

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

PUC - SP

Luciana Balensifer Pereira

Marketing de Serviços no pequeno varejo e a sua relação com o processo
decisório de compra do consumidor. Um estudo de caso.

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÃO PAULO

2010

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

PUC - SP

Luciana Balensifer Pereira

Marketing de Serviços no pequeno varejo e a sua relação com o processo decisório de compra do consumidor. Um estudo de caso.

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração sob a orientação do Professor Doutor Onésimo de Oliveira Cardoso.

SÃO PAULO

2010

Banca Examinadora

À minha família, Paulo, Tânia
Lucas e Marcos e ao meu futuro e
eterno marido Igor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, ao meu professor orientador, Doutor Onésimo de Oliveira Cardoso pelo direcionamento dado a cada etapa da construção desta dissertação e pela orientação nestes três anos de produção.

Agradeço à empresa Fibria, onde trabalho atualmente e trabalhei durante este mestrado, que permitiu a flexibilidade de tempo para me dedicar à grade curricular do curso e contribuiu financeiramente para a minha formação.

Agradeço, por fim, ao Pomar&Cia, que permitiu que as pesquisas fossem realizadas dentro de suas lojas e aos funcionários que de alguma forma estiveram envolvidos na coleta de informações e conversas com os clientes.

“Trate um homem como ele é e
ele continuará a ser; trate-o como
ele pode ser e ele será como ele pode ser”

Goethe

RESUMO

O objetivo desta dissertação foi analisar o processo decisório de compra por parte do consumidor, com relação ao serviço prestado no pequeno varejo. Este objetivo justifica-se pelo fato da importância do ponto-de-venda para o produtor, da preocupação crescente com a qualidade de vida, da força do setor varejista diante de crises e do crescimento do pequeno varejo oferecendo maior conveniência ao consumidor, tornando o tema atual e de relevância. A natureza do estudo teve uma abordagem qualitativa, com coletas empíricas de campo. Em complemento e, para se compreender a perspectiva do consumidor, realizou-se um estudo de caso na Rede Pomar&Cia. com a aplicação de uma pesquisa de mercado aos consumidores. O caso analisado teve o embasamento teórico de quatro categorias de análise retiradas dos capítulos anteriores, com o intuito de relacionar a empresa estudada com a teoria abordada. O resultado indicou, através das pesquisas realizadas, o *ranking* dos serviços mais significativos para a ida do cliente à loja e sua decisão de compra.

Palavras-chave: marketing de serviços; pequeno varejo; comportamento do consumidor; comunicação; relacionamento.

ABSTRACT

The objective of this dissertation was to analyze the decision making process of purchase by the consumer, related to the services offered by the small retail. This goal is justified because of the importance of point of sale to the producer, the growing concern over the quality of life, the strength of the retail sector in face of crisis and the growth of small retail offering greater convenience to consumers, making this theme actual and relevant. The nature of the study had a qualitative approach, with empirical collections in the field studied. In addition, and to understand the consumer perspective, a case study was made in Pomar&Cia. with the application of a market research to consumers. The case analyzed had a theoretical basis of four categories of analysis drawn from the previous chapters of this dissertation, in order to relate the company studied with the theory addressed. The results has indicated, through surveys performed, the ranking of the most significant services from which the consumer go to the stores and decide to purchase.

Key-words: services marketing; small retail; consumer behavior; communication; relationship.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	16
Revisão Bibliográfica	17
Justificativa e questões norteadoras.....	19
Objetivo.....	21
Referencial teórico	22
Procedimento metodológico	28
Visão geral da empresa	29
Estrutura da dissertação	30
CAPÍTULO 1 – MARKETING DE SERVIÇOS: INFLUENCIADOR DA DECISÃO DE COMPRA?.....	32
1.1. Conceituando o Marketing de Serviços.....	32
1.2. Qualidade dos serviços prestados.....	40
1.3. A comunicação interpessoal no atendimento.....	44
1.3.1. Importância do funcionário para o varejo.....	49
CAPÍTULO 2 – MARKETING DE SERVIÇOS NO VAREJO BRASILEIRO	52
2.1. Conceitos sobre Varejo.....	52
2.2. O varejo brasileiro e paulistano: panorama atual.....	56
2.3. O pequeno varejo no Brasil e as lojas de hortifrutigranjeiros.	60
2.4. O marketing de serviços no varejo.	62
CAPÍTULO 3 – COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	67
3.1. Introdução	67
3.2. O processo decisório de compra	70
3.2.1. A compra no varejo	79
3.3. O consumidor brasileiro	80

CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO DA REDE POMAR & CIA.....	87
4.1. Categorias de análise	87
4.1.1. Quarta perspectiva estratégica	88
4.1.2. Modelo molecular	88
4.1.3. Serviços high-touch/high-tech.....	89
4.1.4. Nove estratégias de benefício/custo	90
4.2. Questões para o estudo de caso e definição da amostra	91
4.3. Histórico e funcionamento da empresa	94
4.4. Resultados do Estudo de Caso.....	102
4.5. Análise Crítica.....	114
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	122
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	125
ANEXOS.....	129
APÊNDICE	130

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Uma abordagem orientada para serviço	33
Figura 2: A evidência dos serviços	36
Figura 3: Modelo molecular: um exemplo de uma companhia aérea	37
Figura 4: O triângulo de marketing de serviços	39
Figura 5: Como as características do produto afetam a facilidade de avaliação	42
Figura 6: Critérios de avaliação da qualidade do serviço	42
Figura 7: Modelo de comunicação tradicional	45
Figura 8: Componentes do diagrama de serviços	47
Figura 9: Classificação das instituições varejistas	53
Figura 10: A crescente influência do consumidor nos negócios	70
Figura 10: Zona de tolerância entre serviço desejado e adequado	71
Figura 11: Percepções dos clientes	71
Figura 12: Visão geral do processo perceptivo	72
Figura 13: Percepção do consumidor	73
Figura14: Ciclo de serviços	74
Figura15: Sete estágios do processo de tomada de decisão do consumidor	76
Figura 16: Modelo Molecular Pomar & Cia	89
Figura 17: A instituição varejista Pomar & Cia	95
Figura 18: Logotipo da empresa	96
Figura 19: Filosofia Pomar&Cia	97
Figura 20: Site Pomar & Cia	101

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Nove estratégias de benefício/custo	55
Gráfico 2: Vendas reais no varejo em 2008 (jan-ago)	57
Gráfico 3: Classes econômicas do Brasil (2008)	81
Gráfico 4: Aumento do número de lares no período de 2002 a 2006, por classe social	82
Gráfico 5: Estratégia benefício/custo do Pomar & Cia	90
Gráfico 6: Atendimento e Cordialidade dos funcionários	103
Gráfico 7: Identificação dos funcionários	104
Gráfico 8: Agilidade e rapidez no atendimento	105
Gráfico 9: Segurança na loja	106
Gráfico 10: Manobristas	106
Gráfico 11: Degustação de frutas	107
Gráfico 12: Nutricionista	108
Gráfico 13: Limpeza do estabelecimento	109
Gráfico 14: Reposição freqüente de frutas e verduras	109
Gráfico 15: Sinalização de preços e promoções	110
Gráfico 16: Delivery	111
Gráfico 17: Eventos culinários	112
Gráfico 18: Livraria Pomar	113
Gráfico 19: Responsabilidade Social	113
Gráfico 20: Matriz de importância/desempenho – Pomar&Cia.	119
Gráfico 21: Curva de valores – Pomar&Cia.	121

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Varejo alimentício – formato de lojas	54
Tabela 2: ABRAS – formato de lojas	54
Tabela 3: Composto Varejista – 6 P`s	55
Tabela 4: O auto-serviço alimentar brasileiro: 2005 a 2008	57
Tabela 5: Exemplos de decisões estratégicas e táticas no composto varejista, com base no marketing de serviços	64
Tabela 6: Cupons fiscais e clientes da Rede em 2008	93
Tabela 7: Classificação de reconhecimento dos serviços oferecidos	114
Tabela 8: Pesquisa aplicada e sua relação com o modelo molecular	116

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Elementos da evidência física	36
Quadro 2: Composto de marketing expandido para serviços	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados

APAS – Associação Paulista de Supermercados

CAPES – Coordenação de aperfeiçoamento de pessoal de nível superior

EMS - Eletronic Market Solution

Fecomércio – SP: Federação do Comércio de São Paulo

FLV – Frutas, Verduras e Legumes

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LCD – *Liquid Cristal Display*

PROVAR – Programa de administração do varejo

PDA – Ponto de atualização

PDC – Processo de decisão do consumidor

PDE – Ponto de Experiência

PDI – Ponto de integração

PDR – Ponto de Relacionamento

PDS – Ponto de serviço

PDSC – Ponto de soluções completas

PDV – Ponto de venda

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa analisará o processo decisório de compra por parte do consumidor, com relação ao serviço prestado no pequeno varejo. Serviço será entendido aqui como um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar vinculado a um produto físico, o desempenho é transitório, freqüentemente de natureza intangível e não resulta normalmente em propriedade de quaisquer dos fatores de produção (LOVELOCK, WIRTZ, 2006).

Há diferentes aportes teóricos para prestação de serviços. Em destaque, temos Giansesi e Corrêa (2007) que afirmam que a importância das atividades de serviços está aumentando, principalmente por fatores como: desejo de melhor qualidade de vida, mais tempo de lazer, urbanização (tornando necessários alguns serviços, como por exemplo, a segurança), mudanças demográficas (aumento da quantidade de idosos, os quais consomem maior variedade de serviços), mudanças socioeconômicas (aumento da participação da mulher no mercado de trabalho e pressões sobre o tempo pessoal), aumento da sofisticação dos consumidores (levando às necessidades mais amplas de serviço) e mudanças tecnológicas (avanço dos computadores e telecomunicações que proporcionam mais qualidade nos serviços, ou ainda criam serviços completamente novos).

Lovelock e Wirtz (2006) agregam que, em economias desenvolvidas, muitos consumidores têm grande parte dos bens físicos que querem e estão se voltando para serviços, para satisfazer novas necessidades ou as que ainda não foram satisfeitas. O aumento do dispêndio em serviços está conquistando prioridade.

Dentro desta visão, Daniel Bethamy (apud LOVELOCK, WIRTZ, 2006) afirma que os consumidores querem “experiências memoráveis”. Essa mudança no comportamento e atitudes do consumidor proporciona oportunidades para as empresas que entendem e suprem necessidades

mutáveis, continuando a adaptar as suas ofertas ao longo do tempo, à medida que as necessidades das pessoas evoluam.

Parente (2000) afirma que os serviços e o atendimento englobam todas as atividades que apresentam um relacionamento pessoal entre o varejista e o consumidor. Independentemente do tipo de loja, a qualidade do relacionamento pessoal com os consumidores será um fator fundamental de diferenciação e de vantagem competitiva.

Parente (2000, p. 271) reforça, ainda, a idéia de que:

Para sobreviverem ao século XXI, os varejistas devem diferenciar-se, satisfazendo às necessidades de seus consumidores melhor do que seus concorrentes. Para isso, as empresas precisarão desenvolver o varejo de “relacionamento” procurando construir relações de longo prazo com clientes leais, prometendo e, efetivamente, oferecendo produtos de alta qualidade, complementando com bons serviços, informações que facilitem o processo de compra e preços justos. Estes serviços devem atender às expectativas dos consumidores e excedê-las.

O desenvolvimento de um bom padrão de serviços e da comunicação no atendimento é, portanto, um investimento para o longo prazo, no qual os resultados exigem um enorme e permanente esforço.

Revisão Bibliográfica

O objetivo desta dissertação será analisar o processo decisório de compra por parte do consumidor, com relação ao serviço prestado no pequeno varejo. Diante disto, foram analisadas produções anteriormente desenvolvidas, a fim de identificar a existência de estudos que já abordaram este tema e averiguar a pertinência desta dissertação.

As teses e dissertações, pesquisadas no banco de dados da CAPES, que estudam supermercados e lojas de conveniência, analisam as

questões físicas da loja (iluminação, fatores visuais e design) como um fator que influencia a decisão de compra do consumidor. Elas também abordam a importância do treinamento no atendimento ao cliente e como as questões financeiras e a localização do varejo exercem influência no processo de compra. A lista de títulos dos trabalhos analisados está no apêndice A desta dissertação.

Dentre eles, destacamos as que mais trouxeram interesse e que se aproximam do objetivo deste estudo:

Laury de Almeida Bueno (2006) mostra a influência do merchandising na compra do consumidor. Conclui que o consumidor, muitas vezes, deixa para planejar o que irá comprar no momento que está no ponto de venda.

Ana Claudia Suszek (2006), apesar de não se aprofundar no varejo, aborda a venda de produtos orgânicos e qual o efeito da comunicação na decisão de compra do consumidor por este produto.

Manzini Bonfim (2003), por sua vez, produziu uma dissertação voltada para o segmento de lojas de hortifrutigranjeiros que abordou a questão da boa escolha dos fornecedores. Analisou o segmento e o fato da crescente preocupação do consumidor com a saúde e qualidade de vida.

Facciola e Pereira (2008), no seu trabalho monográfico, analisaram a empresa que será estudada nesta dissertação, focando a influência dos encartes promocionais no comportamento de compra do consumidor de frutas, legumes e verduras.

Portanto, apesar de estudos já terem sido feitos neste segmento, não se identificam teses e dissertação sobre o processo decisório de compra por parte do consumidor, com relação ao serviço prestado no pequeno varejo. Por isso, infere-se que esta produção aprofundará os estudos do marketing de serviços no varejo.

Justificativa e questões norteadoras

Somado à conclusão feita no parágrafo anterior, quatro fatores fortificam a continuidade da produção deste trabalho:

1. Importância do ponto-de-venda para o produtor: Apesar de todas as campanhas de marketing existentes, a loja é a verdadeira arena das empresas. É lá onde elas converterão – ou não – potenciais consumidores em compradores efetivos. E isto vale para qualquer produto, desde um sabão em pó a um televisor de LCD (FACCHINI, 2007).

Os serviços no ponto-de-venda podem ser o fator decisivo de compra de um determinado produto. A importância do ponto-de-venda para as indústrias de bens de consumo é cada dia mais reconhecida. Em vez de entender apenas como as pessoas consomem seus produtos, hoje os fabricantes precisam saber como elas compram e fazem suas escolhas (FACCHINI, 2007).

Parente, em uma entrevista dada a Facchini, afirma que o varejo requer uma grande velocidade de tomada de decisões, pois as mudanças no ponto-de-venda são muito rápidas. Por este motivo, estudar o varejo e comportamento de compra é algo que permanentemente trará novos conhecimentos e idéias (FACCHINI, 2007).

2. Preocupação crescente com a qualidade de vida: Além da importância do ponto-de-venda, uma tendência forte da população é a preocupação com a saúde, a qualidade de vida e a busca por uma vida mais longa por meio do condicionamento físico e da alimentação.

De acordo com Parente (2000), esse fator provoca um impacto em várias atividades varejistas, que se enquadram no caso desta dissertação. Eis alguns movimentos: os supermercados dedicam, cada vez mais, maior ênfase para seções como hortifrutícolas (maior área de exposição, melhor qualidade e maior variedade de produtos), peixaria e produtos naturais; alguns deles

passaram a colocar informações ao lado das frutas e legumes, identificando as características nutritivas e vitaminas; e, por fim, está aumentando o número de lojas que vendem produtos orgânicos e produtos naturais.

3. Força do setor varejista: Outra característica atual e importante deste segmento é de que, mesmo em crises econômicas que ocorrem no mundo, o varejo é um setor afetado com menos intensidade. Na última crise econômica mundial que teve início no final de 2008 e primeiro semestre de 2009, de acordo com o Aylton Fornari, presidente da Associação de Supermercados do Estado do Rio de Janeiro, o setor não foi afetado. Segundo ele, este setor é o último a sentir o problema da crise, porque primeiro as pessoas começam a diminuir gastos com prestações. Por último, é que cortam gastos com a alimentação (GANDRA, 2009).

Apesar da crise e do aperto do crédito, o comércio varejista se manteve forte. Dentre os fatores de contribuição ao crescimento se encontram basicamente a facilidade de crédito e o crescimento do emprego e da renda (PANORAMA SUPER HÍPER, 2009).

4. Crescimento do pequeno varejo: Por fim, institutos de pesquisa ligados ao varejo têm apontado que os consumidores passaram a contemplar a conveniência e proximidade de casa ou do trabalho na escolha da loja (LUKIANOCENKO, 2009).

De acordo com o resultado da 9ª edição da pesquisa sobre Redes e Associações de Negócios Abras/SuperHiper em parceria com a Latin Panel, apurou-se que o pequeno e médio varejo, em 2008, investiu em ações como reforma de lojas, adequação do mix e foco na profissionalização do funcionário. Isso teve como resultado positivo o aumento de 12,1% no faturamento nominal desta categoria de varejo (LUKIANOCENKO, 2009).

Os quatro fatores, apresentados acima, indicam uma considerável importância econômica e social que este segmento representa para o Brasil e que o seu crescimento será expressivo nos próximos anos.

Portanto, percebe-se a importância do pequeno varejo como um local de conveniência ao consumidor brasileiro e que a prestação de serviços será cada vez mais valorizada pela sociedade, principalmente pelo fato da mudança do perfil do consumidor e pela busca de uma vida mais saudável.

Diante do racional da justificativa apresentado acima, a pesquisa tem a intenção de responder duas questões que foram elaboradas no intuito de atender o objetivo deste trabalho:

- 1- Os serviços oferecidos pelo estabelecimento têm influência no processo decisório de compra do consumidor no pequeno varejo?
- 2- Na prestação de serviços, a comunicação no atendimento desempenha algum papel no processo decisório de compra do consumidor?

Objetivo

O objetivo deste trabalho, portanto, será analisar o processo decisório de compra por parte do consumidor, com relação ao serviço prestado no pequeno varejo.

Gronroos (2004) considera este objetivo, ou seja, a intenção de analisar como o serviço prestado contribui para a geração de valor da empresa, alinhado ao conceito de Gerenciamento de Serviços. Para ele, Gerenciamento de Serviços é uma abordagem de gestão que guia a tomada de decisões e o comportamento gerencial na concorrência em serviços.

Referencial teórico

Como referencial teórico, o presente estudo utilizará as seguintes referências:

No capítulo 1 abordará os conceitos de marketing de serviços. Pesquisou-se Christian Gronroos (2004), Irineu Ganesi e Henrique Corrêa (2007), Christopher Lovelock e Jochen Wirtz (2006) e Valarie Zeithaml e Mary Jô Bitner (2003). Outros autores que foram citados e enriqueceram o capítulo foram Michael Porter (2004), Phillip Kotler (1998) e Michael Solomon (2008).

Neste capítulo, Gronroos (2004) foi utilizado para conceituar o que é marketing de serviços. Além disso, contribuiu especificando as perspectivas estratégicas que uma empresa pode adotar, apresentando um exemplo de uma abordagem orientada para serviços. Classificou também os serviços em *high-tech* ou *high-touch* e em serviços prestados continuamente ou discretamente.

Afirmou também sobre a necessidade de se conhecer melhor os desejos de longo prazo dos clientes, resultando na qualidade do serviço prestado. Fez uma breve conceituação sobre qualidade de serviços e destacou a importância de se estudar a interação entre clientes e funcionários. Definiu os sete critérios da qualidade no relacionamento e os três modos que o impacto do serviço sobre o relacionamento com o cliente pode ser aumentado.

Por fim, argumentou sobre a importância da comunicação entre funcionários e clientes nos momentos da verdade e também descreveu a definição sobre mensagem de serviços.

Ganesi e Correa (2007), também citados neste capítulo, conceituam o marketing de serviços como um diferencial competitivo, além de discorrer sobre o valor percebido pelo cliente. Argumentam que os serviços são experiências as quais o cliente vivencia e que eles encontram dificuldades para avaliar a sua qualidade. Definem qualidade em serviços e que é através dela que se conseguem as vantagens competitivas. Apresentam os principais

critérios de avaliação da qualidade de um serviço e acreditam que o papel do funcionário é dominante na eficácia da organização.

Lovelock e Wirtz (2006) também foram citados ao apresentar o modelo molecular, definindo o produto ampliado. Além disso, classificam os serviços em alto e baixo contato. Discorreram também sobre a necessidade de atributos que afetam a facilidade de avaliação de um serviço.

Relacionaram o atendimento como uma peça teatral e definiram o que seria o papel de cada pessoa e o roteiro do serviço, além de definir o que é o encontro de serviço. Argumentaram que o encontro com o pessoal de serviço (atendimento) é provavelmente o aspecto mais importante de um serviço.

Zeithaml e Bitner (2003) contribuíram ao argumentar sobre a alteração do foco de marketing, saindo das transações para o relacionamento. Além disso, definiram as quatro características que definem o marketing de serviços. Para a característica de intangibilidade, as autoras sugerem evidências que os clientes se atentam e também uma lista que ajudam os clientes a avaliar o serviço prestado. Adiante, as autoras sugerem dois esquemas que analisam os desafios na prestação de serviços: o triângulo do marketing de serviços e o composto expandido para serviços.

As autoras ainda contribuem ao detalhar as cinco dimensões que os consumidores consideram ao avaliar um serviço e que elas são influenciadas diretamente pelos funcionários da empresa. Além disso, sugerem uma figura que representa com precisão o sistema do serviço e todas as etapas que as diversas pessoas estão envolvidas na execução do serviço.

Definem ainda o que são os agentes de serviço e argumentam sobre o “contato de serviço” ou “momento da verdade”. Finalizam o capítulo falando sobre o impacto das ações espontâneas dos funcionários.

Kotler (1998) contribuiu com a dissertação ao definir o valor entregue ao consumidor como o principal critério de escolhas de fornecedores, por parte do consumidor.

Porter (2004) contribuiu com esta dissertação ao detalhar a estratégia de diferenciação que uma empresa pode adotar.

Solomon (2008) apresentou o modelo de comunicação, o qual especifica o número de elementos necessários para que a comunicação seja realizada.

No capítulo 2, que trata do varejo brasileiro, pesquisou-se os autores Juracy Parente (2000), José Pedrebon e Eduardo Zogbi (2005) e Marcos Gouveia de Souza (2007). Para este tema, as produções da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), através da Revista Super Híper também contribuíram por trazerem informações atuais. A APAS (Associação Paulista de Supermercado), da mesma forma, trouxe informações do setor de anos mais recentes.

O site do Grupo Pão de Açúcar, um significativo participante do mercado de varejo, também trouxe informações de mercado úteis a esta dissertação. Foram também citadas pesquisas realizadas pelo IBGE, Fecomércio, Nielsen e EMS. Alguns artigos do PROVAR foram estudados para também trazer conteúdo a este capítulo.

O Jornal Valor Econômico trouxe contribuições para este capítulo, assim como Valarie Zeithaml e Mary Jô Bitner (2003), cuja teoria já foi bastante aproveitada no capítulo 1 desta dissertação. O trabalho de Facciola e Pereira (2008) também foi utilizado neste capítulo.

Parente (2000) contribuiu com a definição do que é varejo e qual o seu papel. Foi utilizada a classificação das instituições varejistas que ele construiu, além da classificação que ele faz quanto ao formato e tamanho das lojas do varejo. Outras teorias utilizadas foram a definição do composto varejista e os nove tipos de estratégia de benefício/custo. Ele reforçou a

importância do bom atendimento ao consumidor e deu exemplo de decisões estratégicas e táticas no composto varejista. Finaliza o capítulo abordando a questão do funcionário no varejo e importância da habilidade da comunicação pessoal.

Pedrebon e Zogbi (2005) contribuíram ao trazer posicionamentos sobre o pequeno varejo e explicaram de forma didática os três tipos de serviço no varejo. Além disso, apontaram a questão da qualidade no atendimento.

Souza (2007), por sua vez, conceituou o varejo como ponto de experiência e contribuiu ao dissertar sobre a questão da conveniência, além de afirmar a tendência de ampliação dos serviços no ponto-de-venda. Dissertou também sobre a tendência de alimentação saudável e comentou sobre o relacionamento que existe entre vendedor e cliente.

Este capítulo também utilizou a classificação feita pela ABRAS para segmentar o formato das lojas. Além disso, contribuiu com posicionamentos sobre o mercado atual no Brasil e em São Paulo, assim como a APAS. O Grupo Pão de Açúcar, através do seu site de relacionamento com investidores, traz importantes informações sobre o nível de concentração do segmento no país.

Cunha (2008), no Jornal Valor Econômico, trouxe a questão da população solteira que mora sozinha e o costume de comprar no pequeno varejo. Menezes (2008), por sua vez, ao apresentar a pesquisa realizada pela Eletronic Market Solution, indica a importância do pequeno varejo para o segmento.

Zeithaml e Bitner (2003) contribuíram ao afirmar sobre a vantagem competitiva que o pequeno varejo possui ao se tratar da atenção individualizada que o consumidor valoriza quando está no ponto-de-venda.

Facciola e Pereira (2008) foram utilizados para detalhar sobre o tema de hortifrutigranjeiros.

Por fim, Meira (2001), da instituição PROVAR, cita que o marketing está passando por um processo em que ele primeiro se preocupou com os atributos do produto, para então preocupar-se com as marcas e, finalmente, chegar a uma atividade de administração de marketing baseada em experiências sensoriais, procurando criar um vínculo emocional entre produto e consumidor.

Para o capítulo 3, que tratará sobre os conceitos do comportamento do consumidor pesquisou-se Blackwell, Paul Miniard e James Engel (2005), Jagdish Sheth, Banwari Mittal e Bruce I. Newman (2001), Roger Michael Solomon (2008), Phillip Kotler (1998), Juracy Parente (2000), Valarie Zeithaml e Mary Jô Bitner (2003), Irineu Giansesi e Henrique Corrêa (2007), Christopher Lovelock e Jochen Wirtz (2006), Érica Marques e Adriana Noronha (2001), Marcos Gouvêa Souza (2007) e José Predebon e Eduardo Zogbi (2005).

O capítulo também utilizou um trabalho da consultoria Booz Hallen Hamilton que definiu a percepção de valor do consumidor como uma derivada de inúmeras dimensões.

Além disso, trouxe uma reportagem da Revista Veja de Julia Duailibi e Cíntia Borsato (2008), que evidencia a mudança do perfil do consumidor brasileiro, detalhando sobre a classe C com contribuições de estudos da IPSOS e Data Popular.

Outra reportagem utilizada foi da Revista Exame, de Fabiane Stefano, Larissa Santana e Marcelo Onaga, que também trouxe informações sobre o perfil de compra do consumidor brasileiro, detalhando sobre o avanço das mulheres no mercado de trabalho, mais casais sem filhos, pessoas que morar sozinhas, consumidores de meia-idade e idosos, com contribuições de estudos da Bain & Company e Euromonitor.

O site do Grupo Pão de Açúcar também trouxe informações sobre o poder aquisitivo do brasileiro. E a Revista SperHíper, com a autora Marlucy Lukianocenko discorreu sobre os supermercados de conveniência.

Blackwell, Miniard e Engel (2005) contribuíram, neste capítulo ao definir o comportamento do consumidor, apresentar os métodos utilizados para se estudar o comportamento do consumidor, explicar sobre a cadeia de fornecimento do varejo e definir o Modelo do processo de decisão do consumidor e os fatores que afetam a tomada de decisão.

Sheth, Mittal e Newman (2001) trouxeram as seguintes contribuições: conceituaram o comportamento do consumidor, explicaram os três papéis desempenhados pelos clientes, informaram a importância de uma orientação para o cliente e o que ela traz de vantagens competitivas.

Solomon (2008), por sua vez, contribuiu com a definição do comportamento do consumidor e a visão geral do processo perceptivo do cliente.

Kotler (1998) apresentou os quatro fatores que influenciam o comportamento de compra do consumidor.

Parente (2000) contribuiu com o capítulo ao definir o conceito do valor percebido, ao informar da mudança de hábito de compra do consumidor em geral, ao discorrer sobre a diminuição do tempo livre disponível ao consumidor, sobre a importância da população idosa para o varejo e sobre a realidade da consciência ambientalista e da qualidade de vida.

Zeithaml e Bitner (2003) definiram o conceito de expectativa e percepção do cliente, além de explicarem sobre a zona de tolerância.

Gianesi e Corrêa (2007), neste capítulo, discorreram sobre a importância de identificar as necessidades dos consumidores, definiram o que é a percepção do consumidor, e o que são os momentos da verdade e ciclo de serviços. Além disso, informaram quais os fatores que influenciam as expectativas dos clientes.

Lovelock e Wirtz (2006) contribuíram com a questão de qualidade do produto e satisfação do cliente, definindo o que é satisfação.

Marques e Noronha (2001), da instituição PROVAR, definiram o comportamento do consumidor.

Souza (2007) segmentou a experiência que o consumidor pode vir a ter em diferentes momentos de compra.

Predebon e Zogbi (2005) sugeriram a classificação de compras feitas pelos consumidores e informaram como os consumidores se comportam quando entram em uma loja.

Procedimento metodológico

O procedimento metodológico adotado nessa dissertação será uma análise crítica descritiva do objeto proposto tendo em vista o aprofundamento conceitual e teórico de marketing de serviços e sua aplicabilidade no universo do pequeno varejo.

A natureza do estudo terá uma abordagem qualitativa, com coletas empíricas de campo. Primeiramente se pesquisará as teorias que definem os conceitos relacionados a esta dissertação. Serão pesquisados dados secundários, por meio de uma análise do setor supermercadista, publicações feitas com o tema comportamento do consumidor e serviços, bibliografias de profissionais e acadêmicos que estudam o varejo, o comportamento do consumidor e a prestação de serviços. Artigos em periódicos e revistas sobre o assunto também serão estudados.

Em complemento e, para se compreender a perspectiva do consumidor, será realizado um estudo de caso na Rede Pomar&Cia. com a aplicação de uma pesquisa de mercado aos consumidores. A definição por esta empresa deve-se ao fato da autora já ter tido experiência profissional anterior nesta companhia.

Para a realização deste estudo de caso, serão aplicados questionários em uma amostra de consumidores para identificar características que respondam as questões norteadoras deste trabalho. As questões da pesquisa englobarão as variáveis necessárias para avaliar como o consumidor decide a compra e o que ele considera como diferencial em serviços em uma loja deste porte (Apêndice B).

De acordo com Yin (2001, p. V):

O estudo de caso permite a investigação de inferências válidas a partir de eventos que se encontram fora dos limites do laboratório, ao mesmo tempo em que mantém os objetivos do conhecimento compartilhado com a ciência laboratorial. (...). O estudo de caso possibilita uma investigação que preserva características holísticas e significativas dos eventos da vida real.

Devido ao tipo de questão de pesquisa proposto, ao controle que o pesquisador tem sobre os eventos e ao grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição aos acontecimentos contemporâneos, foi definido o estudo de caso como o melhor meio de obter respostas a esta pesquisa. Será um estudo de caso múltiplo, pois analisará as quatro lojas da Rede de Lojas (Pomar&Cia.), na região de São Paulo.

Visão geral da empresa

A Rede Pomar&Cia. compreende quatro lojas de hortifruti, localizadas na cidade de São Paulo, em regiões residenciais de consumidores de classe A e B. Ela é uma empresa especializada na comercialização de frutas, verduras e legumes, constituída no ano de 2004, com 100 mil notas fiscais emitidas por mês.

Sua missão é de oferecer produtos de qualidade, com preços justos e atendimento diferenciado, proporcionando ao consumidor a

superação de suas expectativas quanto aos serviços prestados e produtos oferecidos.

Sua concorrência é considerada, basicamente, os supermercados, mini-mercados e hortifrutigranjeiros localizados próximos às lojas, nas regiões da Pompéia, Pinheiros, Moema e Vila Alexandria. No capítulo 4, serão detalhados cada um deles.

Estrutura da dissertação

O capítulo 1 abordará os conceitos de marketing de serviços e servirá de base teórica para os capítulos seguintes de varejo e comportamento do consumidor, além do estudo de caso proposto. Abordará, também, a comunicação interpessoal no atendimento, trazendo teorias que falam sobre o relacionamento do atendente do varejo e o cliente que vai à loja fazer compras.

O capítulo 2 tem o objetivo de apresentar os conceitos gerais do varejo e traçar um panorama atual do varejo brasileiro e paulistano. Após isso, abordará o pequeno varejo no Brasil e as lojas de hortifrutigranjeiros. Por fim, relacionará o marketing de serviços conceituado no capítulo 1 com o varejo brasileiro.

O capítulo 3 conceituará o comportamento do consumidor. Pesquisará as teorias mais significativas sobre o assunto e fará uma análise do processo de compra do consumidor. Após isso, contará um pouco sobre o consumidor brasileiro e detalhará como é o perfil atual dos clientes do varejo, voltado ao pequeno varejo e às lojas de hortifrutigranjeiros.

Esta dissertação se baseará em teorias que explicam o comportamento do consumidor de bens, pois o varejo, apesar de oferecer serviços não inerentes aos produtos para realizar a venda, tem como produto principal os bens de consumo.

O capítulo 4 desta dissertação compreende o protocolo do estudo de caso da empresa Pomar&Cia. Neste protocolo são definidas quatro categorias de análise retiradas dos capítulos teóricos anteriores, com o intuito de relacionar a empresa estudada com a teoria abordada. Entretanto, ao longo do capítulo, outras teorias apresentadas anteriormente, serão mencionadas. Após isso, serão apresentadas as questões da pesquisa para o estudo de caso e a definição da amostra.

Em seguida, será apresentado o histórico da empresa e suas práticas de funcionamento, identificando os serviços oferecidos, a concorrência e alguns processos da empresa. Após isso, serão elencados os resultados, com a pesquisa realizada, obtidos sobre cada serviço oferecido e, ao final, será feita uma análise crítica com o objetivo de justificar quais são os serviços adicionais mais importantes para este público e se eles influenciam sua compra.

CAPÍTULO 1 – MARKETING DE SERVIÇOS: INFLUENCIADOR DA DECISÃO DE COMPRA?

O capítulo abordará os conceitos de marketing de serviços e servirá de base teórica para os capítulos seguintes de varejo e comportamento do consumidor, além do estudo de caso proposto. Abordará, também, a comunicação interpessoal no atendimento, trazendo teorias que falam sobre o relacionamento do atendente do varejo e o cliente que vai à loja fazer compras.

1.1. Conceituando o Marketing de Serviços

Para iniciá-lo, Gronroos (2004, p. 65) define que:

Serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente.

Assim, para Giancesi e Corrêa (2007) o marketing de serviços pode ser resumido como um diferencial competitivo, pois as atividades de serviços prestados aos clientes têm atuado no sentido de diferenciar o pacote produto que a empresa oferece ao mercado, gerando um diferencial em relação aos concorrentes.

Esse diferencial competitivo ocorre quando a empresa adota a quarta perspectiva estratégica que Gronroos (2004) conceitua abaixo:

1. Perspectiva de produto central: a empresa concentra-se no desenvolvimento da solução central, seja ela um produto físico ou um serviço, como principal provedor de valor para a empresa. Serviços adicionais podem ser considerados necessários, mas não de importância estratégica.

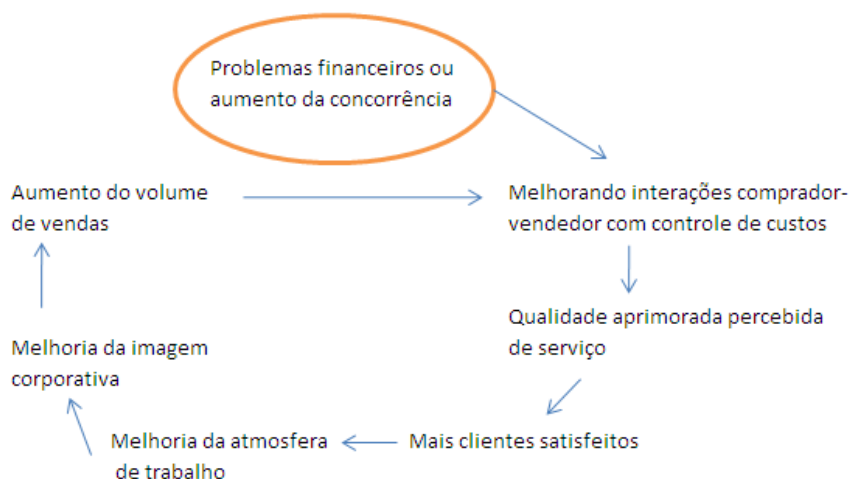
2. Perspectiva de preço: a empresa adota a visão de que o preço é o critério de compra dominante de seus clientes e que poder oferecer um preço baixo é uma necessidade para a sobrevivência do mercado. A empresa está diferenciando sua oferta por ser a alternativa mais barata disponível ou uma das mais baratas.

3. Perspectiva de imagem: a empresa diferencia sua oferta criando uma imagem de marca ao redor do seu produto, através da propaganda e do marketing.

4. Perspectiva de serviço: a empresa adota a visão de que uma oferta aprimorada é exigida para apoiar os processos de geração de valor do cliente e que a solução central (um produto físico, serviço ou combinação de bens e serviços) não é suficiente para diferenciar a oferta das ofertas de concorrentes.

Para completar, Gronroos (2004) apresenta como deve ser um exemplo prático de uma abordagem orientada para serviço:

Fig. 1 – Uma abordagem orientada para serviço.



Fonte: Gronroos (2004), p. 238.

Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que houve uma alteração do foco em marketing, saindo das transações para os relacionamentos. Os clientes

tornam-se parceiros e a empresa precisa estabelecer compromissos de longo-prazo que possuem qualidade, serviço e inovação.

Vários autores discorrem sobre a importância dos serviços no “pacote” formado por produtos que uma empresa oferece ao mercado, como arma competitiva. Segundo Porter (2004) há estratégias genéricas que uma empresa pode utilizar, para competir nos mercados. Uma delas é a estratégia de diferenciação, através do atendimento excelente, em qualidade, serviços e, como alvo estratégico secundário, custos.

O autor ressalta que a diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também a conseqüente menor sensibilidade ao preço (PORTER, 2004).

Kotler (1998), por sua vez, analisando o poder de competitividade de uma empresa, oferece maiores evidências da importância dos serviços. Estabelece o valor entregue ao consumidor como o principal critério de escolha de fornecedores, por parte do consumidor. O valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor. O valor total para o consumidor é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço. O custo total do consumidor é o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço.

Analisando a afirmação acima de Kotler (1998), Giansesi e Corrêa (2007) afirmam que o preço para o consumidor não consiste apenas no valor monetário pago, mas, também, nos custos de tempo, energia e desgaste psicológico, incorridos no processo de aquisição do produto. Por outro lado, o valor percebido é formado pela soma dos quatro fatores: produtos, serviços, pessoal e imagem. O aumento do poder de competitividade, portanto, pode ser atingido por ambos, o aumento do valor percebido e/ou a diminuição do preço (conceito ampliado) pago pelo consumidor.

Zeithaml e Bitner (2003) apontam as quatro características que definem o marketing de serviços:

1. Intangibilidade: pelo fato de serviços serem atuações e ações, eles não podem ser vistos, sentidos ou tocados da mesma forma que os bens tangíveis. Eles não podem ser estocados, sendo difícil administrar as flutuações de demanda. Além disso, não podem ser patenteados legalmente, podendo ser facilmente copiados pela concorrência.

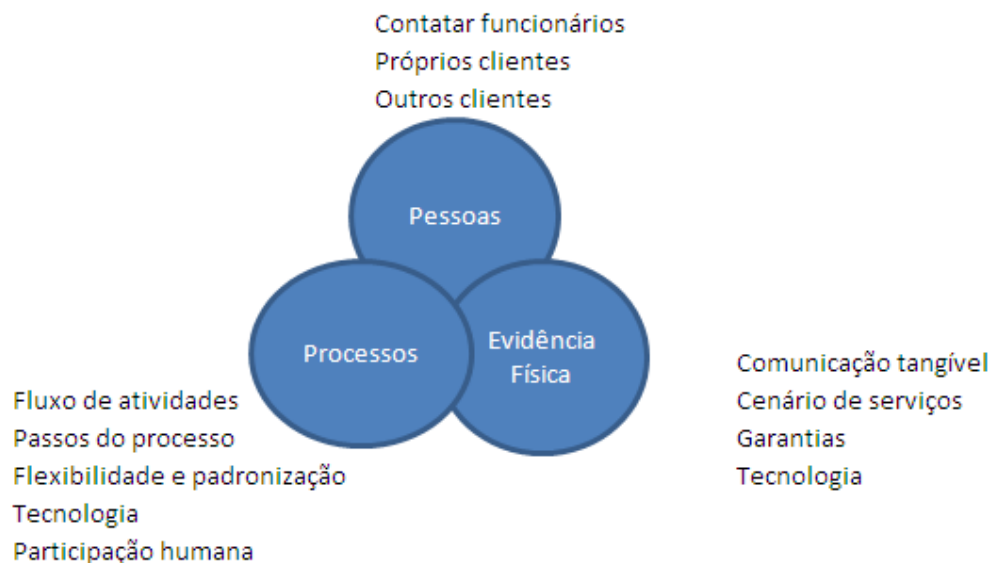
2. Variabilidade: Uma vez que os serviços são atuações, em geral desempenhadas por seres humanos, dois serviços prestados nunca serão exatamente os mesmos. Esta heterogeneidade também ocorre pelo fato de dois clientes nunca serem exatamente os mesmos.

3. Simultaneidade: A maior parte dos serviços é primeiro vendida e, então, produzida e consumida simultaneamente. Isso significa que o cliente está presente enquanto o serviço está sendo produzido e, assim, pode ver e, até mesmo, participar do processo de produção. Outra decorrência da simultaneidade de produção e consumo é que os produtores de serviços percebem-se, a si mesmos, como parte integrante do produto e como sendo um ingrediente essencial da experiência daquele serviço para o cliente. Por fim, devido a esta característica, é difícil produzir o serviço em massa.

4. Efemeridade: Refere-se ao fato de os serviços não poderem ser preservados, revendidos ou devolvidos. Não há estoque para serviços.

Para a primeira característica, Zeithaml e Bitner (2003) sugerem as evidências que os clientes se atentam, para tornar o produto mais tangível.

Fig. 2 – A evidência dos serviços.



Fonte: Zeithaml e Bitner (2003), p. 106.

Para evidências físicas, as autoras listam uma série de elementos que possibilitam o cliente avaliar o serviço e afirmam que um planejamento eficaz da evidência física é fundamental.

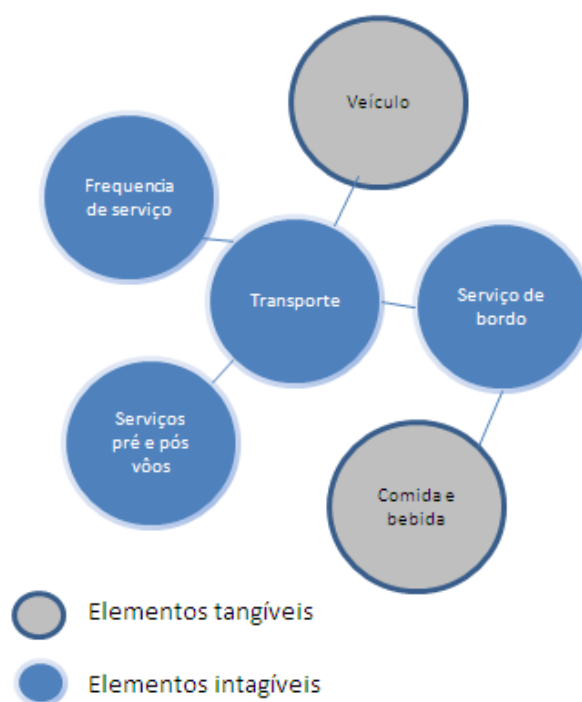
Quadro 1 - Elementos da evidência física.

Cenário de serviços	Outros tangíveis
Instalações exteriores	Cartões de visita
Arquitetura externa	Itens de papelaria
Sinalização	Documentos de cobrança
Estacionamento	Relatórios
Paisagem	Roupas de funcionários
Ambiente de entorno	Uniformes
	Material impresso
Instalações interiores	Embalagem
Arquitetura interna	Página da Internet
Equipamentos	
Sinalização	
Lay-out	
Qualidade do ar/temperatura	

Fonte: Zeithaml e Bitner (2003), p.233.

Lovelock e Wirtz (2006), seguindo a mesma linha, propõem um modelo molecular, ou seja, um modelo que ajuda a visualizar a combinação do produto principal e seus serviços suplementares, ou seja, o que eles chamam de produto ampliado.

Fig. 3 - Modelo molecular: um exemplo de uma companhia aérea.



Fonte: Lovelock e Wirtz (2006), p. 80.

Gronroos (2004) agrega que há duas classificações para serviços: os serviços *high-touch* ou *high-tech* e os serviços prestados discretamente/continuamente.

Primeiramente, serviços podem ser divididos em *high-touch* ou *high-tech*. Serviços *high-touch* dependem muito das pessoas no processo de serviço produzindo o serviço, ao passo que os serviços *high-tech* são predominantemente baseados na utilização de sistemas automatizados,

tecnologia de informação e outros tipos de recursos físicos (GRONROOS, 2004).

Em segundo lugar, com base na natureza do relacionamento com clientes, serviços podem ser divididos em serviços prestados continuamente e em transações diretas. Serviços prestados continuamente permitem um fluxo contínuo de interações entre o cliente e o provedor. Isso amplia a oportunidade para o desenvolvimento de relacionamentos. Já os serviços de uso discreto, é mais difícil criar um relacionamento que os clientes apreciem e valorizem (GRONROOS, 2004).

Lovelock e Wirtz (2006), da mesma forma, classificam os serviços em alto contato e baixo contato. Nos serviços de alto contato, os clientes estão ativamente envolvidos com a organização e seu pessoal durante a entrega dos serviços. Já, para os serviços de baixo contato, há muito pouco ou nenhum contato físico entre clientes e provedores.

Zeithaml e Bitner (2003) sugerem dois esquemas que analisam os desafios da prestação de serviços: o triângulo do marketing de serviços e o composto expandido para serviços.

O triângulo do marketing de serviço mostra três grupos interconectados que trabalham juntos para o desenvolvimento, a promoção e a execução dos serviços: a empresa, os executores (funcionários de contato) e os clientes. A relação entre cada um deles pede um tipo de marketing (interno (capacidade do funcionário), interativo (ocorre no momento da verdade) e externo) e todos eles estão ligados à geração e à manutenção das promessas feitas aos clientes (ZEITHAML, BITNER, 2003).

Fig. 4 – O triângulo de marketing de serviços.



Fonte: Zeithaml e Bitner (2003), p. 39.

Outro esquema que Zeithaml e Bitner (2003) sugerem é o composto expandido para serviços. Além dos 4Ps, do composto de marketing tradicional, para serviços, deve-se incluir mais três elementos à análise do serviço proposto.

No marketing tradicional, os 4Ps são elementos controlados por uma empresa e são utilizados para satisfazer os clientes ou comunicar-se com eles. São eles: produto, preço, praça (distribuição) e promoção. (ZEITHAML, BITNER, 2003).

No marketing de serviços, acrescentam-se pessoas (agentes humanos que desempenham um papel no processo de execução de um serviço), evidência física (ambiente no qual o serviço é executado) e processo (procedimentos, mecanismos e roteiros) (ZEITHAML, BITNER, 2003).

Abaixo se detalha o composto de marketing expandido para serviços:

Quadro 2 - Composto de marketing expandido para serviços.

Produto	Praça (distribuição)	Promoção	Preço
Características físicas	Tipo de canal	Composto de comunicação	Flexibilidade
Nível de qualidade	Exposição	Pessoal de vendas	Faixa de preço
Acessórios	Intermediários	Quantidade	Diferenciação
Embalagem	Espaços em pontos	Seleção	Descontos
Garantias	Transporte	Treinamento	Margens
Linhas de produto	Estocagem	Incentivos	Venda
Marca	Administração de canais	Propaganda	
		Público-alvo	
		Mídia	
		Conteúdo veiculado	
		Imagens	
		Promoção de vendas	
		Assessoria de imprensa	
		Relações públicas	
Pessoas	Evidência física	Processo	
Funcionários	Projeto das instalações	Roteiro de atividades	
Recrutamento	Equipamento	Padronização	
Treinamento	Sinalização	Customização	
Motivação	Roupa dos funcionários	Número de passos	
Recompensas	Outros tangíveis	Simplex	
Trabalho em equipe	Relatórios	Complexo	
Clientes	Cartões de visita	Envolvimento de clientes	
Educação	Declarações		
Treinamento	Garantias		

Fonte: Zeithaml e Bitner (2003), p. 41.

De acordo com Ganesi e Corrêa (2007), os serviços são experiências que o cliente vivencia, enquanto que os produtos são coisas que podem ser possuídas. A intangibilidade dos serviços torna difícil para os gerentes, funcionários e mesmo para os clientes, avaliar o resultado e a qualidade do serviço.

1.2. Qualidade dos serviços prestados

Diante das quatro características acima apontadas por Zeithaml e Bitner (2003), estrategicamente, Gronroos (2004) argumenta que é necessário conhecer melhor as necessidades e desejos de longo prazo dos clientes. Afirma que o cliente não busca somente o bem que compra, mas demanda uma oferta de serviço muito mais holística, incluindo tudo o que compra, desde informações sobre como utilizar melhor o produto até a entrega, atualização e soluções corretivas. E exigem que tudo isso seja entregue de

maneira amigável, confiável e em tempo. Isso resulta na qualidade do serviço prestado.

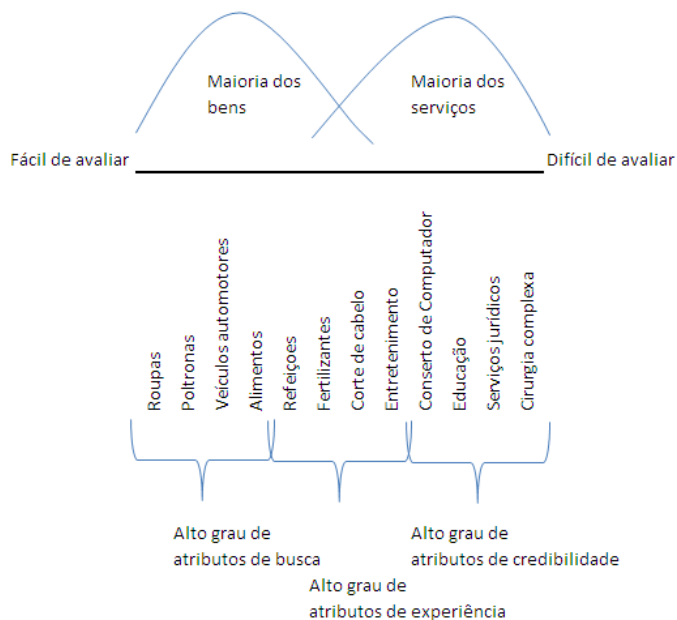
Para Gianesi e Corrêa (2007), qualidade em serviços pode ser definida como o grau em que as expectativas do cliente são atendidas/excedidas por sua percepção do serviço prestado.

As vantagens competitivas de longo prazo são conseguidas através de qualidade nos serviços prestados, ou seja, através da satisfação do consumidor. A avaliação que o cliente faz durante ou após o término do processo, se dá através da comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado (GIANESI, CORRÊA, 2007).

Lovelock e Wirtz (2006) afirmam que fica difícil para os consumidores avaliar desempenhos de serviços por possuírem poucos indícios tangíveis. Por este motivo, são necessários atributos que afetem a facilidade de avaliação. Estes atributos podem ser divididos em propriedades de busca, de experiência e de credibilidade.

A figura abaixo ilustra exemplos de atributos de busca, de experiência e de credibilidade.

Fig. 5 - Como as características do produto afetam a facilidade de avaliação.



Fonte: Lovelock e Wirtz (2006), p. 38.

Para avaliar o serviço, o cliente define alguns critérios. Giansi e Corrêa (2007) argumentam que é preciso identificar estes critérios para compreender melhor as expectativas dos clientes. Eis abaixo os principais deles:

Fig.6 - Critérios de avaliação da qualidade do serviço.



Fonte: Giansi e Corrêa (2007, p.91).

A figura acima indica os principais critérios que compreendem a expectativa do cliente. O critério de consistência indica conformidade com a experiência anterior; ausência de variabilidade no resultado ou processo. O critério de competência traduz a habilidade e conhecimento para executar o serviço. Relaciona-se com as necessidades “técnicas” dos consumidores. Por velocidade de atendimento entende-se a prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real e percebido).

Pelo critério atendimento/atmosfera entende-se a atenção personalizada ao cliente, boa comunicação, cortesia e ambiente. Flexibilidade é um critério que indica a capacidade de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos. O critério de credibilidade/segurança mostra a baixa percepção de risco e habilidade de transmitir confiança.

O acesso é um critério que traduz a facilidade de contato e acesso, localização conveniente e horas de operação. Por tangíveis entende-se a qualidade e/ou aparência de qualquer evidência física (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores). Por fim, custo significa fornecer serviços a baixo custo.

Zeithaml e Bitner (2003) complementam que os clientes não percebem a qualidade como um conceito unidimensional, ou seja, as avaliações dos clientes acerca da qualidade incluem as percepções de múltiplos fatores. As autoras explicam, a partir daí, as cinco dimensões que os consumidores consideram:

- Confiabilidade: habilidade para executar o serviço prometido de modo seguro e preciso (tem sido mostrada como a determinante mais importante das percepções);
- Responsividade: vontade de ajudar os clientes e prestar o serviço sem demora;

- Segurança: conhecimento dos funcionários aliado à simpatia e à sua habilidade para inspirar credibilidade e confiança;
- Empatia: cuidado, atenção individualizada dedicada aos clientes;
- Tangíveis: aparência das instalações físicas, equipamento, pessoal e materiais impressos.

Por fim, estas dimensões podem ser influenciadas diretamente pelos funcionários. E ele será um tópico estudado neste capítulo por ser a personificação da empresa aos olhos do cliente. Se agem de modo não-profissional ou fazem observações grosseiras sobre seus clientes, as percepções dos clientes serão influenciadas (ZEITHAML, BITNER, 2003).

Para finalizar este tópico, Gronroos (2004) conclui que a qualidade de um serviço é qualquer coisa que o cliente percebe que ela seja.

Infere-se que, nos critérios para analisar a expectativa do consumidor, a questão da comunicação no atendimento tem importância fundamental no processo. Por este motivo, é importante que a ela seja um item desta dissertação.

1.3. A comunicação interpessoal no atendimento

A contextualização desta dissertação trouxe Parente (2000), que afirmou que os serviços e o atendimento englobam todas as atividades que apresentam um relacionamento pessoal entre o varejista e o consumidor.

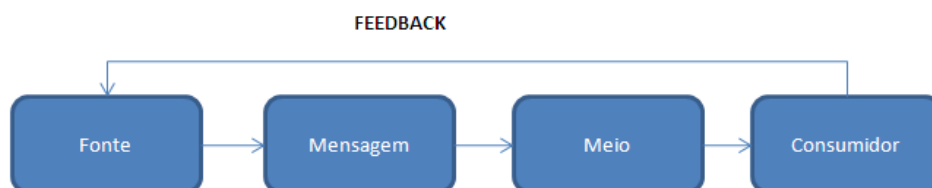
Como já abordado como característica do serviço, a intangibilidade torna difícil a avaliação da qualidade do serviço prestado. Por ser executado por pessoas, a padronização quase não existe. E é por isso que a comunicação entre o funcionário e o cliente é tão importante para o aumento do valor percebido do produto.

A partir da década de 1970, os estudos de marketing começaram a trazer a idéia de que interações entre provedores de serviços ou bens e seus

clientes – interações comprador-vendedor - é um ponto importante a ser considerado nas características do marketing de serviços. Isso porque o modo como essas interações são gerenciadas causa um impacto sobre o comportamento de compra dos clientes (GRONROOS, 2004).

Solomon (2008) apresenta o modelo de comunicação, o qual especifica o número de elementos necessários para que a comunicação seja realizada. Um deles é a fonte, ou seja, onde a comunicação tem origem. Outro é a própria mensagem. Há muitas formas de dizer algo, e a estrutura da mensagem tem grande efeito sobre como ela é percebida. O receptor interpreta a mensagem à luz de suas próprias experiências. Finalmente, a fonte deve receber uma retroalimentação (*feedback*). A figura seguinte retrata o processo tradicional de comunicação.

Fig. 7- Modelo de comunicação tradicional



Fonte: Solomon (2008), p. 287.

De acordo com Gianesi e Corrêa (2007), nas organizações de serviço, a mão-de-obra é freqüentemente o recurso determinante da eficácia da organização. O alto contato entre o cliente e os funcionários tem dois tipos de conseqüências: por um lado, permite maior flexibilidade para o atendimento das expectativas de clientes específicos; por outro, torna difícil a tarefa de monitoramento de resultados de cada funcionário, exceto através de reclamações de clientes.

Gronroos (2004) define o conceito e os sete critérios da qualidade no relacionamento. Para ele, a qualidade do relacionamento pode ser descrita

como a dinâmica da formação de qualidade de longo prazo em relacionamentos contínuos com clientes.

Os sete critérios são: profissionalismo e capacidade (os clientes percebem que os funcionários possuem conhecimento e capacidade para resolver seus problemas de um modo profissional), atitudes e comportamento (os cliente sentem que os funcionários (pessoas de contato) preocupam-se com eles), acessibilidade e flexibilidade (os clientes percebem que os funcionários se comportam de modo que facilite o acesso do cliente e que eles estão preparados para demonstrarem flexibilidade de se ajustar às demandas e desejos dos clientes), confiabilidade e integridade (os clientes confiam na palavra dos funcionários), recuperação do serviço (o cliente sabe que se algo acontecer de errado, a empresa logo tomará providencias), panorama de serviço (os clientes vêem no ambiente físico uma experiência positiva do processo) e reputação e credibilidade (os clientes confiam na empresa e no valor justo que a empresa define o seu negócio) (GRONROOS, 2004).

Para Gronroos (2004), o impacto do serviço sobre o relacionamento com o cliente pode ser aumentado de três modos:

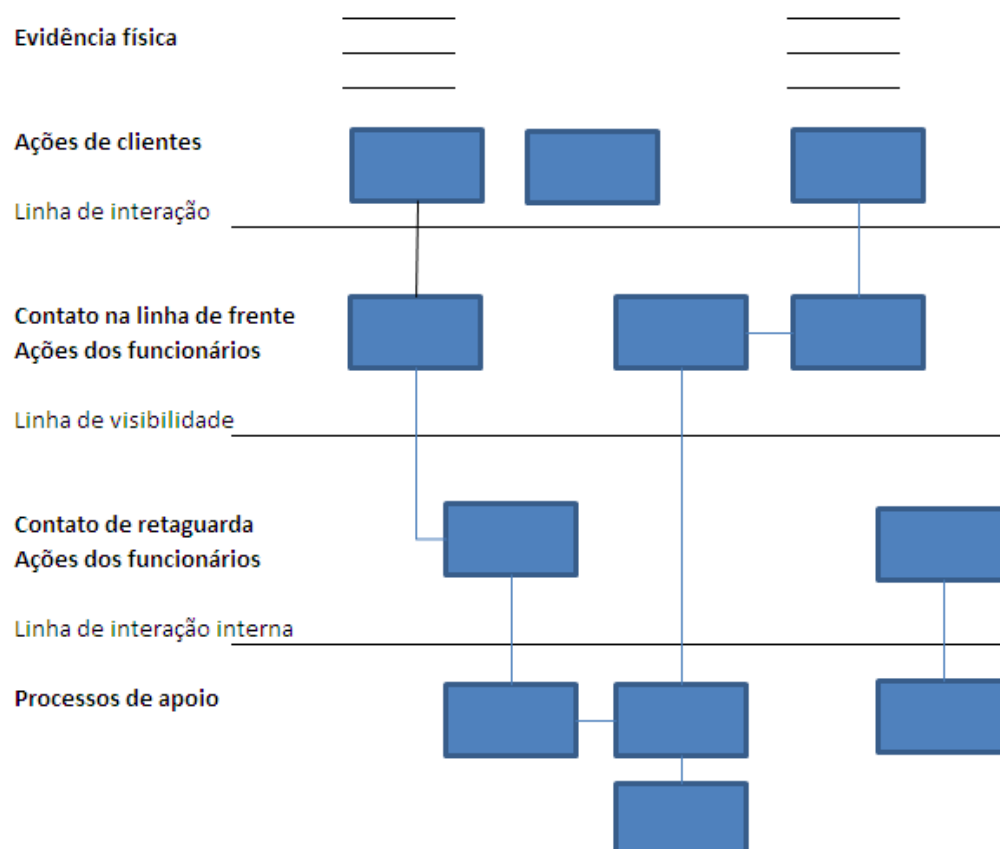
- Desenvolvendo novos serviços (novos serviços agregados à oferta),
- Ativando serviços existentes, mas ocultos (fazer uso dos serviços não-cobráveis como meio de competição) ou
- Transformando o componente de bens no elemento de serviço em relacionamentos com o cliente (oferecer o componente do bem de um modo flexível e modelado para se ajustar às necessidades e desejos do cliente).

Zeithaml e Bitner (2003) sugerem uma figura ou mapa que representa com precisão o sistema do serviço e todas as etapas que as diversas pessoas estão envolvidas na execução do serviço. Dessa forma,

essas pessoas podem compreender o seu papel no processo e facilitar a comunicação como um todo.

Lovelock e Wirtz (2006) definem este diagrama como uma experiência teatral, onde cada um possui o seu papel determinado. Para eles, o papel de cada um é um conjunto de padrões de comportamento aprendidos por experiência e comunicação a ser desempenhado por um indivíduo em certa interação social de modo a obter a máxima eficácia no cumprimento da meta.

Fig. 8 - Componentes do diagrama de serviços.



Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p. 194).

Explicando a figura, o campo dedicado a ações dos clientes alinha passos, escolhas, atividades e interações que os clientes exercem no

processo de compra, consumo e avaliação do serviço. Paralelamente às ações dos clientes, há dois campos de ações dos funcionários de contato. Os passos e as atividades que o pessoal de contato executa e que são visíveis aos clientes são as ações de funcionários na linha de frente (ZEITHAML,BITNER, 2003).

As ações de funcionários de contato que ocorrem por trás da cena para apoiar as atividades são chamadas de ações de retaguarda dos funcionários de contato. Os campos dos processos de apoio abrangem os serviços internos, os passos e as interações que ocorrem para dar apoio aos funcionários de contato na prestação de serviços (ZEITHAML,BITNER, 2003).

Os quatro campos de ação fundamentais para o diagrama de serviços estão separados por três linhas horizontais. A primeira é a linha de interação, representando as interações entre clientes e empresa. Toda vez que, nessa altura, uma linha vertical cruza com a horizontal, ocorre um contato direto entre o cliente e a empresa, isto é, um contato de serviço. A próxima linha horizontal é a linha de visibilidade. Ela separa todas as atividades de serviço visíveis ao cliente daquelas que não o são. A terceira linha é a linha de interação interna, a qual separa as atividades do pessoal de contato daquelas do pessoal ligado a outras atividades e funcionários responsáveis pelo apoio aos serviços. As linhas verticais que cruzam a linha de interações representam os contatos internos (ZEITHAML,BITNER, 2003).

Para complementar, Lovelock e Wirtz (2006) definem os roteiros como sendo as seqüências de comportamento que se espera que funcionários e clientes aprendam a seguir durante a entrega do serviço. Roteiros são aprendidos por experiência, educação e comunicação com outros.

Lovelock e Wirtz (2006) definem, por fim, como um encontro de serviço o período durante o qual clientes interagem diretamente com um serviço. À medida que interagem com a empresa os clientes ficam expostos a informações que podem influenciar suas expectativas, em como suas avaliações do serviço.

1.3.1. Importância do funcionário para o varejo

No composto do marketing de serviços, pessoas são todos os agentes que desempenham uma parte no fornecimento do serviço e que, por isso, influenciam as percepções do cliente que está comprando e dos outros clientes presentes no cenário dos serviços (ZEITHAML, BITNER, 2003).

Gronroos (2004), afirma que a interação entre a empresa e o comprador depende da comunicação entre funcionários e clientes que, por sua vez, depende do comportamento dos funcionários, daquilo que dizem e fazem e como o fazem e dizem.

Do ponto de vista do cliente, a impressão mais vívida do serviço ocorre no “contato de serviço” ou “momento da verdade”, que é quando o cliente interage com a empresa. Nestes contatos é que o cliente percebe a qualidade do serviço da organização e que define se realizará novos negócios com a empresa. Cada contato representa, para a empresa, uma oportunidade de confirmar o seu potencial enquanto fornecedor de serviços de qualidade (ZEITHAML e BITNER, 2003).

Lovelock e Wirtz (2006) agregam que, do ponto de vista de um cliente, o encontro com o pessoal de serviço é provavelmente o aspecto mais importante de um serviço. Da perspectiva da empresa, os níveis de serviço e o modo como ele é entregue pela linha de frente podem ser importantes fontes de diferenciação, bem como vantagem competitiva. Para eles, os funcionários são a parte essencial do produto, são a empresa de serviço e são a marca.

Gronroos (2004), também cita o momento da verdade ao afirmar que, qualidade é produzida localmente em uma série de momentos da verdade (ou momentos de oportunidade), em interações entre comprador e vendedor.

Para finalizar, Gronroos (2004) define como mensagem de serviços as mensagens que resultam de processos de serviço. A aparência, a atitude e

o comportamento de profissionais são mensagens de serviço e contém, em si, um substancial elemento de comunicação.

Zeithaml e Bitner (2003) citam também que ações espontâneas e não-programadas executadas por funcionários podem fazer com que o cliente recorde de contatos de serviços como satisfatórios ou não-satisfatórios.

Diante do exposto neste capítulo, destacam-se as seguintes contribuições que serão utilizadas no capítulo 4. Os pontos abaixo serão aplicados ao estudo da empresa proposta, no protocolo de estudo de caso, cada um como uma categoria de análise:

- A quarta perspectiva estratégica de Gronroos (2004), que permite que a empresa tenha um diferencial competitivo dos seus concorrentes, pois a empresa adota a visão de que uma oferta aprimorada é exigida para apoiar os processos de geração de valor do cliente e que a solução central (um produto físico, serviço ou combinação de bens e serviços) não é suficiente para diferenciar a sua oferta das ofertas de concorrentes.
- O modelo molecular de Lovelock e Wirtz (2006), que ajuda a visualizar a combinação do produto principal e seus serviços suplementares, ou seja, o que eles chamam de produto ampliado.
- E os serviços high-touch/high-tech de Gronroos (2004), que, de acordo com o autor, são diferenciados pois os serviços *high-touch* dependem muito das pessoas no processo de serviço produzindo o serviço, ao passo que os serviços *high-tech* são predominantemente baseados na utilização de sistemas automatizados, tecnologia de informação e outros tipos de recursos físicos.

Agora, para complementar o entendimento do marketing de serviços, vamos tratá-lo de sua importância no varejo brasileiro.

CAPÍTULO 2 – MARKETING DE SERVIÇOS NO VAREJO BRASILEIRO

O capítulo 2 tem o objetivo de apresentar os conceitos gerais do varejo e traçar um panorama atual do varejo brasileiro e paulistano. Após isso, abordará o pequeno varejo no Brasil e as lojas de hortifrutigranjeiros. Por fim, relacionará o marketing de serviços conceituado no capítulo 1 com o varejo brasileiro.

2.1. Conceitos sobre Varejo

A fim de se definir o conceito de varejo, Parente (2000 p.22) afirma que:

O varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. Quando se fala em varejo, logo surge na mente a imagem de uma loja; porém, as atividades varejistas podem ser realizadas também por telefone, correio, internet e na casa do consumidor. O papel do varejo é, dentro de um sistema de distribuição, estar entre o produtor e o consumidor final, desempenhando um papel intermediário, funcionando como um elo entre o nível do consumo e o nível do atacado ou da produção. Apesar de intermediários, assumem um papel cada vez mais pró-ativo na identificação das necessidades do consumidor e na definição do que será produzido para atender as expectativas do mercado.

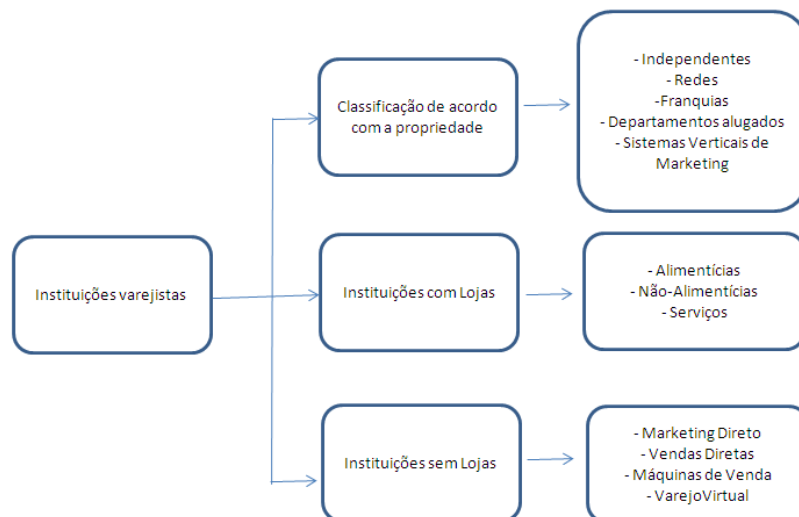
Souza (2007) afirma que a loja se transforma de ponto de venda também em ponto de experiência, relacionamento, serviços, soluções completas de integração, na disputa pela atenção e preferência do consumidor, competindo com as alternativas não-loja, como internet, celular, vendas diretas, catálogos, televisão, telefone e outras.

Conforme abordado na introdução desta pesquisa, o fato do varejo ser o local onde o produtor consegue tirar conclusões sobre o que o consumidor final busca, indica a importância do varejo e a necessidade de

analisar o consumidor neste momento de compra, a fim de que o produtor possa definir melhor a sua estratégia.

De acordo com Parente (2000), as instituições varejistas podem ser classificadas segundo alguns critérios:

Fig. 9 - Classificação das instituições varejistas.



Fonte: Parente (2000), p.25.

A figura indica, inicialmente, os tipos varejistas caracterizados de acordo com o tipo de propriedade. Em seguida, as instituições varejistas são categorizadas em dois principais sistemas: varejo com loja e varejo sem loja, cada um com a sua sub-classificação (PARENTE, 2000).

Já quanto ao formato e tamanho das lojas do varejo alimentício, Parente (2000) classificou de acordo com a tabela abaixo:

Tabela 1 - Varejo alimentício – formato de lojas.

Varejo	Formato de Lojas	Área de vendas/m2	Número médio de itens	% de vendas não-alimentício	Número de check outs
	Bares	20-50	300	1	*
	Mercearias	20-50	500	3	*
Pequeno	Padaria	50-100	1000	1	*
	Minimercado	50-100	1000	3	1
	Lojas de conveniência	50-250	1000	3	001-2
	Supermercado compacto	300-700	4000	3	002-6
Médio	Supermercado convencional	700-2500	9000	6	007-20
	Superloja	3000-5000	14000	12	25-36
Grande	Hipermercado	7000-16000	45000	30	55-90
	Clube atacadista	5000-12000	5000	35	25-35

Fonte: Parente (2000, p. 30).

Esta classificação foi feita devido ao varejo alimentício no Brasil ser particular. As empresas tendem a acompanhar as tendências mundiais, apresentando uma variedade completa de modelos e formatos de lojas, que atendem às diversas características e necessidades do mercado (PARENTE, 2000).

A ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), por sua vez, classifica as lojas de varejo conforme a tabela abaixo:

Tabela 2 - ABRAS – formato de lojas.

Tipo	Área de vendas (m2)	Média de itens	% de Não-alimentos	Nível de preço	No de check-outs
Conveniência	50 a 200	1 mil	1	120	1 a 2
Proximidade	150 a 300	4 mil	1	110	3 a 4
Sortimento Limitado	200 a 500	900	2	81	2 a 4
Compacto	300 a 800	6 mil	3	95	2 a 7
Convencional	800 a 2,5 mil	12 mil	5	100	8 a 16
Gourmet Especial	1,3 mil a 3 mil	14 mil	6	105	8 a 16
Superloja	2,5 mil a 5 mil	25 mil	10	95	16 a 30
Atacado de Autoserviço	2,5 mil a 6 mil	9 mil	10	82	20 a 27
Loja de depósito	4 mil a 5 mil	7 mil	7	90	25 a 36
Clube atacadista	4 mil a 9 mil	6 mil	60	80	20 a 35
Hipermercado	6 mil a 10 mil	50 mil	30	93	30 a 50
Supercenter	8 mil a 12 mil	65 mil	40	90	30 a 55

Fonte: Panorama Super Híper, 2010, p. 41.

Parente (2000) também define o composto varejista, ou seja, o conjunto de variáveis que compõem o esforço de marketing do varejista. Ele engloba todos os fatores controláveis que o varejista articula para conquistar a preferência do consumidor. A tabela abaixo indica quais são eles:

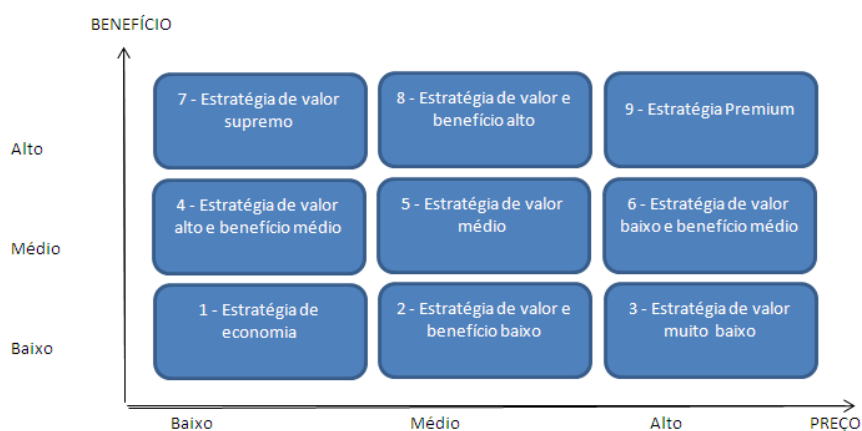
Tabela 3 - Composto Varejista – os 6 P`s.

Variáveis do composto varejista	Exemplo de decisões
Mix de produtos	Variedade de linha, qualidade, serviços
Preços	Preços, Crédito, Benefício/Custo
Promoção	Propaganda, ofertas, sinalização
Apresentação	Loja, departamentalização, Planograma
Pessoal	Atendimento, rapidez, serviços
Ponto	Localização, acesso, visibilidade

Fonte: Parente (2000), p. 61.

O varejo também pode ser classificado conforme a sua estratégia de benefício/custo. Parente (2000) detalha as nove possíveis estratégias que podem ser adotadas pelas empresas, com base nas três políticas de preço: abaixo do mercado, na média do mercado, e acima do mercado.

Gráfico 1 - Nove estratégias de benefício/custo.



Fonte: Parente (2000), p. 165.

O gráfico acima indica que a empresa 1 oferece uma loja com poucos benefícios e com custos baixos, atraindo o segmento consumidor muito sensível a preço. Já a empresa 9 oferece altos benefícios a preços elevados, para o segmento que valoriza os benefícios. A empresa 5 atrai o segmento que procura equilibrar benefícios e custos (PARENTE, 2000).

2.2. O varejo brasileiro e paulistano: panorama atual

Quando se aborda as características do varejo brasileiro e paulistano, tem-se o seguinte panorama:

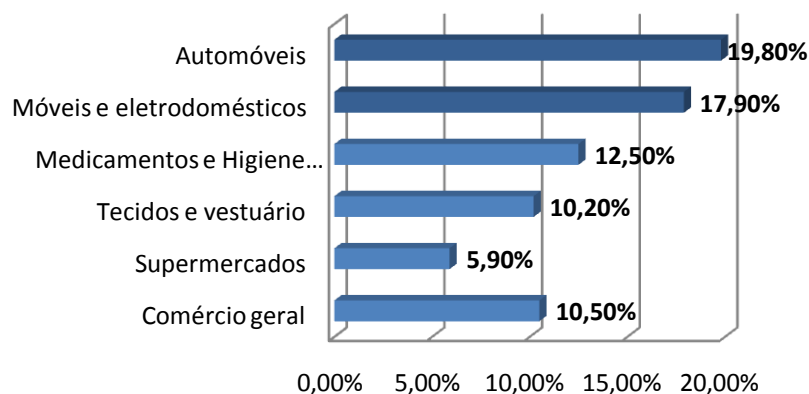
A evolução recente do setor de supermercados no Brasil engloba vários movimentos simultâneos que incluem a preparação para expansão de vendas, a busca por maior rentabilidade das operações, as propostas de novos formatos de lojas e a diversificação do mix de produtos vendidos. Atingir tais objetivos significa buscar maior eficiência operacional (PANORAMA SUPER HÍPER, 2009).

Indicando a importância do varejo no mercado brasileiro, o IBGE divulgou que as vendas no país tiveram, em janeiro de 2009, um aumento de 6% em relação ao mesmo mês do ano anterior e de 1,4% na comparação com dezembro de 2008. O segmento de Hipermercados, Supermercados, Alimentos, Bebidas e Fumo foi um dos apresentaram destaque, com crescimento de 7%. O IBGE acrescentou ainda que a receita nominal do comércio varejista (que não exclui a inflação) avançou 2,1% em janeiro sobre dezembro e 11,9% na comparação com igual mês de 2008 (APAS, 2009, www.portalapas.org.br).

De acordo com o Panorama 2009, os hipermercados e supermercados representaram 5,9% das vendas reais do varejo em 2008 (janeiro a agosto), onde o estado com o melhor desempenho foi Pernambuco (9,6%), seguido por São Paulo (9%), Paraná e Rio Grande do Sul (ambos com 5%) e Espírito Santo (4,9%) (PANORAMA SUPER HÍPER, 2009).

O gráfico abaixo indica as vendas reais no varejo em 2008, de acordo com o segmento.

Gráfico 2 - Vendas reais no varejo em 2008 (jan-ago).



Fonte: Panorama Super Híper, 2009, p. 24.

A instituição Nielsen, ao realizar o “Ranking Abras”, mostrou que os supermercados responderam por 91,3% do faturamento do auto-serviço em 2007. O faturamento nominal do auto-serviço atingiu R\$136,3 bilhões, ao passo que o número total de funcionários chegou a 868 mil e somente o segmento supermercado respondeu por 736,7 mil deles. O Ranking pode ser visualizado no Anexo A desta dissertação (PANORAMA SUPER HÍPER, 2009).

Tabela 4 - O auto-serviço alimentar brasileiro: 2005 a 2008.

	2005	2006	2007	2008
Número de lojas (total auto-serviço)	73.051	73.695	74.579	75.725
Faturamento anual (em R\$bi. Nominais)	118,5	124,1	136,3	158,5
Participação do fat. Sobre o PIB	5,5	5,3	5,2	
Número de empregos diretos	815.327	838.047	868.023	
Área de vendas (em m2 milhões)	18,7	18,9	18,8	18,8
Número de check-out	173.404	175.261	180.596	185.889

Fonte: Panorama Super Híper, 2010, p. 38.

Pela tabela acima, percebe-se o aumento gradual no número de lojas do auto-serviço no Brasil, bem como o aumento no número de empregos diretos e número de check-outs. Apesar do faturamento anual ter aumentado, a participação do faturamento sobre o PIB vem caindo ligeiramente.

O quase nulo crescimento em área de vendas se explica pela crescente demanda dos consumidores por lojas compactas e com bom nível de serviço, de modo a oferecer-lhes comodidade, praticidade, agilidade, fenômeno estatístico que se explica pelo fato de que redes de médio e grande porte passaram a investir nos modelos de loja mais compactos (PANORAMA SUPER HÍPER, 2010, p. 40).

Com relação à concentração, o setor de supermercados é altamente fragmentado. Apesar do porte das três empresas líderes no mercado brasileiro ser significativo, a concentração do setor é baixa. A penetração de supermercados no Brasil, em termos de número de estabelecimentos em relação à população e área geral, é menor que os níveis dos Estados Unidos da América e de muitos países da Europa Ocidental, tais como França, e de alguns países sul-americanos, como o Chile (PÃO DE AÇUCAR, 2009, www.grupopaodeacucar.com.br).

De acordo com o Panorama Super Híper 2010, em países da Europa, o nível de concentração entre as quatro maiores empresas supera 60%, como é o caso da França (63%), da Holanda (66%) e da Espanha (62%). No Brasil, entretanto, as cinco maiores empresas representam 41%, com 38% de participação das três primeiras colocadas no Ranking Abras (Anexo A).

Tomando como base estes indicadores, conclui-se que o Brasil ainda possui espaço para a entrada de novos competidores internacionais de porte, uma vez que o mercado brasileiro tem grande potencial de crescimento (PÃO DE AÇUCAR, 2009, www.grupopaodeacucar.com.br).

De acordo com o IBGE, a população total do Brasil era de aproximadamente 186,8 milhões de habitantes no final de 2006, posicionando

o Brasil como o quinto país mais populoso do mundo, com uma população que cresce atualmente a uma taxa de 1,7% ao ano. Pelo fato de, aproximadamente, 82,8% da população viver em áreas urbanas e essa população crescer a uma taxa maior do que a população brasileira como um todo, o setor está particularmente bem posicionado para se beneficiar em economia de escala decorrente do crescimento urbano brasileiro. O setor é, portanto, dependente das taxas de crescimento da população urbana do Brasil e de seus diferentes níveis de renda (PÃO DE AÇUCAR, 2009, www.grupopaodeacucar.com.br).

Na cidade de São Paulo, a presença do varejo é bastante significativa para a economia. Pode-se concluir isto a partir de uma pesquisa realizada pela Fecomércio – SP, que indica que, em fevereiro de 2009, o nível de emprego no comércio varejista na Região Metropolitana de São Paulo apontou crescimento de 6,5% em comparação ao mesmo mês do ano passado (APAS, 2009, www.portalapas.org.br).

De acordo com a pesquisa, Supermercados (alimentos e bebidas) e Farmácias e Perfumarias foram os setores que mais contrataram no mês, com 1.316 e 341 novos funcionários, respectivamente. Os dois segmentos empregaram 15.438 novos funcionários somente nos últimos doze meses, e são os setores que vêm registrando aumento nas vendas. A taxa de admitidos em fevereiro atingiu 4,0%, enquanto as taxas de demitidos e rotatividade ficaram em 3,9% (APAS, 2009, www.portalapas.org.br).

Ao se realizar uma análise do tíquete médio em todas as regiões do Brasil, concluiu-se se que o menor tíquete é praticado no maior mercado do país, a grande São Paulo (R\$16,00). Explica-se pois, apesar do tíquete ser menor, a frequência do cliente ao ponto-de-venda é maior. Apesar deste fato, quando se analisa o faturamento obtido pelo auto-serviço em cada região, o Sudeste representa 54,6%, ou seja, R\$ 49,3 bilhões obtidos pelas lojas da região, sendo que, deste valor, São Paulo representa 76,4% (R\$ 37,7 bilhões) (PANORAMA SUPER HÍPER, 2009).

O auto-serviço paulista é um dos mais desenvolvidos do Brasil, com todos os tipos de formato e porte de lojas atuando simultaneamente num mercado amplo, porém concorrido, o que faz com que os serviços se aprimorem dia-a-dia.

2.3. O pequeno varejo no Brasil e as lojas de hortifrutigranjeiros.

O aumento da população solteira que mora sozinha e, de acordo com uma pesquisa realizada pela Nielsen, 10,4% mais consumidores aderiram ao costume de fazer compras de itens do dia-a-dia no pequeno varejo, em 2008. Os supermercados, por sua vez, passaram a se adaptar a este perfil de consumidor. No passado, os supermercados somente enxergavam as famílias como público-alvo. Hoje, essa visão começa a mudar, principalmente os pequenos estabelecimentos, que dão certo principalmente em bairros onde há mais pessoas vivendo sozinhas (CUNHA, 2008).

Um sinal dessa adaptação é que as grandes empresas passaram a dar prioridade à abertura de lojas em formatos menores, supermercados tradicionais com menos check-outs, mas com bom fluxo de clientes (PANORAMA SUPER HÍPER, 2009).

Dessa forma a conveniência ganha espaço. Souza (2007) afirma que, em mercados mais maduros, o formato de conveniência tornou-se uma obrigação para atender o consumidor, cada vez mais pressionado pela falta de tempo, problemas de deslocamento e segurança e pelas compras mais freqüentes. Os consumidores migram dos grandes formatos para opções mais próximas de onde moram, trabalham ou estudam, redefinindo áreas comerciais e as participações de mercado dos diversos formatos.

Uma pesquisa realizada pela EMS identifica que a cultura do médio varejo nos pólos industriais deve assimilar os conceitos do marketing de relacionamento como “tábua de salvação”. Isso indica a preocupação do pequeno e médio varejo em se desenvolver para atrair o consumidor para o

ponto-de-venda. Historicamente, os líderes de mercado regionais têm de se preocupar com a agilidade e ameaça dos pequenos (MENEZES, 2008, www.ems-private.com.br).

E esta ameaça dos pequenos cada vez será maior. O pequeno varejo continuará crescendo, pois compensa a falta de estrutura (presente nos grandes supermercados), com a pessoalização dos serviços e a agilidade para oferecer serviços e produtos diferenciados e inovadores, que não precisam de escala para serem implantados (PEDREBON, ZOGBI, 2005).

Além disso, o público comprador percebe o pequeno varejo como algo dependente do seu consumo e tende a cobrar dele outras características como atenção pessoal, crédito mais informal, embalagem especial, entrega personalizada e esclarecimento sobre determinado produto, com dicas, opiniões e críticas (PEDREBON, ZOGBI, 2005).

Zeithaml e Bitner (2003) indicam que uma das dimensões da qualidade de um serviço é a empatia, ou seja, a atenção individualizada e o cuidado que a empresa oferece a seus clientes. Pequenas empresas possuem aí uma vantagem competitiva com relação às grandes empresas, pois seus funcionários conhecem seus clientes pelo nome e constroem relacionamentos que refletem seu conhecimento pessoal das necessidades e preferências dos clientes.

Ao pesquisar o segmento de hortifrutigranjeiros, identifica-se que, nos últimos anos, acentuou-se o aparecimento de lojas especializadas na venda de frutas, verduras e legumes na cidade de São Paulo. Tal fato está mudando a cultura de compra destes produtos, por parte dos consumidores. As feiras de rua e outras alternativas tradicionais estão sendo substituídas por lojas que oferecem aos consumidores maior conforto, higiene, segurança e, principalmente, a garantia da qualidade do produto (FACCIOLA, PEREIRA, 2008).

Neste cenário, surgiram empresas que estão aplicando um modelo de gestão avançado, tanto na exposição dos produtos dentro da loja, quanto

na abordagem do consumidor. Por isso, estão se transformando em centros de compras de conveniência. Chamam atenção as estratégias de marketing de serviços que estas lojas estão adotando, que nada ficam a dever aos grandes supermercados, resguardando, naturalmente, a proporção das respectivas operações (FACCIOLA, PEREIRA, 2008).

Quando se aborda a questão de qualidade de vida, Souza (2007) afirma que a demanda por produtos, lojas, conceitos e marcas relacionadas com bem-estar, cuidados pessoais e saúde se transforma na tendência maior no cenário de negócios. Esta revisão dos conceitos ligados à alimentação cria uma nova indústria e redesenha a oferta existente. Varejistas como a norte-americana Whole Foods, focada em produtos orgânicos e naturais, cresce acima da média de mercado.

Souza (2007) informa que, nos Estados Unidos, o consumo de alimentos orgânicos pulou de US\$ 1 bilhão em 1990 para US\$ 14 bilhões em 2005. A onda do orgânico insere-se na busca por maior saudabilidade e qualidade de vida. Isso reflete na busca pelo natural, na rastreabilidade e garantia de procedência por parte do varejo e no aumento da penetração de alimentos funcionais.

O Panorama Super Híper 2010 reforça a tendência de que os consumidores estão preocupados com a saúde e o envelhecimento. Por isso, em todo o mundo, a venda de produtos e marcas relacionados a alimentos funcionais ganham cada vez mais espaço nas gôndolas dos supermercados e movimentam mais de US\$ 160 bilhões em vendas. No Brasil, esta tendência está em acelerado crescimento (PANORAMA SUPER HÍPER, 2010).

2.4. O marketing de serviços no varejo.

Após ter sido conceituado o varejo brasileiro, será feita a relação do tema com o capítulo 1 desta dissertação, que abordou o marketing de serviços.

Meira (2001) cita que o marketing está passando por um processo em que ele primeiro se preocupou com os atributos do produto, para então preocupar-se com as marcas e, finalmente, chegar a uma atividade de administração de marketing baseada em experiências sensoriais, procurando criar um vínculo emocional entre produto e consumidor.

Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que, com a mudança do perfil do consumidor, o maior problema é a falta de tempo. E a solução para isso é através de serviços. Casais com carreiras profissionais individuais, famílias com a presença apenas do pai ou da mãe, entre outras configurações familiares não-tradicionais, estão percebendo uma forte necessidade de consumo: mais tempo.

Por isso, serviços convencionais como o varejo, também estão adicionando outros serviços para que as ações associadas ao fazer compras sejam facilitadas, adequando melhor suas horas em conformidade com as agendas dos clientes, reduzindo tempo de transação, facilitando o acesso do pessoal de serviço, melhorando a entrega e levando mercadorias em casa ou trabalho (ZEITHAML, BITNER, 2003, p. 50).

O pequeno varejo é um formato que permite que o cliente não tenha grande custo de tempo, aumentando o valor percebido da compra que se faz no ponto-de-venda.

Parente (2000) acredita que há duas razões que motivam os varejistas a implementar procedimentos operacionais que efetivamente produzam bons serviços e bom atendimento ao consumidor. Primeira, custa cinco vezes mais atrair um novo consumidor do que gerar vendas adicionais a consumidores existentes. Segunda, consumidores insatisfeitos propagam mais suas experiências desagradáveis do que o fazem os consumidores satisfeitos sobre suas experiências favoráveis.

Souza (2007) afirma que, nos supermercados, é marcante a tendência de ampliação dos serviços. De forma geral, busca-se otimizar a presença constante dos consumidores na lojas e o conhecimento dos seus

hábitos de consumo para desenvolver relacionamentos e aumentar receitas e resultados.

Parente (2000) afirma que o marketing de serviços é caracterizado como uma decisão estratégica e tática no composto varejista. Exemplos itens que compõem esta decisão estão na tabela abaixo:

Tabela 5 - Exemplos de decisões estratégicas e táticas no composto varejista, com base no marketing de serviços.

Estratégicas	Táticas
Nível básico de serviço no atendimento	Sistema de entrega de mercadorias
Gama de serviços oferecidos	empacotamento
Ênfase no treinamento	Pesquisa para avaliar atendimento
Remuneração dos vendedores	Procedimento para devoluções

Fonte: Parente (2000), p. 83.

Predebon e Zogbi (2005) afirmam que o varejo engloba três tipos de serviços: os serviços de pré-transação, de transação e pós-transação. Os serviços pré-transação incluem o estacionamento, a facilidade no horário de atendimento, as informações gerais, o merchandising, a experiência com os produtos. Os serviços da transação propriamente dita são o atendimento, disponibilidade, crediário, rapidez, embalagem. Os serviços de pós-transação são a entrega, os ajustes/assistência técnica, as devoluções e as reclamações.

O setor supermercadista, principalmente na cidade de São Paulo, por ser muito competitivo, encontra na prestação de serviço o caminho para a diferenciação. Souza (2007) conclui que o PDV (Ponto-de-venda) evoluiu para assumir diferentes papéis e responsabilidades. Passou a ser um PDE (Ponto-de-Experiência) para as marcas e um PDS (Ponto-de-serviços), incorporando

uma maior oferta de serviços, convergentes ou não com os produtos vendidos (SOUZA, 2007).

Indo além, o ponto-de-venda se tornou um PDR (Ponto-de-relacionamento), estimulando programas que proporcionem a satisfação de demanda que vão além dos produtos. A loja também pode ser um PDSC (ponto-de-soluções-completas), oferecendo produtos e serviços estruturados para satisfazer necessidades específicas ou um PDA (Ponto-de-atualização), onde os clientes têm a possibilidade de se atualizar sobre temas ligados ou não ao negócio principal (SOUZA, 2007).

Por fim, o ponto-de-venda pode ser considerado um PDI (Ponto-de-Integração), ao oferecer a possibilidade de integração de clientes que tenham afinidades em suas demandas (SOUZA, 2007).

No que tange ao relacionamento no ponto de venda, Souza (2007) afirma que o varejo aumenta esforços na flexibilização da rotina de atendimento, permitindo que o vendedor primeiro perceba e entenda o jeito e as preferências do cliente e depois adapte sua postura ao gosto do cliente, sem perder a cordialidade e a capacidade de orientação.

Parente (2000) afirma que os varejistas passaram a reconhecer a importância das pessoas para o crescimento da organização e estão empenhados em recuperar o tempo perdido, com investimentos crescentes em programas de treinamento e de capacitação profissional.

O autor destaca que a habilidade da comunicação pessoal é a base para todo o processo de venda pessoal, no qual ocorre a troca de idéias e interesses entre o vendedor e o comprador. Destaca também os atributos e habilidades que contribuem para o sucesso do relacionamento: comunicabilidade, aparência pessoal, personalidade, conhecimento, atitude, saber ouvir, similaridade, adaptabilidade (PARENTE, 2000).

Predebon e Zogbi (2005) agregam que a qualidade do atendimento é um dos maiores diferenciais competitivos de uma loja. Ele não vem somente

das regras, da seleção do pessoal e do treinamento, mas também de uma sinergia especial, fruto do bom ambiente criado.

A discussão teórica deste capítulo permitiu o destaque das Nove estratégias de benefício/custo de Parente (2000), que contribuirá com estudo de caso desta pesquisa, no capítulo 4. Essa teoria será aplicada ao estudo da empresa proposta, no protocolo de estudo de caso, como uma categoria de análise. Afirma-se com ela que o varejo pode ser classificado conforme a sua estratégia de benefício/custo, detalhando as nove possíveis estratégias que podem ser adotadas pelas empresas, com base nas três políticas de preço: abaixo do mercado, na média do mercado, e acima do mercado.

Tendo finalizado o apanhado teórico sobre marketing de serviços no varejo brasileiro, partimos agora para a conceituação do comportamento do consumidor e suas principais características no varejo.

CAPÍTULO 3 – COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Este capítulo conceituará o comportamento do consumidor. Pesquisará as teorias mais significativas sobre o assunto e fará uma análise do processo de compra do consumidor. Após isso, contará um pouco sobre o consumidor brasileiro e detalhará como é o perfil atual dos clientes do varejo, voltado ao pequeno varejo e às lojas de hortifrutigranjeiros.

Esta dissertação se baseará em teorias que explicam o comportamento do consumidor de bens, pois o varejo, apesar de oferecer serviços não inerentes aos produtos para realizar a venda, tem como produto principal os bens de consumo.

3.1. Introdução

Para iniciar a pesquisa retoma-se o que foi definido por Giansi e Correa no capítulo 1, quando fazem menção de que o aumento do valor percebido pelo cliente ocorre pelo resultado não apenas no valor monetário pago pelo produto, mas consiste também nos custos de tempo, energia e desgaste psicológico.

Blackwell, Miniard e Engel (2005) definem o comportamento do consumidor como atividades com que as pessoas se ocupam quando obtêm, consomem e dispõem de produtos e serviços. Acrescentam que as atividades podem ser: obtenção (levam ou incluem a compra ou o recebimento de um produto), consumo (como, onde e sob quais circunstâncias os consumidores usam os produtos) e eliminação (como os consumidores dispõem dos produtos e embalagens).

Marques e Noronha (2001) afirmam que estudar o comportamento do consumidor é analisar como os indivíduos tomam decisões em gastar seus recursos com itens para consumo (e o que eles compram, por que, quando, onde e com que frequência eles compram e usam).

Sheth, Mittal e Newman (2001), por sua vez, afirmam que o comportamento do cliente é definido como as atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações, como comprar e utilizar produtos e serviços, bem como pagar por eles.

Solomon (2008) agrega que as pessoas freqüentemente compram produtos não pelo que elas fazem, e sim pelo que elas significam.

Com relação ao valor percebido, Parente (2000) o define como um conceito fundamental para entender o comportamento do consumidor. Os consumidores, no processo de escolha, comparam explícita ou implicitamente o conjunto de benefícios (ex.: atendimento, variedade, conforto) que percebem em uma loja em relação aos seus custos. O valor pode ser expresso por meio da função do benefício sobre o custo.

Gianesi e Corrêa (2007) agregam que, com a rapidez da mudança das necessidades e expectativas dos consumidores ao longo do tempo e a variedade destas mesmas necessidades e expectativas, é necessário algum esforço adicional para que o serviço prestado esteja sempre adequado às necessidades do consumidor.

Uma das tarefas, portanto, é monitorar e identificar as necessidades dos consumidores, de modo a projetar um serviço cujo desempenho atenda a estas necessidades. Esta identificação pode ser feita através de pesquisas quantitativas ou qualitativas, as quais devem ser periódicas.

Blackwell, Miniard e Engel (2005) acrescentam métodos que podem ser utilizados para estudar o comportamento do consumidor:

- Observação: abordagem observacional (observar o comportamento do consumidor em diferentes situações), observação domiciliar (os profissionais de marketing vão para dentro das casas dos consumidores para constatar exatamente como os produtos são consumidos)

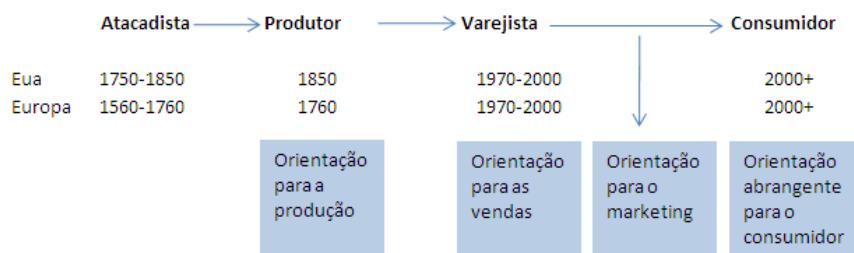
e o *shadowing* (acompanhar “as escondidas” um consumidor ao longo do processo de compra ou consumo),

- Entrevistas e levantamentos: levantamentos (informações sobre um grande número de consumidores pela formulação de perguntas e o registro das respostas), grupos de foco (estudos em grupo de 8 a 12 pessoas com um moderador) e estudos longitudinais (repetição de medidas das atividades do consumidor ao longo do tempo para detectar mudanças de comportamento de compra),
- Experimentação: compreender as relações de causa e efeito pela manipulação de variáveis independentes para determinar os efeitos de mudanças nas variáveis dependentes e
- Pesquisas de consumo: desenvolvidas a partir dos três métodos primários de pesquisa para examinar como as pessoas compram e usam os produtos.

As organizações envolvidas em determinar o que os consumidores podem comprar estão incluídas na cadeia de fornecimento ao varejo, conforme definido por Blackwell, Miniard e Engel (2005). Esta cadeia abrange os produtores, os atacadistas, os varejistas e os consumidores. Além disso, existem organizações facilitadoras como as agências de propaganda e pesquisa, as instituições financeiras, e as empresas de logística e distribuição.

A crescente influência do consumidor nos negócios é retratada na figura abaixo:

Fig. 10 - A crescente influência do consumidor nos negócios.



Fonte: Blackwell, Miniard, Engel (2005), p. 16.

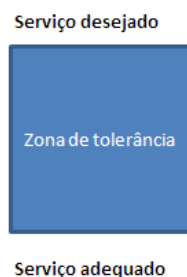
3.2. O processo decisório de compra

Antes de se detalhar o processo de compra, Zeithaml e Bitner (2003) definem os conceitos de expectativa e percepção de um cliente. Expectativas são crenças a respeito da execução do serviço que funcionam como padrões ou ponto de referência com relação ao qual o desempenho é julgado.

Dentro da expectativa, o cliente define qual é o serviço desejado, ou seja, o nível de serviços que o cliente gostaria de receber. Mas ele também define qual o serviço adequado, ou seja, o baixo nível de expectativa e o que ele aceitará (ZEITHAML, BITNER, 2003, p. 68).

Entre estes dois serviços há a zona de tolerância, ou seja, a região formada pelo reconhecimento dessa variação e pela disponibilidade em aceitá-la. Estando entre esta janela, os clientes não percebem de forma especial o desempenho de serviços. Se ultrapassar, o serviço ganha a atenção do cliente de forma positiva ou negativa (ZEITHAML, BITNER, 2003).

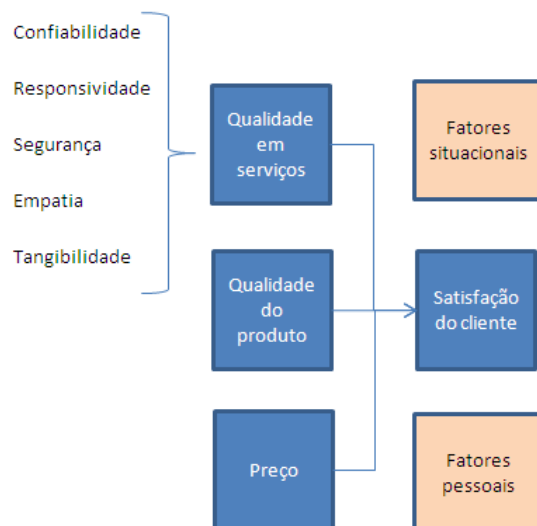
Fig. 11- Zona de tolerância entre serviço desejado e adequado.



Fonte: Zeithaml e Bitner (2003), p. 69.

É importante destacar que clientes diferentes possuem zonas de tolerância diferentes. Em seguida, Zeithaml e Bitner (2003) definem as percepções dos clientes. Sendo as expectativas algo dinâmico, as avaliações também podem sofrer ao longo do tempo e o que atualmente satisfaz o cliente, amanhã poderá não mais satisfazer. Os clientes percebem os serviços em termos da qualidade e de quão satisfeitos eles estão com relação ao conjunto total de suas experiências.

Fig. 12 - Percepções dos clientes.

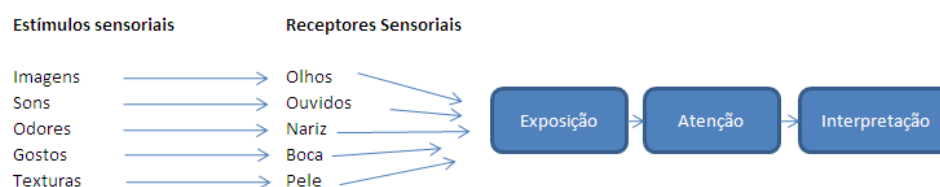


Fonte: Zeithaml e Bitner (2003), p. 88.

Lovelock e Wirtz (2006) concordam com a figura acima ao afirmar que a qualidade do produto e satisfação não significam a mesma coisa. Para eles, a qualidade é apenas um dos componentes da satisfação dos clientes, que também reflete os *trade-offs* entre preço e qualidade, bem como fatores situacionais.

Solomon (2008) detalha a visão geral do processo perceptivo do cliente. Para o autor, a percepção é o processo pelo qual as pessoas selecionam, organizam e interpretam as sensações.

Fig. 13 - Visão geral do processo perceptivo.



Fonte: Solomon (2008), p. 69.

De acordo com a figura acima, a exposição ocorre quando um estímulo penetra na gama de receptores sensoriais de uma pessoa. A atenção refere-se ao grau em que a atividade de processamento é dedicada a um estímulo específico e a interpretação é o significado que se atribui aos estímulos sensoriais (SOLOMON, 2008).

Lovelock e Wirtz (2006) definem satisfação como sendo um julgamento mais voltado à atitude, em seguida ao ato da compra ou a uma série de interações do consumidor com o produto.

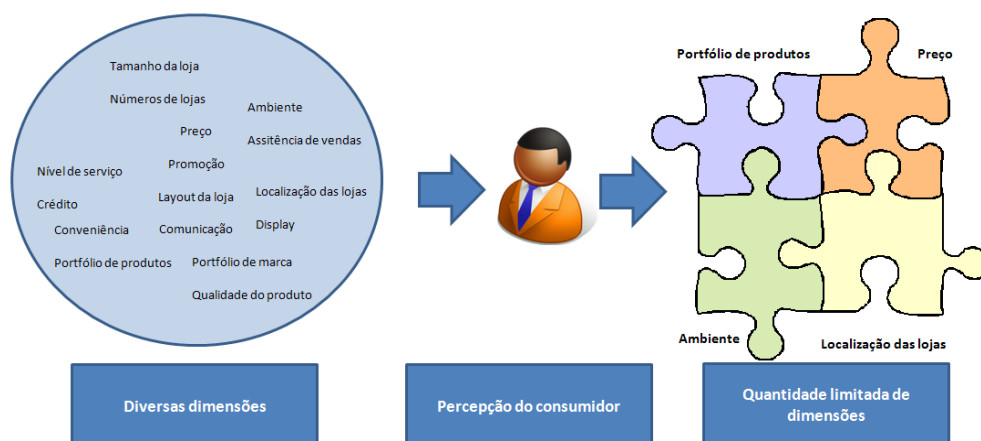
Seguindo a mesma linha, Souza (2007) segmentou a experiência que o consumidor pode vir a ter em diferentes momentos de compra. Para ele, diferentes momentos de compra geram diferentes níveis de expectativa que, por sua vez, demandam diferentes respostas do varejo e se traduzem em diferentes experiências.

As segmentações são: experiência da conveniência (tempo escasso do cliente torna o tempo um ativo valioso): experiência da oportunidade (sensação de realização de um bom negócio), experiência de design e estilo acessíveis (compra de produtos de design atual e inovador a preços acessíveis), a experiência de estilo de vida (arte de combinar produtos que levem o cliente a adquirir um sonho), experiência de diferenciação (atrair consumidores com atributos que vão além do preço) e experiência da emoção (incentivar o prazer de comprar) (SOUZA, 2007).

De acordo com a consultoria Booz Allen Hamilton em um trabalho realizado em 2007, intitulado Inovações bem-sucedidas no varejo em mercados emergentes, ela define que a percepção de valor do consumidor é derivada de uma quantidade limitada de dimensões.

Diversas dimensões podem ser levadas em conta, mas o consumidor faz uma seleção das que mais importam e define o que, para ele, é importante. E o interessante é que cada consumidor tem a sua seleção. Por isso, agradar a todos da mesma forma não é possível. Veja no quadro abaixo uma ilustração desta teoria:

Fig. 14 - Percepção do consumidor.



Fonte: Booz Allen Hamilton (2007).

Para GIANESI e CORRÊA (2007), a percepção do consumidor de serviços é formada por dois fatores principais: a prestação do serviço e a comunicação transmitida, durante ou após o processo.

Norman criou a expressão momentos da verdade, para simbolizar o momento de contato entre o fornecedor de serviço e o cliente. A percepção do cliente a respeito do serviço é formada em cada um dos momentos da verdade, ou seja, em cada momento que o cliente entra em contato com qualquer aspecto da empresa fornecedora de serviços. Durante a prestação do serviço, o cliente vivencia uma série de momentos da verdade, os quais ocorrem numa seqüência específica (GIANESI, CORREA, 2007, p.87).

Albrecht dá o nome de ciclo de serviços a esta seqüências de momentos. O ciclo de serviços é o mapa de todos os momentos da verdade. Abaixo, a figura ilustra um exemplo do ciclo do serviço em um supermercado (GIANESI, CORREA, 2007).

Fig.15 - Ciclo de serviços.



Fonte: GIANESI e CORRÊA (2007), p. 87.

Ao se analisar o ciclo, GIANESI e CORRÊA (2007) dizem que os primeiros e os últimos momentos da verdade são os mais críticos para a

percepção do cliente. Nos primeiros momentos, o cliente irá ajustar sua percepção para o que poderá acontecer no restante do ciclo de serviços. Uma vez que o tom foi estabelecido, é difícil mudar a impressão do cliente daquilo que vem depois. A impressão final que o cliente tem do serviço, também é crítica para percepção, pois permanece mais forte na memória do cliente, podendo influenciar sua decisão de repetir a compra, assim como seu depoimento a outros consumidores potenciais.

Além disso, o processo de compra requer três papéis desempenhados pelos clientes, conforme afirmam Sheth, Mittal e Newman (2001): comprar (aquele que participa da obtenção do produto no mercado), pagar (a pessoa que financia a compra), ou consumi-lo (o usuário, aquele que efetivamente consome ou utiliza o produto, ou recebe os benefícios do serviço). Cada um desses papéis pode ser desempenhado por diferentes pessoas ou por uma única pessoa.

Há motivos para uma única pessoa não desempenhar os quatro papéis e, eles podem ser a falta de habilidade (não ter conhecimento adequado para fazer uma escolha), a falta de tempo, a falta de poder de compra e a falta de acesso (SHETH, MITTAL, NEWMAN, 2001).

Para Kotler (1998), existem quatro fatores que influenciam o comportamento de compra do consumidor:

- Fatores culturais: exercem a mais ampla e profunda influência sobre o comportamento do consumidor, com a cultura (conjunto de valores, percepções, preferências e comportamentos adquiridos através da vida familiar e outras instituições), a sub-cultura (nacionalidades, religiões, grupos raciais e regiões geográficas) e a classe social;

- Fatores sociais: são grupos de referência de uma pessoa, ou seja, grupos que tem influência direta ou indireta sobre as atitudes e comportamento das pessoas. A família é a organização mais importante e influente. Além disso, o papel ou posição social que a pessoa ocupa nestes grupos de referência influencia algum de seus comportamentos de compra.

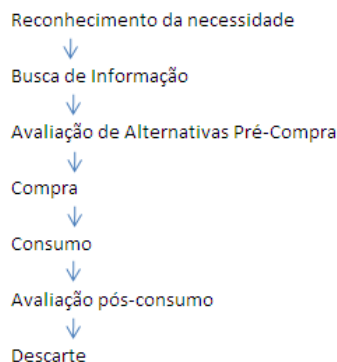
- Fatores pessoais: são as características pessoais como a idade de vida e o estágio do ciclo de vida, a ocupação, a situação econômica, o estilo de vida, a personalidade e a auto-estima.

- Fatores psicológicos: composto pela motivação da pessoa, a percepção que ela tem, a aprendizagem e crenças e atitudes.

Com relação ao processo de decisão de compra do consumidor, Blackwell, Miniard e Engel (2008) definiram o modelo PDC (Processo de decisão do consumidor), que representa um mapa rodoviário das mentes dos consumidores que os profissionais de marketing podem utilizar como guia na composição de seus mix de produtos, suas estratégias de comunicação e vendas. O modelo captura as atividades que ocorrem quando as decisões são tomadas de forma esquemática e aponta como as diferentes forças internas e externas interagem e afetam como os consumidores pensam, avaliam e agem.

O objetivo principal deste modelo é analisar como os indivíduos ordenam os fatos e as influências para tomar decisões que são lógicas e consistentes para eles. A figura abaixo ilustra os sete estágios maiores de tomada de decisão:

Fig.16 - Sete estágios do processo de tomada de decisão do consumidor.



Fonte: Blackwell, Miniard, Engel (2008), p. 73.

O processo inicia-se com o reconhecimento da necessidade, ou seja, quando o indivíduo sente a diferença entre o que ele percebe ser o ideal versus o estado atual das coisas. Os consumidores compram coisas quando acreditam que a habilidade do produto em solucionar problemas vale mais que o custo de comprá-lo, fazendo assim do reconhecimento de uma necessidade não satisfeita o primeiro passo de venda de um produto (BLACKWELL, MINIARD, ENGEL, 2008).

O segundo estágio é a busca por informações. Ela pode ser interna, recuperando o conhecimento na memória ou, talvez, nas tendências genéticas ou externa, coletando informações entre os pares, familiares e no mercado. A extensão e a profundidade da busca são determinadas por variáveis como personalidade, classe social, renda, tamanho da compra, experiências passadas, percepção da marca e satisfação dos consumidores (BLACKWELL, MINIARD, ENGEL, 2008).

O próximo estágio do processo de decisão do consumidor é avaliar as alternativas identificadas durante o processo de busca. Os consumidores buscam respostas para questões como Quais são as minhas opções? e Qual é a melhor entre elas? quando comparam, contrastam e selecionam a partir de vários produtos ou serviços (BLACKWELL, MINIARD, ENGEL, 2008).

O quarto estágio é a compra propriamente dita. Depois de se decidir sobre a compra, os consumidores passam por duas fases. Na primeira, eles escolhem o vendedor. A segunda fase envolve escolhas dentro da loja influenciadas pelo vendedor, pelas vitrines, meios eletrônicos e propaganda no ponto-de-venda (BLACKWELL, MINIARD, ENGEL, 2008).

Depois de o consumidor realizar a compra e tomar posse do produto, ele utiliza o produto. O consumo pode ocorrer tanto imediatamente quanto em um momento posterior (BLACKWELL, MINIARD, ENGEL, 2008).

O estágio seguinte é a avaliação pós-consumo, na qual os consumidores experimentam a sensação de satisfação ou insatisfação. A

satisfação acontece quando a performance percebida confirma as expectativas dos consumidores; quando experiências e performance frustram expectativas, a insatisfação ocorre (BLACKWELL, MINIARD, ENGEL, 2008).

O último estágio é o descarte. Neste estágio os consumidores têm diversas opções, incluindo descarte completo, reciclagem ou revenda. Os consumidores se vêem tendo que dispensar a embalagem e o manual do produto, assim como o próprio produto (BLACKWELL, MINIARD, ENGEL, 2008).

Blackwell, Miniard e Engel (2008) acrescentam que a tomada de decisão é influenciada e moldada por diversos fatores e determinantes que se encaixam em três categorias: diferenças individuais, influências ambientais e processos psicológicos.

Para as diferenças individuais são cinco categorias que afetam o comportamento: demografia, psicografia, valores e personalidade. Para as influências ambientais as categorias são: cultura, classe social, família, influências pessoais e situação. Por fim, para processos psicológicos as categorias são o processamento de informação a aprendizagem e a mudança de comportamento e atitude (BLACKWELL, MINIARD, ENGEL, 2008).

Como falado anteriormente por Giansesi e Corrêa (2007), é necessário que se procurem identificar as necessidades e expectativas do consumidor. Estes autores definem os fatores que influenciam as expectativas dos clientes:

- Comunicação “boca a boca”: representam as recomendações que os clientes recebem de terceiros e servem para buscar pistas da qualidade do serviço que pretendem comprar.
- Experiência anterior: o conhecimento prévio do serviço pode influenciar as expectativas que o cliente possui.
- Necessidades pessoais: é o principal fator formador das expectativas dos clientes, já que é visando atender a estas necessidades que os clientes procuram um serviço.

- Comunicação externa: informações sobre um produto ou serviço que são provenientes do próprio fornecedor.

O processo de compra acima descrito se encaixa no processo de compra de um consumidor em lojas de varejo. Abaixo, complementa-se o capítulo com características encontradas especificamente neste segmento de vendas.

3.2.1. A compra no varejo

Conforme Predebon e Zogbi (2005) afirmam, hábitos de compra e lojas de varejo, em maior ou menor escala, fazem parte da vida da maioria das pessoas.

Parente (2000) acrescenta que a busca pela conveniência e a falta de tempo estão modificando os hábitos de compra do consumidor no varejo. Eles, por exemplo, ficam cada vez mais insatisfeitos quando perdem tempo nas filas de caixa ou procurando produtos em lojas com sinalizações inadequadas. Mas, a mesmo tempo que buscam conveniência, os clientes querem experiências de socialização e lazer quando vão às compras.

Predebon e Zogbi (2005) sugerem, para este segmento, uma classificação das compras feitas pelo consumidores:

- Compras feitas pelo consumo normal: compras feitas automaticamente que são, normalmente, alimentos e serviços essenciais;
- Compras pelo “consumo simbólico”: compras motivadas por datas comemorativas e ritos da sociedade atual, como Natal, Dia das Mães e Carnaval. Muitos destes produtos consumidos são considerados produtos sazonais por serem vendidos somente em determinada época, como o Ovo de Páscoa e o Panetone.
- Compras pelo “consumo prazeroso”: compras que acontecem por impulso de possuir novidades e objetos ou serviços que satisfazem nosso sentimento.

Predebon e Zogbi (2005) acrescentam que, nos primeiros minutos dentro de uma loja, os clientes buscam diretamente o seu objetivo e não prestam atenção em mais nada. Por este motivo, a entrada da loja deve seduzir o cliente pela beleza e as informações importantes (como ofertas, por exemplo) devem aparecer em outros pontos, no interior da loja.

3.3. O consumidor brasileiro

Sheth, Mittal e Newman (2001) afirmam que é necessário que o estabelecimento desenvolva e mantenha uma orientação para o cliente, ou seja, compreender os desejos e necessidades dos clientes, do ambiente competitivo e da natureza do mercado, a fim de formular os planos e ações da empresa de modo que os clientes fiquem satisfeitos.

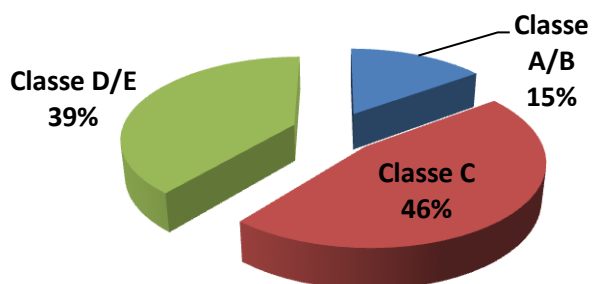
Dessa forma, a empresa passa a ter vantagens competitivas que aumentam lucratividade e que geram crescimento. As vantagens que aumentam lucratividade são: eficiências de custo em virtude de clientes que compram repetidamente, preços mais altos em virtude de clientes estabelecidos e lealdade do cliente em épocas de crise. As vantagens que geram crescimento são: aumento da propaganda boca a boca, compra em um único lugar e inovações em produtos (SHETH, MITTAL, NEWMAN, 2001).

Por este motivo é importante estudar as tendências e mudanças que ocorrem nas características do consumidor. E o consumidor brasileiro está mudando de perfil em um curto espaço de tempo. Em pesquisa elaborada pela instituição IPSOS, em 2008, constatou-se que, de 2006 a 2008, a classe C ganhou 23,5 milhões de pessoas e transformou-se no mais numeroso estrato econômico da população. A maior parte destes brasileiros emergiu das classes pobres (D e E), que perderam 20 milhões de pessoas devido à estabilidade econômica, à popularização do crédito e aos programas sociais do governo (DUAILIBI, BORSATO, 2008).

Uma importante comparação com a história das nações desenvolvidas é que elas também tiveram a ascensão política e econômica da

classe média. O fortalecimento da classe C é a porta de entrada para o mercado de consumo. E este fortalecimento, no Brasil, pode ser indicado no gráfico a seguir:

Gráfico 3 - Classes econômicas do Brasil (2008).



Fonte: IPSOS (Estudo Observador 2008)

O Gráfico acima indica a classe C como a mais representativa no Brasil. As classes, de acordo com a IPSOS são divididas pela seguinte renda média familiar:

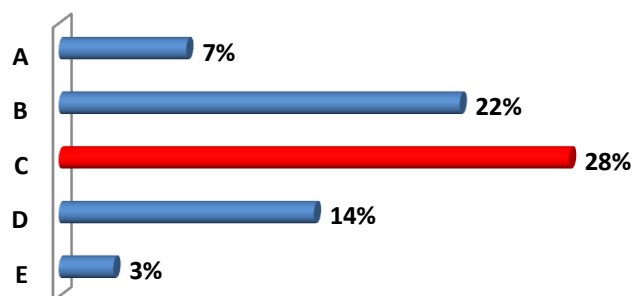
- Classe A/B – 28 milhões de pessoas com renda familiar média de R\$ 2.217,00 reais;
- Classe C – 86,2 milhões de pessoas com renda familiar média de R\$ 1.062,00 reais;
- Classe D/E – 72,9 milhões de pessoas com renda familiar média de R\$ 580,00 reais.

Essa evolução foi primeiro observada na Europa, onde sociedades estratificadas e sem mobilidade deram lugar a países dinâmicos, após o surgimento do capitalismo. O acontecimento, no Brasil, nada mais é do que a recompensa ao ciclo de reformas e ajustes econômicos feito pelo país desde o Plano Real, sobretudo o combate à inflação. (DUAILIBI, BORSATO, 2008)

Enquanto que a IPSOS mede o poder de consumo, a posse de bens e o grau de educação dos entrevistados, o DataPopular estratifica a população brasileira com os dados sobre renda do IBGE.

De acordo ele, entre 2002 e 2006, a classe C cresceu 28% na pesquisa, acima da média nacional, de 15%. Foi o maior crescimento de todas as classes do país.

Gráfico 4 – Aumento do número de lares no período de 2002 a 2006, por classe social.



Fonte: DataPopular (2008).

Esta transformação deu ânimo à economia, despertou o surgimento de negócios, criou empregos e aproximou o Brasil de uma verdadeira economia de mercado. Para o filósofo da Unicamp, Roberto Romano, um país em que a classe média diminua está fadado à estagnação social e econômica. Para ele, o Brasil deve agora integrar a massa populacional à produção de bens e serviços mais elaborados, com investimento em educação técnica, para que esse fenômeno não seja passageiro. Agregado a isso e, de acordo com um executivo da Cetelem (empresa financeira), Frank Rosez, existe uma relação direta entre o progresso de um país e a força de seus consumidores. Também há uma conexão direta entre a sociedade do consumo e o crédito. Não existe crescimento econômico sem crédito e crédito sem estabilidade (DUAILIBI, BORSATO, 2008).

Em 2001, o total de crédito disponível na economia brasileira representava 22% do PIB (produto interno bruto). Em 2007, o percentual chegou a 35%. De acordo com José Júlio Sena, P.H.D em economia, este é o quadro econômico que provavelmente prevalecerá em 2010. A chamada classe C, composta de pessoas que têm experimentado oportunidades ampliadas de empregos, salários mais altos e acesso a produtos bancários e crédito, constituirá importante força eleitoral (DUAILIBI, BORSATO, 2008).

Conforme observado nos anos imediatamente posteriores à introdução do real, até mesmo pequenos incrementos no poder aquisitivo geralmente implicam aumentos significativos no consumo em termos absolutos, assim como um aumento nos gastos com produtos alimentícios de primeira linha e com outros produtos não-alimentícios, inclusive produtos eletrodomésticos e eletrônicos (PÃO DE AÇUCAR, 2009, www.grupopaodeacucar.com.br).

Outra característica do consumidor brasileiro é a questão da mudança do seu perfil de compra. De acordo com a consultoria Bain & Company e a Euromonitor, o consumo anual no Brasil deve crescer de 780 milhões de dólares em 2007 pra 1 trilhão em 2012. Em um estudo realizado, indicaram-se algumas tendências que estão se tornando realidade no mercado brasileiro:

- O avanço das mulheres no mercado de trabalho – a população feminina economicamente ativa cresceu 3,2% ao ano em média de 2001 a 2006, enquanto que a masculina cresceu apenas 1,7%. Além disso, de 2000 a 2006, a renda per capita disponível das mulheres cresceu 7,3%, enquanto a dos homens aumentou apenas 2,6%. As mulheres já são chefes de família em 31% dos domicílios do país (em 1991, a proporção era de 18%). Elas são proprietárias de 38% dos imóveis de 2 e 3 dormitórios no país (a proporção era de menos de 5% há dez anos) (STEFANO, SANTANA, ONAGA, 2008).

De acordo com Parente (2000) esta tendência reflete em menos tempo disponível. E isso os consumidores estão valorizando cada vez mais.

Outros fatores que refletem a diminuição do tempo livre é o número de homens que compartilham as atividades domésticas, longas distâncias entre trabalho e residência e a expectativa de crescimento na carreira profissional requerendo maior dedicação;

- Mais casais sem filhos – em 1996, o número de domicílios de casais sem filhos era de 5,2 milhões. Em 2006 este número era de 8,6 milhões e para 2016 espera-se 16 milhões de domicílios de casais sem filhos. O grande motivo é que eles decidem não ter filhos ou postergam a paternidade para aproveitar a vida sem preocupações com gastos (STEFANO, SANTANA, ONAGA, 2008);

- Maior número de pessoas morando sozinhas – o número de pessoas neste perfil cresce em média 6% ao ano. Em 1996, o número de domicílios com apenas uma pessoa era de 3,2 milhões. Em 2006, era de 6 milhões. Em 2016, a previsão é de 12 milhões de domicílios (STEFANO, SANTANA, ONAGA, 2008);

- Mais consumidores de meia-idade – esse perfil (consumidores homens com idade de 45 a 59 anos) são mais ricos, correspondendo a 43% da classe de renda mais alta (acima de dez salários mínimos). No total da população são 23%. Além disso, são também mais empreendedores, pois entre os maiores de 50 anos, 33% trabalham por conta própria. No conjunto da população, a proporção é de 19%. Em 1980, eles representavam 6,8 milhões de pessoas. Em 2005 eram 12,6 milhões de pessoas. E a estimativa é de que em 2020 eles representem 18 milhões de pessoas (STEFANO, SANTANA, ONAGA, 2008);

- Idosos – o número de idosos no país vem crescendo substancialmente. Em 1980 era de 7,2 milhões de pessoas. Em 2006 já era de 19,1 milhões. Em 2020 estima-se que chegue a 29,3 milhões e em 2050, em 64 milhões de pessoas. Outro fator importante é o rendimento, que em 2006 foi de 16 bilhões de reais e em 2020 estima-se que será de 25 bilhões de reais. Um crescimento de 56% (STEFANO, SANTANA, ONAGA, 2008).

Parente (2000) acrescenta que este segmento desperta especial atenção entre os varejistas não apenas pelo aumento crescente de sua participação na população, mas também pela mudança de comportamento que vem apresentando. As pessoas mais velhas estão procurando adotar estilos de vida jovem, com comportamento mais jovial que reflete na sua aparência.

Parente (2000) agrega mais uma tendência que está se tornando realidade no mercado brasileiro: a consciência ambientalista. Começa-se a adotar estilos de vida alternativos formando o segmento de consumidores verdes, caracterizado por um comportamento de compra discriminador e seletivo, exigindo produtos ambientalmente adequados, de empresas comprometidas com a preservação do meio-ambiente.

Para se adequar às mudanças, uma série de transformações vem ocorrendo no varejo em resposta às novas necessidades do mercado, por exemplo, a ampliação do mix de produtos dietéticos para atender ao crescente segmento da terceira idade, maior oferta de produtos em embalagens pequenas, devido ao crescimento do número de lares com pessoas morando sozinhas, desenvolvimento de seções de peixaria para satisfazer as mudanças nos hábitos alimentares que privilegiam comidas mais saudáveis, maior oferta de pratos prontos congelados para suprir a necessidade de conveniência da mulher que trabalha fora (PARENTE, 2000).

Com a transformação no mercado de consumo, os supermercados de conveniência, com menos de 400 m², se tornaram uma atraente opção para o consumidor. Nas grandes cidades, onde o m² é cada vez mais caro e onde as pessoas preferem a compra “picada” à de abastecimento, os supermercados de conveniência integram os novos modelos de compra (LUKIANOCENKO, 2010).

Após a conceituação do comportamento do consumidor e de suas implicações no varejo brasileiro, se estudará um caso do pequeno varejo da

cidade de São Paulo, a fim de identificar as teorias mais significativas dos três capítulos teóricos apresentados nesta dissertação.

CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO DA REDE POMAR & CIA.

O capítulo 4 desta dissertação compreende o protocolo do estudo de caso da empresa Pomar&Cia. Neste protocolo são definidas quatro categorias de análise retiradas dos capítulos teóricos anteriores, com o intuito de relacionar a empresa estudada com a teoria abordada. Entretanto, ao longo do capítulo, outras teorias apresentadas anteriormente, serão mencionadas. Após isso, serão apresentadas as questões da pesquisa para o estudo de caso e a definição da amostra.

Em seguida, será apresentado o histórico da empresa e suas práticas de funcionamento, identificando os serviços oferecidos, a concorrência e alguns processos da empresa. Após isso, serão elencados os resultados, com a pesquisa realizada, obtidos sobre cada serviço oferecido e, ao final, será feita uma análise crítica com o objetivo de justificar quais são os serviços adicionais mais importantes para este público e se eles influenciam sua compra.

4.1. Categorias de análise

São 4 as categorias de análise aprofundadas neste caso, retiradas do capítulo 1 e 2 desta dissertação:

- 1- A quarta perspectiva estratégica de Gronroos (2004);
- 2- O modelo molecular de Lovelock e Wirtz (2006);
- 3- Os serviços *high-touch/high-tech* de Gronroos (2004);
- 4- As Nove estratégias de benefício/custo de Parente (2000).

4.1.1. Quarta perspectiva estratégica

A quarta perspectiva estratégica de Gronroos (2004) define que a empresa tenha um diferencial competitivo dos seus concorrentes, pois a empresa adota a visão de que uma oferta aprimorada é exigida para apoiar os processos de geração de valor do cliente e que a solução central (um produto físico, serviço ou combinação de bens e serviços) não é suficiente para diferenciar a oferta das ofertas de concorrentes.

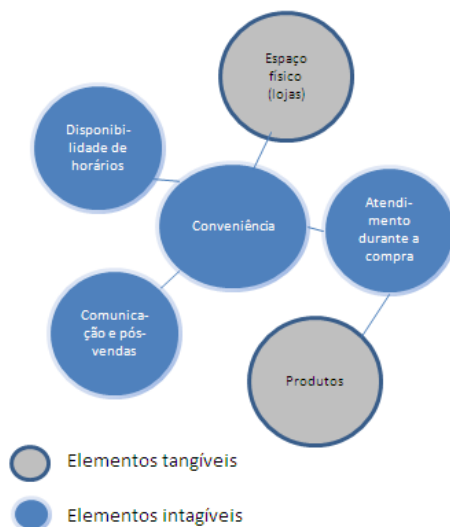
No caso estudado, o Pomar&Cia. adota um posicionamento de serviço completo, ou seja, loja com posicionamento orientada a serviços. Neste posicionamento, de acordo com Parente (2000), o pessoal é especializado e está disponível para ajudar em todas as fases do processo de compra, ajudando os clientes a localizar, comparar e selecionar produtos. Os consumidores percebem e compreendem o porquê da rede praticar preços um pouco mais altos que a concorrência que não é orientada a serviços.

4.1.2. Modelo molecular

O modelo molecular de Lovelock e Wirtz (2006) ajuda a visualizar a combinação do produto principal e seus serviços suplementares, ou seja, o que eles chamam de produto ampliado.

Ao enquadrar a rede no modelo molecular temos a seguinte figura:

Fig. 17 - Modelo Molecular Pomar & Cia.



Fonte: Lovelock e Wirtz (2006), adaptado pela autora.

4.1.3. Serviços *high-touch/high-tech*

Os serviços *high-touch* de Gronroos (2004) dependem muito das pessoas no processo de serviço. Já os serviços *high-tech* são predominantemente baseados na utilização de sistemas automatizados, tecnologia de informação e outros tipos de recursos físicos.

No caso estudado, em todo o processo de compra do consumidor, os serviços *high-touch* estão presentes. Isso porque, ao chegar ao estabelecimento, o cliente já entrega o seu carro ao manobrista da loja e, na entrada da loja, o segurança o recebe. Ao passar pelos setores, há sempre funcionários ao redor. Por exemplo: no setor de FLV, os reposidores de frutas e verduras orientam o cliente na escolha do produto; no setor de frios, açougue, peixaria e empório, há sempre funcionários que servem o cliente; na saída, as atendentes dos caixas registram a compra e os empacotadores embalam os produtos comprados.

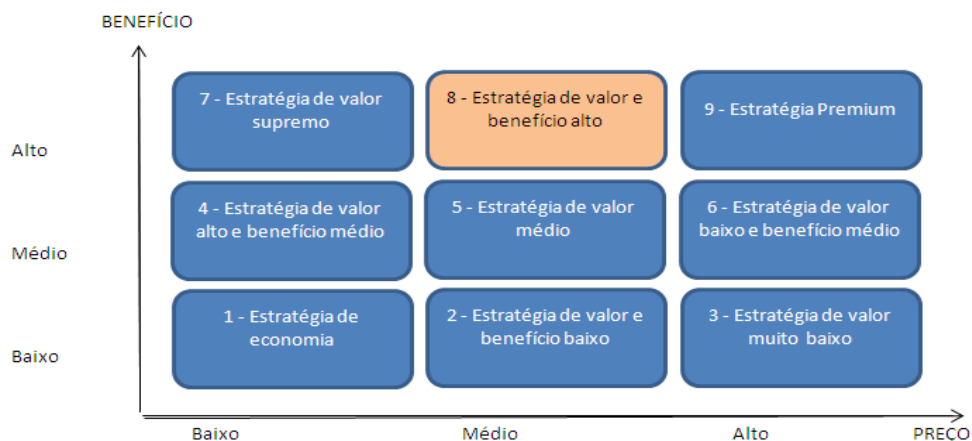
Os serviços *high-tech* também estão presentes, mas são os serviços necessários para o funcionamento da loja. Portanto, são os serviços *high-touch* que permitem um diferencial competitivo para a empresa.

4.1.4. Nove estratégias de benefício/custo

Parente (2000) afirma que o varejo pode ser classificado conforme a sua estratégia de benefício/custo, detalhando as nove possíveis estratégias que podem ser adotadas pelas empresas, com base nas três políticas de preço: abaixo do mercado, na média do mercado, e acima do mercado.

Com relação à esta categoria, podemos enquadrar a rede no seguinte quadrante:

Gráfico 5 - Estratégia benefício/custo do Pomar & Cia.



Fonte: Parente (2000), adaptado pela autora.

A estratégia de valor e benefício alto do Pomar&Cia. significa que a empresa, ao trazer produtos de qualidade e marcas com posicionamento para classe A e B (benefício alto), aplica a sua estratégia de valor alto (preços acima da média do mercado). A empresa se posiciona como uma empresa de preço justo, ou seja, o preço praticado é coerente com a qualidade do produto ofertado.

4.2. Questões para o estudo de caso e definição da amostra

Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que, para desenvolver e disponibilizar ofertas que satisfaçam as necessidades e expectativas de clientes, assegurando assim sua própria sobrevivência econômica, as empresas devem compreender como os clientes escolhem e avaliam os serviços que lhes são oferecidos.

Além disso, as autoras argumentam que descobrir o que os clientes esperam é essencial para proporcionar qualidade em serviços. E a pesquisa é um veículo central para compreender as expectativas e as percepções que os clientes possuem sobre serviços. Uma empresa que não faz pesquisa não é capaz de compreender seus clientes (ZEITHAML, BITNER, 2003).

Lovelock e Wirtz (2006) agregam que é necessário pensar sistematicamente em todas as facetas do pacote de serviços e enfatizar a vantagem competitiva e atributos que serão valorizados por clientes no segmento-alvo.

Por este motivo e através de um questionário, serão abordadas questões que englobem os fatores que são necessários para o consumidor decidir a compra e o que ele considera como diferencial em serviços em uma loja deste porte. O processo é, no momento que o cliente estiver realizando o pagamento das suas compras, a atendente do caixa o abordará com o questionário.

Os endereços das quatro lojas onde se realizará a pesquisa são: Loja Pinheiros: Rua Pio XI, 2.229; Loja Pompéia: Av. Pompéia, 499; Loja Moema: Al. Arapanés, 685; Loja Vila Alexandria: Rua Santa Catarina, 482/506.

As questões foram elaboradas a fim de responder as duas questões norteadoras deste trabalho apresentadas na introdução desta dissertação.

Para a formulação do questionário, de acordo com Tagliacarne (1989), é necessário que as perguntas se limitem a um passado próximo (para facilitar a memória do entrevistado); sejam mais concretas possíveis (fazendo com que o entrevistado não precise fazer cálculos antes de responder); não sejam embaraçosas e que contenham em si a resposta; que as respostas sejam formuladas (para facilitar a classificação das respostas) e evitar referências emotivas.

Inicialmente, a pesquisa identifica o respondente com as variáveis: Nome, endereço/contato, sexo e faixa etária. Após isso e, a fim de identificar o grau de relacionamento do cliente, pede que ele informe a frequência de compra.

De acordo com Gronroos (2004), um modo de definir quando se desenvolveu um relacionamento é aferir quantas vezes um determinado cliente fez compras na mesma empresa. Caso tenha ocorrido várias compras contínuas pode-se dizer que foi desenvolvido um relacionamento com o cliente.

Após isso, três perguntas abertas são feitas: Quais serviços o Pomar&Cia. oferece aos seus clientes? Existe algum fator/serviço que você vê como diferencial no Pomar&Cia. que influencia a sua vinda à loja? Há fator(es)/serviço(s) que o Pomar&Cia. deveria melhorar e que se tornaria um diferencial? O objetivo das três perguntas abertas é adquirir a resposta espontânea do cliente, ao invés de induzi-lo.

Em seguida, para se ter uma avaliação dos serviços oferecidos, elenca-se os 14 principais serviços atuais da empresa e pergunta-se quais deles o consumidor conhece. Após isso, pergunta-se, um por um dos serviços elencados, qual a nota para cada um deles, com possibilidade de resposta da seguinte forma: Essencial, Importante, Indiferente, Regular e Melhoria é necessária.

Para a tabulação das respostas, será atribuída uma nota para cada resposta da última pergunta, a saber: Essencial nota 5, Importante nota 4, Indiferente nota 3, Regular nota 2 e Melhoria é necessária nota 1.

Mais uma premissa adotada é que, se na penúltima pergunta, o consumidor não conhecer o serviço, a ele é dado a nota 1 automaticamente, pois não é percebido pelo consumidor e os esforços que a empresa está despendendo a ele não estão surtindo efeito. O apêndice B desta dissertação apresenta a pesquisa feita com os clientes.

Tagliacarne (1989) afirma que as pesquisas de mercado têm como finalidade estudar os problemas relativos aos planos de produção, de propaganda e de distribuição, com o fito de incrementar as vendas e aumentar os lucros.

Nesta pesquisa, serão aplicados questionários com uma amostra de 400 clientes. De acordo com Tagliacarne (1989) a amostra deve ser uma reprodução em miniatura do universo, deve ser sua fotografia e, como tal, representar perfeitamente o original, apesar de muito reduzido na medida.

Esta amostra será representativa da seguinte totalidade:

Tabela 6 - Cupons fiscais e clientes da Rede em 2008.

	Pio XI	Pompéia	Santa Catarina	Arapanés
Notas Fiscais emitidas no ano	167.124	189.025	289.996	240.697
Média mensal de clientes	13.927	15.752	24.166	20.058
Média semanal de clientes	3.482	3.938	6.042	5.015
Frequência do cliente (x por semana)	1,80	1,89	2,20	2,24
Clientes da loja	1.934	2.084	2.746	2.239

Fonte: Pomar & Cia.

Para a definição desta quantidade da amostra, utilizou-se o seguinte critério:

1. Como não houve, anteriormente a este estudo, uma pesquisa ou análise que possibilitasse concluir qual o percentual de clientes que são

influenciados pelos serviços prestados no seu processo de decisão de compra, ou seja, por não se ter uma estimativa prévia sobre este assunto, considerou-se que 50% dos clientes são influenciados pelos serviços oferecidos no ponto-de-venda para decidir sua compra e 50% dos clientes não são influenciados pelos serviços oferecidos no ponto-de-venda, para decidir a sua compra.

2. Para se determinar o grau de erro que esta pesquisa pode ter, considerou-se que 5% das respostas da amostra poderiam não ser corretas.

3. Por fim, para determinar a margem de confiança desta pesquisa, seria satisfatório que a segurança da amostra fosse de 95,5% (base 2 sigma).

4. Diante de todos estes dados e, de acordo com a tabela criada por Tagliacarne (1989), define-se o número de amostras de 400 clientes.

Portanto, os 400 clientes serão a amostra da pesquisa, representam 4,5% dos 9003 clientes das lojas, em 2008 (universo da pesquisa), onde 1934 clientes se referem a loja da Pio XI, 2084 clientes se referem a loja da Pompéia, 2746 clientes se referem a loja da Santa Catarina e 2239 clientes se referem a loja da Arapanés.

4.3. Histórico e funcionamento da empresa

Classifica-se a rede Pomar & Cia. como uma rede de lojas de supermercado compacto. Isso porque, de acordo com Parente (2000) eles se caracterizam pelo sistema auto-serviço, com *check outs* (caixas registradoras sobre balcão na saída da loja) e produtos dispostos de maneira acessível, que permitem os fregueses “auto-servirem-se”, utilizando cestas e carrinhos.

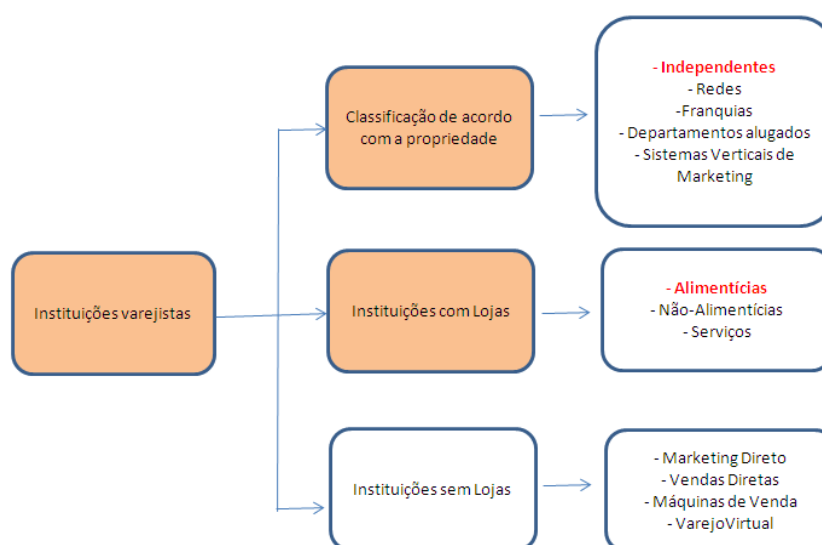
Os supermercados compactos têm dois a seis check outs e, conforme o capítulo 2 desta dissertação, apresentam uma linha completa, porém compacta, de produtos alimentícios. Representam a maioria das unidades de auto-serviço do Brasil e pertencem, geralmente, a operadores independentes (PARENTE, 2000).

De acordo com a classificação de formato de lojas definida pela Abras no capítulo 2, as lojas classificam-se também como supermercados compactos.

A rede deste estudo pode ser definida como uma empresa que comercializa produtos de conveniência, ou seja, itens para os quais os consumidores não estão dispostos a despende muito tempo e esforço para adquiri-los. Em geral, são produtos baratos, de compra freqüente. Estes produtos são classificados como bens não-duráveis, pois são totalmente consumidos após um ou poucos usos (PARENTE, 2000).

No capítulo 2 também foi apresentado o quadro de classificações das instituições varejista de Parente (2000). No caso da rede em estudo, ela pode ser enquadrada da seguinte forma, conforme demonstrado em vermelho na figura abaixo.

Fig. 18 - A instituição varejista Pomar & Cia.



Fonte: Parente (2000), adaptado pela autora.

Sua historia se inicia em janeiro de 2004, quando quatro sócios juntaram-se para viabilizar o conceito da loja Pomar e Cia. Este conceito tinha como ponto principal o foco na venda de frutas, verduras e legumes (FLV) e a

preocupação com a qualidade do produto e serviço oferecido. Sua missão definiu-se como: oferecer produtos de qualidade, com preços justos e atendimento diferenciado, proporcionando ao consumidor a superação de suas expectativas quanto aos serviços prestados e produtos oferecidos (FACCIOLA, PEREIRA, 2008).

Atualmente, a empresa possui quatro unidades na cidade de São Paulo. A primeira está localizada em Alto de Pinheiros. A segunda, adquirida em dezembro de 2005, está localizada no bairro Santa Catarina. As outras duas, incorporadas em agosto de 2006, estão situadas nos bairros de Moema e Pompéia (FACCIOLA, PEREIRA, 2008).

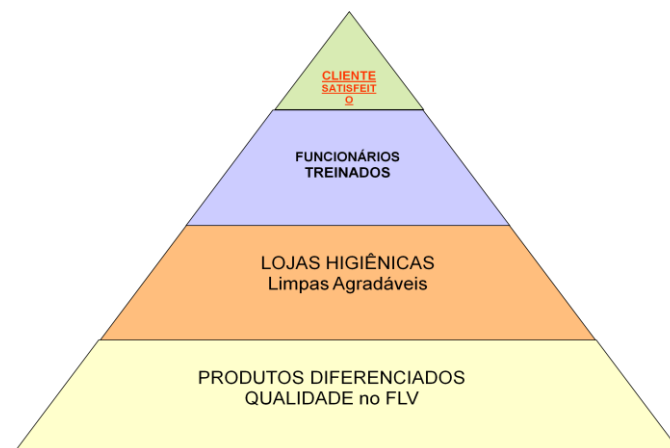
Fig. 19 - Logotipo da empresa.



Fonte: Pomar & Cia.

A filosofia da rede é “atender o seu cliente de uma forma diferenciada”. Ela se resume na figura abaixo:

Fig. 20 - Filosofia Pomar&Cia.



Fonte: Pomar e Cia.

A partir desta filosofia, a rede organizou sua Política de Gestão de Pessoas. Com ela, os atuais 300 funcionários são registrados, uniformizados e tem o almoço servido na própria empresa, com cardápio organizado e controlado por uma nutricionista.

A empresa oferece café-da-manhã e café-da-tarde e implementou a jornada de trabalho de 196 horas mensais, ao invés das 220 horas obrigatórias pela CLT. Outro fator importante é o modelo de Plano de Carreira, oferecido à todos os funcionários quando entram na empresa.

A empresa possui um Manual Institucional de diretrizes da Conduta e Ética, que dita o relacionamento dos funcionários com seus pares, clientes, fornecedores, entidades concorrentes, empresa e Poder Público. Além disso, oferece ao colaborador um Programa de Treinamento para garantir que as suas propostas e objetivos alcancem e sejam percebidas pelos seus clientes.

Com relação ao processo de compra de mercadorias (produtos FLV, flores e peixes), ele inicia com o fornecimento dos produtos no CEAGESP. Por serem produtos não duráveis e de alta perecibilidade, possuem uma programação de compra diferenciada. Os produtos de FLV são abastecidos duas vezes por dia. As flores são abastecidas duas vezes por semana. Os peixes, três vezes por semana.

Os produtos dos setores de mercearia, frios, açougue, avícola, revistas e livros, por serem não duráveis, com baixa perecibilidade, não necessitam da mesma frequência de abastecimento dos produtos de alta perecibilidade, exceto os produtos de geladeira.

A compra regular, feita com os fornecedores, é destinada exclusivamente para reposição do estoque de loja, isso porque a empresa não possui um centro de distribuição dos produtos (FACCIOLA, PEREIRA, 2008).

Com relação à concorrência, Predebon e Zogbi (2005) afirmam que ela pode ser considerada tudo o que existe no mercado que tira a possibilidade do cliente de gastar seu dinheiro na nossa loja.

Parente (2000) agrega que ela não é mais exercida apenas entre varejistas do mesmo formato, mas também entre diferentes tipos de varejistas.

Além disso, Parente (2000) detalha três tipos de concorrência: os novos entrantes (no varejo, a entrada de novos concorrentes ainda é relativamente fácil), concorrentes diretos (também chamada de concorrência intra-tipo) e concorrentes substitutos (também chamada de concorrência inter-tipo e ocorre quando diferentes tipos de varejo vendem as mesmas linhas de produto).

Com base nas teorias acima, podemos identificar a concorrência da rede Pomar & Cia. como sendo:

- Concorrentes diretos: grande supermercados e supermercados pequenos e médios, que estejam na região onde se localizam as quatro lojas da rede.

Classificado como grande supermercado tem-se o Carrefour, um dos líderes do setor supermercadista brasileiro que possui 114 hipermercados, 49 supermercados de bairro, 57 lojas Atacadão, 6 atacados, 8 Carrefour Express e 330 supermercados Dia%, pequenas lojas de preço

baixo. Além disso, a rede atua com farmácias, postos de combustíveis e turismo (PANORAMA SUPER HÍPER, 2010).

Outro concorrente líder do setor é o Pão de Açúcar, com uma estratégia de multiformatos. Possui no Brasil 1.200 lojas com bandeiras Pão de Açúcar, CompreBem e Sendas. Além do hipermercado Extra, do Extra Eletro, das lojas Extra Fácil e Extra Perto, focadas em conveniência, do atacarejo Assai e das lojas Ponto Frio. Completam os negócios do grupo drogarias e postos de combustível (PANORAMA SUPER HÍPER, 2010).

Mais um concorrente líder é o Wal-Mart, com 430 lojas no Brasil. Ele também atua com a estratégia de multiformatos, operando com nove bandeiras (PANORAMA SUPER HÍPER, 2010).

Outro importante concorrente é o Zaffari, pois, apesar de ser uma rede gaúcha, entrou no mercado paulistano em março de 2008. Possui, no Brasil, 29 unidades, entre supermercados e hipermercados (PANORAMA SUPER HÍPER, 2010).

O último concorrente de grande porte é o Sonda, uma rede paulistana que está como a quinta maior rede do Estado de São Paulo (PANORAMA SUPER HÍPER, 2010).

Com relação aos serviços oferecidos em uma empresa, Lovelock e Wirtz (2006) afirmam que há distinção entre marketing de serviços (quando o serviço é o produto principal) e marketing por meio de serviços. Neste último caso, uma empresa manufatureira pode basear a sua estratégia de marketing em uma filosofia de atender bem seus clientes e agregar elementos de serviços suplementares ao produto principal, mas este continua sendo um bem físico e não um intangível.

De acordo com Zeithaml e Bitner (2003), serviço ao cliente é prestado para dar apoio ao grupo de produtos principais de uma empresa. Geralmente não há cobrança por este serviço e é essencial para a construção de relacionamentos. No caso do Pomar & Cia., é este o tipo de serviço prestado. Estes serviços da rede Pomar & Cia estão descritos abaixo:

- **Nutricionista:** uma profissional qualificada controla todos os alimentos e as práticas dos funcionários. Além disso, o papel desta profissional é transmitir qualidade e credibilidade para o cliente ao oferecer informações úteis para uma alimentação mais balanceada e saudável (receitas, combinações de produtos e outros);
- **Segurança:** uma empresa especializada gerencia a segurança do estabelecimento e dos clientes que fazem as compras nas lojas da Rede;
- **Funcionários treinados e devidamente identificados:** um programa periódico de treinamento de capacitação técnica e comportamental foi instituído, a fim de que os funcionários se adéquem a uma gestão voltada ao cliente. Além disso, novos uniformes foram desenhados e confeccionados para que o cliente possa identificar o empregado da loja;
- **Delivery:** a Rede possui um sistema de entrega das compras, onde o cliente entra em contato via telefone ou site da empresa e faz suas compras. Este serviço funciona das 8h às 20h de segunda a sexta-feira e das 9h às 15h aos sábados;
- **Serviço de manobrista:** durante o expediente das lojas, é oferecido ao cliente o serviço gratuito de manobristas com o objetivo de proporcionar agilidade e praticidade aos clientes;
- **Comunicação no interior da loja:** anúncios de produto, cartazes de preço, degustação de frutas, são exemplos de ações de comunicação com o cliente no momento da compra. A empresa utiliza materiais permanentes (fachada da loja, banners institucionais, sacolas plásticas, boninas e uniforme dos funcionários), materiais de mídia dentro da loja (sinalizações nas prateleiras, cartazes de ofertas, descanso de tela dos monitores dos check outs e o sistema de som que divulga ofertas intercaladas com músicas) e materiais de mídia fora da loja (encartes promocionais, anúncio em revista, jornais e televisão);

- Limpeza do estabelecimento: limpeza do piso, das gôndolas, dos expositores, dos produtos, das paredes, ocorrem constantemente a fim de manter o ambiente em condições propícias para que o cliente possa comprar com qualidade e segurança;
- Reposição de produtos e controle de qualidade: funcionários repõem produtos a todo o instante, deixando as gôndolas organizadas, orientando os clientes em como melhor escolher o produto e retirando eventual produto que não esteja com a qualidade que a Rede permite para venda;
- Eventos culinários: realizado periodicamente, por uma culinária e com a supervisão da nutricionista da empresa;
- Responsabilidade social: a fim de minimizar o impacto negativo das sacolas plásticas, a empresa está desenvolvendo sacolas não descartáveis para que os consumidores transportem suas compras;
- Livraria Pomar: a empresa oferece aos clientes, título de livros relacionados à gastronomia, enologia e alimentação;
- Site da empresa: a empresa possui um site onde o consumidor pode conhecer mais sobre os produtos vendidos, fazer compras, identificar os locais das lojas e ter acesso a receitas e conversas com a nutricionista da empresa.

Fig. 21 - Site Pomar & Cia.



Fonte: www.hortipomar.com.br.

4.4. Resultados do Estudo de Caso

Foram analisados os 14 principais serviços que o Pomar&Cia oferece aos seus clientes. São eles:

- Atendimento e cordialidade dos funcionários;
- Identificação dos funcionários (Uniformes, crachás);
- Agilidade e rapidez no atendimento;
- Segurança da loja;
- Manobristas;
- Degustação das frutas;
- Nutricionista;
- Limpeza do estabelecimento;
- Reposição freqüente de frutas e verduras;
- Sinalização de preços, promoções;
- Delivery;
- Eventos culinários;
- Livraria Pomar;
- Responsabilidade Social

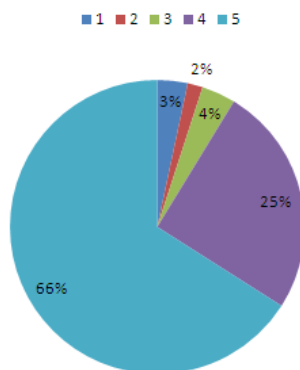
Cada um dos serviços foi analisado por loja, a fim de identificar as diferenças de percepção dos consumidores conforme a unidade em que são habituados a comprar.

No apêndice D desta dissertação é possível visualizar a tabulação das respostas. A tabela faz uma relação entre serviço oferecido e a respectiva nota atribuída a ele, por loja.

A próxima etapa refere-se a análise consolidada de todas as lojas, onde é possível a verificação da percepção do cliente para cada um dos serviços.

Para o primeiro serviço questionado tem-se o seguinte resultado:

Gráfico 6 - Atendimento e Cordialidade dos funcionários.

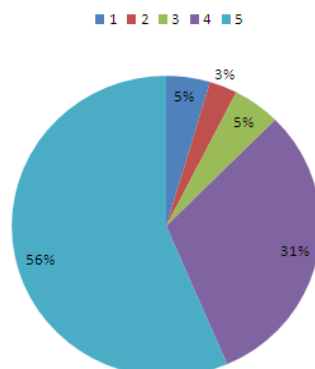


Fonte: elaborado pela autora.

Para este serviço, 66% da amostra o reconhece como essencial para realizarem as compras. Em complemento, observa-se que 91% da amostra (soma das porcentagens do essencial e importante) percebem que este serviço é oferecido pelo Pomar&Cia. O resultado deste serviço indica a sua importância para o consumidor da empresa. Ele está inserido no posicionamento de serviço completo de Parente (2000), apresentado no início deste capítulo, que indica que nele, o pessoal é especializado e está disponível para ajudar em todas as fases do processo de compra, ajudando os clientes a localizar, comparar e selecionar produtos.

Para o segundo serviço pesquisado, tem-se o seguinte resultado:

Gráfico 7 - Identificação dos funcionários (Uniformes, crachás).



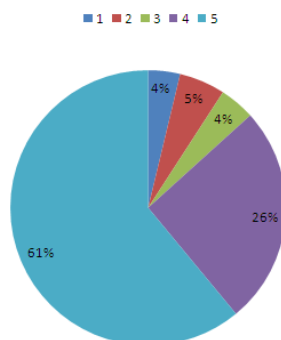
Fonte: elaborado pela autora.

Para este serviço, 56% da amostra o reconhece como essencial para realizarem as compras. Em complemento, observa-se que 87% da amostra (soma das porcentagens do essencial e importante) percebem que este serviço é oferecido pelo Pomar&Cia. Ele também é considerado um serviço importante para a compra no estabelecimento.

Ele facilita a comunicação com o cliente, pois o consumidor sabe quem procurar quando necessita de ajuda. Além disso, funcionários devidamente uniformizados tangibilizam o processo e traduzem em organização e limpeza.

Para o terceiro serviço pesquisado, tem-se o seguinte resultado:

Gráfico 8: Agilidade e rapidez no atendimento.



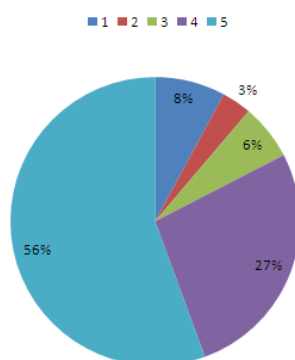
Fonte: mestranda.

Para este serviço, 61% da amostra o reconhece como essencial para realizarem as compras. Em complemento, observa-se que 87% da amostra (soma das porcentagens do essencial e importante) percebem que este serviço é oferecido pelo Pomar&Cia.

Este serviço reflete uma tendência do consumidor moderno, apresentada no capítulo 3 desta dissertação. De acordo com Parente (2000) a tendência do aumento da mulher no mercado de trabalho reflete em menos tempo disponível. E isso os consumidores estão valorizando cada vez mais. Outros fatores que refletem a diminuição do tempo livre é o número de homens que compartilham as atividades domésticas, longas distâncias entre trabalho e residência e a expectativa de crescimento na carreira profissional requerendo maior dedicação.

Para o quarto serviço pesquisado tem-se o seguinte resultado:

Gráfico 9 - Segurança da loja.

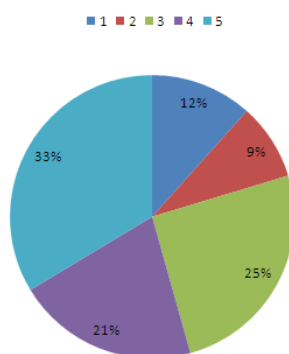


Fonte: elaborado pela autora.

Para este serviço, 56% da amostra o reconhece como essencial para realizarem as compras. Em complemento, observa-se que 83% da amostra (soma das porcentagens do essencial e importante) percebem que este serviço é oferecido pelo Pomar&Cia. Este serviço é visto como algo necessário para a segurança dos consumidores dentro da loja e contribui com a tangibilidade do serviço prestado.

Para o quinto serviço pesquisado tem-se o seguinte resultado:

Gráfico 10 - Manobristas.



Fonte: elaborado pela autora.

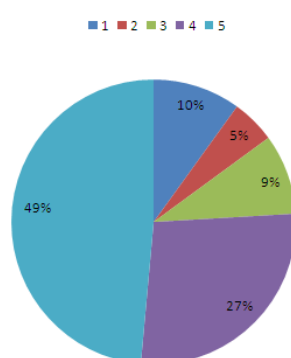
Para este serviço, 33% da amostra o reconhece como essencial para realizarem as compras. Em complemento, observa-se que 54% da

amostra (soma das porcentagens do essencial e importante) percebem que este serviço é oferecido pelo Pomar&Cia.

Entretanto, destaca-se neste gráfico uma maior distribuição das notas, pois, cada uma delas, apresenta um percentual similar. Uma inferência é que este não é um serviço utilizado por todos, ao se identificar que 25% da amostra o classifica como indiferente.

Para o sexto serviço pesquisado tem-se o seguinte resultado:

Gráfico 11 - Degustação de frutas.



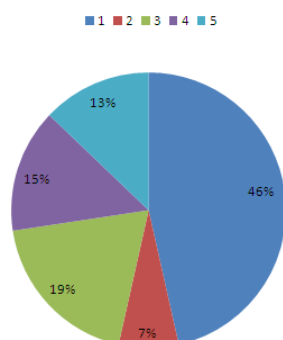
Fonte: elaborado pela autora.

Para este serviço, 49% da amostra o reconhece como essencial para realizarem as compras. Em complemento, observa-se que 76% da amostra (soma das porcentagens do essencial e importante) percebem que este serviço é oferecido pelo Pomar&Cia.

Este serviço contribui para que o cliente possa tangibilizar o que está levando. Isso porque o cliente experimenta o sabor do que terá em casa. Essa ação permite que, conforme a quarta categoria de análise, dentro da estratégia de valor e benefício alto (quadrante 8), se fortifique o lado do benefício alto, pois percebe-se a qualidade do produto ofertado.

Para o sétimo serviço pesquisado tem-se o seguinte resultado:

Gráfico 12 - Nutricionista.



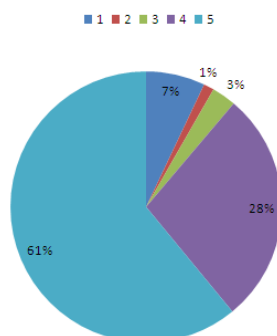
Fonte: elaborado pela autora.

Para este serviço, 46% da amostra reconhece que é necessário a melhoria. Além disso, apenas 28% o reconhece como essencial ou importante e 19% o classificam como indiferente. Este percentual indica que os clientes não o estão percebendo, apesar de existir uma preocupação da empresa com este item.

Para este serviço, portanto, vale um ponto de atenção por parte da empresa. Uma sugestão seria criar um cronograma de ações a ser realizado com o consumidor, como folders de explicação dos benefícios sobre determinado produtos, receitas especiais que podem ser feitas com os produtos vendidos, orientação da profissional no ponto-de-venda, conversando diretamente com o consumidor e a divulgação de um contato que o cliente pudesse conversar (e-mail, por exemplo). A criação de materiais que chamassem a atenção do consumidor no ponto-de-venda poderia ajudar também o aumento do valor médio gasto pelo cliente, ao ter a presença da nutricionista com mais força.

Para o oitavo serviço pesquisado tem-se o seguinte resultado:

Gráfico 13 - Limpeza do estabelecimento.

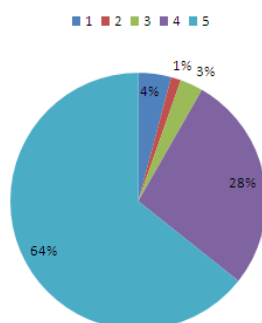


Fonte: elaborado pela autora.

Para este serviço, 61% da amostra o reconhece como essencial para realizarem as compras. Em complemento, observa-se que 89% da amostra (soma das porcentagens do essencial e importante) percebem que este serviço é oferecido pelo Pomar&Cia. A limpeza do estabelecimento permite que a estadia do cliente na loja seja mais agradável e facilite o processo de procura pelos produtos que o interessam.

Para o nono serviço pesquisado tem-se o seguinte resultado:

Gráfico 14 - Reposição freqüente de frutas e verduras.



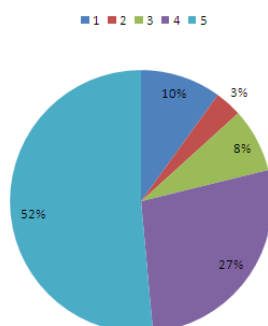
Fonte: elaborado pela autora.

Para este serviço, 64% da amostra o reconhece como essencial para realizarem as compras. Em complemento, observa-se que 92% da amostra (soma das porcentagens do essencial e importante) percebem que este serviço é oferecido pelo Pomar&Cia. Assim como o serviço de degustação de frutas, este serviço contribui para que a estratégia de valor e

benefício alto (quadrante 8), se fortifique o lado do benefício alto, pois percebe-se a qualidade do produto ofertado.

Para o décimo serviço pesquisado tem-se o seguinte resultado:

Gráfico 15 - Sinalização de preços e promoções.

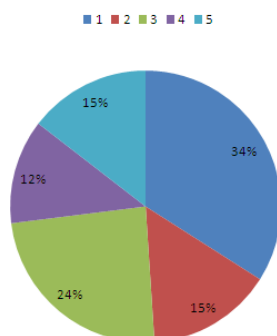


Fonte: elaborado pela autora.

Para este serviço, 52% da amostra o reconhece como essencial para realizarem as compras. Em complemento, observa-se que 79% da amostra (soma das porcentagens do essencial e importante) percebem que este serviço é oferecido pelo Pomar&Cia. A sinalização de preços e promoções permite que a estadia do cliente na loja seja mais agradável e facilite o processo de procura pelos produtos que o interessam. Além disso, permite que o cliente tenha interesse em experimentar novos produtos, principalmente quando percebem que há uma promoção nova.

Para o décimo primeiro serviço tem-se o seguinte resultado:

Gráfico 16 - Delivery.



Fonte: elaborado pela autora.

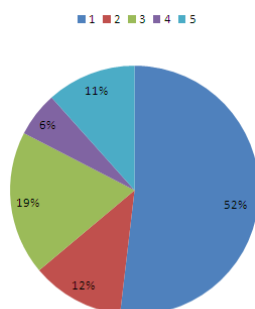
Para este serviço, 34% da amostra reconhece que é necessário a melhoria. Além disso, apenas 27% o reconhece como essencial ou importante e 24% o classificam como indiferente. Este percentual indica que os clientes não o estão percebendo, apesar de existir um significativo esforço da empresa com este item.

Em complemento, destaca-se neste gráfico uma maior distribuição das notas, pois, cada uma delas, apresenta um percentual similar. Uma inferência é que esse serviço não atrai a atenção do consumidor que vai à loja, com freqüência, realizar as suas compras.

Assim como a nutricionista, esse serviço merece um ponto de atenção por parte da empresa. Criar um programa de divulgação do serviço ao cliente seria uma sugestão para que o cliente pudesse experimentá-lo. Oferecer algum benefício na primeira vez que o cliente solicitar o serviço também pode ser uma sugestão, por exemplo, um desconto de 10% ou um brinde especial.

Para o décimo segundo serviço pesquisado tem-se o seguinte resultado:

Gráfico 17 - Eventos Culinários.



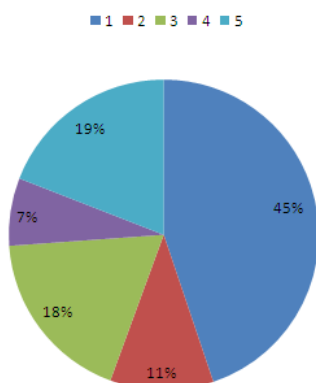
Fonte: elaborado pela autora.

Para este serviço, 52% da amostra reconhece que é necessário a melhoria. Além disso, apenas 17% o reconhece como essencial ou importante e 19% o classificam como indiferente. Este percentual indica que os clientes não o estão percebendo, havendo necessidade da empresa em atuar com maior eficiência neste serviço.

Uma sugestão seria criar um cronograma de eventos culinários, cada mês em uma loja da rede, convidando um profissional especializado para trazer novidades e receitas ao consumidor. O objetivo deste serviço é aproximar o consumidor da loja e dos produtos oferecidos e fazê-lo voltar com frequência ao estabelecimento. É importante relacionar estes eventos com produtos exclusivos do Pomar&Cia, pois isso proporciona a dependência do consumidor em vir à loja comprar.

Para o décimo terceiro serviço pesquisado tem-se o seguinte resultado:

Gráfico 18 - Livraria Pomar.



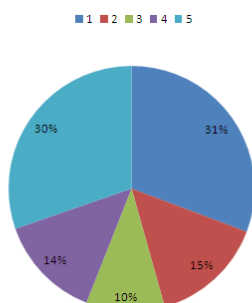
Fonte: elaborado pela autora.

Para este serviço, 45% da amostra reconhece que é necessário a melhoria. Além disso, apenas 26% o reconhece como essencial ou importante e 18% o classificam como indiferente. Este percentual indica que os clientes não o estão percebendo, apesar de existir uma preocupação da empresa com este item.

Uma sugestão para este serviço seria rever todos os títulos disponíveis e os atualizar, deixando-os expostos em lugares limpos e de fácil visualização, procurando relacionar o título do livro com o produto vendido.

Por fim, para o décimo terceiro serviço pesquisado tem-se o seguinte resultado:

Gráfico 19 - Responsabilidade Social.



Fonte: elaborado pela autora.

Para este serviço, 30% da amostra o reconhece como essencial para decisão de compra. Entretanto, 31% da amostra considera que a melhoria é necessária. Este resultado indica que a percepção do cliente é de que o posicionamento da empresa com relação a este serviço não está totalmente definido.

Uma sugestão seria criar um plano de Responsabilidade Social Pomar&Cia. que remetesse à marca ao assunto com mais força. Por ser uma tendência apresentada no capítulo 3, por Parente (2000) a preocupação com a responsabilidade social será cada vez maior do consumidor consciente.

Após a análise individual de cada um dos serviços a análise crítica trará um apanhado dos resultados.

4.5. Análise Crítica

Verifica-se que, ao considerar somente as notas 5 e 4 (essencial e importante), tem-se a seguinte classificação de reconhecimento dos serviços oferecidos:

Tabela 7: Classificação de reconhecimento dos serviços oferecidos.

1	Reposição freqüente de frutas e verduras:	92%
2	Atendimento e cordialidade dos funcionários:	91%
3	Limpeza do estabelecimento:	89%
4	Identificação dos funcionários (uniformes, crachás):	88%
5	Agilidade e rapidez no atendimento:	87%
6	Segurança da loja:	83%
7	Sinalização de preços, promoções:	79%
8	Degustação das frutas:	76%
9	Manobristas:	54%
10	Responsabilidade social:	44%
11	Nutricionista:	27%
12	Delivery:	27%
13	Livraria Pomar:	26%
14	Eventos culinários:	17%

Fonte: elaborado pela autora.

Percebe-se que os serviços contidos na pesquisa e que estão alinhados com a filosofia da empresa são: Atendimento e Cordialidade dos funcionários, Agilidade e rapidez no atendimento, Limpeza do estabelecimento (priorização de lojas higiênicas, limpas e agradáveis) e Reposição freqüente de frutas e verduras (priorização de produtos diferenciados e qualidade no FLV).

Na tabela acima, estes serviços também são os mais significativos ao consumidor. Por este motivo, pode se concluir que o posicionamento destes principais serviços estão sendo bem comunicados.

Com as questões da pesquisa, procurou-se, ao indagar o consumidor sobre os 14 principais serviços oferecidos, identificar se a empresa realmente possuía um posicionamento de acordo com a quarta perspectiva estratégica de Gronroos (2004), apresentada como a primeira categoria de análise. De acordo com as respostas da pesquisa, percebe-se que sim, pois a empresa prioriza estes serviços para diferenciar-se da oferta dos concorrentes. O produto físico não é somente o que o consumidor busca, e sim uma oferta aprimorada com estes serviços.

Além disso, o modelo molecular do Pomar&Cia., a segunda categoria de análise, foi retratado nas pesquisas. A próxima tabela traça a relação do serviço, questionado na pesquisa, com os elementos do modelo molecular:

Tabela 8 - Pesquisa aplicada e sua relação com o modelo molecular.

Serviço pesquisado	Elemento do modelo molecular	Natureza
Atendimento e cordialidade dos funcionários:	Atendimento durante as compras	Intangível
Identificação dos funcionários (uniformes, crachás):	Espaço físico	Tangível
Agilidade e rapidez no atendimento:	Atendimento durante as compras	Intangível
Segurança da loja:	Espaço físico	Tangível
Manobristas:	Conveniência	Intangível
Degustação das frutas:	Produtos	Tangível
Nutricionista:	Conveniência	Intangível
Limpeza do estabelecimento:	Espaço físico	Tangível
Reposição freqüente de frutas e verduras:	Produtos	Tangível
Sinalização de preços, promoções:	Comunicação e pós-vendas	Intangível
Delivery:	Conveniência	Intangível
Eventos culinários:	Comunicação e pós-vendas	Intangível
Livraria Pomar:	Conveniência	Intangível
Responsabilidade social:	Comunicação e pós-vendas	Intangível

Fonte: elaborado pela autora.

Com relação aos serviços *High-Touch* de Gronroos (2004), a terceira categoria de análise deste estudo de caso, a pesquisa buscou identificar se eles eram realmente um diferencial do Pomar&Cia. através das perguntas sobre Atendimento e cordialidade dos funcionários e Agilidade e rapidez no atendimento. Conforme foi tabulado, os dois serviços apresentaram 2a e 5a posição na tabela de Classificação de reconhecimento dos serviços oferecidos. Isso indica a importância deste serviço para o cliente.

Por fim, a quarta categoria de análise refere-se as nove estratégias de benefício/custo de Parente (2000). O quadrante 8 (estratégia de valor e benefício alto) retrata a estratégia adotada pela empresa em estudo. As perguntas feitas com relação à qualidade do produto – Degustação de frutas e Reposição freqüente de frutas e verduras - (benefício alto) trouxeram como o cliente percebe a empresa com relação e este quesito. Viu-se que a Reposição freqüente de frutas e verduras é o serviço mais percebido pelo

cliente e isso indica a forte relação com o posicionamento da empresa na estratégica de benefício alto. A Degustação de frutas apareceu em oitavo lugar na tabela de Classificação de reconhecimento dos serviços oferecidos. Isso indica à empresa que ela deve redobrar sua atenção neste serviço, pois houveram comentários nas perguntas qualitativas, com relação à falta de atenção que a empresa está dedicando a este serviço. Por ser um fator que afeta a estratégia de benefício alto da empresa, é necessário um ponto de atenção e melhoria.

Com relação ao valor alto, a pesquisa não perguntou diretamente sobre os preços praticados do Pomar&Cia. por esse fator não ser considerado um serviço e não estar dentro do propósito desta dissertação.

A seguir serão feitas análises que relacionam o valor esperado pela empresa com os serviços oferecidos e o que é percebido pelo cliente. Para a análise dos resultados obtidos na pesquisa, foram utilizadas duas ferramentas:

- Matriz de Importância / Desempenho, apresentada por Zeithaml e Bitner (2003).
- Curva de Valores, apresentada por W. Chan Kim e Renée Mauborgne.

Na matriz de importância/desempenho de Zeithaml e Bitner (2003), combina-se informações relativas às percepções dos clientes e de valores concernentes à importância atribuída. A importância é representada no eixo vertical de alta (extremidade superior) à baixa (extremidade inferior). O desempenho é mostrado sobre o eixo horizontal de baixo (extremidade esquerda) a alto (extremidade direita) (ZEITHAML, BITNER, 2003).

O quadrante “alta importância e baixo desempenho” indica a área de maior alavancagem para melhorias na qualidade de serviços. No quadrante “alta importância e alto desempenho” estão os atributos que devem ser mantidos. Os quadrantes abaixo são menos importantes, e merecem

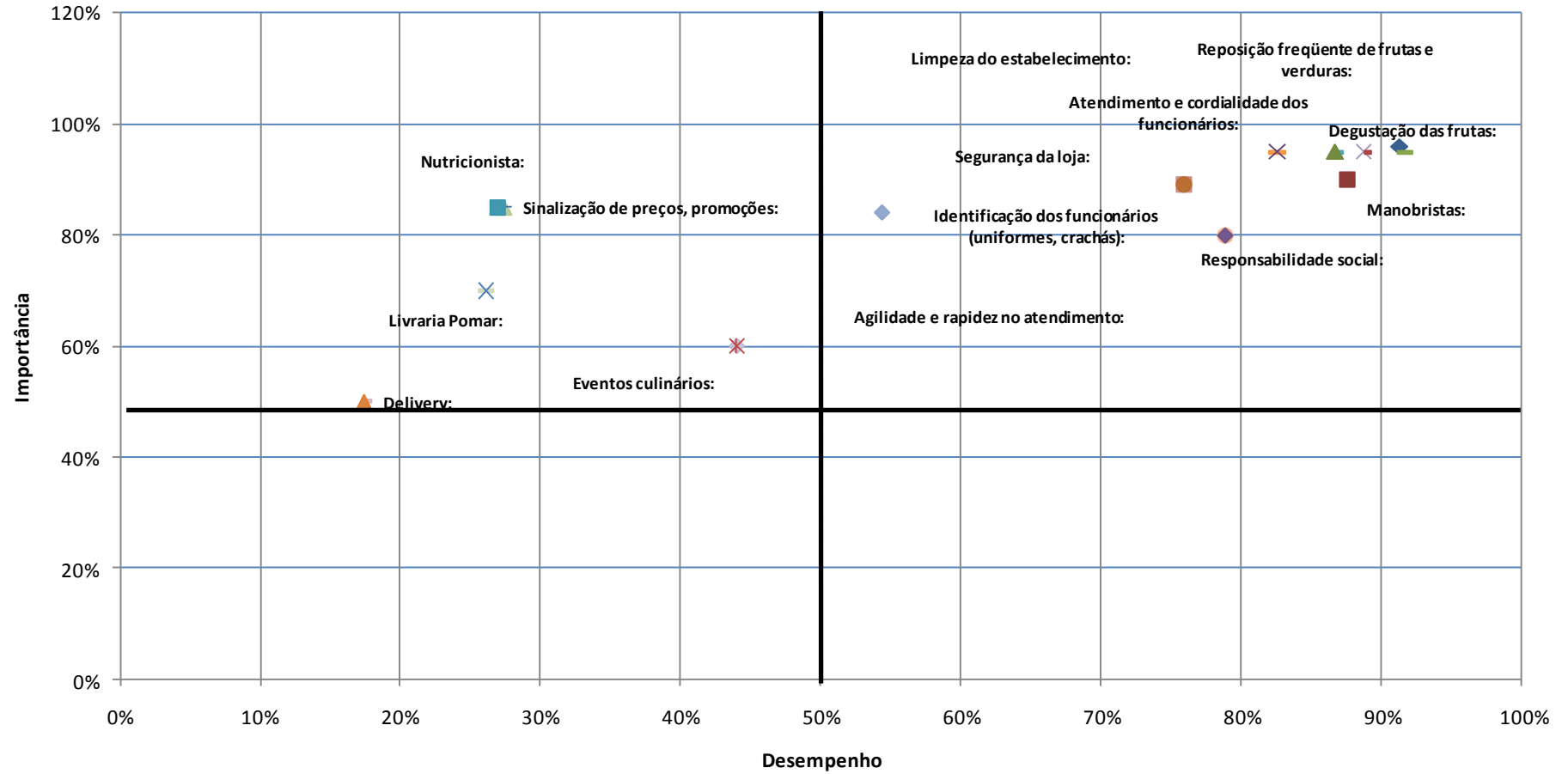
menos atenção enquanto que os quadrantes de cima não são resolvidos (ZEITHAML, BITNER, 2003).

No gráfico abaixo, o quadrante “alta importância e baixo desempenho” é composto pelos os serviços: Sinalização de preços e promoções, nutricionista, delivery, eventos culinários e livraria Pomar. Vê-se aí a necessidade da empresa de propor ações para a melhoria destes serviços.

Já no quadrante “alta importância e alto desempenho” estão o restante dos serviços pesquisados, indicando que eles estão bem posicionados.

Não há serviços nos quadrantes de baixa importância, pois, para a empresa, os 14 serviços fazem parte de sua estratégia.

Gráfico 20: Matriz de Importância/Desempenho – Pomar&Cia.



Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p. 130), adaptado pela autora.

Com a curva de valores de W. Chan Kim e Renée Mauborgne, faz-se uma explicitação gráfica de como uma empresa oferece valor aos seus clientes. Plota-se o desempenho do atributo em relação aos atributos alternativos que são considerados fatores chave de sucesso no setor ou categoria.

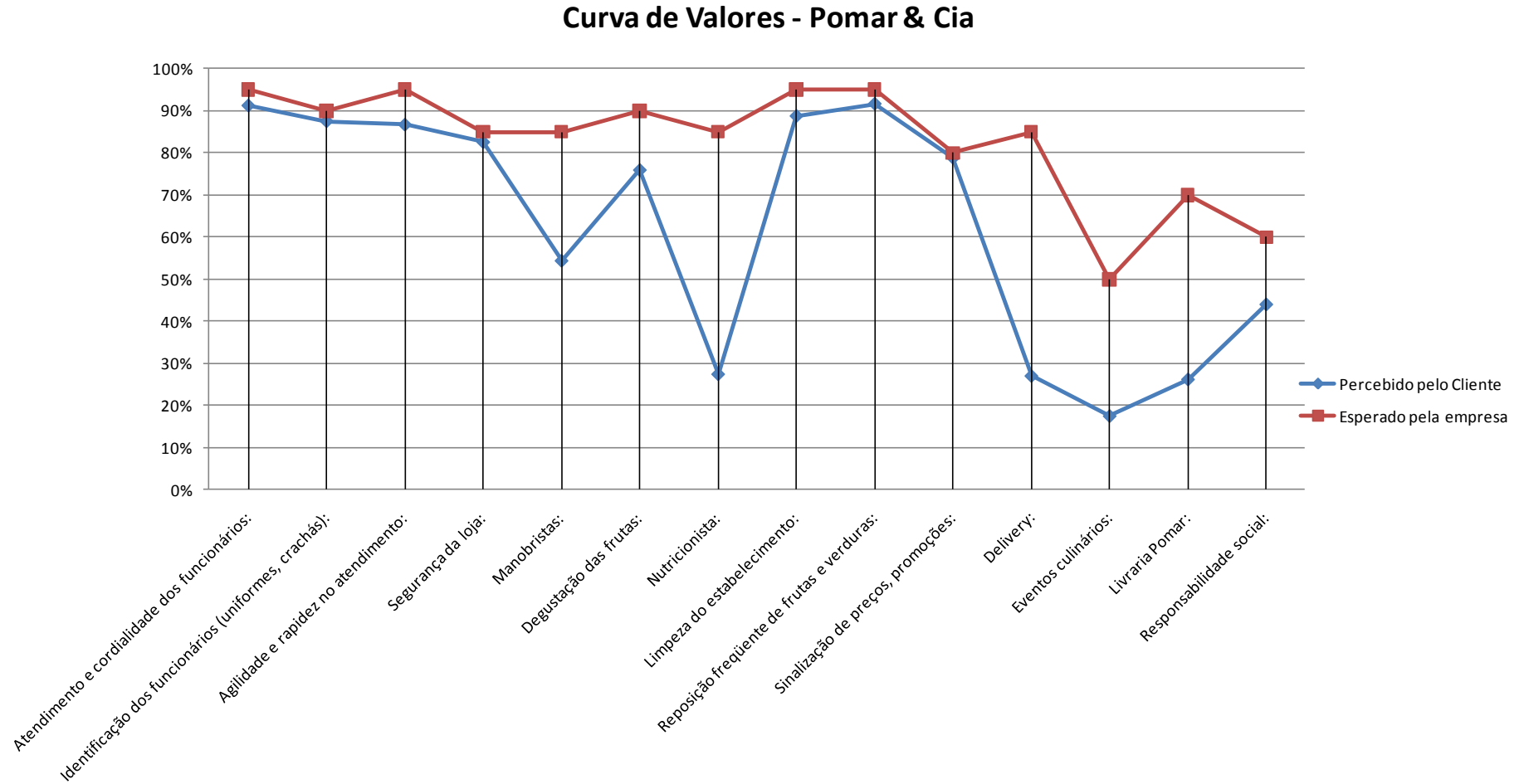
Originalmente, a curva de valores é utilizada para analisar o posicionamento da empresa com relação aos seus concorrentes. No caso deste estudo, entretanto, a curva de valores foi utilizada para a comparação entre os valores esperados pelo Pomar&Cia (a forma como a empresa se posiciona) e o que foi identificado através da pesquisa com os consumidores. Considera-se o valor percebido pelo cliente, como a somatória das porcentagens atribuídas às notas essencial e importante.

O gráfico a seguir informa que a percepção dos serviços: atendimento e cordialidade dos funcionários, identificação dos funcionários, agilidade e rapidez no atendimento, segurança da loja, limpeza do estabelecimento, reposição de frutas e verduras e sinalizações de preços e promoções, estão alinhados quando comparados com o que a empresa espera.

Os serviços de degustação das frutas e responsabilidade social não apresentaram uma diferença muito significativa, porém, é necessário a atenção da empresa para que estes dois itens atinjam o posicionamento efetivo que a empresa espera.

Por fim, os serviços de manobristas, nutricionista, delivery, eventos culinários e livraria ficaram significativamente abaixo do que o esperado pela empresa e, por este motivo, necessitam de um maior planejamento e maior divulgação.

Gráfico 21: Curva de valores – Pomar & Cia



Fonte: W. Chan Kim e Renée Mauborgne, adaptado pela autora.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do resultado da influência dos serviços na decisão de compra do consumidor do Pomar & Cia estabelece elementos consistentes para significativas reflexões. A proposta do trabalho foi analisar o processo decisório de compra por parte do consumidor, com relação ao serviço prestado no pequeno varejo.

O estudo de caso demonstrou que alguns serviços oferecidos influenciam a compra do consumidor na empresa, pois eles percebem a importância de se complementar a venda do produto físico, com um serviço diferenciado.

A pesquisa permitiu a constatação de quais serviços eram mais percebidos e necessários para a compra do cliente. Permitiu também que se identificassem aqueles que não afetam a compra do cliente. Para estes serviços, foram sugeridas melhorias na forma de comunicação e administração.

Duas ferramentas, ao final da análise crítica deste trabalho, permitiram que se fizesse uma relação entre a forma como a empresa se posiciona e como o consumidor a vê posicionada. Alguns *gaps* foram identificados, conforme apresentados.

Por fim, conclui-se que o trabalho em si respondeu as questões iniciais desta dissertação, pois conseguiu-se identificar a influência dos serviços no processo decisório de compra do consumidor no pequeno varejo, além de entrar na questão da comunicação no atendimento e qual foi o seu papel.

Optou-se por analisar as respostas quantitativas da pesquisa, pois elas foram suficientes para responder as questões norteadoras desta dissertação. Entretanto, pelo fato da pesquisa aplicada ter tido perguntas qualitativas e quantitativas, uma evolução do trabalho seria a análise das respostas qualitativas, para se chegar a novas conclusões. Poderia se realizar

também uma análise cruzada da frequência do cliente no ponto de venda, da idade do cliente e do sexo do cliente. Isso permitiria a identificação de tendências de comportamento conforme o segmento analisado.

Academicamente, esta dissertação contribuirá com os estudos do varejo brasileiro realizados tanto na graduação de administração de empresas e marketing quanto na pós-graduação (*latu sensu*) de mesmo tema e de varejo. Também poderá agregar valor aos estudos de pesquisadores de mestrados e doutorados (*strictu sensu*) que focam este nicho de mercado.

Além do enfoque acadêmico, a dissertação poderá contribuir com o setor varejista, onde os executivos e donos de empresas deste segmento poderão utilizar informações para agregar valor ao seu negócio.

Por fim, esta dissertação trará novos elementos a serem controlados na rede de lojas Pomar & Cia, a partir de um estudo de caso. A empresa tem agora um diagnóstico de como seus serviços influenciam a venda e poderão, a partir daí, aprimorar serviços e melhorar seu resultado, sempre controlando os impactos dos serviços.

Uma sugestão de continuidade para este estudo é a realização de uma tese voltada para este segmento (pequeno varejo) que possa aplicar, dentro da mesma rede de lojas, os resultados obtidos no estudo de caso, realizando testes com os clientes. Os resultados podem ser medidos, por exemplo, através do aumento ou diminuição do “gasto médio” de uma amostra de clientes, quando submetido a estes serviços.

Outra sugestão seria compreender como os clientes percebem o desempenho de serviços de empresas concorrentes. Os resultados desta pesquisa forneceriam a base necessária para o desenvolvimento da campanha de posicionamento ou reposicionamento da empresa estudada. Uma ferramenta a ser utilizada seria o mapa de posicionamento sugerido por Lovelock e Wirtz (2006). Este mapa é uma maneira útil de representar graficamente as percepções dos clientes referentes a produtos alternativos.

Pelo posicionamento de uma empresa ser raramente estático, as empresas precisam evoluir ao longo do tempo em resposta às mudanças nas estruturas do mercado, tecnologia, atividade competitiva e a própria evolução da empresa. Muitas empresas se dedicam ao reposicionamento evolutivo acrescentando ou descartando serviços e segmentos-alvo (LOVELOCK, WIRTZ, 2006, p. 61).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAS. **Panorama Super Híper 2009**. Ano 3, 2009.

ABRAS. **Panorama Super Híper 2010**. Ano 4, 2010.

APAS. Disponível em: www.portalapas.org.br. Acesso: fevereiro 2009.

BLACKWELL, Roger D. MINIARD, Paul W. ENGEL, James F. **Comportamento do Consumidor**. 9ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BOOZ HALLEN HAMILTON. Inovações bem-sucedidas no varejo em mercados emergentes. **APAS**, 2007.

BONFIM, Manzini. **Análise do desenvolvimento e implementação de sistemas de avaliação de desempenho no abastecimento de frutas, legumes e verduras em uma rede varejista no Brasil**. Dissertação de mestrado em engenharia de produção. Universidade Federal de São Carlos. Fevereiro, 2003.

BUENO, Laury de Almeida. **O Merchandising e sua influência nas compras planejadas em supermercados**. Dissertação de mestrado em administração. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Março, 2006.

CUNHA, Lílian. Solteiros compram mais em farmácias. **Valor Econômico**, São Paulo, 06 de fevereiro de 2009.

DUALIBI, Júlia; BORSATO, Cíntia. Empurra o crescimento. 2054º Ed. **Revista Veja**, São Paulo, 2 de abril de 2008. (ano 41, no 13).

FACCHINI, Cláudia. Pós-Graduação: FGV lança curso para profissionais do varejo. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, janeiro. 2007.

FACCIOLA, José V.; PEREIRA, Lucas B. **A Influência dos encartes promocionais no comportamento de compra do consumidor de**

frutas, legumes e verduras. Trabalho de conclusão de curso em administração. Escola Superior de Propaganda e Marketing, 2008.

GANDRA, Alana. Crise ainda não afeta supermercados, afirma representante setor. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, 24 de março de 2009.

GIANESI, Irineu; CORREA, Henrique. **Administração Estratégica de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2007.

GRONROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. 2a.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. Disponível em: www.grupopaodeacucar.com.br. Acesso: fevereiro de 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LOVELOCK, Christopher. WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LUKIANOCENKO, Marlucy. 9ª Pesquisa de Redes comprova a força do pequeno e médio varejo. **Revista SuperHiper**, setembro de 2009 (ano 35 no 401).

LUKIANOCENKO, Marlucy. Formato para todos os lugares. **Revista SuperHiper**, janeiro de 2010 (ano 36 no 404).

MARQUES, Erica F. NORONHA, Adriana B. **Avaliação e Dimensionamento da Percepção de Excelência de Serviços no setor Supermercado: Uma abordagem quantitativa**. PROVAR, 2001.

MEIRA, Paulo R. **Vai às Compras? Divirta-se – Varejo temático no Brasil sob uma perspectiva de comportamento do consumidor**. PROVAR, 2001.

MENEZES, Josué. Tábua de Salvação no relacionamento. **Eletronic Market Solution**. Disponível em: www.ems-private.com.br. Acesso: fevereiro de 2009.

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

PEDREBON, José. ZOGBI, Eduardo. Inovação no varejo - o que faz o lojista criativo. São Paulo: Atlas, 2005.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SAIANI, Edmour. **Loja viva, Revolução no pequeno varejo brasileiro**. 5º ed. Rio de Janeiro: SENAC Rio, 2004.

SHETH, Jagdish. **Comportamento do cliente indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SOLOMON, Michael. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SOUZA, Marcos Gouvêa. **O presente e o futuro do varejo**. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

STEFANO, Fabiane. SANTANA, Larissa. ONAGA, Marcelo. O retrato dos novos consumidores brasileiros. 916º Ed. **Revista Exame**. São Paulo, 23 de abril de 2008. (ano 42, no 7).

SUSZEK, Ana Cláudia. **A importância da comunicação no processo de adoção do consumidor de produtos orgânicos**. Dissertação de mestrado em administração. Pontifícia Universidade Católica. 2006.

TAGLIACARNE, Guglielmo. **Pesquisa de Mercado: Técnica e prática**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1989.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, Planejamento e Métodos**. 2º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, Valarie; BITNER, Mary Jô. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

W. Chan Kim e Renée Mauborgne.

ANEXOS

Anexo A: Ranking ABRAS 2006-2007

Classificação 2008	Classificação 2007	Empresa	Sede	Faturamento Bruto em 2007 (R\$)	Número de lojas	Número de funcionários
1	3	Carrefour Com. Ind. LTDA	SP	R\$ 19.257.330.564,00	510	59.012
2	1	Companhia Brasileira de Distribuição	SP	R\$ 18.762.182.378,00	575	66.165
3	2	Wal-Mart Brasil LTDA.	SP	R\$ 15.002.403.199,00	313	67.780
4	4	G. Barbosa Comercial LTDA.	SE	R\$ 1.898.588.860,00	42	9.946
5	5	Cia. Zaffari Comércio e Indústria	RS	R\$ 1.607.315.657,00	27	7.498
				R\$ 56.527.820.658,00	1.467	210.401
6	6	DMA Distribuidora S/A	MG	R\$ 1.540.995.004,00	85	8.669
7	7	Irmãos Bretas, Filhos e Cia. LTDA.	MG	R\$ 1.537.473.000,00	51	8.212
8	8	Prezunic Comercial LTDA.	RJ	R\$ 1.476.337.984,00	28	6.000
9	9	A. Angeloni & Cia LTDA.	SC	R\$ 1.187.062.859,00	19	5.756
10		Irmãos Muffato & Cia LTDA.	PR	R\$ 1.148.000.323,00	21	5.031
				R\$ 63.417.689.828,00	1.671	244.069
11	10	COOP - Cooperativa de Consumo	SP	R\$ 1.102.971.667,00	25	3.849
12	11	Y.Yamada S/A	PA	R\$ 1.100.703.394,00	16	4.970
13	12	Líder Supermercados e Magazine LTDA.	PA	R\$ 998.899.877,00	12	6.820
14	13	Condor Super Center LTDA.	PR	R\$ 924.863.722,00	23	4.197
15		Guga Comércio de Alimentos LTDA.	MG	R\$ 860.000.000,00	78	4.200
16	14	Sonda Supermercados Exp. E Imp. LTDA	SP	R\$ 832.297.190,00	15	4.640
17		Supermercado Zona Sul S/A	RJ	R\$ 767.065.454,00	30	4.587
18	15	Carvalho e Fernandes LTDA.	PI	R\$ 632.496.446,00	38	4.242
19	16	Savegnago Supermercados LTDA.	SP	R\$ 600.099.945,00	19	2.433
20	18	Supermercado Bahamas LTDA.	MG	R\$ 502.362.001,00	21	2.312
				R\$ 71.739.449.524,00	1.948	286.319

APÊNDICE

Apêndice A: Banco de dados da CAPES

Apêndice B: Formato da pesquisa aplicada com os consumidores

Apêndice C: Carta de apresentação

Apêndice D: Tabulação da pesquisa realizada

A- Banco de dados da CAPES pesquisado em janeiro e setembro de 2009
(125 mil teses e dissertações compõem o banco de dados)

Ana Flávia Alcântara Rocha Chaves. ESTUDO DAS VARIÁVEIS UTILIZADAS NA DECISÃO DE COMPRAR NO COMÉRCIO VAREJISTA DE ALIMENTOS DE AUTO-SERVIÇO - SUPERMERCADOS. 01/12/2002

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

Clarissa de Andrade Moura. MOTIVAÇÕES DE CONSUMO - UMA INVESTIGAÇÃO NO SETOR DE PADARIAS DE FORTALEZA. 01/12/2006
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Cláudio Evaristo dos Santos. A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DE SUA MANUTENÇÃO PARA A MELHORIA CONTÍNUA DO ATENDIMENTO NO VAREJO. 01/02/2004

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - ENGENHARIA MECÂNICA

Eydi da Costa Cesário. HÁBITOS E MOTIVOS DE COMPRA: UM ESTUDO NO VAREJO DE ALIMENTOS. 01/01/2002

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO -
ADMINISTRAÇÃO

Gianpietro Sanzi. A INFLUÊNCIA DOS FATORES VISUAIS DE DESIGN NA PERCEPÇÃO DE VALOR DE COMPRA NO VAREJO DE AUTO-SERVIÇO. 01/01/2006

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL -
ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

Helvio de Avellar Teixeira. NOVAS TECNOLOGIAS DE VAREJO: Estudo de diferenças competitivas para o mercado de conveniência em Belo Horizonte-MG.. 01/06/1997

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS – ADMINISTRAÇÃO

Ivone Chou. A ILUMINAÇÃO DE SUPERMERCADOS- Um elemento de diferenciação dos produtos. 01/03/2006 UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – ARQUITETURA

Jair Feldens Ferrari. AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO POR MEIO DE CLIENTES E FUNCIONÁRIOS: ESTUDO DE CASO. 01/07/2001

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – ADMINISTRAÇÃO

João Luiz Gilberto de Carvalho. A GESTÃO DE MARCAS DAS REDES DE SUPERMERCADOS EM LONDRINA. 01/10/2004

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ - ADMINISTRAÇÃO - UEM/UEL

Wagner Abrão Martins. AS OPERAÇÕES DE SERVIÇOS, A SATISFAÇÃO DO CLIENTE E O AUMENTO DE COMPETITIVIDADE. Um estudo exploratório: varejistas do setor de panificação e confeitaria. 01/12/2001

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – ADMINISTRAÇÃO

Wellington Murillo Carneiro. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR – FATORES QUE INFLUENCIAM O PROCESSO DE ESCOLHA DOS PRODUTOS OU SERVIÇOS: um estudo de caso. 01/08/2006

FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO - ADMINISTRAÇÃO

B- Formato da pesquisa aplicada com os consumidores

Nome:

Endereço / Contato:

Sexo:

Feminino:

Masculino:

Faixa etária:

15 a 25 anos:

26 a 35 anos:

36 a 45 anos:

46 a 55 anos:

56 a 65 anos:

Mais de 65 anos:

Qual a sua frequência de compra:

Ocasionalmente:

1 vez por mês:

A cada 15 dias:

1 vez por semana:

2 vezes por semana:

3 ou mais vezes por semana

1 - Quais serviços o Pomar & Cia. oferece aos seus clientes?

2 - Existe algum fator /serviço que você vê como diferencial no Pomar & Cia. que influencia sua vinda à loja?

3 - Há fator(es)/serviço(s) que o Pomar & Cia. deveria melhorar e que se tornaria um diferencial?

4 - Você percebe os serviços abaixo relacionados da loja Pomar & Cia? (Sim ou Não)

Atendimento e cordialidade dos funcionários:

Identificação dos funcionários (uniformes, crachás):

Agilidade e rapidez no atendimento:

Segurança na loja:

Manobristas:

Degustação de frutas:

Nutricionista:

Limpeza do estabelecimento:

Reposição freqüente de frutas e verduras:

Sinalização de preços, promoções:

Delivery:

Eventos culinários:

Livraria Pomar:

Responsabilidade social:

5 - Dê uma nota para os serviços que você conhece? (Essencial nota 5, Importante nota 4, Indiferente nota 3, Regular nota 2 e Melhoria é necessária nota 1)

Atendimento e cordialidade dos funcionários:

Identificação dos funcionários (uniformes, crachás):

Agilidade e rapidez no atendimento:

Segurança na loja:

Manobristas:

Degustação de frutas:

Nutricionista:

Limpeza do estabelecimento:

Reposição freqüente de frutas e verduras:

Sinalização de preços, promoções:

Delivery:

Eventos culinários:

Livraria Pomar:

Responsabilidade social:

C- Carta de apresentação

Prezado (a),

Esta carta visa apresentar Luciana Balensifer Pereira, que está cursando uma pós-graduação strictu senso na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Como título de dissertação, elegeu o segmento de varejo e os serviços que são oferecidos para o consumidor no ponto-de-venda.

No sentido de enriquecer o estudo, gostaria de realizar um estudo de caso na rede de lojas Pomar & Cia, onde espera identificar fatores como: O que o cliente espera quando escolhe a loja como local para fazer suas compras? Quais os serviços que a loja oferece que ele vê valor? Quais novos serviços deveriam ser oferecidos a fim de satisfazer suas necessidades e desejos?

Esta carta é dirigida aos executivos da empresas, aos funcionários e aos clientes que tiverem interesse em saber o destino das informações que serão adquiridas através da pesquisa.

Devo lhe pedir que conceda alguns minutos de seu tempo, sua experiência e sua paciência à entrevista. Sua cooperação é essencial para que os estudos de caso orientem e apoiem com sucesso as recomendações finais concluídas, as quais serão encaminhadas aos sócios da empresa.

O objetivo é identificar o que realmente cria valor ao cliente e, além de contribuir com o estudo deste segmento, fazer com que a empresa ofereça serviços de qualidade e valor agregado.

Fico grata pela sua ajuda. Caso queira ser incluído na lista de correspondência para receber o relatório final, deixe seu contato (e-mail).

Muito obrigada!

Luciana Balensifer Pereira

D- Tabulação da pesquisa realizada

	5				4				3				2				1								
	Pompeia	Arapanés	Pio XI	Ska Catarina	GERAL	Pompeia	Arapanés	Pio XI	Ska Catarina	GERAL	Pompeia	Arapanés	Pio XI	Ska Catarina	GERAL	Pompeia	Arapanés	Pio XI	Ska Catarina	GERAL	Pompeia	Arapanés	Pio XI	Ska Catarina	GERAL
Atendimento e cordialidade dos funcionários:	67%	94%	61%	55%	66%	21%	6%	22%	37%	25%	7%	0%	0%	3%	4%	1%	0%	11%	1%	2%	3%	0%	6%	4%	3%
Identificação dos funcionários (uniformes, crachás):	53%	89%	39%	51%	56%	30%	6%	39%	40%	31%	10%	0%	0%	3%	5%	4%	6%	0%	1%	3%	2%	0%	22%	5%	5%
Agilidade e rapidez no atendimento:	53%	83%	44%	63%	61%	26%	11%	33%	30%	26%	10%	0%	6%	0%	4%	7%	6%	6%	4%	5%	4%	0%	11%	3%	4%
Segurança da loja:	55%	81%	56%	47%	56%	29%	19%	33%	27%	27%	10%	0%	0%	6%	6%	0%	0%	6%	7%	3%	6%	0%	6%	13%	8%
Manobristas:	44%	69%	50%	8%	34%	27%	17%	44%	12%	21%	12%	11%	0%	47%	25%	7%	0%	6%	14%	9%	10%	3%	0%	18%	12%
Degustação das frutas:	46%	83%	39%	40%	49%	22%	8%	22%	40%	27%	12%	3%	11%	8%	9%	9%	0%	11%	2%	5%	10%	6%	17%	10%	10%
Nutricionista:	4%	14%	17%	19%	13%	7%	8%	11%	24%	15%	7%	22%	17%	30%	19%	4%	0%	6%	12%	7%	78%	56%	50%	14%	46%
Limpeza do estabelecimento:	70%	61%	56%	54%	61%	26%	17%	33%	33%	28%	1%	8%	6%	2%	3%	0%	0%	6%	2%	1%	3%	14%	0%	9%	7%
Reposição freqüente de frutas e verduras:	58%	86%	50%	64%	64%	30%	6%	33%	32%	27%	7%	0%	0%	1%	3%	0%	0%	11%	1%	1%	4%	8%	6%	2%	4%
Sinalização de preços, promoções:	34%	67%	50%	62%	51%	31%	17%	11%	31%	27%	17%	3%	11%	1%	8%	6%	3%	6%	1%	3%	12%	11%	22%	5%	10%
Delivery:	6%	36%	6%	16%	15%	3%	17%	28%	16%	12%	15%	17%	11%	38%	24%	27%	0%	6%	11%	15%	49%	31%	50%	18%	34%
Eventos culinários:	3%	6%	6%	22%	12%	0%	3%	11%	11%	6%	8%	14%	28%	29%	19%	15%	0%	11%	14%	12%	74%	78%	44%	23%	52%
Livraria Pomar:	7%	31%	11%	28%	19%	3%	6%	17%	9%	7%	8%	11%	28%	29%	18%	17%	6%	0%	9%	11%	65%	47%	44%	26%	45%
Responsabilidade social:	13%	44%	56%	36%	30%	6%	19%	17%	18%	14%	11%	3%	0%	14%	10%	36%	0%	0%	4%	15%	34%	33%	28%	28%	31%

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](#)