UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA

HERMANO FRANCISCO MOTA JUNIOR

ESTRATÉGIA MERCADOLÓGICA DE PRODUTOS: UM ESTUDO APLICADO AO SETOR DE BARES E LANCHONETES

Porto Alegre
2011

HERMANO FRANCISCO MOTA JUNIOR

ESTRATÉGIA MERCADOLÓGICA DE PRODUTOS: UM ESTUDO APLICADO AO SETOR DE BARES E LANCHONETES

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como quesito parcial para obtenção do grau de Mestre em Economia, modalidade Profissionalizante, com ênfase em Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Henkin

Porto Alegre

2011

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
Responsável: Biblioteca Gládis W. do Amaral, Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS

Mota Júnior, Hermano Francisco

M917e Estratégia mercadológica de produtos : um estudo aplicado ao setor de bares e lanchonetes / Hermano Francisco Mota Júnior. – Porto Alegre, 2011.
187 f. : il.

Ênfase em Controladoria.

Orientador: Hélio Henkin.

Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre, 2011.

1. Planejamento estratégico. 2. Segmentação de mercado. 3. Marketing. I. Henkin, Hélio. II. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Economia. III. Título.

CDU 658.8

HERMANO FRANCISCO MOTA JUNIOR

ESTRATÉGIA MERCADOLÓGICA DE PRODUTOS: UM ESTUDO APLICADO AO SETOR DE BARES E LANCHONETES

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como quesito parcial para obtenção do grau de Mestre em Economia, modalidade Profissionalizante, com ênfase em Controladoria.

Aprovada em: Porto Alegre, 30 de Setembro de 2011.

Banca examinadora:

_____
Prof. Dr. Orientador Hélio Henkin
UFRGS

_____
Prof. Dr. Paulo Schimidt
UFRGS

_____
Prof^{a}. Dr^{a}. Romina Lucena de Souza
UFRGS

_____
Prof. Dr. Stefano Florissi
UFRGS

Dedico este trabalho à minha companheira e futura esposa, Natacha Müller, pelo apoio, carinho, atenção e por ter me tornado uma pessoa melhor. Também dedico ao meu pai Hermano, à minha mãe Zoila e à minha irmã Gisele, que estiveram ao meu lado em toda a minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus.

À Natacha, minha companheira de vida.

A meu pai Hermano, à minha mãe Zoila e minha irmã Gisele, pela presença e apoio.

Ao meu orientador, professor Hélio Henkin, pelo direcionamento e dedicação.

Ao professor Paulo Schmidt, por ter ampliado minha visão sobre o tema e sobre a controladoria em geral.

Aos demais professores do mestrado, pela competência e ensinamentos.

A todos os que indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos colegas da turma de mestrado, pela amizade e clima de trabalho.

RESUMO

A presente dissertação de mestrado objetivou a elaboração de uma estratégia mercadológica para os produtos de uma fabricante e distribuidora de bebidas não alcoólicas junto a seus clientes, através de uma ampla pesquisa que permitisse conhecer o perfil do consumidor de cada estabelecimento a partir de sua localização, área de influência, infraestrutura, opções e refeição e serviços diversos oferecidos ao seu consumidor. Desta forma foi possível estabelecer uma proposta estratégica na oferta e atendimento aos pontos de venda, com os produtos certos, ao preço certo, para o cliente certo, disponível no local certo para o consumidor, aumentando as vendas dos itens já comercializados e identificando oportunidades para aumentar o mix de produtos ofertados em cada ponto de venda conforme o perfil de cliente, dentre as mais de 150 diferentes combinações de produtos disponíveis. Primeiramente, foram realizadas entrevistas com os gestores responsáveis pelas áreas de vendas e marketing de um segmento de mercado, chamado Bares e Lanchonetes, utilizado como piloto do projeto, verificando o mercado, o posicionamento dos competidores, as políticas de preço e de comercialização, culminando com a construção de um questionário de pesquisa. Em segundo lugar, foi aplicada pesquisa quantitativa em uma grande amostra de clientes do segmento, identificando, com o apoio de softwares estatísticos, padrões entre grupos de pontos de venda, identificando clusters que pudessem ter estratégias mercadológicas adaptadas ao seu perfil de consumo. Finalmente, foi proposto um modelo de comercialização dos produtos para um destes clusters com base no estudo e etapas para sua implementação. A metodologia deste estudo consistiu em uma pesquisa de caráter exploratório. A abordagem foi quantitativa e os dados foram coletados por meio de questionário aplicados aos sócios, proprietários ou responsáveis pelos pontos de venda pesquisados, utilizando também de observações informais para complementar os resultados deste estudo. A proposta correspondeu de modo satisfatório aos objetivos inicialmente traçados e, se forem aplicados e ampliados, permitirão um impacto positivo no aumento de participação de mercado da empresa.

Palavras-chave: Segmentação de mercado. Pesquisa de marketing. Estratégia de produto.

ABSTRACT

This dissertation aimed to develop a marketing strategy for the products of a soft drink's manufacturer and distributor with its clients through a wide survey that would allow getting to know customer profiles in each retailer, due to its location, region of influence, internal infrastructure, meal options and services offered to consumers. This way made it possible to establish a proposal for strategic supply and related services for retailers, offering the right products at the right price for the right customer with a fair price, increasing sales of items that customers already buy and identifying opportunities to increase the product mix offered for each customer, among more than 150 different SKU´s available. In the first step, interviews with managers responsible for sales and marketing were made focused in the market segment called Bars, used as a pilot project. Interviews were made to check market, competitor´s positioning and pricing policies, ending in the construction of a questionnaire survey. The second step covered a quantitative research applied in a large sample of customers of this segment, identifying, with the assistance of statistical software, patterns among groups of customers, choosing clusters that may have marketing strategies adapted to their consumption profile. Finally, a proposal for market the main products for one of this cluster were made, based on the research and step for implementation. The methodology consisted in an exploratory research using a quantitative approach applied to retailer´s shareholders, owners and managers. Some informal observations were made in order to complement results during the research. The proposal achieved the goals initially proposed and, if applied and expanded, will bring a positive impact and increased market share for the company.

Key words: Market segmentation. Marketing research. Product strategy.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Vizinhança do ponto de venda - área de influência 123

Gráfico 2: Faixa etária do consumidor que visita os pontos de venda 125

Gráfico 3: Nível de renda do consumidor que visita os pontos de venda 125

Gráfico 4: Principais ocasiões/horários de consumo em que os pontos de venda são visitados 126

Gráfico 5: Ocasiões/horários de consumo dos pontos de venda que não estão entre as três principais 128

Gráfico 6: Itens de refeição oferecidos pelo ponto de venda ao consumidor 129

Gráfico 7: Opções de entretenimento disponíveis aos consumidores no ponto de venda 130

Gráfico 8: Percentual dos pontos de venda que oferecem tele entrega 131

Gráfico 9: Percentual de portas de geladeira de refrigerante e cerveja disponíveis nos pontos de venda 132

Gráfico 10: Percentual dos pontos de venda que possui balcão refrigerado 133

Gráfico 11: Percentual dos pontos de venda que comercializa cada tipo de embalagem de cerveja 134

Gráfico 12: Percentual dos pontos de venda que comercializa cada tipo de embalagem de refrigerante 135

Gráfico 13: Percentual dos pontos de venda que comercializa cada tipo de embalagem de suco 136

Gráfico 14: Percentual dos pontos de venda que comercializa a marca de energético da empresa deste estudo e as marcas concorrentes 137

Gráfico 15: Percentual dos pontos de venda onde existe o consumo compartilhado de refrigerante e de quais companhias 138

Gráfico 16: Percentual dos pontos de venda que comercializa combo 139

Gráfico 17: Número de garçons por ponto de venda e sua concentração 140

Gráfico 18: Número de mesas para refeição existentes por ponto de venda e sua concentração 141

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Peso de cada variável para clusterização dos pontos de venda onde a ocasião de consumo Café da manhã é a mais importante, de acordo com a segunda ocasião de consumo mais importante e o nível de renda do consumidor 143

Tabela 2 - Peso de cada variável para clusterização dos pontos de venda onde a ocasião de consumo Almoço é a mais importante, de acordo com a segunda ocasião de consumo mais importante e o nível de renda do consumidor 144

Tabela 3 - Peso de cada variável para clusterização dos pontos de venda onde a ocasião de consumo Lanche é a mais importante, de acordo com a segunda ocasião de consumo mais importante e o nível de renda do consumidor 145

Tabela 4 - Peso de cada variável para clusterização dos pontos de venda onde a ocasião de consumo Happy hour é a mais importante, de acordo com a segunda ocasião de consumo mais importante e o nível de renda do consumidor 146

Tabela 5 - Peso de cada variável para clusterização dos pontos de venda onde a ocasião de consumo Janta é a mais importante, de acordo com a segunda ocasião de consumo mais importante e o nível de renda do consumidor 147

Tabela 6 - Peso de cada variável para clusterização dos pontos de venda onde a ocasião de consumo Night é a mais importante, de acordo com a segunda ocasião de consumo mais importante e o nível de renda do consumidor 148

Tabela 7 - Importância de cada um dos quinze clusters, considerando a conformidade em relação a cada um dos critérios 149

Tabela 8 – Perfil do consumidor que visita os pontos de venda que compõem o cluster 01 151

Tabela 9 – Perfil do consumidor que visita os pontos de venda que compõem o cluster 02 151

Tabela 10 – Perfil do consumidor que visita os pontos de venda que compõem o cluster 03 152

Tabela 11 – Perfil do consumidor que visita os pontos de venda que compõem o cluster 04 152

Tabela 12 – Perfil do consumidor que visita os pontos de venda que compõem o cluster 05 153

Tabela 13 – Perfil do consumidor que visita os pontos de venda que compõem 153

o cluster 06

Tabela 14 – Perfil do consumidor que visita os pontos de venda que compõem o cluster 07 154

Tabela 15 – Perfil do consumidor que visita os pontos de venda que compõem o cluster 08 154

Tabela 16 – Perfil do consumidor que visita os pontos de venda que compõem o cluster 09 155

Tabela 17 – Perfil do consumidor que visita os pontos de venda que compõem o cluster 10 155

Tabela 18 – Perfil do consumidor que visita os pontos de venda que compõem o cluster 11 156

Tabela 19 – Perfil do consumidor que visita os pontos de venda que compõem o cluster 12 156

Tabela 20 – Perfil do consumidor que visita os pontos de venda que compõem o cluster 13 157

Tabela 21 – Perfil do consumidor que visita os pontos de venda que compõem o cluster 14 157

Tabela 22 – Perfil do consumidor que visita os pontos de venda que compõem o cluster 15 158

Tabela 23 – Fotografia de sucesso do cluster 04 159

Tabela 24 – Campos para alteração no cadastro de clientes 169

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **13**

1.1 TEMA 17

1.2 PROBLEMA 17

1.3 JUSTIFICATIVA 19

1.4 OBJETIVOS 21

1.4.1 Objetivo Geral **21**

1.4.2 Objetivos Específicos **21**

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA **22**

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO 22

2.2 O NEGÓCIO 23

2.3 MISSÃO 23

2.4 VISÃO 24

2.5 VALORES 24

2.6 PRODUTOS E SERVIÇOS 25

2.7 O SETOR DE BARES E LANCHONETES 25

3 METODOLOGIA **29**

3.1 FASE QUALITATIVA 30

3.2 FASE QUANTITATIVA 34

3.2.1 População **34**

3.2.2 Amostra **35**

3.2.3 Instrumento de Coleta de Dados **35**

3.2.4 Pré-Teste **36**

3.2.5 Procedimentos de coleta de dados **36**

3.2.6 Análise dos Dados **38**

4 REVISÃO DA LITERATURA **41**

4.1 MARKETING 41

4.2 MIX DE MARKETING 46

4.3 CICLO DE VIDA DO PRODUTO 54

4.4 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO 58

4.5 PESQUISA DE MARKETING 63

4.5.1 Pesquisa Qualitativa **66**

4.5.1.1 Seleção da amostra da pesquisa qualitativa 68

4.5.1.2 Planejamento da pesquisa qualitativa 68

4.5.1.3 Métodos de coleta de dados 69

4.5.1.4 Análise e apresentação de resultados 72

4.5.2 Pesquisa Quantitativa **72**

4.5.2.1 Definição dos objetivos da pesquisa 74

4.5.2.2 Formulação de hipóteses 74

4.5.2.3 Estabelecimento das necessidades de dados e definição das variáveis da pesquisa e de seus indicadores 75

4.5.2.4 Determinação das fontes de dados 75

4.5.2.5 Elaboração do questionário 76

4.5.2.6 Definição da amostra 78

4.5.2.7 Métodos de coleta de dados 81

4.6 TRADE MARKETING 83

4.6.1 Comportamento do consumidor **84**

4.6.1.1 Papéis exercidos pelos compradores 86

4.6.1.2 A influência do ponto de venda no comportamento de compra 87

4.7 ESTRATÉGIA COMPETITIVA E OBJETIVOS EMPRESARIAIS 90

4.8 DEFINIÇÃO DE PREÇOS 92

4.9 VAREJO 93

4.9.1 Canais de distribuição **94**

4.9.2 Formato de varejo **98**

4.9.2.1 Formatos de varejo com loja 98

4.9.2.2 Formatos de varejo sem loja 101

4.9.3 Expansão do varejo **103**

4.9.3.1 Penetração de mercado 103

4.9.3.2 Desenvolvimento de mercado 104

4.9.3.3 Melhoria de produtividade e eliminação de desperdícios 105

4.9.4 Varejo de serviços **107**

4.9.4.1 Diferenças entre produtos e serviços 108

5 PESQUISA DE CAMPO **122**

6 MODELO PROPOSTO DE COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS OFERTADOS **142**

6.1 ETAPAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO PROPOSTO DE COMERCIALIZAÇÃO 166

7 CONCLUSÃO **171**

REFERÊNCIAS **176**

APÊNDICE A – Questionário de pesquisa qualitativa para segmentação de mercado **183**

APÊNDICE B – Questionário de pesquisa quantitativa para segmentação de mercado **184**

APÊNDICE C – Resultado do teste ANOVA **189**

1 INTRODUÇÃO

O segmento varejista se reinventa continuamente. Os produtos à venda no estabelecimento são, de alguma forma, monitorados diariamente visando atingir um mix de produtos ideal, que maximize o faturamento do ponto de venda, tanto para seu proprietário quanto para seus fornecedores, conforme o perfil do consumidor. Apesar destes esforços, por exemplo, segundo a Associação Brasileira de Supermercados (Abras), de 2001 a 2008, o valor real de vendas cresceu em média 1,76% ao ano. Dado o tamanho da base de clientes do setor alimentício, um pequeno aumento na taxa de conversão ou no aumento do ticket médio impacta diretamente nas vendas.

Mesmo considerando um mesmo estabelecimento, o perfil do consumidor que usualmente o visita pode variar ao longo do dia, alterando a percepção de valor que este tem em relação ao ambiente interno e mix de produtos e serviços oferecidos. Todos estes sinais emitidos pelo ambiente influenciam o comportamento e atitudes tomadas pelo consumidor no ato da compra.

O que estuda o comportamento de compra? Estuda todas as ações tomadas entre o processo de percepção da necessidade até a compra do produto. Segundo Campbell (2001), muitas das necessidades estão em estado de dormência no inconsciente dos consumidores, que imediatamente podem responder a um estímulo externo ao visualizar um produto que satisfaça àquela necessidade. O estímulo certo direcionado ao público que valoriza este tipo de estímulo tende a aumentar as vendas por impulso.

De todas as etapas do processo de compra, as que transcorrem no ponto de venda são as mais importantes, pois é lá que o consumidor escolherá quais produtos levar, as quantidades e as marcas. Mesmo dentre os produtos que o consumidor está antecipadamente predisposto a comprar, sua escolha poderá variar de acordo com o estímulo dentro da loja e o que o consumidor valoriza.

A concorrência e a inovação no mercado de bebidas estão mais acirradas ano após ano. A multiplicidade de ocasiões de consumo e de preferência por parte dos consumidores, aliado à oferta cada vez maior dos fabricantes em busca de um preenchimento de vácuo de mercado e, consequentemente, maior participação de mercado, têm trazido desafios aos players do segmento.

O consumidor, cada vez mais exigente e com mais opções de consumo para a mesma renda, opta pelo que traz a ele a maior satisfação pelo preço mais justo, no horário em que mais lhe convier, no formato que mais desejar. As combinações de oferta, considerando as diferentes ocasiões e perfis de consumo, tornam a plena satisfação da demanda do consumidor um trabalho árduo para as empresas, principalmente as de bens de consumo, como é o caso dos refrigerantes.

Outro fator que torna o desafio ainda maior no mercado da região Sul do Brasil, área onde atua a empresa foco deste estudo, é a maior sazonalidade no consumo de bebidas. Encontrar a equação de mix de produtos e preços que se enquadrem a cada tipo de estabelecimento é o desafio que este trabalho buscará responder, visando aumentar o mix de produtos vendidos por cliente e a participação de mercado.

Esta dissertação busca estudar o mercado a fim de ampliar o chamado excedente do consumidor, ou seja, sua pré-disposição para pagar mais pelo mesmo produto ou para adquirir produtos que, inicialmente, não estavam em suas intenções de compra. Isto é atingido a partir da adequação da oferta de produtos ao ponto de venda, a partir do conhecimento dos diferentes perfis dos estabelecimentos e dos consumidores, com o cruzamento das necessidades.

Este trabalho acadêmico está baseado em uma fundamentação teórica focada em microeconomia e estratégias mercadológicas, porém aplicado na prática a uma empresa fabricante e distribuidora de refrigerantes. Uma empresa deste segmento foi escolhida para o estudo de caso em virtude da grande quantidade de estabelecimentos atendidos, o que permite um estudo mais abrangente.

O foco do trabalho estará restrito aos pontos de venda do segmento “Bar e Lanchonete”, considerados todos aqueles onde a venda de lanches em geral representa um elevado percentual do faturamento do estabelecimento, englobando também aqueles que servem almoço, café da manhã ou janta. Esta maior variação de características dos bares e lanchonetes levou a que se considerasse este segmento para esta dissertação.

A variabilidade de perfis dos bares e lanchonetes é vasta, em virtude da área de influência do ponto de venda e do perfil do seu consumidor. Todo ponto de venda, portanto, é único, considerando as seguintes características específicas:

a) **ocasiões de consumo**: cada ponto de venda tende a possuir faixas de horário do dia ou da noite onde o seu movimento é mais intenso, impactando positivamente no faturamento da empresa. Cada faixa de horário pode estar associada a um determinado tipo de consumidor e refeição, como café da manhã, almoço, lanche, janta ou happy hour. Em cada ocasião de consumo no ponto de venda há diferentes mix de produtos oferecidos aos clientes, compreendendo diferentes oportunidades para que as empresas estejam disponíveis ao consumidor;

b) **localização do ponto de venda**: todo e qualquer estabelecimento comercial possui uma área de influência que impacta na atração de pessoas frequentadoras de locais próximos ou passantes. A presença de um grande fluxo de pessoas, pontos de ônibus ou trem, a presença de escolas, universidades, praças, parques, feiras, dentre outros, impactam no perfil do consumidor médio que visitará cada ponto de venda. A oferta, portanto, de produtos que estejam de acordo com este perfil torna-se fundamental;

c) **mix de produtos oferecidos**: todo ponto de venda oferece um determinado mix de produtos, consequência de uma série de fatores, como o perfil do negócio e público-alvo almejado. O dono de um

estabelecimento tem poder para mudar o perfil do cliente que busca, alterando características dos produtos e serviços oferecidos, mas seu impacto é limitado, visto que o ambiente externo também exerce forte influência no perfil do público que tenderá a frequentar este estabelecimento;

d) **perfil do consumidor**: a partir do impacto das ocasiões de consumo, localização, mix de produtos e infraestrutura oferecida, o ponto de venda tende a atrair um determinado perfil de consumidor, de uma determinada renda e faixa etária que define o perfil de consumo da loja;

e) **infraestrutura oferecida pelo ponto de venda**: o perfil de consumo do ponto de venda também é influenciado pela infraestrutura e serviços que o mesmo disponibiliza para seus clientes. Isso inclui itens como jogos, internet, televisão e pista de dança. O tipo de infraestrutura oferecida pode impactar no perfil do consumidor que frequenta o estabelecimento a cada faixa de horário e/ou dia da semana. Neste caso, o nível de serviço e produtos oferecidos deve suprir a todas as variações de perfil de consumo;

f) **refeições oferecidas**: cada ponto de venda oferece determinados tipos de refeição, estabelecendo também o perfil dos seus consumidores. Para cada tipo de refeição ou item alimentício que um estabelecimento oferece, há bebidas que os consumidores associam a esta refeição. No caso da empresa foco deste estudo, a maior parte de seus clientes vende itens de bebida e alimentação, para serem consumidos no local e/ou na residência;

g) **volume de vendas**: apesar de reduzida importância para definição das ocasiões de consumo de um ponto de venda, o volume vendido pode demonstrar muitas oportunidades para novas ocasiões de consumo para seus produtos. O alto giro e volume de vendas abrem oportunidades para testar de novos produtos e analisar influências sobre o consumidor no ato da compra.

O número de influenciadores no momento da compra é vasto, onde inúmeros fatores internos e externos de um ponto de venda impactam no nível e perfil de consumo. Se bem monitorados, estes fatores poderão auxiliar a empresa a aproveitar oportunidades adicionais não identificadas previamente para aumentar o faturamento por loja.

Entender o que o consumidor valoriza e comparar com o que a ele é oferecido pela loja são, portanto, de fundamental importância para as empresas capturarem para si uma parte maior da renda total disponível do consumidor. E isto no momento mais importante do processo: a decisão no ponto de venda.

1.1 TEMA

Aplicação de pesquisa, através de um estudo de caso, para a análise do padrão de compra de bebidas não alcoólicas por bares e lanchonetes e do perfil de seus consumidores, visando à sugestão de uma proposta de atendimento e mix de produtos aos pontos de venda.

1.2 PROBLEMA

Há uma infinidade de fatores que influencia o comportamento de compra do consumidor no ponto de venda, como o atendimento, os produtos oferecidos, a forma de acesso e exposição dos mesmos, a localização do estabelecimento e demais estímulos internos e externos. Segundo Giglio (2005), todo este conjunto é oferecido e percebido pelos consumidores, conforme o perfil médio do consumidor que visita cada estabelecimento, que varia conforme a localização e a experiência de compra.

Em bares e lanchonetes o consumidor também tem uma percepção de valor conforme o mix de produtos e serviços e, para tanto, as indústrias fornecedoras de mercadorias a estes estabelecimentos devem estar preparadas para adaptar sua oferta conforme a região e perfil dos consumidores. Mudanças no perfil de consumo associadas à maior variedade de opções e menor tempo livre estão fazendo com que as necessidades sejam mutáveis a todo instante.

O produto que era importante há pouco tempo atrás perde o atrativo rapidamente e o que o consumidor anteriormente consumia de uma maneira, agora consome de outra. Da mesma forma, o consumidor busca mais praticidade e quer encontrar o produto que ele deseja o mais próximo possível, sem a necessidade de grande deslocamento. As empresas, que até poucos anos tinham a loja própria como único canal de comercialização agora podem comercializar seus produtos em diversos outros canais, como lojas de terceiros, franquias, internet, representante, venda porta a porta, venda direta, loja de descontos, feiras, dentre outras.

Todas estas mudanças no comportamento das pessoas ao consumir, aliadas às mudanças tecnológicas, representam um desafio nos processos de gestão das empresas e de controles. Antes responsável por gerir um canal, agora as empresas devem gerir diversos, aumentando o risco de não conseguir gerir todos os canais eficientemente. Desta forma, eventuais prejuízos ou oportunidades de venda perdidas podem ser mais difíceis de identificar.

O conhecimento aprofundado de todos os canais se torna imperativo para que as empresas possam identificar quais produtos priorizar em cada canal e sua forma de comercialização. Portanto, como o estudo do perfil do ponto de venda e de seus consumidores pode auxiliar a melhorar e rentabilizar o mix de produtos, facilitando os desafios de gestão e controle nas empresas?

1.3 JUSTIFICATIVA

A tecnologia, aliada à multiplicação de marcas por categoria de produtos e extensões de linha, deixa o consumidor confuso, dada à multiplicidade de opções. No que tange ao mercado de alimentação, bares e lanchonetes buscam oferecer o máximo de opções para aumentar o ticket médio, a taxa de conversão de consumidores que ingressam no estabelecimento, bem como elevar o número de compras por impulso, garantindo que o produto que o consumidor procura, na versão que ele busca, esteja disponível. Ao mesmo tempo, a indústria busca fazer extensões de linha de marcas consagradas, ou avançar com novas marcas em novas categorias.

A consequência disso é uma infinidade de produtos expostos que torna mais difícil a competição na indústria, pois torna os benefícios cada vez mais parecidos, induzindo o consumidor a buscar maior valor por cada produto adquirido baseado fortemente no preço. Quando o mercado não é analisado a fim de oferecer a oferta ideal, ao preço ideal a cada ponto de venda, esta ação tende a reduzir a margem média na indústria e destruir parte do valor do negócio. A necessidade de um estudo acadêmico que pudesse entender esta equação levou a este estudo e consequente estudo de caso focado em uma empresa com grande capilaridade em sua região de atuação.

Há uma elevada similaridade no perfil de venda entre bares ou lanchonetes de uma mesma rede, porém cada loja atende a variações específicas de perfil de consumidor, que alteram sua percepção de valor quanto ao mix de produtos e serviços oferecidos. Dado o elevado índice de compras por impulso neste segmento, ações que elevem a taxa de conversão de fregueses em consumidores ou que aumentem o ticket médio ganham relevância e a análise de perfil do consumidor é uma importante ferramenta para aperfeiçoar a intenção de compra dos consumidores.

Segundo dados primários obtidos da empresa estudada, o mercado consumidor de bebidas em bares e lanchonetes no Brasil segue uma segmentação baseada na ocasião de consumo prioritária. O consumidor busca este tipo de estabelecimento, resumidamente, ou para uma refeição, ou para um momento de lazer, podendo aliar os dois. Um destes motivos, porém, será o prioritário e definirá o mix aproximado oferecido pelo ponto de venda.

As características principais do estabelecimento utilizado prioritariamente para refeições é seu horário de funcionamento característico nos períodos da manhã e da tarde, sua localização em áreas de grande circulação, a exposição mais direta das opções de bebidas e alimentação disponíveis, bem como um local geralmente mais silencioso internamente e bem iluminado. Pontos de venda com estas características são mais receptivos à instalação de materiais de comunicação no ponto de venda dos produtos comercializados no local.

Por outro lado, as principais características do estabelecimento utilizado prioritariamente para momentos de lazer é seu horário de funcionamento priorizando os períodos da tarde e da noite, sua localização em áreas de grande circulação noturna, bem como um local geralmente com iluminação mais fraca e com maior nível de ruído interno. Outra característica marcante deste tipo de estabelecimento é que as opções de refeição e bebidas disponíveis ficam menos à vista do consumidor, pois este prioriza a interação social à refeição. Nestes locais é maior a necessidade das empresas de bebidas investirem no ponto de venda, seja através de materiais de comunicação diferenciados, seja através de ações promocionais.

Ao longo do dia um mesmo bar ou lanchonete pode exercer diversos papéis. Durante a manhã receber consumidores que tomam café da manhã fora de casa ou que compram lanches para levar ao trabalho; no horário do almoço pode servir refeições prontas; durante a tarde, vender fortemente lanches; e à noite ser amplamente visitado para happy hour após o horário comercial. Todas estas variações de perfis de ponto de venda e dos papéis exercidos conforme o dia e horário alteram o perfil de consumo e dificultam o gerenciamento para melhor adequação da oferta à demanda, justificando a necessidade de entender o perfil

destes consumidores, visando uma proposta de atendimento e mix de produtos ideal de acordo com o perfil dos bares e lanchonetes.

1.4 OBJETIVOS

Os objetivos representam os principais pontos e questões que um estudo deverá responder, justificando sua realização. Os objetivos são divididos entre gerais e específicos, conforme seu nível de importância.

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar o perfil do consumidor que frequenta bares e lanchonetes e desenvolver uma estratégia mercadológica para comercialização de bebidas não alcoólicas nestes estabelecimentos.

1.4.2 Objetivos Específicos

a) analisar características internas e áreas de influência que impactam no perfil de consumo de bebidas não alcoólicas;

b) avaliar as ocasiões e horários de consumo em bares e lanchonetes e sua relação com o perfil dos consumidores;

c) entender o que o consumidor valoriza em um estabelecimento bar e lanchonete.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

A empresa foco deste estudo, franqueada de uma indústria de bebidas para o Rio Grande do Sul e Santa Catarina, tem sua história iniciada em 1945, ano em que é fundada como uma fábrica de doces. Em 1948, a empresa passou a distribuir os refrigerantes, fabricando e comercializando marca de sabor laranja, momento a partir do qual a empresa entrou neste mercado.

Além de produzir refrigerantes, a fábrica de Santo Ângelo passa a distribuir outras bebidas, com maior ênfase a partir de 1956, quando a fábrica de Porto Alegre é fechada e as atividades são concentradas no interior do estado. Com o objetivo de suprir a capacidade instalada da fábrica, dá-se início à fabricação e distribuição de refrigerantes de uma grande marca global, que representou uma estratégia muito bem formulada, pois foi o início da trajetória ascendente da empresa.

Em 1960, uma empresa de água mineral é comprada em Porto Alegre. No ano de 1963 é iniciada a fabricação de refrigerantes desta grande marca global em Santo Ângelo, para atender inicialmente à demanda da região. A fim de alinhar a estratégia da empresa foco deste estudo à marca global que ela representava, todos os produtos alheios às marcas principais de refrigerantes são encerrados.

Em 1982, diversas franquias da marca no Brasil, dentre elas a empresa foco deste estudo, a fim de aproveitar a estrutura de distribuição já construída, criam uma cervejaria, permitindo o aumento do portfólio de produtos utilizando a mesma força de vendas. Na metade da década de 80 houve uma reestruturação do grupo, dando início a dois negócios distintos. Um deles deu origem à empresa deste estudo, que posteriormente adquiriu a franquia de Porto Alegre, desfazendo-se da unidade de Nova Iguaçu, no Rio de Janeiro, adquirida anos antes.

Este crescimento e concentração na área de atuação dá musculatura para a empresa competir e ganhar participação no mercado regional. Na década de 90, com a aquisição da franquia de Santa Catarina, a empresa atinge a área de atuação que mantém até hoje, cobrindo 73,5% da população do estado do Rio Grande do Sul e 100% do estado de Santa Catarina.

2.2 O NEGÓCIO

A empresa foco do estudo, franqueada de uma grande marca global de refrigerantes no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, é responsável pela fabricação e distribuição de bebidas das linhas de refrigerante e da distribuição da linha de cervejas. Sua área de atuação abrange uma população de 13 milhões de pessoas, atendidas através de quatro fábricas, localizadas em Porto Alegre, Farroupilha, Santo Ângelo e Antônio Carlos, e quatro centros de distribuição, localizados em Pelotas, Chapecó, Blumenau e Joinville.

2.3 MISSÃO

A Missão é uma declaração que deve orientar todas as pessoas envolvidas sobre o propósito da organização, sobre o que ela busca atingir a partir de seu trabalho. Segundo Kotler (2000), a missão de uma empresa deve ser um direcionador para os colaboradores e demais stakeholders e estar fortemente vinculada às competências essenciais da organização. A missão da empresa em estudo abrangeu todos estes conceitos, sendo assim definida:

a) “Colocar ao alcance das pessoas a bebida que garanta satisfação e prazer”.

2.4 VISÃO

A declaração de visão de futuro é o ponto de partida de qualquer organização. A visão representa, segundo Kotler e Armstrong (2003), a canalização de todas as aspirações das pessoas envolvidas em direção à empresa dos sonhos que querem ser. A visão da empresa em estudo foi construída a partir de sua análise histórica e como ela se imagina no futuro, sendo assim definida:

a) “Nossos produtos e serviços dominarão o mercado de bebidas”.

2.5 VALORES

De acordo com Schmidt e Santos (2007), “os valores são os elementos geradores da real missão da entidade”. Eles representam as crenças a serem seguidas pela organização e por todos os seus integrantes, em todas as suas atividades. Os valores da empresa em estudo são os seguintes:

a) integridade;

b) respeito às pessoas;

c) comprometimento;

d) inquietação;

e) alegria;

f) qualidade.

2.6 PRODUTOS E SERVIÇOS

A empresa em estudo é uma franquia de uma marca global de refrigerantes e está responsável pela fabricação e distribuição dos seus produtos e da distribuição dos produtos da cervejaria. Sua atuação está voltada para a gestão comercial junto aos mercados regionais onde atua nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

A venda de refrigerantes representa a maior parte do faturamento da empresa, pois foi a partir da sua comercialização que ela cresceu e se tornou referência no mercado, onde também é líder, fechando o ano de 2009 com 57% de participação de mercado em sua área de atuação, segundo informações da própria empresa. Nos últimos anos, suas ações têm se voltado à distribuição de produtos considerados mais saudáveis, como sucos, águas e energéticos, dada a maturidade do mercado de refrigerantes e o grande potencial de crescimento de outros segmentos em bebidas não alcoólicas.

Atuando no Brasil desde 1942, a divisão brasileira desta empresa global de refrigerantes reúne, segundo informações da própria divisão contidas em sua página na internet, 16 grupos empresariais independentes, sendo estes os fabricantes autorizados, ou franqueados industriais, além de uma grande fabricante de chás e outra de sucos prontos. Todos estes grupos possuem 43 fábricas, gerando 38.000 empregos diretos e aproximadamente 340.000 empregos indiretos, produzindo e distribuindo os produtos para mais de um milhão de pontos de venda.

2.7 O SETOR DE BARES E LANCHONETES

No Brasil, a existência de um balcão de atendimento e um pequeno número de mesas é a característica predominante no setor de bares e lanchonetes, de acordo com estudos anteriores realizadas internamente a fim de avaliar

características do setor no Brasil e região, com o apoio de empresas externas. O mercado é extremamente fragmentado e, segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, o setor representava, em 2008, 2,4% do PIB nacional, com um milhão de estabelecimentos no Brasil, com um estabelecimento para cada 190 habitantes em média.

Segundo estes estudos, como características funcionais, os donos e gerentes são responsáveis, respectivamente, por 92% e 8% das decisões de compra de bebidas. Em torno de 53% dos estabelecimentos tem seu horário de abertura entre 05:00 e 09:30, ao passo que para 35% deles, o fechamento ocorre entre 22:00 e 23:30. Isto demonstra que há uma grande variação de perfis de bares e lanchonetes, pois o horário de funcionamento impacta diretamente no perfil de consumidor médio que visita estes locais.

O dia de maior movimento em bares e lanchonetes, para 58% dos pontos de venda, é a sexta-feira, ao passo que 18% deles têm no sábado o dia com mais fluxo de consumidores. Quanto ao horário, o período compreendido entre o meio-dia e as 14:00 é o de maior fluxo de pessoas, sendo o horário das 18:00 às 20:00 o segundo mais movimentado em média, com 11%.

Os bares possuem como característica marcante a venda de bebidas em tamanhos individuais para consumo no local, enquanto as lanchonetes oferecem refeições rápidas, com ou sem ou atendimento junto à mesa. Outra característica das lanchonetes, segundo o estudo, é a ausência de venda de bebidas alcoólicas em dose.

Os bares e lanchonetes são, comumente, locais de lazer, onde alguns oferecem a transmissão de jogos de futebol, sinuca, jogos de cartas, dentre outros jogos. O tempo de permanência do consumidor no estabelecimento é de 21 a 30 minutos para 33% dos estabelecimentos entrevistados, ao passo que 21% dos consumidores permanece entre 11 e 20 minutos no ponto de venda. Considerando que o período analisado compreende desde a entrada no local, o consumo da refeição e sua respectiva saída do estabelecimento, o tempo que este consumidor

despende para a escolha da refeição é bastante restrito, devendo as ações merchandising e a ambientação do ponto de venda serem precisas e direcionadas, para captar a atenção do consumidor neste curto período.

Com relação ao tipo de consumo, 91% é imediato, ou seja, o consumidor visita o estabelecimento para consumir algo naquele momento. Deste consumo imediato, 43,9% é “Sede”, ou seja, o consumidor visita o estabelecimento com o objetivo principal de saciar sua sede. Para outros 31,8%, a visita ao estabelecimento serve principalmente para saciar a fome e a sede, enquanto que para os restantes 24,3%, o principal motivo para a visita ao ponto de venda é o lazer, sem saciar a fome ou a sede. Além do consumo imediato, outros 9% do consumo é futuro, ou seja, para consumo fora do estabelecimento, porém concentrado em poucos itens.

Os bares comercializam principalmente bebidas alcoólicas, cigarros, balas, lanches, petiscos e pratos simples. Para 39% dos pontos de venda pesquisados, a cerveja é a bebida mais vendida, ao passo que para 28% deles o refrigerante é a bebida mais comercializa. Entre os produtos mais consumidos com refrigerantes estão os salgados, com 44%, os sanduíches, com 24% e os populares hambúrgueres e “xis”, com 22%. Demais itens de alimentação constituem os outros 10%.

Segundo a Pesquisa de Orçamento Familiar 2008/2009, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, do total de despesas com alimentação das famílias residentes em regiões urbanas, 33,1% destes gastos são realizados fora do domicílio, representando um aumento de participação de 7,4 p.p. em comparação aos 25,7% da pesquisa realizada em 2002/2003. A mesma pesquisa constatou que houve melhoria na relação entre despesas e o rendimento das famílias, onde em 2002/2003, os 85,3% das famílias com os menores rendimentos tinham, em média, despesas superiores ao que recebiam mensalmente. Já na pesquisa 2008/09, 68,4% das famílias com os menores rendimentos estavam nessa situação.

De acordo com estimativa da Associação Nacional de Bares e Restaurantes, em 2010, 61,7 milhões de refeições por dia foram servidas pelo setor de alimentação fora do lar, o que incluem os bares, lanchonetes, restaurantes e outros estabelecimentos. O setor de alimentação fora do lar gera em torno de seis milhões de postos de trabalho, sendo um dos maiores empregadores do país. Segundo o mesmo estudo, o número de bares, lanchonetes e restaurantes cresceu 9,3% no Brasil, acima do crescimento populacional no mesmo período.

O setor possui em torno de 350 000 estabelecimentos e faturaram em torno de 73 bilhões de reais em 2010. No total, o setor de alimentação fora do lar movimentou 180 bilhões de reais no mesmo ano, representando crescimento de 79% sobre o ano de 2005, resultado de mudanças no perfil de consumo da população. Segundo o IBGE (2010), 31% do orçamento familiar gasto com alimentação é feito fora do lar, 9p.p. superior a 2002, sendo que a expectativa é que seja atingido 38% em 2014, próximo ao padrão americano, de 46%. Segundo a Revista Exame (2011), “as vendas da indústria da alimentação para o canal food service — empresas que fornecem alimentos para restaurantes, bares, lanchonetes e padarias, entre outros — tenham chegado a 64,4 bilhões de reais em 2009”.

Dados como este, aliado ao aumento da renda média da população observado a partir da estabilidade monetária levam a uma tendência de crescimento do setor de bares e lanchonetes, tanto no Brasil quanto no mercado local estudado. Maiores responsabilidades e exigências do mercado de trabalho, aliado ao aumento da distância entre o domicílio e o trabalho reduzem o tempo livre disponível, o que incentivará a uma elevação no nível consumo de alimentos fora do domicílio.

Em comparação a outros países, o consumo de alimentos fora do domicílio ainda no Brasil ainda tem muito a crescer. Segundo Salay (2005), o consumo de alimentos fora do domicílio nos Estados Unidos chegou a 46,2% em 2005, representando um elevado potencial para o setor como um todo.

3 METODOLOGIA

Este trabalho foi dividido em três fases específicas. Em primeiro lugar foram realizadas entrevistas com os gestores responsáveis pela área de vendas e marketing do segmento Bares e Lanchonetes, que engloba a maior parte dos clientes de consumo imediato atendidos pela empresa foco deste estudo. Clientes dos segmentos “Compras de Mercearia” e “Autosserviço”, que englobam clientes de pequeno, médio e grande porte cuja principal característica é a compra de itens para consumo futuro, não foram considerados neste estudo. Bares e lanchonetes atendidos por distribuidores autorizados também não foram contemplados, pois não são atendidos pela equipe de vendas própria da empresa, o que comprometeria a análise neste momento inicial.

A segunda fase do estudo abrangeu uma pesquisa quantitativa aplicada em 943 clientes do segmento Bares e Lanchonetes, o que representa 37% da base de clientes deste segmento, distribuídos na região metropolitana de Porto Alegre e serra gaúcha, escolhidos aleatoriamente pela equipe de vendas, totalizando uma média de vinte pontos de venda pesquisados por vendedor. Este trabalho representa um estudo exploratório, por ter como objetivo gerar conhecimento, visto que não houve estudo anterior semelhante (Churchill, 1995). Como resultado da segunda fase os clientes pesquisados foram agregados em clusters, reunindo-os em quinze grupos com características semelhantes, permitindo a criação de quinze diferentes fotografias de sucesso.

A terceira fase do estudo compreendeu o desenvolvimento de uma sugestão de implantação de fotografia de sucesso em dos clusters de clientes, estabelecendo os produtos prioritários para conforme características do seu perfil. Esta fase também contou com observações informais em pontos de venda pertencentes a este cluster para avaliar sua aderência à fotografia de sucesso ao longo de todo o processo de compra, desde o ingresso na loja até a escolha do item, no caso específico do segmento de bebidas.

3.1 FASE QUALITATIVA

Esta primeira etapa do trabalho iniciou com o levantamento dos dados secundários, definidos, conforme Churchill e Peter (2000), como o conjunto de informações de outras fontes que não tenham sido intencionalmente obtidas para o trabalho em questão. No caso específico deste trabalho, dados de mercado e de concorrentes, pesquisas anteriores com clientes, informações sobre produtos e política de benefícios aos clientes são exemplos de dados secundários.

A fase qualitativa visou obter conhecimento do objeto do estudo para a posterior confecção do questionário de pesquisa. Para este tipo de coleta, além da busca de dados secundários, é indicada também a realização de entrevistas em profundidade ou grupo focal, conforme Aaker *et. al.* (2001). Para este trabalho, foram consultados, através de entrevista individual, três gerentes de marketing, dois gerentes comerciais, além de coordenadores de vendas e analistas de trade marketing, além de alguns clientes com relacionamento mais próximo previamente selecionados pela equipe de vendas, totalizando dezoito entrevistados. A escolha destas pessoas para a aplicação da pesquisa qualitativa foi baseada:

a) no conhecimento aprofundado do mercado de bebidas na região de atuação da empresa, através de ações comerciais e estratégias de posicionamento das diferentes marcas;

b) no conhecimento do ponto de venda, estando altamente capacitados em identificar as questões mais relevantes no relacionamento do ponto de venda com as marcas que este comercializa e o perfil de seus consumidores.

Esta fase qualitativa visou identificar aspectos importantes, na visão dos representantes da empresa, de como ela e seus concorrentes atuam na negociação comercial e exposição de seus produtos no ponto de venda, bem como os aspectos que, na visão da empresa, são valorizados e percebidos pelos consumidores. Estas

entrevistas permitiram um entendimento mais aprofundado do negócio e foram complementadas com dados secundários, principalmente internos, como resultados de pesquisas de participação de mercado nos diferentes canais de venda e outras pesquisas realizadas anteriormente, para ações de marketing específicas. A escolha das entrevistas em profundidade com representantes da empresa foi baseada:

a) na dificuldade de reunir gerentes e proprietários de variados tipos de ponto de venda com graus variados de relacionamento com a empresa, para troca de experiências e opiniões sobre a relação esperada junto aos seus principais fornecedores;

b) pelo interesse na busca de um maior número de informações sobre o mercado, possível a partir da experiência da equipe de vendas da empresa e de alguns clientes de relacionamento mais próximo.

A escolha dos entrevistados seguiu recomendações de Rossi e Slongo (1997), visto que o número de entrevistas não foi fixo, porém também não foi baixo. O número de entrevistados na pesquisa qualitativa foi de dezoito, momento a partir do qual as respostas às questões qualitativas eram bastante próximas, sem variações significativas. Conforme os autores, este representa o momento em que a amostra se torna satisfatória.

As entrevistas acima foram realizadas tomando por base um roteiro previamente estruturado, cuja primeira versão foi construída com o apoio de dados secundários, conforme já mencionado. O roteiro abordou questões como os principais produtos da empresa e seus concorrentes e que características dos pontos de venda poderiam ser analisadas profundamente a fim de criar certos padrões de atendimento.

Outras questões abordadas na pesquisa envolveram a avaliação de quais aspectos de serviços e infraestrutura existentes no ponto de venda poderiam ser mais bem analisados a fim de aproveitar oportunidades de negócios adicionais em cada loja. A análise de preços e materiais de ponto de venda também foi abordada

ao longo das entrevistas, com o objetivo de mapear as ações da concorrência de forma mais precisa.

De posse deste roteiro, foram entrevistados inicialmente os colaboradores da empresa, que expandiram e detalharam os temas abordados no roteiro inicial, dando um panorama geral sobre o mercado. A partir destas informações, foi possível aprofundar as entrevistas junto aos clientes pré-selecionados, realizadas com o apoio do coordenador de vendas responsável pelo cliente. No decorrer das entrevistas, o roteiro foi sendo adaptado em função de informações adicionais adquiridas. Dado o menor número de vícios e um maior conhecimento do dia-a-dia no relacionamento com o consumidor final, os gerentes e donos de pontos de venda clientes da empresa foram entrevistados em uma segunda etapa, de posse de um roteiro mais completo.

Em algumas entrevistas foi possível obter respostas mais objetivas, enquanto que na maior parte as respostas foram bastante amplas e abrangentes, denotando aprofundado conhecimento do tema da pesquisa qualitativa. Todas as entrevistas em profundidade propostas e agendadas foram realizadas e apenas duas não puderam ser completadas em sua totalidade, porém foram aproveitadas dado o elevado grau de itens respondidos.

O roteiro das entrevistas abordou os seguintes assuntos:

a) horários ou momentos do dia de maior movimento no ponto de venda;

b) aspectos que os consumidores valorizam no ponto de venda;

c) diferenciais quanto à concorrência, no que tange a produtos e serviços oferecidos;

d) critérios que contribuem ou possam contribuir para incentivar o consumidor a comprar mais vezes, mais itens de maior valor agregado;

e) perfil do consumidor que frequenta o ponto de venda;

f) infraestrutura e opções de entretenimento oferecidos;

g) materiais de ponto de venda diferenciados para conquistar o consumidor final;

h) volume e preço pago de produtos e marcas concorrentes;

As entrevistas em profundidade com os gerentes e proprietários dos pontos-de-venda foram realizadas todas individualmente, dada a grande dificuldade de reuni-los. Por outro lado, permitiu a coleta de informações que, de outro modo, talvez não fossem captadas, em virtude da provável presença de concorrentes diretos. As entrevistas foram iniciadas apresentando o problema de pesquisa através de uma conversa com o entrevistado. Quando os assuntos referentes a um mesmo tópico começavam a se esgotar, o roteiro era novamente consultado, a fim de impedir que os tópicos previamente planejados não fossem discutidos.

Em diversas situações, o tópico discutido do roteiro lembrava o entrevistado de outras informações paralelas, tardando o término da entrevista. O tempo médio de realização de cada entrevista ficou em 40 minutos, atingindo picos de uma hora em alguns casos. Os entrevistados foram bem receptivos às entrevistas, pois sabiam da importância e impacto positivo que trariam às suas vendas a aplicação dos resultados obtidos com as pesquisas. Após a realização de todas as entrevistas, as mesmas foram transcritas para melhor análise das informações e opiniões lá constantes, mantendo a neutralidade durante este processo, e orientar a construção do questionário de pesquisa quantitativa.

3.2 FASE QUANTITATIVA

A partir das informações coletadas na fase anterior, foi elaborado um questionário de pesquisa quantitativa. Neste instrumento de coleta foram abordadas as principais questões relacionadas à atividade do ponto de venda e à forma como este influencia a preferência dos consumidores finais e a negociação junto aos grandes fornecedores. Como exemplo, a localização do estabelecimento e o perfil de seu consumidor final, as principais ocasiões ou horários de consumo, bem como itens como material de ponto de venda, volume de compra e preços praticados.

3.2.1 População

A população é o conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar (Churchill, 1995). A população deste trabalho foi composta por todos os pontos-de-venda clientes dos produtos da empresa foco deste estudo, localizados na grande Porto Alegre e dos canais de vendas Lanchonete e Mini-mercado.

A empresa comercializa com pontos-de-venda categorizados em oito diferentes canais de vendas, desde grandes redes de auto-serviço até pequenos comerciantes e vendedores de rua. O foco deste estudo ficou concentrado em clientes dos segmentos Lanchonete e Mini-mercado por serem segmentos menos concentrados e com maior margem de venda.

Clientes destes segmentos possuem maior capilaridade e estão mais próximos ao consumidor, permitindo que lançamentos de novos produtos, embalagens e marcas atinjam mais rapidamente um maior número de clientes potenciais, contribuindo fortemente para garantir o sucesso ou não de uma ação comercial ou de marketing.

3.2.2 Amostra

A amostra selecionada para aplicação da pesquisa foi não-probabilística, pois os clientes foram priorizados de modo decrescente, de acordo com o volume e o número de marcas e embalagens de produtos consumidos. A amostra é considerada não probabilística, pois apesar de a população ser conhecida, os clientes não possuíam a mesma chance de serem entrevistados, dado o direcionamento da amostra.

A amostra da pesquisa foi composta de 943 clientes atendidos pela empresa foco deste estudo, do segmento Bares e Lanchonetes da região metropolitana de Porto Alegre e serra gaúcha, em virtude de representar um maior potencial de crescimento e onde há uma maior concentração de concorrentes menores em comparação aos clientes de outros segmentos. Outra razão para a escolha deste segmento foi o grande número de ações de marketing e comerciais realizadas continuamente para combater estes concorrentes menores, visto que, ao contrário das grandes redes, as chamadas tubaínas tem fácil penetração em lanchonetes em geral.

3.2.3 Instrumento de Coleta de Dados

Para Malhotra (2001), um questionário representa uma relação de perguntas organizadas de forma a obter informações relevantes dos entrevistados. Para Aaker *et al* (2001), o questionário deve ser verificado a fim de que atenda aos objetivos da pesquisa e suas perguntas e para que não haja incongruências nas questões.

O questionário foi composto apenas por perguntas fechadas criadas a partir das informações captadas durante a fase qualitativa, apoiado por dados secundários obtidos internamente. Dado o elevado número de questionários aplicados, as perguntas fechadas facilitaram a interpretação e análise dos resultados e responder

aos objetivos da pesquisa. Um dos desafios na realização de pesquisas é a escolha das escalas para as perguntas. Segundo Rossi e Slongo (1997), há escalas direcionadas para todos os tipos e objetivos de pesquisa. Neste estudo, porém, as perguntas não utilizaram escalas, exceto a definição de faixa etária utilizada pelo IBGE (2010) para definir a população infantil, adolescente, jovem e adulta.

3.2.4 Pré-Teste

O pré-teste de um questionário representa o momento crucial, onde as perguntas são testadas para verificar eventuais erros na sequencia das perguntas, nas escalas ou mesmo para identificar perguntas necessárias e faltantes. O pré-teste é realizado no campo, junto a uns clientes da amostra e mostra a reação e entendimento do questionário, segundo Churchill (1995), eliminando problemas de entendimento que possam viciar e comprometer os resultados.

O pré-teste do questionário foi realizado junto a vendedores que não se envolveram em nenhuma etapa anterior, bem como alguns clientes pré-selecionados, totalizando vinte e sete pré-testes. Algumas modificações foram sugeridas por clientes, em virtude de conhecimentos específicos quanto à presença e atuação dos concorrentes da empresa em estudo no mercado. Após estas mudanças e novo pré-teste realizado, com um perfeito entendimento das perguntas, sua ordenação e compreensão geral da pesquisa, o questionário foi aprovado e considerado pronto para aplicação junto à amostra.

3.2.5 Procedimentos de coleta de dados

O questionário poderia ser aplicado através de diferentes métodos, conforme detalhado na revisão da literatura. O método escolhido para este estudo foi o da entrevista pessoal que, segundo Malhotra (2001), é geralmente aplicada na

residência ou no trabalho do entrevistado. No caso do estudo em questão, o questionário foi aplicado pelo vendedor responsável pelo atendimento dos clientes selecionados para a amostra. O vendedor foi orientado a aplicar o questionário a todos os clientes da amostra sob sua responsabilidade após o atendimento normal de vendas.

Esta pesquisa foi cadastrada no mesmo dispositivo móvel de vendas da equipe e todos os vendedores cujos clientes compunham a amostra foram treinados. Foram apresentados os objetivos da pesquisa e como ela impactaria positivamente em suas atividades, para conquistar o comprometimento dos vendedores envolvidos. Com o auxílio dos coordenadores e gerentes comerciais, bem como os gerentes de marketing envolvidos, a equipe foi treinada no preenchimento do questionário, sendo explicadas todas as perguntas, a ligação entre elas e uma série de situações que poderiam dificultar o preenchimento do questionário ou torná-lo viesado, comprometendo os resultados da coleta.

Optou-se pela utilização dos vendedores como entrevistadores e pelo uso da entrevista pessoal como método de pesquisa pelos seguintes motivos:

a) a entrevista por telefone não era recomendada, dado o grande número de perguntas do questionário e o tempo que seria despendido no telefone para aplicá-la. Do mesmo modo, pesquisas longas não são sugeridas para serem aplicadas por telefone, visto que a ausência de contato pessoal reduz o tempo disponível que o entrevistado dá ao questionário;

b) a utilização de um entrevistador permite sanar dúvidas e aumentar a taxa de reposta, apesar de elevar o custo de coleta por questionário. O treinamento e posterior uso dos vendedores como entrevistadores reduziu significativamente este custo de coleta;

c) era preciso garantir que o gerente ou proprietário do estabelecimento fosse entrevistado, a fim de que os principais tomadores de decisão e principais

conhecedores do negócio forneçam as informações de seu ponto de venda;

d) a presença do vendedor como entrevistador serviu para acompanhar o preenchimento do questionário pelo entrevistado, evitando dúvidas quanto ao instrumento de coleta ou a presença de grande número de respostas em branco;

e) o elevado número de clientes na amostra e a elevada freqüência de visita dos vendedores aos pontos-de-venda, entre um e quatro dias, permitiram uma redução do tempo de coleta em comparação a outros métodos onde o entrevistado pode postergar o envio das respostas ou dispensar o entrevistador, como via correio e telefone.

3.2.6 Análise dos Dados

Após a conclusão da fase quantitativa, os dados coletados foram analisados a fim de encontrar informações e subsídios para responder aos objetivos da pesquisa. A análise dos dados foi dividida conforme segue:

a) análise dos resultados estatísticos da aplicação da pesquisa, avaliando variações, características, padrões de perfil e comportamento, a partir das respostas coletadas;

b) detalhamento de um grupo de clientes homogêneos, para a construção e avaliação de uma fotografia de sucesso.

Ao longo do processo de pesquisa e construção da fotografia de sucesso, foram realizadas diversas observações informais nos pontos de venda pesquisados e de como os consumidores finais interagiam e compravam os produtos comercializados pela empresa foco deste estudo, visando à busca de elementos que

pudessem favorecer a interpretação dos resultados e melhor definição da estratégia. Neste processo de observação informal, foram identificadas algumas melhorias necessárias no atendimento dos pontos-de-venda e na forma de comunicação e exposição dos produtos da empresa ao consumidor final. Os dados da pesquisa permitiram identificar variados tipos de clientes, com diferentes oportunidades para melhor posicionar o tipo de produto de acordo com o perfil de consumidor que frequenta cada estabelecimento.

A pesquisa permitiu o detalhamento dos segmentos pesquisados em diversos microssegmentos, conforme a estratégia da empresa e perfil do ponto de venda. Cada um destes microssegmentos foi construído com base em critérios estatísticos e pela semelhança quanto ao perfil do consumidor final, itens à venda e infra-estrutura disponível. Após a construção destes microssegmentos, os mesmos foram apresentados às gerências de marketing e comercial, para que pudessem contribuir para afinar alguns pontos que a pesquisa não avaliou ou não identificou e a experiência de vendas pôde visualizar.

Dos diversos perfis específicos que puderam ser identificados foi escolhido um, identificado na pesquisa, que representava um potencial de crescimento de vendas e por conter uma maior abrangência de características que poderiam ser testadas através da fotografia de sucesso. Esta fotografia de sucesso foi avaliada para verificar o grau de acerto da pesquisa e dos segmentos resultantes da pesquisa aplicados à realidade do dia-a-dia.

Como etapa seguinte, não abordada neste estudo, os vendedores responsáveis pelo atendimento dos clientes piloto serão orientados a implementar as mudanças propostas pelo estudo dentro dos pontos de venda. Após a implementação das mudanças propostas sugere-se um prazo de noventa dias para avaliação, período este baseado no tempo médio que as empresas do segmento de bebidas utilizam para avaliar o retorno de ações de mercado. Esta etapa consiste na avaliação das vendas dos clientes e na percepção, através de observação informal e de pesquisa com os consumidores e proprietários dos estabelecimentos.

Este período de avaliação e observação após a implementação da fotografia de sucesso permitirá verificar o comportamento do consumidor na compra de bebidas não alcoólicas, do momento em que ingressa na loja até a escolha da marca. Sua vantagem será observar no dia-a-dia como o consumidor final realmente se comporta, permitindo captar situações que de outro modo ele não relevaria.

4 REVISÃO DA LITERATURA

Na fundamentação teórica serão elencados todos os aspectos teóricos levantados ao longo do estudo, a fim de implementar a pesquisa para conhecer as necessidades dos segmentos de mercado atendidos pela empresa.

4.1 MARKETING

O marketing é a atividade que dá suporte a todas as áreas da empresa, com o objetivo de vender mais produtos a mais clientes pelo maior preço possível. De acordo com Kotler (1999), marketing é “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

O marketing visa descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas. Kotler (2003) define este processo como oportunidade de marketing, que representa a área de necessidade e interesse do comprador, cuja satisfação dá à empresa “uma alta probabilidade de obter um desempenho lucrativo”. O nível de atratividade de uma oportunidade varia conforme diversos fatores, como o potencial de consumidores, o poder aquisitivo do público-alvo, sua freqüência de compras e sua disposição para comprar este produto. Quando estes fatores reunidos levam a um potencial elevado de lucros futuros, têm-se a oportunidade em marketing.

Theodore Levitt (1990, p. 233) conceitua marketing como sendo:

> “A venda se concentra nas necessidades do vendedor e o marketing nas necessidades do comprador. A venda se preocupa com a necessidade de o vendedor converter seu produto em dinheiro, o marketing com a idéia de satisfazer às necessidades do cliente por meio do produto e de todo o conjunto de coisas ligadas à sua fabricação, a sua entrega e, finalmente, ao seu consumo.”

Conforme Mattar (1999), “a dimensão funcional de marketing diz respeito à troca.” De acordo com esta dimensão, não é suficiente que haja consumidores com necessidades não atendidas de um lado e empresas provedoras de produtos e serviços para estas necessidades, de outro, se não houver o encontro destes dois elos, acarretando a troca. O marketing auxilia na aproximação dos dois lados, visando à satisfação das necessidades dos consumidores em troca dos recursos financeiros repassados às empresas provedoras destes produtos e serviços.

Segundo Kotler (2003), há três situações que criam oportunidades de mercado. Uma delas é fornecer algo escasso, outra é fornecer, de maneira nova ou com uma tecnologia melhor, um produto ou serviço existente. Por último, fornecer um novo produto ou serviço.

a) **fornecer algo escasso**: quando algum produto ou serviço é escasso e a demanda é alta, uma oportunidade de marketing é criada. Esta oportunidade é a que exige o menor talento e criatividade para disponibilizar este produto ou serviço, dado o pouco esforço necessário para a venda. Para Minaedo (1998), neste período as empresas tendem a cobrar preços mais elevados, mas pouco depois eles tendem a cair, pois os grandes lucros atraem competidores novos e, com o aumento da oferta, os preços recuam. Segundo Kotler (2004), houve exemplos durante a migração dos países de regime comunista para uma economia de livre mercado, onde a escassez de diversos produtos e serviços, inclusos os básicos, trouxe um alto volume de investimentos e crescimento econômico.

b) **fornecer, de maneira nova, ou melhor, um produto ou serviço existente**: é a inovação aplicada a melhorias em produtos ou serviços, aproveitando uma oportunidade no mercado. Segundo Drucker (1987), este princípio de inovação está representado em fazer o que precisa ser feito, utilizando a inovação como instrumento para despertar o espírito empreendedor. Para Kotler (2003), as empresas podem utilizar diversos métodos para inovar um produto ou serviço:

a. método da detecção de problemas: tem como principal característica a pesquisa junto a usuários do produto ou serviços em busca de alternativas de melhoria de produtos a partir de suas avaliações e opiniões;

b. método ideal: neste método, a um grupo de consumidores é solicitado que criem uma versão ideal para o produto ou serviço objeto do estudo. Em muitos casos são criadas melhorias a partir de idéias simples;

c. método da cadeia de consumo: neste método, a empresa traça todos os pontos da cadeia de consumo do produto, desde a aquisição até o descarte do produto pelo consumidor. De posse destas informações, novos produtos, serviços e benefícios podem ser avaliados e testados junto à cadeia e consumo.

c) **fornecer um novo produto ou serviço**: os dois primeiros métodos exigem a relação com o consumidor e com o que ele pensa, porém muitas vezes o consumidor não noção de suas reais necessidades. Uma inovação requer, por vezes, que o consumidor não seja consultado a respeito de uma melhoria, mas apenas testado. Depois de testado e aprovado, o consumidor passa a valorizar o produto como se fosse sempre seu desejo. Para Telles (2003), esta estratégia é chamada propositiva, quando a empresa decide focar um posicionamento de mercado mais inovador.

Para Keegan e Green (2003), o marketing auxilia e estimula os consumidores a satisfazerem suas necessidades, desejos e demandas através da melhor oferta, ou seja, do melhor custo-benefício possível. Segundo Kotler (1996), a necessidade é o primeiro estágio que o consumidor busca satisfazer, pois representa os pontos básicos para sua sobrevivência, como a busca por alimentos, roupas e abrigo. Um ser humano dificilmente consegue suprir outras necessidades superiores sem que as básicas estejam plenamente satisfeitas. A partir das necessidades satisfeitas,

entram em cena os desejos, que são carências por necessidades específicas como características do abrigo, tipos de alimentos e cores ou tecidos das roupas.

O último estágio de satisfação, segundo Kotler (1999), são das demandas, que representam os desejos específicos para satisfazer aquelas necessidades iniciais. Como exemplo de necessidade pode ser mencionado a de poder conversar com familiares; como desejo para suprir esta necessidade um telefone; e como demanda aspiracional um telefone celular com câmera e acesso à internet.

O psicólogo Abraham Maslow definiu as necessidades em cinco degraus de acordo com o nível de prioridade e urgência para garantir a sobrevivência. Já os desejos representam a forma como estas necessidades serão satisfeitas. Conforme Chiavenatto (1994), as necessidades humanas obedecem a uma escala, onde a satisfação de uma desencadeia a busca pela satisfação da necessidade seguinte.

Maslow chamou seus níveis de necessidades de “Pirâmide das Necessidades”, que contemplam, em ordem crescente, as necessidades fisiológicas básicas, necessidades de segurança, sociais, de auto-estima e necessidades de auto-realização. Chiavenatto (1994) explica cada uma destas necessidades:

a) **necessidades fisiológicas**: semelhante ao elencado por Kotler (2003), representam as necessidades básicas para subsistência, como alimentos e abrigo, não importando o tipo de alimento ou abrigo, mas desde que possam garantir a sobrevivência. No momento em que nenhuma necessidade humana está satisfeita, as fisiológicas passam a representar a principal prioridade, foco de preocupação dos consumidores, transpondo as demais necessidades a um plano secundário.

b) **necessidade de segurança**: geralmente são a segunda mais importante e viram prioridade assim que as necessidades fisiológicas estejam satisfatória ou plenamente satisfeitas. Como necessidade de segurança entende-se segurança física para ir e vir, consumir e trabalhar, permitindo o estabelecimento de planos de longo prazo. Uma sociedade que não

garante segurança para a sobrevivência de sua população não consegue incentivar o trabalho, a poupança e a melhoria de vida de sua população no longo prazo.

c) **necessidades sociais**: com a sobrevivência garantida com a satisfação das necessidades básicas e de segurança atendidas, as pessoas buscam valorizar suas relações sociais junto a amigos, familiares, esposa e filhos, ou seja, ter uma relação ativa com as pessoas próximas. As pessoas são seres sociais em sua essência e necessitam viver em grupo. Daí a importância e a valorização da satisfação social.

d) **necessidade de auto-estima**: a partir do momento em que a sobrevivência e as relações pessoais de um indivíduo estão satisfatoriamente atendidas, as pessoas tendem a buscar um grau mais elevado de satisfação, decorrente de avaliações que faz sobre sua pessoa, crenças, como está levando a vida e o que os demais podem esperar dela.

e) **necessidade de auto-realização**: o último degrau da pirâmide das necessidades de Maslow leva as pessoas a buscar atingir todos os seus sonhos, suas metas e tudo aquilo que podem se tornar ao longo da vida. Estas necessidades tendem a ser permanentes e são satisfeitas à medida que uma pessoa passa a ter a certeza de que suas conquistas foram plenas e que deixará um legado para sua família e pessoas próximas.

Na visão de Cobra (1986), o marketing representa uma força interna, que busca sentir o mercado e, a partir daí, desenvolver produtos ou serviços que atendam a necessidades específicas. Ou seja, o autor aborda que o marketing deve focar as nuances e particularidades dos consumidores, e não apenas em um contexto amplo e igual.

Já para Costa e Crescitelli (2003), o marketing é o conjunto de atividades empresariais que orientam o fluxo dos produtos e serviços entre o produtor e o

consumidor final. Visa auxiliar no atendimento das necessidades decorrentes do processo de troca de um determinado valor por um produto ou serviço.

4.2 MIX DE MARKETING

O mix de marketing, também conhecido como 4Ps, representa um conjunto de fatores-chave no marketing, visando à geração e manutenção de um posicionamento competitivo de mercado para um produto ou serviço. De acordo com McCarthy (1975), precursor do conceito, o mix de marketing trata dos aspectos que devem ser mapeados e considerados em todas as atividades de marketing, visando o atingimento dos objetivos da empresa. Segundo Levitt (1990), “um produto não é um produto a não ser que seja vendido. Do contrário, é apenas uma peça de museu”.

Os 4Ps são as influências exercidas sobre o consumidor durante o processo de comercialização de um produto ou serviço e são constituídos pelo produto, preço, praça e promoção. Estes quatro pontos, segundo Kotler (2000), abrangem praticamente todos os pontos de contato e influência sobre o consumidor, da produção até o consumo, simplificando a análise e definição de estratégias mercadológicas. Cada um destes quatro pontos está especificado abaixo:

a) **produto**: de acordo com Kotler (2004), o produto é a base para a existência das empresas e seus negócios, que visam oferecer algo cada vez melhor para suprir as necessidades de seus clientes, superando a concorrência. Segundo Madruga *et. al.* (2004), o produto “além de corresponder às necessidades e aos desejos dos consumidores, oferece benefícios e valores como conforto, prestígio e segurança”.

   De acordo com Kotler (2004), todo produto existente no mercado satisfaz a uma série de benefícios ao consumidor, alguns deles perceptíveis e outros imperceptíveis. Cada produto abrange cinco níveis de benefícios, do mais

elementar, que representa o motivo primordial de uma determinada compra, até benefícios potenciais que aquele produto pode trazer. Tomando por base um quarto de hotel, podem-se elencar os seguintes níveis de benefícios:

a. benefício central: representa o benefício primordial que levou o consumidor a comprar este serviço, que é uma boa noite de sono. O benefício central está diretamente relacionado com a necessidade que o consumidor quer suprir;

b. benefício básico: representa o benefício central ampliado para um benefício básico, como a infra-estrutura básica que permite ao consumidor ter uma boa noite de sono, como cama e banheiro;

c. benefício esperado: nesta fase entram uma série de atributos que são esperados para um melhor aproveitamento do serviço adquirido pelo consumidor. Ele espera que a cama esteja arrumada e com lençóis limpos, que o banheiro tenha toalhas limpas e água quente, bem como a ausência de ruídos de quartos e construções vizinhas;

d. benefício ampliado: a partir deste nível de benefício o consumidor pode ser surpreendido com a entrega de benefícios que não são necessariamente esperados por ele. Considerando o mesmo exemplo, pode-se incluir televisor de alta definição com canais via satélite, alta qualidade das refeições, rápido atendimento das solicitações dos hóspedes, check in e check out rápidos, dentre outros;

e. benefício potencial: representam os benefícios que o negócio já oferece ou pode oferecer e possam exceder a todas as expectativas do consumidor, vinculados com o benefício central

que o levou a comprar aquele serviço, que é uma boa noite de sono. Alguns exemplos são uma lavadora e secadora de roupas expressa instalada do quarto, colchão com massageador e DVDs de filmes que o hóspede gostaria de ver, informação esta obtida no check in ou no momento da reserva do quarto.

b) **preço**: é o valor monetário aplicado ao produto, conforme a percepção de valor que o consumidor atribui a ele. Quanto maior o benefício percebido do produto para a satisfação de sua necessidade, maior o preço que o consumidor estará disposto a pagar para ter acesso a ele. De acordo com Serrentino (2009), o valor que o consumidor atribui ao produto é a relação entre seu benefício percebido e o seu custo.

Para Nunes (2008), o preço é fator fundamental. As empresas definem sua política de preços com base em três principais métodos utilizados no mercado, segundo Carneiro (2004). Cada um destes três tipos prioriza um determinado tipo de produto ou segmento:

a. métodos baseados em custos: mais presente em mercados concentrados ou com grandes barreiras à entrada, neste método os preços dos produtos são definidos conforme os seus custos, utilizando como critério o acréscimo ao custo, o ponto de equilíbrio ou a taxa de retorno:

i. acréscimo ao custo: neste método a loja determina o preço acrescendo uma margem de lucro ao custo, dando menos peso ao preço praticado pela concorrência, o que diminui a competitividade da empresa caso seus custos sejam superiores à média de mercado.

ii. análise do ponto de equilíbrio: o ponto de equilíbrio se dá quando as receitas totais são iguais aos custos totais. Esta análise determina o número mínimo de unidades

que devem ser comercializadas, a determinado preço, a fim de que as receitas cubram os custos fixos e variáveis do período.

iii. taxa de retorno: consiste em definir os preços com base na taxa de retorno exigida para o investimento. Deste modo, os preços cobrados não poderão ficar abaixo de um determinado patamar, garantindo o retorno mínimo aos investidores sobre o investimento. Caso o preço de mercado para o posicionamento atual do produto esteja abaixo do mínimo exigido, caberá à empresa buscar um reposicionamento do produto a fim de elevar seu preço.

iv. métodos baseados na demanda: neste método, os preços dos produtos são definidos conforme o nível e as características da demanda de mercado e sua elasticidade. Conforme Carneiro (2004), a demanda é elástica quando uma pequena variação no preço acarreta uma grande variação na quantidade de produtos demandada, ao passo que a demanda é chamada inelástica “quando não se verificam grandes variações na quantidade demandada, mesmo havendo significativas variações nos preços”.

v. métodos baseados na concorrência: neste método, mais comum em todos os mercados, os preços são definidos e alterados de acordo com as estratégias da concorrência, visto que o consumidor analisa a relação custo e benefício de todas as opções de compra e já tem traçado um preço mínimo e máximo para os quais está disposto a pagar.

Aliados a estes métodos de definição de preços, as empresas aliam estratégias de preço que construam a melhor forma de atingir o mercado. QuantiZ (2010), aborda as cinco principais estratégias de definição de preços:

b. premium pricing: Utilizada quando a empresa possui algum aspecto de exclusividade em seus produtos ou serviços ou diferenciais muito significativos, que incentive os clientes a pagar um valor adicional para ter acesso a este produto ou serviço, como no mercado de luxo.

c. preços baixos (“everyday low prices”): Estratégia aplicada em mercados com grande escala e produtos de menor valor agregado, aliado a baixo nível de serviço e investimento. Estratégia geralmente seguida por grandes redes atacadistas e varejistas e para commodities agrícolas, por exemplo.

d. preços para entrar no mercado (ou ganhar mercado): Aplicada para entrar em mercados maduros ou oligopolizados, a estratégia é implantada a fim de conquistar participação de mercado ou para entrar em um novo mercado. A prática de preços abaixo da concorrência, quando não vinculada a inovações ou custos reduzidos em relação à concorrência, tendem a diminuir as margens. Portanto, é uma política de preços com prazo para acabar.

e. nata de preços: Políticas de preços normalmente aplicada no lançamento de um novo produto ou inovação, momento em que o nível da concorrência é significativamente menor. A empresa tende a sustentar uma política de preços superiores, que atrai concorrentes, momento em que a empresa reduz os preços periodicamente até o ponto de equilíbrio do mercado.

f. preços psicológicos: Encontrado mais comumente em lojas varejistas, esta política visa incentivar a compra por impulso, pois os preços psicológicos que iniciam ou terminam com o número nove e expostos com números grandes levam as pessoas a acreditar que estão comprando um produto em oferta. Por outro lado, uma comunicação de preço sem estes apelos é geralmente vinculada a produtos de maior qualidade.

g. preços para uma linha de produtos: Estabelece que haja uma coerência de preços em uma linha de produtos, em virtude da facilidade de percepção de valor em uma mesma linha. Mesmo salientando que embalagens maiores tendem a ter preço médio inferior, uma bebida com embalagem tamanho família, por exemplo, deve ter um preço por mililitro próximo de uma embalagem individual.

h. preços opcionais: implantada na venda de produtos que possuem uma versão básica a preço promocional, cujos clientes são induzidos a acrescentar melhorias que tornem os produtos melhores e, conseqüentemente, mais caros. A venda de automóveis é um exemplo bem conhecido desta tática, onde a colocação de itens adicionais pode levar o carro a atingir um preço total consideravelmente superior.

i. preços de captura: Aplicado em segmentos cuja relação com a empresa não cessa a partir da venda do produto ou serviço, seja para sua manutenção ou continuidade do seu uso. Neste caso, as empresas tendem a cobrar preços inferiores pelo equipamento para aumentar o faturamento em vendas futuras. Exemplo clássico é o segmento de impressoras, onde a venda do aparelho representa uma fração do faturamento potencial que a venda de cartuchos de tinta podem atingir ao longo da vida útil do produto.

j. preços por pacotes: Implementado seguidamente por empresas que comercializam muitos produtos, onde poucos deles representam a maior parte do faturamento. Deste modo é possível desenvolver pacotes promocionais, unindo produtos de alto giro com outros de baixo giro a um preço promocional, beneficiando o segundo no giro e no avanço sobre concorrentes.

k. preços por geografia: No Brasil, em função de seu tamanho e variações dos índices de impostos e custos logísticos, estratégias de preço diferenciadas por estado ou região podem ser justificadas. Representa uma maneira de manter as margens de lucro cobrando preços diferentes para um mesmo produto ou serviço.

c) **praça**: de acordo conforme Kotler (2003), para tornar seus produtos ou serviços disponíveis ao público-alvo, cada empresa deve estudar o mercado e definir como atingi-lo, da melhor maneira possível e ao menor custo possível. Cada produto possui características próprias que levam a que sua distribuição e disponibilização sejam dadas através de um formato mais apropriado, variando conforme as estratégias de cada empresa.

A determinação da estratégia de distribuição para os produtos considera variadas possibilidades logísticas, com diferentes custos, tempo de entrega e número de intermediários. A definição do mercado-alvo e posicionamento do produto permite à empresa eleger o tipo de distribuição, podendo ser:

a. exclusiva: aplicada aos pontos de venda que comercializem somente os produtos fabricados pela empresa, sendo considerada uma extensão dela própria. Neste conceito se enquadram as lojas Apple Store, por exemplo;

b. seletiva: quando a fabricante do produto escolhe apenas pontos-de-venda que possuam perfil semelhante ao escolhido para o produto. Deste modo garante-se um giro adequado e preserva-se o posicionamento pretendido para o produto, limitando sua distribuição.

c. intensiva: aplicada na grande maioria dos bens de consumo, pressupõe dispor os produtos no maior número possível de estabelecimentos, a fim de aumentar as vendas ao maior patamar possível. Neste caso, a distribuição do produto fica limitada apenas às condições geográficas, econômicas e legais.

A distribuição dos produtos se dá, majoritariamente, através de atacadistas ou lojas varejistas, cujo foco do trabalho será dado ao segundo. Varejistas são todas aquelas lojas e estabelecimentos de todo tipo que comercializam seus produtos diretamente ao consumidor final, sejam pessoas físicas ou jurídicas. O varejo representa o elo final de acesso do consumidor ao produto ou serviço que ele necessita, tanto através de lojas físicas ou virtuais.

As decisões de marketing aplicadas ao varejo incluem a definição dos aspectos da loja, como sortimento dos produtos, preços, *layout* e ambiente interno e comunicação. Mercado-alvo: a delimitação do mercado-alvo permite à empresa.

d) **promoção**: de acordo com Kotler (2004), a “promoção cobre todas aquelas ferramentas de comunicação que fazem chegar uma mensagem ao público-alvo”. A promoção de um produto ou serviço engloba todas as estratégias que as empresas utilizam para que seus produtos sejam os escolhidos pelo consumidor, dentre todas as opções existentes. Para Mestriner (2008), a propaganda, a promoção de vendas, o marketing e a exposição dos produtos no ponto de venda e a força de vendas são os principais aspectos de comercialização dos produtos no varejo.

Para Nickels e Wood (1997), promoção é a forma de comunicação entre alguém vende um produto e alguém compra um produto. Eles propõem uma comunicação ampla que não esteja restrita à comunicação tradicional de marketing, mas integrada, envolvendo relacionamentos longos com todos os *stakeholders*. A comunicação, segundo os autores, visa a que o consumidor adquira os produtos da empresa através da fixação prévia da mensagem na mente do consumidor.

4.3 CICLO DE VIDA DO PRODUTO

Segundo Kotler (2004), a criação de novos produtos ou serviços tem por objetivo a satisfação de necessidades claramente existentes ou latentes. Para Irigaray *et al.* (2006), um produto pode ser tanto algo tangível, como um bem, quanto intangível, como um serviço, ou seja, tudo o que possa ser precificado pode ser considerado um produto.

Para Zygmunt (2008), as necessidades humanas sofrem poucas variações em sua essência, porém a inovação tecnológica muda a forma de satisfazê-las. O ciclo tecnológico cada vez mais curto tem levado a uma redução contínua do ciclo de vida dos produtos, mais intensificado naqueles em que há mais tecnologia empregada.

O ciclo de vida abrange todas as etapas em que o produto está envolvido, desde seu planejamento até sua descontinuidade. De acordo com Kotler (1996), os produtos passam por diferentes estágios ao longo de sua vida, onde cada um traz diferentes lucros, oportunidades e desafios. Costa e Talarico (1996), afirmam que cada produto é planejado, lançado, passa por uma fase de crescimento até atingir a maturidade, quando suas vendas diminuem até ser retirado do mercado ou adaptado para então reiniciar o ciclo. O ciclo de vida do produto pode ser dividido

em cinco etapas principais, sendo elas o planejamento, lançamento, crescimento, maturidade e declínio:

a) **planejamento**: representa o processo de criação do produto que será comercializado no mercado. A duração do desenvolvimento varia em virtude da complexidade do produto, do grau de inovação e da presença de produtos concorrentes e substitutos. Nesta fase, a realização de pesquisa de mercado e a análise de viabilidade são de fundamental importância para que o produto satisfaça as necessidades dos consumidores com um padrão de preço justo.

   Na etapa de planejamento a demanda precisa ser criada, demanda que muitas vezes não é percebida pelo consumidor. Diversos produtos não seguem as etapas do ciclo de vida clássico, o que tende a fazer com que o produto inicie já com uma curva descendente e saia de mercado antes de atingir as etapas seguintes.

b) **lançamento**: representa todo o projeto referente à comercialização e disponibilização inicial do produto ao consumidor final. Na fase de lançamento a empresa dá início a tudo o que foi planejado, criando e aumentando a base de clientes-foco que comercializam o produto, comunicando-o ao consumidor final e desenvolvendo outras ações que permitam que ele se torne conhecido no mercado.

   Kotler (1999) concorda que neste estágio o lucro tende a ser inexistente, em virtude das altas despesas de lançamento. Uma estratégia de preço de entrada é fundamental para que o produto mude de patamar e atinja a fase de crescimento. Este período se caracteriza por vendas com lento crescimento e poucos ou mesmo nenhum concorrente, de acordo com o grau de inovação do produto lançado.

c) **crescimento**: nesta fase o produto se torna mais conhecido e mais aceito pelos consumidores, levando à aceleração das vendas. A partir deste

ponto, a empresa já possui feedbacks quanto ao produto lançado e está apta a adaptar estratégias e características do produto, se necessário, visando aumentar sua participação de mercado. Conforme Oliveira (2001), a empresa deve reinvestir no negócio os lucros auferidos neste período, para assim elevar sua presença de mercado antes da resposta dos concorrentes, e seus lucros futuros.

Uma vez bem sucedido o produto, há um aumento na demanda e as vendas crescem, atraindo concorrentes que, através de cópias ou melhorias, buscam conquistar os mesmos clientes. Conforme Mello (2003) cabe à empresa, portanto, trabalhar para que os consumidores prefiram o seu produto, pois quanto maior o sucesso, mais competidores serão atraídos e mais opções o consumidor terá à disposição.

d) **maturidade**: esta fase representa o grande desafio das empresas, dado o risco de acomodação que acomete um produto ou uma estratégia que trouxe ganhos no passado recente. Neste período ocorre a saturação do mercado, com aumento de vendas apenas marginal, ocasionado naturalmente pelo aumento populacional ou através da captura de participação de mercado de empresas concorrentes. A atuação de um maior número de concorrentes, no entanto, com ofertas parecidas ou melhores levam a empresa a traçar estratégias visando à manutenção do seu mercado.

Conforme Costa e Crescitelli (1996), esta etapa é propícia para a adoção de “estratégias que, além de garantirem a posição conquistada, representem novas conquistas, criem barreiras para a concorrência e, até, permitam alguma margem de crescimento.” Neste período os lucros tendem a cair, pois os gastos de marketing aumentam para defender o produto contra o avanço da concorrência. A ofensiva da empresa neste período de maturidade, portanto, pode criar barreiras suficientes para impedir o avanço da concorrência.

A guerra de preços e a publicidade tendem a se intensificar e serviços complementares são agregados, visando diferenciar a oferta e conquistar ou manter domínio nos segmentos de mercado prioritários. Portanto, a ênfase se dá nos baixos custos e agora também na comunicação.

e) **declínio**: nesta etapa, cai o nível de preferência do consumidor por este produto, seja por uma tecnologia própria mais avançada, pela ação dos concorrentes, pelo ambiente, ou mesmo pela mudança de necessidade do consumidor. O nível de vendas cai e, em casos extremos, leva à sua descontinuidade. Costa e Crescitelli (1996) aborda que realizar promoções neste período, sem qualquer tipo de reposicionamento prévio do produto, tende a acelerar o seu processo de declínio.

O declínio se dá por fatores ligados ao ambiente, segmento, comportamento de mercado, e da conseqüente falta de visão da empresa quanto às mudanças necessárias para sua adaptação às novas necessidades do consumidor, em virtude de uma oferta melhor, ou mesmo como estratégia da própria empresa, dada a evolução tecnológica que torna a velocidade de obsolescência dos produtos cada vez mais rápida.

Segundo Kotler (1999), na fase de declínio, “o nível total de necessidade declina ou inicia-se uma nova tecnologia em substituição à antiga”. Quando o declínio de um determinado produto foi acarretado não por estratégia da empresa, mas pela ação dos concorrentes, cabe à primeira buscar ações concretas para mudar seu posicionamento, ou definir quando retirar o produto do mercado. A aposta estratégica passa a ser manter somente as variedades de produtos mais competitivos, abandonando os restantes.

Assim, o lançamento constante de novos produtos é uma estratégia das organizações, para alcançar o sucesso e garantir um ciclo de vida mais duradouro. Em contrapartida, alguns produtos têm uma aceitação tão grande pelo mercado que podem passar logo do estágio de introdução para a maturidade.

Kotler (1999) ressalta que os produtos não passam necessariamente por todos os estágios de ciclo de vida. Isso ocorre, pois alguns produtos são descontinuados antes de chegar à maturidade ou mesmo antes da fase de crescimento, em virtude de erros de estratégia ou posicionamento de mercado. O estudo do ciclo de vida do produto, como ferramenta de planejamento, auxilia a empresa a analisar cada etapa onde se encontra o produto e se precaver, antecipadamente, às mudanças do mercado para buscar o maior retorno possível.

4.4 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Dada a crescente complexidade em todos os mercados, no nível de serviço oferecido aos consumidores e à variação de opções disponíveis, o atingimento da preferência do consumidor é uma atividade complexa, dadas as variações nas preferências. De acordo com Richers e Lima (1991), segmentar é uma forma de subdividir um mercado amplo em parcelas menores, com necessidades e desejos semelhantes para, assim, formular estratégias de marketing e vendas.

Deste modo, torna-se imprescindível para uma empresa fazer frente a seus competidores através da busca da diferenciação da oferta conforme o perfil do cliente ou da loja. Quanto maior a especialização da oferta, mais próximo o produto estará da plena satisfação da necessidade do consumidor.

A segmentação pode obedecer a diversos critérios. Conforme Weinstein (1995), dentre os mais comuns adotados por empresas para a segmentação do consumidor final, pode-se destacar:

a) **sócio-econômicos**: considera critérios relacionados à renda familiar, classe social e nível de escolaridade;

b) **psicográficos**: analisa os valores do consumidor, seu estilo de vida, gostos e preferências, bem como o perfil de consumo;

c) **comportamentais**: analisa a freqüência e uso de determinados produtos, lealdade a marcas e produtos, dentre outros;

d) **demográficos**: considera o estado ou município onde se encontra o consumidor, o tamanho do município, faixa etária, número de membros da família e outros relacionados.

Segundo Pinheiro (2006), a segmentação possui limitações, em virtude do aumento dos custos de marketing e da necessidade de comprometimento da empresa para uma orientação ao mercado. Por outro lado, um estudo contínuo da segmentação constitui a pesquisa de marketing mais perene que exista.

Outra abordagem utilizada para a segmentação de mercado consiste no uso da classificação de estilo de vida – VALS (*values and lifestyles*), desenvolvido pela *Stanford Research Institute* (SRI). O VALS possui duas abordagens, que foram divididas em VALS 1 e VALS 2, onde o primeiro segmentou a população em três categorias básicas, de acordo com a identidade que as pessoas almejam buscar através de seus comportamentos de mercado:

a) **consumidores direcionados pela necessidade**: escolhem a necessidade à preferência. Neste grupo incluem-se os chamados *Sobreviventes*, que são os idosos pobres, e os *Sustentadores*, onde está englobada a juventude desempregada. Já os *Pertencentes* representam geralmente o maior grupo, constituído pelas pessoas de meia-idade, classe média e orientados para o ambiente externo;

b) **consumidores direcionados externamente**: representam o cerne do mercado e consomem considerando a avaliação das pessoas próximas sobre a compra daquele produto. Neste grupo incluem-se os *Realizadores*, considerados os consumidores de maior renda, formados pelos

profissionais e executivos de sucesso. Os *Emuladores*, por outro lado, não têm tanta renda e sucesso quanto aos *Realizadores*, mas levam o estilo de vida destes;

c) **consumidores direcionados internamente**: são os consumidores que direcionam suas ações para satisfazer suas necessidades individuais, ao invés de serem orientados a satisfazer aparências externas. Neste grupo incluem-se os consumidores da categoria *Eu-sou-eu*, considerados os adolescentes desobedientes e rebeldes quanto ao estilo de vida estabelecido pelo meio. Os *Experimentadores* são os que vivem todas as experiências possíveis que a vida possa oferecer a eles, desde esportes, viagens e outros tipos de lazer e experiências. Já os *Socialmente Conscientes* congregam os consumidores preocupados e ativistas de questões sociais e ambientais.

O VALS 2 considera a decisão de compra do consumidor conforme o estilo de vida, em virtude dos estímulos externos e do consumo individual. Winters (1989) categorizou os seguintes oito estilos de vida distintos:

a) **modernizadores**: englobam os consumidores pertencentes ao topo da pirâmide social e orientam a si mesmos e aos outros consumidores que aspiram serem modernizadores;

b) **realizadores**: engloba os consumidores bem-sucedidos financeiramente, com orientação para a carreira e buscam satisfação no trabalho e com a família.

c) **satisfeitos**: reúnem consumidores maduros e com bom nível de instrução, passam seu tempo livre em casa, são bem informados e abertos a novas idéias. Tendem a ser práticos e valorizam a funcionalidade.

d) **experimentadores**: reúnem jovens que buscam novas experiências e extravasam em atividades sociais e exercícios físicos. Tecnologia, roupas, restaurantes e música representam a maior parte de seus gastos.

e) **crédulos**: formado por consumidores conservadores, cujo consumo é previsível, possuindo renda mais modesta, preferindo as marcas tradicionais. Seus valores à nação, à comunidade e à família.

f) **Batalhadores**: formado pelos consumidores que buscam imitar certos padrões de consumo dos grupos com renda superior. Costumam comparar-se constantemente e buscam aprovação de outras pessoas.

g) **criadores**: englobam as pessoas orientadas para a ação, que não são impressionadas por posses materiais. São consumidores orientados por finalidades práticas e funcionalidade.

h) **lutadores**: representam grande parcela da população, englobando os que estão na base da pirâmide social. Em virtude dos poucos recursos financeiros, tendem a ser mais leais às marcas, pois não podem se dar ao luxo de errar na compra.

Além dos perfis de consumo, o aumento de renda e transformações sociais vêm alterando o valor atribuído pelo consumidor a produtos e serviços. O aumento da idade média da população, a redução no tamanho das famílias e a tecnologia trarão mais desafios para as empresas evoluírem com seus clientes.

Além destes critérios mais comuns, há diversos formatos para segmentação, que podem ser criados ou adaptados pelas empresas, de acordo com o perfil de mercado no qual está inserida. Segundo Kotler e Armstrong (2003), a agência de comunicação McCann-Erikson encontrou os seguintes estilos de vida britânicos:

a) **vanguardistas**: engloba os consumidores interessados em inovar, mudar, que gostam de mudanças;

b) **pontificadores**: representa os conservadores, tradicionalistas, que não gostam de mudanças;

c) **camaleões**: engloba os consumidores que acompanham o estilo de vida da multidão;

d) **sonâmbulos**: representa os conformistas.

Outras indústrias encontram na segmentação a forma para direcionar suas ofertas junto aos potenciais consumidores. De acordo com Dias *et al* (2003), a segmentação abaixo, desenvolvida para uma indústria automobilística brasileira, mostra a importância de dividir os consumidores em grupos mais homogêneos, permitindo adaptar as ofertas o máximo possível às suas reais necessidades:

a) **integrados**: formando por jovens que já alcançaram o sucesso e são formadores de opinião. Eles valorizam qualidade e realização profissional, porém são moderados e consomem seletivamente, através de automóveis de marcas de prestígio e com alto desempenho. Possuem o nível socioeconômico mais alto de todos os grupos;

b) **adaptados**: formado pelos consumidores mais velhos, vivem com conforto, não abrem mão de seus valores, porém respeitam novas tendências, idéias e inovações. Por isso são práticos, porém são tradicionais na escolha de marcas e modelos de automóveis para compra. Permanecem mais tempo com o mesmo automóvel, trocando-o quando conveniente.

c) **urbanos**: grupo formado por solteiros ou por casais sem filhos de todas as faixas etárias, com muitos compromissos e pouco tempo livre. Este grupo valoriza conveniência e compra de forma mais racional. Este grupo tem nível socioeconômico médio e dá preferência por carros com bom custo/benefício e desempenho.

d) **descontentes**: também formado pelos consumidores mais velhos, porém insatisfeitos com suas vidas, em virtude da dificuldade de se manterem. Geralmente tentam mostrar aos outros que estão em uma situação financeira melhor da que realmente têm. Consomem carros usados e maiores e possuem o nível educacional mais baixo de todos os perfis.

e) **batalhadores**: grupo formado por jovens até 35 anos, que batalham, aspiram à ascensão econômica e se sentem pressionados para atingir este patamar. Dão preferência a boas marcas na hora de consumir, porém o fazem com parcimônia, pois têm consciência do nível de preços. Preferem trocar o carro sempre que possível e valorizam a facilidade de pagamento. Buscam continuamente melhores empregos.

f) **tradicionais**: formado por pessoas de todas as faixas etárias que resistem a mudanças repentinas e preferem tudo o que lhes é familiar. Preferem marcas conhecidas e também populares, sendo mais fiéis às marcas já consumidas por eles. Valorizam a família e as instituições sociais, possuindo nível cultural e sócio econômico baixo.

4.5 PESQUISA DE MARKETING

A pesquisa de marketing é a ação por meio da qual as empresas identificam e definem oportunidades, geram ou avaliam ações de marketing e monitoram o desempenho dos produtos ou serviços oferecidos ao consumidor. Deste modo a empresa pode descobrir, na prática, as necessidades e desejos dos consumidores e se os produtos hoje oferecidos satisfazem a estas necessidades e desejos.

Pesquisa de marketing representa o planejamento, a coleta, a análise e a apresentação sistemática de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa (Kotler, 1999). A AMA

(*American Marketing Associtaion*), em 1998, fez a seguinte definição de pesquisa de marketing:

> "Pesquisa de marketing é a função que liga o consumidor, o cliente e o público ao marketing através da informação – informação usada para identificar e definir as oportunidades e problemas de Marketing, gerar, refinar e avaliar a ação de marketing; monitorar o desempenho de marketing, e aperfeiçoar o entendimento de marketing como um processo. Pesquisa de marketing especifica a informação necessária destinada a estes fins; projeta o método para coletar informações; gerencia e implementa o processo de coleta de dados; analisa os resultados e comunica os achados e suas implicações".

O interesse na aplicação de uma pesquisa de marketing surge a partir de certas indagações e questionamentos levantados pela gestão de uma empresa, para as quais são necessárias respostas ou orientações para fundamentar as tomadas de decisão. Estes questionamentos podem têm origem em uma situação vivida internamente, em uma dúvida quanto à melhor decisão a ser tomada ou a como determinadas variáveis de marketing poderão se comportar no futuro. A pesquisa também pode ser utilizada para detalhar determinados conhecimentos que a empresa já tem sobre seu mercado e seu negócio.

O interesse geral pela pesquisa de marketing pode também ser consequência de um desejo em aprofundar um determinado tópico ou como um assunto é impactado e influenciado por outras variáveis, ampliando o conhecimento. De acordo com Malhotra (2001), um processo de pesquisa de marketing compreende quatro grandes etapas, sendo delas o reconhecimento de um problema, o planejamento e execução da pesquisa e a comunicação de seus resultados. Cada uma destas etapas é especificada abaixo:

a) **reconhecimento de um problema**: compreende a identificação de um problema de marketing e como a pesquisa poderá auxiliar efetivamente em sua resolução;

b) **planejamento**: especifica os objetivos da pesquisa e todos os aspectos relacionados à sua aplicação, como a escolha das fontes de dados, os métodos de pesquisa e como se dará a coleta de dados, a construção do questionário e a definição do tamanho da amostra. Esta etapa inclui

também as regras de aplicação da pesquisa no campo e a definição dos recursos necessários para o cumprimento do cronograma;

c) **execução**: esta etapa compreende a coleta de dados propriamente dita e o seu processamento, bem como a posterior interpretação dos resultados. A coleta de dados geralmente é a etapa mais cara e crítica da pesquisa, visto que é a mais sujeita a erros, demandando supervisão e acompanhamento rígidos ao longo de todo o período de aplicação da pesquisa. A interpretação dos resultados compreende a transformação de números e dados soltos em informações importantes para auxílio à tomada de decisão frente ao problema que deu origem à pesquisa;

d) **comunicação dos resultados**: abrange a apresentação dos principais dados da pesquisa, de forma escrita ou verbal, bem como a sugestão de ações que auxiliem na resolução do problema ou no aprofundamento de um tema de interesse do pesquisador.

Os estudos de pesquisa de marketing possuem uma série de aplicações práticas na gestão. Segundo Pinheiro (2004), dentre as principais podemos elencar:

a) **análise do macroambiente e do microambiente**: refere-se às condições da economia, política, cultura, legislação, demografia, tecnologia, às demandas de cada segmento e diferenças regionais, concorrência direta e indireta e entre produtos e serviços;

b) **análise do comportamento, necessidades, desejos e características do consumidor / cliente**: refere-se ao perfil demográfico e psicográfico do consumidor, motivações de compra, opiniões e cultura, hábitos, costumes, valores e seus respectivos desejos;

c) **ambiente interno**: recursos e capacitações internas de marketing e áreas relacionadas. No mercado encontramos dois principais tipos de pesquisa e análise, sendo eles a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa:

4.5.1 Pesquisa Qualitativa

A pesquisa qualitativa é um tipo de estudo cuja principal característica é a análise de dados não-mensuráveis de um determinado número de pessoas, a fim de responder a um determinado problema que levou à realização da pesquisa. Malhotra (2001) afirma que ela representa uma metodologia “não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema”. A análise de avaliações, sentimentos, percepções e julgamentos das pessoas entrevistadas através da pesquisa qualitativa permitem a coleta de informações mais ricas, diversas e detalhadas para responder ao objeto do estudo.

Segundo McDaniel e Gates (2003), a principal característica da pesquisa qualitativa é o uso de perguntas abertas, sem opções de respostas pré-determinadas, justamente o fato que enriquece o leque de respostas captadas dos entrevistados. De acordo com o autor, “não existe maneira melhor do que a pesquisa qualitativa para compreender a fundo as motivações e os sentimentos dos consumidores”.

Aaker *et al* (2001), diz que a pesquisa qualitativa visa descobrir o que “o propósito da pesquisa qualitativa é desvendar o que o consumidor tem em mente, no que pensa”. Segundo ele, a pesquisa qualitativa é a melhor técnica de pesquisa existente, pois as pessoas são mais transparentes ao responder aos questionamentos e tendem a emitir um maior número de opiniões. O uso da pesquisa qualitativa traz algumas vantagens dependendo do tipo de estudo, conforme cita Malhotra (2001, p. 156):

> “Pode ser que as pessoas não queiram responder a certas perguntas, ou mesmo que elas não sejam capazes disso. Talvez não desejem dar respostas verdadeiras a perguntas que invadam sua privacidade, causem desconforto ou tenham impacto negativo sobre seu ego ou status.”

De acordo com Pinheiro *et al* (2006), o uso da pesquisa qualitativa é recomendado quando das seguintes situações:

a) não se dispõe de informações em relação a um determinado problema;

b) é necessário gerar hipóteses quanto a opiniões, costumes, crenças, percepções, experiências, estilo de vida e outras questões relevantes que possam ser testadas futuramente através de pesquisa quantitativa;

c) almeja-se averiguar alterações dos hábitos, costumes e opiniões do consumidor quanto a um determinado assunto;

d) pretende-se avaliar reações a novos produtos ou a mudanças de produtos, bem como preferências e rejeições a marcas;

e) analisar o posicionamento de um produto ou serviço dentro do seu segmento após o resultado de uma pesquisa quantitativa;

De acordo com Pinheiro *et. al.* (2004), os resultados de uma pesquisa qualitativa podem fornecer dados para a montagem do questionário de uma pesquisa quantitativa. Deste modo, uma empresa se torna mais assertiva na criação de um questionário que contenha todas as perguntas importantes para responder ao problema que levou à realização da pesquisa. A possibilidade de erro na confecção do questionário é reduzida significativamente. Opinião semelhante tem McDaniel e Gates (2003), quando afirmam que o uso conjunto da pesquisa qualitativa e quantitativa oferece um melhor entendimento das opiniões, julgamentos e avaliações dos consumidores.

O uso da pesquisa qualitativa é flexível e as respostas captadas são bastante amplas. Em virtude destas características, há a necessidade de análises bastante apuradas, para que se capture, dentre a enorme quantidade de dados, frases e opiniões, aquelas informações mais relevantes, que auxiliarão a responder os objetivos da pesquisa.

4.5.1.1 Seleção da amostra da pesquisa qualitativa

Em virtude do tempo despendido em cada entrevista individual e a maior complexidade para interpretação dos dados, bem como a grande quantidade de informações captadas de cada pessoa pesquisada, o tamanho da amostra para uma pesquisa qualitativa tende a ser reduzido. As características da pesquisa qualitativa impossibilitam o uso de cálculos estatísticos que possam estimar o tamanho da amostra do estudo que seja representativo da população. Deste modo, os resultados da pesquisa qualitativa não podem ser representativos de toda a população, mas apenas do grupo estudado.

Esta é a principal limitação da pesquisa qualitativa, pois os seus resultados não podem ser expandidos para todo o mercado. Para Biondo (2008), o uso da pesquisa qualitativa aprofunda a captação de informações e opiniões dos consumidores quanto ao objeto de estudo, mas a extrapolação dos dados para toda a população é feita mediante a aplicação da pesquisa quantitativa. Para Malhotra (2001), “pesquisas qualitativa e quantitativa combinadas podem fornecer uma compreensão muito rica que pode auxiliar na formulação de estratégias de marketing bem-sucedidas”.

4.5.1.2 Planejamento da pesquisa qualitativa

As características da pesquisa qualitativa acarretam a elaboração de um roteiro de pesquisa sem estruturação, composto de questões amplas e abertas formuladas de maneira que não leve o consumidor a dar respostas simples, como sim e não. As perguntas devem questionar e levar o consumidor a fornecer a maior quantidade possível de informações, de forma a dar mais embasamento às conclusões da pesquisa.

Na aplicação da pesquisa qualitativa não é necessário seguir estritamente o roteiro das perguntas pré-definidas, pois pode levar a pessoa pesquisa a dar respostas padronizadas e pouco ricas em informação. O pesquisador deve ter a experiência e a capacidade de, quando necessário, ao longo da entrevista, fugir do roteiro e explorar com maior profundidade assuntos que possam colaborar mais para os objetivos da pesquisa.

4.5.1.3 Métodos de coleta de dados

Os métodos de coleta de dados mais comuns na aplicação de pesquisas qualitativas são as discussões em grupo e as entrevistas em profundidade, mostradas abaixo:

a) **discussões em grupo**: As discussões em grupo se caracterizam por reunir pessoas de perfis semelhantes ou que pertençam ao mesmo público-alvo que o objetivo da pesquisa qualitativa quer atingir. A troca de idéias em grupo e o confronto de opiniões geram informações mais aprofundadas, enriquecendo a análise.

Segundo Pinheiro *et. al.* (2004), o uso das discussões em grupo na pesquisa qualitativa permite as seguintes vantagens:

a. avaliar conceitos e atributos inerentes de novos produtos;

b. gerar hipóteses sobre valores, experiências, opiniões, atitudes, costumes, crenças e estilo de vida;

c. gerar idéias criativas para o desenvolvimento de campanhas de propaganda;

d. gerar informação útil para estruturar um questionário de pesquisa quantitativa;

e. ajudar a interpretar informações provenientes de uma pesquisa quantitativa.

b) **entrevistas individuais em profundidade**: O uso do método da entrevista em profundidade é semelhante ao da discussão em grupo, pois ambos utilizam um roteiro com perguntas amplas e abertas, visando capturar a maior quantidade possível de informações. O que difere uma da outra é que a entrevista em profundidade é direcionada a pessoas que não têm disponibilidade para participar de discussões em grupo, ou que pertençam a um público diferenciado que não está disposto a participar de uma pesquisa em grupo. Algumas vezes, o assunto abordado também pode levar a empresa a optar por entrevistas individuais.

Visto que a pesquisa é individual, a entrevista se torna uma conversa pessoal e tende a ser menos pautada pelo roteiro, mas adaptada conforme o andamento da entrevista e o grau de contribuição do entrevistado para o objetivo da pesquisa. Segundo McDaniel e Gates (2003), ao longo da entrevista em profundidade, cabe ao entrevistador examinar as respostas já dadas pelo entrevistado e, a partir delas, formular novos questionamentos para direcionar a entrevista para o objetivo do estudo.

Segundo os mesmos autores, as entrevistas em profundidade possuem algumas vantagens e desvantagens particulares. Como vantagens da entrevista em profundidade eles destacam os seguintes aspectos:

a. o entrevistado é mais sincero em suas opiniões, por não sofrer influência de outros participantes;

b. o tempo que seria direcionado a todo grupo é utilizado para a entrevista de uma única pessoa, permitindo explorar os assuntos em mais detalhes;

c. o caráter individual permite a improvisação de diversas novas perguntas ao longo da entrevista.

Dentre as desvantagens destacadas por ele, pode-se citar:

a. pesquisas realizadas através do método da entrevista em profundidade geralmente demandam mais tempo e mais investimento financeiro até atingirem seus objetivos;

b. qualquer entrevistado que esteja fora do público-alvo e não contribua para os resultados se torna caro;

c. o sucesso de cada entrevista é muito dependente da capacidade do entrevistador e questões pessoais podem comprometer sua capacidade de tirar todas as informações de uma entrevista, impactando diretamente o todo dependendo do tamanho da amostra.

c) **observação informal**: em pesquisas exploratórias compreende observar continuamente objetos e comportamentos de consumidores na situação que se quer pesquisar. Sua vantagem é poder observar no dia-a-dia como a pessoa objeto da pesquisa realmente se comporta, sendo ela mesma, permitindo ao pesquisador captar situações que de outro modo ela não relevaria. Por outro lado, impede que o pesquisador se aprofunde em determinados aspectos, tendo de recorrer à pesquisa tradicional para obtê-los. A escolha dos pesquisadores para realizarem observação informal deve ser feita de forma bastante criteriosa, visto que captação das informações durante um comportamento de compra do consumidor, por exemplo, depende de uma percepção bastante apurada dos observadores.

A fim de ser utilizada em pesquisas exploratórias, a observação deve necessariamente ser informal e direcionada aos comportamentos e fatos de interesse do objeto da pesquisa.

4.5.1.4 Análise e apresentação de resultados

A análise da pesquisa qualitativa geralmente é mais complexa que a pesquisa quantitativa e requer grande capacidade de interpretação, visto que as informações relevantes da pesquisa estão dispersas entre os dados coletados. Outro aspecto, elencado por Aaker *et al* (2001) é o cuidado para evitar que a coleta e a interpretação dos dados sigam em demasia o ponto de vista do pesquisador e não os objetivos do estudo.

O uso do roteiro da pesquisa, aliado à revisão da transcrição das pesquisas aplicadas, auxilia a focar a análise do estudo dentro dos objetivos inicialmente propostos. A pesquisa qualitativa faz uso do agrupamento das informações dadas em tópicos, buscando semelhanças de relatos que possam auxiliar a direcionar os resultados da pesquisa, além de sua análise fazer uso freqüente de transcrições dos dados para exemplificar as conclusões finais.

4.5.2 Pesquisa Quantitativa

Segundo Pinheiro (2004), representa o estudo estatístico que explica numericamente as hipóteses levantadas para o estudo, ou seja, é ela permite o levantamento de um grande volume de informações, pois adota como principal característica um estudo estruturado, com questões objetivas, permitindo comparações e conclusões entre os entrevistados.

A pesquisa quantitativa busca ver se os resultados descobertos em uma amostra são válidos para toda a população-alvo do estudo, todo o universo de pesquisa. Pinheiro (2004), afirma que “O que importa numa pesquisa quantitativa é a representatividade dos resultados baseada em critérios probabilísticos de seleção de amostras”.

Ao contrário da pesquisa qualitativa, a quantitativa permite o levantamento de dados junto a uma amostra infinitamente maior, pois ela adota um processo mais estruturado, fácil e rápido. O grande volume de informações é interpretado em blocos, através de cálculos estatísticos que permitam facilitar a tomada de decisão.

Segundo Kolter (1998), “a primeira etapa da pesquisa exige que o gerente de marketing e o pesquisador definam cuidadosamente o problema e os objetivos de pesquisa”. O método da pesquisa quantitativa é usado quando os tomadores de decisão já têm conhecimento prévio sobre o objeto do estudo e querem avaliar uma hipótese. Ela freqüentemente é realizada após a aplicação da pesquisa qualitativa, pois esta gera as hipóteses e o conhecimento necessários para gerar o questionário da pesquisa quantitativa que testará estas hipóteses junto ao público-alvo, como avaliação do marketing mix do negócio e potencial de mercado.

Pinheiro (2004) resume bem o caráter conclusivo da pesquisa quantitativa, ao afirmar que ela “necessita de cálculo amostral mediante a audição de um expressivo número de pesquisados, requer apuro na análise e é (...) basicamente, centrada em questionários.”

As etapas do planejamento da pesquisa quantitativa incluem a elaboração do questionário, a definição da amostra e do método de coleta de dados, bem como a posterior checagem dos dados e sua tabulação e análise. Cada uma destas etapas é apresentada a seguir.

4.5.2.1 Definição dos objetivos da pesquisa

Esta etapa da pesquisa é uma das mais difíceis, pois objetivos mal formulados levarão a resultados viesados ou inúteis para o objetivo da pesquisa. Mattar (1999) afirma que “a definição do objetivo da pesquisa deve estar perfeitamente amarrada à solução do problema de pesquisa, e a ele deve estar restrita”.

O tempo e recursos disponíveis, bem como a disponibilidade dos dados a serem coletados são fatores que poderão restringir ou ampliar os objetivos da pesquisa. As informações coletadas podem ater-se apenas ao que seria o objetivo principal da pesquisa, ou podem aproveitar os recursos despendidos neste estudo para ampliar a captação de informações. Deste modo, é possível incluir no estudo aquilo que vai responder a outros objetivos, direta ou indiretamente relacionados ao objetivo principal, chamados de objetivos secundários, enriquecendo o estudo.

4.5.2.2 Formulação de hipóteses

De acordo com Mattar (1998), representa o conjunto de questões, indagações amplas que deverão ser respondidas pela pesquisa, numa relação de causa e efeito. O autor afirma que “uma hipótese de pesquisa consiste numa afirmação sobre o possível relacionamento de causa e efeito entre variáveis sob estudo”.

As hipóteses levantadas são o conjunto de situações que as informações obtidas pela pesquisa deverá responder. A partir da correta formulação das hipóteses, a pesquisa poderá aceitá-las ou rejeitá-las, o que, neste segundo caso, poderá levar à realização de uma segunda pesquisa caso as hipóteses da primeira pesquisa não tenham sido bem formuladas.

4.5.2.3 Estabelecimento das necessidades de dados e definição das variáveis da pesquisa e de seus indicadores

Nesta fase do planejamento, o pesquisador já terá definido os objetivos da pesquisa e as hipóteses de causa e efeito a serem confirmadas. As duas primeiras etapas bem cumpridas facilitarão a definição dos dados que precisam ser coletados para o atingimento do resultado.

De acordo com Mattar (1998), os dados podem ser coletados através de variáveis simples, ou seja, fáceis de serem identificadas e medidas, através de perguntas diretas. Por outro lado, os dados podem também ser coletados através de variáveis complexas, necessitando de um conjunto de diversos indicadores para sua determinação. Como exemplo tem-se do nível sócio-econômico da amostra, cuja definição, para ser dada, requer a análise anterior de diversos critérios para concluir em qual nível cada integrante da população se encontra.

4.5.2.4 Determinação das fontes de dados

Antes de definir como obter os dados da pesquisa é necessário saber onde eles se encontram e como estão disponíveis. A fonte de dados pode ser primária ou secundária, sendo a primeira formada pelos dados que nunca foram coletados, sobre os quais não há informações pré-existentes.

A fonte de dados secundária representa o conjunto de dados pré-existentes, ou seja, que já foram pesquisados em algum momento e estão disponíveis para servir de suporte para um novo trabalho de pesquisa. As fontes de dados secundários incluem quaisquer pesquisas já realizadas por pessoas físicas ou a iniciativa privada, bem como dados de órgãos governamentais como IBGE e FIPE.

4.5.2.5 Elaboração do questionário

Não há uma maneira correta de criar um questionário de pesquisa, pois segundo Aaker *et al* (2001), não há regras pré-estabelecidas para sua formulação. O autor sugere, a partir da avaliação criteriosa dos objetivos da pesquisa, verificar se as perguntas do questionário atendem a estes objetivos e checar se não há incongruências nas perguntas ou poucas alternativas. Outras verificações necessárias para garantir a construção de um bom questionário, segundo o autor, são:

a) não fazer o entrevistado responder a perguntas de foro íntimo, embaraçosas ou comprometedoras;

b) não incluir perguntas que já contenham respostas automáticas ou remetam a situações ou momentos muito distantes, pois a lembrança do passado pode ser desvirtuada.

As perguntas de um questionário devem ser claras e objetivas e podem incluir diversos tipos de perguntas, a fim de que o questionário melhor contribua para os objetivos da pesquisa. Segundo Malhotra (2001), os tipos possíveis de pergunta para o questionário podem incluir:

a) **perguntas de caracterização**: são aplicadas, geralmente, no início ou final do questionário e incluem perguntas como sexo, idade, renda e escolaridade. Estas perguntas visam categorizar o entrevistado dentro de um perfil e, com base nisso, decidir se a pesquisa deve ou não ser continuada, de acordo com este perfil e o público-alvo do estudo;

b) **perguntas filtro**: perguntas selecionadas que servem para assegurar que o entrevistado satisfaz as exigências da amostra, bem como avaliar se a pergunta seguinte deve ou não ser aplicada;

c) **perguntas abertas**: perguntas que permitem ao entrevistado responder o que quiser, sem restrições. Da mesma forma que na pesquisa qualitativa, a tabulação e análise das pesquisas abertas encarem a pesquisa, pela maior dificuldade na interpretação dos dados;

d) **perguntas fechadas**: perguntas cujas opções de resposta já estão definidas, onde o entrevistado deve escolher apenas uma delas. Incluem as perguntas a partir de duas opções de resposta, como sim e não;

e) **perguntas de múltiplia escolha**: são aquelas em que o entrevistado deve escolher uma ou mais das opções de resposta oferecidas.

f) **perguntas com escalas de avaliação**: são feitas para que o entrevistado de uma nota dentro de uma escala pré-definida, como de zero a cinco. Considerando o mesmo exemplo, muitas vezes estas notas estão associadas a uma avaliação qualitativa, como de muito insatisfeito a muito satisfeito, respectivamente;

g) **perguntas com escala de Likert**: escala de avaliação com cinco categorias de resposta, como aprovação/desaprovação ou concordância/discordância, variando, por exemplo, de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, exige que o entrevistado indique o grau de concordância ou discordância para cada uma das afirmações relacionadas ao objetivo da pesquisa.

Após a construção do questionário, é fundamental que o mesmo seja avaliado através de um pré-teste junto a alguns entrevistados, que geralmente são fictícios. Deste modo, verifica-se a estrutura lógica das perguntas do questionário, o entendimento das questões, o tempo de aplicação da pesquisa e outras questões que visam garantir uma pesquisa à prova de falhas.

4.5.2.6 Definição da amostra

Após a validação do questionário é dado início à pesquisa, através da definição da amostra da pesquisa. A definição de amostras envolve a escolha do método de amostragem. McDaniel e Gates (2003) afirmam que “essa seleção depende dos objetivos do estudo, dos recursos financeiros disponíveis, das limitações de tempo e da natureza do problema que está sendo investigado”.

As amostras de pesquisa podem ser classificadas como probabilísticas e não-probabilísticas. A amostra probabilística, segundo Pinheiro (2004), “é um processo de seleção no qual cada unidade amostral na população tem uma probabilidade conhecida e diferente de zero de pertencer à amostra”. Neste tipo de amostra, a probabilidade de uma pessoa ser entrevistada é a mesma de outra, em virtude de um sorteio das pessoas que pertencem ao universo da pesquisa. Deste modo, os resultados da pesquisa são representativos da população, pois, segundo Pinheiro (2004), “há a possibilidade de estimar a diferença entre um valor encontrado na amostra e o valor real encontrado no universo”, chamado de erro amostral.

O tamanho da amostra probabilística é calculado com o uso de fórmulas matemáticas, a partir do nível de confiança desejado. O nível de confiança estabelece a probabilidade de que o resultado da pesquisa amostral reflita toda a população. Quanto maior o nível de confiança desejado para uma pesquisa, maior tende a ser o tamanho da amostra a ser pesquisada.

As pesquisas utilizam, como padrão, o uso de um nível de confiança de 95%, indicando que há 95% de chance de o resultado da pesquisa amostral refletir o mesmo resultado para toda a população. Este padrão de 95% é utilizado por refletir um elevado nível de confiança e necessitar de um tamanho de amostra relativamente pequeno. A partir de 95% de confiança, qualquer ponto percentual adicional aumenta progressivamente o tamanho necessário da amostra para refletir este nível de confiança, até o limite de 100%, que demanda a pesquisa de toda a população, caracterizando um censo.

O segundo tipo de amostra de pesquisa é a amostra não-probabilística. Neste tipo, a probabilidade de cada unidade da população pertencer à amostra é diferente. Alguns têm probabilidade maior de pertencer à amostra que outros. A amostra não-probabilística adota um método de seleção não-aleatório, tomando por base critérios subjetivos de seleção dos elementos da amostra, de forma arbitrária pelo pesquisador. Segundo Malhotra (2001), “como não há maneira de determinar a probabilidade de escolha de qualquer elemento em particular para a inclusão na amostra, as estimativas obtidas não são estatisticamente projetáveis sobre a população”.

Tanto o método probabilístico quanto o não probabilístico possuem vantagens por trabalharem com amostra. Há uma série de vantagens em se trabalhar com amostras, segundo Pinheiro (2004):

a) **custo baixo**: trabalhar com amostras demanda menor investimento com pesquisadores, supervisão de campo e posterior processamento de dados em comparação a uma pesquisa censitária;

b) **rapidez na obtenção de dados**: trabalhar com amostras dá mais agilidade no trabalho de campo. Segundo Mattar (1999), ao se considerar uma média de uma hora para a aplicação de cada questionário, uma amostra de 943 entrevistas demandou quase mil horas de trabalho, bem diferente dos custos que decorreriam em uma população que contenha milhões de pessoas;

c) **viabilidade**: o custo de realização de uma pesquisa censitária é inviável para a maior parte dos estudos, o que dá à pesquisa amostral uma importância fundamental para conseguir estipular resultados para toda a população.

Mattar (1999) considera duas vantagens adicionais do uso de amostras, sendo elas:

a) **coleta de dados mais precisos**: em virtude da enorme quantidade de pesquisadores, supervisores, coleta e interpretação de dados em uma pesquisa censitária, o uso de amostra pode levar a conclusões mais precisas, em virtude da maior facilidade de gerenciamento da coleta de dados. Uma pesquisa censitária demandaria tantos pesquisadores que, a partir de um determinado ponto, a competência técnica destes para aplicação da pesquisa tenderia a diminuir;

b) **é a única opção quando o estudo resulta na distribuição ou contaminação dos elementos pesquisados**: de acordo com o tipo de pesquisa, como para o lançamento de um produto, as perguntas podem levar o consumidor a se solidarizar com o produto e fazê-lo opinar favoravelmente sobre ele. Isto tende a contaminar os resultados da pesquisa. Quando isto ocorre, a solução é indagar os entrevistados a respeito de outros aspectos sobre o mesmo tópico, porém buscando elementos que não estejam contaminados, o que é inviabilizado quando a pesquisa é censitária.

A qualidade de uma boa amostra consiste em ter meios para medir o quão precisos os resultados colhidos pela pesquisa amostral podem ser expandidos para toda a população. A qualidade da amostra pode ser medida pelos seguintes meios, segundo Mattar (1999):

a) **precisão**: refere-se à exatidão entre os resultados obtidos na amostra e os que seriam obtidos caso a pesquisa fosse realizada em toda a população, obedecendo aos mesmos métodos e procedimentos. Isto pode ser calculado através do erro amostral, onde mais precisa será a amostra quanto menor for o erro amostral;

b) **eficiência**: refere-se à comparação de diferentes tipos de amostra. Uma amostra é mais eficiente que outra se trouxer resultados com um nível de confiança superior aos demais. Visto que o nível de confiança de uma

amostra está diretamente relacionado ao seu tamanho e ao custo de aplicação da pesquisa, diz-se também que uma amostra é mais eficiente se, a um mesmo custo, trouxer resultados mais precisos que as demais;

c) **correção**: conforme Mattar (1999), “uma amostra é dita correta (ou não viesada) se as medidas superestimadas e as subestimadas forem compensadas entre os membros da amostra”, minimizando os vieses. Um exemplo desta compensação está em não aplicar exclusivamente pela internet uma pesquisa que se objetiva atingir todos os estratos de uma população. Esta pesquisa teria o viés de que uma parte da população brasileira não tem acesso à internet, parte esta que não seria representada na pesquisa.

4.5.2.7 Métodos de coleta de dados

Os principais métodos de coleta de dados utilizados pela pesquisa quantitativa, de acordo com Pinheiro (2004) são a entrevista de rua, entrevista no domicílio, entrevista pelo correio, explicados abaixo:

a) **entrevista na rua**: este método de coleta de dados é mais direcionado a pesquisas cujo público-alvo é bem específico, como clientes de uma loja ou que freqüentam um determinado bairro, bem como cujo público-alvo é extremamente amplo, podendo ser facilmente encontrado. Para dar maior representatividade à amostra e garantir uma coleta de dados mais aleatória, há a necessidade de migrar as regiões pesquisadas a cada período de tempo pré-determinado.

b) **entrevista no domicílio**: realizada também no trabalho ou qualquer outro ponto fixo para o entrevistado, é especialmente direcionado a pesquisas cujos questionários são muito extensos, como na realização do censo do

IBGE. Dá ao entrevistado maior tranqüilidade e garante a coleta de informações mais precisas.

c) **pesquisa pelo correio**: Este método, também chamado de auto preenchimento, reduz o custo de aplicação da pesquisa, pois não utiliza pesquisadores. Por outro lado, sua aplicação possui pontos negativos, como o baixo índice de respostas, que normalmente não passam de 5% do total de questionários enviados, o que leva à necessidade de envio de grande número de questionários para que o total deles respondidos tenha representatividade.

Outro ponto negativo de aplicação deste tipo de pesquisa diz respeito à incerteza de que as respostas sejam preenchidas pela pessoa desejada, além dos questionários que podem ser preenchidos incorretamente, em virtude da ausência de orientação. Para evitar preenchimentos incorretos, há a necessidade de textos explicativos sempre que necessário.

Por último cabe lembrar que, pela ausência da presença do pesquisador, há a necessidade de oferecer algum brinde por preenchimento ou prêmio a ser sorteado entre os pesquisados, de acordo com o tamanho do questionário ou complexidade da pesquisa. Esta estratégia pode aumentar o número de questionários enviados, mas também acarreta em aumento de custos.

Dentre os tipos de pesquisa disponíveis, a decisão pelo que melhor se adéqua depende dos objetivos da pesquisa, das hipóteses levantadas e do tamanho da amostra. Afirma Pinheiro *et al* (2006, p. 113):

> “A fim de aproveitar o melhor dos dois tipos de pesquisa, ambas podem ser aplicadas simultaneamente em um questionário, visando, ao mesmo tempo, por exemplo, aprofundar questões a fim de segmentar a amostra dentro de perfis específicos, através da pesquisa qualitativa, bem como entender o que as diferencia, usando para isso questões objetivas, característica da pesquisa quantitativa.”

4.6 TRADE MARKETING

O processo contínuo de especialização das necessidades e desejos dos consumidores, aliado à crescente oferta de opções e formas de comercialização, seja física ou virtual, torna a busca por participação de mercado bastante acirrada. O trade marketing tem o papel de auxiliar no processo de preferência de uma marca pelo consumidor.

O trade marketing é um processo contínuo de fragmentação das mídias somado a uma maior especialização dos canais de venda, em um contexto onde o consumidor está cada vez mais difícil de ser conquistado (Pinheiro, 2004). Múltiplas opções, aliado ao tempo escasso para a tomada de decisão, torna a atividade de trade marketing um ponto fundamental para ganhar a atenção e a preferência do consumidor no ato da compra, no ponto de venda. Segundo Pinheiro (2004), o trade marketing investiga as relações entre os fabricantes e as lojas, visando entender a relação entre as marcas, os diferentes tipos de ponto de venda e os consumidores, a fim de adaptar o produto, a logística e as estratégias de marketing para cada tipo de loja e consumidor.

Mesmo marcas consagradas precisam desenvolver ações de trade marketing, visando manter a preferência e o prestígio junto ao público, antes que outra marca construa sua imagem na mente do consumidor e capture sua preferência. O contato com a marca em promoções e ações no ponto de venda, não apenas aumentam a preferência e a participação de mercado, como também eleva o poder de negociação da marca no varejo, permitindo a exposição dos produtos em local privilegiado em comparação às demais marcas.

4.6.1 Comportamento do consumidor

Segundo Underhill (2008), o momento da compra no ponto de venda representa o momento da verdade, considerada a etapa mais importante no processo de aquisição de qualquer produto ou serviço. Considerando o elevado nível de compras por impulso, entender e facilitar o processo de compra do consumidor é de importância fundamental para as empresas compreenderem como gerar valor, respondendo à necessidade de satisfação de seus desejos.

Segundo Solomon (2002), o comportamento do consumidor é o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, idéias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos. O estudo do comportamento de compra é peça-chave para traçar estratégias de trade marketing no mercado, com o objetivo de incentivar o consumidor a preferir o produto de uma marca, ao invés de outra. Pinheiro (2004) contempla a evolução das teorias de comportamento do consumidor, considerando as seguintes:

a) **teoria da racionalidade econômica**: está baseada unicamente na visão de um comportamento egoísta do consumidor, buscando a maximização da satisfação, sem considerar influências externas no processo de compra;

b) **teoria comportamental**: atenta para a influência do ambiente externo no processo de compra, considerando os incentivos percebidos pelo marketing que facilitem e maximizem a intenção de compra;

c) **teoria psicanalítica**: enfatiza os processos psicológicos que ocorrem na mente do consumidor no momento da compra. O consumo, de acordo com a teoria psicanalítica, representa a projeção externa de necessidades e desejos inconscientes;

d) **teoria social e antropológica**: de acordo com esta teoria, o ato da compra não é um processo único do indivíduo, mas social, onde o consumo sim social, onde o consumo reflete o posicionamento do consumidor frente aos aspectos culturais da sociedade em que ele está inserido;

e) **teoria cognitivista**: esta teoria, hoje a mais utilizada, considera o consumidor como um indivíduo que compra fortemente influenciado por fatores cognitivos, como a memória passada, a motivação, o aprendizado que já adquiriu a partir de outras situações de consumo, seus valores e crenças. Também é fortemente influenciado pela cultura, família, por outros grupos dos quais participa e por fatores situacionais do momento da compra, localizados no ambiente e impactados pelo trade marketing.

Segundo Kotler (2003), a relação de consumo existente entre o comprador e o produto ou serviço almejado passa por diversos estágios, que evolui de acordo com o seu nível de afinidade. Quanto maior o nível de afinidade com a empresa, maior o grau de relacionamento. A seguinte classificação do grau de relacionamento pode ser estabelecida:

a) **suspect**: é o consumidor que ainda não teve nenhuma relação com a empresa e ainda não está claro se ele pode vira se tornar um cliente rentável futuramente. Daí vem o termo “suspect”, pois ele é suspeito de se tornar um cliente rentável;

b) **prospect**: imediatamente acima de “suspect”, com a diferença que, nesta etapa, pesquisas de mercado identificaram que ele pode se tornar um “provável” consumidor, potencialmente lucrativo;

c) **consumidor**: neste momento, ele já deixou de ser um “provável” consumidor para já ter experimentado em algum momento o produto ou serviço, mas não estabeleceu vínculos com o mesmo. Ou seja, o

consumidor já conhece o produto ou serviço, mas não faz parte do seu rol de preferências;

d) **cliente**: nesta etapa, já está estabelecida alguma afinidade com a empresa e o consumidor já considera a empresa como uma potencial nova fornecedora na hora de adquirir outro produto;

e) **parceiro**: é o estágio em que se encontra um seleto grupo de compradores, onde o cliente está tão satisfeito com a marca que passa a ser um grande fã e defensor da marca no mercado. É o estágio dos sonhos das empresas, que podem contar com clientes absolutamente fiéis.

4.6.1.1 Papéis exercidos pelos compradores

Para Mowen (2008), ao longo do processo de compra, os consumidores podem exercer diversos papéis do despertar da necessidade até o uso efetivo do produto ou serviço. Os papéis de compra servem para avaliar tanto as compras pessoais, quanto as organizacionais. Nas compras individuais o processo tende a ser facilitado. Nas compras organizacionais, por outro lado, esse jogo de papéis é mais complexo, onde as pessoas participantes se alternam ao longo dos processos de compra. Os papéis mais comuns, segundo Madruga *et al* (2004), estão abaixo relacionados:

a) **iniciador**: é a pessoa que dá a idéia e o primeiro passo para a compra. É ele quem sente uma necessidade não atendida e tem a intenção de satisfazê-la;

b) **influenciador**: é a pessoa que influencia implícita ou explicitamente a aquisição do produto ou serviço. Pode ser um especialista, que orienta a aquisição do produto ou um parente ou amigo, que avalia e dá opinião quanto à necessidade de compra;

c) **decisor**: é a pessoa que toma efetivamente a decisão final, podendo ser, por exemplos, os pais de um adolescente, que poderão vetar a compra do produto ou serviço desejado;

d) **comprador**: é a pessoa que vai ao local onde o produto ou serviço se encontra para adquiri-lo, ou o faz através de outros meios, como via internet ou telefone. Ou seja, é a pessoa que efetiva a compra e garante que terá acesso a ela;

e) **usuário**: é a pessoa que utiliza o produto ou serviço, que faz uso dele;

f) **financiador**: é a pessoa que paga a conta pelo produto ou serviço, não sendo necessariamente quem faz uso dele.

g) **guardião**: papel exercido em compras organizacionais, representa a pessoa que detêm o conhecimento técnico sobre o produto, ou seja, a que dará guarda e apoio para todas as eventuais dúvidas que surgirem ao longo do processo de compra. Muitas vezes é confundido com o papel de influenciador, visto que direta ou indiretamente termina por fazê-lo.

Nestes papéis cada pessoa pode desempenhar um ou mais papéis. Como exemplo pode ser citado a compra de um computador portátil para um adolescente. Neste caso, o iniciador é o adolescente, porém o influenciador é o vendedor da loja onde o produto será adquirido. O decisor poderá ser a mãe, o comprador e o financiador o pai e o usuário, o próprio adolescente.

4.6.1.2 A influência do ponto de venda no comportamento de compra

Cada deslocamento do consumidor dentro da loja é um ponto de contato potencial com uma marca e com uma potencial comunicação desta marca com seu

consumidor. Todos os aspectos internos de uma loja impactam o trade marketing. A luminosidade do ambiente, a organização dos displays e gôndolas, a disposição dos produtos e as mensagens visuais são aspectos importantes na influência do consumidor, pois devem auxiliá-los a escolher o produto melhor posicionado e comunicado no menor tempo possível, de maneira confortável e eficiente.

O projeto de uma loja deve especificar a estrutura, os acabamentos, o piso, o teto, os materiais a serem utilizados, as cores, a forma de colocação de equipamentos, os tipos de exposição, aliados ao plano de merchandising ideal para as mercadorias que estarão à venda (MORGADO E GONÇALVES, 2001).

Para Karsaklian (2000), o processo de compra de um produto segue determinadas etapas, onde algumas podem não ser sentidas ou executadas pelo consumidor, de acordo com o grau de relevância que representa para o consumidor. O grau de conhecimento e o valor do produto são outros aspectos que contribuem para o processo decisório de consumo. Pinheiro (2004) estabelece as cinco principais etapas do processo de compra, a saber:

a) **reconhecimento do problema**: ocorre quando surge um desconforto entre a situação atual do consumidor e sua situação desejada em relação a qualquer questão que lhe satisfaça um desejo ou necessidade. Se a distância entre a situação atual e a desejada for alta o suficiente, o consumidor tenderá a consumir;

b) **busca de informações**: é a etapa de busca daquele produto ou serviço que preencha a lacuna existente entre a situação atual e a situação desejada. Conforme o tipo de necessidade vários produtos, de segmentos diferentes, podem competir para satisfazer o mesmo desejo do consumidor;

c) **avaliação das alternativas**: momento em que o consumidor opta por um produto ou serviço entre as diferentes opções encontradas, priorizando

aqueles fatores mais importantes em sua análise, podendo ser o prazo de entrega, preço, design, segurança, garantia, entre outros;

d) **decisão de compra**: após a escolha da melhor alternativa, o consumidor decide a compra com base no melhor custo x benefício, onde comprar o produto, quando comprar, como pagar e melhor maneira de usufruí-lo;

e) **comportamento pós-compra**: representa a etapa mais importante no atendimento das necessidades, pois pode colocar a perder todo o esforço de marketing. Durante o uso do produto, no pós-compra, o consumidor compara o seu desempenho com as expectativas iniciais. A comparação entre os dois definirá o nível de satisfação atingida no processo.

Para Engel (2000), o consumidor pode não passar por todas as etapas do processo de compra, em virtude do tipo de produto. As decisões de rotina, como as compras do dia-a-dia e de baixo valor agregado, são tomadas avaliando as mais próximas e simples alternativas, pelo baixo impacto da decisão. Nas decisões de compra de médio impacto, os consumidores buscam mais informações ou confiam na opinião de amigos e familiares para auxiliar a escolher entre as alternativas disponíveis. Nas decisões de compra ampliadas, que possuem elevado impacto da decisão, os consumidores analisam todos os recursos e alternativas disponíveis para escolher, dentre elas, a melhor possível, dada a importância e o impacto da escolha.

Tanto a escolha de compra limitada quanto a ampliada é definida, majoritariamente, no ponto de venda, local que influi fortemente a decisão de compra positiva ou negativamente. O tipo de impacto pode ser analisado pela taxa de conversão entre o número de consumidores que visitam um ponto de venda versus o número de consumidores que efetivamente compram os produtos.

A taxa de conversão varia enormemente de acordo com o segmento de mercado e de produto. Em um supermercado, seções como padaria ou fiambreria possuem geralmente uma taxa de conversão alta e seções como vinhos finos,

bastante baixa, obedecendo às características de demanda de cada produto. O mesmo ocorre em segmentos diferentes, pois considerando todas as seções de um supermercado é bem provável que um número próximo de 100% dos clientes adquira algum produto. Já em uma galeria de arte, uma taxa de conversão de 2% de visitantes em clientes pode ser considerada ótima para este segmento.

Em todos os segmentos a taxa de conversão representa um indicador importante para analisar o desempenho da empresa. Os fatores externos, como a propaganda, as promoções e a facilidade de acesso desempenham importante papel na atração do cliente ao ponto de venda, pois esta tende a ser a etapa mais difícil do processo de venda. Por outro lado, a forma de exposição das mercadorias, o atendimento e o mix de produtos são essenciais para que o consumidor efetive a compra. A conversão, portanto, torna-se um parâmetro de avaliação relevante, na medida em que uma taxa inferior a um determinado patamar, podendo ser a média de mercado ou da própria loja, pode significar que o consumidor não está recebendo estímulos suficientes para efetivar a compra.

Para Maniard (2005), a compra, na maioria dos casos, não representa apenas uma tarefa mecânica essencial e obrigatória. Em quase toda compra o consumidor adquire também o que está à sua volta ao longo de seu processo, utilizando para isso os quatro sentidos. As pessoas querem ter a sensação de experimentar o produto de alguma forma antes de adquiri-lo, seja tocando, ligando ou cheirando, para ter certeza de que ele precisa daquele produto.

4.7 ESTRATÉGIA COMPETITIVA E OBJETIVOS EMPRESARIAIS

O preço de um produto pode ser manipulado pela empresa para diversos fins, sejam eles táticos, buscando resultados de curto prazo, ou estratégicos, quando são utilizados para legitimar a conquista de um posicionamento de mercado. Deste modo, segundo Dolan (1995), todas as ações do “P” de preço devem estar alinhadas

com os “Ps” de produto, praça e promoção, mantendo coerência entre elas na estratégia.

Para orientar as empresas quanto ao tipo de estratégia de preço apropriada para os seus produtos e segmentos de mercado, Porter e Montgomery (1998) estabeleceram três modelos de estratégias, sendo chamados de estratégias competitivas genéricas. Ainda segundo o autor, toda empresa deve buscar implementar uma destas estratégias:

a) **liderança em custos**: a empresa que atua visando à liderança de custos tem como objetivo ter o menor custo total do mercado, visando aumentar sua participação de mercado e criar uma barreira de entrada a novos concorrentes e o avanço dos concorrentes atuais. A posição de custo baixo permite que a empresa ainda continue auferindo lucros mesmo quando vários de seus concorrentes já tiveram seus lucros consumidos na competição (CARNEIRO, 2004).

b) **diferenciação**: a empresa que atua segundo a estratégia da diferenciação oferece um produto que é considerado único, ou seja, cujas características sejam percebidas como distintas por parte dos consumidores. Produtos que se enquadram na diferenciação são menos sensíveis a preço, possuindo maior fidelidade, tendendo a elevar a margem de contribuição do produto. Segundo Carneiro (2004), a diferenciação também permite uma defesa contra as forças do ambiente e dos concorrentes, porém de forma distinta à liderança em custo.

c) **enfoque**: a empresa que atua segundo a estratégia de enfoque concentra sua atuação junto a um nicho de mercado, atendendo-o de modo mais eficiente e/ou eficaz que os concorrentes. Para isto, o alvo de atuação da empresa deve ser suficientemente estreito para que a estratégia seja percebida pelo consumidor como de enfoque e dê resultados. De acordo com Carneiro (2004), o alvo pode ser especificado com base no tipo de cliente, na linha de produto comercializada, na localização geográfica, nos

tipos de canais ou mesmo nas ocasiões de consumo dentro do ponto de venda.

4.8 DEFINIÇÃO DE PREÇOS

Assim como no tipo de estratégia, a definição de preços também pode ser classificada segundo três categorias principais, segundo Carneiro (2004). Cada um destes três tipos prioriza um determinado tipo de produto ou segmento:

a) **métodos baseados em custos**: mais presente em mercados concentrados ou com grandes barreiras à entrada, neste método os preços dos produtos são definidos conforme os seus custos, utilizando como critério o acréscimo ao custo, o ponto de equilíbrio ou a taxa de retorno**.**

    a. acréscimo ao custo: neste método a loja determina o preço acrescendo uma margem de lucro ao custo, dando menos peso ao preço praticado pela concorrência, o que diminui a competitividade da empresa caso seus custos sejam superiores à média de mercado

    b. análise do ponto de equilíbrio: o ponto de equilíbrio se dá quando as receitas totais são iguais aos custos totais. Esta análise determina o número mínimo de unidades que devem ser comercializadas, a determinado preço, a fim de que as receitas cubram os custos fixos e variáveis do período.

    c. taxa de retorno: consiste em definir os preços com base na taxa de retorno exigida para o investimento. Deste modo, os preços cobrados não poderão ficar abaixo de um determinado patamar, garantindo o retorno mínimo aos investidores sobre o investimento. Caso o preço de mercado para o posicionamento

atual do produto esteja abaixo do mínimo exigido, caberá à empresa buscar um reposicionamento do produto a fim de elevar seu preço.

b) **métodos baseados na demanda**: neste método, os preços dos produtos são definidos conforme o nível e as características da demanda de mercado e sua elasticidade. Conforme Carneiro (2004), a demanda é elástica "quando pequenas variações no preço provocam grandes variações na quantidade demandada", ao passo que a demanda é chamada inelástica "quando não se verificam grandes variações na quantidade demandada, mesmo havendo significativas variações nos preços".

c) **métodos baseados na concorrência**: neste método, mais comum em todos os mercados, os preços são definidos e alterados de acordo com as estratégias da concorrência, visto que o consumidor analisa a relação custo e benefício de todas as opções de compra e já tem traçado um preço mínimo e máximo para os quais está disposto a pagar.

4.9 VAREJO

O varejo, segundo Kotler (1999), representa todas as atividades de venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final. O varejo é o meio através do qual as mercadorias chegam até o consumidor, seja diretamente ou através de intermediários.

De acordo com Parente (2000), o varejo no Brasil tem atravessado um acelerado ritmo de transformação e consolidação nos últimos anos, com novos formatos de varejo, "mais eficientes e mais adequados às novas necessidades do mercado consumidor". Essa transformação no varejo adaptará o como e a forma de apresentar os produtos às que atingirem o consumidor da melhor maneira, elevando

a preferência do consumidor pelos que realizarem isto do modo mais rápido e eficiente.

4.9.1 Canais de distribuição

Uma das primeiras prioridades do marketing é definir o tamanho do mercado que a empresa pode atender, a partir da definição da segmentação de mercado. Após a definição da segmentação, a empresa deve decidir como chegar até ele. Segundo Bernardino (2004), “Os esforços comerciais devem ser avaliados levando-se em consideração a maior satisfação possível do mercado com a melhor lucratividade para a empresa.” A restrição financeira e da operação são considerados os limitadores para a atuação das vendas de uma empresa.

As empresas devem ter certeza de que seus produtos e serviços vendidos estejam de acordo com as necessidades e desejos de seu público-alvo. A gestão de vendas, portanto, deve estar de acordo com o tipo de distribuição almejada pelos consumidores e de como a empresa chegará a eles. Esta decisão levará a empresa a optar entre um canal de distribuição curto e um canal de distribuição longo.

Conforme Bernardino (2004), o canal de distribuição curto pressupõe a empresa atender diretamente o consumidor nos canais de venda em que atua. Já no canal de distribuição longo, a empresa conta com um ou mais intermediários para fazer chegar seu produto até o consumidor.

No primeiro tipo, a empresa arca com todos os custos de estrutura de vendas, o que leva à necessidade de um maior investimento inicial. Por outro lado, ela poderá gerenciar o negócio de modo mais eficiente e com menos ruídos de comunicação, bem como margens maiores. O canal de distribuição curto prevê no máximo a existência de um varejista entre o fabricante e o consumidor final, dada a inviabilidade de uma indústria vender toda sua produção diretamente ao consumidor.

No canal de distribuição longo, a empresa tem a possibilidade de ampliar mais rapidamente sua área de cobertura, dado o menor investimento. Ela conta com intermediários, que farão os investimentos e utilizarão sua estrutura para levar os produtos da empresa até o cliente final. Conforme Lambert (1998), este tipo de distribuição permite ao fabricante uma maior especialização em seu negócio principal. Por outro lado, tende a afastar a empresa da ponta do mercado, reduzindo, em longo prazo, seu conhecimento do mercado consumidor.

Quanto mais próximo de seu consumidor final, mais vantajoso se torna para as empresas, pela proximidade com seu cliente e pela não dependência de outros intermediários. Dado o alto custo em muitos segmentos de manter uma estrutura totalmente própria, muitas utilizam os dois tipos, mantendo uma distribuição própria para os maiores e mais importantes clientes, e uma distribuição terceirizada para os clientes menores e em mercados mais afastados. O tamanho e delimitação do território a ser atendido diretamente e por cada um dos distribuidores é definido conforme a logística e custo de entrega.

A definição da forma de distribuição também está atrelada à margem do produto e lucratividade por entrega. Um mercado pouco concentrado, com baixa margem unitária e baixa venda por ponto de venda tende a priorizar um canal de distribuição longo com baixo número de visitas mensais a estes clientes. Por outro lado, um mercado concentrado e com pedido grande por ponto de venda, é vantajoso para a empresa priorizar a distribuição de seus produtos através de um canal curto e com visitas freqüentes ao longo do mês a estes clientes, podendo chegar a visitas diárias, de acordo com a oportunidade de mercado e ação de concorrentes.

Seja através de canais curtos ou longos, o estabelecimento da forma de distribuição, se dá geograficamente, por produtos ou por clientes, de acordo com Teixeira *et al* (2004). Cada uma destas formas de distribuição está especificada abaixo:

a) **divisão geográfica**: trata-se da forma mais usualmente utilizada para dividir o mercado para distribuir os produtos, especialmente quando a força de vendas é terceirizada. Quando dividido desta forma, a empresa tem em mente a redução das distâncias e do tempo de visita ao cliente, gerando mais conhecimento sobre o mercado e ações dos concorrentes em cada ponto de venda. Este tipo de divisão apóia marketing na análise de seu potencial. O lado negativo desta divisão é, conforme o porte e o número de SKUs da empresa, a falta de especialização em um tipo de produto, que pode culminar em vendas perdidas em virtude da falta de conhecimento técnico e dos atributos de todos os produtos e poder auxiliar o cliente a compará-los aos da concorrência.

b) **divisão por produtos**: mais comuns em empresas de bens de consumo em virtude da alta variedade de produtos comercializados, este método pressupõe a divisão do mercado conforme categorias de produtos, como alimentos prontos e alimentos in natura, ou limpeza e higiene, por exemplo. Devido ao grande número de categorias de produtos, há a necessidade de o vendedor se especializar em uma delas, tendo o conhecimento técnico necessário em uma negociação no ponto de venda. Ao mesmo tempo, cada categoria de produto pode pressupor a venda a clientes completamente distintos. Teixeira *et al* (2004, p. 93) afirma:

> "Quando a linha de produtos da empresa é grande, variada ou tecnicamente complexa, ou quando o atendimento do vendedor deve ter um alto grau de conhecimento da aplicação individual do produto para atender às necessidades específicas do cliente, é recomendado aplicar esse tipo de divisão de área."

A especialização em uma categoria de produtos permite uma pré-venda direta ao objetivo, visto que tanto o vendedor quanto o comprador falarão a mesma linguagem, estabelecendo uma relação de confiança. Esta forma de distribuição aumenta o valor agregado na relação comercial, porém o ponto negativo é um custo mais elevado para treinar e manter os melhores profissionais que permitirão à empresa ter esta venda agregada. Apenas mercados com alta demanda ou alto valor unitário de venda justifica o estabelecimento da forma de distribuição através da divisão por produtos.

c) **divisão por tipos de clientes**: estabelece a divisão dos clientes por grupos, conforme o seu segmento de atuação. Por exemplo, para uma distribuidora de bebidas, os clientes podem ser divididos em supermercados, bares, mercearias, padarias, além de outros grupos que sejam representativos. De acordo com o tipo de produto comercializado pela empresa vendedora e o acompanhamento necessário do mercado através de visitas aos clientes, há a possibilidade de que os clientes também sejam segmentados por regiões geográficas, facilitando o atendimento no ponto de venda. Deste modo é possível dividir o mercado, considerando o mesmo exemplo, nos mesmos segmentos, porém também divididos por estados ou regiões metropolitanas.

   Este tipo de divisão, de acordo com Teixeira *et al* (2004), prioriza a especialização sobre a forma de atuação de cada segmento de clientes, permitindo respostas rápidas à ação de concorrentes e o desenvolvimento de estratégias específicas para o negócio do cliente. Esta forma de distribuição requer a existência de um grande número de clientes por segmento ou clientes de grande porte em cada um dos segmentos criados pela empresa.

d) **divisão por atendimento de conta**: considerado como um tipo de divisão por cliente, caracteriza-se pela divisão por contas nacionais. Particularmente comum no mercado varejista, o grande desafio nas contas nacionais é a logística de entrega, pois apesar de a negociação ser fechada nacionalmente, a abrangência do cliente exige a entrega ponto-a-ponto por todas as lojas espalhadas pelo país. Nesta forma de distribuição também pode ocorrer que a negociação deva ser feita individualmente, por ponto de venda, além da entrega local, demandando ainda mais esforços, relacionamento e proximidade com este cliente.

Dentre todas as formas de distribuição existentes de produtos ou serviços, cabe à empresa escolher a que ofereça melhor custo benefício, considerando custo

e oportunidade de vendas e um melhor relacionamento com o cliente. A disponibilidade financeira da empresa também definirá que tipo de canal, se curto ou longo.

4.9.2 Formato de varejo

O formato do varejo representa a forma como o estabelecimento apresentará os produtos aos consumidores e o tipo de serviço agregado. O tipo de mercadoria, o nível de variedade e sortimento da loja, o nível de serviço e dos preços caracterizam o formato do varejo e, conseqüentemente, o perfil do consumidor deste estabelecimento. Bernardino (2004) aborda os seguintes formatos de varejo, classificados entre aqueles que possuem e os que não possuem loja física.

4.9.2.1 Formatos de varejo com loja

Os tipos de varejo com loja podem ser considerados, conforme o autor, em varejo alimentício e varejo de mercadorias em geral. Cada um deles pode ser dividido em subcategorias, conforme descriminado abaixo:

O varejo alimentício engloba todos os pontos-de-venda que cuja maior parte de suas vendas é composta de alimentos e bebidas. Neste grupo são incluídos todos os tipos e tamanhos de estabelecimento, cujos principais são elencados abaixo:

a) **supermercados de vizinhança**: Segundo Bernardino (2004), representam as lojas de autosserviço com ampla linha de produtos, porém baixo sortimento em comparação às grandes lojas. De acordo com o autor, “têm área total de 300m² a 700m², operam com 4.000 SKUs, vendem até 3% de itens não alimentares e possuem de dois a seis *checkouts*”. De acordo

informações do instituto ACNielsen, divulgadas na Revista Exame (2002), a participação do faturamento dos supermercados de vizinhança no total do setor cresceu de 55,5% para 58,1% entre 2000 e 2002.

b) **supermercados tradicionais**: representam as lojas de autosserviço de médio porte, cujas vendas são altamente concentradas em itens alimentícios e possuem mix de produtos e sortimento superior aos supermercados de vizinhança. Segundo Parente (2000), os supermercados tradicionais costumam “ter área de 700 a 2.500m2, comercializa aproximadamente 9.000 SKUs, vende até 6% de itens não-alimentares”.

c) **superlojas**: São supermercados de maior porte com, segundo o autor, área de 3.000 a 5.000 m² e 14 mil SKUs em seu mix de produtos, aproximadamente, cuja venda de itens de venda não-alimentares representa um percentual superior a 10%. Sua área permite a exposição e venda de produtos para o lar e eletroeletrônicos.

d) **lojas de conveniência**: são locais na maioria das vezes conjugados a postos de combustível que comercializam os alimentos e bebidas mais comuns, para consumo imediato. Possuem a facilidade de estarem abertas em horários onde outros estabelecimentos estão fechados, para compras emergenciais. Sua localização é privilegiada e com fácil acesso e as margens de lucro são superiores a outros estabelecimentos.

Além do varejo alimentício, há outro formato de varejo, chamado Varejo Tradicional. Este formato inclui lojas especializadas e de desconto. Os principais formatos, segundo Bernardino (2004), são:

a) **lojas de departamentos**: são grandes lojas que possuem ampla linha dos mais variados produtos e opções de marca e um bom nível de serviço ao cliente. Como o nome diz, a loja está dividida em departamentos de

produto, com liberdade de atuação, como se fossem lojas independentes dentro de uma loja maior.

b) **lojas especializadas**: geralmente são lojas de porte pequeno ou médio, especializadas em um tipo de produto apenas, com vasta variedade de marcas e com elevado nível de serviço, dado ao alto grau de conhecimento dos funcionários quanto às características dos produtos comercializados. Podem atender por meio de franquias ou de forma independente, localizadas uma próxima à outra, a ponto de criarem ruas em uma cidade com lojas especializadas em cada segmento.

c) **varejo de serviços**: as lojas não vendem necessariamente produtos, pois elas também podem prestar serviços necessitando de um ponto de venda, como é o caso de salões de beleza, academias de ginástica, e outros. Nestes estabelecimentos os clientes compram previamente um serviço, uma expectativa que pode mudar de cliente para cliente, conforme a percepção de benefício de cada cliente, que pode variar enormemente, pois nela influem não apenas a pessoa que prestou o serviço, como também o humor e a receptividade do cliente no momento da prestação do serviço.

Outro formato de varejo é chamado “Especialistas de categoria”, englobando as grandes lojas, gerais ou especializadas, com baixo nível de serviço, alta venda e sortimento de produto. Do inglês category killers, esse formato de loja está ancorado em um grande poder de barganha, dado à elevada compra média, e lojas localizadas em regiões mais afastadas, dado seu tamanho. Os principais modelos de especialista de categoria, segundo Parente (2000), são:

a) **atacados**: são lojas amplas, com infraestrutura mínima e baixíssimo nível de serviço. Devido ao preço muitas vezes inferior ao que consegue atingir comprando diretamente das indústrias, pequenos comerciantes representam uma grande parcela dos clientes dos atacados, além de também atender consumidores finais.

b) **hipermercados**: são caracterizados por ocupar grandes áreas horizontais e comercializarem vasta variedade de produtos alimentícios e não-alimentícios e um grande sortimento de marcas, com baixa margem e altíssimo giro. Estimulam o conceito de única parada, ou seja, onde o consumidor possa, em um único lugar, encontrar opções de compra para a maior parte de suas necessidades através do auto-serviço, com preço reduzido.

c) **lojas de ponta de estoque**: englobam as lojas de roupas e acessórios que comercializam produtos de qualidade, de marcas consagradas, que tiveram sobra de estoque. Os preços são bastante inferiores nestas lojas, pois as sobras de estoque representam as coleções ou temporadas anteriores, que perderam parte de seu apelo. São normalmente lojas multimarcas.

4.9.2.2 Formatos de varejo sem loja

As inovações tecnológicas, a vida acelerada e a globalização têm contribuído decisivamente para uma mudança nos estilos de vida e hábitos de consumo da população, principalmente aquela que faz parte das classes sociais mais altas. As empresas estão ampliando seu alcance e mobilidade através de diferentes canais de venda, aumentando os pontos de contato com o consumidor e, consequentemente, as oportunidades de vendas adicionais. São exemplos de varejo sem loja:

a) **varejo eletrônico**: engloba todas as transações pela internet, também chamado de comércio eletrônico. É um varejo que cresce consideravelmente à medida que as empresas o adotam e é universalizado o acesso à internet e ao cartão de crédito.

b) **catálogos**: engloba a venda realizada através de catálogos enviados pelo correio, cuja venda é completada por telefone ou pelo próprio correio. Deste modo é possível alcançar quase a totalidade da população brasileira, porém a enorme variedade de perfis de cliente exige uma prévia classificação e do público-alvo em categorias, com a conseqüente adaptação da oferta. Quanto maior a segmentação da oferta, melhor tende a ser o retorno dos clientes.

c) **porta a porta**: formato que demanda demonstração de produtos e atendimento personificado, tem a vantagem pela maior conveniência do consumidor, que recebe o vendedor em seu domicílio ou em seu trabalho. Esta alternativa ganha maior número de adeptos ano-a-ano, dado à inexistência ou baixo investimento inicial, permitindo a qualquer pessoa associar-se a grandes marcas desta forma. Possui maior penetração principalmente nas classes C, D e E.

d) **TV shopping**: formato em que um programa de televisão apresenta e demonstra o uso do produto de forma detalhada, onde sua compra é feita pelo consumidor por telefone ou internet. Comuns nos planos de assinatura da televisão a cabo, são chamados de infomerciais em virtude de programas com duração média de 30 minutos. Nesse formato, através da TV, os consumidores assistem a um programa que demonstra o uso de produtos, incentivando a sua compra pelo telefone ou pela internet.

e) **televendas**: Também chamado de tele-marketing, o televendas é um canal utilizado tanto como pré-venda, marcando a visita de um vendedor, por exemplo, quanto à venda completa, no caso de assinatura de revistas. O custo deste formato de varejo sem loja é baixo, porém é o que geralmente apresenta maior aversão por parte dos consumidores, pois na maior parte dos casos a maior parte dos contatos através de televendas é inesperada, quando o consumidor não tem a expectativa de receber uma ligação.

f) **máquinas automáticas de venda**: As máquinas automáticas de venda ou vending machines tem por finalidade comercializar produtos sem a intermediação de vendedores. A máquina armazena o produto, e este é comprado mediante pagamento em moedas, notas ou cartão de crédito e liberado imediatamente. Os produtos mais comuns à venda são café, refrigerantes e salgadinhos. As máquinas automáticas são instaladas em locais de grande trânsito de pessoas, tais como shopping centers, escolas, metrô, fábricas e universidades. Para o sucesso desse canal de vendas é fundamental ter uma adequada gestão de estoques e abastecimento.

4.9.3 Expansão do varejo

Todas as empresas buscam, de alguma forma, crescer e se tornar mais rentáveis, aumentando sua longevidade. Este crescimento, de forma sustentável, se dá através de três principais estratégias, segundo Spiller (2004), sendo elas uma maior penetração de mercado, o desenvolvimento de novos mercados ou a melhoria da produtividade e eliminação de desperdícios. Cada uma das estratégias está detalhada a seguir.

4.9.3.1 Penetração de mercado

Conforme Spiller (2004), a estratégia de penetração de mercado visa aumentar as vendas nas lojas existentes ou ampliar o número de pontos-de-venda, ambos com o objetivo de elevar a participação de mercado. Através da conquista de um forte domínio sobre uma determinada região, a empresa amplia seu conhecimento do mercado e sua vantagem competitiva até o limite de saturação de mercado. No momento que atinge este ponto, o mercado é caracterizado por ganhos decrescentes a cada entrada de um novo competidor.

Os líderes de mercado se beneficiam da saturação de mercado, pois desencoraja a entrada de novos concorrentes, principalmente os menores, que não possuem estrutura financeira para investir e suportar a conquista do mercado a partir de pequenas participações. Tanto a estratégia de aumento das vendas nas lojas existentes quanto à estratégia de aumentar o número de pontos-de-venda onde o produto é comercializado vendido passa pelos seguintes objetivos:

a) elevar o número unidades da empresa na região, bem como o índice de freqüência dos clientes às lojas, através de programas de fidelização, aprimoramento de merchandising e ampliação e melhoria dos serviços associados;

b) aumentar o valor do tíquete médio de cada cliente a cada visita à loja;

c) elevar o número de clientes da loja, estimulados através de promoções de venda, preços competitivos, programas de e comunicação adequada junto às áreas de influência de cada loja.

4.9.3.2 Desenvolvimento de mercado

O desenvolvimento de mercado representa a estratégia de crescimento de vendas por meio da atração de novos segmentos de mercado, ou por uma profunda mudança no posicionamento da empresa para conquistar uma nova base de clientes. Segundo Spiller (2004), existem quatro principais alternativas para implementar essa estratégia:

a) novos mercados geográficos: pressupõe a expansão de atuação para novas regiões, seja através de lojas próprias ou associadas a outras, em regiões não atendidas previamente;

b) novas categorias de produtos: o incremento de novas linhas de produtos é uma estratégia bastante utilizada para aumentar as vendas em um mesmo mercado. Deste modo, a empresa busca atender os mesmos clientes com mais produtos, conquistando participação de mercado sobre mais categorias e maiores vendas por loja, ao mesmo tempo em que descontinua outras linhas de produtos menos rentáveis;

c) novos segmentos de mercado: consiste em atrair novos clientes com novos segmentos, agregando um maior mix de produtos ou serviços;

d) mudança de posicionamento: consiste quando a empresa, em virtude da ação de concorrentes ou por estratégia interna, altera seu posicionamento, oferecendo uma gama de produtos e serviços bastante distintos dos até então comercializados. Deste modo, a empresa visa atrair clientes de perfis diferentes dos até então atraídos ou de renda mais alta, por exemplo. A mudança de posicionamento é diferente da conquista de novos segmentos, pois a primeira se trata da modificação de toda a base de clientes, ao invés da conquista de clientes de segmentos adicionais.

4.9.3.3 Melhoria de produtividade e eliminação de desperdícios

A estratégia de melhoria de produtividade visa tornar a gestão mais eficiente de forma a reduzir custos através da eliminação de desperdícios, considerados aqueles gastos que não agregam valor ao produto final e podem ser suprimidos, bem como através da redução nos custos dos itens que agregam valor ao produto final, desde que não reduza também a qualidade do produto. A redução de custos pode se dar por meio de maior eficiência de vendas, aumento do giro de estoques, melhor precificação e mix de produtos mais condizente com as necessidades específicas dos consumidores. Spiller (2004) resume os pontos importantes a serem considerados nas principais estratégias de melhoria da produtividade:

a) redução de custos: a qualidade nunca deve ser sacrificada a fim de eliminar desperdícios;

b) melhoria do mix de produtos: a prioridade deve ser dada à eliminação das linhas de produtos com baixo giro, aumentando a produtividade e giro das demais linhas, resultando em maior satisfação das necessidades dos consumidores através dos produtos corretos;

c) melhoria da composição das margens: cada linha de produtos possui precificação e margens distintos. Os esforços das empresas devem ser dados para aumentar a participação nas suas vendas de produtos com margens mais elevadas, priorizando-os nas ações comerciais, exposição e comunicação no ponto de venda.

d) integração vertical: Uma estratégia de integração vertical considera o desenvolvimento de níveis de fornecimento ou venda, ou através da incorporação de fornecedores ou varejistas, de modo a que a empresa tenha um maior controle sobre toda a operação. A integração para frente representa a entrada de fabricantes ou atacadistas no varejo, através da aquisição de varejistas que complementem seu negócio, ou seja, a tentativa dos fabricantes ou atacadistas de assegurar a entrada no mercado pela aquisição de organizações de varejo ou criando novos canais. Um exemplo recente é a utilização da internet por parte das gravadoras para a venda de CDs diretamente aos consumidores finais sem passar pelo varejo especializado. A integração para trás envolve procurar a posse e/ou o controle de sistemas de fornecimento (por exemplo, um varejista que adquire um atacadista ou fabricante);

e) integração horizontal: Uma estratégia de integração horizontal é conseguida procurando a posse e/ou controle dos concorrentes no mesmo nível dentro do canal de marketing. Nos últimos anos, essa tem sido a forma como a maioria das empresas varejistas expandiu-se no mercado brasileiro.

4.9.4 Varejo de serviços

É senso comum que a prestação de serviços é algo intangível e que sua produção e consumo ocorrem simultaneamente e que seus preços podem variar bastante em virtude de diferentes percepções de valor. Spiller (2004) detalha cada uma destas características:

a) serviços são mais intangíveis que tangíveis: Um produto é um objeto, é algo que se pode tocar cujo preço, portanto, pode ser mais facilmente estabelecido. Já um serviço é o resultado que surgirá após uma solicitação feita a um indivíduo, ou seja, um serviço é contratado antes que o consumidor tenha certeza de qual será o resultado. Por esta razão, a precificação de um serviço é mais difícil que de um produto, além de sua execução não gerar a posse de nenhum bem.

b) um serviço é produzido, entregue e consumido simultaneamente: Os serviços costumam ser vendidos, produzidos e consumidos ao mesmo tempo na maior parte dos casos. Mesmo que o acesso ao serviço não se dê no mesmo momento da contratação ou pagamento, sua “produção” inicia assim que solicitado.

c) os serviços não podem ser estocados: Dado a produção, entrega e consumo simultâneos, os serviços não podem ser estocados em um período para uso futuro. Os serviços estão altamente atrelados ao tempo que uma pessoa dispõe para fornecê-lo, portanto, a ociosidade de tempo em serviços representa necessariamente uma perda, um faturamento que foi perdido e jamais será recuperado, como é o caso de assentos vazios de um vôo comercial.

d) a padronização dos serviços é difícil: como os serviços são altamente atrelados a pessoas que os realizam, sua uniformização e padronização se tornam muito difíceis, dadas as particularidades de cada um e da forma

como realizam cada tarefa. Os funcionários de uma empresa possuem procedimento e normas para a realização de um serviço, porém cada pessoa é impactada por influências externas distintas, que acarreta níveis diferentes de desempenho.

e) não se podem proteger serviços: os serviços são dificilmente protegidos por patentes, o que os torna facilmente copiáveis. Deste modo, o principal diferencial entre os concorrentes se torna a imagem que o prestador de serviço atingiu no mercado em que atua, em comparação a seus principais concorrentes.

f) o estabelecimento do preço é mais difícil: ao contrário dos produtos, que tem nos custos os principais fatores de estabelecimento do preço, nos serviços a precificação obedece a muitos critérios subjetivos, como o conceito que o seu prestador atingiu, a localização de sua empresa, o ambiente interno e demais aspectos de imagem de qualidade que se possa criar.

4.9.4.1 Diferenças entre produtos e serviços

Conforme abordado anteriormente, ao contrário das mercadorias, onde é possível solicitar uma amostra ou ver o produto antes de adquiri-lo, na prestação de serviços a relação de compra se dá através da confiança entre as partes. Isto acarreta em maiores riscos potenciais na contratação de um serviço, em comparação à compra de uma mercadoria, que os consumidores buscam reduzir a partir da busca de avaliações e referências de terceiros. O diferencial entre os competidores no setor de serviços se torna mais tangível na medida em que uma boa avaliação feita por terceiros aumenta o nível de confiança do consumidor em favor de uma marca ou prestador de serviços.

Para Las Casas (2002), há fatores externos que podem impactar a decisão do consumidor, pois a escolha de um prestador de serviços pode ser influenciada pelas experiências anteriores que ele já teve. Pode também ser influenciada por condições ambientais, como um dia de calor ou chuva excessivos, ou um tempo curto, que leve o consumidor a buscar prestadores de serviços próximos à sua residência ou trabalho.

Muitos tipos de prestação de serviço têm por característica, além da impossibilidade de pleno uso da capacidade produtiva, uma demanda concentrada em horários de pico, como os restaurantes. Nestes estabelecimentos, a demanda é altamente concentrada em uma faixa específica de horário, ficando parte da manhã e da tarde totalmente ociosos, porém sem alteração nos custos, encarecendo a prestação do serviço. Além da alta concentração da demanda, o grande número de clientes presente em dado momento em um estabelecimento pode desestimular a que outros clientes adquiram produtos no local. A qualidade da prestação de serviços neste horário, portanto, deve buscar ser à prova de falhas.

Segundo Nickels (1997), em virtude da impossibilidade de estocagem dos serviços para posterior consumo, torna-se necessário um forte trabalho de gerenciamento para adaptação da equipe de vendas e atendimento às variações de demanda ao longo do dia. Este esforço é necessário para evitar excesso ou falta de capacidade de atendimento.

a) a venda de uma promessa

Visto que o consumo e a produção de um serviço se dão, na maior parte dos casos, ao mesmo tempo, o término de sua produção coincide com o término do seu consumo. Esta característica dá à empresa a oportunidade e o dever de monitorar a qualidade ao longo de todo o processo, dado o maior nível de contato com o consumidor. A gestão da expectativa do cliente antes, durante e após a realização de um serviço é fundamental visto que um serviço está ancorado na venda de uma promessa em todo o processo. Segundo Spiller (2004), a promessa nos serviços está ancorada nas seguintes características:

a. intangibilidade dos serviços: o consumidor não pode experimentar e visualizar um serviço antes que o mesmo seja prestado, ou seja, o cliente tem uma expectativa na contratação de um serviço e espera que ela seja atingida. As ações comerciais e de comunicação de uma empresa prestadora de serviços deve tentar tornar o mais tangível possível um serviço, visando facilitar a decisão do consumidor e reduzir o risco de uma experiência pós-compra negativa;

b. o fator humano: é a base de toda e qualquer prestação de serviço. O fator humano representa o conjunto de atitudes que leva a criar relacionamentos com os clientes capazes de gerar credibilidade e, conseqüentemente, uma venda e um relacionamento duradouro. A atuação da empresa no mercado e sua competência estão fortemente vinculadas ao desempenho das pessoas que nela atuam;

c. tendência à hibridização: um serviço pode ser oferecido juntamente com uma mercadoria, através de uma venda incremental de um produto relacionado ao serviço prestado. Deste modo, a empresa pode de alguma forma tangibilizar o serviço com um produto associado, como no caso de um salão de beleza que apresenta todas as opções de cremes para a cliente escolher qual deles utilizar no tratamento pelo qual ela pagou.

O contrário também é verdadeiro, visto que os serviços estão continuamente agregando valor a produtos que, isolados, viram commodity. Este incremento de serviços associados é o chamado produto ampliado. O atendimento prestado em restaurantes é um exemplo, pois em diversos casos é o fator que permite a que um cobre preço bastante elevado em

> comparação a outro restaurante. Veículos são costumeiramente utilizados como exemplo, pois o oferecimento de seguro estendido e serviços adicionais gratuitos quando da revisão do automóvel levam muitos consumidores a abdicar de uma marca em prol de outra.

Para Czinkota (2001), empresas que associam serviços aos produtos que comercializam passam a gerenciar o processo da mesma forma que uma empresa prestadora de serviços. De nada adianta a empresa oferecer serviço adicional a um produto de alta qualidade se aquele também não tem um elevado padrão. Serviços ruins aliados a produtos bons leva todo o conjunto a ficar ruim, sendo preferível, neste caso, o não oferecimento do serviço.

b) a satisfação do cliente como fator fundamental

A satisfação do cliente ao longo de toda a cadeia da prestação do serviço é fator preponderante, visto que uma pequena etapa não-satisfeita adequadamente pode comprometer toda a avaliação da qualidade de um serviço. Esta satisfação está amparada em fatores não só objetivos, mas também subjetivos.

As ferramentas de apoio ao processo de venda, bem como após, revela ao consumidor seu grau de diferenciação em relação aos concorrentes. Aí se inclui uma equipe bem treinada, financiamento da compra conforme o perfil do cliente exige, a assistência técnica, garantia do produto ou serviço, pesquisas de mercado para avaliar o processo de venda, um eficiente pós-venda através de serviço de atendimento ao consumidor na própria loja, bem como através de telefone e internet.

A criação de um serviço genial, único, tende a se tornar insuficiente para o mercado atual, visto que a maior parte dos serviços e benefícios são facilmente copiados e dificilmente protegidos. Aliado a isso, a mudança das necessidades e aumento das expectativas do consumidor levam a um imprescindível encurtamento do ciclo de vida dos produtos e aumento da inovação, a partir da evolução da tecnologia para que seja possível um destaque dentre os concorrentes.

c) os momentos críticos da prestação de serviços

A prestação de serviços com qualidade pode ser percebida nos detalhes, onde o relacionamento entre o fornecedor do serviço e o cliente está presente em todos os momentos de contato estabelecidos ao longo da relação comercial. Spiller (2004) argumenta que esta característica torna o serviço distinto de um produto físico, pois não é tangível e não há garantia de qualidade. A visualização de todas as etapas na confecção de um produto ao longo de seu processo de fabricação permite a intervenção a todo o momento para correção de eventuais falhas. Ou seja, o produto pode ser inspecionado e corrigido antes de ser vendido. O mesmo não é possível para a maior parte dos serviços prestados, visto que o consumidor recebe o serviço ao mesmo tempo em que o compra ou não é possível visualizá-lo antes de estar completamente pronto e entregue.

Em uma cadeia de lojas varejista, por exemplo, diversas pessoas produzem e entregam o serviço simultaneamente ao longo do processo de compra. Estas pessoas incluem: um segurança, que zele pela integridade dos clientes; o atendente da loja, que auxilia ou direciona os consumidores a encontrar o que procuram; o organizador e repositor dos produtos, que melhora o processo de escolha do produto pelo consumidor, dando mais comodidade; o caixa, que tem papel também importante, pois é o último elo até a confirmação da compra.

A produção e entrega do serviço, neste caso, se dá em cada uma destas interações com o consumidor, pois apesar de fazerem parte de um processo, o fator humano leva a que cada uma destas etapas na prestação de serviços seja independente e demande um controle de qualidade da mesma forma. Conforme Spiller (2004), “pode-se fabricar cada artigo vendido num único local, mas não se podem produzir as interações com os clientes num só local”. Isso torna necessário um conceito de qualidade que considere a etapa humana de entrega do serviço. O funcionário que interage diretamente com o cliente contribui para tornar o serviço prestado pela empresa menos intangível, quando há o contato com pessoas e instalações, passando a impressão da qualidade do serviço.

A prioridade das empresas deve ser a gestão destes momentos críticos da prestação do serviço, pois eles influenciarão o consumidor a forjar a imagem da qualidade do serviço, a partir do somatório de percepções de qualidade ao longo de todas as etapas da prestação do serviço. Corroborando a importância do monitoramento destes momentos críticos, Spiller (2004) opina que, a partir de um determinado tamanho, a administração de uma empresa passa a não controlar diretamente a qualidade dos serviços, pois “os administradores não podem estar presentes em todos os ‘momentos da verdade’ para ter certeza de que os funcionários agem corretamente.”

Deste modo, para cada cliente específico, o funcionário que o atende representa a empresa como um todo, pois este é quem controla a qualidade do serviço que será prestada. Caso o funcionário da linha de frente prestar um atendimento sem demonstrar um interesse genuíno pelo cliente, a avaliação dos momentos críticos desta prestação de serviço por parte do cliente será negativa. Por outro lado, se este funcionário mostrar legítimo interesse e auxiliar em todos os aspectos importantes para satisfazer as necessidades e desejos do cliente, este generalizará a imagem positiva para com este funcionário para todos os setores da empresa.

d) fundamentos da qualidade em serviços

Parasuraman *et al* (1988) propuseram uma metodologia para a obtenção da qualidade na prestação de serviços, chamada *Service Quality* (Servqual), método pelo qual um prestador de serviços pode melhorar sua qualidade percebida pelo consumidor. Pelo método, a empresa que deseja avaliar seus serviços compara sua organização a outra que considere excelente, medindo a lacuna existente entre as duas empresas. De posse desta análise, feita a partir de cinco critérios, a empresa traça planos de melhoria de performance na percepção do consumidor. Os cinco critérios, chamado por Parasuraman *et al* (1990) de “cinco dimensões da qualidade”, são os seguintes:

a. tangibilidade: representam os aspectos tangíveis utilizados na prestação de serviços, como móveis, decoração, funcionários e sua aparência, equipamentos e outros;

b. confiabilidade: é a habilidade de realizar aquilo que foi prometido ao cliente, no prazo estipulado e no preço combinado, dando segurança para que o cliente volte a procurar o mesmo prestador de serviço no futuro;

c. compreensão: representa a capacidade de compreender as necessidades e urgências do cliente e responder às solicitações de forma positiva, adaptando-se a ele. Um exemplo é solicitar em um dia um serviço de lavagem de roupa que teria prazo de entrega de três dias, em virtude de um compromisso urgente marcado;

d. segurança: é percepção que o cliente tem do conhecimento e capacidade do prestador de serviço em responder à sua necessidade. Um exemplo é a assistência técnica de computadores que, com rapidez e explicações ao cliente do que fará, encontra rapidamente o problema para realizar orçamento;

e. empatia: é a presteza e atenção dispensadas pelo prestador de serviço para dar um atendimento o mais individualizado possível ao cliente, fazendo-o se sentir único. Dar todas as explicações sobre como um determinado serviço poderá melhorar questões específicas do dia-a-dia do cliente é um exemplo de empatia.

Estas cinco dimensões da qualidade devem seguir três elementos básicos, fundamentais para não apenas ir ao encontro das expectativas dos clientes, mas também para atingi-las desde o primeiro relacionamento. Estes três elementos básicos, conforme Parasuraman *et al* (1988) são:

a. credibilidade: fazer tudo certo na primeira vez;

b. reparação: fazer tudo certo na segunda oportunidade, caso a primeira não tenha atingido a expectativa;

c. interatividade: gerenciar e superar as expectativas pré-existentes do cliente.

Além das cinco dimensões da qualidade e seus três elementos básicos, a empresa deve entender como o cliente percebe, sob seu ponto de vista, a qualidade dos serviços. Bebko (2000) aprofundou o estudo de Parasuraman *et al* (1988) buscando verificar até que ponto o nível de intangibilidade de um serviço influencia a percepção de qualidade do consumidor e suas expectativas em relação a ele. Os resultados do estudo corroboraram a pesquisa de Parasuraman *et al* (1988) quanto às cinco dimensões da qualidade e três elementos básicos, não importando o local, o segmento de mercado ou o momento de consumo.

Segundo Richers (2000), independentemente das dimensões da qualidade e de seus elementos básicos, a percepção de qualidade é uma avaliação sempre bastante subjetiva e individual, de acordo com os valores e expectativas de cada consumidor. Esta subjetividade e individualidade na opinião levam à necessidade de acompanhar permanentemente a interação entre o prestador de serviços e o cliente, visando aumentar sua fidelidade.

e) o fluxo do processo de marketing em serviços

O processo de marketing nas empresas prestadoras de serviço difere em alguns aspectos das empresas comerciais. O marketing de produtos abrange cinco fases distintas, conforme Spiller (2004):

a. pré-produção:

   i. identificação das necessidades dos clientes por meio de pesquisas, testes de novidades e tendências no segmento, para que o produto atenda às suas necessidades implícitas e/ou explícitas;

   ii. desenvolvimento do produto: definição do posicionamento do produto com relação a preço, comunicação, distribuição;

   iii. estimulação da demanda: através de todas as ferramentas possíveis do composto de comunicação, para que o consumidor conheça e seja estimulado a experimentar o produto;

b. pós-produção:

   i. possibilitar experimentação e demonstrar benefícios: incentivar o cliente a testar o produto de todas as formas possíveis, de acordo com o posicionamento do produto, antes de adquiri-lo, como através de degustações, amostras grátis, demonstrações e *test drives*;

   ii. pesquisa e avaliação da preferência pela marca: resultados satisfatórios nesta etapa indicam que a estratégia e comunicação estão bem direcionadas, construindo uma imagem positiva da empresa e de seus produtos.

c. venda: ao definir que comprará um determinado tipo de produto, o consumidor leva em consideração os riscos envolvidos na compra de cada uma das opções, as opiniões coletadas com

pessoas próximas ou pelos meios de comunicação, a experimentação do produto no ponto de venda. Deste modo o consumidor tem condições de avaliar o custo/benefício de cada marca para então optar se comprará ou não o produto e qual marca terá sua preferência.

d. consumo: o cliente experimentará o produto e poderá ou não se arrepender da compra, no primeiro caso devolvendo o produto ou solicitando sua troca;

e. pós-Venda: na última etapa do processo, o vendedor verifica a funcionalidade e utilidade do produto para o cliente, garantindo que este fique satisfeito com a aquisição e retorne para futuras compras.

O marketing de serviços, por outro lado, pode ser considerado como tendo as mesmas etapas, porém seguindo uma ordem distinta. Spiller (2004) aborda cada uma destas etapas:

a. pré-produção:

i. identificar as necessidades dos clientes: se dá através de pesquisas e observações junto ao mercado e de tendências, identificando necessidades não satisfeitas que possam ser atendidas pela empresa;

ii. desenvolver o serviço: inicia-se com o mapeamento do fluxo de criação de valor para o cliente, especificando todos os momentos de contato do consumidor com a empresa, desde a encomenda do serviço até o pós-venda, contemplando todos os recursos, pessoas e equipamentos necessários nos processos;

iii. estimular a demanda através do mix tradicional de comunicação e marketing: dada a intangibilidade que caracteriza os serviços, existe a necessidade de a empresa poder associar seus serviços prestados a imagens que possam representá-los e dar a percepção ao consumidor da qualidade deste serviço oferecido. Um salão de cabeleireiros busca, por exemplo, através de imagens de cortes e penteados bonitos e bem acabados, associar estas imagens à qualidade do serviço que é oferecida;

iv. divulgar e fortalecer a marca: é feita de modo semelhante à venda de um produto, porém para uma prestadora de serviços a reputação da empresa é muito mais importante do que para uma empresa que venda produtos, pois esta pode compensar uma baixa reputação com uma alta qualidade dos produtos ofertados. Em uma prestadora de serviços toda a reputação gira em torno do nome da empresa, pois representa a única garantia de qualidade na mente do consumidor;

b. venda: a decisão de compra funciona como uma aposta do consumidor, maior ainda na primeira vez que ele experimenta o serviço. O consumidor consegue apenas imaginar e criar uma expectativa sobre esta prestação de serviço, formada através de informações prévias e de todos os pontos da etapa de “Pré-produção” que a empresa conseguir transmitir ao consumidor;

c. produção e consumo do serviço:

i. ocorrem simultaneamente: é impossível separar a produção do consumo de um serviço;

ii. possibilitar experimentação e demonstrar benefícios: possível apenas durante a execução do serviço, momento em que determinadas alterações podem ser feitas para agradar melhor à necessidade do consumidor, porém não é possível voltar atrás;

iii. pesquisar e avaliar a preferência pela marca: nos momentos de interação com o consumidor é importante avaliar sua percepção da qualidade do serviço prestado, bem como todos os processos envolvidos em sua execução, como infra-estrutura oferecida, atitude dos funcionários, horários de atendimento, tempo de espera e de realização do serviço e facilidade de acesso;

d. pós-venda: os serviços de pós-venda, como entrega, instalação, assistência técnica e serviço de atendimento ao consumidor, são normalmente oferecidos de quatro formas distintas:

i. departamento de serviços próprio: comum em segmentos onde o lucro com reposição de peças e consertos é elevado em comparação ao lucro obtido com o próprio serviço prestado. Também é comum em segmentos onde é mais vantajoso trazer o consumidor de volta à própria empresa para solicitar o reparo, pois durante este momento aumentam as chances de o consumidor vir a contratar outro serviço e as empresas têm a oportunidade de se redimirem de modo mais personalizado com este consumidor;

ii. credenciamento de assistências autorizadas: permite multiplicar os pontos de atendimento e aumentar a

proximidade com o consumidor, elevando a percepção de qualidade da empresa;

iii. credenciamento de empresas especializadas: contemplam as assistências técnicas que trabalham em grande escala, prestando serviço a diversas empresas de um mesmo segmento;

iv. transferência para o cliente: mais direcionado a grandes empresas que demandam para si ou para seus consumidores, a todo instante, o atendimento técnico de manutenção, reparo ou assistência técnica. Neste caso, as empresas montam equipes internas de atendimento, com ou sem suporte específico de fornecedores, diminuindo o tempo de reposta.

O momento do pós-venda, em grande parte dos casos, é considerado o mais importante na avaliação final da qualidade percebida. Em virtude de sua intangibilidade, o último momento de contato do consumidor com o serviço contratado tende a ser aquele que será considerado primordialmente na avaliação final da qualidade. Após a primeira compra, o serviço oferecido deixa de ser totalmente intangível, pois o consumidor já experimentou e verificou sua qualidade e benefício, tornando-se apto a decidir de forma consciente a readquiri-lo ou não. Para reduzir os custos de o consumidor abdicar de adquirir o serviço novamente no futuro, alguns passos na etapa de pós-venda podem ser realizados, a saber:

a) avaliar o grau de satisfação que o cliente teve com o serviço prestado;

b) analisar sua opinião quanto a todo o ciclo de prestação do serviço, seus erros, acertos e solicitar sugestões de melhoria nos processos para assegurar a total satisfação;

c) demonstrar ao consumidor a clara intenção de melhorar continuamente a qualidade da prestação do serviço.

Estes pontos auxiliar não somente para aumentar a possibilidade de atrair o consumidor no futuro, conquistando sua fidelidade, mas também torná-lo um divulgador espontâneo da empresa, fazendo dele o principal elemento atrativo para novos consumidores.

5 PESQUISA DE CAMPO

A elaboração de sugestão de micro-segmentação dos canais teve início com a pesquisa de mercado realizada na grande Porto Alegre e grande Florianópolis. A pesquisa teve o propósito de traçar o "DNA" dos clientes da empresa, visando diagnosticar a situação atual de cada cliente, quais influências são exercidas sobre ele e, a partir daí, estabelecer novas formas de comercialização que aumentem a receita total e rentabilidade por cliente.

O questionário foi dividido em cinco áreas de análise, sendo elas:

a) **localização**: analisa, dentre as proximidades do ponto de venda e características da região onde está localizado, o que mais impacta em seu perfil de consumo, como a presença de universidades, escolas, ou mesmo pontos de ônibus ou elevado trânsito a pé. Cada uma destas características na região tende a atrair perfis mais específicos de consumidor, com necessidades de consumo distintas;

b) **perfil do consumidor**: busca traçar o perfil da renda e faixa etária estimados dos consumidores que efetivamente freqüentam o ponto de venda, permitindo comparar o *gap* existente entre o potencial de vendas e o mix de produtos com o que hoje, efetivamente, é comercializado;

c) **ocasião de consumo**: busca estabelecer quais os três momentos de consumo que mais impactam no faturamento dentro da loja, ou seja, dentre a ocasião almoço, janta, *happy hour*, café da manhã, lanche e outros, quais os mais importantes para o ponto de venda, para melhor direcionar os esforços da equipe de vendas e marketing;

d) **infraestrutura do ponto de venda**: nesta parte da pesquisa se busca catalogar o tipo de infraestrutura existente dentro da loja, como jogos, televisão, garçons, bem como a existência de equipamentos e acessórios

diretamente relacionados com o negócio de bebidas, como geladeiras, gôndolas e *racks*, exclusivos ou não.

e) **mix de produtos**: analisa os itens de refeição que são oferecidos, bem como o volume e preço de venda de refrigerante e cerveja dos principais concorrentes e suas marcas, permitindo uma ampla análise do posicionamento por marca, conforme o perfil de consumo do PDV.

O total de pontos-de-venda pesquisados pela equipe comercial atingiu 943, todos eles de pequeno e médio porte, concentrados nos municípios da região metropolitana de Porto Alegre. A região é responsável por quase 50% do faturamento da empresa e agrupa pontos-de-venda de perfis bastante distintos, auxiliando na análise do resultado final da pesquisa.

O segmento Bar e Lanchonete traz maior margem de contribuição, em virtude de seu pequeno poder de barganha frente aos fornecedores, e possui maior potencial de crescimento de vendas, em virtude da maior presença de concorrentes menores que têm dificuldade de vender seus produtos junto às grandes redes varejistas. A maior facilidade de análise e implementação das melhorias nos pontos-de-venda, dado que o entrevistado também é, na maior parte dos casos, o proprietário do estabelecimento, foi mais um motivo para a priorização deste segmento.

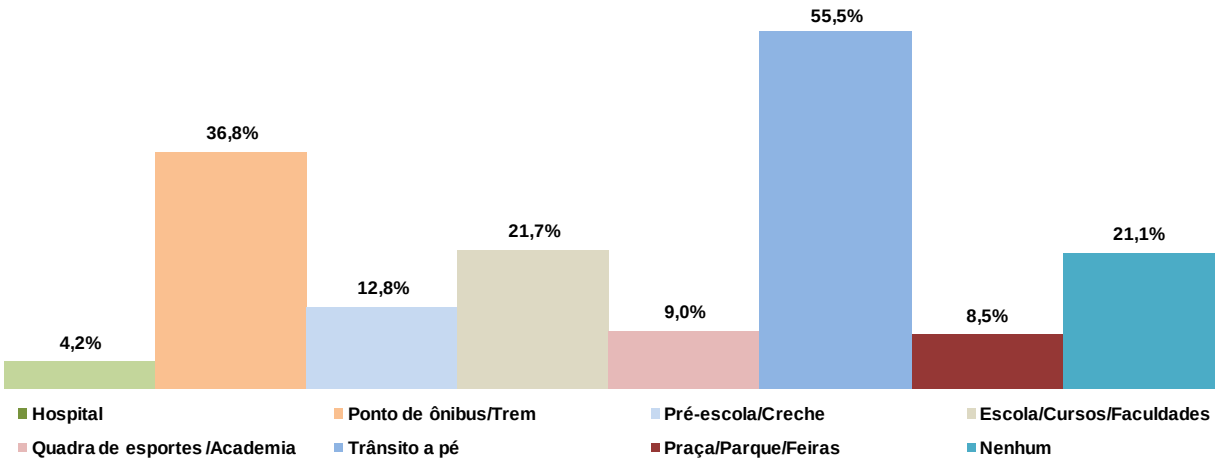

Gráfico 1 - Vizinhança do ponto de venda - área de influência

Fonte: pesquisa de mercado

A primeira questão que a pesquisa apurou foi com relação à localização e área de influência do ponto de venda. Dadas as variadas características da região em que está localizado o bar ou lanchonete e que trazem impacto ao perfil de seus consumidores, a questão visou entender quais são estes elementos que modificam o tipo de consumo de bebidas no local.

Esta questão considerou a opção de respostas múltiplas e observa-se que a maior parte dos pontos-de-venda localiza-se em regiões com grande fluxo de pessoas a pé, atingindo 55,5% deles. Este número está bem de acordo com o que era esperado, pois a presença deste tipo de estabelecimento está fortemente vinculada a um alto fluxo de potenciais consumidores que justifique sua instalação no local. A proximidade com os consumidores é o aspecto mais importante no pequeno varejo. Outra característica importante verificada e de alta oportunidade é a proximidade de locais que acarretam alto fluxo de pessoas, como pontos de ônibus ou trem, visto que 36,8% dos pontos-de-venda pesquisados estão nesta área de influência.

Escolas, cursos, universidades e demais instituições de ensino pertencem à área de influência de 21,7% dos pontos-de-venda, o que leva necessariamente a ter um alto fluxo de pessoas a pé, considerado por 12,8% dos entrevistados. Observa-se, portanto, uma alta relação entre a presença de pontos-de-venda de bebidas e um alto fluxo de pessoas, gerada por outros estabelecimentos ou por características presentes na região. A micro-segmentação deve adaptar a oferta conforme os perfis dos bares e lanchonetes e estabelecimentos presentes nas redondezas, que influencia o padrão de compra médio dos clientes.

Conforme esperado, a maior parte dos pontos-de-venda está localizada junto a regiões densamente povoadas ou com alto tráfego de pessoas, justificando sua existência. Apenas 21,1% deles estão localizados em regiões mais distantes.

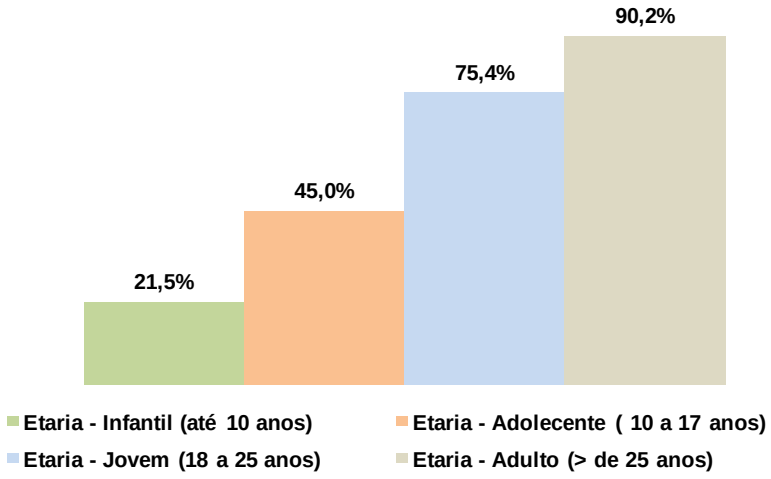

Gráfico 2 - Faixa etária do consumidor que visita os pontos de venda

Fonte: pesquisa de mercado

A questão referente à faixa etária do consumidor também permitia múltiplas opções de resposta, concentradas naturalmente nos meios jovem e adulto, com mais de 90%, sendo estes que efetuam a maior parte do consumo. A presença do público infantil e adolescente ficou concentrada nos pontos-de-venda localizados dentro de escolas, universidades e cursos em geral, ou que se encontram em sua área de influência externa.

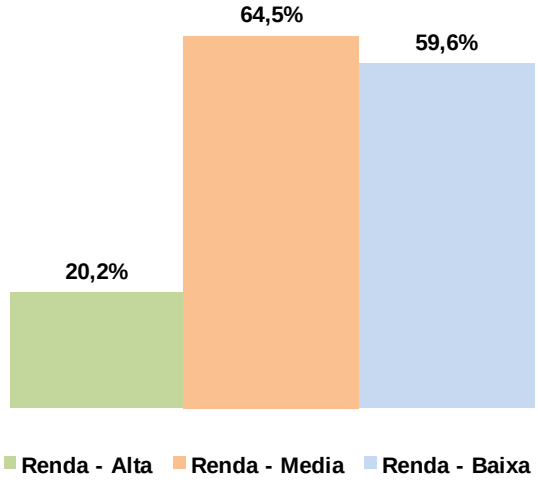

Gráfico 3 - Nível de renda do consumidor que visita os pontos de venda

Fonte: pesquisa de mercado

Quanto à renda do consumidor, os pontos-de-venda apresentaram uma concentração entre “média” e “alta”. Neste quesito, o entrevistado teve a

possibilidade de selecionar diversas opções de resposta, resultando nesta concentração. Na percepção dos entrevistados, houve uma dificuldade para definir em qual nível de renda há a maior concentração de consumidores, levando-os a optar, majoritariamente por pelo menos duas delas, sendo as opções de resposta mais comuns Média e Baixa, mais abrangentes.

Aproximadamente 83% dos que afirmaram que a renda de seu público-alvo é Alta, também responderam Média e Baixa, ou seja, seu público-alvo era formado por consumidores de todos os níveis sociais, totalizando 16,7%. Visto que 78,9% dos pontos-de-venda afirmaram que estão localizados próximos a áreas de influência que geram muito tráfego, com grande circulação de pessoas, é natural que atraiam consumidores de mais de um nível de renda.

Os pontos de venda categorizados apenas como de renda alta estavam localizados em locais com menor fluxo de pessoas e maior dificuldade de deslocamento a pé, ou em bairros considerados mais nobres. Por outro lado, os pontos-de-venda definidos apenas como de renda baixa estavam concentrados em regiões centrais e bairros de periferia.

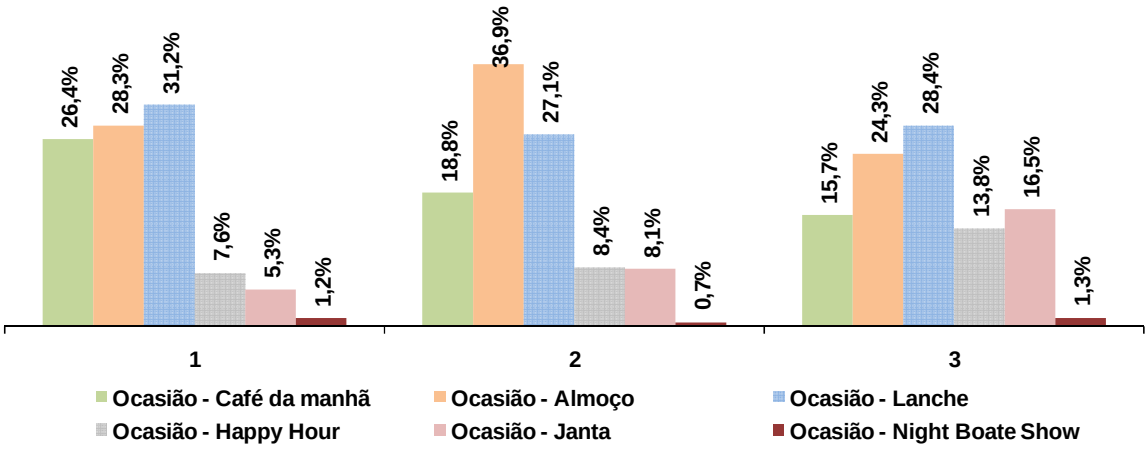

Gráfico 4 - Principais ocasiões/horários de consumo em que os pontos de venda são visitados

Fonte: pesquisa de mercado

Com relação às ocasiões de consumo, foi solicitado aos entrevistados que elencassem as três principais ocasiões em que se dá o consumo no estabelecimento, ou seja, a que tipo de consumo estão vinculadas as maiores

participações no faturamento do negócio, em ordem decrescente. Estas ocasiões foram definidas não apenas conforme o tipo de refeição, mas também vinculadas ao horário de maior fluxo de clientes. Por exemplo, uma lanchonete pode não oferecer almoço a seus clientes, porém, se o final da manhã é o horário com o maior fluxo de pessoas no estabelecimento, então a ocasião de consumo “almoço” recebeu o maior peso, no caso 01 (hum).

Na ocasião de consumo janta, por exemplo, estão vinculados não somente bares e restaurantes que oferecem janta, mas também aqueles pontos-de-venda cujo início da noite é o horário com maior fluxo de pessoas no estabelecimento. O mesmo vale para todas as demais ocasiões.

Percebeu-se com a pesquisa que a ocasião de consumo “lanche” é a principal para 31,2% dos clientes, sendo a mais representativa, seguido do “almoço” e “café-da-manhã”, cujas participações foram 28,3% e 26,4% respectivamente. O “almoço” representou a segunda ocasião de consumo mais importante para quase 37% dos Bares e Lanchonetes, seguido do “lanche”, com 27,1% e do “café da manhã”, com 18,8%. Em localidades de menor renda per capita ou mais afastadas, alguns bares exercem o papel que seria o das padarias ou mini-mercados, contribuindo para uma maior importância da ocasião “café-da-manhã”.

Representaram a primeira, segunda ou terceira ocasiões de consumo mais importantes para os Bares e Lanchonetes o “almoço”, com 86,7%, o “lanche”, com 86,7% e o “café-da-manhã”, com 60,9%. “Janta” e “happy hour” tiveram pouca importância como horário e/ou ocasião de consumo importante, sendo mais elencadas como terceira ocasião de consumo, visto que clientes com perfil noturno estão elencados, em sua grande maioria, no segmento “Casas Noturnas”.

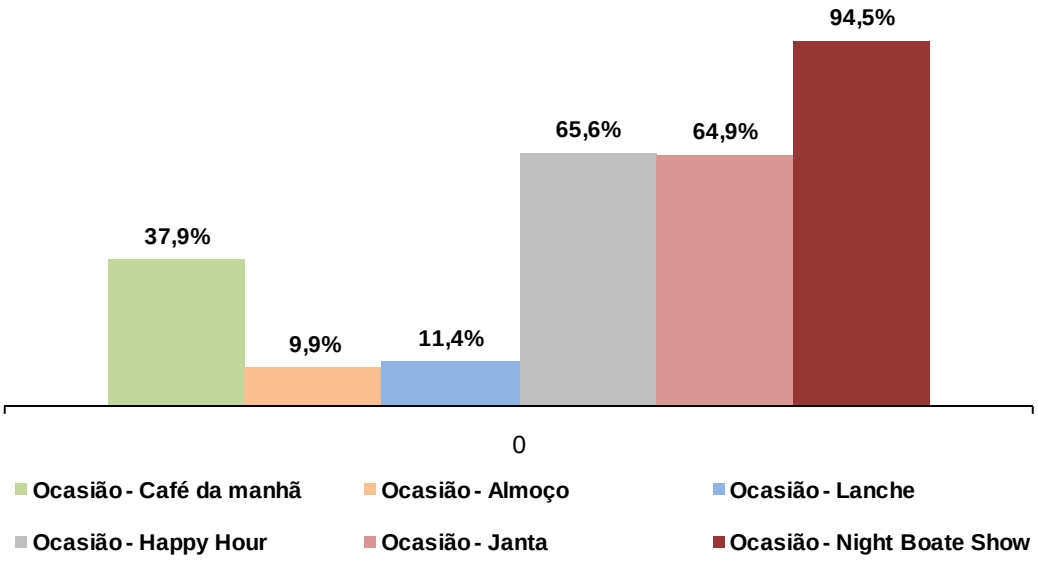

Gráfico 5 - Ocasiões/horários de consumo dos pontos de venda que não estão entre as três principais

Fonte: pesquisa de mercado

A fim de entender a importância total de uma ocasião / horário de consumo no ponto de venda, o gráfico apresenta o percentual de estabelecimentos cuja ocasião / horário não está entre as três mais importantes do ponto de venda, podendo ser desconsiderada para fins de segmentação. Deste modo, em 94,5% deles, a noite não representa uma ocasião de consumo. Este número era esperado, visto que os pontos-de-venda cujo horário da noite é importante para as vendas estão concentrados em outro canal, chamado Casas Noturnas, que não foi contemplado neste estudo. O mesmo vale para os clientes das ocasiões / horários "Janta" e "*Happy Hour*", que não são importantes para 65,6% e 64,9%, respectivamente, do total dos clientes Bares e Lanchonetes.

Estes números demonstram que a segmentação existente no momento contempla as características de cada ponto de venda, porém não analisa detalhes do perfil de cada estabelecimento, que permitiriam uma melhor identificação de oportunidades específicas de mercado. As ocasiões / horários de consumo mais associados ao segmento Bar e Lanchonete foram também as menos elencadas como sem importância no faturamento do ponto de venda, sendo o "Almoço" (54,7%), "Lanche" (11,4%) e "Café da manhã" (37,9%).

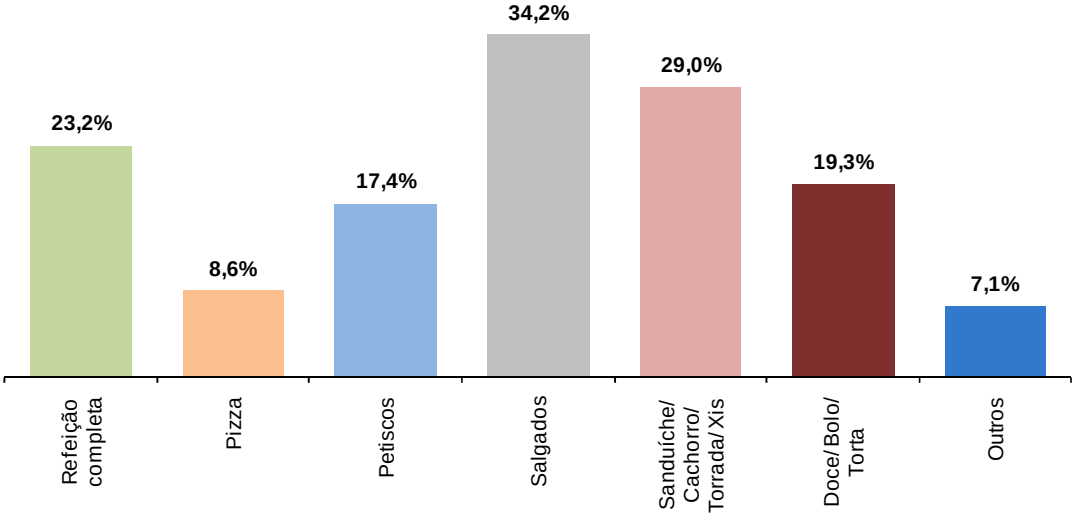

Gráfico 6 - Itens de refeição oferecidos pelo ponto de venda ao consumidor

Fonte: pesquisa de mercado

Além das ocasiões de consumo, foram pesquisados os principais itens de refeição oferecidos pelo ponto de venda. Dada a abrangência de diferentes perfis e características que compõem os bares e lanchonetes, a pesquisa dos tipos de alimentos oferecidos dentro de cada ocasião de consumo auxilia na vinculação de diferentes tipos de bebida vendidos pela empresa foco deste estudo a refeições específicas comercializadas por seus clientes. A implementação de promoções, combos, pacotes para clientes que não comercializam um determinado sabor ou embalagem e diversas outras ações passa a ser viável em virtude de a empresa saber antecipadamente que tipo de alimento e refeição está disponível em cada um de seus clientes.

“Salgados”, que compõem itens pequenos e disponíveis para consumo imediato, recebeu um percentual maior de respostas, chegando a 34,2%, visto que geralmente são manipulados antecipadamente ao consumo e não no momento do pedido. Este é o caso dos sanduíches, torradas e outros itens manipulados e confeccionados a partir do pedido, que estão presentes em 29,0% dos pontos de venda pesquisados.

“Refeições completas”, que abrange o almoço e outros pratos prontos, estão disponíveis em 23,2% dos pontos-de-venda e “Doce / Bolo / Torta”, em 19,3%. “Petiscos”, “Pizza” e “Outros” se mostraram como complementos a outros itens de alimentação comercializados pelos clientes e estiveram associados ao tamanho do

estabelecimento, portanto sua abrangência foi significativamente menor. A pesquisa identificou que estabelecimentos maiores comercializam pizzas e outros alimentos que exigem maior manipulação, ao passo que estabelecimentos menores comercializam um mix menor de produtos de fácil manipulação e acondicionamento.

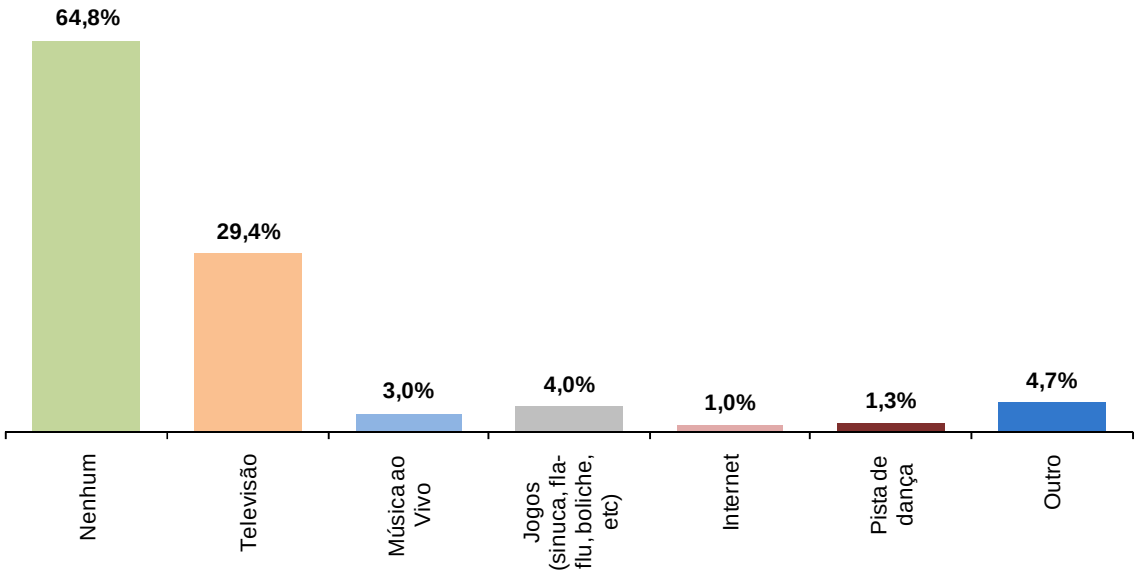

Gráfico 7 - Opções de entretenimento disponíveis aos consumidores no ponto de venda

Fonte: pesquisa de mercado

Outro aspecto importante que a pesquisa mostrou foram as opções de entretenimento disponíveis nos pontos-de-venda para seus consumidores, elencadas acima. Esta pergunta permitiu respostas múltiplas dos entrevistados e mostrou que praticamente dois terços dos pontos-de-venda não oferecem qualquer tipo de entretenimento. As principais razões elencadas foram o perfil do consumidor e o tamanho restrito do estabelecimento. Dentre aqueles que disponibilizam este tipo de opção, a televisão foi o item mais mencionado, com 29,4%, concentrado nos bares e lanchonetes que oferecem refeições, ou seja, que também são restaurantes.

Em segundo lugar, com um percentual significativamente menor, está os jogos em geral, como sinuca, seguido de música ao vivo. Os estabelecimentos que oferecem este tipo de entretenimento estão majoritariamente localizados em áreas de grande concentração populacional e cujo horário de funcionamento se estende à

noite. Os demais itens de entretenimento foram pouco mencionados, permitindo maior especificação na segmentação de clientes.

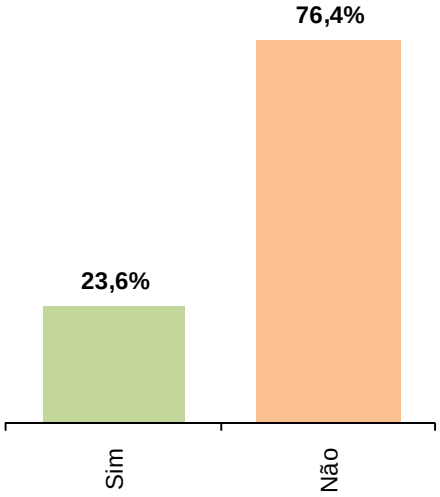

Gráfico 8 - Percentual dos pontos de venda que oferecem tele-entrega

Fonte: pesquisa de mercado

Ao serem questionados se oferecem algum serviço de tele-entrega, 23,6% dos Bares e Lanchonetes confirmaram prestar este serviço, geralmente oferecidos aos consumidores já conhecidos do dono ou funcionários do estabelecimento, que residem ou trabalham nas proximidades e fazem suas refeições no local de trabalho. Praticamente nenhum ponto de venda pesquisado com tele-entrega oferece combo, sendo um pacote promocional aliando um item de alimentação e uma bebida a um preço promocional, inferior à soma dos preços individuais. Esta situação representa uma oportunidade de venda incremental para a empresa foco deste estudo, ao estabelecer promoções combinadas segmentadas ao perfil individual do ponto de venda.

A presença das geladeiras de refrigerante da empresa atingiu três quartos da base de clientes pesquisada, ao passo que a concorrência possui menos de 50% de cobertura. As geladeiras próprias, ou seja, que foram adquiridas pelo estabelecimento e não possuem marca vinculada, ou de fabricantes pouco conhecidos, estão presentes nos pontos-de-venda que não possuem geladeiras comodatadas pelas grandes empresas de bebidas do mercado, e são também

utilizadas para armazenar produtos de concorrentes menores, bem como outros tipos de alimentos.

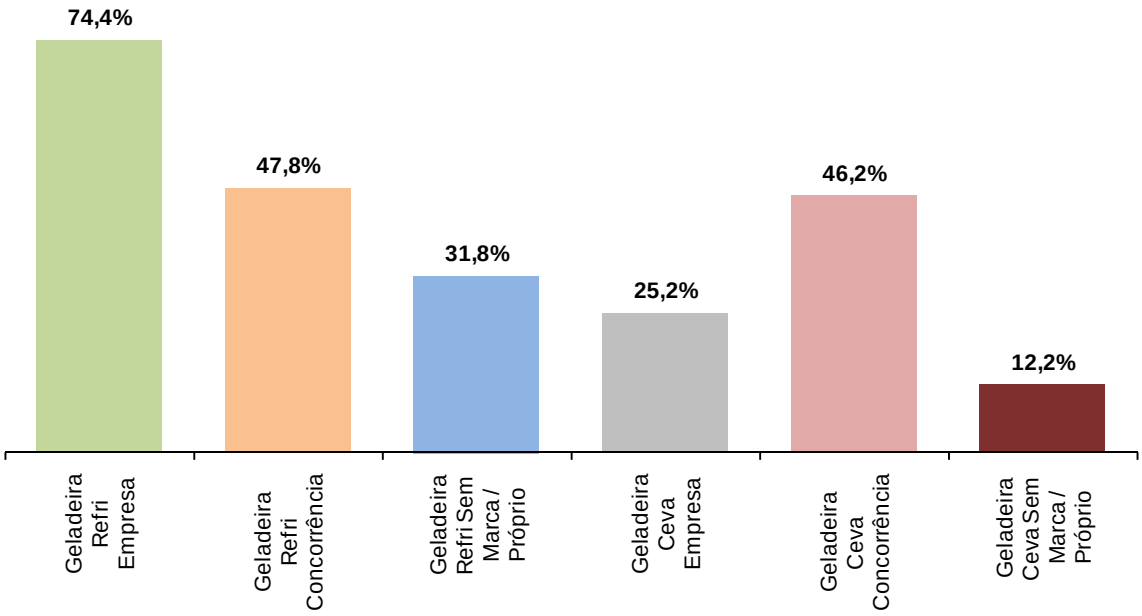

Gráfico 9 - Percentual de portas de geladeira de refrigerante e cerveja disponíveis nos pontos de venda

Fonte: pesquisa de mercado

Esta ocorrência de produtos estranhos nas geladeiras de concorrentes menores foi verificada em 36,4% dos clientes, concentrados entre aqueles de menor porte localizados em bairros comerciais não centrais. Ao serem questionados do motivo pelo qual tinham esta prática, alegaram que a presença esporádica de representantes destas empresas comodatantes de equipamentos e a ausência de rigidez pelo seu correto uso, ou seja, sem abrigar produtos concorrentes. Por ser uma questão de múltipla resposta, a soma dos percentuais de presença de geladeiras foi superior a 200%, podendo-se afirmar que, em média, cada ponto de venda pesquisado possui mais de duas geladeiras, visto que a maior parte dos bares e lanchonetes não são clientes exclusivos, podendo haver presença de geladeiras de diversas marcas.

No que tange à cerveja, a principal concorrente possui participação de mercado consideravelmente maior, porém em um patamar inferior ao que a empresa foco deste estudo atinge em refrigerante. Os bares e lanchonetes têm a prática de

armazenar marcas de cerveja nas geladeiras dos distribuidores de refrigerantes que as comercializam, em virtude do espaço limitado no ponto de venda. Devido a isto, a cobertura de cervejas distribuídas pela empresa foco deste estudo ultrapassa a da concorrência, apesar de sua participação de mercado significativamente inferior, em virtude de seu menor apelo no mercado.

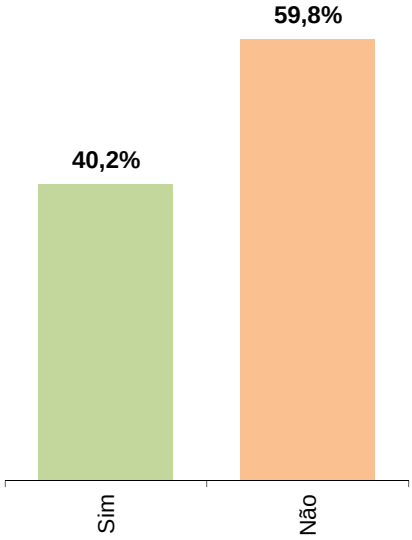

Gráfico 10 - Percentual dos pontos de venda que possui balcão refrigerado

Fonte: pesquisa de mercado

Quanto ao balcão refrigerado, ele é encontrado em 40,2% dos bares e lanchonetes pesquisados, utilizado para a refrigeração de lanches prontos e bebidas de maior apelo imediato ou que não podem ser disponibilizadas dentro da geladeira comodatada. O balcão refrigerado também é a alternativa dos pontos-de-venda de espaço restrito, que não possuem outra forma para a refrigeração de alimentos e bebidas. Outra característica verificada nestes pontos-de-venda é sua localização predominante em bairros comerciais.

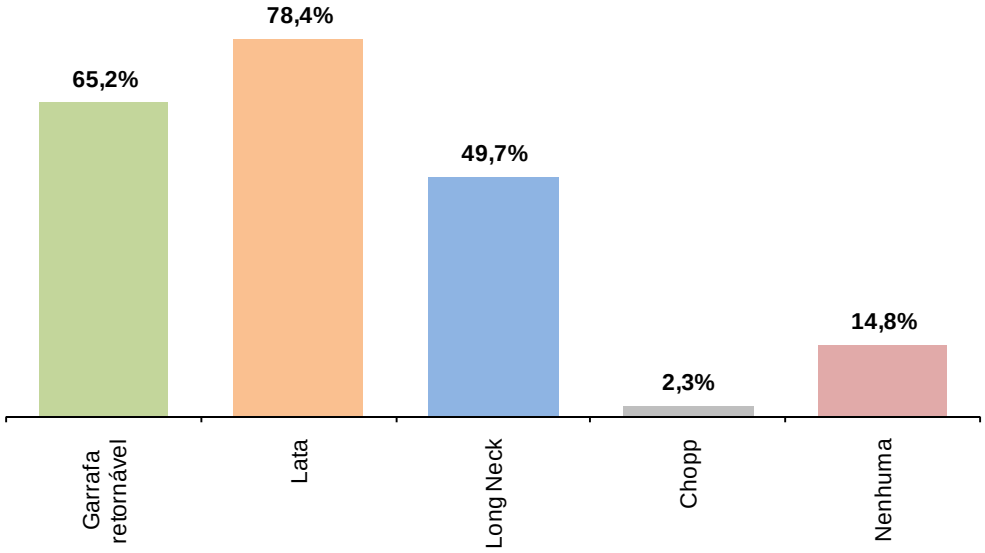

Gráfico 11 - Percentual dos pontos de venda que comercializa cada tipo de embalagem de cerveja

Fonte: pesquisa de mercado

Dentre as embalagens de cerveja mais comercializadas nos bares e lanchonetes, a lata, dada sua praticidade, foi a mais encontrada nos pontos-de-venda pesquisados, com 78,4% de cobertura. A falta de espaço para armazenamento de garrafas retornáveis e políticas de comercialização das empresas distribuidoras de cerveja foram os principais motivos apontados para sua cobertura ter atingido 65,2% dos pontos-de-venda. A long neck está presente em apenas metade dos pontos-de-venda pesquisados, pois a lata, na visão dos comerciantes, representa um substituto perfeito à long neck, motivo pelo qual ela é preterida pela lata em diversos estabelecimentos, especialmente naqueles de tamanho reduzido, que têm maiores restrições a comercializar as duas embalagens. O chopp é encontrado em 2,3% dos bares e lanchonetes, visto que ele está associado a happy hour e consumo noturno e foram poucos os clientes com esta característica que estavam associados a este segmento e não a Casas Noturnas.

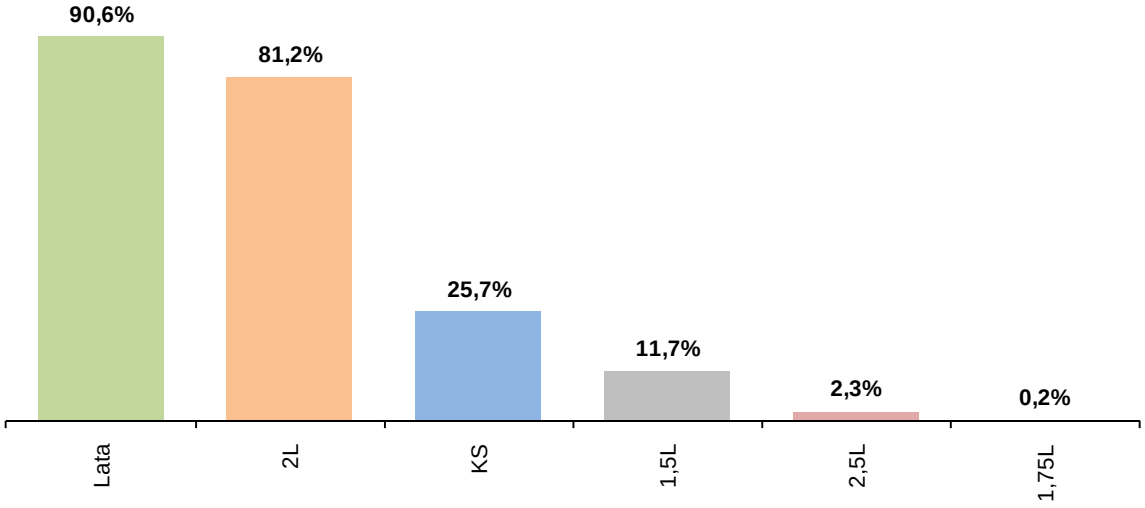

Gráfico 12 - Percentual dos pontos de venda que comercializa cada tipo de embalagem de refrigerante

Fonte: pesquisa de mercado

Dentre as embalagens de refrigerante comercializadas nos bares e lanchonetes, a lata possui predominância e maior aceitação nos pontos de venda. É encontrada em quase 91% deles, dada à facilidade de manuseio e ampla aceitação.

A embalagem Pet 2L vem logo abaixo, com cobertura de 81,2%, dado o amplo consumo compartilhado e baixo custo por mililitro associados a esta embalagem. Outras embalagens familiares, como a Pet 1,5L e Pet 2,5L possuem, respectivamente, 11,7% e 2,3% de cobertura no mercado. Apesar da maior presença no ponto de venda, a lata responde por um baixo volume de vendas em comparação às PET familiares, que contribuem aproximadamente com 54% do volume total de refrigerante. A KS, embalagem de vidro de 290ml, com foco em bares e lanchonetes que oferecem refeições e lanches rápidos e individuais, com alta margem unitária, possui cobertura de 25,7% dos clientes.

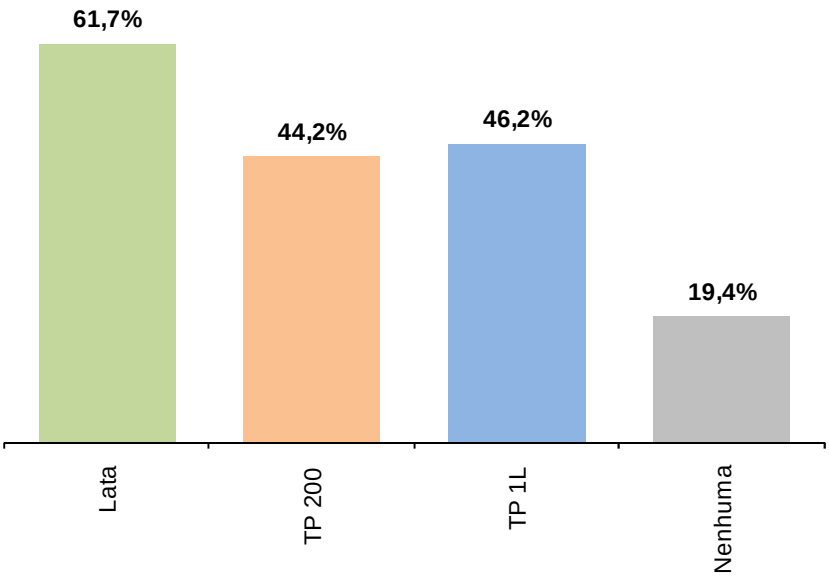

Gráfico 13 - Percentual dos pontos de venda que comercializa cada tipo de embalagem de suco

Fonte: pesquisa de mercado

Além de refrigerante e cerveja, os clientes foram questionados quanto às embalagens de sucos comercializadas, considerando apenas os sucos prontos. Destes, a lata possui a maior cobertura, dada sua venda mais facilitada a consumidores de diversos perfis e sua fácil estocagem. Logo após vem a embalagem *tetrapack* de um litro, presente nos pontos-de-venda onde há elevado consumo compartilhado, da mesma forma que os refrigerantes. Há um grande potencial de aumento de venda e cobertura de sucos nos pontos-de-venda, dado que quase 20% dos clientes pesquisados não comercializam qualquer embalagem de suco e a venda média é bastante restrita, dada a predominância na venda de refrigerantes.

O mercado de energéticos é pouco concentrado em virtude de uma variada gama de marcas regionais, porém as marcas de expressão nacional são poucas e a marca líder possui participação de 17% no mercado atendido pela empresa foco deste estudo. A marca da empresa foco deste estudo responde por 6,0% % de participação, segundo a própria empresa, de acordo com números de Março de 2010, número este consideravelmente menor.

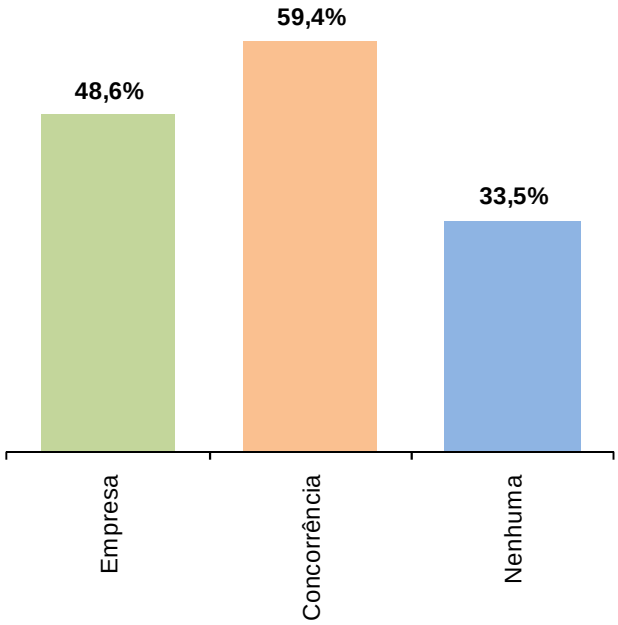

Gráfico 14 - Percentual dos pontos de venda que comercializa a marca de energético da empresa deste estudo e as marcas concorrentes

Fonte: pesquisa de mercado

Na pesquisa foi questionada a cobertura de marca, onde pouco menos da metade dos clientes comercializa a marca de energético da empresa deste estudo, ao passo que a marca do principal concorrente deste segmento está presente em quase 60% dos pontos-de-venda. Há, também, um mercado potencial elevado, visto que um terço dos clientes não comercializa energéticos ou vende marcas pouco locais pouco expressivas, em embalagens de maior volume e baixo valor unitário.

No que tange ao consumo compartilhado de refrigerantes, eles estão presentes em praticamente 30% dos pontos de venda, com maior participação entre os refrigerantes comercializados pela empresa foco este estudo. O consumo compartilhado representa o ato de duas ou mais pessoas dividirem uma mesma embalagem de bebida, geralmente de maior conteúdo, ao invés de cada uma solicitar uma embalagem individual. Visto que embalagens com maior conteúdo líquido possuem menor preço por mililitro, a compra de uma embalagem maior de bebida e seu fracionamento entre duas ou mais pessoas a torna mais barata ao consumidor, porém representa menores ganhos aos pontos de venda e aos fabricantes.

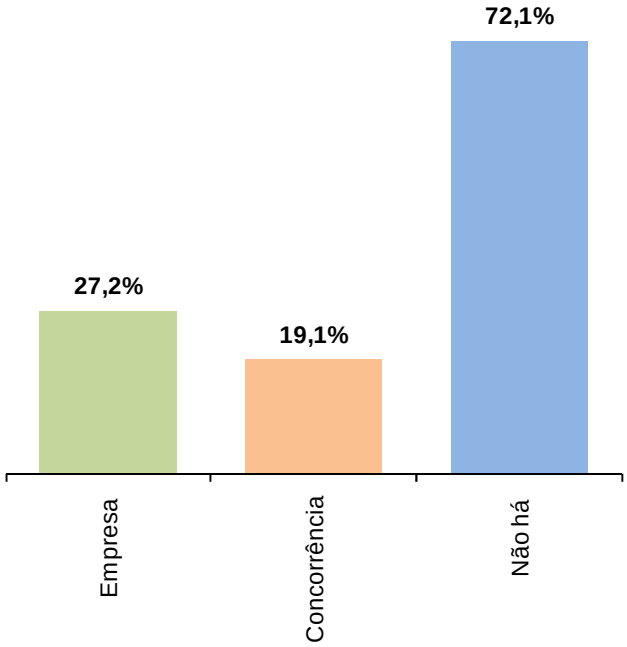

Gráfico 15 - Percentual dos pontos de venda onde existe o consumo compartilhado de refrigerante e de quais companhias

Fonte: pesquisa de mercado

A embalagem mais comumente compartilhada é a Pet 2L, que após observações informais ao longo desta pesquisa verificou-se que é consumida geralmente entre três e cinco pessoas nos Bares e Lanchonetes. Em virtude de sua liderança de mercado e ao elevado número de opções de embalagem disponíveis, as marcas da empresa foco deste estudo são as mais compartilhadas. Por um lado representa um ponto positivo, visto que um menor preço individual pago pela bebida inibe o crescimento de participação de mercado de outras marcas, mais baratas. Por outro lado, traz uma menor rentabilidade, representando uma grande oportunidade de crescimento a partir de uma gradual migração do consumidor para as embalagens individuais.

O combo é o nome que a empresa dá às promoções combinadas onde a compra de um item de refeição mais uma bebida possuem um preço total inferior ao que custaria caso fossem cobrados separadamente. Deste modo, tanto o ponto de venda quanto a empresa ganham, pois incentivam a um aumento do ticket-médio para aquele e um aumento da participação de mercado e rentabilidade para este.

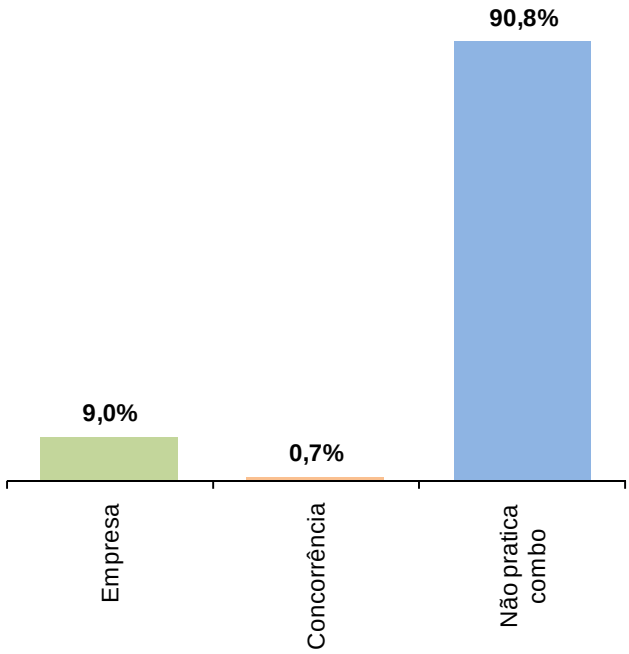

Gráfico 16 - Percentual dos pontos de venda que comercializa combo

Fonte: pesquisa de mercado

Nesta ação conjunta do combo, a empresa estudada fornece o material de comunicação da promoção e dá um pequeno desconto na venda dos produtos para o ponto de venda. Por outro lado, o ponto de venda se compromete a deixar o material de comunicação exposto e a dar um pequeno desconto em um item de alimentação, possibilitando um desconto total maior ao consumidor na combinação dos dois produtos.

Ações de combo, também chamadas de promoções combinadas, também auxiliam a reduzir o consumo compartilhado, visto que elas usualmente atrelam bebidas de maior margem unitária à refeição no ponto de venda. O combo não é uma prática utilizada nos Bares e Lanchonetes, pois apenas 9,3% dos clientes comercializa algum combo, sendo 9,0% da empresa foco deste estudo, 0,7% da concorrência e 0,4% dos pontos de venda comercializam combos de ambas as empresas. Apenas 0,3% dos clientes pesquisados comercializam combos apenas de empresas concorrentes, sendo todos eles com contrato de exclusividade. Este resultado demonstra que, apesar de muito pouco disseminado no mercado, a empresa estudada está aproveitando melhor esta oportunidade inexplorada para aumentar a força da marca dentro do ponto de venda, podendo aumentar as vendas

incrementais, pois os combos podem ser expandidos para além das marcas representativas, podendo ser utilizados para aumentar as vendas de marcas de menor expressão ou lançamentos.

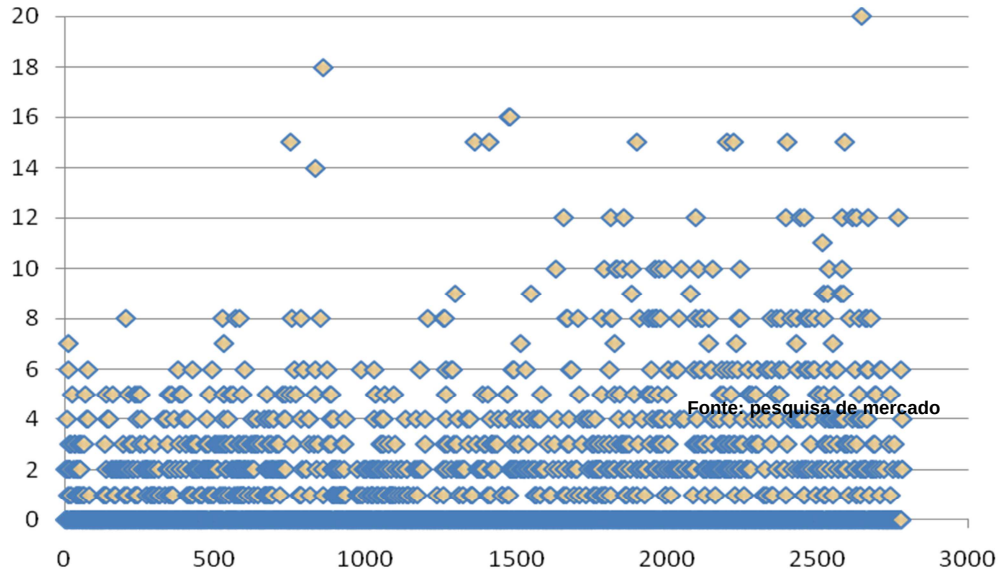

Gráfico 17 - Número de garçons por ponto de venda e sua concentração

Fonte: pesquisa de mercado

Com relação ao número de garçons, 66,4% dos Bares e Lanchonetes não possui nenhum, em virtude de seu tamanho ou das ocasiões de consumo oferecidas. Outros 27,8% dos clientes possui entre hum e cinco garçons, ao passo que apenas 5,9% dos clientes podem ser considerados de alto volume, onde atuam mais de cinco garçons. Em média cada ponto de venda possui 3,5 garçons, sendo dois a moda entre os clientes.

A mesma relação é percebida quanto ao número de mesas nos pontos-de-venda, onde 59,3% dos estabelecimentos não possuem nenhuma mesa para os clientes, análise esta que desconsidera a presença de balcão. Todas estas mesas estão concentradas em Bares e Lanchonetes que oferecem refeições no local. O número de mesas por ponto de venda está bastante concentrado em até dez por cliente, alinhado ao porte médio dos clientes pequisados, com 13,1 unidades, em média, por ponto de venda.

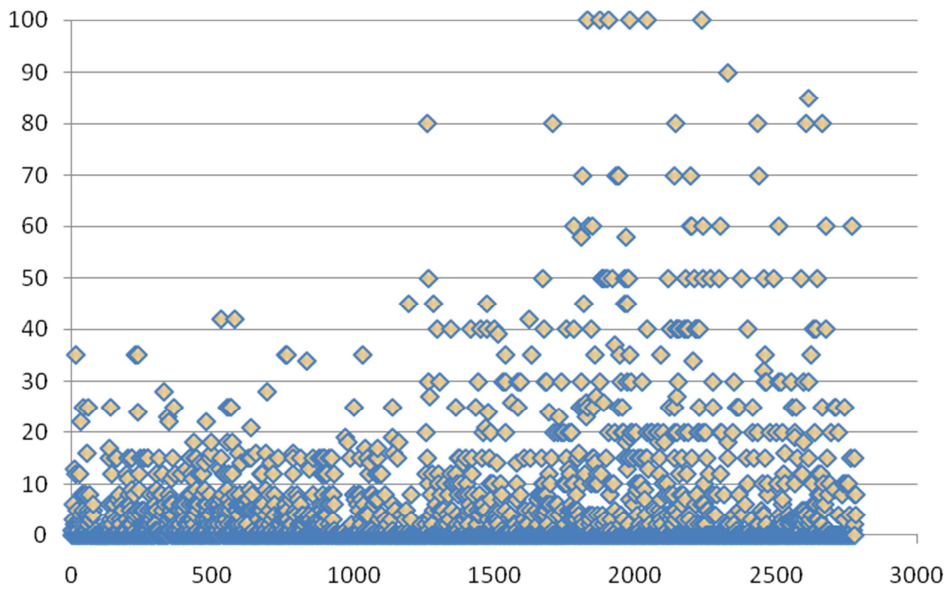

Gráfico 18 - Número de mesas para refeição existentes por ponto de venda e sua concentração

Fonte: pesquisa de mercado

6 MODELO PROPOSTO DE COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS OFERTADOS

Os números apurados pela pesquisa foram inseridos no programa SPSS, acrônimo de *Statistical Package for the Social Sciences*, bastante utilizado em pesquisa de mercado e de fácil manuseio, transforma dados em informações importantes à tomada de decisão. O apoio deste programa permitiu a análise e o estabelecimento de clusters de clientes, ou seja, grupos homogêneos que possuem características semelhantes e que podem ser agrupados, tratados e comparados comercialmente de forma semelhante.

A análise no SPSS tomou por base a regressão linear, método que busca estimar o valor esperado de uma variável *y*, dados os valores de algumas outras variáveis *x*. A análise teve como variável dependente a ocasião de consumo, pois representou o principal aspecto de diferenciação dos perfis no ponto de venda apresentado pela pesquisa e através de observações informais.

A análise no SPSS tomou por base a análise da variância, chamada de ANOVA (*Analysis of Variance*), que testou estatisticamente a similaridade de características dos pontos de venda pesquisados a fim de estabelecer generalizações entre eles para a formação de grupos, verificando similaridades através do teste t. A ANOVA é útil porque possui certa vantagem sobre uma amostra de dois testes-t. Fazer vários testes t resultaria em maior chance de cometer um erro tipo I. Por esta razão, ANOVAs são úteis na comparação de três ou mais meios.

Ao ser rodada, a ANOVA encontrou a clusterização (APÊNDICE C), que permitiu estabelecer os critérios “Ocasião de consumo” e “Renda” como os norteadores no estabelecimento da fotografia de sucesso para o canal Bar e Lanchonete.

Os resultados da pesquisa permitiram estabelecer que todos os demais critérios avaliados podem estar subordinados a “Ocasião de consumo” e “Renda”,

visto que a renda média do cliente que frequenta o ponto de venda e o momento / ocasião em que esta visita é feita são os principais pontos de nortearão o tipo de consumo no estabelecimento. A tabela abaixo apresenta os critérios da pesquisa e níveis de importância percentuais conforme as ocasiões de consumo e renda dos consumidores que frequentam estes estabelecimentos.

Tabela 1 - Peso de cada variável para clusterização dos pontos de venda onde a ocasião de consumo Café da manhã é a mais importante, de acordo com a segunda ocasião de consumo mais importante e o nível de renda do consumidor

1ª ocasião		2ª ocasião		Renda		Critérios e importância (em %)																					
						Ponto ônibus/ trem/ van	Escolas/ cursos/ universidades	Trânsito a pé	Praças/ parques/ feiras	Faixa etária Jovem	Faixa etária Adulto	Televisão	Música ao vivo	Jogos	Pista de dança	Nenhum entretenimento	Refeição completa	Petiscos	Salgados em geral	Lanches variados	Doces em geral	Nenhum item de refeição	COMP_R_V	COMP_R_C	COMP_R_N	Possui combo	Não possui combo
Café-da-manhã	249	Almoço	173	Alta	48	40	44	50	8	98	90	69	6	2	0	29	81	44	81	77	48	0	60	25	40	19	79
				Média	121	45	20	72	14	97	93	69	6	4	2	26	84	47	83	80	51	1	47	27	50	28	71
				Baixa	114	51	16	73	12	88	96	79	2	3	1	18	85	44	83	75	42	2	51	27	47	36	63
		Lanche	105	Alta	13	62	62	85	23	100	92	69	0	15	0	23	15	62	92	69	62	0	23	15	77	31	69
				Média	47	68	38	77	17	98	87	55	0	11	0	40	15	38	91	81	51	2	19	17	79	32	68
				Baixa	40	73	18	83	13	75	98	58	0	18	0	38	20	48	90	85	50	3	40	35	55	30	70
		Happy hour	1	Alta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				Média	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				Baixa	1	100	0	100	0	0	100	100	0	0	0	0	0	100	100	100	0	0	0	0	100	100	0
		Janta	2	Alta	1	0	0	100	0	100	100	100	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	100	0	100
				Média	2	50	0	100	0	100	100	100	0	0	0	0	50	0	50	0	50	0	0	0	100	0	100
				Baixa	1	100	0	100	0	100	100	100	0	0	0	0	0	0	100	0	100	0	0	0	100	0	100
		Night	0	Alta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				Média	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				Baixa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: pesquisa de mercado

Os clientes cuja ocasião “Café-da-manhã” é a mais importante concentra o “Almoço” como segunda ocasião mais importante. A proximidade a pontos de ônibus, trens ou vans, bem como um alto fluxo de pessoas a pé, de uma faixa etária jovem e adulta são características deste cluster.

Para atender a estes clientes que buscam o ponto de venda em virtude do café-da-manhã e do almoço, seguido de lanche, estes estabelecimentos oferecem a televisão como opção de entretenimento e refeições completas, petiscos, salgados em geral e lanches variados como opções de alimentação. Como demais características, este ponto de venda não possui consumo compartilhado e não oferece qualquer tipo de combo aos consumidores.

Tabela 2 - Peso de cada variável para clusterização dos pontos de venda onde a ocasião de consumo Almoço é a mais importante, de acordo com a segunda ocasião de consumo mais importante e o nível de renda do consumidor

1ª ocasião		2ª ocasião		Renda		Critérios e importância (em %)																					
						Ponto ônibus/ trem/ van	Escolas/ cursos/ universidades	Trânsito a pé	Praças/ parques/ feiras	Faixa etária Jovem	Faixa etária Adulto	Televisão	Música ao vivo	Jogos	Pista de dança	Nenhum entretenimento	Refeição completa	Petiscos	Salgados em geral	Lanches variados	Doces em geral	Nenhum item de refeição	COMP_R_V	COMP_R_C	COMP_R_N	Possui combo	Não possui combo
Almoço	267	Café-da-manhã	78	Alta	6	17	33	17	0	100	100	67	0	17	0	17	83	33	100	83	50	0	83	83	17	50	50
				Média	28	25	32	68	4	89	93	82	0	14	0	14	89	36	96	82	29	4	50	29	50	57	43
				Baixa	39	36	15	74	13	74	95	92	3	18	0	8	85	33	92	85	28	3	59	33	38	51	49
		Lanche	130	Alta	28	39	39	68	11	96	89	50	4	0	0	36	39	21	64	50	11	0	29	18	68	29	71
				Média	90	42	22	66	10	89	94	74	6	7	0	19	53	41	59	64	10	2	46	30	52	20	79
				Baixa	77	52	25	73	13	84	95	74	4	17	0	18	55	39	69	74	8	4	51	31	47	35	65
		Happy hour	24	Alta	4	25	25	75	25	100	75	75	100	0	25	0	100	25	0	0	25	0	25	0	75	0	100
				Média	17	29	18	88	12	100	100	88	18	0	0	6	59	29	35	59	18	6	29	6	71	12	88
				Baixa	9	33	22	89	0	78	89	100	0	11	0	0	56	22	44	78	22	0	44	11	56	0	100
		Janta	56	Alta	20	30	20	45	15	85	100	60	10	5	5	30	90	10	10	10	10	0	30	25	70	5	95
				Média	47	21	13	40	6	81	91	62	13	4	2	34	91	13	15	11	4	2	30	23	68	9	91
				Baixa	27	41	7	67	4	81	96	89	4	7	0	11	85	30	41	41	0	0	44	22	56	22	78
		Night	1	Alta	1	0	100	0	0	100	100	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	100	0	100
				Média	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				Baixa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: pesquisa de mercado

Os clientes cuja ocasião “Almoço” é a mais importante concentra o “Lanche” como segunda ocasião mais importante. O alto fluxo de pessoas a pé, de uma faixa etária jovem e adulta e de todas as classes sociais são características deste cluster.

Para atender a estes clientes que buscam o ponto de venda em virtude do almoço e do lanche, estes estabelecimentos oferecem principalmente a televisão como opção de entretenimento e refeições completas, salgados em geral e lanches variados como opções alimentação. Como demais características, estes pontos de venda não possuem consumo compartilhado e não oferecem combo aos consumidores.

Tabela 3 - Peso de cada variável para clusterização dos pontos de venda onde a ocasião de consumo Lanche é a mais importante, de acordo com a segunda ocasião de consumo mais importante e o nível de renda do consumidor

1ª ocasião		2ª ocasião		Renda		Critérios e importância (em %)																				
						Ponto ônibus/ trem/ van	Escolas/ cursos/ universidades	Trânsito a pé	Praças/ parques/ feiras	Faixa etária Jovem	Faixa etária Adulto	Televisão	Música ao vivo	Jogos	Pista de dança	Nenhum entretenimento	Refeição completa	Petiscos	Salgados em geral	Lanches variados	Doces em geral	Nenhum item de refeição	COMP_R_V	COMP_R_C	COMP_R_N	Possui combo	Não possui combo
Lanche	294	Café-da-manhã	69	Alta	5	0	0	50	50	100	100	50	50	0	0	0	0	50	100	100	50	0	50	0	50	100	0
				Média	21	50	25	63	0	100	63	75	0	13	0	25	0	38	100	100	38	0	50	0	50	50	50
				Baixa	26	50	20	60	0	70	70	60	0	10	0	40	20	20	100	90	10	0	30	10	70	40	60
		Almoço	108	Alta	10	0	50	25	25	100	75	75	0	0	0	25	25	0	25	100	25	0	75	75	25	0	100
				Média	68	23	19	50	19	100	92	77	0	15	0	15	38	23	42	77	4	0	46	27	54	12	88
				Baixa	44	29	18	71	24	94	100	71	0	12	0	18	59	35	59	65	12	0	41	29	59	24	76
		Happy hour	31	Alta	31	33	50	42	0	92	67	50	0	8	0	50	8	50	58	58	33	8	25	0	75	8	92
				Média	63	46	38	58	4	92	79	63	0	25	0	29	13	50	63	50	29	4	38	13	63	21	79
				Baixa	50	63	26	74	16	100	95	63	0	37	0	26	5	63	79	32	11	0	42	21	58	42	58
		Janta	10	Alta	13	40	0	60	20	100	60	60	60	0	0	20	20	80	80	80	40	0	60	40	40	20	80
				Média	21	38	13	25	13	100	63	88	38	0	0	0	13	75	75	75	25	0	75	75	13	13	88
				Baixa	16	67	17	33	17	100	67	100	17	17	0	0	17	50	67	67	17	0	67	67	17	17	83
		Night	1	Alta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				Média	3	0	0	0	0	100	100	100	100	0	0	0	0	100	0	0	0	0	100	0	0	100	0
				Baixa	3	0	0	0	0	100	100	100	100	0	0	0	0	100	0	0	0	0	100	0	0	100	0

Fonte: pesquisa de mercado

Os clientes cuja ocasião “Lanche” é a mais importante concentra o “Almoço” como segunda ocasião mais importante. Um médio fluxo de pessoas a pé em geral, uma faixa etária jovem e adulta e de todas as classes sociais são características deste cluster.

Para atender a estes clientes que buscam o ponto de venda em virtude do lanche e do almoço, estes estabelecimentos oferecem principalmente a televisão como opção de entretenimento e petiscos, salgados em geral e lanches variados como opções alimentação. Como demais características, os pontos de venda que têm na “Janta” e em “Night” as segundas ocasiões mais importantes possuem consumo compartilhado com as bebidas da empresa foco deste estudo e em geral os estabelecimentos como um todo não oferecem combo aos consumidores.

Tabela 4 - Peso de cada variável para clusterização dos pontos de venda onde a ocasião de consumo Happy hour é a mais importante, de acordo com a segunda ocasião de consumo mais importante e o nível de renda do consumidor

1ª ocasião		2ª ocasião		Renda		Critérios e importância (em %)																				
						Ponto ônibus/ trem/ van	Escolas/ cursos/ universidades	Trânsito a pé	Praças/ parques/ feiras	Faixa etária Jovem	Faixa etária Adulto	Televisão	Música ao vivo	Jogos	Pista de dança	Nenhum entretenimento	Refeição completa	Petiscos	Salgados em geral	Lanches variados	Doces em geral	Nenhum item de refeição	COMP_R_V	COMP_R_C	COMP_R_N	Possui combo	Não possui combo
Happy hour	72	Café-da-manhã	15	Alta	2	0	0	0	0	100	100	100	0	100	0	0	0	0	100	100	0	0	100	100	0	0	100
				Média	5	0	0	50	0	100	100	100	0	100	0	0	0	50	50	100	0	0	50	50	50	0	100
				Baixa	5	0	0	100	0	100	100	50	0	50	0	50	0	50	0	50	0	50	50	50	50	0	100
		Almoço	21	Alta	9	25	50	25	25	100	100	75	75	25	0	0	0	0	50	75	0	0	0	25	75	75	25
				Média	9	25	50	25	25	100	100	75	75	25	0	0	0	0	50	75	0	0	0	25	75	75	25
				Baixa	5	50	50	50	50	100	100	100	50	0	0	0	50	50	50	50	0	0	0	0	100	100	0
		Lanche	14	Alta	7	0	0	67	67	67	67	0	0	0	0	67	0	67	33	33	0	0	33	0	67	0	100
				Média	21	44	11	67	22	67	89	56	0	44	0	22	33	56	56	67	22	0	22	11	78	11	89
				Baixa	21	33	11	56	11	78	89	67	0	44	0	11	11	56	67	67	0	0	22	11	78	22	78
		Janta	7	Alta	9	50	50	25	0	100	100	75	50	0	0	25	0	25	50	25	25	0	25	25	75	25	75
				Média	16	29	29	14	0	100	100	86	29	14	0	14	0	29	43	29	14	0	29	29	71	29	71
				Baixa	5	0	0	0	0	100	100	100	0	50	0	0	0	0	50	50	0	0	50	50	50	50	50
		Night	2	Alta	11	20	40	80	0	100	60	40	40	20	40	0	20	40	40	20	20	20	20	0	80	0	100
				Média	11	20	40	60	0	100	60	20	60	20	60	0	20	40	40	20	0	20	20	0	80	0	100
				Baixa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: pesquisa de mercado

Os clientes cuja ocasião “Happy hour” é a mais importante não concentra outras ocasiões importantes, estando dispersas. Um médio fluxo de pessoas a pé, uma faixa etária jovem e adulta e de todas as classes sociais são características deste cluster.

Para atender a estes clientes que buscam o ponto de venda em virtude do happy hour, estes estabelecimentos oferecem principalmente a televisão como opção de entretenimento, com música ao vivo e jogos em geral como segunda opção. Também oferecem lanches variados como principal opção de alimentação. Como demais características, os pontos de venda possuem consumo compartilhado de bebidas de empresas concorrentes e não oferecem combo aos consumidores.

Tabela 5 - Peso de cada variável para clusterização dos pontos de venda onde a ocasião de consumo Janta é a mais importante, de acordo com a segunda ocasião de consumo mais importante e o nível de renda do consumidor

1ª ocasião		2ª ocasião		Renda		Critérios e importância (em %)																				
						Ponto ônibus/ trem/ van	Escolas/ cursos/ universidades	Trânsito a pé	Praças/ parques/ feiras	Faixa etária Jovem	Faixa etária Adulto	Televisão	Música ao vivo	Jogos	Pista de dança	Nenhum entretenimento	Refeição completa	Petiscos	Salgados em geral	Lanches variados	Doces em geral	Nenhum item de refeição	COMP_R_V	COMP_R_C	COMP_R_N	Possui combo	Não possui combo
Janta	50	Café-da-manhã	14	Alta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				Média	2	0	100	0	0	100	100	0	0	0	0	100	100	0	0	100	100	0	0	0	100	0	100
				Baixa	3	0	50	50	0	50	100	50	0	0	0	50	50	0	0	100	50	0	50	0	50	0	100
		Almoço	39	Alta	5	0	0	67	0	100	100	67	67	0	33	0	100	33	100	100	0	0	100	100	0	0	100
				Média	8	40	0	80	0	100	100	40	40	0	20	40	40	0	40	80	0	20	40	40	60	20	80
				Baixa	3	50	0	50	0	100	100	50	0	0	0	0	0	0	0	100	50	0	0	0	100	0	100
		Lanche	4	Alta	2	0	0	0	0	100	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	100
				Média	5	0	0	0	0	100	67	67	33	0	0	0	33	33	33	33	33	0	0	0	100	0	100
				Baixa	5	0	0	0	0	67	67	33	33	0	0	0	67	33	33	33	33	0	0	0	100	0	100
		Happy hour	18	Alta	13	38	25	63	13	100	75	63	25	0	0	25	13	13	13	0	0	13	50	38	50	25	75
				Média	20	42	25	33	8	75	75	67	17	0	0	17	17	25	33	25	8	8	50	33	50	25	75
				Baixa	8	40	40	0	20	80	80	60	20	0	0	20	40	0	40	20	20	0	20	20	80	20	80
		Night	2	Alta	5	0	0	67	0	100	100	67	33	0	33	0	67	67	0	0	0	0	100	0	0	0	100
				Média	7	25	0	50	0	100	100	50	25	0	25	25	50	50	0	0	0	0	75	0	25	0	100
				Baixa	2	100	0	100	0	100	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	100

Fonte: pesquisa de mercado

Os clientes cuja ocasião “Janta” é a mais importante concentra o “Almoço” como segunda ocasião mais importante. Um médio fluxo de pessoas a pé em geral, uma faixa etária jovem e adulta e de todas as classes sociais são características deste cluster.

Para atender a estes clientes que buscam o ponto de venda na janta e no almoço, estes estabelecimentos oferecem em geral a televisão como opção de entretenimento. O oferecimento de opções de alimentação é limitado, estando mais presentes os lanches variados e as refeições completas. Como demais características, a maioria dos estabelecimentos não possui consumo compartilhado, enquanto que uma minoria possui consumo compartilhado com as bebidas da empresa foco deste estudo, além de o combo não ser oferecido.

Tabela 6 - Peso de cada variável para clusterização dos pontos de venda onde a ocasião de consumo Night é a mais importante, de acordo com a segunda ocasião de consumo mais importante e o nível de renda do consumidor

1ª ocasião		2ª ocasião		Renda		Critérios e importância (em %)																				
						Ponto ônibus/ trem/ van	Escolas/ cursos/ universidades	Trânsito a pé	Praças/ parques/ feiras	Faixa etária Jovem	Faixa etária Adulto	Televisão	Música ao vivo	Jogos	Pista de dança	Nenhum entretenimento	Refeição completa	Petiscos	Salgados em geral	Lanches variados	Doces em geral	Nenhum item de refeição	COMP_R_V	COMP_R_C	COMP_R_N	Possui combo	Não possui combo
Night	11	Café-da-manhã	1	Alta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				Média	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				Baixa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Almoço	9	Alta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				Média	5	50	0	50	0	100	100	100	50	50	50	0	100	50	50	0	0	0	0	0	100	0	100
				Baixa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Lanche	2	Alta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				Média	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				Baixa	5	50	50	100	0	50	100	100	100	50	50	0	0	50	100	50	0	0	100	100	0	0	100
		Happy hour	5	Alta	3	0	0	100	0	100	100	0	100	0	100	0	100	0	0	100	100	0	0	0	100	0	100
				Média	3	0	0	100	0	100	100	0	100	0	100	0	100	0	0	100	100	0	0	0	100	0	100
				Baixa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Janta	1	Alta	3	0	0	0	100	100	100	100	0	100	100	0	0	0	0	0	0	0	100	100	0	0	100
				Média	3	0	0	0	100	100	100	100	0	100	100	0	0	0	0	0	0	0	100	100	0	0	100
				Baixa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: pesquisa de mercado

Os clientes da ocasião “Night” foram bem restritos, visto que estabelecimentos cujo horário noturno representa a principal ocasião de consumo e venda a seus consumidores estão direcionados a outros segmentos de clientes, como “Casas Noturnas”. Por outro lado, estes clientes Bares e Lanchonetes cuja ocasião “Night” é a mais importante possui o “Almoço” como segunda ocasião mais importante. Geralmente não estão localizados em área de grande concentração de pessoas, visto que sua característica noturna tende a reduzir o público a pé que transita em sua área de influência. Uma faixa etária jovem e adulta completa as características deste cluster.

Para atender a estes clientes que buscam o ponto de venda na “Night”, para destes estabelecimentos oferece música ao vivo, pista de dança e jogos. Poucos têm na alimentação parte importante de seu faturamento, concentrados em “Refeição completa” e “Lanches variados”. O consumo compartilhado é médio e não oferecem combo.

Os critérios de importância para cada um dos 15 clusters pode ser visto abaixo de forma resumida:

Tabela 7 - Importância de cada um dos quinze clusters, considerando a conformidade em relação a cada um dos critérios

Clientes por Cluster	42	105	13	35	47	97	90	36	103	23	238	7	23	19	65
Número do Cluster	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Hospital	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Conforme	40	94	13	34	45	91	87	35	97	22	232	7	21	18	63
%	95%	90%	100%	99%	97%	94%	97%	97%	94%	96%	98%	100%	93%	95%	97%
Ponto ônibus/ trem/ van	**0**	**0**	**0**	**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Conforme	27	57	8	17	29	51	52	27	56	14	183	5	13	11	42
%	65%	54%	63%	50%	61%	53%	58%	76%	55%	61%	77%	73%	59%	56%	64%
Escolas/ cursos/ universidades	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Conforme	29	86	10	28	31	70	72	31	78	15	198	5	17	14	50
%	70%	81%	78%	81%	65%	72%	80%	86%	76%	65%	83%	73%	74%	72%	77%
Quadras de esporte/academias	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Conforme	36	98	11	32	42	88	81	32	95	19	227	7	19	17	61
%	87%	93%	85%	91%	88%	91%	91%	90%	92%	85%	95%	93%	83%	90%	94%
Trânsito a pé	**0**	**1**	**0**	**1**	**1**	**1**	**0**	**1**	**1**	**1**	**0**	**0**	**1**	**1**	**1**
Conforme	24	77	7	22	30	63	45	18	63	11	151	5	12	11	42
%	57%	73%	52%	64%	63%	65%	51%	50%	61%	50%	63%	67%	54%	56%	64%
Praças/ Parques/ Feiras	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Sim	3	10	0	5	7	13	9	1	11	5	14	0	1	3	7
Conforme	39	95	13	29	40	84	81	35	92	18	224	7	22	16	58
%	93%	90%	96%	84%	85%	86%	90%	97%	89%	78%	94%	93%	96%	85%	89%
Renda Alta	**0**	**0**	**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Sim	40	19	7	8	7	20	14	4	12	10	40	2	8	3	7
Conforme	40	86	7	27	40	77	76	31	91	12	199	5	14	16	58
%	96%	82%	52%	77%	85%	79%	85%	88%	89%	54%	83%	67%	63%	85%	89%
Renda Média	**0**	**1**	**1**	**1**	**0**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**0**	**1**	**1**	**1**	**1**
Conforme	24	66	10	27	24	64	49	25	69	19	123	5	17	15	33
%	58%	63%	78%	77%	52%	66%	55%	71%	67%	83%	51%	73%	76%	77%	50%
Renda Baixa	**1**	**1**	**0**	**1**	**1**	**1**	**1**	**0**	**1**	**1**	**1**	**0**	**0**	**0**	**1**
Conforme	26	71	8	20	38	50	53	25	62	12	128	4	17	10	34
%	63%	68%	63%	59%	81%	52%	60%	71%	60%	54%	54%	60%	74%	51%	52%
Faixa etária infantil	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Conforme	34	92	13	32	25	78	66	35	92	12	188	7	20	16	51
%	81%	88%	96%	91%	53%	81%	73%	99%	89%	54%	79%	93%	89%	82%	78%
Faixa etária adolescente	**0**	**0**	**0**	**0**	**1**	**1**	**0**	**0**	**0**	**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Conforme	29	65	10	23	39	49	55	33	67	16	149	5	15	11	39
%	70%	62%	74%	67%	83%	51%	61%	92%	65%	72%	62%	73%	67%	56%	59%
Faixa etária jovem	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**0**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**
Conforme	22	90	12	30	42	70	57	19	74	21	134	6	18	16	45
%	54%	85%	93%	86%	89%	72%	64%	54%	72%	93%	56%	87%	80%	82%	70%
Faixa etária adulto	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**
Conforme	38	100	9	33	45	93	84	33	92	22	181	7	21	17	58
%	90%	95%	67%	94%	97%	96%	94%	93%	89%	96%	76%	100%	91%	87%	89%
Ocasião café-da-manhã	**2**	**1**	**0**	**0**	**0**	**1**	**1**	**0**	**1**	**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**
Conforme	18	79	10	31	38	66	56	20	42	12	222	6	21	10	48
%	44%	75%	78%	90%	80%	68%	63%	56%	40%	54%	93%	80%	91%	54%	73%
Ocasião almoço	**1**	**2**	**0**	**1**	**1**	**2**	**2**	**1**	**0**	**0**	**0**	**1**	**0**	**2**	**2**
Conforme	33	71	13	21	35	63	65	18	86	23	210	1	14	15	32
%	80%	67%	100%	60%	74%	65%	73%	51%	83%	100%	88%	20%	61%	77%	49%
Ocasião lanche	**0**	**3**	**1**	**2**	**2**	**3**	**0**	**2**	**2**	**2**	**0**	**0**	**0**	**0**	**1**
Conforme	38	92	4	20	24	71	78	28	55	12	220	7	20	11	15
%	92%	88%	30%	57%	51%	73%	87%	79%	53%	52%	92%	93%	87%	59%	23%
Ocasião happy hour	**0**	**0**	**1**	**3**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**	**0**	**0**	**2**	**3**	**0**
Conforme	39	105	5	20	45	95	89	35	100	19	228	5	15	15	59
%	93%	100%	41%	57%	96%	98%	99%	99%	97%	85%	96%	67%	65%	79%	90%

continua

conclusão

Ocasião janta	**2**	**0**	**0**	**0**	**3**	**0**	**3**	**3**	**0**	**0**	**0**	**1**	**3**	**0**	**0**
Conforme	24	105	11	32	24	80	63	28	102	23	231	1	14	19	43
%	57%	100%	81%	91%	51%	83%	70%	79%	99%	100%	97%	13%	61%	100%	65%
Ocasião night / boate / show	**0**	**0**	**2**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**	**0**	**0**	**0**
Conforme	41	105	4	33	47	96	90	36	102	23	231	4	17	19	64
%	99%	100%	33%	96%	100%	99%	100%	100%	99%	100%	97%	60%	76%	100%	98%
Entretenimento: televisão	**0**	**1**	**0**	**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**1**	**0**	**0**	**0**	**1**	**0**	**0**
Conforme	35	86	10	22	35	92	71	24	54	16	203	5	14	11	55
%	85%	81%	78%	64%	75%	95%	79%	67%	53%	70%	85%	73%	61%	59%	85%
Entretenimento: música ao vivo	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Conforme	41	102	12	33	46	96	87	35	102	22	232	6	20	19	63
%	99%	97%	93%	96%	98%	99%	97%	99%	99%	96%	98%	80%	87%	100%	97%
Entretenimento: jogos	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Conforme	40	97	12	30	45	96	88	35	93	22	231	6	22	18	65
%	96%	92%	89%	86%	96%	99%	98%	97%	90%	98%	97%	80%	98%	92%	99%
Entretenimento: pista de dança	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Conforme	41	104	12	35	47	97	90	36	102	23	233	7	23	19	65
%	99%	99%	93%	100%	100%	100%	100%	100%	99%	100%	98%	93%	100%	100%	100%
Refeição: refeição completa	**0**	**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Conforme	36	83	12	21	41	91	74	31	90	23	212	5	18	14	57
%	87%	78%	93%	61%	86%	94%	82%	86%	87%	100%	89%	73%	80%	72%	87%
Refeição: pizza	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Conforme	38	89	12	29	45	94	85	31	95	21	225	6	19	18	62
%	90%	85%	89%	84%	95%	97%	94%	88%	92%	93%	94%	87%	85%	92%	95%
Refeição: petiscos	**0**	**0**	**0**	**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Conforme	38	60	12	18	42	96	85	27	85	17	228	7	17	15	63
%	90%	57%	89%	51%	89%	99%	94%	76%	82%	76%	96%	100%	76%	77%	97%
Refeição: salgados em geral	**0**	**1**	**0**	**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**1**	**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Conforme	31	99	9	22	38	79	78	24	80	17	213	5	14	14	49
%	74%	94%	67%	63%	81%	81%	87%	68%	77%	76%	89%	67%	61%	72%	76%
Refeição: lanches variados	**0**	**1**	**0**	**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**1**	**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Conforme	36	93	10	19	35	89	77	23	74	16	224	5	12	11	55
%	86%	89%	74%	56%	74%	91%	86%	65%	71%	72%	94%	73%	54%	56%	85%
Refeição: doces em geral	**0**	**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Conforme	34	53	13	32	43	86	79	27	62	15	222	7	17	16	64
%	81%	51%	100%	91%	92%	88%	88%	75%	60%	65%	93%	93%	76%	85%	98%
Compartilhado Empresa	**0**	**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Conforme	34	56	11	23	38	85	63	23	53	14	187	6	18	13	51
%	81%	53%	81%	67%	80%	87%	70%	64%	51%	63%	78%	80%	78%	67%	79%
Compartilhado concorrência	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Conforme	36	72	12	30	42	88	72	27	67	19	198	6	20	16	55
%	87%	68%	89%	86%	89%	91%	81%	75%	65%	83%	83%	87%	89%	82%	84%

Fonte: pesquisa de mercado

A tabela acima apresenta a importância de cada um dos quinze clusters, considerando a conformidade em relação a cada um dos critérios. Os quinze clusters apurados virarão quinze fotografias de sucesso a serem implementadas no

mercado, conforme a aderência de cada cliente a cada um deles. Abaixo estão resumidos os perfis dos pontos de venda que comporão cada fotografia de sucesso.

Tabela 8 – Perfil do consumidor que visita os pontos de venda que compõem o cluster 01

Cluster	Critério	%
Cluster 1	Renda Média	63,10%
	Público Jovem	53,60%
	Público Adulto	90,50%
	Ocasião Almoço - 1	79,80%
	Ocasião Janta - 2	57,10%
	Ocasião Café-da-manhã - 2	44,00%

Fonte: pesquisa de mercado

O cluster 01 reúne 42 pontos de venda cuja região é frequentada por um público-alvo de renda média e, principalmente, por adultos. Este público frequenta os pontos de venda em diversas ocasiões de consumo, principalmente o almoço, a janta e o café-da-manhã e não faz uso do consumo compartilhado de bebidas.

Tabela 9 – Perfil do consumidor que visita os pontos de venda que compõem o cluster 02

Cluster	Critério	%
Cluster 2	Trânsito a pé	73,20%
	Renda Média	62,90%
	Renda Baixa	67,60%
	Público Jovem	85,40%
	Público Adulto	94,80%
	Ocasião Café-da-manhã - 1	75,10%
	Ocasião Almoço - 2	67,10%
	Entretenimento TV	81,20%
	Possui salgados	94,40%
	Consumo compartilhado	68,10%

Fonte: pesquisa de mercado

O cluster 02 reúne 105 pontos de venda cuja região é frequentada por um público-alvo formado por pessoas que se deslocam a pé, de renda média e baixa e formada, majoritariamente, por adultos e jovens. Eles frequentam os estabelecimentos, em sua maioria, para tomar café-da-manhã e, após, para

almoçar, compram salgados em geral e a maioria faz consumo compartilhado de bebidas. Televisão é uma opção de entretenimento oferecido aos consumidores na maior parte dos estabelecimentos.

Tabela 10 – Perfil do consumidor que visita os pontos de venda que compõem o cluster 03

Cluster	Critério	%
Cluster 3	Renda Alta	51,90%
	Renda Média	77,80%
	Público Jovem	92,60%
	Público Adulto	66,70%
	Ocasião Happy hour - 1	40,70%
	Ocasião Lanche - 2	29,60%

Fonte: pesquisa de mercado

O cluster 03 reúne 13 pontos de venda bem específicos cuja região é frequentada por um público-alvo formado por pessoas de renda alta e média, formada, principalmente, por jovens. Eles frequentam os estabelecimentos no happy hour e para lanches e não fazem uso do consumo compartilhado de bebidas.

Tabela 11 – Perfil do consumidor que visita os pontos de venda que compõem o cluster 04

Cluster	Critério	%
Cluster 4	Próximo a parada de ônibus	50,00%
	Trânsito a pé	64,30%
	Renda Média	77,10%
	Renda Baixa	58,60%
	Público Adulto	94,30%
	Público Jovem	85,70%
	Ocasião Almoço - 1	60,00%
	Ocasião Lanche - 2	57,10%
	Ocasião Happy hour - 2	57,10%
	Entretenimento TV	64,30%
	Salgados	62,90%
	Sanduíche/Xis/Torrada	55,70%
	Petiscos	51,40%

Fonte: pesquisa de mercado

O cluster 04 reúne 35 pontos de venda cuja região é próxima a muitos pontos de ônibus, frequentada por um público-alvo formado por pessoas que se deslocam a pé, de renda média e baixa e formada, majoritariamente, por adultos e jovens. Este público frequenta os pontos de venda de modo distribuído em diversas ocasiões de consumo, principalmente o almoço, o lanche e o happy hour e não faz uso do consumo compartilhado de bebidas. Televisão é uma opção de entretenimento oferecido aos consumidores e os principais itens de alimentação oferecidos abrangem salgados, sanduíches e petiscos em geral.

Tabela 12 – Perfil do consumidor que visita os pontos de venda que compõem o cluster 05

Cluster	Critério	%
Cluster 5	Trânsito a pé	63,20%
	Renda Baixa	81,10%
	Público Adulto	96,80%
	Público Jovem	89,50%
	Público Adolescente	83,20%
	Ocasião Almoço - 1	73,70%
	Ocasião Lanche - 2	50,50%

Fonte: pesquisa de mercado

O cluster 05 reúne 47 pontos de venda cuja região é frequentada por um público-alvo formado por pessoas que se deslocam a pé, de renda baixa e formada por quase todos os públicos, adultos, jovens e adolescentes. Eles frequentam os estabelecimentos, em sua maioria, para almoçar e, após, para lanchar e não fazem uso do consumo compartilhado de bebidas.

Tabela 13 – Perfil do consumidor que visita os pontos de venda que compõem o cluster 06

Cluster	Critério	%
Cluster 6	Trânsito a pé	64,80%
	Renda Média	66,30%
	Renda Baixa	51,50%
	Público Adulto	95,90%
	Público Jovem	72,40%
	Público Adolescente	50,50%
	Ocasião Café-da-manhã - 1	68,40%
	Ocasião Almoço - 2	65,30%

Fonte: pesquisa de mercado

O cluster 06 reúne 97 pontos de venda cuja região é frequentada por um público-alvo formado por pessoas que se deslocam a pé, de renda média e baixa e formada por quase todos os públicos, adultos, jovens e adolescentes. Eles frequentam os estabelecimentos, em sua maioria, para tomar café-da-manhã e, após, para almoçar e não fazem uso do consumo compartilhado de bebidas.

Tabela 14 – Perfil do consumidor que visita os pontos de venda que compõem o cluster 07

Cluster	Critério	%
Cluster 7	Renda Baixa	59,70%
	Renda Média	54,70%
	Público Adulto	93,90%
	Público Jovem	63,50%
	Ocasião Café-da-manhã - 1	63,00%
	Ocasião Almoço - 2	72,90%

Fonte: pesquisa de mercado

O cluster 07 reúne 90 pontos de venda cuja região é frequentada por um público-alvo de renda baixa e média e formada, principalmente, por adultos. Eles frequentam os estabelecimentos, em sua maioria, para almoçar e, após, tomar café-da-manhã e não fazem uso do consumo compartilhado de bebidas.

Tabela 15 – Perfil do consumidor que visita os pontos de venda que compõem o cluster 08

Cluster	Critério	%
Cluster 8	Trânsito a pé	50,00%
	Renda Média	70,80%
	Público Adulto	93,10%
	Ocasião Almoço - 1	51,40%
	Ocasião Lanche - 2	79,20%

Fonte: pesquisa de mercado

O cluster 08 reúne 36 pontos de venda específicos cuja região é frequentada por um público-alvo formado por pessoas que se deslocam tanto a pé quanto por meios de transporte, de renda média e formada, principalmente, por adultos. Eles frequentam os estabelecimentos, em sua maioria, para tomar lanchar e, após, para almoçar e não fazem uso do consumo compartilhado de bebidas.

Tabela 16 – Perfil do consumidor que visita os pontos de venda que compõem o cluster 09

Cluster	Critério	%
Cluster 9	Trânsito a pé	60,80%
	Renda Média	67,00%
	Renda Baixa	59,80%
	Público Adulto	89,50%
	Público Jovem	71,80%
	Ocasião Café-da-manhã - 1	40,20%
	Ocasião Lanche - 2	53,10%
	Entretenimento TV	52,60%
	Salgados	77,00%
	Sanduíche/Xis/Torrada	71,30%

Fonte: pesquisa de mercado

O cluster 09 reúne 103 pontos de venda cuja região é frequentada por um público-alvo formado por pessoas que se deslocam a pé, de renda média e baixa e formada, majoritariamente, por adultos e jovens. Eles frequentam os estabelecimentos, principalmente, para lanchar e, após, para tomar café-da-manhã, compram salgados e sanduíches em geral não fazem uso do consumo compartilhado de bebidas.

Tabela 17 – Perfil do consumidor que visita os pontos de venda que compõem o cluster 10

Cluster	Critério	%
Cluster 10	Trânsito a pé	50,00%
	Renda Média	82,60%
	Renda Baixa	54,30%
	Público Adulto	95,70%
	Público Jovem	93,50%
	Público Adolescente	71,70%
	Ocasião Café-da-manhã - 1	54,30%
	Ocasião Lanche - 2	52,20%
	Salgados	76,10%
	Sanduíche/Xis/Torrada	71,70%
	Doces	65,20%

Fonte: pesquisa de mercado

O cluster 10 reúne 23 pontos de venda específicos cuja região é frequentada por um público-alvo formado por pessoas que se deslocam tanto a pé quanto por meios de transporte, de renda média e baixa e formada, majoritariamente, por adultos e jovens. Eles frequentam os estabelecimentos, principalmente, para tomar café-da-manhã e, após, para lanchar, compram salgados, sanduíches e doces em geral e não fazem uso do consumo compartilhado de bebidas.

Tabela 18 – Perfil do consumidor que visita os pontos de venda que compõem o cluster 11

Cluster	Critério	%
Cluster 11	Renda Baixa	53,70%
	Público Adulto	75,90%
	Público Jovem	56,00%

Fonte: pesquisa de mercado

O cluster 11 reúne 238 pontos de venda cuja região é frequentada por um público-alvo de renda baixa e formada, majoritariamente, por adultos e jovens e não fazem uso do consumo compartilhado de bebidas.

Tabela 19 – Perfil do consumidor que visita os pontos de venda que compõem o cluster 12

Cluster	Critério	%
Cluster 12	Renda Média	73,30%
	Público Adulto	100,00%
	Público Jovem	86,70%
	Ocasião Almoço - 1	20,00%
	Ocasião Janta - 1	13,30%

Fonte: pesquisa de mercado

O cluster 12 reúne sete pontos de venda específicos cuja região é frequentada por um público-alvo formado por pessoas de renda média e formada, majoritariamente, por adultos e jovens. Eles frequentam os estabelecimentos para almoçar e, após, para jantar, e não fazem uso do consumo compartilhado de bebidas.

Tabela 20 – Perfil do consumidor que visita os pontos de venda que compõem o cluster 13

Cluster	Critério	%
Cluster 13	Trânsito a pé	54,30%
	Renda Média	76,10%
	Público Adulto	91,30%
	Público Jovem	80,40%
	Ocasião Happy hour - 1	65,20%
	Ocasião Janta - 2	60,90%

Fonte: pesquisa de mercado

O cluster 13 reúne 23 pontos de venda cuja região é frequentada por um público-alvo formado por pessoas que se deslocam tanto a pé quanto por meios de transporte, de renda média e formada, majoritariamente, por adultos e jovens. Eles frequentam os estabelecimentos, em sua maioria, no horário do happy hour e, após, para jantar e não fazem uso do consumo compartilhado de bebidas.

Tabela 21 – Perfil do consumidor que visita os pontos de venda que compõem o cluster 14

Cluster	Critério	%
Cluster 14	Trânsito a pé	56,40%
	Renda Média	76,90%
	Público Adulto	87,20%
	Público Jovem	82,10%
	Ocasião Almoço - 1	76,90%
	Ocasião Happy hour - 2	79,50%

Fonte: pesquisa de mercado

O cluster 14 reúne 19 pontos de venda específicos cuja região é frequentada por um público-alvo formado por pessoas que se deslocam tanto a pé quanto por meios de transporte e formada, majoritariamente, por adultos e jovens. Eles frequentam os estabelecimentos no horário do happy hour e, após, para almoçar e não fazem uso do consumo compartilhado de bebidas.

Tabela 22 – Perfil do consumidor que visita os pontos de venda que compõem o cluster 15

Cluster	Critério	%
	Trânsito a pé	63,60%
	Renda Média	50,00%
	Renda Baixa	52,30%
Cluster 15	Público Adulto	89,40%
	Público Jovem	69,70%
	Ocasião Lanche - 1	23,50%
	Ocasião Almoço - 2	49,20%

Fonte: pesquisa de mercado

O cluster 15 reúne 65 pontos de venda cuja região é frequentada por um público-alvo formado por pessoas que se deslocam a pé, de renda baixa e média e formada, majoritariamente, por adultos e jovens. Eles frequentam os estabelecimentos, principalmente, para almoçar e, após, lanchar e não fazem uso do consumo compartilhado de bebidas.

Dada a grande quantidade de clusters que foram apurados pela ferramenta SPSS, este trabalho proporá um modelo para a comercialização dos produtos para o cluster número quatro (04), em virtude de um maior número de critérios para análise do perfil do cluster. O modelo proposto consiste em ofertar um mix de bebidas padrão ao segmento de mercado do cliente e adaptar outros itens do mix a uma oferta individualizada, conforme a importância de cada critério, seguindo a rentabilidade de cada produto como critério de prioridade.

Tabela 23 - Fotografia de sucesso do cluster 04

Canal		Renda		1º e 2º ocasião + importantes		Fotografia de Sucesso Padrão					Trânsito a pé	Ponto ônibus/ trem	Escolas/ Cursos/ Faculdades	Pré-escola / creche	Qda esportiva/ Academia	Praça/ Parque/ Feira	Hospital	Trânsito a pé	Ponto de ônibus/ trem	Escolas/ Cursos/ Faculdades	Pré-escola / creche	Quadra esportiva/ Academia	Praça/ Parque/ Feiras	Hospital
Bares e Lanchonetes	943	Alta	253	Café	140	Cola KS	Cola LT350	Cola 600ml	Água mineral 500ml	Cola Zero LT350	Suco LT 350	Cola LT250	Cola Zero 400	Acholatado	Hidrotônico	Água saborizada 500ml	Chá gelado LT 350	65,4%	46,2%	42,3%	23,1%	7,7%	11,5%	15,4%
				Almoço	156	Cola KS	Cola LT350	Cola 600ml	Água mineral 500ml	Cola Zero LT350	Limão LT 350	Cola LT250	Cola Zero 600ml	Suco infantil	Suco LT 350	Água saborizada 500ml	Chá gelado LT 350	62,1%	48,3%	51,7%	24,1%	6,9%	13,8%	17,2%
				Lanche	135	Cola KS	Cola LT350	Cola 600ml	Água mineral 500ml	Cola Zero LT350	Cola LT250	Suco LT 350	Laranja LT 350	Acholatado	Chá gelado	Hidrotônico	Água saborizada 500ml	64,0%	36,0%	36,0%	20,0%	12,0%	20,0%	12,0%
				Happy	38	Cola KS	Cola LT350	Cola 600ml	Água mineral 500ml	Cerveja 600ml	Cola Zero KS	Guaraná LT 350	Cerveja LT 355	N/A	Tônica LT 350	Energético lata	N/A	42,9%	14,3%	14,3%	0,0%	28,6%	0,0%	14,3%
				Janta	16													66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
				Night	5													100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
		Média	646	Café	274	Cola KS	Cola LT350	Cola 600ml	Água mineral 500ml	Cola Zero LT350	Cola LT250	Guaraná LT 250	Guaraná KS	Acholatado	Suco LT 350	Água saborizada 500ml	Chá gelado LT 350	82,1%	51,6%	27,4%	13,7%	10,5%	17,9%	12,6%
				Almoço	456	Cola KS	Cola LT350	Cola 600ml	Água mineral 500ml	Cola Zero LT350	Limão KS	Cola LT250	Guaraná 600ml	Suco infantil	Chá gelado LT 350	Tônica Citrus LT 350	Água saborizada 500ml	75,9%	43,7%	24,1%	10,8%	7,0%	13,3%	10,8%
				Lanche	349	Cola KS	Cola LT350	Cola 600ml	Água mineral 500ml	Cola Zero LT350	Laranja KS	Guaraná LT250	Laranja 600ml	Acholatado	Chá gelado LT 350	Suco LT 350	Água saborizada 500ml	65,3%	45,5%	20,7%	7,4%	5,8%	13,2%	9,1%
				Happy	72	Cola KS	Cola LT350	Cola 600ml	Água mineral 500ml	Cerveja 600ml	Guaraná KS	Cola Zero LT 350	Cerveja 600ml	N/A	Suco LT 350	Energético lata	N/A	56,0%	36,0%	20,0%	4,0%	12,0%	0,0%	0,0%
				Janta	46													37,5%	25,0%	6,3%	6,3%	6,3%	0,0%	0,0%
				Night	6													100,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
		Baixa	510	Café	251	Cola KS	Cola LT350	Cola 600ml	Água mineral 500ml	Cola Zero LT350	Cola Mini 200ml	Cola LT250	Laranja LT 350	Acholatado	Suco 200ml	Limão LT 350	Água saborizada 500ml	80,6%	56,3%	15,5%	7,8%	5,8%	15,5%	13,6%
				Almoço	366	Cola KS	Cola LT350	Cola 600ml	Água mineral 500ml	Cola Zero LT350	Limão KS	Guaraná LT 250	Laranja 600ml	Suco infantil	Chá gelado LT 350	Suco 200ml	Água saborizada 500ml	82,0%	46,7%	17,3%	6,7%	5,3%	14,7%	11,3%
				Lanche	256	Cola KS	Cola LT350	Cola 600ml	Água mineral 500ml	Cola Zero LT350	Guaraná Mini 200ml	Cola LT250	Guaraná 600ml	Acholatado	Suco LT 350	Cola 600ml	Água saborizada 500ml	75,2%	54,3%	16,2%	10,5%	4,8%	15,2%	6,7%
				Happy	39	Cola KS	Cola LT350	Cola 600ml	Água mineral 500ml	Cerveja 600ml	Cerveja 600ml	Mini Cola 200ml	Cerveja Long Neck	Suco infantil	Chá gelado LT 350	Energético lata	N/A	68,8%	56,3%	12,5%	0,0%	18,8%	6,3%	6,3%
				Janta	32													53,8%	30,8%	15,4%	7,7%	7,7%	0,0%	0,0%
				Night	7													100,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%

Fonte: Pesquisa de mercado

A tabela acima apresenta a proposta de comercialização dos produtos para clientes de Bares e Lanchonetes, pertencentes ao cluster 04 (quatro). Pontos de venda deste cluster estão localizados em uma região principalmente com alto trânsito de pessoas a pé, com pontos de ônibus ou trem próximos e com proximidade a escolas, cursos e faculdades em geral. Não houve concentração destes clientes em uma região específica, estando eles dispersos em pequenas áreas de bairros comerciais e movimentados em municípios da região pesquisada.

Em virtude da semelhança de perfil entre a primeira e a segunda principais ocasiões de consumo deste cluster, as duas foram agregadas, tornando mais perceptíveis as variações entre os perfis de ponto de venda. No canal Bar e Lanchonete, as ocasiões de consumo “Happy hour”, “Janta” e “Night” também se mostraram semelhantes quanto ao perfil de consumo. Dada também a baixa incidência de pontos de venda pesquisados com característica majoritariamente noturna, as três ocasiões foram agregadas em apenas um perfil, também para tornar mais perceptível a variação entre os perfis, facilitando o processo de implementação da micro segmentação junto à equipe de vendas.

A prioridade dos critérios foi definida seguindo os resultados da pesquisa, que indicou quais foram os elementos avaliados, externos ao ponto de venda, que mais impactaram na diferenciação do perfil do consumidor que visita cada estabelecimento. O critério “trânsito a pé” foi o que mais impactou, pois a característica de estar localizado em uma região com alto fluxo de pessoas a pé influenciou mais fortemente na adaptação da infraestrutura, do entretenimento e do mix de produtos e serviços às necessidades deste perfil de cliente.

A presença de pontos de ônibus ou trem em sua área de influência foi o segundo critério que mais influenciou na adaptação do ponto de venda para atender aos anseios de seu consumidor. Após, foi a proximidade de escolas, cursos e faculdades em geral, a proximidade de pré-escolas ou creches, a proximidade de quadras esportivas ou academia, a proximidade de parques e feiras e, como sétimo aspecto mais importante considerado no estabelecimento do modelo de

comercialização, a proximidade de hospitais na área de influência do ponto de venda.

O modelo de comercialização da tabela 24, resultado do projeto de pesquisa, consiste em cinco produtos prioritários a serem comercializados em todos os clientes do segmento Bar & Lanchonete. Dadas as características básicas do segmento e o perfil básico do consumidor que visita este tipo de estabelecimento, este mix mínimo padrão a todos os pontos de venda deste segmento, representam o básico para a presença no mercado. Conforme este mix é ampliado, a fotografia de sucesso padrão se ramifica, de modo a acrescentar novos produtos e oferecer um mix mais próximo do ideal, conforme as características principais de cada ponto de venda.

O número de produtos adicionais à fotografia de sucesso está limitado a três, de acordo com a importância de cada aspecto relacionado à área de influência do ponto de venda. A tabela 24 apresenta, ao final, o percentual de pontos de venda pesquisados próximos a cada área de influência analisada, considerando os diferentes perfis conforme a renda e a ocasião de consumo. Caso um determinado ponto de venda tenha até três áreas de influência, os produtos adicionais à fotografia de sucesso padrão são automaticamente vinculados. Caso as áreas de influência elencadas pelo vendedor sejam superiores a quatro, caberá a ele eleger as três mais representativas para compor a fotografia de sucesso.

Este projeto de microssegmentação busca estabelecer outros três produtos foco para cada ponto de venda disponibilizar a seus clientes, a fim de satisfazer a necessidade de consumo de seu público-alvo. Ou seja, auxilia a empresa e o ponto de venda, com base em pesquisa, a vender o produto certo no local certo a um preço justo, considerando os preços praticados pelos principais concorrentes. seguindo a ordem de prioridade estabelecida, na medida em que um ponto de venda possuir estas características são acrescidos a este modelo de comercialização os produtos adicionais até atingir o total de oito produtos. O número de três produtos adicionais foi escolhido para possibilitar um correto gerenciamento do mix mínimo ampliado em cada ponto de venda por parte da equipe comercial.

O resultado a que se chegou foram doze diferentes fotografias de sucesso, cuja estratégia de comercialização varia conforme a renda do consumidor e as principais áreas de influência. Estas fotografias de sucesso são compostas de uma fotografia padrão e a fotografia segmentada.

A fotografia de sucesso padrão compreende os produtos mais prioritários do canal de comercialização, com foco e prioridade a todos os tipos de cliente. Os produtos ali descritos compreendem aqueles em que a empresa tem mais força e vantagem mercadológica para fazer frente à concorrência.

Nos pontos de venda do canal Bar e Lanchonete, os produtos prioritários são todos de embalagens individuais, pelo tipo de consumo nestes estabelecimentos e pela oportunidade de maiores margens se comparado com embalagens maiores para consumo compartilhado. A Cola KS faz parte da fotografia de sucesso padrão, pois possui elevada margem de contribuição e demanda um elevado investimento inicial, a fim de abastecer o mercado e os estoques com a embalagem antes de fazê-la girar, dificultando a entrada de concorrentes. Por esta razão, é considerado um produto prioritário com uma embalagem prioritária. A Cola lata de 350 mililitros também compõe a fotografia de sucesso padrão, por sua disseminação e aceitação universais, além de fácil manuseio. A Cola 600 mililitros é outro produto da fotografia de sucesso padrão, em virtude de sua alta rentabilidade, servindo de barreira à entrada de embalagens menores e menos rentáveis, pois aquela é comumente compartilhada entre duas pessoas. A Água Mineral 500 mililitros é o quarto produto prioritário, pois representa um mercado em franca ascensão, dado o crescimento apenas vegetativo no consumo de refrigerantes. Outra razão para tornar este produto prioritário é o mercado de água mineral altamente pulverizado, tornando atrativo o investimento em um produto para ganhar mercado rapidamente e se estabelecer como líder. O quinto produto prioritário é a Cola Zero lata de 350 mililitros, em virtude de seu apelo de ausência de calorias e sabor semelhante às demais colas, tornando-a uma alternativa a que o consumidor não deixe de consumir refrigerante.

A micro segmentação é iniciada a partir do momento em que as áreas de influência do ponto de venda repercutem nos produtos adicionais prioritários a serem disponibilizados para ao consumidor final. As sete principais áreas de influência identificadas para os estabelecimentos Bar e Lanchonete estão especificadas abaixo. As razões que levaram à definição destes produtos como adicionais em cada fotografia de sucesso incluem o percentual de importância de cada critério, a força dos produtos da empresa e de seus concorrentes por ocasião de consumo:

a) **trânsito a pé:** no perfil de consumidores de renda alta é priorizado o consumo de produtos mais identificados com refrescância, como o limão, de maior valor agregado e, no caso do café da manhã, mais saudável. No perfil de renda média a prioridade também é por produtos de maior valor agregado, pela embalagem KS e pelo apelo da laranja e guaraná, sabores prioritários para donas de casa, segundo dados primários da empresa. No perfil de renda baixa, o apelo é para embalagens de menor conteúdo, com menor custo individual, porém mantendo o apelo da laranja e do limão;

b) **ponto de ônibus ou trem:** estabelecimentos localizados junto a pontos de ônibus ou trem priorizam produtos de menor tamanho, para satisfação imediata, de embalagem descartável, principalmente durante a manhã, e preço baixo, visando a compra por impulso. Nestes locais são priorizadas as mini latas no início do dia e embalagens um pouco maiores a partir da tarde, momentos em que o ritmo e pressa dos consumidores geralmente baixa, permitindo o tempo necessário para o consumo de uma embalagem maior. À noite a mini Cola de 200 mililitros facilita a visita da família ao ponto de venda naqueles estabelecimentos frequentados, majoritariamente, por pessoas de renda baixa;

c) **escolas, cursos e faculdades**: a definição dos produtos considerou a venda de maior conteúdo, tanto de refrigerantes quanto de cervejas, em virtude da tendência de maior consumo por refeição. Em alguns pontos de venda com grande presença de estudantes é comum o consumo compartilhado de refrigerantes e a presença de embalagens individuais

maiores, como as de 600 mililitros, tendem a inibir o consumo compartilhado de embalagens de dois litros da empresa ou de seus concorrentes, sendo menos rentável;

d) **pré-escola e creche:** por política interna da empresa, não é incentivado o consumo de refrigerante por crianças e pré-adolescentes. Desta forma, a fotografia de sucesso contemplou a busca de oportunidade de venda adicional de achocolatados da marca e sucos infantis, conforme principalmente à ocasião de consumo;

e) **quadra esportiva e academia:** a pontos de venda próximos a quadras esportivas e academias são direcionados produtos mais associados com a prática de esportes. De acordo com a faixa de horário estabelecida pela ocasião de consumo, são priorizados os hidrotônicos, visando a reposição de sais minerais para o dia, os sucos, como uma bebida que satisfaz junto com a refeição, os chás gelados, para refrescância durante a tarde ou mesmo a tônica, bebida mais doce para repor as energias até o fim da noite;

f) **praças, parques e feiras:** a venda a estabelecimentos próximos a estes locais deve priorizar produtos refrescantes, leves e que proporcionem mais energia e disposição. Portanto, os produtos adicionais à fotografia de sucesso saíram do foco refrigerante nos locais frequentados, majoritariamente, por pessoas de renda alta e média, que podem pagar um valor unitário maior pelos produtos. Aos pontos de venda na área de influência de praças, parques e feiras, porém frequentados, principalmente por pessoas de renda mais baixa foram priorizados produtos como o refrigerante sabor limão, com maior apelo à refrescância dentre os refrigerantes, além de produtos para consumo compartilhado ou de menor volume unitário;

g) **hospital:** segundo a pesquisa indicou, é maior a participação da água e outras bebidas leves sobre a venda total de bebidas de estabelecimentos

próximos a hospitais, em comparação à média de mercado. Além dos produtos prioritários relativos ao canal Bar e Lanchonete, a venda de chás e águas saborizadas é prioritária, variando o produto conforme a principal ocasião de consumo do estabelecimento. A única exceção é à noite, visto que o número de bares e lanchonetes próximos a hospitais tende a ser menor por questões legais e a visita a pacientes internados é limitada.

Além da fotografia de sucesso padrão, acrescida de três produtos adicionais, que comporão o modelo de comercialização de cada ponto de venda, a pesquisa verificou questões específicas que podem ser utilizadas para melhor direcionar ações de marketing ou comerciais. Estes critérios englobam aspectos como:

h) **a quantidade de portas de geladeira de refrigerante e cerveja existentes no ponto de venda, da empresa e dos concorrentes**: este pode ser considerado um termômetro para a empresa ter uma análise informal da participação de cada um dos competidores. Quem possui maior número de portas de geladeira tende a ter, em tese, maior participação de mercado. Neste caso, passa a ser estratégico direcionar maior volume de investimento e ações comerciais a estes clientes;

i) **a presença de balcão refrigerado no ponto de venda**: estabelecimentos que contam com balcão refrigerado tendem a expor neste local produtos de concorrentes menores e as chamadas tubaínas. Deve ser priorizado para implementação de ações de combate específicas e valorizado como um local adicional para exposição dos produtos;

j) **a existência de racks de exposição de produtos**: a existência de racks de concorrentes no ponto de venda tende a beneficiá-los no momento da escolha do consumidor, em virtude da maior exposição da marca. Estabelecimentos com esta característica devem ser priorizados na instalação de racks da empresa ou na implementação de ações comerciais e de marketing;

k) **volume e preço pago pelo ponto de venda pelos principais produtos comercializados**: são informações essenciais para a definição de preços a serem praticados para cada segmento de mercado;

l) **venda de achocolatados no estabelecimento**: a empresa foco deste estudo comercializa uma linha de achocolatados e a avaliação de todos os pontos de venda que comercializam o produto da empresa e quais comercializam os produtos dos concorrentes permite direcionar ações específicas para aumento de volume e cobertura de mercado. Os achocolatados já fazem parte da fotografia de sucesso, mas por não estar entre as líderes, oportunidades adicionais para disponibilizar o produto aos consumidores devem ser avaliadas;

m) **a presença de energéticos no ponto de venda**: a empresa foco deste estudo também comercializa uma linha de energéticos e, assim como no caso dos achocolatados, a avaliação de todos os pontos de venda que comercializam o produto da empresa e quais comercializam os produtos dos concorrentes também permite o direcionamento de ações para aumento de volume e cobertura de mercado. Os energéticos já fazem parte da fotografia de sucesso, mas a empresa tem uma participação de mercado muito pequena, o que incentiva a adoção de ações promocionais complementares à fotografia de sucesso.

6.1 ETAPAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO PROPOSTO DE COMERCIALIZAÇÃO

A implementação da sugestão de modelo de comercialização proposto se dá em três grandes etapas:

a) **alteração no cadastro dos clientes**: todos os critérios da pesquisa que, após a tabulação e análise através do software SPPS, se revelaram

importantes, precisarão ser agregados ao cadastro de clientes, a fim de comportar estas informações adicionais de diferenciação de ponto de venda.

Atualmente as informações cadastrais dos pontos de venda atendidos pela empresa foco deste estudo contemplam apenas características básicas de localização, informações de contato e segmento atendido. A disponibilização dos campos adicionais reconhecidos pela pesquisa como estratégicos para a diferenciação do perfil do ponto de venda permitirá a especificação de dezenas ou centenas de diferentes fotografias de sucesso. Após a adaptação do sistema, todos os clientes da amostra pesquisada já poderão ser segmentados a partir da inserção destas informações no sistema.

Em um segundo momento será necessária a aplicação da pesquisa nos demais pontos de venda não avaliados, a fim de atingir a totalidade dos pontos de venda. Este processo tende a ser de longa duração, dada a base de aproximadamente 60.000 clientes diretos e indiretos, estes atendidos por distribuidores autorizados, em comparação à amostra de 943 pontos de venda bares e lanchonetes pesquisados.

Os campos adicionais definidos pela pesquisa como prioritários para a diferenciação do perfil do ponto de venda do segmento Bar & Lanchonete, para inseri-lo em uma fotografia de sucesso, contempla a sua área de influência, a renda e a faixa etária do consumidor, as ocasiões de consumo do local, as opções de entretenimento disponíveis, os tipos de refeição oferecidos, a existência ou não de balcão refrigerado, as embalagens de cerveja e refrigerante comercializados e o número de garçons e mesas à disposição do consumidor.

A leitura destes dados será feita a partir de pesquisa realizada pela equipe de vendas em todos os pontos de vendas que estão sob a responsabilidade de atendimento de cada vendedor. Cada critério

adicional será associado a um código, para facilitar a atualização futura por parte da equipe de vendas e o manuseio das informações. Todas as perguntas em que haja a possibilidade possuem respostas múltiplas. A sugestão de critérios e seus respectivos códigos estão abaixo descritos:

Tabela 24 - Campos para alteração no cadastro de clientes

Renda do consumidor		Vizinhança		Faixa Etária		Ocasião		Tele-Entrega		Entretenimento		Refeições		Garçons		Mesas		Balcão refrigerado		Embalagens de refrigerante		Embalagens de cerveja		Embalagens de suco		Achocolatados		Sucos da empres		Energéticos		Consumo compartilhado		Combo	
A	Alta	H	Hospital	I	Infantil	C	Café-da-manhã	S	Sim	T	Televisão	R	Refeição completa	1	Hum	1	Uma	S	Sim	2	Pet 1,5L	G	600ml	T1	Tetra pack 1L	S	Sim	S	Sim	S	Sim	V	Vonpar	V	Vonpar
M	Média	O	Ônibus/Trem	T	Adolescente	A	Almoço	N	Não	M	Música ao vivo	D	Doces	2	Dois	2	Duas	N	Não	2	Pet 1,75L	LT	Lata	T2	Tetra pack 200ml	N	Não	N	Não	N	Não	C	Concorrência	C	Concorrência
B	Baixa	E	Pré-escola/Creche	J	Jovem	L	Lanche			J	Jogos	S	Salgados	3	Três	3	Três			2	Pet 2L	LN	Long neck	L	Lata							N	Não	N	Não
		A	Academia/Quadras de esporte	A	Adulto	H	Happy hour			I	Internet	O	Outro	...	...	...	...			3	Pet 2,5L	C	Chopp	N	Nenhum										
		T	Trânsito a pé			J	Janta			P	Pista de dança	N	Nenhum	...	...	...	...			K	KS	N	Nenhuma												
		P	Praça/Parques/Feiras			N	Night Boate Show			O	Outro	P	Pizza	...	...	...	...			L	Lata														
		N	Nenhum							N	Nenhum	PT	Petiscos																						
												L	Sanduíche/Cachorro/Torrada/Xis																						

Fonte: Pesquisa de mercado

b) **implantação do projeto piloto**: implementar o modelo de comercialização nos 35 clientes do cluster 04 (quatro), testando os resultados ao longo de um período pré-determinado, avaliando o retorno em volume de vendas, rentabilidade e cobertura de produtos. Momento para avaliar e corrigir eventuais falhas na definição dos produtos da fotografia de sucesso ou critérios de priorização;

c) **implantação da microssegmentação nos demais segmentos**: a partir da avaliação e eventuais correções no modelo proposto para o cluster 04 (quatro), novas propostas poderão ser implementadas nos demais clusters do segmento Bares e Lanchonetes e, posteriormente, nos clientes de outros segmentos, a partir da realização de nova pesquisa de mercado.

7 CONCLUSÃO

Dentre os diversos perfis de estabelecimentos existentes em cada setor do varejo de alimentos, aqueles compreendidos no setor bares e lanchonetes é um dos que contêm a maior variação. Fatores como o tamanho do estabelecimento e sua localização impactam significativamente no perfil do consumidor médio que frequenta o ponto de venda. Pequenas alterações na infraestrutura existente e no mix de produtos vendidos, portanto, podem impactar nos horários de maior fluxo ou mesmo na classe econômica do público-alvo.

Diferentemente de outros segmentos de varejo, o setor de bares e lanchonetes é um dos mais pulverizados e, como padrão, os estabelecimentos oferecem um mix de produtos bastante similar, não se atendo à oportunidade de estudar a área de influência e adaptar ao máximo o seu mix de produtos às necessidades de seu público-alvo. Esta dissertação realizou um estudo acerca do perfil dos consumidores que visitam os pontos de venda, sugerindo uma proposta de atendimento conforme o perfil de cada estabelecimento. Esta proposta visou incentivar o aumento da frequência de compra e do ticket médio dos pontos de venda aumentando, desta forma, a participação de mercado da empresa foco deste estudo.

Dentre as conclusões desta dissertação, foi possível verificar que o perfil do consumidor que visita um determinado estabelecimento é influenciado pelo ambiente interno e externo ao ponto de venda. Em locais densamente povoados ou em locais centrais, a tendência é que os estabelecimentos atraiam um perfil mais variado de consumidores, visto que a região é frequentada mais pela necessidade do que pelo desejo das pessoas, pressionadas pelo trabalho e demais compromissos profissionais.

Nos estabelecimentos localizados em pontos centrais, a pesquisa verificou que a variedade de produtos oferecidos ao consumidor e ocasiões de consumo disponíveis eram maiores que nos estabelecimentos considerados de bairro. Quanto mais central e maior o fluxo de pessoas na região onde se localiza o ponto de

venda, mais variados são os perfis dos consumidores e, consequentemente, o mix de produtos. Nestes locais, tanto os produtos da fotografia de sucesso padrão quanto os da fotografia de sucesso segmentada já estão disponíveis aos consumidores, cabendo à equipe de vendas da empresa orientar os clientes quanto à melhor exposição dos produtos e em aproveitar oportunidades adicionais oferecidas pelo ambiente, que possam atender às necessidades adicionais dos consumidores.

O combo e a tele-entrega são dois exemplos de oportunidades adicionais, visto o baixo percentual de estabelecimentos que os oferecem. Estes dois serviços adicionais podem ser utilizados para testar novos produtos ou usar as bebidas como incentivo para aumentar a venda de itens de alimentação.

Outro exemplo é a presença de balcão refrigerado no ponto de venda que, através da pesquisa e de observações informais, foi associado pelos consumidores a locais para descanso e para uma refeição rápida e saborosa. O balcão refrigerado sugere ao consumidor a presença de um lanche pronto, servido na hora, sem o risco de não saber o tempo que levará o preparo de uma refeição. Isto dá mais segurança ao consumidor que, assim, valorizou menos o ambiente interno em prol da agilidade.

Nas fotografias de sucesso não foram contempladas as embalagens familiares de refrigerantes ou outras bebidas. A rentabilidade na venda das embalagens familiares verificada ao longo da pesquisa é muito inferior à obtida com a venda da mesma quantidade de líquido através de embalagens individuais. Todas as ações, promoções e estratégias consideradas nesta dissertação contemplaram o aumento na venda de embalagens individuais para reduzir o impacto das embalagens familiares na venda total. A orientação quanto às embalagens familiares é que elas devem ser consideradas como alternativas apenas em ocasiões específicas e para frear a ação de concorrentes, mas não deve ser foco pela baixa margem.

Ao longo da pesquisa, o lado da rua onde está localizado o ponto de venda impactou não apenas no mix de produtos e serviços disponíveis aos consumidores,

como inclusive na quantidade de pontos de venda em algumas regiões. Em locais com alto tráfego de pessoas, porém em avenidas largas e com corredores de ônibus, as pessoas geralmente não atravessam a rua para consumir em outro estabelecimento. O lado da calçada bairro-centro destas avenidas continham mais bares e lanchonetes que o lado da faixa centro bairro. Em locais de alto tráfego, onde a visita ao estabelecimento se dá mais pela necessidade do que pelo desejo de frequentar um local específico, a tendência das pessoas em atravessar a rua para um refeição foi menor, influenciando na concentração de bares e lanchonetes.

Em estabelecimentos considerados de bairro, o perfil geral do consumidor é mais homogêneo e suas necessidades explícitas também são mais homogêneas. Este é um desafio que se apresenta para estes pontos de venda, pois as necessidades explícitas escondem outras mais heterogêneas dos consumidores que, no dia-a-dia, podem não ser percebidas pelo estabelecimento. Isto pode levar a um considerável volume de vendas não conquistadas. Bares localizados em regiões mais centrais, por outro lado, tendem a ter um público mais heterogêneo, onde os pontos de venda testam mais novidades e possuem produtos e serviços mais diversos para atender aos diferentes públicos.

Em pontos de venda de bairro, a infraestrutura oferecida apresentou uma importância relativa maior. Em comunidades mais afastadas, o bar ou lanchonete tende a virar ponto de encontro para os moradores do bairro, tornando a infraestrutura um aspecto mais importante, em alguns casos superiores à importância do mix de produtos oferecidos. Em pontos centrais e de alto tráfego, foram verificados, inclusive, estabelecimentos em que várias ocasiões de consumo eram oferecidas simultaneamente, visto que nestas regiões a ocasião de consumo almoço, por exemplo, pode ser percebida entre o final da manhã e o final da tarde, concomitante com outras ocasiões de consumo.

A análise dos serviços adicionais oferecidos pelos estabelecimentos, comparados com o público que os frequentam mostrou que eles realmente impactam no perfil do consumidor, podendo alterar em pouco tempo o padrão de consumidor que o frequenta. O tipo de serviço oferecido impacta no tempo médio de

permanência no estabelecimento, ou seja, a existência de mesas de jogos ou de um televisor podem aumentar significativamente o tempo médio de permanência do consumidor no ponto de venda, aumentando o ticket médio. Deste modo é importante que os estabelecimentos tenham a orientação necessária sobre eventuais impactos no fluxo de pessoas e ticket médio que mudanças em serviços e infraestrutura do ponto de venda podem trazer.

Um importante aspecto verificado foi o conhecimento, por parte dos proprietários ou responsáveis dos bares e lanchonetes pesquisados, do tipo de consumidor que frequenta os seus estabelecimentos. Não apenas o perfil do consumidor, mas também as ocasiões de consumo e as possíveis áreas de influência da região. Por outro lado, houve maior dificuldade, por parte dos pontos de venda, em associar este conhecimento a oportunidades para a venda de produtos específicos ou em agregar itens adicionais ao mix de produtos à disposição do consumidor.

A pesquisa quantitativa, aplicada a uma amostra de 943 bares e lanchonetes clientes, deu forma a uma proposta de comercialização das bebidas que, posteriormente ampliada a todos os clusters, potencializará o aumento de vendas. O maior desafio na implementação desta proposta está relacionada ao treinamento da equipe. Os vendedores, que no momento deste trabalho atendiam em média 75 clientes/cada, com frequência de visita média em cada ponto de venda de três dias, possuem a cultura de rápida visita em cada estabelecimento, permanecendo pelos minutos suficientes para verificar suas necessidades imediatas de produtos conforme o seu histórico de compra. Não há uma cultura de permanecer mais tempo em cada local, para conversar com o dono e verificar que produtos potenciais ele poderia adquirir e, se necessário, que produto ele poderia deixar de comprar para evitar canibalismo, por exemplo. Tudo conforme a análise prévia do perfil do ponto de venda.

Esta dissertação limitou-se à proposição de fotografias de sucesso para estabelecimentos Bares e Lanchonetes, a partir da análise do perfil do consumidor que frequenta estes pontos de venda, comparando com a área de influência e

serviços oferecidos. O mesmo estudo pode ser implantado nos demais canais de venda de comercialização da empresa, próprios ou de terceiros, visando o monitoramento do mercado e consequente aumento de participação nas vendas em cada estabelecimento.

O desafio para uma correta implantação é reduzir o número de pontos de venda atendidos por cada vendedor para que ele tenha mais tempo para estudar o ponto de venda, atualizar os fatores que impactam na área de influência do estabelecimento e, conforme esta edição, ofertar os produtos prioritários para cada cliente. O impacto de custos no curto prazo é elevado, em virtude da necessidade de contratação de mais vendedores, porém, a tendência é de aumento da margem de contribuição das vendas, com vendas melhores para cada cliente. Com a implementação deste projeto piloto e sua posterior ampliação e acompanhamento e adaptação, será possível entender o ponto de venda e o que o consumidor realmente deseja, colocando à disposição dele a bebida certa, no local certo, ao preço justo.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. *et al*. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. **Perfil da Abrasel**. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/index.php?option= com_content&view=article&id=6&Itemid=50>. Acesso em: 08 dez, 2010.

BEBKO, C. P. Service intangibility and it's impact on consumer expectations of service quality. **Journal of Services Marketing**. Indiana, v. 14, n. 1, p. 9-26, 2000.

BERNARDINO, E. C. *et*. *al*. **Marketing de varejo**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

BIONDO, C. Etnografia, a nova pesquisa de mercado. **HSM Management**. N° 60, p. 1-5. Disponível em: <http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/pdf/index. php?arq=A10N60N010.pdf>. Acesso em: 08 dez, 2008.

CAMPBELL, C. **A ética romântica e o espírito do consumismo**. Rio de Janeiro: Rocco, 2001.

CARNEIRO, J. *et. al.* **Formação e administração de preços**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHURCHILL, G.; PETER, J. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

CHURCHILL, G. **Marketing Research**: methodological foundations. 6th ed. Dryden Press, 1995.

COBRA, M. **Plano estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas, 1986.

COSTA, A.; CRESCITELLI, E. **Marketing promocional para mercados competitivos**. São Paulo: Atlas, 2003.

COSTA, A., TALARICO, E. **Marketing promocional**: Descobrindo os segredos do mercado. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

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

DIAS, S. *et. al.* **Gestão de Marketing**. Professores da FGV - São Paulo, SP: LTC - Saraiva, 2003.

DOLAN, R. **How do you know when the price is right?** Harvard Business Review, 1995.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**: Prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.

ENGEL, J.; BLACKWELL, R.; MINIARD, P. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

GIGLIO, E. **Comportamento do consumidor**. 3. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de orçamentos familiares 2008-2009**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/ home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1648&id_pagina=1>. Acesso em: 30 nov, 2010.

IRIGARAY, H. *et al.* **Gestão de desenvolvimento de produtos e marcas**. 2. ed. Rio de Janeiro, Ed FGV, 2006.

KARSAKLIAN, E. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2000.

KEEGAN, W.; GREEN, M. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 2003.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**, São Paulo, 10. ed. 2004.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 5ª ed. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2000.

KOTLER, P. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LAMBERT, D. **Administração Estratégica da Logística**. Editora Consultoria, São Paulo, 1998.

LAS CASAS, A. **Marketing de Serviços**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LEVITT, T. **A Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MADRUGA, R. *et*. *al*. **Administração de marketing no mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing volume 1**: metodologia e planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing volume 2**: execução e análise. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MCDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MCCARTHY, E. **Basic marketing**: a managerial approach. R.D. Irwin. Homewood, IL, USA. 1975.

MESTRINER, F. **A nova fronteira da embalagem**. Disponível em: <http://www.embalagemespm.com.br/web/guest/anovafronteiraembalagem>. Acesso em: 06 dez, 2008.

MELLO, J. **Negociação baseada em Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2003

MINADEO, R. **Marketing internacional**: conceitos e casos. Rio de Janeiro: Thex, 1998.

MINIARD, P.; ENGEL, J.; BLACKWELL, R. **Comportamento do consumidor**. 9. ed. Rio de Janeiro: Thomson, 2005.

MORGADO, M.; GONÇALVES, M. **Varejo: administração de empresas comerciais**. São Paulo: Senac, 2001.

MOWEN, J.; MINOR, M. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2008.

NICKELS, W.; WOOD, M. **Marketing: Relacionamentos, Qualidade, Valor**. Rio de Janeiro: LTC., 1997.

NUNES, J. **O toque de midas no varejo**. Disponível em: <http://josemauronunes.blogspot.com/2008/10/o-toque-de-midas-no-varejo.html>. Acesso em: 08 dez, 2008.

OLIVEIRA, D. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: Como estabelecer, implementar e avaliar. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PARASURAMAN, A. *et. al.* **Servqual**: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. Volume 64. Número 1. Journal of Retailing: 1988.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: Gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

PINHEIRO, R. *et*. *al*. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

PORTER, M.; MONTGOMERY, C. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUANTIZ. **Preços**: uma visão estratégica. Disponível em: <http://www.quantiz.com.br/artigos/precos_uma_visao_estrategica.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2011.

REVISTA EXAME. **A ditadura do varejo**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0768/noticias/a-ditadura-do-varejo-m0052384>. Acesso em: 19 out, 2010.

REVISTA EXAME. Comer, beber, prosperar. Disponível em: < http://exame. abril.com.br/revista-exame/edicoes/0984/noticias/comer-beber-prosperar>. Acesso em: 07 fev. 2011.

RICHERS, R. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócios, 2000.

RICHERS, R.; LIMA, C. **Segmentação**: Opções estratégicas para o mercado brasileiro. São Paulo: Nobel, 1991.

ROSSI, C.; SLONGO, L. **Pesquisa de satisfação de clientes**: estado da arte e proposição de um método brasileiro. Anais do XXI ENANPAD. Rio de Janeiro: RJ, 1997.

SALAY, E. **Consumo alimentar fora do domicílio**: implicações para pesquisas em segurança alimentar e nutricional. Disponível em:<http://www.comciencia.br/reportagens/2005/09/14.shtml>. Acesso em: 04 dez, 2010.

SCHMIDT, P., SANTOS, J.; PINHEIRO, P. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2007.

SERRENTINO, A. *et al*. **Mercado & consumo**: O presente e o futuro no varejo volume 2. 1. ed. São Paulo: GS&M, 2009.

SPILLER, E. *et. al.* **Gestão de serviços e marketing interno**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

SOLOMON, M. **Comportamento do consumidor**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TEIXEIRA, E. *et al*. **Gestão de vendas**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TELLES, R.; BORTOLAN, M. **O desafio de reposicionamento das marcas**. Revista ESPM: set/out de 2003.

UNDERHILL, P. O comportamento na loja. **HSM Management**. N° 54, p. 1-4. Disponível em: <http://www.hsm.com.br/hsmmanagement/pdf/index.php?arq= A09N54N010.pdf>. Acesso em: 09 dez. 2008.

WEINSTEIN, A. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Altas, 1995.

WINTERS, L. **SRI announces VALS 2**: Marketing research. 1st ed. Menlo Park, 1989.

ZYGMUNT, B. **Vida para consumo**: a transformação das pessoas em mercadoria. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

_____. **A importância da área de influência nas decisões de localização**. Revista Super Hiper, 2000.

_____, **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2000.

_____. **Administração de Marketing;** Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Magia dos shoppings**: como os shoppings atraem e seduzem. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Vamos às compras**: a ciência do consumo. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

APÊNDICE A - Questionário de pesquisa qualitativa para segmentação de mercado

01. Como você percebe a negociação comercial da empresa com seus clientes, comparando com a de nossos concorrentes?

02. O que você acredita que o consumidor mais valoriza no ponto de venda?

03. Qual o perfil médio do consumidor que frequenta um bar e lanchonete?

04. O que o consumidor mais valorizado em nossos produtos?

05. Quais são os principais concorrentes e que ações deles ameaçam a liderança de mercado de nossos produtos?

06. Quais são nossos pontos positivos e negativos quanto aos produtos oferecidos Diferenciais quanto à concorrência, no que tange a produtos e serviços oferecidos;

07. Que aspectos da infraestrutura e de serviços você acredita que o consumidor mais valoriza no ponto de venda?

08. Como você vê o nível de consumo de bebidas nos bares e lanchonetes ao longo do dia? Existem momentos do dia de maior movimento e maior variedade no consumo de produtos, em sua opinião?

09. Você acredita que a proximidade do ponto de venda com outros locais de alto tráfego impacta no perfil de consumidores que visitam o estabelecimento? Como?

10. Você acredita que a exposição de materiais no ponto de venda incentivam na escolha do consumidor quanto a nossas marcas? De que forma?

11. Quais os critérios que podem contribuir para incentivar o consumidor a comprar, mais vezes, mais itens de maior valor agregado;

APÊNDICE B - Questionário de pesquisa quantitativa para segmentação de mercado

01: Localização do ponto de venda

01.1: Vizinhança e proximidades

( ) 1. Hospitais / postos de saúde
( ) 2. Ponto de ônibus / trem / vans
( ) 3. Pré-escolas / creches
( ) 4. Escolas / cursos / universidades
( ) 5. Quadras de esporte/ academia
( ) 6. Trânsito a pé
( ) 7. Praças / parques / feiras
( ) 8. Nenhum

02. Perfil do consumidor

02.1: Renda

( ) 1.Alta ( ) 2.Média ( ) 3.Baixa

02.2: Faixa Etária

( ) 1.Criança(0 a 10) ( ) 2.Adolescente (10 a 17)
( ) 3.Jovem (18 a 25) ( ) 4.Adulto (+ 25)

03. Ocasião de consumo do ponto de venda

03.1: Quais as ocasiões ou horários de consumo do ponto de venda e sua ordem de importância? (classificar os três mais importantes, sendo "1" para o maior e "3" para o menor)

( ) 1.Café da manhã ( ) 2.Lanche ( ) 3.Almoço
( ) 4.Happy hour ( ) 5.Janta ( ) 6.Noite (danceteria)

04. Infraestrutura do ponto de venda

04.1: Quantidade de portas de geladeira de refrigerante de cada companhia:

1.Empresa - ( ) 2.Concorrência - ( ) 3.Sem marca / próprio - ( )

04.2: Quantidade de portas de geladeira de cerveja de cada companhia:

1.Empresa - ( ) 2.Concorrência - ( ) 3.Sem marca / próprio - ( )

04.3: O ponto de venda possui balcão próprio refrigerado?

( ) 1.Sim ( ) 2. Não

04.4: Quantidade de garçons (atendimento, refeição e bebida): - ( )

04.5: Quantidade de mesas existentes no ponto de venda: - ( )

04.6: O ponto de venda oferece tele-entrega para refeição:

( ) 1.Sim ( ) 2. Não

04.7: Entretenimento disponível:

( ) 1.Televisão ( ) 2.Música ao vivo

( ) 3.Pista de dança ( ) 4.Jogos (sinuca, fla-flu, boliche)
( ) 5.Internet ( ) 6.Cartas / Caça-Níqueis
( ) 7.Outro ( ) 8.Nenhum

04.8: Quantidade de gôndolas de refrigerante de cada Cia:

1.Empresa - ( ) 2.Concorrência - ( ) 3.Sem marca / próprio - ( )

04.9: Quantidade de gôndolas de cerveja de cada Cia:

1.Empresa - ( ) 2.Concorrência - ( ) 3.Sem marca / próprio - ( )

04.10: Quantidade de rack de refrigerante de cada Cia:

1.Empresa - ( ) 2.Concorrência - ( ) 3.Sem marca / próprio - ( )

04.11: Quantidade de rack de outros produtos:

1.Toddynho - ( ) 2.Kapo - ( ) 3.H2OH! - ( )
4.Aquarius Fresh - ( ) 5.Concorrência - ( ) 6.Sucos Del Valle - ( )
7.Minute Maid - ( ) 8.Lipton Ice Tea - ( ) 9.Nestea - ( )

05. Mix de produtos no ponto de venda

05.1: Itens de Refeição oferecidos

( ) 1.Refeição completa ( ) 2.Salgados em geral ( ) 3.Doces em geral
( ) 4.Lanches variados ( ) 5.Pizzas ( ) 6.Petiscos
( ) 7. Petiscos ( ) 8. Nenhum

05.2: Quais destas embalagens de cerveja são comercializadas no ponto de venda?

( ) 1.600ml ( ) 2.Lata ( ) 3.Long Neck ( ) 4.Chopp ( ) 5.Nenhuma

05.3: Quantas caixas de cerveja 600ml o ponto de venda compra por semana (24 unidades cada)?

1.Skol - ( ) 2.Kaiser Pilsen - ( ) 3.Brahma - ( )
4.Bavária Pilsen - ( ) 5.Bavária Premium - ( ) 6.Antarctica - ( )
7.Sol - ( ) 8.Nova Schin - ( )

05.4: Quanto o ponto de venda paga por uma caixa de cerveja 600ml (24 unidades cada)?

1.Skol - ( ) 2.Kaiser Pilsen - ( ) 3.Brahma - ( )
4.Bavária Pilsen - ( ) 5.Bavária Premium - ( ) 6.Antarctica - ( )
7.Sol - ( ) 8.Nova Schin - ( )

05.5: Qual o preço de venda ao consumidor da cerveja 600ml (preço unitário)?

1.Skol - ( ) 2.Kaiser Pilsen - ( ) 3.Brahma - ( )
4.Bavária Pilsen - ( ) 5.Bavária Premium - ( ) 6.Antarctica - ( )
7.Sol - ( ) 8.Nova Schin - ( )

05.6: Quantos pacotes de Cerveja Lata o PDV compra por semana (Pack 12)?

1.Skol - ( ) 2.Kaiser Pilsen - ( ) 3.Brahma - ( )
4.Bavária Pilsen - ( ) 5.Bavária Premium - ( ) 6.Antarctica - ( )
7.Sol - ( ) 8.Nova Schin - ( ) 9.Skol Latão - ( )

05.7: Quanto o ponto de venda pagou por um pacote de cerveja em lata (Pack 12)?

1.Skol - ( ) 2.Kaiser Pilsen - ( ) 3.Brahma - ( )
4.Bavária Pilsen - ( ) 5.Bavária Premium - ( ) 6.Antarctica - ( )
7.Sol - ( ) 8.Nova Schin - ( ) 9.Skol Latão - ( )

05.8: Qual o preço de venda ao consumidor da cerveja lata (preço unitário)?

1.Skol - ( ) 2.Kaiser Pilsen - ( ) 3.Brahma - ( )
4.Bavária Pilsen - ( ) 5.Bavária Premium - ( ) 6.Antarctica - ( )
7.Sol - ( ) 8.Nova Schin - ( ) 9.Skol Latão - ( )

05.9: Quais destas embalagens de refrigerante o ponto de venda comercializa?

( ) 1.Vidro 290ml/300ml ( ) 2.Lata ( ) 3.Pet1,5L
( ) 4.Pet2L ( ) 5.Pet2,5L

05.10: Quantos pacotes de Pet 2L o ponto de venda compra por semana (8 unidades cada)?

1.Pepsi - ( ) 2.Coca-Cola - ( )
3.Guaraná Antarctica - ( ) 4.Kuat - ( )

05.11: Quanto o ponto de venda pagou por um pacote de Pet 2L?

1.Pepsi - ( ) 2.Coca-Cola - ( )
3.Guaraná Antarctica - ( ) 4.Kuat - ( )

05.12: Qual o preço de venda ao consumidor da Pet 2L (preço unitário)?

1.Pepsi - ( ) 2.Coca-Cola - ( )
3.Guaraná Antarctica - ( ) 4.Kuat - ( )

05.13: Quantas caixas de KS (embalagem de vidro de 290ml/300ml) o ponto de venda compra por semana (24 unidades cada)?

1.Pepsi - ( ) 2.Coca-Cola - ( )
3.Guaraná Antarctica - ( ) 4.Kuat - ( )

05.14: Quanto o ponto de venda pagou por uma caixa de KS?

1.Pepsi - ( ) 2.Coca-Cola - ( )
3.Guaraná Antarctica - ( ) 4.Kuat - ( )

05.15: Qual o preço de venda ao consumidor da KS (preço unitário)?

1.Pepsi - ( ) 2.Coca-Cola - ( )
3.Guaraná Antarctica - ( ) 4.Kuat - ( )

05.16: Quantos pacotes de refrigerante em Lata o ponto de venda compra por semana (Pack 12)?

1.Pepsi - ( ) 2.Coca-Cola - ( )
3.Guaraná Antarctica - ( ) 4.Kuat - ( )

05.17: Quanto o ponto de venda pagou por um pacote de refrigerante em Lata (Pack 12)?

1.Pepsi - ( ) 2.Coca-Cola - ( )
3.Guaraná Antarctica - ( ) 4.Kuat - ( )

05.18: Qual o preço de venda ao consumidor do refrigerante em Lata (preço unitário)?

1.Pepsi - ( ) 2.Coca-Cola - ( )
3.Guaraná Antarctica - ( ) 4.Kuat - ( )

05.19: O ponto de venda vende achocolatados?

( ) 1.Sim ( ) 2. Não

05.20: Quais destas embalagens de suco o ponto de venda vende, considerando todas as marcas?

( ) 1.Lata ( ) 2.Tetra Pack 200ml ( ) 3.Tetra Pack 1 litro
( ) 4.Outros ( ) 5.Não trabalha com sucos

05.21: Há a presença de sucos da empresa no ponto de venda?

( ) 1.Sim ( ) 2. Não

05.22: O ponto de venda vende energético de quais Cias?

( ) 1.Empresa ( ) 2.Concorrência ( ) 3. Não trabalha com energéticos

05.23: O ponto de venda vende energético exclusivamente da concorrência?

( ) 1.Sim ( ) 2. Não

05.24: Existe consumo compartilhado de refrigerante? Caso sim, de quais Cias?

( ) 1.Empresa ( ) 2.Concorrência ( ) 3. Não há consumo compartilhado

05.25: O ponto de venda vende algum tipo de Combo?

( ) 1.Sim ( ) 2. Não

APÊNDICE C - Resultado do teste ANOVA

Tabela 1 - Teste ANOVA para elencar critérios e definir clusterização

	Cluster		Error			
	Mean Square	df	Mean Square	df	F	Sig.
FACULDAD	,641	4	,171	1902	3,742	,005
NENHUM	,503	4	,129	1902	3,887	,004
INFANTIL	,757	4	,155	1902	4,887	,001
ADULTO	1,020	4	,101	1902	10,103	,000
CAFÉ	7,210	4	,806	1902	8,943	,000
ALMOCO	17,357	4	,875	1902	19,846	,000
LANCHE	24,357	4	1,431	1902	17,022	,000
HAPPY	3,656	4	,692	1902	5,282	,000
JANTA	524,716	4	,225	1902	2329,719	,000
NIGHT	,968	4	,161	1902	6,024	,000
BALCAO_S	,601	4	,245	1902	2,452	,044
TELE_S	,870	4	,105	1902	8,328	,000
TV	2,374	4	,210	1902	11,283	,000
MUS_VIVO	,238	4	,025	1902	9,464	,000
JOGOS	,109	4	,044	1902	2,493	,041
INTERNET	,253	4	,010	1902	24,395	,000
DANÇA	,256	4	,009	1902	27,383	,000
ENTR_OUT	,731	4	,039	1902	18,628	,000
ENTR_NAO	7,081	4	,233	1902	30,384	,000
REFEICAO	1,709	4	,161	1902	10,613	,000
PIZZA	,683	4	,071	1902	9,654	,000
PETISCOS	,572	4	,121	1902	4,738	,001
SALGADOS	5,890	4	,219	1902	26,878	,000
SAND_XIS	3,451	4	,211	1902	16,323	,000
DOCES	,771	4	,155	1902	4,976	,001
REFE_OUT	,278	4	,093	1902	2,990	,018
REF_NADA	7,977	4	,214	1902	37,303	,000
C_600ML	36,531	4	,211	1902	173,192	,000
C_LATA	,855	4	,169	1902	5,072	,000
C_LONG_N	3,863	4	,249	1902	15,524	,000
R_1.5L	18,398	4	,200	1902	92,007	,000
R_1.75L	40,138	4	,132	1902	304,402	,000
R_2L	1,564	4	,129	1902	12,153	,000
r_2,5l	9,845	4	,199	1902	49,405	,000
R_KS	90,236	4	,201	1902	449,098	,000
R_LATA	3,095	4	,098	1902	31,489	,000
ACHOCO_S	2,141	4	,205	1902	10,445	,000
ACHOCO_N	,776	4	,181	1902	4,280	,002
S_TP200	,982	4	,244	1902	4,026	,003
S_TP1000	6,108	4	,236	1902	25,855	,000
S_NENHUM	,344	4	,114	1902	3,008	,017
SUCVON_S	2,272	4	,186	1902	12,223	,000
SUCVON_N	,525	4	,151	1902	3,477	,008
ENERGE_V	5,249	4	,239	1902	21,933	,000
ENERGE_C	5,063	4	,242	1902	20,910	,000
ENERGE_N	545,896	4	,206	1902	2647,299	,000
EM_EXC_S	3,010	4	,046	1902	65,491	,000
EM_EXC_N	1,230	4	,130	1902	9,463	,000
COMP_R_N	3,482	4	,241	1902	14,472	,000
COMBO_V	,771	4	,095	1902	8,113	,000
COMBO_N	4,078	4	,184	1902	22,149	,000

Fonte: pesquisa de mercado