias formas (...). Os compradores têm necessidades e desejos próprios, como se cada um deles fosse um mercado potencial separado, porém, como em geral os vendedores lidam com um número muito grande de pequenos compradores, eles buscam classes amplas de compradores que diferem entre si quanto às necessidades de produtos e serviços e respostas de compra.

Os fornecedores procuram vender para segmentos que correspondem a combinações variadas de idade, renda, cultura, estilo de vida, características de personalidade, local de moradia etc. Ao identificar e selecionar o segmento em que quer atuar, o varejista desenvolve o composto de marketing mais adequado para satisfazer esse público.

Hooley *et al* (2001) salienta serem duas as características importantes dos mercados modernos: a *extensão* na qual eles são capazes de serem segmentados e a *tecnologia* de comunicação, distribuição e produção superiores, as quais permitem a busca de estratégias segmentadas.

“Quando existem diferenças nas necessidades ou desejos de consumidores, ou em suas atitudes e predisposições quanto às ofertas de mercado, entre grupos ou indivíduos no mercado, existem oportunidades para segmentar o mercado” (HOOLEY *et al*, 2001, p.181).

Conforme os citados autores, a história do pensamento sobre segmentação pode ser traçada por Wendell Smith (1956), o qual fez uma distinção entre estratégias de diferenciação de produtos – aplicando técnicas promocionais para influenciar demanda – e segmentação de mercado, ajustando ofertas de mercado em diversas maneiras para satisfazer mais precisamente as exigências de clientes diferentes.

A seleção criativa de bases de segmentação diferentes pode freqüentemente ajudar a obter novos enfoques de velhas estruturas de mercado que, por sua vez, podem proporcionar novas oportunidades.

Além de escolher as bases relevantes para tornar os segmentos do mercado mais acessíveis, os segmentos geralmente são melhor descritos com características comuns. Formados os segmentos, com base na preferência de marca, por exemplo, eles podem ser descritos com mais detalhe pelas características demográficas e pelas atitudes do cliente, para possibilitar a seleção da mídia relevante para fins promocionais e para fornecer um quadro mais nítido dos segmentos escolhidos. (HOOLEY *et al*, 2001, p.183)

Segmentação tem sido também definida como “a concentração consciente e planejada de uma empresa em parcelas específicas de seu mercado”. RICHERS (1991, p. 16). citado por Tavares (2004) afirma, também, que a segmentação “é tida pela maioria dos autores que a abordam, como um processo que deve ser desenvolvido deliberadamente em todas as situações, nas relações da empresa com o mercado”.

3.4.1 Segmentação dos Mercados de Consumo

Segundo Hooley (2001), as bases mais usadas em estudos de segmentação de clientes de consumo são agrupadas, grosso modo, em três classes principais:

- **Características básicas dos clientes** – Podem ser classificadas segundo duas dimensões principais:

A primeira é a *origem das medidas* - fatores não específicos ao Marketing compreendem características demográficas e sócio-econômicas (originados na Sociologia e Demografia) e fatores específicos (desenvolvidos por pesquisadores de marketing) como: estilo de vida e vizinhança residencial.

A segunda dimensão das características é a *maneira como são medidas* - fatores como idade e sexo são medidos objetivamente, enquanto personalidade e estilo de vida “psicográficos” são inferidos a partir de respostas freqüentemente subjetivas de perguntas.

- **Atitudes do cliente** : Procuram estabelecer um vínculo de causa e efeito entre as características do cliente e seu comportamento de compra. As atitudes diante da classe de produto pesquisada e atitudes ante a marca no mercado têm sido ambas utilizadas como bases eficazes para segmentação do mercado. Compreendem:
 - **Segmentação por benefício**: Examina os benefícios que os clientes buscam ao consumir o produto.
 - **Percepções e preferências**: Ocupa-se principalmente da identificação de segmentos entrevistados que encaram os produtos semelhantes em oferta e que exigem do mercado características ou benefícios semelhantes.
 - **Comportamento do cliente** – Método mais direto para segmentação abrange consumo, comunicação e reação a elementos de mix de marketing. O estudo do comportamento de compra tem girado em torno do momento da aquisição (no início ou no fim do ciclo de vida total do produto / serviço) e dos padrões de compra (identificação dos clientes fiéis à marca), considera, portanto, duas características principais:

- **Inovadores:** Os que compram o produto quando ele ainda é novidade. Durante o lançamento de novos produtos, a identificação com o segmento-alvo inicial pode melhorar a possibilidade de aceitação do produto ou serviço no mercado.
- **Lealdade à marca:** Enquanto os inovadores preocupam-se com a compra inicial, os padrões de lealdade estão relacionados com a repetição de compras.

Os compradores de produtos e serviços não são, necessariamente, os consumidores ou usuários dos mesmos. O exame dos padrões de uso e volumes consumidos pode determinar com precisão onde centralizar as atividades de marketing. Existem perigos na concentração dessas atividades apenas nos usuários intensivos – *heavy user* - pois, como consomem o produto em quantidade podem não oferecer muito mais campo para a expansão do mercado. Esses consumidores serão clientes dos fornecedores atuais ou dos concorrentes. Para Hooley:

(...) No estágio de crescimento do ciclo de vida do produto, o usuário intensivo pode ser muito atraente, mas quando o mercado atinge a maturidade, pode ser mais interessante tentar expandir o mercado por meio da criação de uma demanda potencial extra em mercados não adequadamente servidos pelos produtos e serviços existentes. (HOOLEY *et al*, 2001, p.193)

3.5 Segmentação de mercado e diferenciação de oferta

Tavares (2004) discorre sobre a necessidade da busca de um aprofundamento da compreensão do conceito de segmentação e tece considerações acerca da distinção entre o conceito de segmentação e de diferenciação de oferta e como o mesmo se distingue da abordagem do mercado alvo.

Segundo esse estudioso, “a diferenciação de oferta concentra-se nas diferenças perceptíveis entre as ofertas consideradas como referência para orientar a decisão de compra ou consumo...”.

Segmentar mercado é distinto de diferenciar ofertas sejam elas produtos ou serviços. De fato, a diferenciação de oferta tem como ponto de partida os produtos ou serviços existentes na empresa e no mercado”. Quando uma empresa lança, por exemplo, novas versões de produtos ou serviços, tendo como referência as ofertas que considera de sua própria linha de produtos ou não, está, na realidade, procurando diferenciá-las de outras conhecidas no mercado... (TAVARES, 2004)

O que a empresa busca então é estabelecer diferenças perceptíveis em sua oferta, posicionando-a em termos de atributos, benefícios, funções ou contextos de uso e, assim, adequá-los às características dos segmentos especificados.

Diferenciação de ofertas e segmentação de mercados, portanto, “embora correlacionados e recorrentes, correspondem a dois momentos distintos”.

A diferenciação da oferta precisa se adequar a desejos e demandas dos segmentos visados, para ser obter sucesso.

- **Segmentação e Mercado Alvo**

Para Tavares (2004), a atividade de segmentação não implica necessariamente numa abordagem de mercado alvo. Segundo ele, o processo de segmentação vem a ser apenas uma etapa para a abordagem de mercado alvo.

A segmentação baseia-se em um conjunto de premissas já consagradas, entre as quais está a de que, ainda que haja semelhanças, não há dois consumidores que se comportem de forma absolutamente igual, de tal forma que o mercado é “segmentado por natureza, onde cada cliente tem suas particularidades e difere dos demais”. Outra premissa é que nenhuma empresa pode atender a todos, em um dado mercado, de modo eficaz motivo pelo qual, “a empresa deverá escolher onde e como alocar seus recursos, escassos por definição”.

De acordo com Tavares a segmentação parte, pois, da constatação de que as pessoas e organizações podem ser agrupadas, mediante critérios pré-estabelecidos, para representar padrões de respostas aos esforços mercadológicos de uma empresa. A empresa precisa, assim, identificar e agrupar traços comuns do comportamento desses consumidores.

Segmentar é, portanto, um processo de categorizar e agrupar as características que os consumidores compartilham em comum e que possam ser realmente trabalhados pela empresa de forma a deles obter determinados padrões satisfatórios de respostas aos programas e esforços de marketing de uma empresa”. (TAVARES, 2004)

Saliente-se que a “sensibilidade de resposta aos componentes do programa pode ser bastante diferenciada entre os diversos segmentos que compõem o mercado, mas precisa ser semelhante entre os componentes do mesmo segmento”.

A escolha de determinados grupos de consumidores e a busca do entendimento de suas necessidades, recursos, expectativas e anseios, visando focar com objetividade os esforços de marketing para atender seus gostos e demandas específicas é a proposição que complementa o processo de segmentação e se constitui na chamada estratégia de mercado-alvo.

Daí se concluir que a segmentação tem como propósito “agrupar pessoas e organizações fundamentalmente diferentes em subconjuntos que sejam minimamente homogêneos entre si, mas suficientemente diferentes dos demais grupos”.

- **Seleção de Mercados-Alvo**

O mercado-alvo representa o segmento específico que uma organização decide atender. Para tanto é necessário que ela compreenda as necessidades, os desejos, a percepção de valor e os comportamentos de compra do mercado-alvo, bem como a sua competência em atendê-los de maneira eficiente.

Na visão de Kotler (1999, p. 304), “os varejistas devem primeiro definir seus mercados-alvo para depois decidirem como irão posicionar-se neles”. É importante definir se a loja deve concentrar-se em consumidores de poder aquisitivo alto, médio ou baixo. De posse dessa definição procura-se saber, mediante pesquisa, se os compradores-alvo desejam variedade, muito sortimento, conveniência ou preço baixo.

Só depois de definido o perfil desses mercados é que os varejistas poderão tomar decisões consistentes sobre o sortimento de produtos, serviços, apreçamento, propaganda, decoração da loja ou qualquer outra decisão que irá apoiar suas posições. Aqueles varejistas que não conseguem definir seus mercados-alvo e posicionamento com clareza, tentam oferecer “uma coisa para todos” e acabam não atendendo satisfatoriamente a mercado algum. Em contraste, os varejistas de sucesso definem bem seus mercados e conseguem posicionar-se fortemente junto aos consumidores.

No processo de escolha do mercado-alvo deve-se buscar identificar com especial cuidado os segmentos de mercado em que as capacidades da empresa podem proporcionar maiores benefícios. Como existem várias maneiras de selecionar mercados, um ponto de partida útil é basear na experiência com relação ao mercado, de maneira a formar a base dos produtos e serviços oferecidos.

A descrição dos segmentos com base nos produtos e serviços oferecidos pode levar a uma primeira identificação do mercado-alvo. Na base dessa abordagem, existe a crença de que os segmentos assim definidos revelarão as diferenças de comportamento essenciais para um esquema de segmentação eficaz. Isto faz sentido apenas quando as necessidades dos compradores e usuários são diferentes, “quando as necessidades dos clientes são essencialmente as mesmas, mas não satisfeitas por produtos e serviços diferentes, essa abordagem de segmentação pode levar a uma visão míope do mercado” (HOOLEY *et al*, 2001, p.265).

3.5.1 Bases para segmentação

A segmentação de mercado nos mercados de consumo (B2C) pode ser:

- **Geográfica** - Localização física do "target" em termos de: País, estado, cidade, bairros de origem (percurso usual entre serviço – loja – casa / casa – loja – serviço ; casa - loja – casa) ; densidade etc.
- **Demográfica** - Baseia-se em: Idade, sexo, tamanho da família, ciclo da vida familiar, renda, ocupação, escolaridade, etc.
- **Psicográfica** - Diz respeito ao comportamento; classe social, estilo de vida, personalidade (extrovertido, conservador, impulsivo, etc.)
- **Comportamental** - Os consumidores são divididos em grupos com base em seu conhecimento do produto, em sua atitude em relação a ele, no uso ou na resposta a ele. As variáveis são: ocasião de compra, benefício procurado, status do usuário, taxa de uso, status de fidelidade, estágio de aptidão, atitude em relação à loja.

3.5.2 Bases para diferenciação

Conforme Kotler (1999, p.175), “nem todas as empresas têm oportunidade de diferenciar sua oferta e obter vantagens competitivas”.

Algumas encontram muitas vantagens menores e facilmente copiadas pelos concorrentes, portanto altamente vulneráveis. A solução é continuar identificando novas vantagens potenciais, introduzindo-as uma a uma para manter os concorrentes desequilibrados (...) (KOTLER. 1999. p. 175)

A oferta de uma empresa ou de um mercado pode ser diferenciada por suas linhas de produtos, serviços, funcionários ou imagens. Contudo, verifica-se uma maior abrangência se considerarmos que *diferenciação* é a capacidade que uma empresa tem de ser percebida como distinta dos concorrentes, em função de suas vantagens

competitivas. Assim, ela pode se diferenciar a partir da segmentação de seu mercado, do seu posicionamento e de seu Mix de Marketing (ponto de venda / distribuição; produto, promoção e preço).

3.6 Posicionamento

Conforme Ries e Trout, (2005 p.3), o conceito de posicionamento teria surgido em 1972, quando os autores escreveram uma série de artigos, em três partes, intitulados “A Era do Posicionamento” para uma publicação especializada *Advertising Age*. Desde então, “posicionamento tornou-se um sucesso e a palavra mais repetida por profissionais de Marketing em torno do globo”

Segundo esses autores, Posicionamento seria “o primeiro conjunto de idéias que enfrenta, de fato, o difícil problema de se fazer ouvir em uma sociedade com excesso de comunicação”. É, portanto, uma nova abordagem da comunicação, “um conceito que tem mudado a natureza da propaganda”, tão simples, segundo eles, que as pessoas têm dificuldade de compreender o quanto é poderoso, sendo “incorreto denominar o conceito ‘posicionamento do produto’ como se estivesse fazendo algo ao produto”. (RIES e TROUT, 2005, P.3)

Segundo Ries e Trout (2005), para ser bem sucedido atualmente é preciso ter contato com a realidade. E a realidade que realmente conta é aquela que já se encontra na mente do cliente. Ou seja: a questão não é tanto ser criativo, uma vez que criar algo que ainda não exista na mente está se tornando cada vez mais difícil, logo a proposta básica do posicionamento não consiste em criar algo novo e diferente, mas lidar com o que já existe na mente. Reatar conexões já existentes.

Tendo em vista a existência de uma multiplicidade de produtos e de empresas, acarretando com isto muita interferência de marketing, o mercado atualmente já não responde mais às estratégias que deram certo no passado. Assim, na selva de

comunicação existente, a única possibilidade de obter bons resultados é por meio da seletividade, da concentração em alvos restritos, da prática da segmentação, ou seja do “posicionamento”.

3.6.1. Posicionamento de mercado

Kotler (1999, p.174), de certa forma referenda essas idéias ao afirmar que posição é a forma como o produto é definido pelos consumidores quanto aos seus atributos mais importantes, pois, é o lugar que ele ocupa na memória dos consumidores com relação aos produtos concorrentes.

Segundo ele, pelo fato de os consumidores estarem sobrecarregados de informações sobre produtos e serviços, não há como reavaliar cada um toda vez que têm de tomar uma decisão de compra e, para “simplificar o processo classificam-nos por categorias, ou ‘posicionam’ na cabeça os produtos, os serviços e as empresas”.

A posição do produto é, pois, um complexo grupo de percepções, impressões e sentimentos do consumidor sobre o mesmo, em relação aos concorrentes.

Na visão de Ries e Trout, o foco do posicionamento está nos processos de comunicação direcionados à obtenção de uma presença dominante na mente do cliente. O enfoque de Porter, abraçado por Hooley *et al* é o do posicionamento competitivo, onde os diferenciais irão definir qual a posição da empresa junto ao público alvo. No cotejo dos dois, verifica-se que não são mutuamente excludentes e – salvo melhor juízo – têm pontos de interação, na medida em que ambos abordam estratégias de consolidação da empresa perante o seu público-alvo a partir de atributos, diferenciais e esforços, direcionados a oferecer valor aos consumidores de forma superior à atuação da concorrência. Com relação a esta questão, aparentemente a abordagem de Kotler (1999) denota ser uma convergência desses enfoques.

Como ressalta Kotler (1999), “os consumidores posicionam produtos com ou sem ajuda dos profissionais de marketing, mas nem por isso estes últimos devem deixar as posições ao sabor da sorte”. Ou seja: devem planejar as posições que darão a maior vantagem possível ao seu negócio nos mercados-alvo selecionados, e programar compostos de marketing para criar as posições planejadas.

Segundo afirmação de Kotler (1999, p. 174), “a tarefa de posicionar consiste em três etapas: identificação de um grupo de possíveis vantagens competitivas para estabelecer uma posição, seleção das vantagens competitivas certas e comunicação e apresentação eficientes da posição escolhida para o mercado”.

Segundo ele:

Os consumidores costumam escolher produtos que lhes ofereçam maior valor. Portanto, a chave para conquistar e manter os consumidores é compreender suas necessidades e processos de compra melhor do que seus concorrentes e oferecer-lhes mais valor (KOTLER, 1999, p. 174).

Kotler (1999) sustenta, em outras palavras, que o posicionamento começa realmente com a diferenciação da oferta de marketing da empresa, para que ele entregue aos consumidores mais valor do que as ofertas de seus concorrentes. Como muitas vantagens são facilmente copiadas e, portanto, são bastante vulneráveis a solução é continuar identificando novas vantagens potenciais, que sejam implementadas paulatinamente, de forma a manter os concorrentes “desequilibrados”. Dessa forma, a idéia não seria obter uma única grande vantagem permanente, mas sim várias vantagens que possam ser implementadas pouco a pouco, a fim de conquistar participação no mercado durante um período de tempo.

Kotler (1999) sugere que nem todas as diferenças competitivas irão criar uma forte posição competitiva e que as tentativas de criar diferenciação deveriam atender aos seguintes critérios:

- **Importância** – Uma diferença deve criar um benefício altamente valorizado por um significativo número de clientes.

- **Distinção e disponibilidade** – A diferença não pode ser imitada, ou melhor, desempenhada por outros.
- **Superioridade** – A diferença deverá providenciar uma maneira superior para o cliente obter o benefício que procura.
- **Comunicabilidade** – A diferença deve ser capaz de ser comunicada para os clientes e ser entendida por eles.
- **Acessibilidade** – Os clientes devem poder pagar pela diferença.
- **Rentabilidade** – A diferença será compatibilizada a um preço adequado para torná-lo rentável para a empresa.

Segundo Hooley (2001), o posicionamento competitivo pode ser visto como o resultado do esforço de criar diferenciação para seus produtos e serviços.

Uma maneira de descrever o resultado da busca por diferenças, as quais interessam aos clientes, e como nós a desempenhamos em maneiras distintas, é o conceito de proposição de valor – a promessa feita para clientes, que engloba a posição que a empresa deseja ocupar em relação aos concorrentes. (HOOLEY *et al*, 2001, p. 180)

Para Hooley *et al* (2001), uma posição competitiva pode ser construída em qualquer dimensão do produto ou serviço que produz benefícios ao cliente no mercado, mas uma ênfase importante no posicionamento é o que interessa ao cliente.

Ainda segundo Hooley *et al* (2001), mais do que orientação para comunicações de marketing e imagem da marca - tônica do enfoque de Ries e Trout (2005) - o posicionamento competitivo é algo mais amplo e reconhece a importância de cada aspecto da oferta de mercado que é percebido por clientes.

Hooley *et al* (2001) coloca assim uma maneira de resumir a idéia fundamental de concentrar-se nos benefícios a clientes e posicionar na mente dos clientes: “Você não compra carvão, você compra calor; você não compra entradas para o circo, você compra emoções; você não compra jornais, compra notícias;...; você não vende produtos, você cria posições.” (HOOLEY *et al* , 2001, p. 180)

- **O Excesso de Comunicação e a Mente “Supersimplificada”.**

Para Al Ries e Trout (2005, p. 6), “a mente, como uma defesa contra o volume de comunicação, estímulos e ofertas a que é submetida, faz uma triagem e rejeita grande parte das informações, aceitando somente aquilo que se enquadra previamente com um conhecimento ou uma experiência anterior”.

Quando uma mente chega a uma conclusão é quase impossível demovê-la, e isto não será feito a partir de uma força fraca como a propaganda, uma vez que a pessoa comum pode tolerar ser informada a respeito de algo sobre o qual nada conhece a respeito (motivo pelo qual, as “notícias” representam um método eficaz de propaganda), mas essa mesma pessoa não tolera ser notificada que está errada.

Conforme Ries e Trout (2005, p. 7), “uma mente supersimplificada é a única defesa que uma pessoa tem em nossa sociedade com excesso de comunicação”. Nesse caso, o melhor caminho a ser adotado é o da mensagem objetiva e “supersimplificada”.

Segundo eles, para atingir a mente das pessoas faz-se necessário refinar as mensagens e eliminar as ambigüidades, simplificando-as ao máximo como forma de deixar uma impressão duradoura, selecionando o material que tem melhor chance de ser absorvido, pois, como na arquitetura, menos significa mais.

Para comunicar as vantagens de um produto é preciso procurar soluções de problemas não dentro do produto, mas dentro da mente do cliente potencial. Em outras palavras, como de qualquer modo apenas uma parte reduzida da mensagem atingirá o consumidor, despreza-se o lado emissor e concentra-se no lado receptor. Ou seja, o importante é a concentração nas percepções do cliente e não na realidade do produto.

A parte mais difícil do posicionamento constitui-se, portanto, em selecionar aquele conceito específico para adotar, o que é necessário se a expectativa é ultrapassar a muralha de indiferença do cliente potencial.

A maioria dos programas de posicionamento não passa de uma busca pelo óbvio. Entretanto é difícil atingir o óbvio ao se concentrar apenas no produto em si.

Uma vez identificado o conceito óbvio, a próxima tarefa a ser colocada em prática é desenvolver as formas de implementá-lo.

3.6.2 Estratégias de Posicionamento

Na perspectiva de Kotler (1999), existem várias estratégias de posicionamento, que podem ser focados em:

- Atributos e especificações (desempenho, preço baixo etc.); conforme as necessidades que preenchem ou benefícios que oferecem.
- Ocasão de uso; se é para o verão ou inverno etc.
- Classes de usuário; para adultos, para bebês.
- Contra o concorrente: mostrando diretamente as diferenças e vantagens em relação à concorrência
- Contraste à concorrência: salientando, por exemplo, a inexistência de determinados componentes que o outro tem, exaltando a qualidade e chamando a atenção para a diferença direta de preços...
- Classes de produtos; onde se contrapõe as vantagens e conveniências de um determinado produto com relação aos sucedâneos, como na relação manteiga versus margarina, azeite contra outros óleos vegetais etc.

Cada empresa procura diferenciar sua oferta criando um pacote único de vantagens competitivas que seja interessante para um grupo expressivo dentro dos segmentos em que ela atua. Portanto, a tarefa de posicionar consiste em três etapas: “identificar um grupo de possíveis vantagens competitivas para estabelecer uma posição, seleção das

vantagens competitivas certas e comunicação e apresentação eficiente da posição escolhida para o mercado”.

Usualmente os consumidores escolhem o que lhes oferece maior valor, daí que “a chave para conquistar e manter consumidores é compreender suas necessidades e processos de compra melhor do que os concorrentes e oferece-lhes maior valor” (KOTLER, 1999, p.174). Assim, a empresa que se posiciona como fornecedora de valor superior para os mercados-alvo selecionados, atraindo-os com os maiores benefícios que os concorrentes, ganha vantagens competitivas.

O autor afirma que uma posição sólida só é construída se a empresa posicionar seu produto oferecendo melhor qualidade e melhor serviço e entregar os atributos apregoados, sem promessas vazias. Em outras palavras, “o posicionamento começa com a diferenciação da oferta de tal forma que a empresa entregue aos consumidores *mais valor do que as ofertas que seus concorrentes fazem*”.

- **Construindo Posicionamento**

Segundo Ries e Trout (2005), como mudar o pensamento das pessoas é muito difícil e é muito mais fácil trabalhar com aquilo que já se encontra lá, em vez de perguntar o que é a empresa, indaga-se que posição ela já ocupa na mente do cliente potencial. Ou seja: obtém-se do mercado a resposta à pergunta “Que posição ocupamos?” pois ela não será dada pelo gerente de marketing.

Ao se posicionar em uma determinada área de atividades é importante evitar uma confrontação direta com aqueles que já têm forte presença ou “dominam” o mercado.

De acordo com Ries e Trout (2005), é um risco querer demais, querer ocupar uma posição muito ampla, que não pode ser estabelecida na mente do cliente potencial, e mesmo que pudesse não poderia ser defendida contra investidas de concorrentes mais poderosos ou possuidores de um foco concentrado.

Como exemplo, cita o caso de uma cervejaria (Ries e Trout 2005, p. 201) que, ao pretender atrair a classe trabalhadora da cidade de Nova York, teve um resultado negativo por não levar em consideração os grupos étnicos. Assim, teriam sido produzidos “comerciais maravilhosos” mostrando italianos, judeus, negros e assim por diante, bebendo a cerveja, que em vez de apelar a todos acabaram apelando a ninguém, pela simples razão de que devido ao preconceito, o fato de um grupo beber a cerveja não impressionava nada ao outro grupo.

Eles arrematam com a conclusão de que é melhor ter uma especialização mais concentrada para estabelecer uma posição única como especialista do que como um generalista que faz de tudo.

Para Ries e Trout, (2005) se a posição que se deseja ocupar requer uma confrontação direta com um líder de mercado é melhor esquecer, pois “é melhor rodear um obstáculo em vez de passar em cima dele”. Ao contrário deve se tentar “selecionar uma posição na qual ninguém mais ocupa uma posição dominante”, isto se faz criando novos conceitos de produtos e serviços.

Eles afirmam, também, que “são necessários recursos para obter uma participação na mente dos clientes, estabelecer uma posição, e são necessários recursos para manter uma posição após tê-la conquistado”.

Há muitos produtos e empresas competindo por um espaço na mente do cliente potencial o que faz com que o “nível de ruído” seja intenso, com a mente humana sendo exposta em média a dezenas de milhares de mensagens publicitárias em um único ano.

Se uma empresa não investir recursos suficientes para ficar acima do nível de ruído, estará permitindo aos grandes do setor se apossar de seu conceito. Um modo de lidar com o problema do nível de ruído consiste em reduzir a abrangência geográfica do

problema. Introduzir novos produtos ou novas idéias em uma área restrita de cada vez, em lugar de fazê-lo em um ambiente amplo.

De acordo com essa filosofia, com um determinado orçamento é melhor “gastar a mais” em uma localidade do que “gastar a menos” em muitas localidades. Se a estratégia for bem sucedida em um local, sempre se poderá transferir o programa para outros praças.

- **Como manter a posição.**

Os autores Ries e Trout (2005, p. 204), afirmam que por ser o posicionamento um conceito cumulativo, a empresa ou o produto tem que estar presente ano após ano. A maioria bem sucedida, raramente altera uma fórmula que dá certo. Com raras exceções, não se altera uma estratégia de posicionamento básico. A empresa “deve mudar somente suas táticas, aquelas manobras de curto prazo que têm por finalidade implementar uma estratégia de longo prazo, pois, o segredo consiste em adotar aquela estratégia básica e aperfeiçoá-la. Encontrar novos meios para ressaltá-la” e evitar o *fator tédio*.

- **A ilusão da mudança**

Para Ries e Trout (2005), o ciclo de vida de um produto hoje, ao contrário de algumas décadas atrás, é muito curto, algumas vezes de meses em vez de anos. Elas atingem a maturidade e depois caem no esquecimento e um novo ciclo se reinicia. A mudança tem se tornado um modo de vida para muitas empresas o que faz com que a paisagem esteja cheia de “esqueletos de projetos que as empresas procuraram implantar para aproveitar as mudanças. Enquanto isso, empresas que se ativeram ao que faziam melhor e conservaram o terreno conquistado têm sido grandemente bem sucedidas”.

3.7 Posicionamento Competitivo

Na ótica de Hooley *et al* (2001), duas áreas são particularmente importantes para o estudo da diferenciação: as diferenças entre ofertas de mercados alternativos com relação aos clientes (posicionamento competitivo de fornecedores, produtos, serviços e marcas) e diferenças entre clientes (características, comportamentos e necessidades) que são importantes para desenvolver fortes estratégias de marketing, como a segmentação de mercado. A distinção entre posicionamento competitivo e segmentação de mercado é ilustrada na figura abaixo:

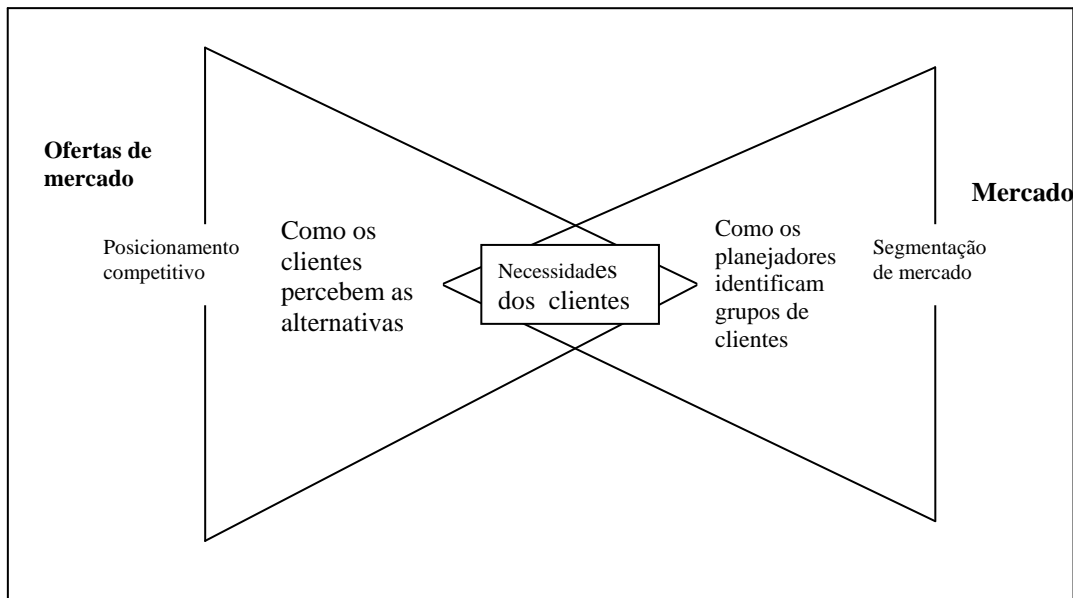


FIGURA 1 - Posicionamento competitivo e segmentação de mercado
 Fonte: HOOLEY *et al.* 2001, p.178.

- **Posicionamento competitivo** – Como os clientes percebem as ofertas alternativas no mercado, comparadas às outras.
- **Segmentação de mercado** – Descreve como se pode dividir o mercado em grupos de clientes similares, levando em consideração as diferenças importantes existentes entre esses grupos.
- **Necessidades dos clientes** – Posicionamento e segmentação estão ligados pelas necessidades dos clientes, uma vez que a melhor forma de segmentação concentra-se nos benefícios ao cliente, e as posições mais fortes são aquelas

em que o cliente reconhece que um fornecedor ou produto é o escolhido porque melhor satisfaz suas necessidades.

Posicionamento e segmentação, portanto, são partes distintas de um processo de estratégia e fornecem ferramentas poderosas que estão ligadas pela questão central da satisfação das necessidades dos clientes, propiciando à empresa tornar-se superior aos seus competidores. Operacionalmente, posicionamento e segmentação podem estar ligados conforme visualizado na figura 2 abaixo:

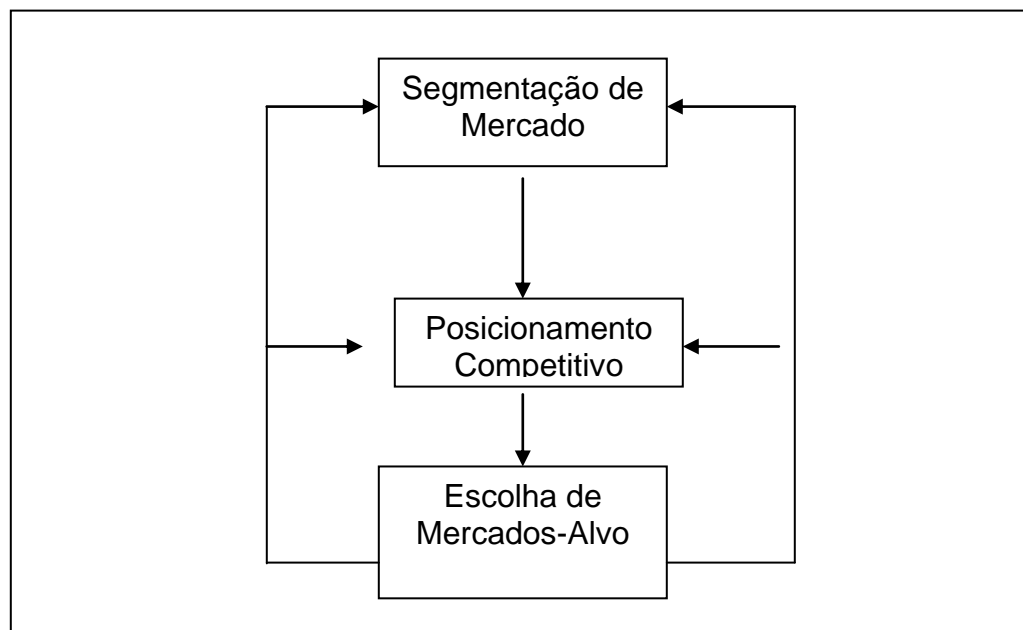


FIGURA 2 - Fases da Segmentação e Posicionamento
Fonte: HOOLEY *et al* (2001, p. 178)

Baseado nisso, Hooley *et all* (2001, p. 178) afirmam que a seqüência no planejamento pode ser do seguinte tipo:

- **Segmentação de mercado** – identificar as bases mais produtivas para dividir o mercado, identificar os clientes e desenvolver descrições de segmento.
- **Escolha de mercados-alvo** – Avaliar a atratividade de diferentes segmentos de mercado, partes de segmentos (nichos) ou grupos de segmentos, e escolher qual deverá ser visado pelo marketing.

- **Posicionamento competitivo** – Identificar o posicionamento de concorrentes para desenvolver a estratégia própria de posicionamento
- **Ajuste** – Entender o posicionamento de concorrentes e as possíveis estratégias de posicionamento em aberto, deve influenciar o conceito de atratividade de diferentes segmentos e a definição de escolha de mercados-alvo.

3.7.1 Diferentes maneiras de definir mercados

Para Hooley *et al* (2001), a definição dos mercados que uma empresa atende, ou aqueles que ela está avaliando como possíveis alvos é parcialmente uma questão de medição e comparação competitiva. Também é, em parte, um processo criativo relacionado com as necessidades do consumidor. Esse autor, citando Day (1990), sugere que os mercados podem ser definidos de duas maneiras – na base dos *clientes* ou na base da *concorrência*.

- **Mercados definidos pelo cliente** - Leva em conta que os produtos e serviços além de poderem ter “substitutivos em tipo” (mesma tecnologia), podem ter “substitutivos em uso” (todos que podem atender às mesmas necessidades de clientes) além de importantes diferenças entre grupos em necessidades, preferências, prioridades, poder aquisitivo etc.
- **Mercados definidos pela concorrência** – Considera os concorrentes que poderiam atender às necessidades de um grupo de clientes mediante a similaridade tecnológica, custos relativos e métodos de distribuição.

Segundo Hooley *et al* (2001), as abordagens a partir da perspectiva do *cliente* provavelmente oferecerão mais elementos para a compreensão das dinâmicas do mercado, para os atrativos dos mercados alternativos e para o desenvolvimento de forte posição competitiva. Em geral, a definição baseada na *concorrência* é importante para a distribuição dos recursos e gerenciamento do plano de marketing – respondendo aos cortes de preço, cobertura da força de vendas etc.

Atualmente, muitas empresas adotam uma abordagem baseada no cliente ou nos mercados atendidos para segmentar os seus mercados.

Uma abordagem muito útil em muitos mercados, conforme Hooley *et al* (2001) é fazer a segmentação com base nos benefícios que o cliente procura obter ao consumir o produto ou serviço e os usos dados a estes.

Em mercados extremamente dinâmicos de bens de consumo, e no marketing de alimentos, em particular, tem havido uma tendência de segmentar muito com base nas características principais do cliente, ou no volume de uso. Se olharem para além desses fatores, em direção às motivações e razões de compra, as empresas poderão criar vantagens em relação aos seus concorrentes.

Identificados os segmentos atrativos que a empresa pretende abordar, as alternativas precisam ser avaliadas com base na atratividade do mercado e dos pontos fortes atuais ou potenciais da empresa em relação ao segmento de mercado específico. Essa avaliação se dá pelo exame de vários fatores e uma das maneiras de agrupar esses fatores é a que se segue:

- **Fatores de Mercado** – *Tamanho do mercado; Taxa de crescimento; Estágio de evolução do setor; Previsibilidade; Elasticidade e sensibilidade a preços; Poder de barganha dos clientes; Sazonalidade e ciclos de demanda.*
- **Fatores Econômicos e Tecnológicos** – *Barreiras de entrada; Barreiras de saída; Poder de barganha dos fornecedores; Nível de utilização da tecnologia; Investimento necessário; Margens realizáveis.*
- **Fatores Competitivos** – *Intensidade competitiva; Qualidade da concorrência; Ameaças de substituição; Grau de diferenciação.*
- **Fatores ambientais** – *Exposição a oscilações econômicas; Exposição a fatores políticos e legais; Grau de regulamentação; Aprovação social impacto ambiental.*

Segmento grande e com taxa de crescimento oferece as melhores perspectivas para o futuro, mas não deve ser o único critério a ser levado em consideração uma vez que mesmo mercados de alto crescimento são atraentes para umas empresas e para outras não.

3.7.2. Posicionamento e Mercado-Alvo

A segmentação de mercado e o posicionamento representam o núcleo responsável pelo êxito de uma organização. Mercado-alvo e posicionamento podem ser considerados conceitos complementares. (HOOLEY *et al*, 2001)

O composto de marketing, portanto, deve ser desenvolvido a partir da compreensão desses dois conceitos, para que, conforme Hooley *et al* (2001), os elementos do composto não fiquem em desarmonia, situação na qual o posicionamento obtido poderia confundir os consumidores.

A estratégia de posicionamento, portanto, implica em identificar e definir os atributos de produtos ou marcas, que uma organização poderá escolher, para destacá-los perante o mercado-alvo. Assim, estes atributos devem representar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, e possuir valor para o mercado-alvo.

3.7.3. Estratégia de Posicionamento Competitivo

- **A Construção e manutenção de posições defensíveis**

A estratégia competitiva consiste na busca de uma posição competitiva em um setor. Ela também visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência no setor. (PORTER, 1986)

Para Porter (1999), estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em um setor e visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência.

Duas questões centrais norteiam a escolha da estratégia competitiva. A primeira é a *atratividade* dos setores em termos de rentabilidade e os fatores que determinam essa atratividade. A segunda questão diz respeito aos determinantes da *posição competitiva* relativa dentro do setor.

Tanto a *atratividade do setor* quanto *posição competitiva* podem ser modelados por uma empresa. Embora a atratividade do setor seja em parte um reflexo de fatores sobre os quais uma empresa tem pouca influência, a estratégia competitiva tem poder considerável para tornar um setor mais ou menos atrativo.

Com relação ao acima exposto é exemplar o setor de sucos prontos no Brasil, onde até poucos anos atrás não havia um mercado efervescente como hoje e, a partir do surgimento de players ativos – inicialmente o Tial e depois a Del Vale – ficou patenteada a existência de possibilidades, o que atraiu novos concorrentes como: ‘Sucos Mais’, ‘Jussy’, ‘Goody’, Sunfreesh e outras que já atuavam com concentrados (Maguary, Jandaia) que atualmente disponibilizam os sucos prontos também.

A estratégia competitiva, portanto, não só responde ao ambiente, mas também pode modelar este meio ambiente em favor de uma empresa.

Segundo Porter (1999), consiste em ações ofensivas ou defensivas utilizadas pela empresa visando criar em seu setor de atuação uma posição defensável para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas – ***entrantes potenciais; produtos e serviços substitutos ; concorrência atual ; poder de negociação de fornecedores e poder de negociação de compradores*** - que determinam a atratividade de um setor, de forma a obter retorno maior sobre o investimento.

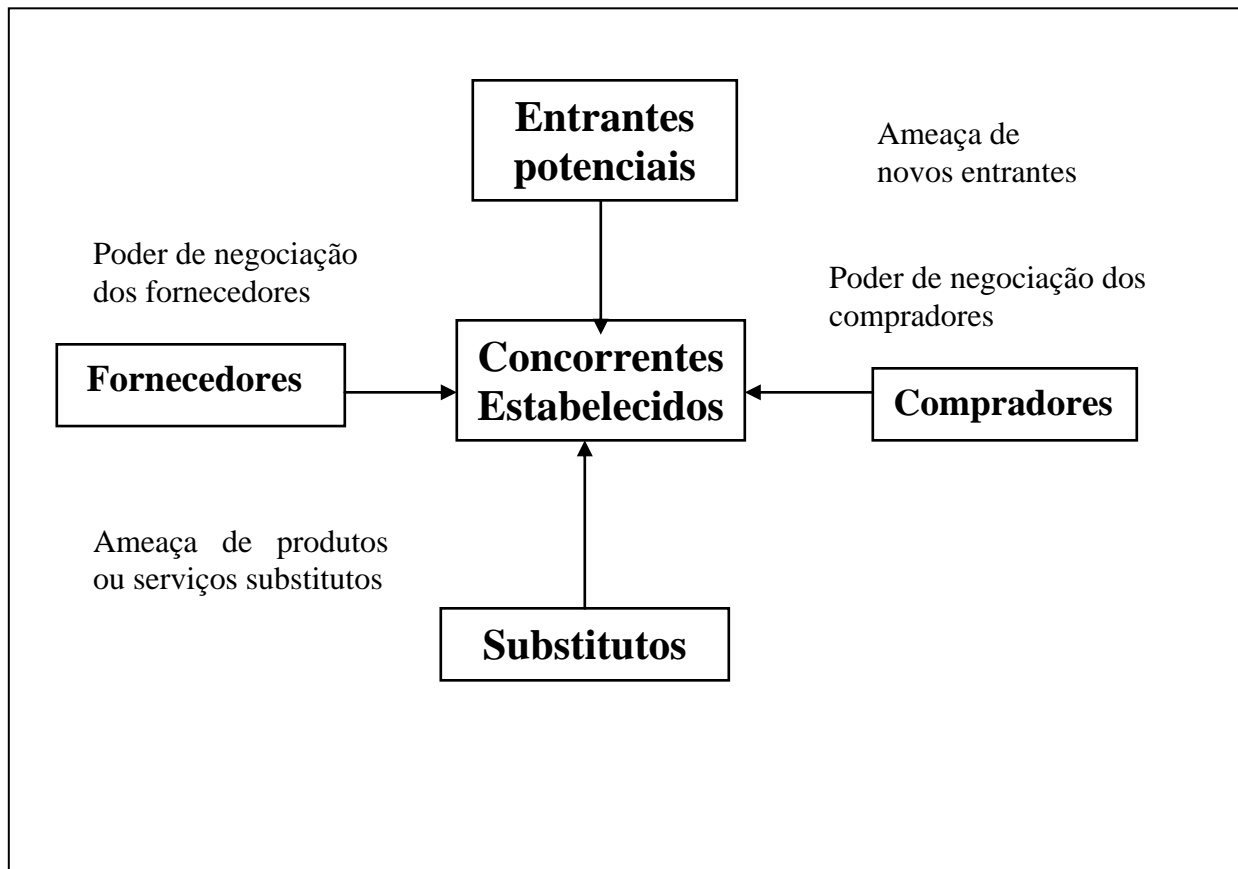


FIGURA 3 – As 5 Forças Competitivas
Fonte: Porter (1999)

Estas forças, que determinam a atratividade e suas causas subjacentes podem ser influenciadas pela estratégia.

Após analisar a escolha do mercado-alvo e a estratégia de posicionamento, Hooley *et al* (2001, p. 281 a 296) faz a leitura sobre o modelo de Porter acerca dos métodos necessários para criar uma vantagem competitiva no mercado – alvo escolhido.

Quanto a esses métodos, Hooley *et al* (2001, p. 281) afirma que “apesar de poucas vantagens durarem para sempre, algumas bases de vantagens são mais facilmente protegidas do que outras”, e que é uma tarefa-chave do estrategista identificar quais bases oferecem o maior potencial de posicionamento defensível.

Ele chama a atenção para o fato de que Porter identificou duas vias principais para a criação de vantagem competitiva – **Liderança de Custo** e **Diferenciação**. Para examinar como cada uma delas pode ser desenvolvida, Porter adota uma abordagem sistêmica, comparando as operações de uma empresa com uma Cadeia de valor desde a entrada da matéria prima e outros recursos até a entrega final e prestação dos serviços pós-venda para o cliente.

Cada uma das atividades dentro da cadeia de valor, as atividades primárias e as funções de apoio, pode ser usada para agregar valor até chegar ao produto ou ao serviço final. Esse valor agregado, contudo, geralmente assume a forma de um custo menor ou uma exclusividade valorizada.

3.7.4 Criação de Liderança de Custo

Porter (1986) identificou vários fatores importantes que afetam os custos e denominou-os de **Determinadores do Custo**:

- **Economias de Escala** – Ocorrem quando se consegue maior eficiência em função do volume de produção. Por outro lado, o tamanho de uma operação pode ajudar a criar uma alavancagem de compra que assegure um melhor preço ou qualidade na aquisição de insumos, garantindo sua disponibilidade em períodos de escassez. Existem, contudo, limites para uma economia de escala. Para a maioria das operações existe um tamanho ótimo, acima ou abaixo do qual podem ocorrer ‘deseconomias’.
- **Efeitos da experiência e do aprendizado** – Reduções adicionais de custo são obtidos por efeitos do aprendizado e da eficiência “... graças às repetidas vezes em que as tarefas necessárias tenham sido realizadas anteriormente” (PORTER. 1999).

O conceito da *curva de aprendizado de produção*, também chamada *curva da experiência*, tem sido examinado como explicação de custos.

Uma mudança no nível ou tipo da tecnologia pode resultar na entrada de uma nova empresa que reduz os custos abaixo daqueles da empresa experiente, mudando para uma curva de experiência mais baixa.

- **Utilização da capacidade** – Estudos revelam uma relação positiva entre utilização da capacidade instalada e o retorno sobre o investimento. Grandes oscilações no grau de utilização podem fazer os custos aumentarem significativamente. Por esse motivo, muitas empresas evitam segmentos de mercado em que a demanda oscila de forma exagerada.
- **Interligações** – As interligações externas com fornecedores de insumos ou distribuidores podem resultar em custos menores, como no caso dos sistemas de manufatura e entrega ‘just in time’ que impactam custos de manutenção de estoques e material em processo. Para o ‘just in time’ (JIT) ser eficaz, o relacionamento entre comprador e fornecedor implica um intercâmbio que leva ao relacionamento duradouro, ajudando a criar alto custo de substituição de fornecedores e, também, barreiras de entrada para eventuais concorrentes.
- **Grau de integração** – As decisões sobre verticalização ou integração, como contratação da entrega e da assistência técnica, assim como adquirir componentes ou fabricá-los, também afetam os custos.
- **Adequação no tempo** – O pioneiro de um setor pode obter vantagem de custo garantindo localização melhor, matérias-primas baratas, de boa qualidade, ou liderança tecnológica. Os que entram depois, podem se beneficiar da exploração de tecnologia atualizada e serem mais modernos em relação ao pioneiro. É fundamental a escolha do momento adequado

para aproveitar as “*janelas estratégicas*” em que existem oportunidades no mercado

- ***Escolha de políticas*** – Área mais importante para a *Diferenciação*, tem implicações com os custos uma vez que todas as decisões relativas à linha de produtos, qualidade, assistência técnica, facilidades de crédito etc. afetam o custo. A regra geral objetiva reduzir os custos de fatores que não afetam a exclusividade valorizada, evitar acessórios que não diferenciem de maneira significativa, investir em tecnologia para obter automação de processo etc.
- ***Localização e fatores institucionais*** – A localização geográfica visa custos menores de distribuição, montagem, matérias-primas e energia. Os fatores institucionais, devido à sensibilidade dos governos aos grupos de pressão (por exemplo a legislação que regulamenta fatores de custo ambiental e social), determina a capacidade da empresa em acionar os determinadores de custos institucionais.

- **Resumo dos determinadores de custo**

As vantagens de custo podem estar entre as mais difíceis de manter e defender face à concorrência cerrada. Ainda assim, um objetivo permanente da gestão deve ser a constante redução dos custos que não afetem muito a satisfação do cliente.

3.7.5 Obtenção de Diferenciação

A maioria dos fatores relacionados acima, também poderia ser usada como “determinadores de exclusividade” se a empresa estiver buscando diferenciar-se de seus concorrentes. A escolha das políticas compatíveis com os objetivos empresariais assume, assim, papel de realce e seria resumida na figura seguinte:

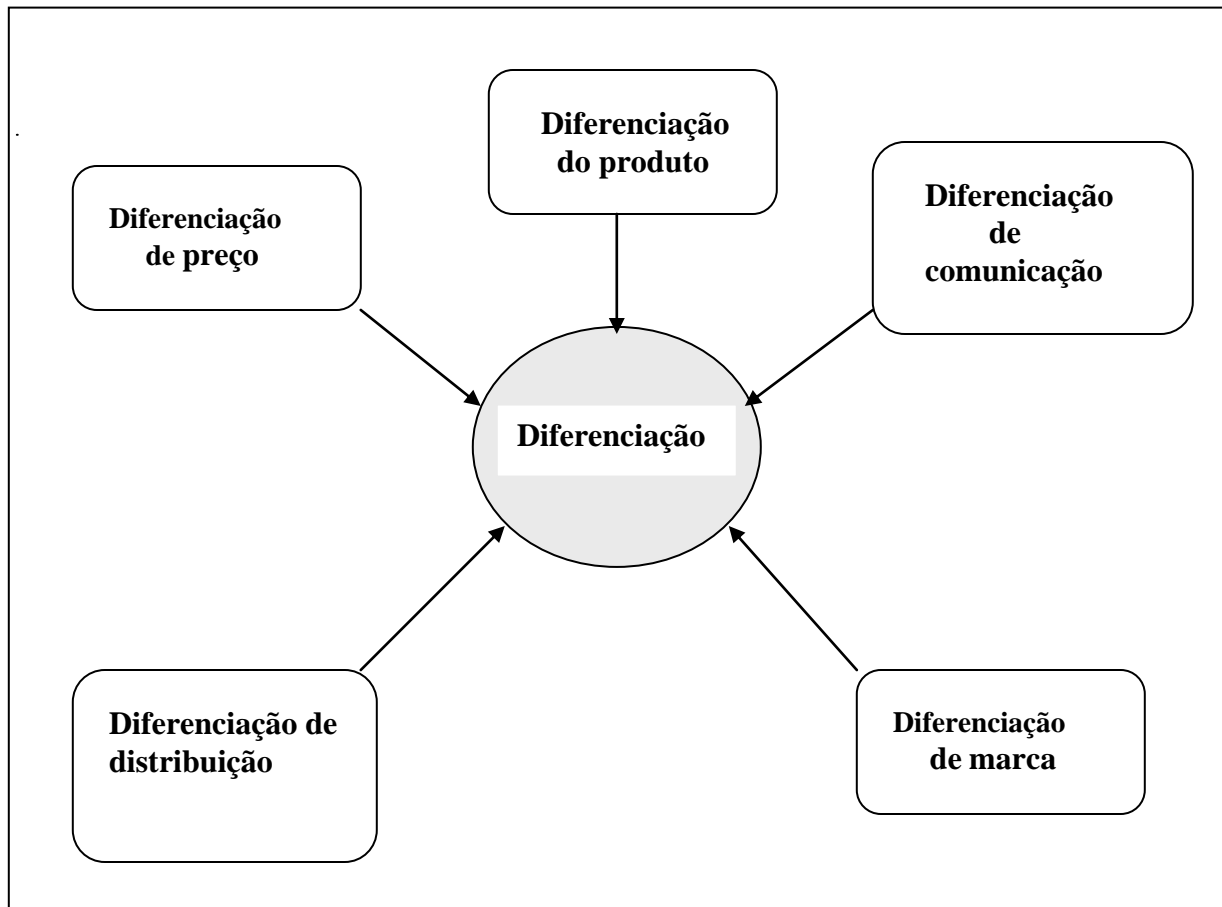


FIGURA 4 - Determinadores de exclusividade
 Fonte: HOOLEY *et al* (2001, p. 285)

- **Diferenciação de Produto**

Almeja elevar o valor do produto ou serviço oferecido. Levitt (1986), sugere que os produtos e serviços podem ser vistos em pelo menos quatro níveis:

- **Produto genérico** – É o produto ou serviço central disponibilizado. Ex. gasolina, aço, empréstimo, têxteis, informação, viagem etc.
- **Produto esperado** – Expectativa dos clientes em relação a algo que pode ser oferecido a mais pelo produto. Quando compram gasolina os clientes esperam acesso fácil ao posto, a possibilidade de comprar com cartão de crédito, a limpeza do pára-brisa, ar para os pneus, etc. Como a maioria dos

postos atende a essas expectativas, elas não servem para diferenciar um fornecedor do outro.

- **Produto aumentado** – Constitui-se de todas as suas características e mais os serviços adicionais que vão além do que o cliente espera, ‘o valor extra’. Ao longo do tempo esses meios de diferenciação tendem a ser copiados, tornando-se rotina e, no fim passa a ser aquilo que é esperado. Como existem dois tipos principais de características de produto que podem gerar benefícios para o cliente: *desempenho e aparência*, a diferenciação de um produto aumentado pode ser realizada oferecendo algo como extensão de garantia ou novas características que tenham valor para o cliente,
- **Produto potencial** – Soma de todas as características e benefícios oferecidos. No caso do posto de gasolina, poderia ser uma lavagem grátis do carro para cada tanque cheio, brindes não relacionados com o combustível e outros serviços de atendimento. Este modelo está limitado apenas pela imaginação e criatividade do fornecedor.

Peters (1987), “prevê que no futuro haverá uma maior ênfase no produto aumentado e potencial como meio de agregar valor e seduzir o cliente, criando assim uma vantagem competitiva”.

Na diferenciação em relação à concorrência, um fator de vital importância é a qualidade que significa a adequação de um produto ou serviço à finalidade prevista. A percepção da qualidade por parte do cliente pode não ser igual à percepção do fornecedor e tem sido apontada como determinante para o sucesso comercial.

Uma forma de diferenciar de maneira tangível é criar uma marca com imagem e reputação favoráveis, pois estas podem ser ativos de marketing muito poderosos uma vez que passam a ser uma indicação da procedência e garantia do que esperar do produto, sendo uma declaração de qualidade e um sinal de valor. A marca (nome ou símbolo) também é uma vantagem competitiva altamente defensável e uma vez registrada os concorrentes não podem usá-la.

Os serviços também são importante meio de diferenciação no consumo e, a prestação de um serviço de qualidade superior como meio de criar vínculo entre o fornecedor e cliente pode ter conseqüências marcantes, tornando o cliente menos propenso a buscar outras fontes de fornecimento agindo, portanto, como barreira contra a entrada de concorrentes.

- **Resumo da Diferenciação**

Uma das estratégias genéricas apontadas por Porter (1999), que podem ser usadas, isoladamente ou de forma combinada, para criar uma forte posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes em um setor da economia é a *Diferenciação*.

Esta estratégia consiste em diferenciar o produto ou serviço ofertado, criando algo que seja valorizado pelo público-alvo. Os métodos para esta diferenciação podem assumir muitas formas: design, tecnologia, estilo, características de produtos e serviços, imagem, localização, decoração, *lay out*, etc (HOOLEY *et al*, 2001) .

Para Hooley (2001, p. 41), “nesta estratégia a empresa enfatiza um motivo pelo qual o consumidor deve comprar dela e não dos concorrentes. Procura ser única, selecionando atributos importantes para muitos consumidores e posicionando-se para satisfazer estas necessidades”.

Produtos e serviços diferenciados de uma maneira valorizada obtêm preços mais altos e evitam a concorrência baseada simplesmente no preço. A empresa é recompensada pela singularidade se seu preço-prêmio superar os custos incorridos para ser única.

A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca e à conseqüente menor sensibilidade ao preço, além de aumentar as margens (...). A lealdade do consumidor e a necessidade de um concorrente superar a hegemonia colocam barreiras de entrada (...). A empresa que se diferencia para obter a lealdade do consumidor deverá estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que à concorrência. (PORTER, 1999, p. 52)

Em geral, a diferenciação decorre de um sentimento de exclusividade incompatível com a popularização ou alcance massivo do mercado. Em alguns negócios, a diferenciação pode não ser compatível com custos relativamente baixos e com preços comparáveis aos da concorrência.

3.8 Caracterização do Mercado Varejista

Para Kotler (1999), o varejo é composto por todas as atividades de vendas de bens ou serviços diretamente para consumidores finais.

De forma semelhante, Parente (2000) afirma consistir o varejo em atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final.

Ao conceituar varejo, Parente (2000, p.22) afirma que “O varejista faz parte dos sistemas de distribuição entre o produtor e o consumidor, desempenhando papel de intermediário, funcionando como um elo entre o nível de consumo e o nível do atacado ou da produção. Os varejistas recebem e estocam produtos de fabricantes ou distribuidores para oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para a aquisição de produtos”.

As atividades varejistas ultrapassam os limites das lojas e podem ser realizadas também por telefone, pelo correio, pela Internet, logradouros públicos (caso das feiras livres), bem como na casa do consumidor.

Para Souza e Serrentino (2002), cada elemento utilizado para interagir com o consumidor, é responsável pela formação da percepção e pela imagem que uma organização ocupa na sua mente.

O resultado das estratégias e das ações empreendidas devem se refletir no espaço e no conceito que uma marca ocupa na mente dos consumidores. Assim a marca da

organização varejista também é objeto de avaliação e de associações por parte dos consumidores.

Os varejistas devem buscar continuamente novas estratégias de marketing para atrair e manter os consumidores. No passado atraíam-nos com produtos exclusivos mais serviços, ou serviços melhores que os da concorrência. Acontece que os fabricantes, objetivando aumentar o volume de vendas, colocam seus produtos em toda parte e, com isso, as lojas estão se tornando cada vez mais semelhantes.

3.8.1 Classificações e Formatos Varejistas

De acordo com Parente (2000), as instituições varejistas são categorizadas em dois principais sistemas: Varejo com loja e Varejo sem loja (Figura 5 abaixo).

Varejistas com loja, estão classificados em: Varejo Alimentar, Varejo Não Alimentar e Varejo de Serviços. Varejistas sem loja, são dos seguintes tipos: Marketing Direto, Venda Direta, Máquina de Venda Automática e Varejo Virtual.

O mercado varejista é classificado por tipo de propriedade (Redes; Franquias; Departamentos; Alugados etc.) onde se encontram os Independentes que são pequenas empresas, geralmente com administração familiar, e que tem como vantagem o fato de poder exercer um maior controle na gestão do negócio. A maior integração entre as atividades de compra e venda permite uma sintonia mais ajustada às necessidades do consumidor bem como uma maior agilidade em responder às flutuações do mercado.

Segundo Parente (2000, p.25) a grande desvantagem da loja independente é sua limitação de recursos e de poder de barganha com os fornecedores.

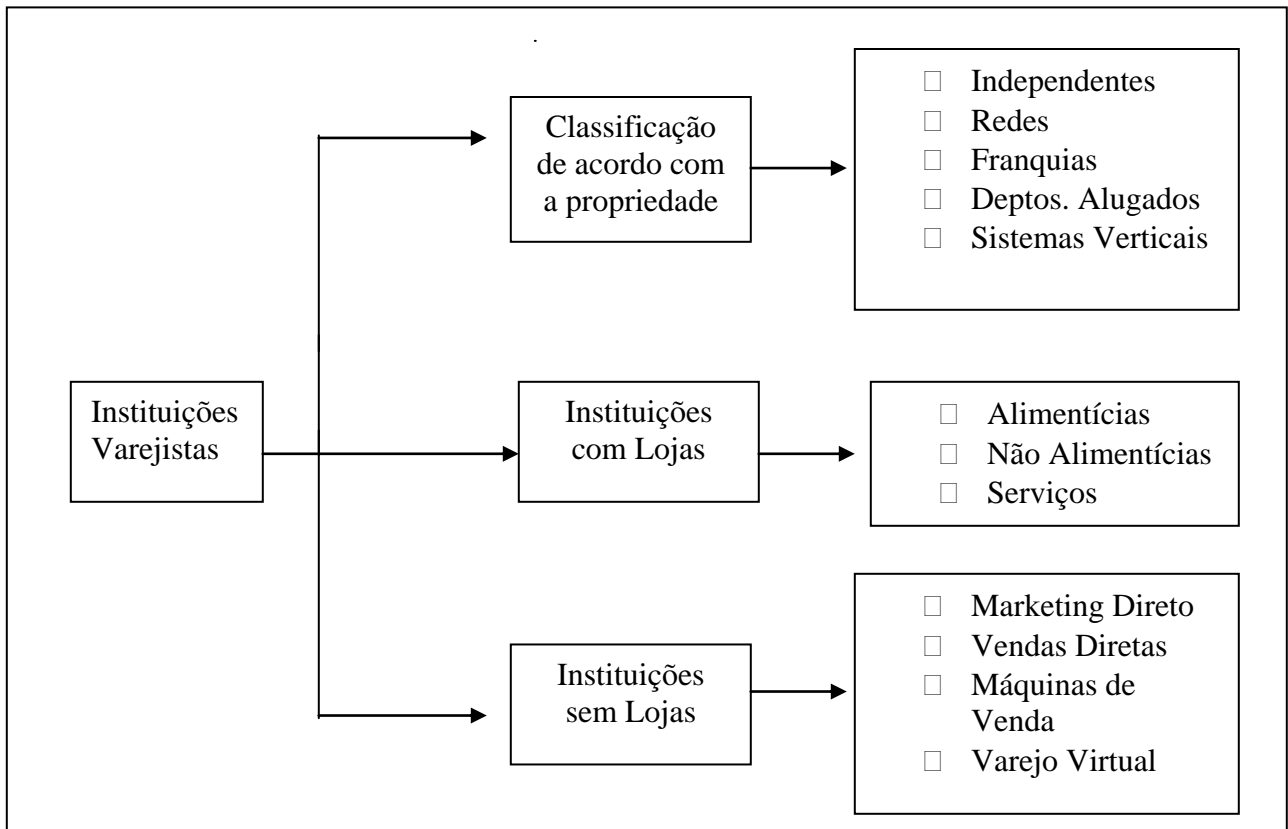


FIGURA 5 - Classificações e Formatos Varejistas

Fonte: PARENTE 2001, p. 25

Obs. Instituições sem lojas podem ser dos ramos *Alimentício*, *Não alimentício* e de *Serviços*.

3.8.2 Merchandising no Ponto de Vendas

Uma questão importante, no que diz respeito ao universo varejista de auto-serviço, está em fortalecer medidas sobre o ambiente, que sejam cada vez mais relevantes para estimular a compra, uma vez que o sistema dispensa o auxílio de profissionais de venda, mas exige técnicas de captar a atenção do consumidor e de despertar o seu interesse pelos produtos e marcas.

A maioria dessas técnicas são também conhecidas como merchandising no ponto de vendas. O merchandising pode ser definido como: "conjunto de técnicas responsáveis pela informação e apresentação destacada dos produtos na loja, de maneira tal que acelere sua rotatividade".

Segundo Geary (1999), não basta a uma loja apenas ter uma boa aparência do ponto de vista de merchandising e apresentação de produtos. O *merchandising visual*, que pode ser descrito como o efeito final de todos estímulos visuais no ambiente comercial, e os vários elementos como mercadoria, atendimento e promoções, devem caminhar juntos para criar na mente dos clientes uma imagem e experiência consistente da loja.

Na apresentação do livro *Merchandising no Ponto de Venda*, de Regina Blessa (2003), o Presidente do Popai – Brasil (Associado ao Point of Purchase Advertising International - associação internacional dedicada à pesquisa e evolução do merchandising no ponto de venda), chama a atenção para a necessidade de se observar a crescente importância que o ponto de vendas vem ganhando nas ações de marketing, uma vez que no auto serviço as compras por impulso ocorrem com muita frequência. Pesquisas realizadas no Brasil revelaram o grande índice de decisão de compras realizadas nas lojas. Essas compras não são encaradas apenas como a satisfação de necessidades básicas, mas também como um programa de lazer. “Nesse cenário, o varejo deve ser tratado como a mídia, talvez a mais eficaz delas, por ser a única realizada no ‘momento mágico’, em que estão reunidos o consumidor, o produto ou serviço oferecido e a intenção de compra”. (BLESSA 2003, p. 11).

- **Importância do Merchandising no PDV**

Segundo dados compilados pelo Point of Purchase Advertising International, Popai-Brasil no primeiro estudo sobre os hábitos do consumidor brasileiro de 1998, citados por Blessa (2003), “no Brasil ainda existe um forte hábito de se fazer grandes compras mensais por conta dos antigos processos inflacionários. As classes mais privilegiadas são as que mais gastam em compras semanais utilizando mais os supermercados perto de casa, sem a preocupação de aproveitar as grandes ofertas dos hipermercados.”

Segundo a pesquisa, de cada 10 consumidores, sete compram em lojas próximas de onde moram e três em cada 10 compram em hipermercados mais distantes. A

fidelidade ao estabelecimento de que mais se gosta é alta: aproximadamente 58% admitem comprar sempre na mesma loja.

Conforme a mesma pesquisa, no Brasil, 40% dos consumidores nunca fazem lista de compras e resolvem boa parte de suas compras “de cabeça”. O índice de decisão no PDV chegaria a 85% contra a média mundial que varia de 60% a 74%.

Os produtos de maior índice de compra planejada são os da cesta básica: arroz, sabão, frios, açúcar, café, óleo, creme dental, leite em pó e sabonete. Os produtos de menor índice de planejamento são: sobremesa, utilidades do lar, salgadinhos, congelados e bazar, nessa ordem. A preferência e a escolha fiel de produto e marca recaem sobre os itens da cesta básica, enquanto os artigos supérfluos como sobremesas, guloseimas, perfumaria etc., são os que menos retêm a fidelidade dos consumidores e carecem, portanto, de mais promoções. Mais de 94% desses produtos são trocados pelos consumidores (marca ou produto) conforme as ofertas na hora da compra.

Conclui-se que para vender mais produtos supérfluos, o melhor é investir mais no PDV e para vender mais produtos básicos, melhor investir em propaganda (imagem / marca).

Conforme uma pesquisa mais recente do que a citada anteriormente, realizada pelo Popai – Brasil, em dez 2003, envolvendo 1860 entrevistas em 31 supermercados e hipermercados de quatro capitais: São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, apontou entre outras coisas que 81% das compras realizadas em supermercados são decididas no ponto de venda, sendo que do total de entrevistados, apenas 19% tinham produto e marca planejado antes da visita à loja. Dos outros, 16% tinham os itens planejados ainda sem marca definida e 65% não haviam planejado, nem produto nem marca, demonstrando assim que no ‘local’ os consumidores podem estar mais vulneráveis às ações de marketing.

Entre outros dados, a principal razão apontada para a compra de itens em maior volume do que a prevista teria sido o preço promocional das mercadorias, mas também

seria que o cliente se deixa seduzir por produtos facilitadores, caso dos produtos sofisticados, como alimentos congelados, de confeitaria e os de limpeza.

De acordo com Blessa (2003), esse tipo de compra, chamado de impulsiva, é um processo decisório não planejado e extremamente rápido. Entre outros vários fatores a compra impulsiva pode ser determinada apenas porque o consumidor viu a mercadoria exposta de maneira visualmente agradável e com novidades que tem por objetivo atrair sua atenção e decisão de compra. Por isso, as técnicas de merchandising, de degustação, de “promoções-relâmpago” dentre outras, têm sido tão eficazes para estimular o consumo de algumas linhas de produtos, uma vez que quase sempre é o ambiente que cerca o produto que estimula ou não o impulso de compra.

Afinal, conforme afirma Blessa (2003, p. 40), “para que haja mais compras por impulso, a atmosfera de compra e o merchandising feito para os produtos, têm que estar preparados para minar a resistência do consumidor”.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender o objetivo de comparar as percepções dos diversos públicos envolvidos com o Supermercado Verdemar, sobre os seus possíveis diferenciais e conseqüente posicionamento, foram pesquisados os empreendedores (representados por um dos dois sócios), os gerentes da loja e uma amostra aleatória de clientes. Com essa finalidade, foram levantadas opiniões de cada elemento pesquisado sobre o composto mercadológico do empreendimento, envolvendo: o mix e a variedade de produtos, a adequação das marcas, preços, as ofertas, as promoções de venda, a imagem da empresa, a comunicação com o cliente, a localização, a atmosfera (o ambiente e a sensação que provoca no cliente), o layout, o estacionamento, a infra-estrutura, o atendimento, e outros serviços. Além destes fatores foi também investigada a compreensão do público interno sobre a definição do mercado-alvo e verificados quais os segmentos de mercado que a organização consegue alcançar. Em particular, foi questionado como o marketing praticado pode contribuir para a percepção positiva do cliente de forma a obter o seu retorno ao estabelecimento e a divulgação espontânea, possibilitando por conseqüência, a evolução do empreendimento.

4.1 Caracterização da Pesquisa

A opção pela realização do estudo envolvendo o Supermercado Verdemar deveu-se à relativa facilidade de acesso a essa organização, uma vez que está situada no município de Belo Horizonte, e ao interesse despertado pelo fato de ter começado como micro empresa que, sem injeção maciça de capitais, mudou significativamente de porte em poucos anos de atuação no mercado.

A 'Unidade de Análise' selecionada é a loja da Avenida Nossa Senhora do Carmo, na subida para o BH Shopping, devido ao aparente grande movimento e a estratégia utilizada neste trabalho foi o 'Estudo de Caso'.

Segundo Gil (2002, p.54), esse tipo de pesquisa “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir seu amplo e detalhado conhecimento...”.

Face à questão referente à dificuldade de generalização, uma vez que a análise de um único ou poucos casos fornece uma base frágil, Gil (2002, p.55) afirma que o propósito desse modelo de estudo está em proporcionar uma visão global do problema ou identificar possíveis fatores que o influenciam e são por ele influenciados. De forma geral, esse tipo de estudo pode descrever situações, sugerir hipóteses, (validando-as ou não) e ainda ilustrar uma teoria.

Segundo Yin (2001) utiliza-se o Estudo de Caso em diversas situações em Ciências Sociais, entre as quais nos estudos organizacionais e gerenciais. Para ele, Estudo de Caso não é uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente.

Yin (2001) entende que o Estudo de Caso deve ser utilizado quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos (os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos) e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real, contribuindo para a compreensão que temos dos fenômenos organizacionais, sociais e políticos.

“Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas” (YIN 2001, p.112), e as mesmas podem “podem assumir formas diversas”, sendo comum que no estudo de caso sejam conduzidas de forma espontânea.

4.2 Tipo de Pesquisa

Inicialmente procedemos a uma pesquisa exploratória, descritiva, a partir de contato com um dos sócios do empreendimento, que teve como foco sondar a viabilidade e possibilidade concreta de realização do estudo a partir de interação com os elementos

internos da instituição. Na seqüência, a pesquisa foi estruturada conforme descrito a seguir:

4.2.1 Entrevistas qualitativas em profundidade com proprietário

A partir da pesquisa exploratória, este trabalho teve definido como base, a Análise de Caso, tendo se iniciado com entrevistas em profundidade realizadas com um dos sócios do empreendimento, obedecendo a um roteiro pré-elaborado, conforme apresentado no Apêndice A. Referenciou-se, também, em resultados obtidos de diversas fontes como: pesquisas bibliográficas, de textos e artigos diversos.

As entrevistas com o sócio do Supermercado Verdemar foram conduzidas de forma *espontânea*. Yin (2001) considera que a natureza *da entrevista espontânea* permite obter informações dos respondentes chave sobre as questões do roteiro, bem como permite obter a sua opinião ou interpretação sobre o fenômeno pesquisado. Segundo Yin, em algumas situações, ao solicitar para o respondente auxiliar apresentando suas próprias interpretações de certos acontecimentos, quanto mais ele o fizer, além de ensinar o uso dessas proposições como base para novas pesquisas, mais o papel dele se assemelhará ao de um “informante” do que de um mero respondente.

Assim, conforme se verificou durante a realização das entrevistas, cada questão respondida pelo entrevistado provocava novas dúvidas que mereciam ser contempladas ou sugeriam a necessidade de elaborar novas abordagens. Dessa forma foi possível aprofundar o estudo, abordando temas e questões que não haviam sido programadas inicialmente.

O empresário foi visitado três vezes para a realização completa da entrevista. Foram, também, realizadas visitas à organização pesquisada, a fim de observar o fluxo de consumidores, para realizar a pesquisa junto aos clientes da loja e com os gerentes.

4.2.2 Pesquisa com os Gerentes

Nessa fase do trabalho, foram pesquisados os gerentes por meio de um questionário contendo 11 questões abertas, com perguntas sobre sua percepção acerca do perfil dos clientes, nível de satisfação dos mesmos com relação a produtos, serviços, ambiente da loja sugestões, reclamações mais comuns etc. visando comparar essa percepção com a da direção e a dos clientes do estabelecimento.

4.2.3. Pesquisa com clientes: descritiva, método survey

Pesquisa descritiva, estudo transversal, método survey, através de levantamento de campo com uma amostra de clientes do supermercado e abordagem quantitativa.

Para esta pesquisa a unidade de observação foram clientes escolhidos aleatoriamente em uma amostra de 204 pessoas, realizada durante três dias distintos e consecutivos (5ª feira, 6ª feira e em um sábado), em parte da manhã e parte da tarde, no final do mês de maio 2007.

O *survey*, de acordo com Malhotra (2004, p.179) apresenta diversas vantagens, tanto pelo fato de sua aplicação ser simples quanto pelos dados obtidos serem confiáveis, uma vez que as respostas são limitadas às alternativas colocadas, fazendo com que o uso de perguntas de resposta fixa reduza a variabilidade nos resultados que poderia ser causada pelas diferenças entre os entrevistadores.

Finalmente, “a codificação, a análise e a interpretação dos dados são relativamente simples”.

Segundo Malhotra, a desvantagem é que os entrevistados podem ser incapazes ou relutantes em dar a informação desejada. Podem ainda relutar em responder se a informação solicitada é delicada ou pessoal, além de não ser fácil formular adequadamente as perguntas. Com tudo isso, segundo ele, a abordagem por *survey* é,

de longe, o método mais comum de coleta de dados primários em pesquisa de marketing.

No caso deste trabalho os questionários de survey serviram de base para as entrevistas pessoais realizadas após as compras, na saída dos checkouts ou enquanto as pessoas esperavam nas filas de caixa.

4.3 Os procedimentos de coleta de dados e as mensurações

Os questionários utilizados para a coleta de dados, estão reproduzidos nos apêndices **A**, **B** e **C**. O primeiro, **A**, utilizado na entrevista com o empreendedor consta de 17 questões abertas. O questionário **B** tem 11 questões também abertas e foi utilizado na pesquisa com os gerentes da loja. Finalmente, o questionário do apêndice **C** com 19 questões, utilizado para pesquisar a amostra de clientes, foi estruturado, não-disfarçado de auto preenchimento, para a coleta dos dados e preenchidos após a realização da compra.

Neste, as questões de 1 a 6 objetivam delinear o perfil do cliente e saber como ele conheceu o estabelecimento. As questões de 7 a 16 procuram mensurar a satisfação do consumidor com o Supermercado Gourmet, sendo que as questões de 17, 18 e 19 visam complementar essas informações obtendo a opinião dos mesmos no que se refere à comparação do estabelecimento com a concorrência, além de procurar aferir sua posição no que diz respeito à facilidade representada pelo estacionamento com manobrista.

4.4 Delineamento da Pesquisa com clientes

4.4.1 Universo

O universo da pesquisa, composto por consumidores do Supermercado Verdemar, foi infinito, tendo em vista que foi aplicada a uma parcela de clientes que representa uma população desconhecida, embora se tenha percepção sobre o montante aproximado.

4.4.2 Amostragem

Mediante a população constituída pelos clientes do supermercado, a amostragem foi probabilística aleatória, não havendo julgamento prévio para escolha dos elementos amostrais. Dessa forma, foi assegurada a todos os clientes que realizavam compras no momento da pesquisa a possibilidade de participar deste estudo.

Utilizando-se o grau de confiança de 95,5% e margem de erro de 7% a amostra para este estudo, conforme citado acima, foi de 204 elementos.

4.4.3 Método de Coleta de Dados

Os entrevistadores, em número de três pessoas, foram posicionados preferencialmente na saída dos chek outs e abordavam os consumidores (às vezes, quando havia uma fila, faziam a abordagem antes de o cliente passar pelo caixa) após a realização da compra, de maneira polida, oferecendo-lhes a oportunidade de darem sua opinião sobre os serviços e produtos do Supermercado mediante o preenchimento de um questionário estruturado, não-disfarçado de auto preenchimento para a coleta dos dados.

4.4.4 Tabulação e Análise

Os dados foram tabulados em programa desenvolvido em Excel, especialmente adequado às necessidades do estudo.

A análise se apoiou nas tabelas de freqüências e gráficos, que tiveram origem no programa de tabulação.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Público-alvo: Externo - Clientes do Supermercado

5.1.1 Perfil do Cliente

A maior parte dos entrevistados constituiu-se de clientes do sexo feminino (52,3%), enquanto a outra parcela – público masculino – representou 47,7%. Como se verifica, a diferença não foi grande, tendo se constatado um número bastante representativo de pessoas do sexo masculino fazendo compras no Super Verdemar em todos os dias de coleta de dados (3 dias), tendo se verificado uma ligeira maior predisposição das mulheres em participar quando convidadas a preencher o questionário. O procedimento adotado foi o de realizar a entrevista logo após a realização das compras.

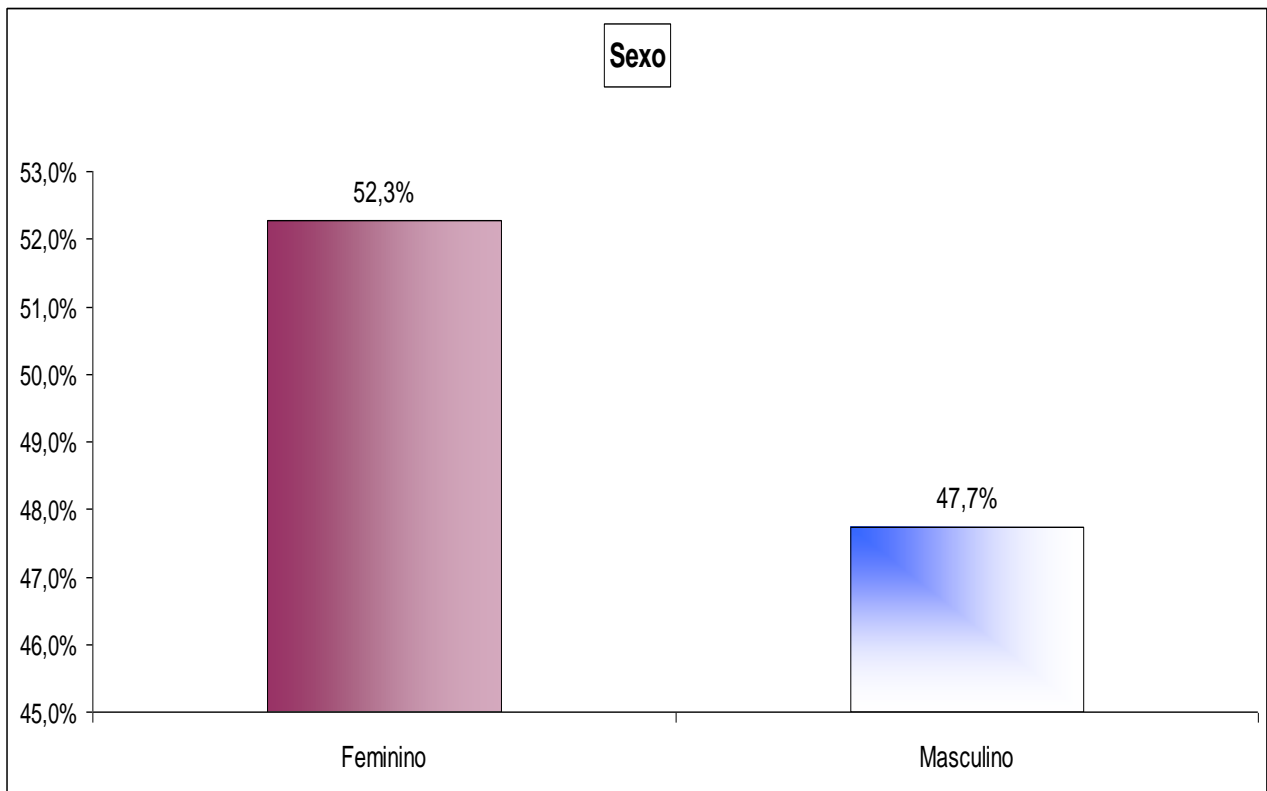


GRÁFICO 1 - Perfil do cliente - Gênero - Supermercado Gourmet Belo Horizonte – 2007
Fonte: Questionário da pesquisa

Conforme ilustrado no gráfico 2 abaixo, a grande maioria dos clientes tem idade superior a 30 anos, o que significa 80% do total pesquisado.

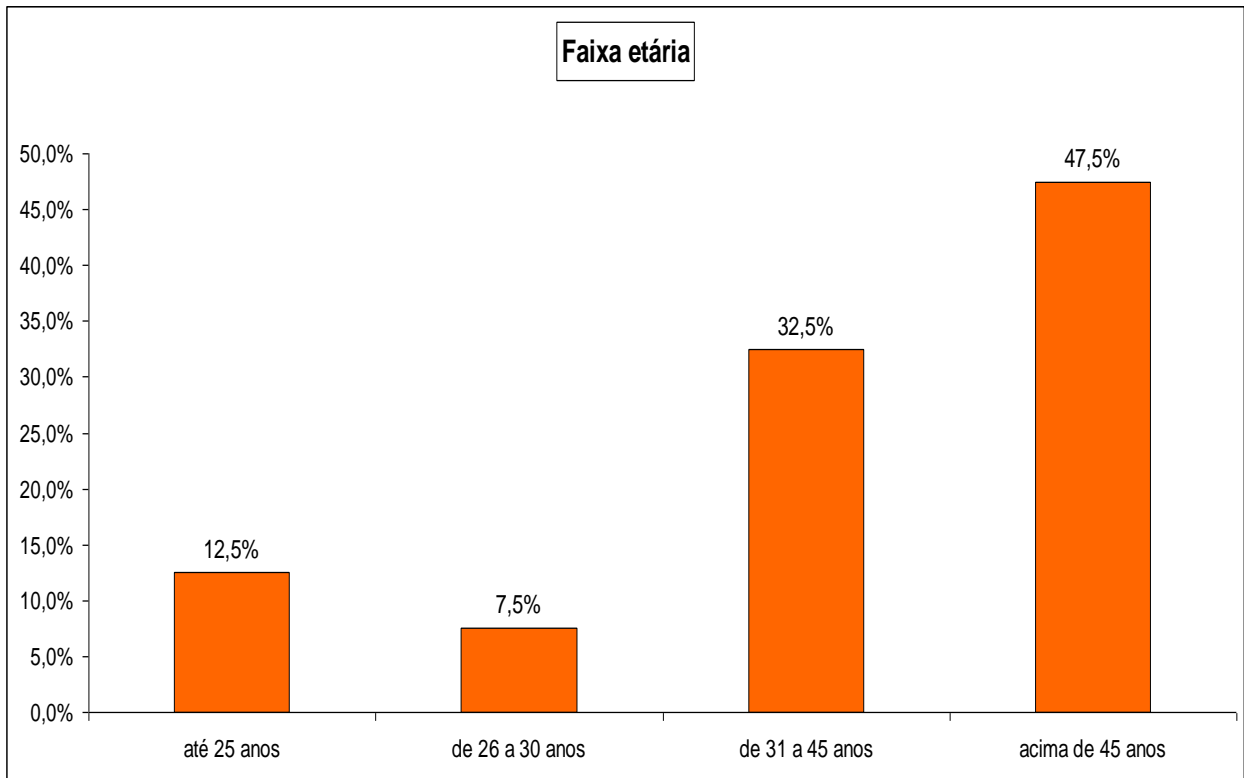


GRÁFICO 2 - Perfil do Cliente - Faixa etária - Público – Alvo Supermercado Gourmet.
Belo Horizonte – 2007.

Fonte: Questionário da pesquisa

O gráfico 3, que vem na seqüência, ilustra a questão seguinte do questionário. Pelas respostas verificou-se, também, ser bastante representativo o conjunto de clientes que têm o curso superior completo (73%), enquanto 10,5% ainda não se graduaram.

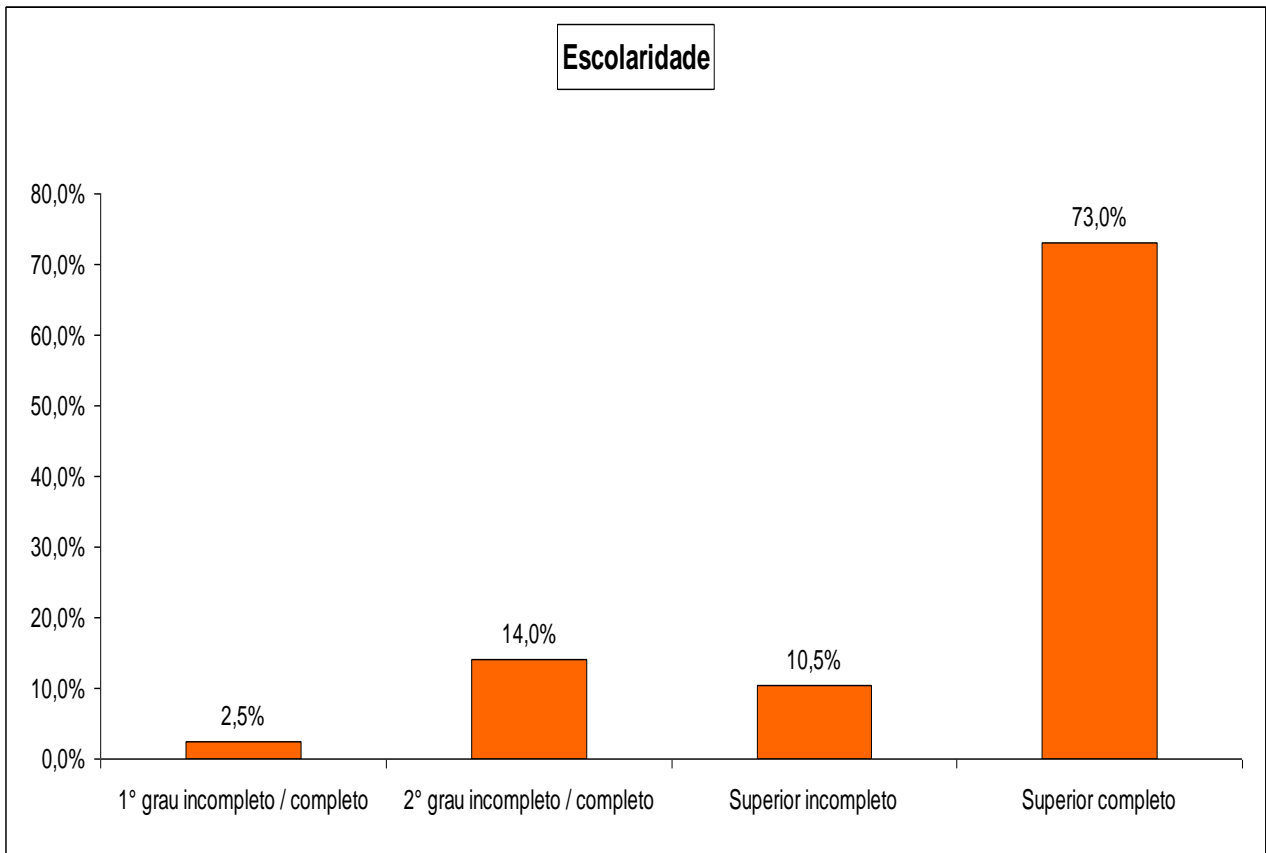


GRÁFICO 3 - Perfil do cliente - Escolaridade do Público - Alvo. Supermercado Gourmet. Belo Horizonte – 2007.

Fonte: Questionário da pesquisa

Conforme se visualiza no gráfico 4 abaixo, praticamente a metade do público pesquisado (47%) tem renda superior a 15 salários mínimos, o que em reais significa mais de R\$5.700,00. Outra parcela significativa tem renda mensal entre 6 e 15 salários mínimos (38%).

Este dado ratifica a percepção dos empreendedores de que o Super Gourmet atinge prioritariamente um público-alvo de elevada faixa de renda, tendente a um alto nível de exigências.

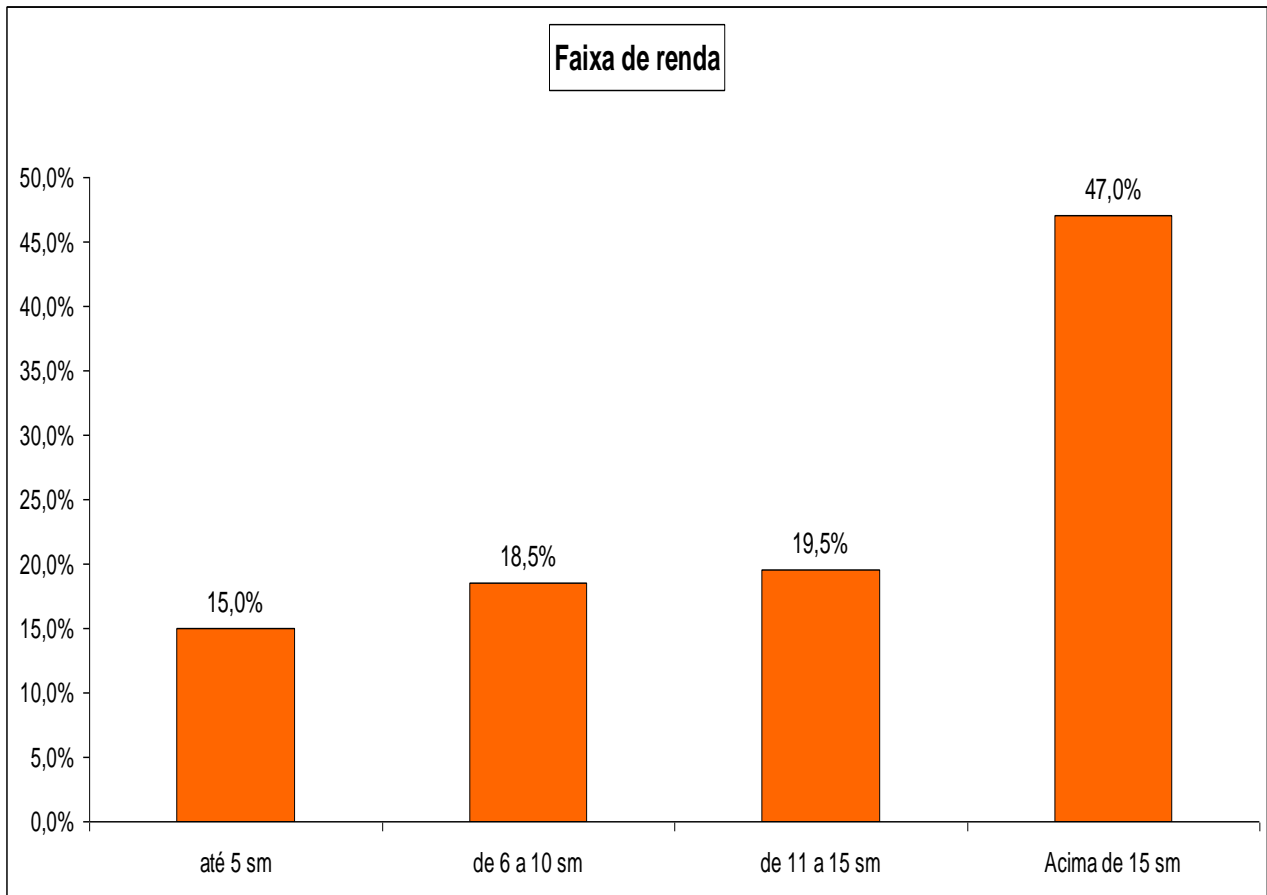


GRÁFICO 4 - Perfil do cliente - Faixa de renda do Público - Alvo. Supermercado Gourmet. Belo Horizonte – 2007
 Fonte: Questionário da pesquisa

O gráfico seguinte, o de número 5, ilustra o resultado apurado na amostra pesquisada no que diz respeito à distância do local de residência dos clientes em relação ao supermercado. Verifica-se que percentualmente, 1/3 deles reside em bairros próximos, sendo que mais da metade está concentrada em um raio de 4 km ao redor do supermercado. Entretanto, há clientes que moram acima dessa distância, com 10,5% entre 5 a 6 km, e mais de 1/3 residem em bairros distantes 6 km do supermercado, o que denota a atratividade do estabelecimento sobre essa parcela, significativa, de consumidores.

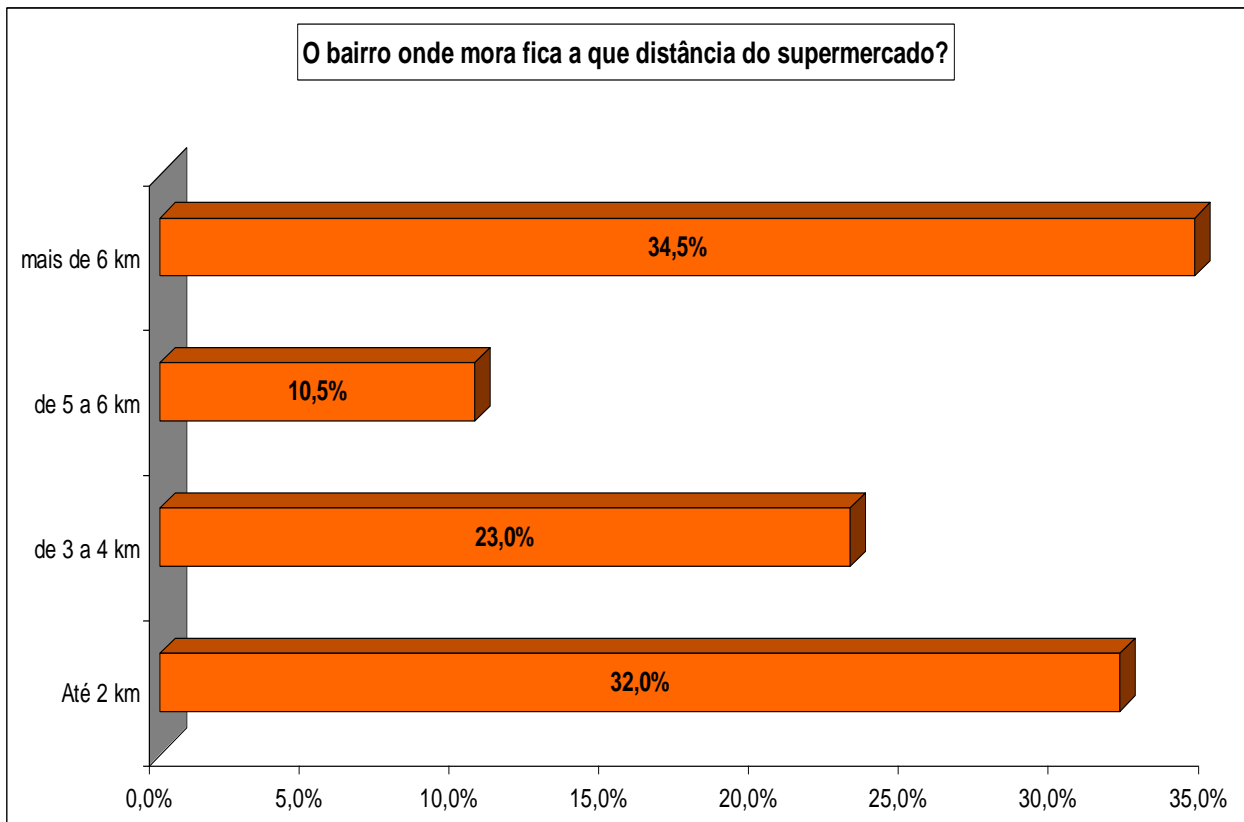


GRÁFICO 5 - Perfil do Cliente - Distância Geográfica do Supermercado Gourmet em relação a moradia do Público-Alvo. Belo Horizonte – 2007.

Fonte: Questionário da pesquisa

5.1.2 Meio de Conhecimento

De acordo com o que foi apurado, a principal forma de divulgação do supermercado são as informações pessoais passadas por terceiros, constituindo 40,9% das citações. São também importantes os fatores relacionados com o local de residência ou trabalho próximos ao supermercado (32,1%) e o corredor representado pela Av. Nossa Senhora do Carmo, que propicia uma boa visão do estabelecimento (23,7%), que denota utilizar de forma eficaz os recursos do chamado 'Merchandising Visual' desde a parte externa da loja.

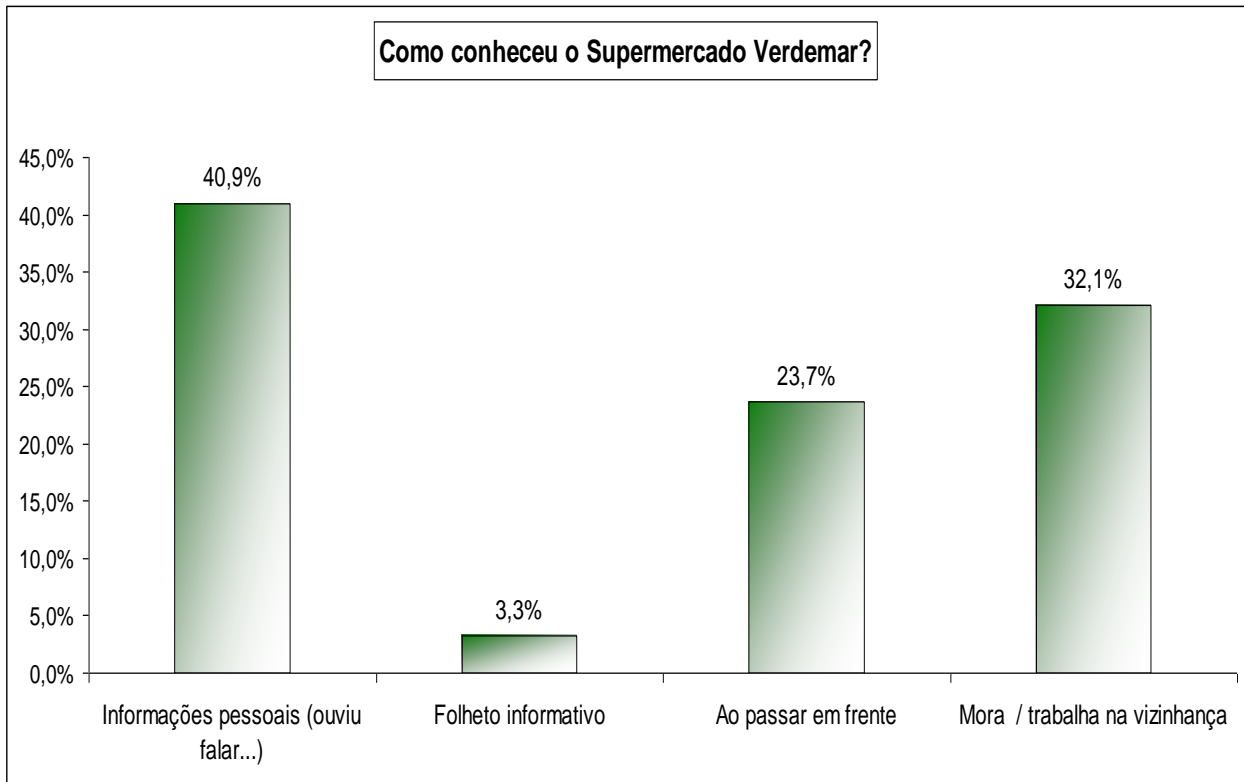


GRÁFICO 6 - Perfil do cliente - Meio de conhecimento - Como se deu o conhecimento do Supermercado Gourmet pelo Público-Alvo. Belo Horizonte – 2007.

Fonte: Questionário da pesquisa

5.1.3 Grau de Satisfação

De forma geral, a grande maioria dos clientes encontra-se satisfeita com o supermercado, correspondendo a 96,5% do total.

Na avaliação de cada variável significativa para os negócios do supermercado, conforme pode ser visualizado na Tabela 1, a qualidade dos produtos, reúne o maior conjunto de clientes satisfeitos (97,5%), seguido da qualidade dos serviços prestados (94,5%) e o atendimento (92,5%).

Também foram bem avaliadas as instalações do supermercado, seja com relação à funcionalidade, beleza, conforto, e à arrumação do espaço de vendas. A loja tem uma boa localização segundo a maior parte dos clientes.

No que diz respeito ao item comunicação o grau de satisfação não é tão expressivo, sinalizando que fica aquém das expectativas e que pode ser otimizado.

Menor grau de satisfação foi verificado quanto às promoções, ofertas e preços praticados.

TABELA 1
Grau de Satisfação Clientes do Supermercado Verdemar - Belo Horizonte – 2007.

Indicador	Satisfação (*)
Geral	96,5%
Qualidade dos Produtos	97,5%
Qualidade dos Serviços Prestados	94,5%
Atendimento	92,5%
Instalações (funcionalidade, beleza, conforto)	88,0%
Ambiente e Arrumação do Espaço de Vendas	87,8%
Localização da Loja	80,9%
Processo de Comunicação com os Clientes	74,0%
Promoções / Ofertas	46,0%
Preços	39,0%

FONTE: Pesquisa quantitativa com os clientes do supermercado – 2007 - (*) Clientes Satisfeitos e Muito Satisfeitos

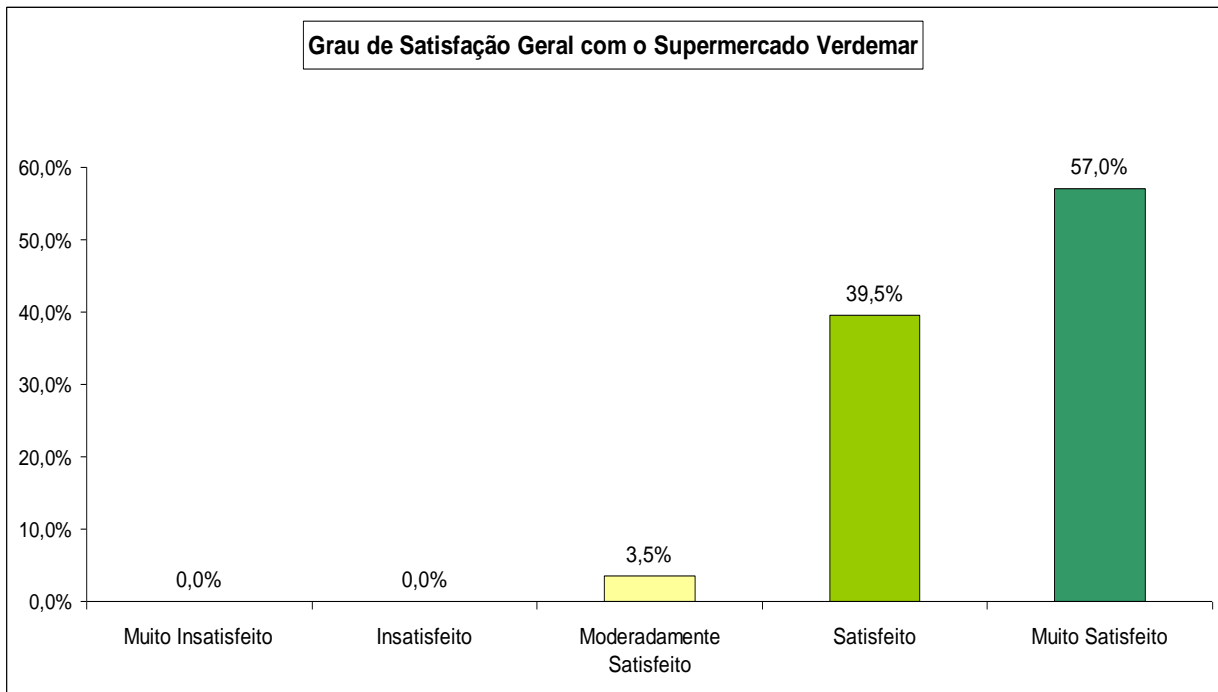


GRÁFICO 7 - Grau de Satisfação Geral. Belo Horizonte – 2007.
 Fonte: Questionário da pesquisa

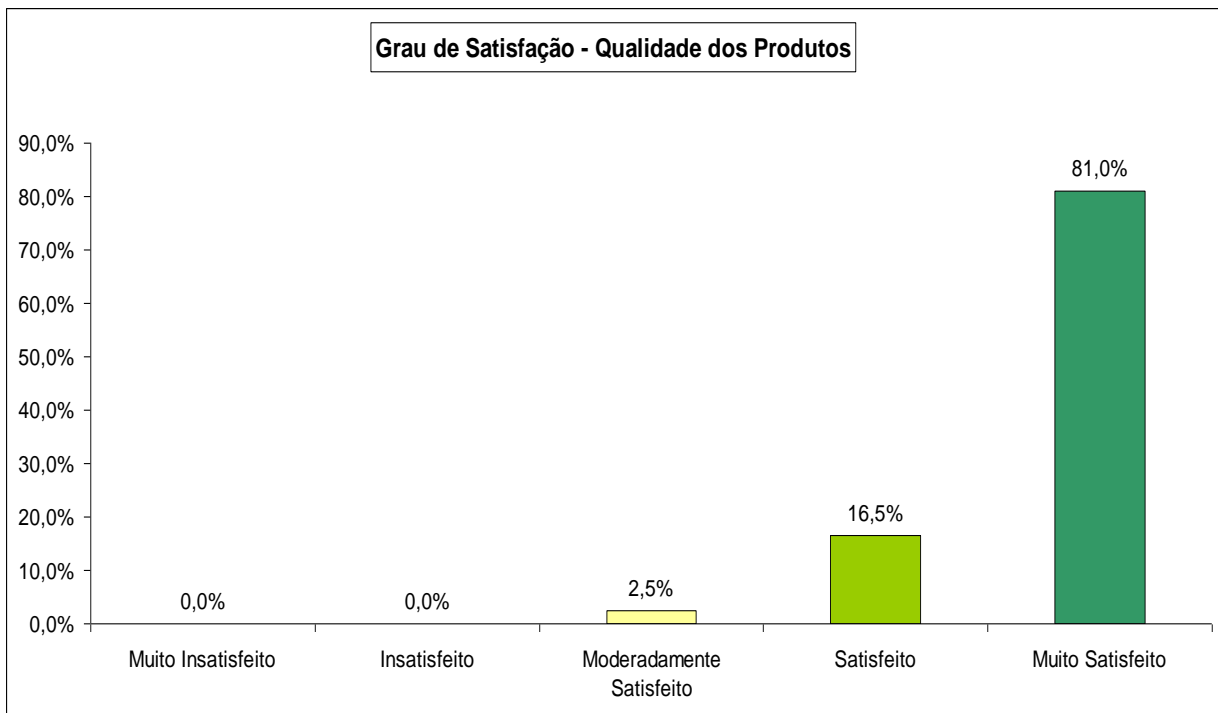


GRÁFICO 8 - Satisfação com Qualidade dos Produtos. Belo Horizonte – 2007
 Fonte: Questionário da pesquisa

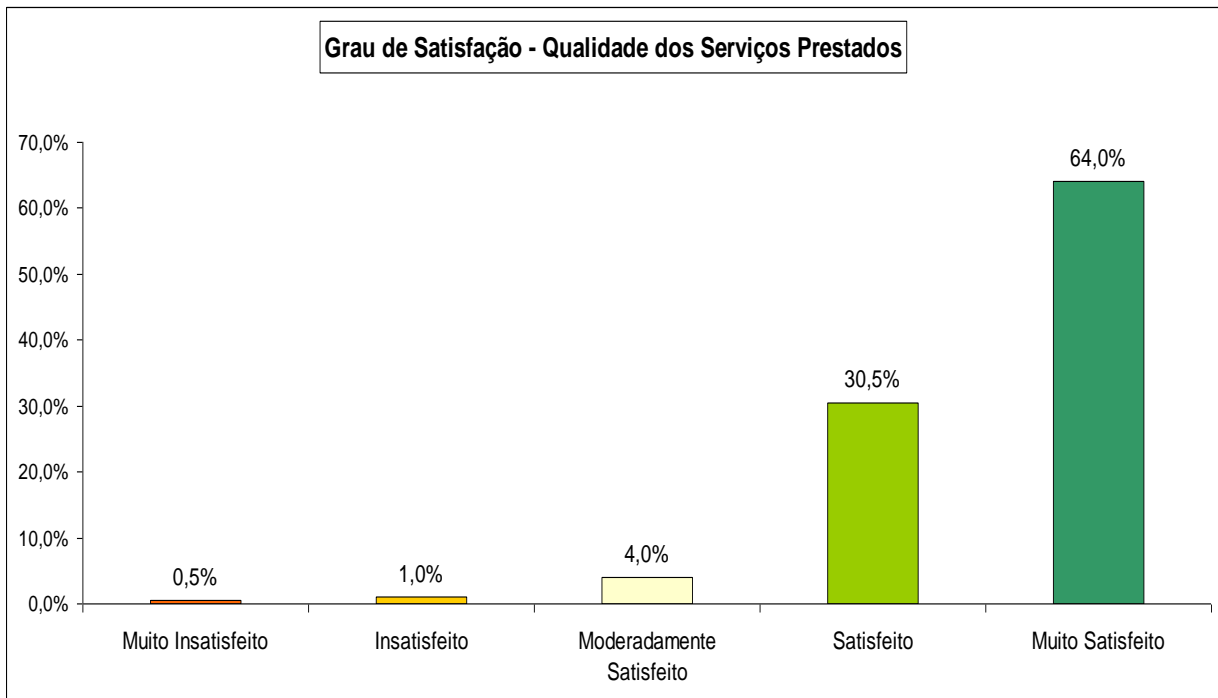


GRÁFICO 9 - Qualidade dos Serviços. Belo Horizonte – 2007
 Fonte: Questionário da pesquisa

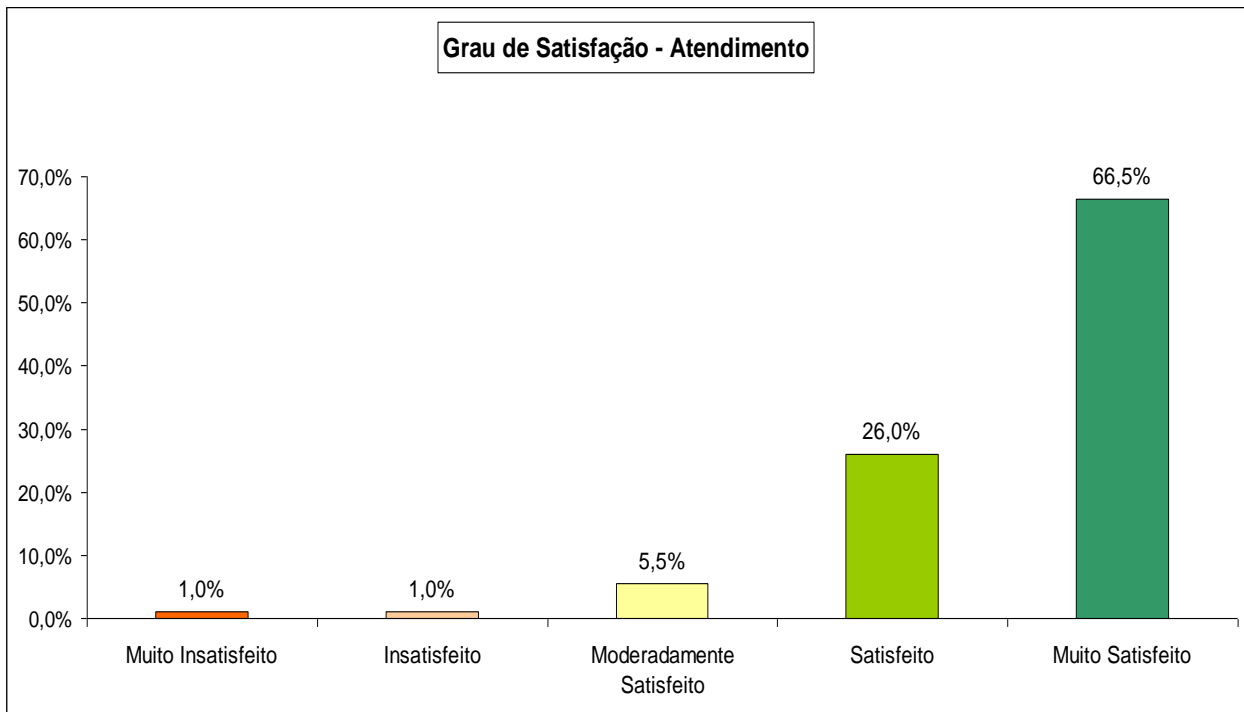


GRÁFICO 10 - Atendimento. Belo Horizonte – 2007
 Fonte: Questionário da pesquisa

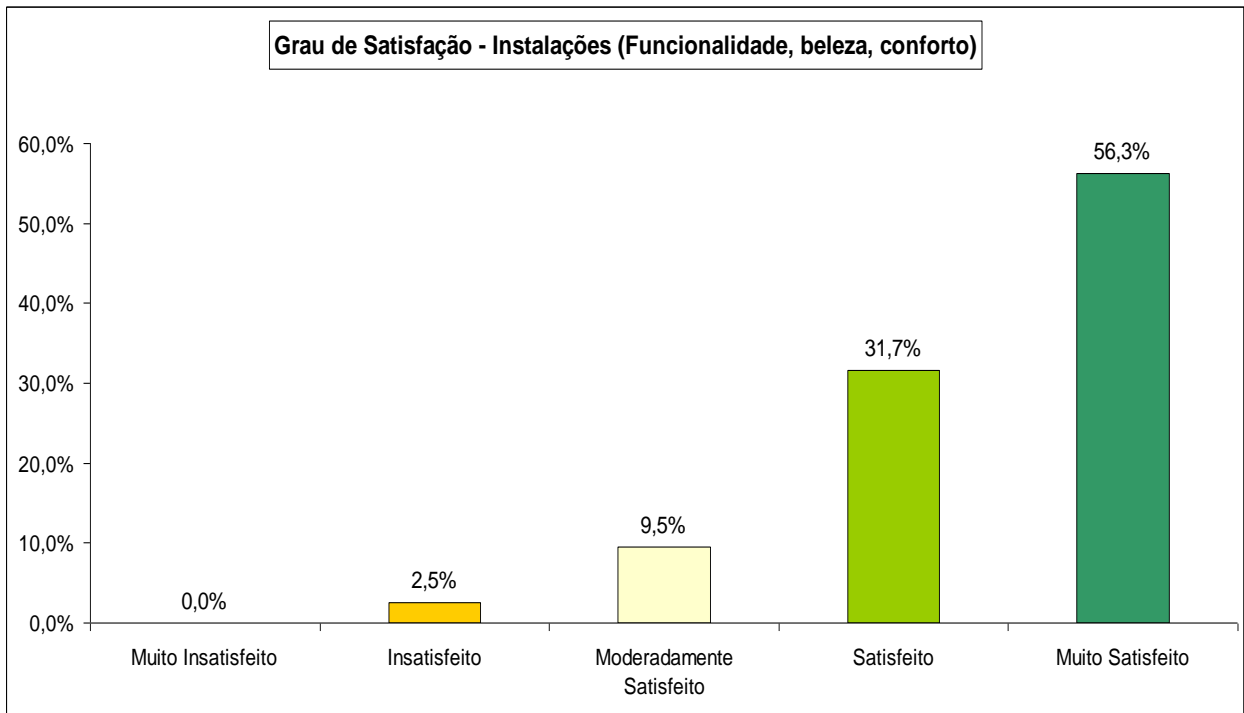


GRÁFICO 11 - Instalações e funcionalidade. Belo Horizonte – 2007
 Fonte: Questionário da pesquisa

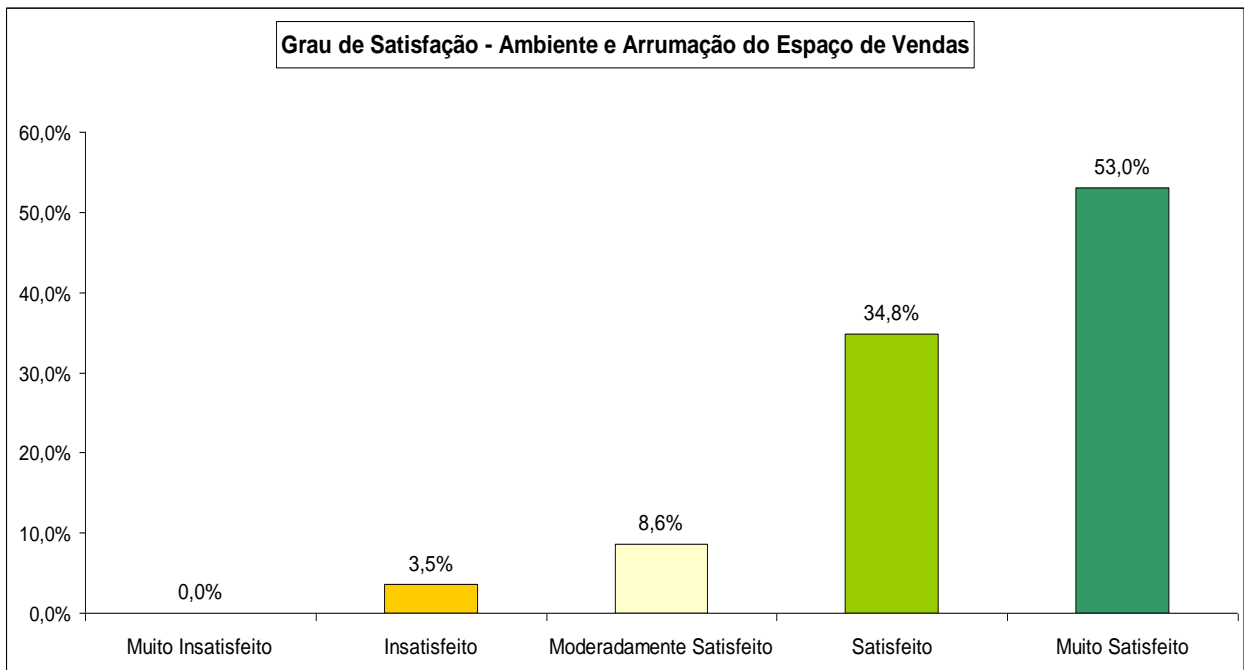


GRÁFICO 12 - Ambiente, arrumação e espaço de vendas. Belo Horizonte – 2007
 Fonte: Questionário da pesquisa

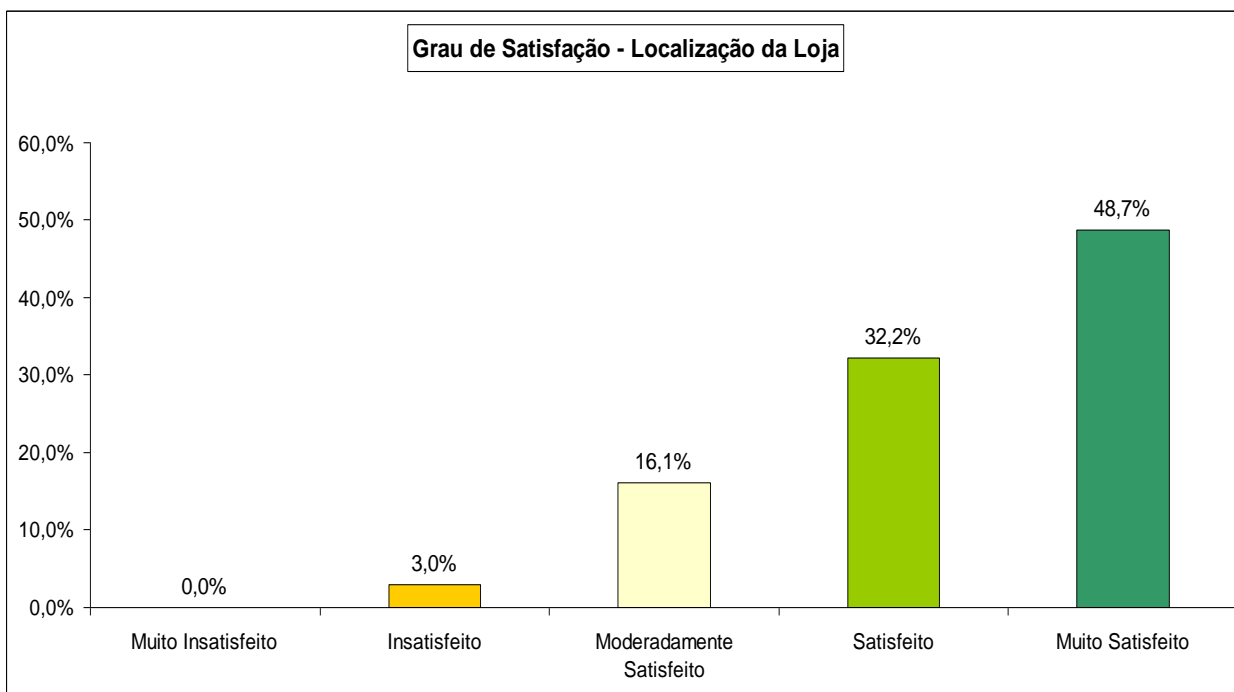


GRÁFICO 13 - Localização da loja. Belo Horizonte – 2007.

Fonte: Questionário da pesquisa

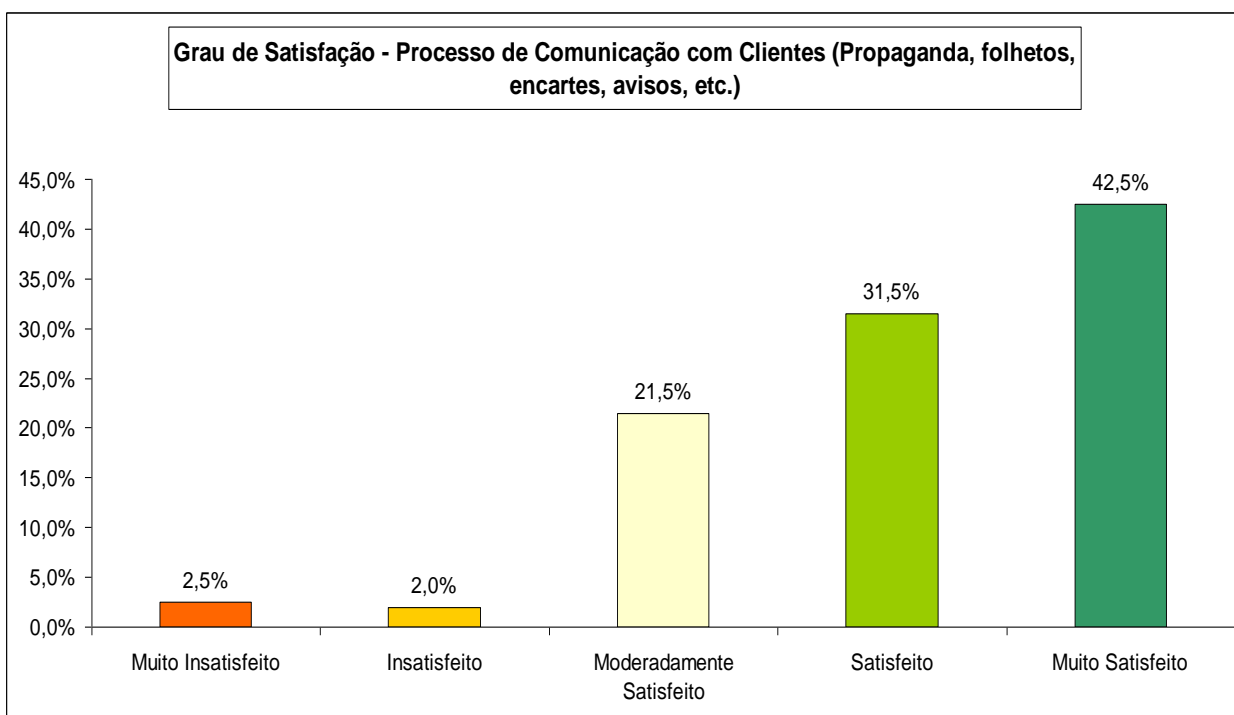


GRÁFICO 14 - Processo de Comunicação. Belo Horizonte – 2007.

Fonte: Questionário da pesquisa

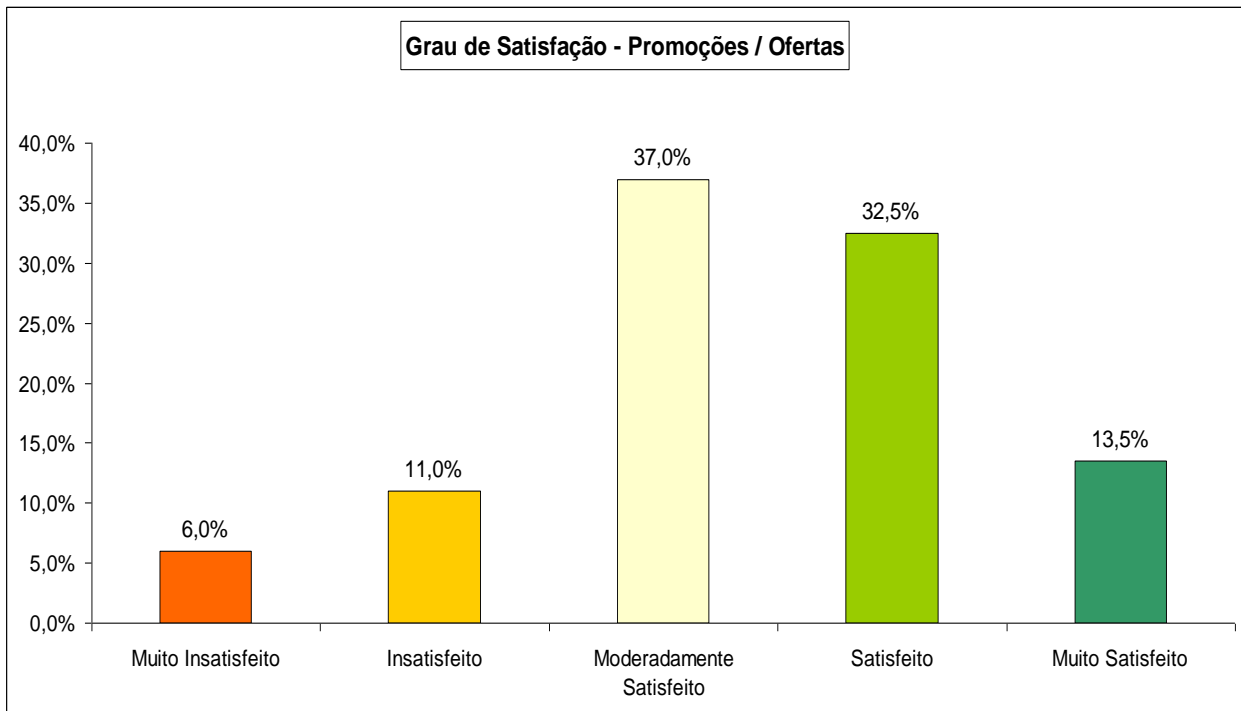


GRÁFICO 15 - Promoções e Ofertas. Belo Horizonte – 2007.

Fonte: Questionário da pesquisa

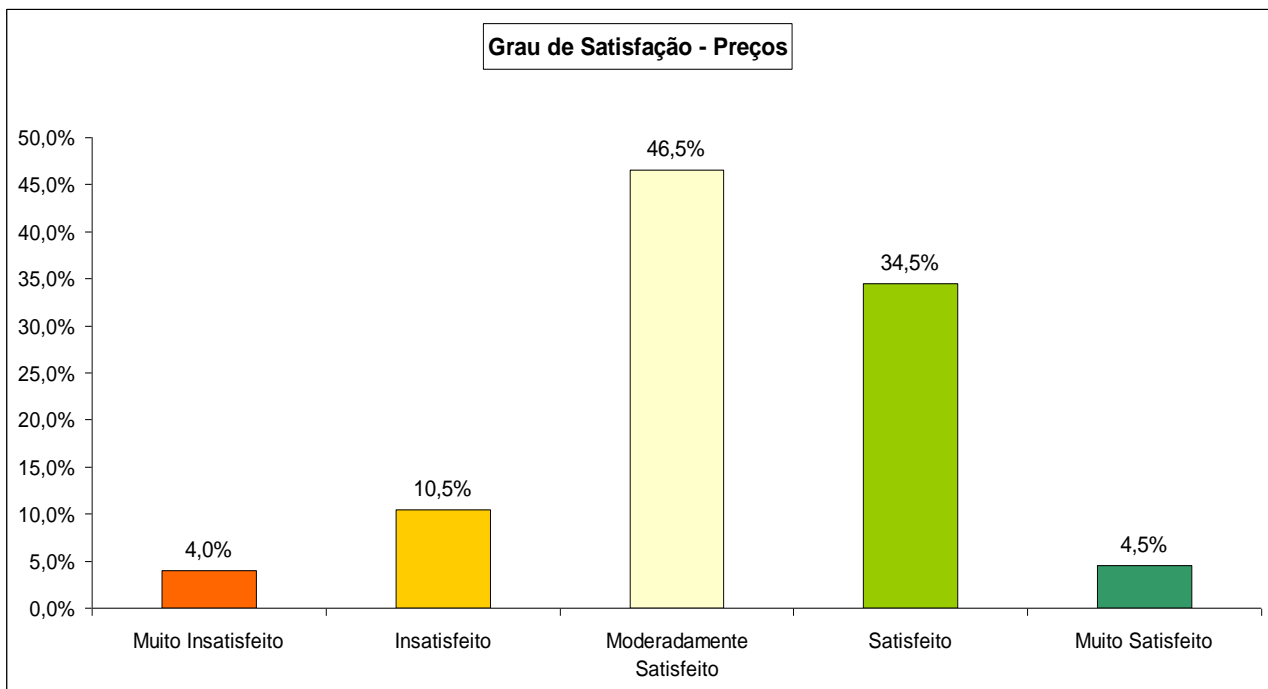


GRÁFICO 16 - Preços. Belo Horizonte – 2007.

Fonte: Questionário da pesquisa

5.1.4 Diferencial Competitivo

No gráfico 17, visualizado abaixo, comparando o Supermercado Verdemar com a concorrência, os clientes consultados consideram que a loja diferencia-se pela oferta de produtos mais sofisticados (34%), maior variedade de produtos (29,5%) e melhor atendimento (14,9%), sendo estes os maiores destaques. Foram também citados como fatores de diferenciação em relação aos concorrentes a sua imagem / atmosfera (10,6%), a funcionalidade (7,7%) e, por último - praticamente sem relevância quando comparados com a concorrência - a comunicação (3,2%).

Com relação a este último item, ainda que 74% dos clientes estejam satisfeitos com o Processo de Comunicação - gráfico 14 - (31,5% Satisfeitos e 43,5% Muito Satisfeitos), e os tablôides sejam considerados como a melhor mídia do PDV (BLESSA p.53), vale a pena uma maior atenção por parte dos gestores se o Supermercado quiser obter nesse quesito uma diferenciação mais significativa.

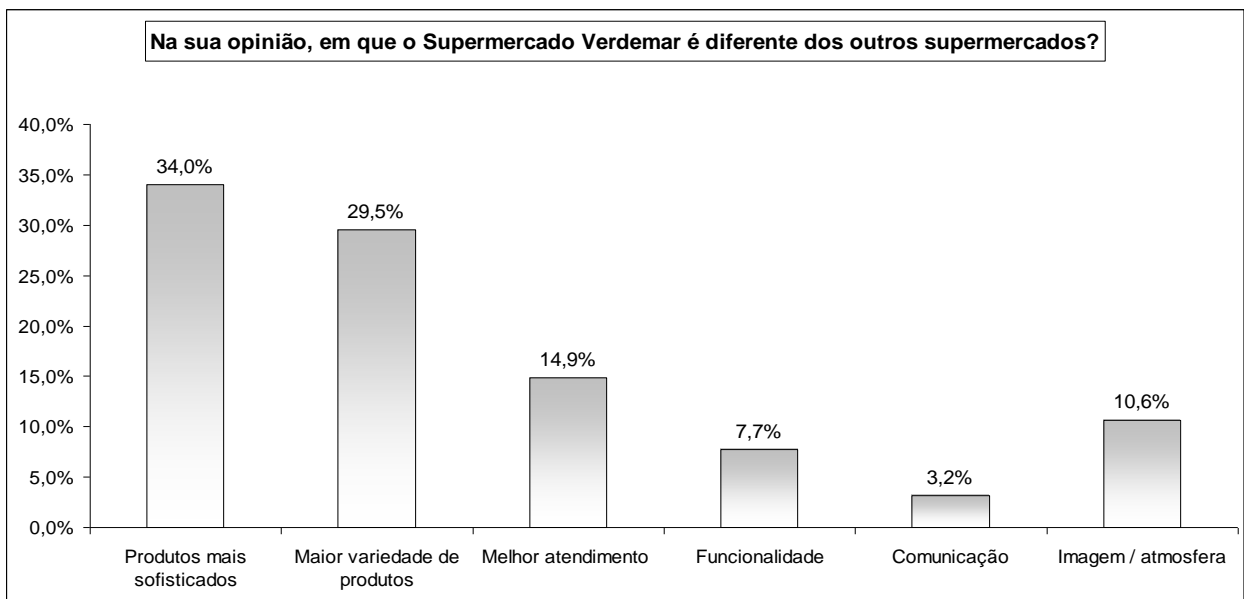


GRÁFICO 17 - Diferenciação percebida em relação à concorrência. Belo Horizonte - 2007.
Fonte: Questionário da pesquisa

5.1.5 Produtos em relação à concorrência

Os produtos são mais diversificados e melhores do que os dos concorrentes, conforme afirmaram 48,6% e 45,3%, respectivamente.

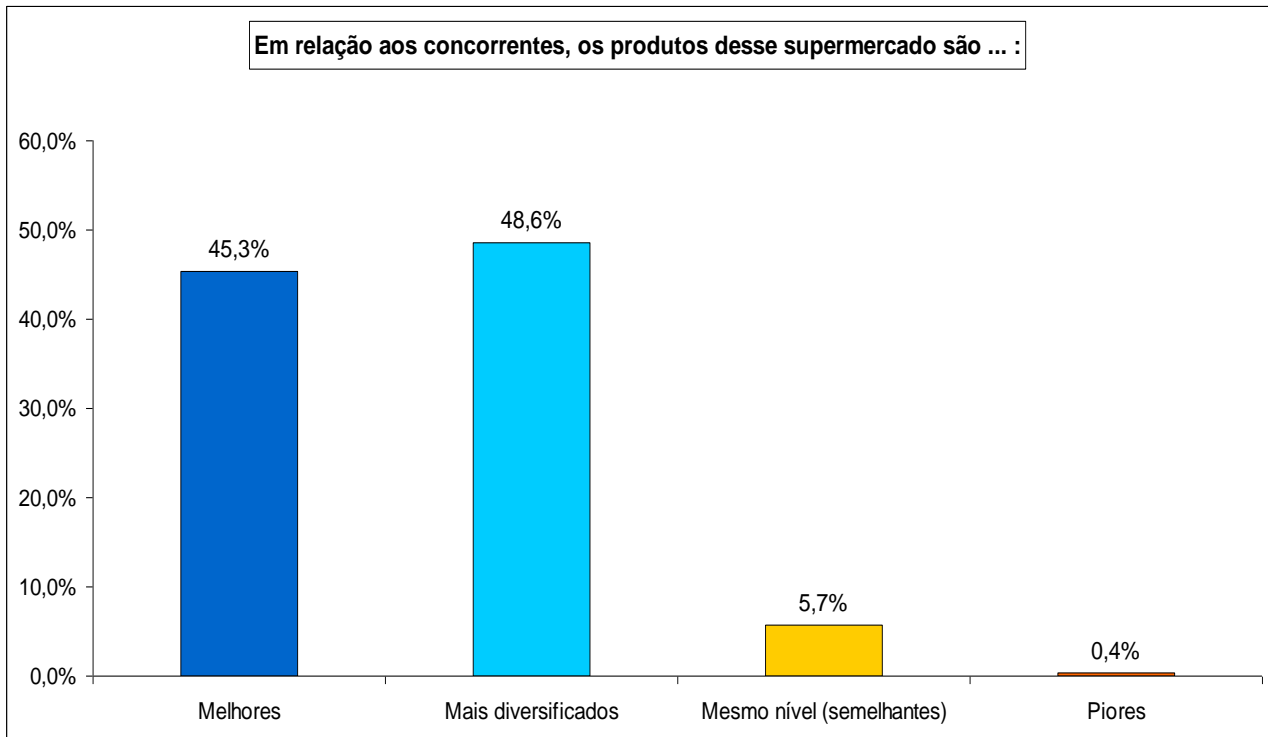


GRÁFICO 18 - Produtos comparados à concorrência. Belo Horizonte – 2007.

Fonte: Questionário da pesquisa

5.1.6 Importância do Estacionamento

A quase totalidade dos clientes julga importante o estacionamento do supermercado, sendo que 92,4% consideram que é muito importante. O que se explica pelo perfil de nível de renda mais elevado da maioria, fazendo pressupor uma grande utilização de veículos próprios para deslocamento.

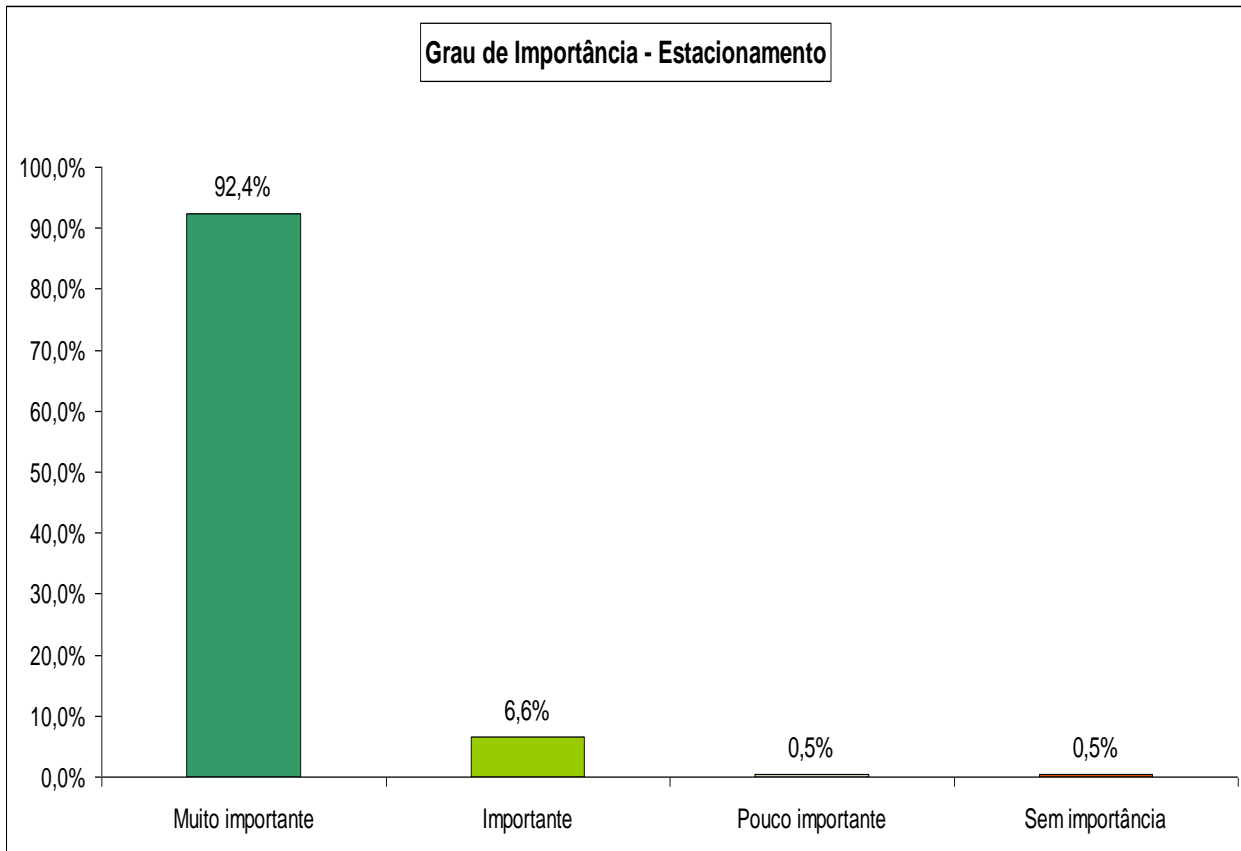


GRÁFICO 19 - Importância do estacionamento. Belo Horizonte – 2007.
 Fonte: Questionário da pesquisa

5.2 Público-alvo: Interno – Gerentes

5.2.1 Como vêm o Perfil do Cliente

Na visão dos Gerentes do Supermercado Gourmet, o cliente típico é de alto nível, compreendendo um alto poder aquisitivo e o conseqüente posicionamento na classe socioeconômica das mais elevadas. Esses clientes, mais do que com descontos e preços baixos, preocupam-se com a qualidade dos produtos e a excelência do atendimento. O quadro a seguir, sintetiza o perfil dos clientes na visão dos gerentes do supermercado.

QUADRO 1

Perfil do Cliente, na visão dos Gerentes do Supermercado Gourmet. Belo Horizonte – 2007.

Exigente; gosto apurado / culto.
Classe de poder aquisitivo alto
Poder aquisitivo diferenciado ligado à gastronomia / preza atendimento de qualidade
Mais preocupados com qualidade esperam que o supermercado sempre esteja inovando e trazendo diferencial em relação aos concorrentes, com preços competitivos.
Gosta de qualidade e está disposto a pagar por isso.

Fonte: Questionário de pesquisa

5.2.2 Diferencial do Supermercado na perspectiva dos gerentes

Perante a concorrência, o Supermercado se destaca mediante a qualidade do seu atendimento, destacando-se ainda os atributos relacionados com a qualidade e variedade dos produtos que comercializa, além do conforto e comodidade do ambiente de compras.

QUADRO 2

Diferencial - Visão dos Clientes. Belo Horizonte – 2007.

Diversidade de produtos / presteza no atendimento / qualidade
Variedade e frescor nos perecíveis / atendimento diferenciado
Mix de produtos / layout / serviços especiais
Comodidade / qualidade / produtos selecionados / capacidade de surpreender o cliente
Inovação / produtos diferenciados / torna a compra um ato de prazer

Fonte: Questionário de pesquisa

5.2.3 Serviços valorizados pelos clientes

Os clientes valorizam, principalmente, a pizzaria e o café, além das seções de bebidas (adega), de produtos importados, bazar, sushi, crepes e grill. Consideram, ainda, que o atendimento faz a diferença.

QUADRO 3

Serviços mais valorizados. Belo Horizonte – 2007.

Padaria / pizzaria / café / adega
Qualidade do Atendimento
Importados / bazar / sushi / crepes / grill / revista

Fonte: Questionário de pesquisa

5.2.4 Maiores reclamações dos clientes

As principais queixas dos clientes, segundo a percepção dos gerentes, relacionam-se com as mudanças de locais onde os produtos ficam expostos, as filas, demora no atendimento, além do horário de fechamento da pizzaria, sushi e café.

QUADRO 4

Reclamações. Belo Horizonte – 2007.

Mudança de local exposição de produtos / demora no atendimento
Falta de estacionamento / fila nos caixas
Insatisfação quanto ao horário de fechamento de pizzaria / sushi e café, pois fecham 30 min antes do restante da loja.

Fonte: Questionário de pesquisa

5.2.5 Sugestões mais comuns dos clientes

As principais sugestões dos clientes dizem respeito à abertura de outras lojas, edição de um cadastro de novos produtos (diferenciados), abertura de sushi-bar, inclusão de carta de vinhos na pizzaria, sacola diferenciada (colorida) e delivery para todos os produtos.

QUADRO 5

Sugestões dos clientes. Belo Horizonte – 2007.

Abrir outras lojas em outros bairros.
Cadastro de novos produtos diferenciados.
Abrir sushi-bar / ter carta de vinhos na pizzaria.
Adotar sacola colorida para diferenciar produtos / delivery de todos os produtos.

Fonte: Questionário de pesquisa

5.2.6 Diferenciais dos produtos

Na ótica dos gerentes, os clientes achariam que produtos apresentam como principais diferenciais a variedade, qualidade, disposição no ambiente de vendas e exclusividade.

QUADRO 6

Diferenciais dos Produtos. Belo Horizonte – 2007.

Variedade, qualidade, apresentação, disposição dos produtos e exclusividade.
Variedade de importados e produtos frescos de qualidade.
Produtos exclusivos destinados à culinária de gabarito, encontráveis apenas em lojas especializadas.
Alta qualidade / Atendimento personalizado / Mix diferenciado

Fonte: Questionário de pesquisa

5.2.7 Meios de comunicação com o público-alvo

De acordo com os dados apurados nos questionários preenchidos pelos gerentes, o Supermercado Verdemar se comunica com o seu público-alvo por meio de faixas em frente à loja, encartes promocionais, revista, folders, sinalização interna, degustação e outdoor. Além disso, destaca-se a comunicação de cliente para potencial cliente, mediante o popularmente conhecido como 'propaganda boca a boca'.

QUADRO 7

Comunicação com público. Belo Horizonte – 2007.

'Boca a boca' / faixas na frente da loja
Encartes promocionais / Revista / folders / e outdoor (esporádico)
Revista / sinalização da loja / degustação nas lojas.
Folheto de ofertas

Fonte: Questionário de pesquisa

5.2.8 Influência da localização da loja nas vendas

A localização da loja é vista como estratégica pelos gerentes, possibilitando a captação de um grande público, que transita pela Av. N. Sra. do Carmo e reside nos bairros adjacentes, normalmente clientes das classes A e B.

QUADRO 8

Influência da localização – 2007.

Positiva por estar em via de acesso a um grande público e local estratégico
Fator de extrema importância, por estar em via de acesso a bairros de alto nível e aos condomínios mais luxuosos de Belo Horizonte e Nova Lima.
Localização estratégica, próximo a casas de clientes de classes A e B, além do Super Gourmet ser diferenciado o que atrai 'vários' consumidores.
Via de acesso rápido é importante, e o estacionamento influencia muito devido a existência de manobristas.

Fonte: Questionário de pesquisa

5.2.9 Imagem da loja junto aos clientes

Segundo a percepção dos gerentes, obtida a partir dos questionários preenchidos por eles, a imagem transmitida e retida pelos clientes é de uma loja que, além dos conceitos tradicionais apontados anteriormente – qualidade, variedade, atendimento – caracteriza-se como charmosa e prazerosa para a realização das compras.

QUADRO 9

Imagem da loja junto ao público-alvo e visão dos gerentes. Belo Horizonte – 2007.

Uma loja charmosa que possui variedade, qualidade e bom atendimento.
Empresa sempre procurando o diferencial e novidade para o cliente
Empresa séria que valoriza seu cliente / busca sempre proporcionar maior prazer e conforto na hora da compra.
Melhor supermercado da cidade, onde comprar se torna prazeroso.
O cliente se sente como maior patrimônio do estabelecimento.

Fonte: Questionário de pesquisa

5.2.10 Perspectivas de crescimento da empresa

Os Gerentes pesquisados acreditam no crescimento da empresa, apesar das perspectivas de um tempo mais longo para que ocorra.

QUADRO 10

Perspectivas da empresa. Belo Horizonte – 2007.

As melhores possíveis, mas no tempo correto.
Por ser um Gourmet, que tem como público-alvo um cliente específico, classe A, o supermercado tem uma área de expansão mais restrita, mas há possibilidade de acontecer.
Grandes perspectivas, com serviços cada vez mais diferentes e inovadores e de alta qualidade, que trazem comodidade.
Como busca inovação sempre e trabalha pesado em cima disso, é uma empresa de sucesso e vai crescer muito mais.

Fonte: Questionário de pesquisa

5.2.11 Tempo de trabalho na empresa

O tempo de trabalho na empresa, dos gerentes pesquisados, varia entre 4 meses e 5 anos.

QUADRO 11

Tempo na empresa - gerentes. Belo Horizonte – 2007.

Quatro meses
Oito meses
Um ano
Dois anos
Cinco anos

Fonte: Questionário de pesquisa

6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DA PESQUISA E RECOMENDAÇÕES.

Apresentamos aqui, as conclusões sobre a pesquisa bem como as limitações do estudo e recomendações para trabalhos futuros sobre o tema investigado.

6.1 Conclusões

À luz dos dados preliminares levantados junto à diretoria do Supermercado e mediante pesquisa realizada junto aos gerentes e com os clientes da loja, este estudo de caso buscou verificar como o Supermercado Verdemar está posicionado na mente dos clientes e analisar como este posicionamento se compara com a percepção do público interno composto pelos empreendedores e gerentes.

A pesquisa exploratória, realizada com um dos sócios, representando a diretoria, deixou entrever que a empresa compreende a importância e procura se empenhar no uso de instrumentais estratégicos característicos do composto de marketing varejista.

Nas entrevistas realizadas com esse diretor verificou-se que os empreendedores, formados em administração de empresas, tiveram como foco desde os primeiros momentos do negócio, atender a um segmento mais específico do mercado, qual seja o de famílias de renda mais elevada e pessoas com interesse no âmbito da chamada *enogastronomia*, devido ao bairro em que se localizava a primeira loja - bairro São Pedro - e ao fato de intuírem que, assim, evitariam a competição direta e o enfrentamento com as grandes redes, já instaladas no mercado.

Sabendo que em marketing, *vantagem competitiva* é uma superioridade que uma empresa tem em relação aos seus concorrentes e que essa vantagem geralmente se origina de uma competência central do negócio, propuseram-se a atuar de forma diferente dos supermercados já conhecidos no mercado local.

Na ocasião, já tinham a percepção das peculiaridades mercadológicas que poderiam constituir uma vantagem competitiva como: foco do cliente / valor para o cliente / qualidade superior de produtos e serviços / reputação positiva da empresa / equipe gerencial e de funcionários de qualidade / técnicas de produção com baixo custo.

Com essa perspectiva e partindo da definição de que *Diferenciação* é a capacidade de uma empresa ser percebida como distinta dos concorrentes em função de suas características competitivas, procuraram fazer com que o empreendimento tivesse uma diferença perceptível em relação ao que existe no setor na capital mineira.

Com base na teoria referenciada na p. 23 deste, verificamos que os esforços do Super Verdemar identificam-se com os pressupostos inerentes às ‘empresas dirigidas pelo mercado’ (KOTLER, 2000), uma vez que, tendo iniciado sua atuação com o *Marketing de Resposta*, ao verificar o espaço existente no segmento de renda elevada para produtos ditos gourmet e serviços diferenciados, como a demanda de produtos de qualidade superior em semi-prontos (pão de queijo, tortas, quilches, sushi etc.), procura hoje prever o que os clientes de seu mercado-alvo gostariam de receber em termos de produtos e serviços, tendo implantado pizzaria e um grill dentro da loja, além de ambiente próprio para degustações de vinhos cuja ambientação objetiva cativar o cliente pelo encantamento que a atmosfera reinante propicia.

As citações do referencial teórico esclarecem que *Posicionamento* é o lugar ocupado por produto, serviço, marca ou empresa, junto aos consumidores, com relação aos concorrentes e, em sua busca, os autores pesquisados salientam ser muito importante o esforço de criar diferenciação para os produtos e serviços.

Na pesquisa desenvolvida, verifica-se que a frequência por gênero na amostra é bem equilibrada (52,7% mulheres e 47,3% homens), bem como a predominância de um conjunto seletivo, constituído basicamente de pessoas de alto poder aquisitivo, alto nível de escolaridade e, em sua maioria, com idade madura.

Os resultados da pesquisa junto a esses clientes propiciaram verificar que, de forma semelhante às referências teóricas, a imagem do estabelecimento está intimamente ligada à atmosfera que a loja consegue desenvolver, o que de forma geral se reflete nos elevados níveis de satisfação apurados no que tange ao atendimento, instalações, funcionalidade, diversificação, sofisticação de produtos e ambiente.

Também a boa localização do supermercado Verdemar cataliza a aproximação dos clientes por residirem em bairros da região e por passarem pela sua principal via de acesso, geralmente deslocando-se até a residência ou trabalho.

Ao investigar as variáveis indutoras do posicionamento junto ao mercado-alvo, cujo perfil caracteriza um alto grau de exigência, constatamos que os consumidores pesquisados formam um público bastante satisfeito com os diferenciais fornecidos pelo supermercado, tendo se verificado a necessidade de maior atratividade no que concerne à comunicação, nas promoções, ofertas e preços.

Pelos dados da pesquisa, portanto, os diferenciais competitivos do Super Verdemar, têm sido fator de satisfação e vão ao encontro das necessidades desse conjunto de clientes o que motiva a sua ida à loja.

A pesquisa com os clientes indica também um forte poder dos grupos de influência nas relações das pessoas com o perfil pesquisado, que são motivadas pelas informações e referências de amigos, parentes e pessoas próximas.

O outro público específico pesquisado, os Gerentes apontaram diversas características do Supermercado Verdemar e qual a percepção que têm da visão dos clientes sobre a loja, de acordo com a perspectiva de quem supervisiona o ponto de venda. De forma geral, consideram que o cliente se situa no topo da pirâmide socioeconômica (A e B), e que têm um apurado grau de exigência quanto à excelência no atendimento, qualidade, ambiente, variedade e exclusividade de produtos.

Na visão desses gerentes, alguns ambientes internos são particularmente valorizados pelos clientes como a pizzaria e o café, sendo também importantes as seções de bebidas, de produtos importados, bazar, sushi, crepes e o grill.

Conforme observações dos gerentes, também, a localização é um ponto muito forte para a atração e manutenção de clientes.

Apesar de todo o aspecto positivo remetido pela imagem projetada pelo Supermercado ao seu público-alvo, os gerentes observaram algumas reclamações dos clientes que pontuam alguns problemas, como as filas, considerando que as mesmas dificultam as compras, além de mudanças que ocorrem nas seções de produtos.

Quanto às possibilidades de expansão do negócio, a tendência sob a ótica dos gerentes pesquisados é de que a empresa deverá continuar crescendo.

Uma reflexão que se pode fazer a partir deste estudo é que os recursos da comunicação de marketing, um dos pilares para o desenvolvimento de estratégias de posicionamento, são empregados de maneira sóbria, mas eficiente pela organização, e que existe um bom potencial de amadurecimento e expansão dessas práticas para um melhor aproveitamento dos recursos da comunicação, em prol da consolidação e conquista de uma ainda mais robusta posição no mercado.

Tendo em vista o Objetivo Geral do trabalho: Verificar como o Supermercado Verdemar está posicionado na mente dos clientes e analisar como este posicionamento se compara com a percepção do público interno, responsável pelo direcionamento e condução dos negócios, partimos para alguns objetivos específicos (p 11):

- Identificar o perfil dos consumidores
- Comparar este perfil com a o perfil existente na percepção do público interno
- Levantar a opinião dos clientes sobre os diferenciais do composto mercadológico

- Comparar a opinião dos clientes sobre esses diferenciais com os diferenciais na percepção do público interno.

A partir desses objetivos específicos, três questões foram colocadas para investigação:

1. O público interno, proprietários e gerentes possui uma compreensão clara do perfil do consumidor?

Conforme dados obtidos na pesquisa, esse público, responsável pelos destinos e resultados do empreendimento, tem tido uma boa compreensão do perfil do consumidor alcançado pelo estabelecimento: pessoas de elevado nível sócio-econômico-cultural, em grande parte com interesse na chamada eno-gastronomia e, por isso, tendentes a serem bastante exigentes com relação aos itens que compõem o mix de marketing varejista.

Pelo que se pôde verificar, existe a preocupação em manter o foco das decisões voltado para o cliente com vistas a sustentar os níveis de satisfação e obter a sua lealdade traduzida na manutenção e expansão do volume de negócios, no retorno ao estabelecimento e na divulgação “boca a boca”, o que tem induzido um razoável contingente de consumidores a buscar conhecer a loja, um dos motivos presumíveis dos resultados obtidos pela organização.

2. O público interno compreende os diferenciais percebidos pelos clientes do supermercado?

A pesquisa demonstra que os diferenciais percebidos pelos consumidores têm também uma grande correlação com o que é percebido pelos decisores do público interno, não tendo sido verificadas discrepâncias nas informações, tanto do empresário quanto dos gerentes, quando se compara com os dados obtidos a partir dos questionários respondidos pelos clientes.

Devido à consciência de que os diferenciais (localização, ambiente, atendimento, atmosfera, sofisticação na linha de produtos e serviços etc.), é que fazem com que o público consumidor afluja ao estabelecimento, demonstram estar alinhados com essas diretrizes e que a empresa deve manter este foco para se manter e poder expandir o negócio.

3. Existem mais convergências ou divergências entre os diferenciais percebidos pelo público interno e os percebidos pelos clientes?

Pôde se perceber um elevado nível de convergência de percepções, sinal de que as diretrizes do negócio e os esforços empreendidos pela direção do supermercado, no que diz respeito a selecionar seu mercado-alvo e tomar decisões, visando criar diferenciais que possibilitem satisfazer as demandas dos clientes, têm alcançado os objetivos em relação à questão orientadora da pesquisa – Os diferenciais competitivos do Supermercado Verdemar, na percepção dos seus dirigentes - proprietários e gerentes - se coaduna com o que está posicionado na mente dos seus consumidores ?

Nesse caso a pesquisa revelou dados que demonstram um nivelamento entre a percepção dos dirigentes e o posicionamento obtido junto aos seus clientes consumidores.

6.2 Limitações da pesquisa

De forma semelhante a toda pesquisa, as limitações do objeto de estudo devem ser consideradas ao se analisar os resultados.

O foco deste trabalho restringiu-se às variáveis inerentes à investigação dos diferenciais e posicionamento do Super Verdemar junto a seus clientes. Dessa forma os resultados aplicam-se a este estabelecimento e são válidos para a loja pesquisada, não sendo recomendável fazer ilações para outros estabelecimentos semelhantes.

6.3 Recomendações

Os dados da pesquisa sugerem ser interessante e oportuno investigar qual a real efetividade de seus canais de comunicação com o mercado, como forma de obter dados que possibilitem intensificar esses processos e obter ainda maior retorno com as iniciativas atuais de diferenciação que têm-se demonstrado eficazes, principalmente pelo fato de propiciarem a criação de 'boa vontade' e divulgação 'boca a boca' do estabelecimento por intermédio de seus clientes.

Tendo em vista as limitações desta pesquisa seria recomendável que outros estudos aprofundem a análise com focos diferenciados, estruturando por exemplo:

- estudo sobre a influência do Merchandising no Ponto de Venda sobre o posicionamento na mente do cliente.
- estudo do posicionamento para os diferentes segmentos de mercado atendidos e das diferentes lojas da empresa.
- Estudo do posicionamento das marcas próprias do Supermercado Verdemar.
- investigar o ticket médio de compras e sua correlação com as faixas de renda, visando a implementação de diferenciais valorizados pelo mercado-alvo e contribuir para o posicionamento da organização.
- verificar a correlação do 'merchandising Visual' com os diferenciais percebidos pelos clientes e qual sua influência sobre o estímulo de compras e posicionamento.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Economia**. São Paulo : ABRAS, 2007. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br>. Acesso em: 01 out 2007.

ARGYRIS, Cris; SCHON, Donald. **Teoria na Prática**. São Paulo: J Bass, 1974.

BLESSA, Regina. **Merchandising no Ponto-de-Venda**. 2ª ed. São Paulo: Atlas 2003.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Administração de Vendas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing, Magia e Sedução**. São Paulo: Editora Cobra. 2000.

GEARY, Donna. **O Impacto Visual de sua loja: O Primeiro Passo Para Atrair Clientes**. Belo Horizonte: CDL BH/ CITC, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

HOOLEY, J Graham; SAUNDERS, John PIERCY, F. Nigel. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

JORNAL ESTADO DE MINAS. Belo Horizonte. 10 out. 2005. Caderno Economia, p. 9.

KOFMAN, Fredy. **Metamanagement: a nova consciência dos negócios**. São Paulo: Antakarana Cultura, Arte e Ciência, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LOVELOCK, Christopher ; WRIGHT, Lauren. **Serviços, Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre / São Paulo: ARTMED Bookman Editora, 2004.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1999.

- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.
- PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PREDEBON, José ; ZOGBI, Edson. **Inovação no varejo**: o que faz o lojista criativo. São Paulo: Atlas, 2005.
- REVISTA SUPERMERCADO MODERNO. 36º Relatório anual 2007: ranking do auto-serviço. São Paulo: Grupo Lund editoras associadas, nº. 4, abril 2007.
- RICHERS, Raimar. **Surfando as Ondas do Mercado**. 4ª ed. São Paulo: RR&CA: 1996.
- RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento**: a batalha por sua mente. Edição de 20º aniversário. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.
- SERRENTINO, Alberto; SOUZA, Marcos Gouvêa de: **Multivarejo**: na próxima economia. São Paulo: Person, Makron Books, Atlas, 2002.
- TAVARES, Mauro Calixta. Segmentação de mercado: premissas e recomendações práticas. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Rio de Janeiro.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso** - Planejamento e Métodos. 2ª ed. São Paulo: Bookman / Artmed editora, 2001.

APÊNDICE A - Entrevista com o empreendedor

1 O que é o Verdemar? R. É Supermercado, Delikatessen, padaria, confeitaria, empório, loja de conveniência, loja de vizinhança, enfim um novo conceito em varejo de bebidas e alimentos

2 As empresas têm um Plano Estratégico? R. A empresa planeja suas ações de operação e de expansão com foco no mercado-alvo e nos vários ambientes que o compõe, mas não tem um planejamento estratégico formal.

3 - E Plano de Marketing? R. Sim, procura se adotar as melhores práticas mercadológicas e, ao mesmo tempo, são analisadas várias idéias visando consolidar a **imagem** “Verdemar” (ex. cartão fidelidade, consolidação do mailing etc.)

4 - Tem definida sua visão (aonde quer chegar...)? R. Não

5 - E sua missão (o que se compromete a entregar...)? R. Sim, traduzida na expressão: ***“Tornar uma compra de supermercado um ato de emoção e prazer, oferecendo produtos variados e diferenciados, com ótima qualidade, surpreendendo sempre as expectativas do nosso cliente.”***

6 - Quais são seus valores e princípios?

7 - Porque as pessoas optam pelo Verdemar? R. Pelos diferenciais oferecidos, conforme explicitado na Missão.

8 - Quem são seus clientes ? R. Pessoas com maior nível de exigência, devido a grau de escolaridade, bom gosto ou poder aquisitivo.

9 - De onde eles vêm? R. De todas as partes de BH, do interior devido à ampliação a atividade eno-gastronômica na cidade e, principalmente, clientes moradores na zona sul de Belo Horizonte

10 - Quais são os segmentos em que atuam? R. Pode se dizer que a frequência maior é dos segmentos de classe AA, A e B.

11 - Como a sua estratégia de marketing apóia seu diferencial? R. Como estratégia temos um ***mix de produtos*** (com mais de 20 mil itens) totalmente adaptado ao perfil do cliente-alvo, visando atender ao seu nível de exigência, sendo o diferencial a qualidade e variedade de produtos. Quanto ao item ***promoção***, nossa estratégia está em ressaltar os pontos positivos e os diferenciais do Supergourmet, cujo foco está em atender necessidades em procurar criar um “clima” favorável para aguçar desejos, levando em consideração o momento atual, de grande ênfase à chamada enogastronomia, que tem mobilizado um grande número de pessoas nas classes mais esclarecidas e de maior renda. No que se refere a preços é interessante ressaltar que estão na média dos concorrentes de todos os portes. Já a ***localização*** de nossas lojas leva em consideração o perfil do consumidor por não podermos nos distanciar do nosso público-alvo. Se sentirmos que estamos nos afastando, mediante pesquisa etc., abortamos a operação, como já aconteceu. Salvo no caso da primeira loja – atualmente são 3 - a ***localização*** tem sido respaldada em pesquisas qualitativas e quantitativas, onde se considera a análise da concorrência, o índice de viabilidade, de aceitação etc.

12 - O que atrai mais o cliente? Como isso se compatibiliza com o perfil dele? (Que imagem a empresa busca passar para o cliente?) R. Pelo que temos observado, o que mais o atrai é deparar com o inusitado, é a atmosfera diferente que ele encontra aqui, o encantamento. A imagem que a empresa procura passar é a de que comprar no Gourmet é estar na vanguarda, é como se fosse uma grife que confere status.

13 - Quem são seus concorrentes? R. Diretamente o Martplus, o Supernosso (até o momento, sem os diferenciais que oferecemos), os supermercados de Vizinhança e as grandes redes. Não vemos como nossos concorrentes diretos as lojas de bebidas e delicatessen.

14 - Quem são seus fornecedores? R. Todos os da chamada cesta básica (Gessylever, Nestlé, Bunge etc.), pequenos produtores com produtos diferenciados e de alta qualidade, CEASA, distribuidores e importadores diversos e empresas parceiras em importação de artigos específicos do nosso mix.

15- Como trabalham o ‘Composto de Mkt’ (produto; preço; praça; promoção)

para a tomada de decisões? R. Procuramos trabalhar com um mix diferenciado de produtos, onde boa parte tem maior valor agregado, sendo vários itens (em torno de 300) de importação direta e de 3000 a 4000 - ou 20% - do total de itens são adquiridos de importadoras ou distribuidores. Além disso temos dado muita ênfase nos produtos de fabricação própria como a linha de padaria, confeitaria e patisserie, além de marcas próprias (sorvete, pão de queijo, café, azeite, conservas, enlatados, etc).

16- Ao estruturar a unidade Nossa Sra do Carmo, como foi a definição de Sortimento (mix de produto), preços, promoções, lay out de loja etc?

Recorreu-se a consultorias? Foram feitas pesquisas? R. O Gourmet, desde o início das atividades, sempre teve seu foco em prestar o melhor serviço a clientes exigentes, buscando surpreendê-lo. Para tanto, buscamos sempre respaldar nossas decisões em pesquisas que nos orientaram com relação à localização, layout, preços etc.

17- E para a loja do bairro Buritis? Que parâmetros foram analisados? R. Para esse bairro temos uma proposta de maior sofisticação, onde um dos fatores será a paciência para esperar os resultados que queremos, que é coisa a realizar no médio e longo prazo (3 a 5 anos). Quanto aos parâmetros, pode-se dizer que

levamos em consideração aqueles já mencionados, com uma variável adicional: Por ser o Buritis um bairro emergente (maioria de casais novos, filhos de famílias de classe média alta) adotamos uma política de “acultramento”, buscando acostumá-los com nosso estilo de atendimento como forma de fidelizar o público-alvo.

APÊNDICE B - Pesquisa Público Interno - Supermercado Verdemar

GERENTES / SUPERVISORES / COORDENADORES

1 – Qual é o perfil do cliente do Supermercado Verdemar?

R . Exigente / gosto apurado / culto / alto poder aquisitivo (classe A) / ligado à gastronomia / esperam inovação e diferenciais em relação aos concorrentes, com preço competitivo. Preza atendimento diferenciado e produtos de qualidade, está disposto a pagar por isso.

2 – A seu ver, qual o diferencial deste Supermercado na perspectiva dos clientes?

R. Diversidade (mix) de produtos / presteza no atendimento / qualidade / Layout / serviços especiais / capacidade de surpreender o cliente / inovação / frescor nos perecíveis/ Comodidade / variedade / ‘tornar a compra um ato de prazer’

3 – Quais serviços ofertados são mais valorizados pelos clientes?

R. Padaria / pizzaria / café / adega / atendimento / Café / Importados / bazar / sushi / crepes / grill / revista / qualidade do atendimento

4 – Quais as maiores reclamações dos clientes?

R. Mudança de local de exposição de produtos / demora no atendimento / falta de estacionamento / fila nos caixas / insatisfação com horário de fechamento de pizzaria / sushi e café (fecham 30 min antes do restante da loja).

5 – Quais são as sugestões mais comuns?

R. Abrir lojas em outros bairros / cadastro de novos produtos diferenciados / abrir sushi-bar / ter carta de vinhos na pizzaria / adotar sacola colorida para diferenciar produtos / delivery de todos os produtos.

6 – Em que seus produtos se distinguem dos que são oferecidos pela concorrência?

R. Variedade de importados, apresentação, disposição e exclusividade dos produtos , Produtos frescos, de qualidade, destinados à culinária de gabarito, encontráveis apenas em lojas especializadas. Atendimento personalizado.

7 – Como é feita a comunicação com o público-alvo?

R. Encartes promocionais / Revista / folderes / outdoor (esporádico) / sinalização da loja / degustação nas lojas / 'boca a boca'.

8 – Qual a influência da localização da loja no movimento de vendas.

R. Positiva por estar em local estratégico, via de acesso a grande público e bairros de alto nível (condomínios mais luxuosos de Belo Horizonte e Nova Lima).O estacionamento também influencia muito devido à existência de manobristas.

9 – Para você qual é a imagem da empresa junto aos clientes?

R. Uma empresa charmosa e séria que valoriza seu cliente, possui variedade, qualidade e bom atendimento, sempre procurando o diferencial e novidade para o cliente, visando proporcionar maior prazer e conforto na hora da compra. É, portanto, o melhor supermercado da cidade, onde comprar se torna prazeroso.

10 – Como vê as perspectivas de crescimento da empresa?

R. As melhores possíveis mas no tempo correto. Por ser um estabelecimento diferenciado, que tem como público alvo um cliente específico, classe A, esse supermercado tem área de expansão mais restrita, mas há possibilidade de acontecer / Grandes perspectivas, com serviços cada vez mais diferentes e inovadores, de alta qualidade, que trazem comodidade / Como busca sempre inovação e trabalha pesado em cima disso, é uma empresa de sucesso e vai crescer muito mais ...

11 – Há quanto você trabalha na empresa?

R. Média de 2 anos de casa

APENDICE C - Entrevista Público Externo (Consumidores)**Questionário de pesquisa: SUPERMERCADO VERDEMAR****BLOCO 1**

1 – Sexo

- a - Feminino
- b - Masculino

2- Faixa etária

- a - até 25 anos
- b - de 26 a 30 anos
- c - de 31 a 45 anos
- d - acima de 45 anos

3 – Escolaridade

- a - 1º grau incompleto/completo
- b - 2º grau incompleto/completo
- c - Superior incompleto
- d - Superior completo

4 – Faixa de renda

- a - até 5 sm
- b - de 6 a 10 sm
- c - de 11 a 15 sm
- d - Acima de 15 sm

5 – Como conheceu o Supermercado Verdemar?

- a - Informações pessoais (ouviu falar...)
- b - Folheto informativo
- c - Ao passar em frente
- d - Mora / trabalha na vizinhança

6 – O bairro onde mora fica a que distância do supermercado?

- a - Até 2 km
- b - de 3 a 4 km
- c - de 5 a 6 km
- d - Mais de 6 km

BLOCO 2 -

7 – De forma geral, que nota de **1** (um) a **5** (cinco) você dá para o Supermercado Verdemar, sendo que a nota **1** (um) **significa que está Muito Insatisfeito** e a nota **5** (cinco) **que está Muito Satisfeito** ?

NOTA	1	2	3	4	5
------	---	---	---	---	---

De acordo com o mesmo tipo de escala utilizado na questão anterior, que nota de 1 (um) a 5 (cinco) você dá para o para os seguintes itens relacionados com o Supermercado Verdemar?

8 – ATENDIMENTO

NOTA	1	2	3	4	5
------	---	---	---	---	---

9 – QUALIDADE DOS PRODUTOS

NOTA	1	2	3	4	5
------	---	---	---	---	---

10- QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS

NOTA	1	2	3	4	5
------	---	---	---	---	---

11- PROCESSO DE COMUNICAÇÃO COM OS CLIENTES ((propaganda, folhetos, encartes, avisos etc.)

NOTA	1	2	3	4	5
------	---	---	---	---	---

12- PROMOÇÕES / OFERTAS

NOTA	1	2	3	4	5
------	---	---	---	---	---

13- PREÇOS

NOTA	1	2	3	4	5
------	---	---	---	---	---

14- LOCALIZAÇÃO DA LOJA

NOTA	1	2	3	4	5
------	---	---	---	---	---

15- INSTALAÇÕES (funcionalidade, beleza, conforto)

NOTA	1	2	3	4	5
------	---	---	---	---	---

16- AMBIENTE E ARRUMAÇÃO DO ESPAÇO DE VENDAS

NOTA	1	2	3	4	5
------	---	---	---	---	---

- 17- Na sua opinião, em que o Supermercado Verdemar é diferente dos outros supermercados?
- a - Produtos mais sofisticados
 - b - Maior variedade de produtos
 - c - Melhor atendimento
 - d - Funcionalidade
 - e - Comunicação
 - f - Imagem / atmosfera
- 18 – Em relação aos concorrentes, os produtos desse supermercado são.....
- a - Melhores
 - b - Mais diversificados
 - c - Mesmo nível (semelhantes)
 - d - Piores
- 19 – Qual a importância do estacionamento para você?
- a - Muito importante
 - b - Importante
 - c - Pouco importante
 - d - Sem importância

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)