

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**O COALINHAMENTO DAS AÇÕES TÁTICAS MERCADOLÓGICAS COM A
EXPECTATIVA DOS CONSUMIDORES:
CASO DA REDE 20 DE SUPERMERCADOS**

JUSSARA GOULART DA SILVA

CURITIBA

2009

JUSSARA GOULART DA SILVA

**O COALINHAMENTO DAS AÇÕES TÁTICAS MERCADOLÓGICAS COM A
EXPECTATIVA DOS CONSUMIDORES:
CASO DA REDE 20 DE SUPERMERCADOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado
em Administração do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

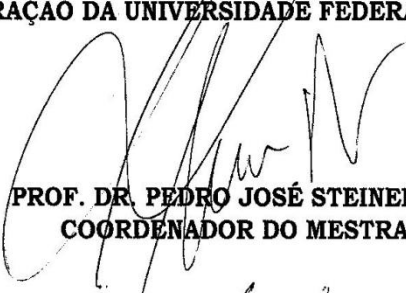
Orientador: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto

CURITIBA

2009

**“O COALINHAMENTO DAS AÇÕES TÁTICAS MERCADOLÓGICAS COM A
EXPECTATIVA DOS CONSUMIDORES: CASO DA REDE 20 DE
SUPERMERCADOS.”**

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE
CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ANÁLISE ORGANIZACIONAL), E
APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.**

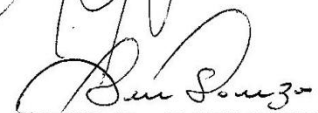


**PROF. DR. PEDRO JOSÉ STEINER NETO
COORDENADOR DO MESTRADO**


**APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS
PROFESSORES:**



**PROF. DR. PEDRO JOSÉ STEINER NETO
PRESIDENTE**



**PROF. Dr. ALCEU SOUZA
MEMBRO**



**PROF.ª. Dra. ANA MARIA MACHADO TOALDO
MEMBRO**

17 de fevereiro de 2009.

*Aos meus pais Antonio dos Reis e Dulce
pelos esforços dedicados a mim, pelo apoio
incondicional e pela convicção inabalável.
Ao meu esposo Danilton um grande
parceiro neste desafio.
Por todo o amor da minha família por mim,
por quem sou e por tudo o que alcancei.*

AGRADECIMENTOS

Quero prestar meu reconhecimento inicial, a Deus pela minha vida, pelas bênçãos concedidas, pela proteção e por guiar meus passos até aqui.

Presto meu reconhecimento a todos que contribuíram para o desenvolvimento dessa dissertação com certeza não o faço sem cometer injustiças, mesmo talvez sabendo que possa ser traída pela memória tento aqui destacar algumas pessoas e instituições que foram fundamentais à consecução do trabalho.

Agradeço ao Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (CEPPAD/UFPR), no que se refere ao corpo docente e secretaria, em especial a Esther. A Rede 20 de Supermercados por possibilitar a realização do levantamento de dados, sem o qual o trabalho não teria sido desenvolvido.

Ao professor e mentor Doutor Pedro José Steiner Neto pelas aulas, pela orientação, esclarecimentos, confiança, acolhida e incentivo demonstrados para a concretização deste trabalho. Também agradeço aos professores Dr. João Marcelo Crubellate e Dra. Ana Maria Toaldo que participaram da banca de qualificação do projeto. Ao professor Dr. Zaki Akel Sobrinho expresso ainda a minha admiração pela abertura e respeito aos alunos e pela competência ao tratar, de forma mais imparcial possível, o que tange o assunto marketing de varejo.

Aos amigos e colegas, Marcelino, Ivantuil e Sergio, pela amizade companheirismo e colaboração na realização deste trabalho. Aos colegas de turma que, sem exceção, me ensinaram muito. Agradeço em especial aos amigos Monica, Julio, Josiane, Marcio, Sandra, Danusa e a Marli. E aos demais colegas que de uma forma contribuíram no desenvolvimento do trabalho. Não posso deixar de agradecer principalmente àqueles que me levaram a trilhar esse caminho. Logo, meus mais profundos agradecimentos são dirigidos aos professores da minha graduação.

Por fim, agradeço aos meus pais, Antonio e Dulce, pela compreensão acerca da instabilidade de meu humor e pela torcida. Ao Danilton, meu esposo, colega de estudo e amigo agradeço por compartilhar minhas angústias e pela paciência em dedicar, por vezes, seus finais de semana à sobrecarga de trabalho que eu insisti impor a mim mesma, por ser compreensivo e cuidar para que eu tivesse algum tempo de folga.

RESUMO

Com o disparo das inovações tecnológicas criado pela globalização, a competição por novos mercados e a aceleração por um arcabouço de informações estruturadas e planejadas projeta um novo quadro de busca por estratégias mais arrojadas. Esta agitação no mercado vem provocando mudanças nos hábitos, costumes e crenças dos consumidores. As pequenas redes supermercadistas, muitas vezes não conseguem acompanhar estas alterações constantes no mercado e dos consumidores, o que interfere em sua tomada de decisões. O objetivo precípua deste trabalho foi analisar o grau do coalinhamento estratégico das ações táticas do composto mercadológico frente às expectativas dos consumidores das lojas da Rede 20 de Supermercados. Foram realizadas três fases para alcançar o objetivo proposto, uma qualitativa e duas quantitativas. Na primeira fase qualitativa, a pesquisa exploratória com os gestores das lojas foi sustentáculo para a elaboração do questionário estruturado. Na segunda fase, a quantitativa, a pesquisa descritiva ocorreu através do questionário estruturado aplicado aos gestores da rede e possibilitou identificar a prioridade atribuída aos componentes do composto mercadológico. Na terceira fase, quantitativa, a pesquisa descritiva aplicada com setecentos e oitenta consumidores da rede, possibilitou identificar as expectativas de prioridade para cada componente do composto mercadológico. Para o tratamento dos dados aplicou-se as análises descritivas, a análise da variância, a análise de comparação entre as médias, a análise fatorial dos componentes principais e a análise dos clusters. Os resultados do trabalho serviram para o balizamento das conclusões, onde se identificou, descreveu, comparou e analisou o grau de coalinhamento estratégico atribuído tanto pelos gestores quanto pelos consumidores, e correlacionaram estes dados com as características dos gestores e das lojas. As conclusões extraídas do estudo corresponderam aos objetivos delineados, pois foi possível conhecer o grau do coalinhamento estratégico de cada loja e compará-los com o percebido pelos consumidores, o impacto dos itens das variáveis do composto mercadológico que explicam o grau do coalinhamento e o grupo do perfil de consumidores da Rede 20 de Supermercados. Observou-se que o nível do grau do coalinhamento estratégico é inferior diante das expectativas dos consumidores. Identificou-se que o perfil de consumidores mais abrangente corresponde aos neutros. Isso evidencia a necessidade de ajustar os construtos das estratégias do composto mercadológico com as expectativas destes consumidores.

Palavras-Chave: Coalinhamento Estratégico. Composto Mercadológico. Perfil do Consumidor.

ABSTRACT

Due to the fast technological innovation growth resulting from the globalization; the competition for new markets; and the acceleration for a framework of structured and planned information draw the scenery of seeking for more daring strategies. This market movement has produced some changes in the consumers' habits, costumes and beliefs. However, the small nets of supermarkets are not able to follow these market and consumers' changes so very often, which have a direct effect on their decisions. The proposal of this research was to study the level of the strategic co-alignment of the tactic actions in the marketing compound towards the Rede 20 de Supermercados clients's expectations. The survey was divided in three parts. The first part, the qualitative one, the explanatory survey was the basis for the structured questionnaire elaboration. In the second quantitative part, the descriptive survey through the structured questionnaire applied to thirteen store managers of the Rede 20 de Supermercados, made it possible to identify which priority is given to the marketing compound elements. In the third part, the quantitative one, the descriptive survey applied to seven hundred and seventy clients of the Rede 20 de Supermercados made it possible to identify the priority perception for each marketing compound element. It was applied the descriptive analyses, variant analyses, comparison analyses between averages, factorial analyses of the main elements, and analyses of the clusters. The results provided by the survey were the basis to make the conclusions, when it was analyzed the level of co-alignment given by both, managers and clients; and then correlated the data to the characteristics of managers and stores so that the data could be better collected. The conclusions made from this study achieved the proposal of it, since it was possible to know the level of the strategic co-alignment of each store and compare it to the client's perception; the effect of the items of the marketing compound variables which explain the level of the co-alignment; and the profile of the Rede 20 de Supermercados client. It was concluded that the level of the strategic co-alignment is lower than the client's expectation. It is clear when most of the clients from the client profile group belong to the neutral one. It shows the need of the marketing strategy content to be adjusted to these client's expectations.

Key words: Strategic Co-alignment. Marketing Compound. Client Profile.

LISTA DAS FIGURAS

FIGURA 1 – APRESENTAÇÃO DA BASE TEÓRICA-EMPÍRICA.....	27
FIGURA 2 – ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES.....	32
FIGURA 3 – MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	34
FIGURA 4 – MODELO DE PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÃO PELO CONSUMIDOR.....	59
FIGURA 5 – RELACIONAMENTO DAS VARIÁVEIS.....	82

LISTA DAS TABELAS

TABELA 1 – VARIÁVEIS DO COMPOSTO VAREJISTA.....	41
TABELA 2 – COMPOSTO PROMOCIONAL.....	58
TABELA 3 – RANKING DOS GESTORES E CONSUMIDORES.....	105
TABELA 4 – FATOR 1 ESTÁGIO DA EXPOSIÇÃO	117
TABELA 5 – FATOR 2 ATENÇÃO	118
TABELA 6 – FATOR 3 PREÇO.....	119
TABELA 7– FATOR 4 AUTO ATENDIMENTO	119
TABELA 8 – FATOR 5 SERVIÇOS	119
TABELA 9 – FATOR 6 PROMOÇÕES	120
TABELA 10 – FATOR 7 MARCA PROPRIA	120
TABELA 11 – FATOR 8 PRODUTOS	120
TABELA 12 – F1 EXPOSIÇÃO X POR LOJA	121
TABELA 13 – F2 ATENÇÃO X POR LOJA	122
TABELA 14 – F3 PREÇO X POR LOJA.....	123
TABELA 15 – F4 AUTO ATENDIMENTO X POR LOJA	123
TABELA 16 – F5 SERVIÇOS X POR LOJA	124
TABELA 17 – F6 PROMOÇÕES X POR LOJA.....	125
TABELA 18 – F8 PRODUTOS X POR LOJA	126
TABELA 19 – F9 ESTACIONAMENTO X POR LOJA	126
TABELA 20 – F10 PROXIMIDADE X POR LOJA.....	127

TABELA 21 – GRUPO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES.....	129
TABELA 22 – FATOR 1 EXPOSIÇÃO X GRUPO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES.....	131
TABELA 23 – FATOR 2 ATENÇÃO X GRUPO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES.....	132
TABELA 24 – FATOR 3 PREÇO X GRUPO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES.....	132
TABELA 25 – FATOR 4 AUTO ATENDIMENTO X GRUPO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES.....	133
TABELA 26 – FATOR 5 SERVIÇOS X GRUPO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES.....	133
TABELA 27 - FATOR 6 PROMOÇÕES X GRUPO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES.....	134
TABELA 28 – FATOR 7 MARCA PRÓPRIA X GRUPO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES.....	135
TABELA 29 – FATOR 8 PRODUTOS X GRUPO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES.....	135
TABELA 30 – FATOR 9 ESTACIONAMENTO X GRUPO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES.....	136
TABELA 31 – FATOR 10 PROXIMIDADE X GRUPO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES.....	136
TABELA 32 – ANÁLISE DAS VARIÂNCIAS.....	137

LISTA DOS QUADROS

QUADRO 1 – COMPOSTO DE MARKETING E SUAS VARIÁVEIS.....	42
QUADRO 2 – PRODUTO DE CONSUMO E COMPOSTO DE MARKETING.....	44
QUADRO 3 – COMPOSTO PROMOCIONAL.....	57
QUADRO 4 – DIMENSÕES DO COALINHAMENTO ESTRATÉGICO.....	71
QUADRO 5 – AS PERSPECTIVAS DO COALINHAMENTO.....	73
QUADRO 6 – NÚMERO DE HABITANTES DAS CIDADES ATENDIDAS PELA REDE 20 DE SUPERMERCADOS.....	79
QUADRO 7 – DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	87
QUADRO 8 – ANÁLISE DOS COMPONENTES PRINCIPAIS.....	115

LISTA DOS GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – SEXO DOS CONSUMIDORES.....	96
GRÁFICO 2 – FAIXA ETÁRIA DOS CONSUMIDORES.....	97
GRÁFICO 3 – NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS CONSUMIDORES.....	97
GRÁFICO 4 – TEMPO QUE É CLIENTE.....	98
GRÁFICO 5 – FAIXA ETÁRIA DOS GESTORES.....	99
GRÁFICO 6 – NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS GESTORES.....	99
GRÁFICO 7 – CARGO DOS GESTORES.....	100
GRÁFICO 8 – TEMPO DA GESTÃO ATUAL.....	101
GRÁFICO 9 – NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS ATUAL.....	101
GRÁFICO 10 – NÚMERO DE CHECK OUTS.....	102
GRÁFICO 11 – ÁREA DE VENDAS POR M ²	102
GRAFICO 12 – NÚMERO DE ITENS DISPONÍVEIS.....	103
GRÁFICO 13 – HORÁRIOS DE FUNCIONAMENTO.....	103
GRÁFICO 14 – DIAS DE FUNCIONAMENTO.....	103
GRÁFICO 15 – NÚMERO DE COINCIDÊNCIAS.....	106
GRÁFICO 16 – NÚMERO DE COINCIDÊNCIAS X FAIXA ETÁRIA.....	107
GRÁFICO 17 – NÚMERO DE COINCIDÊNCIAS X NÍVEL DE ESCOLARIDADE...107	
GRÁFICO 18 – NÚMERO DE COINCIDÊNCIAS X TEMPO DA GESTÃO ATUAL.108	
GRÁFICO 19 – NÚMERO DE COINCIDÊNCIAS X FUNCIONÁRIOS.....	109
GRÁFICO 20 – NÚMERO DE COINCIDÊNCIAS X CHECK OUTS.....	109
GRÁFICO 21 – NÚMERO DE COINCIDÊNCIAS X ÁREA DE VENDAS.....	110

GRÁFICO 22 – NÚMERO DE COINCIDÊNCIAS X NÚMERO DE ITENS DISPONÍVEIS.....	111
GRÁFICO 23 – NÚMERO DE COINCIDÊNCIAS X DIAS DE FUNCIONAMENTO.....	111
GRÁFICO 24 – NÚMERO DE COINCIDÊNCIAS X HORÁRIOS DE FUNCIONAMENTO.....	112
GRÁFICO 25 – ANÁLISE DOS COMPONENTES PRINCIPAIS – EXTRAÇÃO DOS GRUPOS.....	114
GRÁFICO 26 – FATORES POR LOJAS.....	126
GRÁFICO 27 – FATORES POR LOJA X GRUPOS DO PERFIL DE CONSUMIDORES.....	130
GRÁFICO 28 – PRODUTO X GRUPOS DO PERFIL DE CONSUMIDORES.....	139
GRÁFICO 29 – PREÇO X GRUPOS DO PERFIL DE CONSUMIDORES.....	140
GRÁFICO 30 – PROMOÇÃO X GRUPOS DO PERFIL DE CONSUMIDORES.....	141
GRÁFICO 31 – PONTO X GRUPOS DO PERFIL DE CONSUMIDORES.....	142
GRÁFICO 32 – SEXO X GRUPOS DO PERFIL DE CONSUMIDORES.....	143
GRÁFICO 33 – FAIXA ETÁRIA X GRUPOS DO PERFIL DE CONSUMIDORES..	144
GRÁFICO 34 – NÍVEL DE ESCOLARIDADE X GRUPOS DO PERFIL DE CONSUMIDORES.....	145
GRÁFICO 35 – TEMPO QUE É CLIENTE X GRUPOS DO PERFIL DE CONSUMIDORES.....	146
GRÁFICO 36 – DIAS DE SEMANA X PERFIL DE CONSUMIDORES.....	147
GRÁFICO 37 – LOJAS DA REDE X PERFIL DE CONSUMIDORES.....	147

LISTA DAS SIGLAS

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados

AESAR – Associação das Empresas Supermercadistas de Assis e Região

AMA – Associação Americana de Marketing

D.C. – Definição Constitutiva

D.O. – Definição Operacional

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

J.N.D. - Justamente a notável diferença

PIB – Produto Interno Bruto

PIMS – Procoalinamento Impact on Market Strategy

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

SWOT – Strengths and weaknesses opportunities and threats

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	18
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	19
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	21
1.3.1 Objetivo geral.....	21
1.3.2 Objetivos específicos.....	22
1.4 JUSTIFICATIVA	22
1.4.1 Justificativa teórica	22
1.4.2 Justificativa prática	24
1.5 ESTRUTURA DO PROJETO	26
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	27
2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	28
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	33
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	36
2.3.1 Estratégias e táticas dentro do varejo.....	39
2.3.2. Composto de marketing.....	39
2.3.2.1Produtos.....	42
2.3.2.1.1 Tipos.....	43
2.3.2.1.2 Qualidade	45
2.3.2.1.3 Design.....	46
2.3.2.1.4 Características.....	46
2.3.2.1.5 Marca.....	46
2.3.2.1.6 Embalagem.....	48
2.3.2.1.7 Tamanhos.....	49
2.3.2.1.8 Serviços.....	49
2.3.2.1.9 Garantia e devolução.....	51
2.3.2.2 Preços.....	52
2.3.2.3 Pontos.....	53
2.3.2.3.1 Posicionamento mercadológico e localização.....	55
2.3.2.4 Promoção.....	56
2.4 PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR.....	58
2.4.1 Processos da percepção.....	59
2.4.2 Estágio da exposição.....	60
2.4.1 Sensação.....	60
2.4.2 Limiar absoluto.....	61
2.4.3. Percepção subliminar.....	61
2.4.4. Limiar da diferença.....	61
2.4.5 Adaptação do consumidor.....	62
2.5 ESTÁGIO DA ATENÇÃO.....	62
2.4.1 Fator do estímulo.....	63
2.5.2 Fator do individuo.....	63
2.5.3. Fator da situação.....	64
2.6 ESTÁGIO DA INTERPRETAÇÃO.....	64
2.7 ESTÁGIO DA MEMÓRIA	65

2.8 COALINHAMENTO ESTRATÉGICO.....	66
2.8.1 Conceito de Coalinhamento ou “ <i>Fit</i> ”	69
2.8.2 Campo do Coalinhamento ou “ <i>Fit</i> ”	70
2.8.3 Coalinhamento Estratégico e a Informação.....	72
3. COMÉRCIO VAREJISTA E OS SUPERMERCADOS.....	76
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA REDE 20 DE SUPERMERCADOS.....	78
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	81
4.1 ESPECIFICAÇÕES DO PROBLEMA.....	81
4.1.2 Perguntas do problema.....	81
4.1.3 Definições das variáveis.....	82
4.1.3.1 Outras definições relevantes.....	85
4.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA.....	85
4.2.1 População e amostragem.....	90
4.2.2 Coleta dos dados	91
4.2.3 Instrumento de coleta.....	92
4.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	93
4.4 TRATAMENTO DOS DADOS	94
5 ANÁLISE DOS DADOS	95
5.1 CARACTERIZAÇÕES DOS CONSUMIDORES.....	95
5.2 CARACTERIZAÇÃO DOS GESTORES.....	98
5.3 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	100
5.4 COALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE AÇÕES TÁTICAS DOS LOJISTAS E A PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES.....	104
5.5 A PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR E AS VARIÁVEIS DO COMPOSTO MERCADOLÓGICO	113
5.6 CLUSTERS DO PERFIL DOS CONSUMIDORES DA REDE 20 DE SUPERMERCADOS	128
5.7 SÍNTESE DAS ANÁLISES	150
6 CONCLUSÕES.....	153
6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	157
6.2 RECOMENDAÇÕES GERENCIAIS.....	158
6.3 SUGESTÕES ACADÊMICAS	159
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	160
APÊNDICES.....	170

1. INTRODUÇÃO

Diante da diversidade das inovações tecnológicas, surge a necessidade da ampliação dos mercados, do aperfeiçoamento em novas técnicas, de uma busca incessante por um diferencial. Os mercados se encontram cada vez estão mais flexíveis e buscam maior satisfação dos consumidores. Nesta busca acirrada dos mercados, o consumidor é o alvo da disputa acirrada desta enorme competição e se encontra afetado pela variedade de opções que lhe são expostas.

Neste ambiente competitivo, os grupos de consumidores se encontram com os seus costumes e valores alterados e isto tem provocado modificações em suas escolhas dentro das diversas opções oferecidas pelo mercado. Estão cada vez mais conscientes e exigentes na hora de escolher e adquirir um serviço ou produto. Seus hábitos e estilos de vida estão mais uniformes. Com tanta informação, acerca do consumidor, este encontra dificuldades em perceber quais as diferenças de um e de outro, distinguir quais serão os melhores benefícios, as vantagens e o diferencial proporcionado.

As exigências deste consumidor moderno estão presentes principalmente no varejo. Setor que oferece milhares de serviços e produtos, e encanta o consumidor, e provoca também uma busca incansável para atender a sua necessidade ou desejo. Englobando este setor temos os supermercados, que no ano de 2008 contribuíram com 31% da taxa global do varejo. Este número vem crescendo, do ano de 2007 para 2008, o setor subiu 6,7% (IBGE, 2008), o que resultou em altas nas vendas e em volume. Ainda segundo a pesquisa da Abras, as vendas, no ano de 2007, cresceram 2,7% em volume, em comparação com 2006; ainda segundo o estudo, os formatos de loja que mais cresceram foram os de 5 a 9 *checkouts* (4,4%) e os de 10 a 19 *checkouts* (6,6%), caracterizando importante aumento da participação pequenos supermercados. ABRAS (2008)

A grandeza dos resultados da pesquisa da ABRAS ressalta as mudanças que estão ocorrendo no setor. Com todas estas nuances ocorrendo, tanto com o consumidor como com o mercado, surge uma preocupação para as empresas, de como tornar este consumidor satisfeito e fiel.

Neste sentido, o estudo do coalinhamento das estratégias empresariais competitivas, se torna fonte de grande inspiração para a busca do entendimento e a melhor compreensão do processo da percepção do consumidor diante às estratégias de marketing adotadas. Existem poucos estudos sobre como as empresas formulam e implantam as suas estratégias e de como o consumidor a percebe e responde.

Assim o intuito desta dissertação, foi avaliar o grau do coalinhamento das táticas de marketing adotadas pelas lojas supermercadistas frente às expectativas dos consumidores. Os temas abordados estão em torno das teorias, como a estratégia empresarial, a estratégia de marketing, o composto promocional, a percepção do consumidor, o coalinhamento estratégico, o comércio varejista e os supermercados que levaram a um melhor entendimento.

Para uma melhor análise da compreensão do coalinhamento das ações táticas de marketing buscou-se entender quais os princípios adotados para a elaboração da estratégia de marketing. As dimensões utilizadas para análise da percepção do consumidor serão os estágios da exposição, da atenção e da compreensão. (SOLOMON, 2002; BLACKWELL, et al., 2005; MOWEN e MINOR, 2003).

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

A competitividade sendo gerada pela disputa do mercado globalizado provoca disparo nas inovações tecnológicas, nas descobertas acirradas por novos mercados e na aceleração das informações, todos os setores da economia se encontram em um quadro de busca de estratégias arrojadas.

Nesta “agitação” no mercado, o consumidor vem mudando seus hábitos, costumes e crenças com relação às compras. Seu perfil consumista está alterado devido a todas estas alterações do ambiente. Para as empresas estas alterações do consumidor provocam impactos e ocasionam mudanças. Os supermercados estão em busca de novos formatos.

A tomada de decisões do dia-a-dia, por estes novos formatos, é uma luta constante e por isto necessitam de um arcabouço de informações estruturadas e planejadas para que sejam bem sucedidos e tenham sucesso aos olhos do consumidor. Estas informações ficaram contidas num planejamento que acompanha as mudanças acerca do consumidor, suas necessidades e expectativas devem ser levadas em conta. A concorrência vem entrando na vida destes consumidores de diversas maneiras de abordagem, como a TV, malas diretas, internet, enfim tudo para estar seduzindo-o.

Sabendo desta disputa, o setor supermercadista tem o desafio de gerar maior atratividade e interatividade em toda a loja, trabalhando de uma forma estruturada o composto mercadológico. Um dos formatos escolhidos pelos pequenos e médios empresários do setor tem sido a criação das redes regionais, com uma central de compras, onde se unem para trabalharem em conjunto e adquirirem maiores benefícios. A busca incansável por preços baixos, por produtos de fácil preparação, e com excelente atendimento são algumas exigências a serem trabalhadas pelo setor.

Com este impacto no setor, tanto pela competição no mercado quanto pelas alterações do comportamento do consumidor passa a ser o maior desafio o de tentar entender as necessidades e desejos dos consumidores.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O problema é uma proposta de expor uma situação e buscar repostas até chegar numa solução. Um erro na dimensão da exposição pode comprometer o foco do estudo ou até a sua inviabilização (MATTAR, 1994).

O presente estudo elege como tema central o coalinhamento entre ações táticas do composto mercadológico executadas pelos gestores varejistas e a percepção de seus consumidores. A elaboração do problema com o objetivo é de permitir um estudo com nível de originalidade exigida num trabalho de dissertação de mestrado.

Diante da exposição dos fatos, procurou-se analisar a visão dos gestores sobre as mudanças que estão ocorrendo sobre o comportamento dos consumidores

e como buscam formular e implantar as estratégias de marketing, com o foco em adquirir vantagem competitiva e de liderança no mercado. Para tanto, o seguinte problema de pesquisa é apresentado:

QUAL O GRAU DO COALINHAMENTO DAS AÇÕES TÁTICAS DO COMPOSTO MERCADOLÓGICO ADOTADAS POR CADA UMA DAS LOJAS DA REDE 20 FRENTE ÀS EXPECTATIVAS DOS SEUS CONSUMIDORES?

A necessidade do aprofundamento do estudo, diante do problema exposto, se faz de forma teórica e empírica sobre a forma de mix de produtos, da política de preços, dos pontos de distribuição e das promoções de como são planejadas pelos seus gestores e como as mesmas são percebidas pelos consumidores, abrangendo os estágios da exposição, da atenção e da interpretação de cada uma das treze lojas da rede, bem como o coalinhamento estratégico, seus principais focos e a sua importância dentro das organizações.

1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

Os objetivos foram divididos em gerais e específicos, como será detalhado.

1.3.1 Objetivo Geral

A principal função do objetivo geral é propor uma solução ao problema de pesquisa e apresentar os resultados da sua realização (SAMARA E BARROS, 1994).

Verificar o grau de prioridade do coalinhamento das ações táticas do composto mercadológico adotado por cada uma das lojas da Rede 20 frente à percepção dos seus consumidores.

1.3.2 Objetivos Específicos

A função primordial dos objetivos específicos é definir quais serão os resultados que deverão ser alcançados. (RICHARDSON, 1999). Os objetivos específicos propostos são:

- a. Identificar, descrever e analisar ações táticas dos lojistas para o composto mercadológico;
- b. Identificar o grau de importância atribuída pelos gestores para cada variável do composto mercadológico por loja da rede;
- c. Caracterizar os consumidores de cada uma das lojas e identificar os seus perfis de compras;
- d. Caracterizar para os consumidores de cada loja a prioridade de cada item do composto mercadológico;
- e. Analisar e comparar a percepção dos consumidores frente às ações táticas dos lojistas sobre o composto mercadológico adotado.

1.4 JUSTIFICATIVA

Encontra-se dividida em duas partes. A primeira está desenvolvida a justificativa teórica que propõe a revisão da literatura referente ao tema. E na segunda, a justificativa prática que ajuda a explicar a percepção dos consumidores sobre o planejamento estratégico de marketing elaborado pelos lojistas.

1.4.1 Justificativa Teórica

A revisão de literatura apresenta pressupostos teóricos específicos, que servirão de suporte para a realização deste trabalho.

Dos diversos tipos existentes na abordagem de marketing, constituiu o foco principal desta pesquisa a análise da estratégia de marketing que visa a proporcionar valor superior para os clientes, ou seja, o que as empresas devem fazer para alcançar seus objetivos e satisfazer seus consumidores, conhecendo suas percepções com relação ao preço, praça, promoção e produtos. Acredita-se que os lojistas tomam suas decisões estratégicas distintas para cada loja.

Neste trabalho, o que se pretende investigar é a visão dos gestores sob a perspectiva da formulação das estratégias de marketing e como o consumidor percebe estas ações. Os supermercados oferecem produtos e serviços, buscando adotar sistemáticas compreensivas e de forma inteligente, concebendo a organização como um organismo vivo e dinâmico que requer concepções inovadoras para assim atingir o alto desempenho. Cristopher (2000), diz que administrar clientes em uma organização é um desafio. Para ele, primeiro deve-se identificar a real rentabilidade dos clientes e, segundo desenvolver estratégias em cima dos mesmos clientes.

Fica evidente que em empresas que focam o cliente, o mandamento do conceito de marketing e a orientação para o mercado estão diretamente buscando vantagem competitiva. Kohli e Jaworski (1990) destacam que as empresas ao colocarem em prática os ensinamentos e os conceitos de marketing com o objetivo de traçar as ações organizacionais baseados no cliente, passam pela necessidade de estarem orientadas para o mercado, e diante disso, todas as possíveis tomadas de decisões começam e terminam com os olhos focados no consumidor. As lojas supermercadistas terão de enxergar essa possibilidade de crescimento e tê-lo em mente. Saber que aquilo que oferece hoje, pode não satisfazer amanhã. Nesse sentido, é que assumem real importância as estratégias de marketing com orientação para o mercado.

Assim, o desenvolvimento do estudo na rede supermercadista da região de Assis/SP, sobre o coalinhamento das ações táticas dos lojistas praticadas para o composto mercadológico *versus* a percepção dos consumidores torna-se relevante, já que essas organizações além de sofrerem intensa concorrência, lidam com indivíduos cada vez mais informados e com grande variedade de opções. Nesse sentido, para obter vantagens no mercado é necessário adotar estratégias

competitivas que tenham como foco o consumidor, isso faz com que o estudo contribua para o sucesso e o desempenho da organização.

A proposta deste trabalho é agregar subsídios para melhor compreensão e busca de melhores resultados para a área de marketing dos supermercados tendo em vista a análise da estratégia mercadológica adotada pelos lojistas e a percepção dos consumidores com relação a ela.

1.4.2 Justificativa Prática

O crescimento das redes de supermercados são as maiores expectativas dentro do varejo, devido à formação das pequenas redes que são constituídas pelos pequenos e médios empresários, que vão se estruturando e conquistando uma fatia no mercado. A esta conquista do mercado, ressalta-se a importância de se planejar, pois qualquer passo errado pode marcar o fracasso da organização. Para que este planejamento adquira o sucesso almejado, é preciso observar as mudanças que estão ocorrendo com o consumidor.

Dentro das diversas situações que devem ser observadas no planejamento, como as nuances dos perfis dos consumidores, cabe aqui ressaltar a política de preços, as relações familiares, os hábitos de alimentação, a composição da força de trabalho e as variáveis políticas e econômicas. Mas mesmo com toda esta transformação se faz necessário, dentro das táticas a serem adotadas no planejamento, o aprofundamento sobre as nuances deste consumidor para que se possa detectar a percepção e as expectativas deste consumidor e conhecendo suas necessidades e desejos possuindo um arcabouço de informações que podem trazer benefícios para os lojistas das lojas.

Este trabalho visou prover ao setor supermercadista de forma geral o conhecimento para que se tornem uma ferramenta colaborando na gestão estratégica, principalmente no planejamento de marketing, que melhorando o composto mercadológico de cada loja e até o seu posicionamento estratégico. Os resultados não deverão apenas se restringir apenas a rede escolhida, mas deverão servir de base para o desenvolvimento de novos trabalhos em redes similares.

Quando se investiga dados em redes novas e constituídas por empresas associadas que constituídas por gestores e suas famílias, qualquer incremento que possa a ser proporcionado por este trabalho pode gerar melhoria nas relações de empregos e com relação aos consumidores e também o aumento da renda melhorando a sociedade.

Uma justificativa pessoal é à vontade e o desejo de traduzir as informações sobre o assunto, motivado, por experiências anteriores e estudos acadêmicos. A área do varejo é um dos setores que mais empregam, principalmente nos comércios e nos supermercados, em todas as épocas, aumentando mais nas datas festivas. Juntando toda esta justificativa com a bibliografia, aumenta mais a motivação sobre o projeto que com toda certeza, assim pretende agregar uma contribuição de real valor para o setor supermercadista e para os pesquisadores.

O aprofundamento sobre a formulação das estratégias de marketing como é adotada pela rede de supermercados, com análise sob o consumidor final, permitirá o entendimento de suas articulações e uma avaliação do processo evolutivo e das novas tendências neste mercado tão promissor.

Para este estudo têm-se como relevância os aspectos:

- Contribuir para uma melhor avaliação para a elaboração do planejamento estratégico de marketing;
- Fornecer subsídios para a elaboração das ações de marketing para os setores do varejo;
- Contribuir com dados sobre o valor percebido pelo consumidor frente às ações estratégicas de marketing;
- Contribuir para uma melhor análise empresarial sob a ótica do consumidor.

Em conjunto com o enfoque teórico, a pesquisa se justifica como ferramenta da construção de conhecimentos observando a existência de poucos estudos sobre as ações táticas de marketing analisando também as percepções e expectativas do consumidor.

Entretanto, existe a necessidade de mais estudos e pesquisas sobre o assunto, já que estão ocorrendo diversos impactos, é um campo a ser muito explorado e investigado.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está dividida em sete partes. A primeira parte, já apresentada, compõe-se da introdução, onde foi feita uma contextualização do tema em estudo para em seguida formular o problema de pesquisa e seus objetivos. Também foram apresentadas as justificativas prática e teórica, evidenciando a relevância do tema dentro de seu campo de estudo.

A segunda parte da pesquisa se inicia com uma revisão acerca de conceitos centrais relacionados à estratégia empresarial, sua origem e evolução. Em seguida, apresenta-se uma revisão acerca do planejamento estratégico e do planejamento estratégico de marketing, fazendo uma revisão sobre os principais conceitos e também se faz uma análise do composto de marketing, com foco no conceito de Kotler (1993); McCarthy e Perreault (1997). Concluindo a revisão teórico-empírica apresenta-se uma revisão referente ao coalinhamento estratégico de empresas, com foco nos trabalhos de Venkatraman (1990), Andrews (2001) e Venkatraman e Camillus (1984).

Na terceira parte apresenta-se o comércio varejista e os supermercados, dando maior ênfase na caracterização da Rede 20 de Supermercados. Na quarta parte apresentam-se os procedimentos metodológicos propostos para a realização da parte empírica do estudo, contemplando questões relacionadas à especificação do problema e à delimitação e *design* da pesquisa. Na quinta parte é apresentada a análise das variáveis independentes e da variável dependente. A sexta parte traz as conclusões do trabalho, limitações da pesquisa, sugestões acadêmicas e as recomendações gerenciais a Rede 20 de Supermercados. E, por fim, a sétima parte apresenta as referências utilizadas na elaboração desta dissertação e os apêndices.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Dentro da análise estratégica de marketing, pouco se tem estudado sobre a importância que a percepção do consumidor, suas necessidades e desejos, exercem para a elaboração das ações táticas das empresas. Assim com o propósito de identificar tais relações, adotaram-se, como referência de análise, as contribuições relacionadas à estratégia de marketing, bem como as ações mercadológicas, uma vez que as organizações ao elaborarem e, principalmente, ao promoverem suas estratégias de marketing não buscam levar em consideração a percepção que os consumidores possuem com relação as suas práticas mercadológicas. Para promover a sustentação teórico-empírica do estudo pretendido, a revisão bibliográfica procedida é apresentada a seguir em cinco seções como mostra a figura 1 que de forma geral, se direcionam aos principais elementos que constituem o problema de pesquisa proposto.

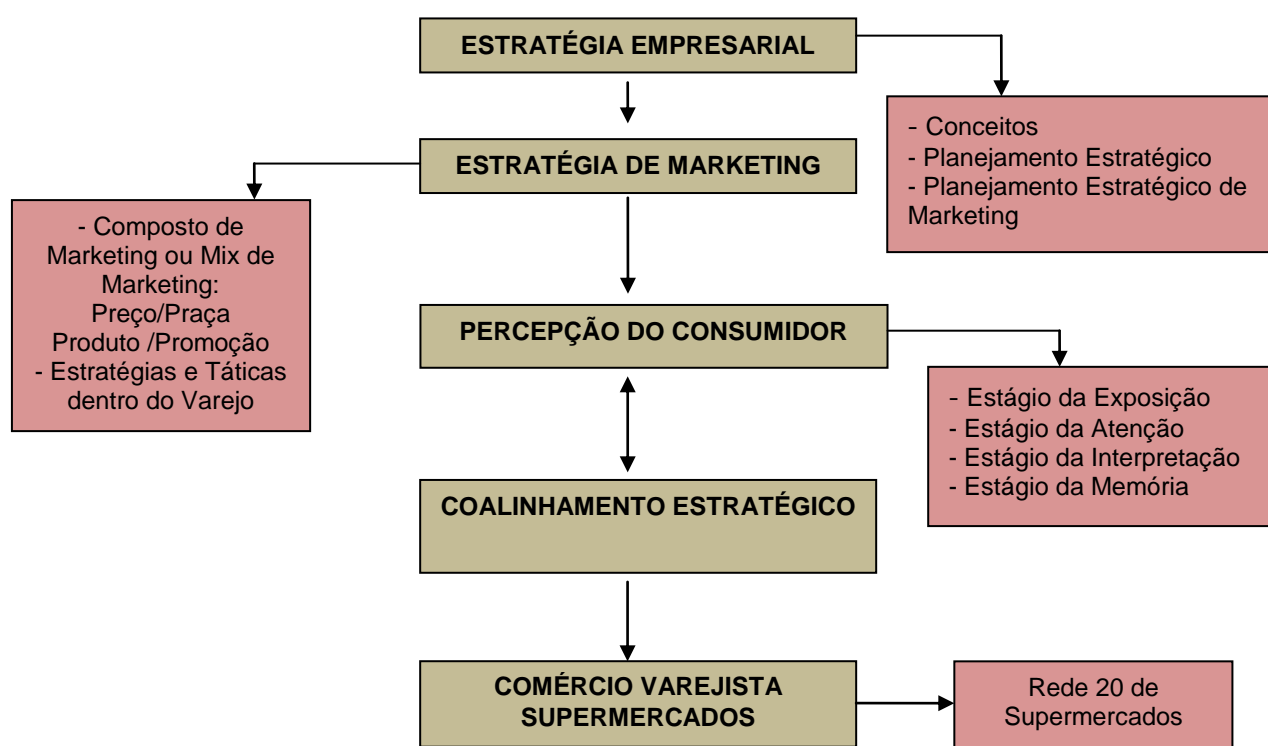


FIGURA 1: APRESENTAÇÃO DA BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

FONTE: A AUTORA (2009)

Conforme demonstra a figura 1, a fundamentação teórica será realizada, em cinco seções. A primeira seção focaliza a estratégia, enfatizando seus principais conceitos mostra a sua importância para a organização, engloba sobre o planejamento estratégico, e sua importância como uma vantagem competitiva para a organização. A segunda seção delimita o conjunto de fatores possíveis identificados como as estratégias de marketing, que as organizações realizam dentro das suas ações mercadológicas e que podem influenciar ou que devem ser consideradas dentro de um planejamento estratégico de marketing. A terceira seção foca a percepção do consumidor e seus estágios da exposição, atenção, interpretação e memória. A quarta seção trata sobre o alinhamento estratégico, seus principais conceitos e a sua relevância no campo estratégico. E a quinta e última seção, trata do comércio varejista e em especial os supermercados, realizando a caracterização da Rede 20 de Supermercados.

2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Dentro do contexto empresarial, a estratégia vem sendo muito utilizada. É vista como algo que a organização pretende atingir foca os seus objetivos, em conjunto com os meios para atingi-los. Como algo holístico, abrange todos os diferentes negócios e as funções das organizações.

Existe uma diversidade de perspectivas no campo das estratégias e a literatura nos apresenta formas particulares de abordar estes conceitos, a sua formulação e ainda como operacionalizar.

Andrews (1971, p.28) definiu a estratégia como “padrão de objetivos, de propósitos ou metas principais, bem como de políticas ou planos essenciais para atingir seus objetivos, declarados de modo a definir em qual negócio a empresa está ou deveria estar, e o tipo de empresa que é ou deveria ser.”

Já para Ansoff (1965, p.5) a definição de estratégia é atribuída a um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema. Também se refere à estratégia e os objetivos, quando filtram projetos,

ainda afirma que “objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins”.

Chandler (1962, p.18) acreditava que a estratégia se refere a “determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos”.

A organização define a estratégia empresarial, que deve satisfazer às suas expectativas, atender amplamente as suas necessidades, analisar a empresa como um todo, para tornar seu negócio bem atrativo e competitivo.

Para que isso ocorra, Porter (1999) apresenta duas questões centrais e que são os principais determinantes da estratégia competitiva de uma empresa. A primeira é a determinação da atratividade de um ramo de negócio e a segunda é o estabelecimento da posição competitiva relativa de uma empresa, através da distinção do desempenho das atividades de forma mais eficiente e mais eficaz que os concorrentes. Este é um requisito de sobrevivência para as empresas, enquanto que a estratégia é o diferencial e a vantagem competitiva sustentável para as organizações. O mesmo autor insiste na definição de que a estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, a fim de enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento. A base fundamental do desempenho acima da média em longo prazo é a vantagem competitiva sustentável.

Dentre a diversidade entre conceitos e concepção sobre estratégia, que ressalta Bulgacov (1997) que considera o conceito de estratégia uma orientação a intenção da organização, aonde ela pretende chegar, mas existem várias dimensões para um conceito apropriado. Toda empresa possui pontos fortes e fracos em comparação com seus concorrentes, podendo existir dois tipos básicos das vantagens competitivas: baixo custo ou diferenciação. (Porter, 1999).

Mintzberg e Quinn (1991) apresentam o conceito de estratégia como um modelo ou plano que integram os principais objetivos as políticas e as seqüências de ações num todo sinérgico. Dentro deste conceito Quinn (2001) apresenta outras definições para as palavras metas, políticas, programas e decisões estratégicas, pois para cada cultura organizacional apresenta-se com significados distintos:

Metas (ou **objetivos**) ditam quais e quando os resultados precisam ser alcançados, mas não dizem como devem ser conseguidos... As “metas principais – as que afetam a direção e a viabilidade total da entidade – são chamadas metas estratégicas.” (QUINN, 2001, p.20)

Políticas são regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer... “Políticas importantes – as que orientam a direção e a postura geral da entidade ou que determinam sua viabilidade – são chamadas políticas estratégicas.” (QUINN, 2001, p.21)

Programas estabelecem a seqüência passo-a-passo das ações necessárias para que você atinja os principais objetivos. Expressam como os objetivos serão alcançados dentro dos limites estabelecidos pela política... “Programas de porte que determinam o empuxo e a viabilidade geral da entidade são chamados programas estratégicos.” (QUINN, 2001, p.21)

Decisões estratégicas “são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e, em última análise, sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível, assim como as mudanças desconhecidas que possam ocorrer em seus ambientes mais importantes”. (Quinn, 2001, p. 20).

A noção do “incrementalismo lógico” pressupõe a existência de um ator ou de um núcleo central que controla e dá lógica ao processo. “A estratégia envolve forças em tão grande número e dimensão e tão vasta combinação de poderes, que em sentidos probabilísticos não seja possível prever os eventos. Então a lógica indica que se deve proceder com flexibilidade e experimentalmente, partindo de conceitos vastos para ações específicas, retardando estas tanto quanto possível, com vista a reduzir a incerteza e beneficiar da melhor informação disponível. Este é o processo do incrementalismo lógico é um processo consciente, propositado e pró-ativo, uma boa gestão” (QUINN, VOYER, 2001:111)

Pode-se observar que estas definições colaboram muito para a formulação da estratégia, e a organização deve levar em consideração todos estes itens em seus diversos setores. Conhecendo-as, a organização precisa decidir quando pretende atingir os objetivos propostos e o período no qual irá definir sua estratégia. Esta será tida como uma força mediadora entre a organização e o seu meio em que se está inserida, conforme acredita Mintzberg (1988).

Mintzberg (2001) propõe os 5P's para conceituar estratégia que são: estratégia como plano, estratégia pretendidas, estratégias emergentes, estratégias deliberadas e a estratégia como posição.

A primeira definição vê a estratégia como padrão, ou seja, consistência de um comportamento no longo prazo. Em segundo lugar têm-se as estratégias realizadas e pretendidas, sendo as intenções plenamente realizadas chamadas de deliberadas. O terceiro caso é o das estratégias emergentes, cujo padrão realizado não era expressamente pretendido. Outra definição é a de estratégia como uma posição ou localização de determinados produtos em determinados mercados. Por fim, temos a estratégia como um truque, que é a utilizada para se enganar um oponente ou concorrente.

Dentro dos conceitos de estratégia, vem se crescendo os estudos sob a estratégia emergente. Numa rápida consulta a internet, pode-se observar que este tema tem sido adotado dentro dos programas de disciplinas das maiores escolas de negócios. Sua definição foi introduzida por Mintzberg (1987,p.175) como uma estratégia não cuidadosamente pré-elaborada, sendo ocasional, realizada na ausência de intenções. Como ele mesmo ressalva, "as estratégias podem se formar assim como podem ser formuladas". Ela surge de um fato, de um acontecimento em resposta a uma situação específica, ou pode ser deliberada a qual ocorre por meio da formulação seguida da implementação, sendo que vem contrastar com a visão do Planejamento Estratégico. No entanto, no cotidiano da organização, cada vez mais é reconhecido que a incerteza é considerada a habilidade de prever todas as possíveis influências e possibilidades que podem surgir. Contudo, pode ocorrer de haver oportunidades não previstas e dificuldades não planejadas.

Com o conceito das estratégias, Mintzberg junto com Waters (1985), propõem uma classificação de estratégias realizadas, e as apresentou como estratégias emergentes e estratégias deliberadas. As estratégias deliberadas foram definidas como aquelas que se realizam da forma como foram planejadas, através de um processo controlado; e as estratégias emergentes são padrões consistentes realizados apesar de, ou da não ausência de intenções. O autor ainda mostrou que a estratégia vem sendo uma linha de ação coerente, e que leva a resultados importantes e desejáveis pela organização.

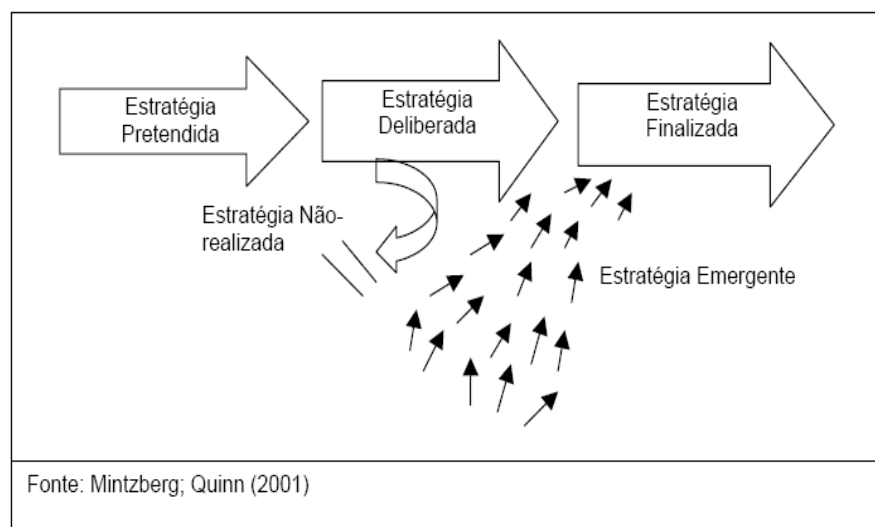


FIGURA 2 – ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES

FONTE: MINTZBERG, QUINN (2001), P.29

A figura 2 demonstra as estratégias deliberadas e emergentes. Ávila (2006) em seu estudo aborda sobre os conceitos de estratégia deliberada em contraste com a emergente frente à formulação da estratégia e a busca de uma decisão lógica e racional do posicionamento estratégico. Afirma que os comportamentos dos atores organizacionais frente a estas estratégias apresentaram fortes características, tais como a reciprocidade e interdependência.

Kotler (2003, p. 65) acredita que a estratégia é invejável quando demarca um posicionamento de mercado vantajoso e inimitável pelos concorrentes. Para um planejamento estratégico eficiente se faz necessário o entendimento do fenômeno da estratégia, a sua sistemática e seu processo de formulação e implementação da maneira como elas ocorrem na prática, deve-se verificar como elas realmente acontecem e o nível de discricionariedade nas tomadas de decisões (MACHADO-DASILVA, 2004). Kaplan e Norton (1996) adotaram o conceito do cartão de pontuação balanceado que reconhece a importância das percepções dos clientes e avaliam o desempenho da empresa ou de uma unidade.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Muito se tem discutido sobre a importância do planejamento estratégico. Acredita-se que a maioria das organizações hoje busca adquirir maior conhecimento sobre o assunto ou contratar pessoas qualificadas para direcioná-las ao melhor caminho a ser seguido. São vários os modelos de planejamento buscados e sendo feitos de forma mais abrangente para haja adequação dentro do ambiente interno e externo. Alguns conceitos recentes Visão Estratégica, Pensamento Estratégico, e Balanced Scorecard (KAPLAN e NORTON, 1997).

Na visão de Mintzberg (1994): “Planejamento é um processo formalizado para produzir e articular resultados, na forma de um sistema integrado de decisões”. Para Kotler e Bloom (1988, p.20): “Planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades de mercado”. Para se tomar decisões é necessário antes analisar alguns pontos sob a forma dos sistemas. Bulgacov (2006) ressalta a importância dos níveis de análise do ponto de vista do observador, dependendo muito do seu ambiente. O fato de a organização estar num ambiente setorial e pertencer a um ambiente geral observam-se a dinâmica das influências entre os sistemas envolvidos, na qual o observador deverá estabelecer o foco da análise. O observador pode analisar os possíveis níveis:

Nível de pessoa ou individuo – neste foca a atenção na condição humana e de trabalho;

Nível de subgrupo, grupo ou unidade organizacional – onde são observadas as relações entre as pessoas e os efeitos da interação social e dos processos de trabalho;

Nível de organização – a preocupação se volta para as relações sistêmicas externas e internas, os componentes, as interações e resultados organizacionais, econômicos e sociais;

Nível de ambiente macro ou setorial – são analisados no nível macro os fatores econômicos, socioculturais, tecnológicos, legais e demográficos e os efeitos sobre os sistemas organizacionais.

Já Porter (1999) projeta o modelo das cinco forças para a análise da postura básica da concorrência em qualquer setor. Este modelo direciona as cinco fontes principais de concorrência, são elas: poder de barganha de fornecedores e de compradores; a ameaça de entrada potencial de fora do setor; a ameaça colocada por setores que produzem bens substitutos e por último a concorrência.

Para o autor, um plano estratégico viável deve levar em consideração a identificação e a avaliação destas cinco forças. O modelo está na figura abaixo:



FIGURA 3 – MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

FONTE: PORTER (1999)

Os sistemas do planejamento estratégico é a ferramenta para o desenvolvimento da melhor tática a ser desenvolvida, levando em consideração as quatro fases:

- planejamento financeiro que identifica o sistema operacional, além de ser muito importante para os outros sistemas do planejamento. (SOUZA, 1995);

- planejamento a longo prazo o qual está relacionado com o ambiente operacional, preocupado com as análises de “*gaps*”. (ANSOFF; MCDONNELL, 1993)
- planejamento estratégico, este identifica um sistema de ações orientando para um ambiente complexo. Surge para beneficiar a organização superando os desafios propostos pelo ambiente e fornece diversas ferramentas para superá-los.
- administração estratégica, esta é vista por alguns autores como uma parte do planejamento estratégico, sendo uma conexão da tomada de decisão com a estrutura. (ANSOFF, 1990; ANSOFF; MCDONNELL, 1993; GLUCK et al 1980).

Alguns autores acadêmicos afirmam que os estudos sobre planejamento estratégico são recentes, tendo seu início na escola de Harvard Business. A este modelo se formulou a sistemática de diagnóstico sobre os pontos fortes e fracos do ambiente interno e das oportunidades e ameaças do ambiente externo. Suas iniciais SWOT, *strengths and weaknesses, opportunities and threats* que representam o modelo (SILVA, apud Zorzal, 2003).

A análise SWOT é muito útil para a reavaliação de um negócio, permite que se teste o propósito comum percebido no contexto da organização. Esta procura formular estratégias com base em seus pontos fortes evitando analisar ou levar em consideração os pontos fracos. Muitas vezes, a mesma não possui as habilidades requeridas para obter vantagens das oportunidades, ou para evitar as ameaças. Os recursos necessários podem ser identificados com base na análise SWOT e nos passos adequados à busca dos pontos fortes, ou redução dos pontos fracos.

Dentro do contexto de planejamento estratégico cercam muitas críticas que de acordo com a visão dos gerentes são aceitas e que devem se utilizadas apesar de suas imperfeições. Para a adequação e utilização do planejamento estratégico é cabível a cada organização, no entanto deve ressaltar três fatores que merecem destaque: falta de definição de planejamento estratégico, a adequação da “estratégia como prática” (WHITTINGTON, 1996, 2002), e o por último ao neo-institucionalismo (MEYER e ROWAN, 1977). Esta teoria serve como legitimador das

ações de seus executivos perante os *stakeholders*. (MENDES, BINDER E JÚNIOR, 2006).

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Para analisarmos sobre as estratégias de marketing, buscamos a definição atribuída ao marketing pela *American Marketing Association* (2008, p.1):

“de que é a atividade, conjunto das instituições, com os processos de criação, comunicação, intercâmbio de ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e a sociedade em geral.”

A *American Marketing Association* (2008) revisa esta definição a cada cinco anos, pois acredita que o marketing e os seus diversos elementos mudam com o tempo. A próxima revisão já está marcada para 2012.

A definição de marketing é revisada a cada período, isto mostra que as variáveis que o compõem se alteram, pois vários itens se modificam. Dentro do planejamento estratégico de marketing, isto também deve ser analisado e observado.

Diante desta referência, o marketing é conceituado como o processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, da oferta e troca de produtos de valor no mercado, e a administração de marketing trata do esforço de compradores e/ou vendedores para conduzir a relação de troca tendo em vista o ganho mútuo ou pessoal (KOTLER, 2000).

Enquanto processo pressupõe o entendimento de que a ação da empresa ocorre em um ambiente dinâmico, em que a mesma sofre os impactos das mudanças ao mesmo tempo em que também contribui para tais mudanças, na medida em que se relaciona com os diversos públicos.

Entendendo que marketing é um processo, pode-se entender o desenvolvimento do planejamento estratégico em marketing, onde determinar a atividade da organização é um dos primeiros passos, sendo base fundamental sobre quais objetivos e metas estão envolvidas (RASMUSSEN, 1984).

A dinâmica da sociedade moderna, em seus diversos aspectos, alimenta o desafio da inovação em um espaço caracteristicamente competitivo, no qual há um

constante remodelamento das instituições e organizações na sociedade. Neste contexto, é fato a evolução do marketing, nos campos teóricos e práticos, como força influenciadora e influenciada, na constituição e nas inter-relações das organizações com seus ambientes (KOTLER, 2000).

Por esta perspectiva, admite-se que a ação das empresas no mercado deve ser contextualizada a partir de uma constante releitura das forças ambientais. Todavia, as condições das mesmas, em termos de recursos e de competências, que modelam e constituem o ambiente interno, também são fatores essenciais ao desempenho delas no mercado. Quanto ao papel do marketing nas organizações, na visão de Peter Drucker, citado por Kotler (2000, p. 30), o objetivo é tornar a venda supérflua, compreendendo e conhecendo tão bem o cliente que o produto se adapte a ele e se venda por si só.

Para que ela se torne supérflua, é necessário que a administração de marketing seja bem-sucedida, determinando capacidades de como entender o valor para o cliente, criar o valor para o cliente, entregar e sustentar este valor (KOTLER, 2006). Para Sheth e Gardner (1981), o objetivo principal do marketing é o de uma transação, sendo transcrita como a “ciência das transações”, que engloba todos os outros fenômenos.

A esta transação, ou seja, a “venda”, Kotler (2006) nos lembra que vender é um verbo transitivo, ou seja, a organização procura determinar, transitando por estes cenários variados, aumentando seus objetivos e metas. Analisando que as estratégias de marketing englobam identificar e selecionar mercados e sendo sua função processar as necessidades e desejos dos consumidores, proporcionando satisfação entre ambas as partes, tanto da organização quanto dos clientes, observa-se a importância da dedicação em torno do plano de marketing.

O planejamento estratégico de marketing engloba identificar e selecionar mercados, ofertas e recursos necessários para produzir e entregar o valor tão esperado pelo consumidor. Nestes recursos, estão inclusos o tempo gasto e a energia da organização na busca de envolver clientes e organização. (FAHEY, 1999; GLAZER, 1991). Para que este planejamento, como o de todas as áreas da organização está subordinado ao planejamento geral da empresa. Assim, o que

define a lucratividade e as grandes linhas estratégicas do marketing é o planejamento estratégico geral da organização (PRADO;SOBRINHO,2006).

Kotler (2006, p.202) afirma que o

“plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing. Ele funciona em dois níveis estratégicos e táticos. O plano de marketing estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor será oferecida, com base na análise das melhores oportunidades de mercado. O plano de marketing tático especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, comercialização, determinação do preço, canais de venda e serviços.”

Entretanto, independente, destes dois níveis, estratégico e tático, a análise do ambiente é o primordial. O entendimento e compreensão do ambiente é um dos mais importantes e difíceis aspectos da administração e isto tem sido uma característica mais explorada atualmente pelo marketing. A análise ambiental segundo Kotler (2000) ser agrupado em duas categorias interdependentes: MICROAMBIENTE e MACROAMBIENTE.

O microambiente é formado pelos concorrentes atuais e potenciais, os intermediários, fornecedores, as entidades privadas e públicas. O macroambiente agrupa as forças de mudança no futuro, abrange tendências e forças gerais que ao tempo, podem afetar a natureza das relações do microambiente. É preciso, portanto, acompanhar as variações nesse ambiente, como, por exemplo, as mudanças econômicas, políticas, sócio cultural, demográficas e ecológicas (PALMER, 2006).

Segundo Kotler (2000) uma organização nunca está só, sempre está sendo influenciada pelos seus fornecedores e pelas forças externas, as quais estão fora do seu controle, como a economia; a política; a demografia; a tecnologia; a política e a cultura.

O planejamento estratégico de marketing para a organização é um momento de disputa, luta pela participação no mercado, engloba as “guerras de preços” e campanhas de marketing apelativas. Para esta disputa é necessário analisar as estratégicas e táticas do varejo.

2.3.1 Estratégias e Táticas dentro do Varejo

Dentro do varejo, estão englobadas as atividades de venda de bens ou serviços ao consumidor final. O varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores. (SPOHN; ALLEN, 1977).

Kotler (2006, p. 500) declara que “o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial.” Afirma ainda que qualquer organização que venda para consumidores finais, seja ela um fabricante, atacadista ou varejista, está fazendo varejo, não importando como os produtos ou serviços são vendidos (pessoalmente, pelo correio, por telefone, por máquinas de vendas ou pela internet. É então, uma atividade comercial, e de venda direta ao consumidor final, o qual deve ser analisado detalhadamente dentro do plano de marketing.

Utilizando-se de estratégias individuais, os varejistas competem, lutam entre si, com o objetivo de vencer a concorrência e conquistar o mercado. Tentam elaborar planejamentos estratégicos analisando as vantagens por meio da determinação do composto varejista. (PARENTE, 2000)

Para obter um excelente resultado na formulação da estratégia de marketing do varejo, é primordial entender as necessidades, anseios dos consumidores, seus motivos, processos decisórios em suas escolhas, e também os estabelecimentos comerciais que preferem (MCGOLDRICK, 1985).

Vários profissionais de marketing criaram meios para ouvir seus clientes ou ex-clientes, na busca de interpretar suas expectativas e as suas decepções.

2.3.2. Composto de Marketing

McCarthy e Perreault (1997) propuseram a classificação conhecida como os 4 P's, sendo: “*Price*”, “*Product*”, “*Promotion*” e “*Place*”, os quais tornaram muito populares. Este composto mercadológico também chamado de *mix* de marketing

representa o conjunto das variáveis controláveis que as organizações descrevem como posição estratégica de um produto ou serviço no *marketplace*.

Tomando conhecimento do composto mercadológico ou *mix* de marketing, é possível observar sua importância no contexto varejista, o qual é representado por todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. Logo, quando se fala de varejo, surge na mente a imagem de uma loja (PARENTE, 2000).

Para Kotler (2000) varejo é definido como sendo todas as atividades de venda de bens e serviços feitos diretamente aos consumidores finais. O local onde os produtos ou serviços são vendidos (lojas, rua ou residência do consumidor) não são importantes. Da mesma forma, todas as maneiras pela qual estes bens ou serviços são vendidos estão incluídas no conceito de varejo, seja através de venda pessoal, correio, telefone ou máquina automática.

Pode-se destacar duas características específicas de muita importância no varejo que é o atendimento e a exposição. Estes são fatores estes de suma importância, além do produto, preço, promoção e praça. No contexto varejista, pode-se afirmar que uma das ferramentas de auxílio na definição da estratégia é o composto varejista o qual engloba todos os fatores controláveis que o varejista articula para conquistar as preferências dos consumidores (PARENTE, 2000).

O conceito de marketing mix ou seja os 4 P's (preço, ponto, produto e promoção) tem sido empregado dentro do varejo, tanto que Mason (1993) atribuiu mais 2 P's: uma para apresentação da loja e outro para o atendimento. O composto de marketing do varejista engloba fatores controláveis que o varejista articula, conforme a classificação dos 6 P's, apresentados por Mason e defendidos por Parente (2000), estas decisões o varejista toma para diferenciar-se no mercado, conforme tabela 1:

TABELA 1 – VARIÁVEIS DO COMPOSTO VAREJISTA

Variáveis do Composto Varejista	Exemplo de Decisões
P – <i>Mix</i> de produtos	Variedade da linha, Qualidade, Serviços
P – Preços	Preços, Crédito, Benefício/Custo
P – Promoção	Propaganda, Ofertas, Sinalização
P- Apresentação	Loja, Departamentalização,
P – Pessoa	Atendimento, Rapidez, Serviços
P – Ponto	Localização, Acesso, Visibilidade

FONTE: PARENTE, 2000

Davidson e Sweeny (1988,p.242) resumem que existe “um constante ajuste dos 4 P’s, procurando adaptar-se a empresa ao ambiente em mutação, enquanto vai ao encontro das necessidades e desejos dos consumidores e da variedade de objetivos e metas corporativos”.

Um dos elementos fundamentais para o desenvolvimento de estratégias e táticas de marketing bem-sucedidas no varejo consiste não só na identificação das necessidades dos consumidores de uma empresa, mas também no entendimento de como se desenvolve o processo decisório segundo o perfil do consumidor (PARENTE, 2000).

O panorama competitivo da atualidade, mostra que é necessário utilizar instrumentos de forma mais adequada para se comunicar com o cliente. É importante trabalhar este conjunto dos 4 P’s administrando a arte de persuasão e as influências que irão atender aos desejos e necessidades. É necessário ressaltar

também os pontos fortes e fracos, afim de que seja possível desenvolver uma estratégia competitiva.

Um varejista obterá sucesso, seja ele pequeno ou grande, de acordo com o quanto ele incorpora o conceito de varejo. Este conceito é uma orientação de gerenciamento que faz o varejista focar a determinação das necessidades de seus mercados-alvo e a satisfação das mesmas mais eficaz e eficientemente que seus concorrentes. Segundo Ruotolo (2000) ao idealizar um conceito de loja o varejista toma decisões sobre: nível de serviço oferecido; linha de produtos comercializados; política de preços; cobertura geográfica; acesso ao cliente; tamanho e localização da loja. Para a tomada de decisão relacionadas ao composto de marketing considera-se as variáveis que compõem cada P. O quadro mostra de uma forma resumida as principais variáveis.

PRODUTO	PREÇO	PONTO	PROMOÇÃO
Tipos	Preço da lista	Canais	Promoção de vendas
Qualidade	Descontos	Cobertura	Propaganda
<i>Design</i>	Reduções	Sortimentos	Venda pessoal
Características	Prazo de pagamento	Localizações	Relações públicas
Marca	Condições de crédito	Estoque	Marketing direto
Embalagens		Transporte	
Tamanhos			
Serviços			
Garantia e devoluções			

QUADRO 1 - COMPOSTO DE MARKETING E SUAS VARIÁVEIS

FONTE: KOTLER (1993); MCCARTHY E PERREAULT (1997)

Não existe uma ordem para as variáveis do composto mercadológico. Neste trabalho vai ser analisado o produto, o preço, a distribuição e a promoção. Estas variáveis são objetos de estudo dos próximos itens.

2.3.2.1 Produtos

Adquirir um *mix* de produtos que satisfaça às necessidades e atenda os desejos é a motivação principal dos consumidores quando compram os produtos

nas lojas. Quando se diz das variáveis do composto do varejo, o mix de produtos é a mais importante. (PARENTE, 2000)

Todas as decisões de marketing dependem do diferencial competitivo, o composto produto também deverá ser definido como um fator de competitividade.

O consumidor faz a análise do preço, leva em consideração o prazo de pagamento, qualidade, a marca, a confiabilidade e as promoções que compõem um novo preço de compra, o que facilita o trabalho de comparação para produtos similares. (DIAS, 1993)

O produto pode compreender um serviço, um bem ou uma combinação de todos estes itens. Para Kotler (2000, p.114) produto é “algo que se pode ser oferecido ao mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, visando á satisfação de um desejo ou necessidade”. A classificação proposta pelo autor com relação aos produtos comercializados inclui bens físicos, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias.

Os setores varejistas, principalmente supermercadistas, buscam adquirir um mix de produtos, também conhecido como sortimento de produtos é o conjunto de todos os itens que é posto à venda. (KOTLER, 2006).

Este mix de produtos está ligado com a preocupação do varejista com os estoques disponíveis. Os consumidores desta forma podem manter seus estoques baixos, sabendo que quando precisarem poderão obter, sendo uma vantagem para eles não terem custos para sua reserva pessoal. (CUNHA, 1996).

Um produto mexe com a mente do consumidor pelos elementos que o definem. A marca é a parte que reforça o conceito de produto. A embalagem não é simples proteção ou economia do produto, mas é uma conveniência para o consumidor, além da qualidade que não é uma opção, mas uma obrigação e que vem sendo controlada pelos órgãos fiscalizadores.

2.3.2.1.1 Tipos

Os tipos de produtos estão divididos em duas classes abrangentes: os produtos de consumo e produtos industriais (KOTLER, 1999). Os produtos de consumo representam aqueles dirigidos aos consumidores finais (BALLOU, 2001;

CHURCHILL, 2000) e são divididos em produtos de conveniência, produtos de comparação e produtos não procurados, como sugere o quadro:

CLASSE DE PRODUTOS DE CONSUMO	CONSIDERAÇÕES DO COMPOSTO DE MARKETING	COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR
PRODUTOS DE CONVENIÊNCIA		
De compra constante	Máxima disposição e difusão, baixo custo de distribuição; venda em massa por fabricante; geralmente de preço baixo; a marca é importante.	Rotineiro (habitual), baixo esforço, compras frequentes; baixo envolvimento.
De impulso	Distribuição ampla através de <i>displays</i> de ponto de venda.	Compras não planejadas e feitas rapidamente.
De emergência	Distribuição ampla próxima aos locais da necessidade; baixa sensibilidade de preço.	Compra realizada com pressão de tempo quando uma necessidade é grande.
PRODUTOS DE COMPRA COMPARADA		
Homogêneos	Precisa de exposição suficiente para facilitar a comparação de preço; alta sensibilidade de preço.	Os consumidores vêem pouca diferença entre as alternativas e procuram o preço mais baixo.
Heterogêneos	Distribuição necessária próxima a produtos similares; promoção (incluindo a venda pessoal) para destacar as vantagens do produto; menor sensibilidade de preço.	Solução extensiva de problema; o consumidor pode precisar de ajuda para tomar uma decisão.
Produtos de especialidade	Provável sensibilidade a preço; distribuição limitada aceitável, porém tratada como se o produto fosse de conveniência ou de compra comparada para atingir pessoas que ainda não o compraram.	Disposição a esforços para a obtenção de um produto específico, mesmo que não necessário; as fortes preferências tornam a compra importante.
PRODUTOS NÃO PROCURADOS		
Novos produtos não procurados	Devem estar disponíveis em locais onde similares (ou relacionados) são encontrados; necessita atrair a atenção através de promoção.	Fraca necessidade do produto; desconhecimento dos benefícios ou inexistência do processo de adoção do produto.
Produtos regularmente não procurados	Exigem promoção agressiva, geralmente venda pessoal.	Consciência do produto, mas falta de interesse; a atitude em relação ao produto pode até ser negativa.

QUADRO 2: PRODUTOS DE CONSUMO E COMPOSTO DE MARKETING

FONTE: ADAPTADO DE MCCARTHY E PERREAUULT (1997).

Já os produtos industriais são os adquiridos pelas empresas ou consumidores para a produção de outros produtos. Para Churchill (2001) os produtos industriais se encontram classificados em seis categorias: instalações, equipamento acessório, componentes, matéria-prima, suprimentos e serviços empresariais.

A classificação segundo Ballou (2001) está de acordo com a extensão pela qual entram no processo de produção: fazendo parte do produto acabado (matérias-primas e componentes), sendo utilizados no processo de manufatura (máquinas e equipamentos) ou não fazendo parte diretamente do processo (insumos e serviços administrativos). McCarthy e Perreault (1997) incluem ainda na classificação as considerações do composto e o comportamento do consumidor.

2.3.2.1.2 Qualidade

A qualidade é a somatória das características de um produto ou serviço que lhe confere a capacidade de surpreender as necessidades implícitas e explícitas do cliente.

Cada autor define Qualidade dentro das suas observações:

“total de características pelas quais o produto ou serviço, quando em uso, atenderá as expectativas do cliente” – FEIGEBAUM (1961, p.22)

“conformidade com as exigências” – CROSBY (1979, p.15)

“deve ter como objeto as necessidades, presentes e futuras, do usuário” – DEMING (1990, p.124)

“adequação à finalidade ou ao uso” – JURAN (1990, p.125)

A crescente insatisfação do cliente com relação à qualidade dos produtos e serviços foi inicialmente diagnosticada por volta de 1980, quando surgiram vários problemas com relação ao mau atendimento, obtenção de reembolsos ou reparos pós-venda (LOVELOCK, WRIGHT, 2006).

A satisfação do cliente resulta da diferença entre suas expectativas e sua percepção sobre a realidade. (PARASURAMAN, BERRY, 1988). Por isto, a falta de algum produto nas lojas, as demoras nos caixas, e falta de atenção dos funcionários provocam a insatisfação, pois vão contra com as expectativas dos consumidores.

A qualidade dentro do marketing é definida como os consumidores enxergam o produto, e a sua habilidade em atender as necessidades e exigências do cliente. (MCCARTHY; PERREAUULT, 1997).

Para atender as estas necessidades o varejo se encontra em um processo de melhoria contínua, já que a satisfação está intimamente ligada com a qualidade.

Já a qualidade do produto, segundo Rocha e Christensen (1999) argumentam “deve ser definido a partir do significado que a qualidade tenha para o consumidor e da sensibilidade do consumidor à qualidade.”

2.3.2.1.3 Design

É um processo criativo e favorece tanto a exposição quanto a sua utilização. Fatores como a atração, o desempenho e custos da produção oferecem fortes vantagens competitivas à organização. (KOTLER, 1999).

Abrange um conjunto de ferramentas e conceitos para ser bem sucedido. O design vai além da aparência, segundo Kotler (2003), devendo superar as expectativas do consumidor.

Os produtos com design bem elaborado agradam aos sentidos dos consumidores e representam diferenciais em relação aos concorrentes (CHURCHILL; PETER, 2003).

2.3.2.1.4 Características

As características do produto devem conter os seus atributos, acrescentando os seus detalhes, que serão valorizados pelos consumidores e uma maneira de se tornar competitivo. (KOTLER, 1999).

Churchill e Peter (2003) consideram as características do produto a “fatos ou especificações técnicas do produto.”

2.3.2.1.5 Marca

O produto se fixa na mente do consumidor através de uma marca, de um nome, um símbolo ou desenho. Os clientes vêem a marca como uma parte importante no produto, ela o valoriza e torna-se parte importante para a estratégia do produto. Para a compreensão da relação existente entre a marca e o consumidor é necessário um entendimento sobre os significados que o próprio relacionamento

cerca as pessoas envolvidas; podendo este relacionamento ser de origem psicológica, sócio-cultural ou estar sendo afetado pelo ambiente onde ele está. (FOURNIER,1998)

Vários são os varejistas e estudiosos que analisam a forte relação existente entre uma boa marca e o desempenho financeiro, e já começaram a investir na mesma. (MCGOLDRICK, 1985)

Aaker (1991) desenvolve o conceito de patrimônio da marca, que forja em claro vínculo o domínio psicológico das percepções e imagens e o domínio dos ativos financeiros. A marca é o centro do palco é fundamental para mensuração da mente do consumidor. As marcas próprias têm adquirido um valor especial ao varejo de supermercados.

Detectado a importância da marca, as redes de supermercados construíram um novo conceito chamado de “marca própria” que é um nome de marca pertencente ao varejista, atribuído a uma linha ou variedade de itens sob distribuição exclusiva ou controlada. (KOSKINEN, 1999)

Foi na década de 60, na Europa que se deu o surgimento das marcas próprias, com a finalidade de reduzir os custos da promoção, sendo embalados pelo próprio fabricante. (BACELLAR, 1991). Atualmente, o varejista supermercadista, utiliza a “marca própria” como seu “portfólio” e não sendo mais a redução de custo o principal objetivo.

Aaker (1996, p.17-18) conceitua equidade da marca:

“Equidade da marca é um conjunto de recursos (e deficiências), inerentes a uma marca registrada e a um símbolo que se agregam (ou são subtraídos) o valor proporcionado por um produto ou um serviço, em benefício da empresa ou de seus clientes. As principais categorias dos recursos são: conscientização sobre a marca registrada; fidelidade em relação à marca; qualidade percebida e associações relativas à marca”.

O varejista supermercadista tem em suas mãos sua “marca própria”; mas tem que conhecer as categorias que englobam estes recursos e desenvolvê-las em torno da sua marca.

Segundo Lesph (1997) no Brasil, a importância das marcas próprias ainda é bem menor quando comparada com a Europa ou com a América do Norte. Surgiu no

Brasil na década de 70, pelas grandes empresas varejistas, como o Grupo Pão de Açúcar, Carrefour e Makro, onde a venda de produtos com as marcas próprias se expandiram rapidamente nos últimos anos.

Na década de 90, o Brasil ficou restrito ao uso de marcas próprias para as grandes redes supermercadistas. Mas, com o setor estando em crescimento, os fabricantes passaram a olhar com mais atenção aos pequenos supermercados, e dando espaço para que as pequenas redes varejistas lançassem sua marca própria.

Parente (2000) afirma que os varejistas brasileiros estão dedicando uma atenção crescente à marca própria. Com isto, o mix de produtos com marca própria dos pequenos e médios varejistas supermercadistas está em expansão.

Os pequenos e médios varejistas supermercadistas ao obterem produtos de marca própria, fortalecem sua imagem, criam fidelidade junto aos consumidores, entretanto devem analisar cuidadosamente sobre seus fornecedores, pois qualquer erro poderá comprometer os objetivos traçados.

2.3.2.1.6 Embalagem

Uma ferramenta muito utilizada na estratégia de marketing é a embalagem. Kotler (2006) define a embalagem como o conjunto de atividades de projeto e produção do recipiente ou envoltório de um produto.

Os consumidores á todo momento se encontram expostos a diversos tipos de embalagem e tendem a algumas vezes ter dificuldades para interpretar os diversos significados.

Czinkota (2001, p.232) define que a “embalagem de um produto é o seu esforço de marketing mais distintivo. A embalagem desempenha uma série de funções essenciais, são elas: proteção do produto em diversas situações, identificação por parte dos consumidores, informação, facilidade de abrir e fechar, etc.”

Sendo um esforço de marketing bem planejado consegue muitas vezes auxiliar na promoção de vendas.

Para Mestriner (2001,p.11) a “embalagem é um meio e não um fim. Ela não é um produto final em si, mas um componente do produto que ela contém e que,

este sim, é adquirido e utilizado pelo consumidor. Sua função é tornar compreensível o conteúdo e viabilizar a compra. Ela agrega valor ao produto, interfere na qualidade percebida e forma conceito sobre o fabricante elevando ou rebaixando sua imagem de marca.”

Ela é vista no momento da compra, e por este motivo, provoca nos consumidores efeitos maiores que os das mídias, ressaltam McCarthy e Perreault (1997).

2.3.2.1.7 Tamanhos

A definição do tamanho do produto deve ser escolhido estrategicamente em conjunto com todas as outras variáveis do produto, observando a visão da empresa (Churchill; Peter, 2003). Os tamanhos são uma das características do produto e que mais despertam os desejos na tomada de decisão das compras.

2.3.2.1.8 Serviços

Kotler (2006) conceitua serviço como qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode ou não estar ligada a um produto físico.

A atividade varejista é basicamente de prestação de serviços. Quando se analisa uma loja, logo se pensa nos inúmeros serviços prestados aos consumidores e as lojas de supermercados se distinguem umas das outras pelas pela diversidade e qualidade dos serviços que disponibilizam aos seus consumidores.

Serviços são atos, ações e desempenhos, conforme Rathmell (1996). Estes atos, ações ou desempenhos proporcionados por uma organização tendem a ter um efeito multiplicador, dependendo de como as pessoas refletem (TSCHOHI E FRANZMEIER, 1995).

O varejista hoje deve diferenciar-se, tendo em mente, atender às necessidades de seus consumidores melhor do que seus concorrentes. Portanto, terá que desenvolver o varejo de relacionamento procurando construir relações de

longo prazo, prometendo e oferecendo produtos de alta qualidade complementados de bons serviços, que facilitem o processo de compra e preços coerentes. Estes tipos de serviços devem atender ou superar as expectativas dos consumidores (DUNNE E LUSCH 1999).

Entre os vários estudos sobre serviços, existe uma concordância em que a estratégia básica para criar a vantagem competitiva é a entrega de serviços de alta qualidade (DABHOLKAR, THORPE E RENTZ, 1999). A decisão sobre os serviços faz parte da estratégia do composto de marketing varejista.

Nas lojas supermercadistas são oferecidos serviços que facilitam o atendimento aos clientes, como sanitários, fraldários, estacionamento, crediários.

Segundo Kotler (1998), a classificação dos serviços ocorre em quatro níveis dos serviços:

auto-serviço: também chamado de serviços básicos: fazem parte os serviços essenciais. O próprio consumidor realiza as compras, através da sinalização da loja ou pelos rótulos das embalagens dos produtos;

auto-seleção: possuem instalações confortáveis, os funcionários prestam assistência quando solicitados, e os clientes passam pelo caixa levando suas compras;

serviços limitados: representam os produtos de compra comparada, dos quais os clientes necessitam de maior numero de informações.

serviços completos: são lojas que possuem a estratégia voltada aos serviços. Todos os funcionários estão prontos a ajudar, há o oferecimento de serviços especiais.

Parente (2000) afirma que os varejistas para sobreviverem devem-se diferenciar, satisfazendo os seus consumidores melhor que os concorrentes. Para isto, ressalta que o desenvolvimento de um bom padrão de serviços e de atendimento deve ser estruturado e praticado. Classifica os diferentes níveis de serviços que o varejista oferece e que deverá selecionar a alternativa que a sua loja comporta.

Existem vários serviços que o varejista supermercadista pode englobar em suas lojas; a seguir são apresentadas algumas idéias, resultados de uma pesquisa de serviços realizada pela Universidade Martins do Varejo (2003); sistema *delivery*

(entrega em domicílio); concerto (relógios, aliança); banco 24 horas; correio, fax, telefone, *fast-food*, cartão do cliente, *mix* de seções (floriculturas), revelação de foto, balcão de frango assado, caixa diferenciado para atender idosos e gestantes, oferecimento de aula de culinária/confeitaria, cachorródromo, disponibilização de receitas, amolador de facas, posto de auxílio a campanhas beneficentes da comunidade, adesão a campanhas de utilidade pública: “contra violência”, “crianças desaparecidas”, central de atendimento, condições de pagamento diferenciados para aposentados, rampas ao lado de escadas para facilitar o acesso de cadeiras de rodas, treinamento de funcionários para atender idosos e deficientes, entretenimento e cuidado das crianças, carrinho de bebê conforto, carrinho para crianças, carrinho motorizado para deficientes, carrinho atendimento, pratos prontos, participação de eventos esportivos da comunidade: clube da caminhada, posto de vacinação, posto de verificação de pressão, “fale comigo”. Ainda horário amplo de atendimento, serviço de festas para crianças, lista de produtos para as férias ou viagens para ranchos e sítios: beleza e cuidados pessoais, material esportivo, automotivos, utilidades, vestuários, bebidas, produtos de jardinagem, brindes, venda de cartões telefônicos, venda de passes de ônibus, cobrança de contas de água, luz e telefone, guarda-chuva gigante para proteção das compras e do consumidor em tempo de chuva, papa-fila (scanner pessoal portátil), compra por telefone, por fax, CD-ROM e via internet, compra por computador, ônibus para transportar consumidores, que não possuem veículos, para a loja, atendimento personalizado e estacionamento coberto.

Lovelock e Wright (2006,p.62) declaram que “os clientes antes de comprarem um serviço, possuem uma expectativa sobre a qualidade deste serviço, tendo em vista suas necessidades, as experiências passadas, as recomendações de terceiros e propaganda de um fornecedor de serviços”.

2.3.2.1.9 Garantia e Devolução

O setor varejista pode encontrar diversas formas de diferenciar os seus produtos e serviços, entre eles, está em oferecer a garantia e o sistema de devolução. Segundo McCarthy e Perreault (1997), a garantia explica sobre as

promessas sobre o produto. As formas de oferecer as garantias e como as devoluções devem estar de acordo com a qualidade praticada.

O sistema de devolução provoca incômodo nos consumidores, por isto, o varejista, segundo Parente (2000), deve facilitar e procurar transformar o processo de constrangimento para satisfação.

2.3.2.2 Preços

No composto de marketing, o preço tem uma concepção mais elevada, associado ao valor percebido, a soma dos benefícios sobre a soma dos custos, sob a óptica do cliente. Preço é tudo o que o consumidor percebe ter dado ou sacrificado para obter o produto (BATESON, 1992).

Dentro das variáveis do composto de marketing, a decisão pelo preço é a que mais afeta a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade das empresas varejistas. As políticas de preço podem ser alteradas em curtíssimo prazo; por exemplo, de um dia para outro. (PARENTE, 2000).

Qualquer organização tem como objetivo fazer lucro e por meio de um preço adequado atingir suas metas.

Segundo Rachman (1973) a política de preços no varejo é o fator que mais influência no resultado da organização e a tomada de decisões são determinadas pelas políticas.

A organização assume uma postura frente às políticas de preços, e utiliza como forma de concorrência.

Os consumidores tendem a julgar um produto pelo seu preço observando uma relação direta com o valor a ser pago, a utilidade e a qualidade. Esta percepção aumenta ou diminui conforme o nível de informações e contatos tidos pelo consumidor em situações anteriores, com determinado produto semelhante. (KOTLER E ARMSTRONG, 1998).

Os preços exercem grande influência na percepção do consumidor, pois este vai às compras com um preço mente que foram formados com base em pesquisas anteriores, nos concorrentes ou em informações acessadas. Então a

formação do preço depende do produto, suas características e a forma pela qual o cliente o percebe.

Dentro das competições das organizações aparece o recurso a instrumentos extra preços, se atribui a maior potência do que alterar preços e é mais difícil de ser copiada, pois deve estar ajustada completamente ao seu mix de marketing (GHEMAWAT,1998)

2.3.2.3 Pontos

Dentro do composto de marketing, os pontos de distribuição aos olhos do consumidor é a menos aparente, mas não deixa de exercer enorme influência, pois causam diversos impactos relacionados aos outros Ps, principalmente dentro do setor varejista.

Os pontos (ou canais) de distribuição representam um conjunto de organizações que se encontram envolvidos para disponibilizar seus produtos ou serviços para uso ou consumo. (KOTLER, 2000)

No varejo, a localização é uma grande preocupação para as organizações. Uma loja localizada na área urbana pode ser um poderoso fator de fortalecimento da imagem junto à outra comunidade, pois reflete e influencia o modelo de loja que será implantado naquela região da cidade.

O ponto de venda do mercado escolhido poderá determinar o sucesso de muitos empreendimentos. As grandes redes varejistas contratam pessoas especializadas para pesquisarem e definirem qual o local mais adequado. Já os pequenos empresários se instalem no local adequado conforme o seu orçamento, e caso não dê certo, faz-se novas experiências. (KOTLER, ARMSTRONG, 1998).

A análise do local mais adequado está ligada às decisões estratégicas, que McCarthy e Perreault (1997) ressaltam o tipo de canal e o nível de serviços desejado ao consumidor. Podem-se distinguir dois tipos de canais, direto e indireto. O canal direto caracteriza-se pela venda direta ao consumidor final, e suas decisões consideram o grau de exposição desejado (se intensivo, seletivo ou exclusivo), os tipos de intermediários/facilitadores necessários e, como deve ser a administração dos canais.

Já os canais indiretos possuem intermediários, não estão diretos ao consumidor final, e se classificam em curto, longo e ultralongo, no caso do varejista supermercadista, utilizam-se dos canais indiretos. Fazem parcerias com fabricantes, realizam estratégias em seus pontos de venda, tornando acessíveis e mais atrativas as mercadorias aos seus consumidores. Segundo Stern e El-Ansary (1996, p.11):

“Os intermediários facilitam o fluxo de mercadorias e serviços (...). Esse procedimento é necessário para diminuir a distância entre a variedade de mercadorias e serviços oferecida pelo fabricante e a variedade necessária para vender à demanda exigida pelo consumidor. Essa distância resulta do fato de os fabricantes normalmente produzirem uma grande quantidade de uma variedade limitada de mercadorias, enquanto os consumidores normalmente desejam uma quantidade limitada de uma grande variedade de mercadorias”.

Parente (2000) afirma que a localização terá influência na atratividade da loja junto aos consumidores de sua área de influência, e, portanto, torna-se fato essencial e determinante ao sucesso da vendas.

Uma nova unidade varejista deve estar bem planejada para o seu novo local, pois um erro pode significar enorme desperdício de recurso para a empresa, e até impossibilitar a sua expansão. Um novo hipermercado, por exemplo, requer investimentos de mais de 15 milhões de dólares. Sendo necessário analisar, estrategicamente, elevando em conta o preço, a promoção e os produtos, considerando os segmentos que constituem seu mercado-alvo.

Segundo Kotler (2000) e McCarthy e Perreault (1997), todas as decisões que englobam o “p” praça (também chamado de ponto ou distribuição) retratam os canais utilizados, a cobertura desses canais (local, regional, nacional) o sortimento de produtos praticado no canal, o como são gerenciados os estoques, bem como, o transporte dos produtos.

Do ponto de vista de Anderson e Narus (1999) os elementos centrais que abordam os canais, são questões relacionadas ao retorno financeiro, à qualidade do produto, à competitividade do preço, à segurança na entrega e à reputação.

Todas estas questões abordadas bem como as tomadas de decisões do varejista devem estar consistentes em seu posicionamento mercadológico.

2.3.2.3.1 Posicionamento mercadológico e localização

A localização é bastante determinante para o sucesso e o fator de maior importância e que leva em consideração alguns aspectos: distribuição da população, gastos das famílias, distribuição dos concorrentes, rede viária e transportes. Segundo Ruótolo (2000) a todos estes itens deve ser atribuído um peso e elaborados indicadores que mostrem o potencial local.

Adquirir um terreno para a instalação de uma loja pode ainda ocorrer como forma de garantir a localização, ou de perturbar a estratégia de crescimento do concorrente.

Outro aspecto estratégico da localização são os diferentes modelos de lojas os quais atingem clientes de regiões mais distantes. A maioria destas lojas, segundo Parente (2000), está localizada ao longo das vias expressas para facilitar o acesso das regiões mais distantes atingindo um maior número de vendas.

O grau de concentração geográfica também interfere na estratégia da localização. O varejista, com isto, torna-se mais informado com as preferências do mercado e assim busca na sua estratégia atender a estes consumidores. Os estudos acerca da concentração estão nos resultados já clássicos denominados de *PIMS (Procoalinhamento Impact on Market Strategy)*, realizados pelo *Boston Consulting Group*, que afirmam a relação entre os mais altos em lucratividade com as maiores fatias do mercado (PARENTE, 2000).

Saber sobre as tendências da região, o perfil habitacional considerando o espaço urbano e dados sobre como o crescimento são dados significativos para a descoberta do posicionamento mercadológico. Com esta análise, e visualizando a loja como centro, chamada de isocotas, ou seja, o uso dos círculos concêntricos que mostram a distancia que os consumidores estão da loja. Se for levado em consideração o tempo necessário é um estudo isócrono (ASCAR,1998).

As análises do número de unidades varejistas em várias cidades e regiões diminuem os riscos da concentração de todas as empresas de uma mesma espécie numa só cidade ou região. Deve-se aqui ser observados também o clima, a economia e a possibilidade da chegada de novos e fortes concorrentes.

Outro fator a levar em consideração é a área de influência (*trading área* ou área de negócios), que segundo Souza (1999), cada loja varejista supermercadista tem sua área de influência determinada pela aproximação de seus clientes até o ponto de venda. No supermercado de bairro, a sua área de influencia é de cerca de um quilometro e meio, já um hipermercado pode abranger toda a cidade, desde que esteja estabelecido em um ponto de fácil de acesso.

2.3.2.4 Promoção

A promoção é o um dos meios pelo qual o varejista atrai os consumidores para as lojas, e os seduz às compras. Kotler (2000) e McCarthy e Perreault (1997) referem-se às cinco principais ferramentas que compreendem a promoção: propaganda, marketing direto, promoção de vendas, relações públicas e publicidade de venda pessoal.

Parente (2000) define o mix promocional como um processo de comunicação entre varejista e consumidor, com a finalidade não só de ser informativo, ou seja, repassando dados sobre a loja, os produtos e os serviços prestados, mas também como persuasivo (influenciando percepções, atitudes e comportamento do consumidor).

Já para McCarthy e Perreault (1997, p. 230), promoção é “definida como a comunicação da informação entre vendedor e comprador potencial ou outros do canal para influenciar atitudes e comportamento”.

Segundo McCarthy (1997), o composto promocional está intimamente ligado. A promoção está relacionada a venda pessoal, a venda em massa e a promoção de vendas. Já a venda pessoal envolve a comunicação oral direta entre vendedores e consumidores finais, a venda em massa envolve a comunicação a um grande número de consumidores ao mesmo tempo, dando maior ênfase à propaganda e à publicidade.

Sua definição para a propaganda é tida como “qualquer forma paga de apresentação impessoal de idéias, bens ou serviços”, já para publicidade diz respeito a “qualquer forma gratuita de apresentação impessoal de idéias, bens ou serviços”. A promoção de vendas, por sua vez, diz respeito à atividades de

promoção que estimula o interesse, a experimentação ou a compra do produto, como exemplo, tem-se os concursos, cupons, feiras, amostras, presentes e outros (MCCARTHY; PERREAULT, 1997, p.14).

Kotler (2000) também atribuiu suas funções para cada uma das cinco ferramentas conforme quadro:

COMPONENTES	FUNÇÕES
Marketing Direto	É um sistema interativo que utiliza um ou mais meios de comunicação (mala direta, imprensa, telemarketing e radiodifusão).
Promoção de Vendas	Estimulam os consumidores a comprar, impulsionando a força de vendas, em maiores volumes, tais como prêmios, amostras, cupons, entre outros.
Propaganda	É uma comunicação de mão única, de uma organização para o cliente, onde trabalha com a exposição, percepção, seleção, distorção e retenção.
Relações Públicas	É um esforço deliberado, planejado numa tentativa de estabelecer e manter entendimento mútuo entre a organização e o consumidor.
Venda Pessoal	É o processo de comunicação oral que induz clientes a comprarem produtos ou e serviços, por meio da troca, face a face ou telefone.
Publicidade	São as comunicações impessoais em forma de notícia, transmitidas por meio de mídia de massa.

QUADRO 3: COMPOSTO PROMOCIONAL

FONTE: ADAPTADO DE KOTLER (2000)

Todo o composto promocional exerce grande influência na decisão de compra do consumidor, e deve estar integrado às estratégias de marketing, direcionando ao sucesso do desempenho em vendas de uma organização. No setor supermercadista, estas estratégias estão sempre provocando os sentidos sensoriais dos consumidores, que serão abordados no item percepção do consumidor.

2.4 PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR

Cada pessoa enxerga o mundo a sua maneira. Para cada um, o que está acontecendo neste momento, é explicado de diversas formas. Por isto, é de vital importância, para uma organização analisar o que os consumidores enxergam sobre as ações de marketing, o que influencia suas ações e seus hábitos de compra.

Segundo Solomon (2002), Blackweel et al., (2005) e Kotler (2000) a percepção é definida como “o processo pelo qual as sensações são selecionadas, organizadas e interpretadas”. Estas sensações estão ligadas à reação dos nossos receptores sensoriais (olhos, ouvido, nariz, boca, dedos) com estímulos que estão a volta, os quais representam as unidades de informações (dados) que são assimilados pelos nossos sentidos.

Karsaklian (2000) conceitua como sendo “um processo dinâmico pelo qual aquele que percebe atribui um significado a matérias brutas oriundas do meio ambiente”, aqui o consumidor não é visto como um objeto de manipulação, mas sim um ator em frente ao processo de informação. Este processo de informação constitui uma série de atividades, através dos quais os estímulos são percebidos, e transformados em informação e armazenados. (HAWKINS et al., 2007)

Ao processo de informações do consumidor, Mowen e Minor (2003, p.47), definem como “a situação por meio da qual os consumidores estão expostos às informações, prestam atenção nelas, as compreendem, as posicionam na memória e as armazenam para usar mais tarde”. Um dos problemas relatados com mais frequência pelos profissionais de marketing é o de fazer os consumidores captarem, compreendem e se lembrarem das informações sobre um produto ou serviço. Estando os consumidores expostos ao processo de informação, sua busca para interpretar os fatos é enorme.

Conforme Solomon (2002, p.51) a percepção inicia “com uma exposição e atenção do consumidor aos estímulos de marketing e termina com a interpretação do consumidor”. Uma das grandes dificuldades é fazer com que estes estímulos de marketing sejam captados, compreendidos e lembrados pelo consumidor.

O consumidor pode perceber um vendedor ágil e prestativo, outro que fale depressa, outro agressivo, mas cada um agirá de uma forma distinta, pois a reação

varia de acordo com sua exposição à realidade, pode-se dizer que o ponto-chave da percepção se inicia a partir deste momento.

Mesmo com a percepção acontecendo de forma distinta em cada indivíduo e sendo incontrolável, existem estratégias para guiar esse fenômeno percepção. Estas estratégias estão baseadas no processo da percepção.

2.4.1 Processos da Percepção

O consumidor pode ter diversas percepções em virtude de quatro etapas ou estágios principais: exposição, atenção, interpretação e memória. Sendo que os três primeiros constituem a percepção, os quais são objeto do nosso estudo. A tomada de decisão do consumidor sobre um produto ou serviços está embasada em suas percepções, com relação ao ambiente em que se está inserido.

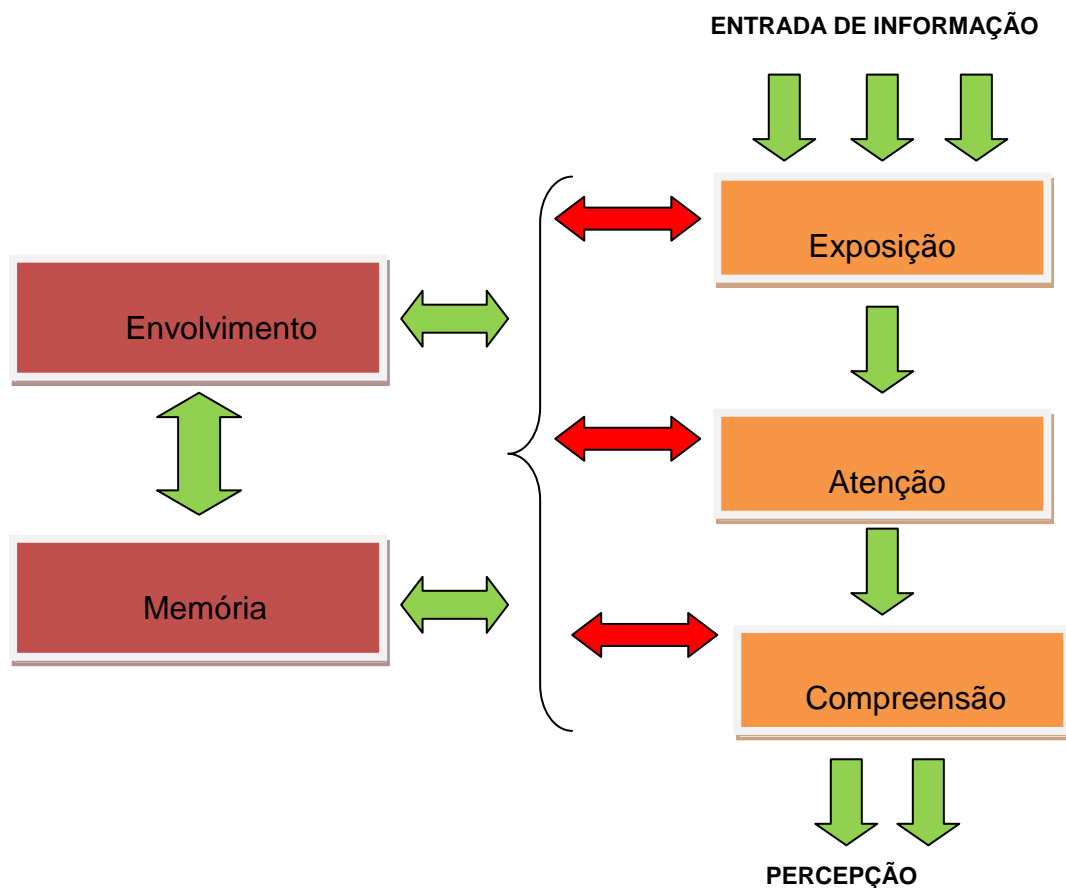


FIGURA 4: MODELO DE PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÃO PELO CONSUMIDOR
 FONTE: MOWEN E MINOR, 2003.

2.4.2 Estágio da Exposição

Conforme Solomon (2002), a exposição é o momento que o estímulo entra na gama de receptores sensoriais de uma pessoa. O consumidor supermercadista está exposto a diversos estímulos, ao cheiro de uma fornada de pão acabando de sair, ao *mix* dos produtos, aos preços, aos pontos de venda, tudo ao redor está sendo interpretado para uma posterior decisão de compra.

Para HAWKINS et al., (2007, p.115) a exposição ocorre quando um “estímulo é colocado dentro do ambiente relevante de uma pessoa e chega ao alcance dos nervos sensoriais de recepção”. O ambiente de um consumidor está relacionado não só com o local da organização, mas também com toda a estratégia de marketing que se está sendo utilizada, pois o indivíduo pode ser exposto apenas a uma minúscula fração dos estímulos possíveis, as quais têm que estarem bem planejadas.

O estágio da sensação ocorre quando um estímulo, um banner, um panfleto chega ao alcance dos nervos sensoriais receptivos de uma pessoa, neste caso a visão (HAWKINS, et al.,2007). Mas, antes da análise o estudo da sensação faz-se necessário.

2.4.1 Sensação

A sensação é tida como uma resposta imediata e direta dos órgãos sensoriais aos estímulos simples, conforme define BLACKWELL et al., (2005) estas respostas variam conforme a qualidade dos receptores sensoriais do indivíduo.

Mowen e Minor (2003, p.47) explicam que a sensação é “o modo como as pessoas reagem à informação recebida por meio dos sentidos, antes mesmo de prestar atenção, compreender ou dar significado ao estímulo”.

Sensação é uma resposta ou o modo da reação dos indivíduos, ela auxilia os indivíduos na busca de informações que o levem ao atingimento de objetivos. São quatro os conceitos importantes que resultam num melhor estudo sobre a sensação: limiar absoluto, a percepção subliminar, o limiar da diferença e a adaptação do consumidor.

2.4.2 Limiar Absoluto

É definido como o nível mais baixo do qual um estímulo pode ser detectado por um determinado canal sensorial. (SOLOMON, 2002; BLACKWELL, et al., 2005; MOWEN E MINOR, 2003).

Os estímulos estão constantemente ao redor dos consumidores, sendo em determinados momentos impactantes.

2.4.3. Percepção Subliminar

Definida como a idéia de que o estímulo apresentado está abaixo do nível de consciência do consumidor, sendo capaz de influenciar o seu comportamento e os seus sentimentos. (SOLOMON, 2002; BLACKWELL et al., 2005; MOWEN E MINOR, 2003).

Os estímulos, neste caso, são muito fracos ou muito breves para serem vistos ou ouvidos, mas fortes o suficiente para serem percebidos por mais de uma célula receptora. Muitos estudos cercam a persuasão subliminar, contudo existem várias controvérsias sobre o tema.

Segundo BLACKWELL et al.,(2005), existem três tipos de percepção subliminar: estímulo visual apresentado rapidamente, fala acelerada em mensagens de baixo volume aditivo e imagem escondida ou encaixada ou palavras.

2.4.4. Limiar da Diferença

É definido como a forma detectada entre dois estímulos similares, onde esta diferença mínima é conhecida como *j.n.d.* (*just noticeable difference*, em inglês) (SOLOMON, 2002; BLACKWELL et al., 2005).

Esta diferença mínima ou também conhecida como diferença marginal notada (BLACKWELL, 2005), foi descoberta por Weber, por volta do século XIX. A lei de Weber, assim chamada, diz que quanto mais forte o estímulo inicial, maior

será a intensidade adicional necessária para o segundo estímulo ser percebido diferente.

2.4.5 Adaptação do Consumidor

No campo da percepção, o termo adaptação determina sensações, e o acomodar-se a certo nível de estímulo.

A adaptação do consumidor está relacionada aos conceitos do limiar absoluto e da JND. Conforme Mowen e Minor (2003, p.50): “Todo mundo já passou por um processo de adaptação”. Ela só ocorre quando a pessoa tem experiências repetidas com um estímulo.

Esta adaptação tem conseqüências para as estratégias de marketing. Quando o consumidor se acostuma com uma imagem durante muito tempo, ele fixa e nem percebe mais o aviso, por isto é necessário tentar variá-las periodicamente.

2.5 ESTÁGIO DA ATENÇÃO

Este estágio acontece quando um determinado estímulo ativa um ou mais nervos sensoriais da recepção, e o resultado, a avaliação das sensações vão para o cérebro para processamento e armazenamento destas informações (SOLOMON, 2002). Por se tratar do segundo estágio do processo de informação, a atenção pode ser definida e conforme Engel et al.,(2000) propõem ser a alocação da capacidade de processamento a um estímulo.

O ambiente de marketing encontra-se com inúmeros tipos de abordagens aos consumidores. Este universo mercadológico se encontra tão congestionado, que muitas vezes, os consumidores não conseguem processar toda esta quantidade de estímulos a que estão expostos. É importante que a propaganda, esteja bem planejada, com uma proposta bem estruturada para que atinja seu público e que obtenha resultados satisfatórios.

De acordo com Solomon (2002, p.59), a atenção refere-se “ao grau em que a atividade de processamento é dedicada a um estímulo específico”. Os consumidores, por sua vez, captam tudo a sua volta e estão sempre “anteados”.

Para os profissionais de marketing, a tarefa de conseguir chamar a sua atenção e despertar o interesse exige um conhecimento maior sobre o consumidor e de tudo o que chamaria sua atenção num determinado produto ou serviço.

O mesmo indivíduo pode destinar níveis diferentes de atenção ao mesmo estímulo em situações diferentes, afirma Solomon (2002), e esta pode ser determinada por três fatores: o estímulo, o indivíduo e a situação.

2.4.1 Fator do estímulo

Dentro do ambiente de marketing, os estímulos são processados por um enorme número de variáveis que afetam diretamente a percepção do consumidor. Existe um contraste dos atributos de maior indução à atenção de um estímulo (BLACKWELL et al., 2005).

Os contrastes precisam ser entendidos pela organização, para que suas mensagens e embalagens consigam aumentar suas chances de serem notadas e aumentarem seu desempenho.

Este contraste pode ser criado de diversas formas, através do tamanho, da cor, da posição, da intensidade, dos atrativos visuais, do formato e da quantidade de informação, conforme ressaltam Solomon (2000) e Hawkins et ali (2007).

Também conhecidas como determinantes de estímulo, são controláveis e podem ser manipuladas para ganhar e/ou aumentar a atenção. Engel et al., (2002).

2.5.2 Fator do individuo

Hawkins (2007), afirma que representa as características que diferenciam um indivíduo do outro. Suas características determinam suas escolhas, seu modo de refletir o que está a sua volta. Estas características, também chamadas de determinantes pessoais, devem ser reconhecidas e vistas como restrições e analisadas dentro da estratégia, ressalta Engel et al.,(2002).

As principais características do indivíduo ou as determinantes pessoais são expressas através da necessidade ou motivação, das suas atitudes e habilidades,

da maneira de adaptar-se e a amplitude da atenção. (HAWKINS et al., 2007; ENGEL et al., 2002).

2.5.3. Fator da situação

O fator situação está relacionado ao ambiente que não inclua o estímulo focal (propaganda, embalagem). Fazem parte também as características temporárias que são impostas pelo ambiente, como por exemplo, uma loja lotada ou a pressão de um prazo (HAWKINS, 2007).

O congestionamento e o envolvimento com a programação são os dois fatores que afetam diretamente a atenção.

2.6 ESTÁGIO DA INTERPRETAÇÃO

Este se refere ao significado que é dado aos estímulos sensoriais (SOLOMON, 2000).

Este significado dependerá da forma pela qual o estímulo é compreendido e elaborado em termos do conhecimento existente (ENGEL, 2002).

A compreensão destes significados depende da experiência prévia do consumidor, seus interesses e o seu envolvimento com o ambiente. Esta maneira de se interpretar os estímulos é variada, e vai se alterando à medida que se aumentam suas experiências e vivências.

Para Blackwell et al., (2005) a interpretação é individual e está baseada no que eles enxergam, nas experiências prévias, nas explicações do que estão vendo e nos motivos e interesses conforme o momento em que se esta assimilando. Os consumidores assimilam os estímulos com base em esquemas próprios, ou seja, no conjunto de crenças ao qual se está direcionando este estímulo.

Segundo Mowen e Minor (2003), dentro do marketing é muito importante que se faça a análise do papel das expectativas, da relação preço-qualidade e do valor percebido. Os consumidores possuem expectativas com relação aos produtos e serviços oferecidos, e estas são o resultado da aprendizagem, que se formam

muito rapidamente, conforme afirma Hankins et al., (2007), em lembrança a um velho ditado popular “ a primeira impressão é a que fica”.

Estas expectativas exercem um grande impacto nas estratégias de preço e muitos consumidores tem a idéia de que quando o preço é muito inferior o produto não é de tão boa qualidade.

A relação preço-qualidade para Mowen e Minor (2003), é aprendida ao longo do tempo, por meio de conquista e satisfação, e afirma relembrando uma frase muito popular: “A qualidade tem seu preço”. A partir daqui, o consumidor começa a relacionar os valores entre a qualidade e o preço.

Os valores de uma liquidação tendem a criar no consumidor percepções melhoradas de economia e de valor, afirma Blackwell et ali (2005). O julgamento da qualidade está associado aos sinais informacionais que associam ao produto ou serviço.

Um das tarefas do marketing é analisar e conhecer as características psicográficas dos consumidores aos quais se dirige, como meio de realizar uma segmentação pela forma de interpretar os estímulos.

2.7 ESTÁGIO DA MEMÓRIA

Toda a aprendizagem, dados e experiências vivenciadas por um indivíduo se transformam num registro para que possa acessá-lo na hora que precisar.

Para Karsaklian (2000), a maneira como a informação é registrada possibilita o entendimento de sua representação na memória.

O processo de armazenagem da memória está baseado em três sistemas, a memória sensorial, memória de curto prazo e a memória de longo prazo (KOLTER, 2006; KARSAKLIAN, 2000; ENGEL, et al., 2000).

Na memória sensorial estão presentes nossas estimulações imediatas. A informação chega baseada em propriedades físicas, como volume do som e intensidade. (KARSAKLIAN, 2000; ENGEL et al., 2000).

A memória á longo prazo é chamada pelos psicólogos como um repositório permanente (KOTLER, 2006). É um armazém ilimitado e permanente, onde ficam toda a nossa aprendizagem e as experiências (ENGEL, et al.2000).

Já a memória de curto prazo é tida como “bancada de trabalho” do processo de informação. É limitada e onde fica armazenada apenas certa quantidade de informações por certo período de tempo. (ENGEL et al,2000).

2.8 COALINHAMENTO ESTRATÉGICO

O conceito de coalinhamento também conhecido como “*fit*”, tem suas origens no modelo ecológico (VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984) e na teoria da contingência (VAN DE VEN, 1979, GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986; POWELL, 1992; SEMLER, 1997; VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984) e serve como idéia principal para o desenvolvimento de uma gama de teorias em muitas disciplinas empresariais. Especificamente, na teoria organizacional e no campo da estratégia empresarial, este conceito tem sido o papel central para o uso dos conceitos da contingência em relação à estrutura tecnológica. (WOODWARD,1965), o estilo de liderança (FIEDLER, 1967), o alinhamento do envolvimento organizacional (KATZ &KAHN, 1966; THOMPSON, 1967) e na formulação da estratégia empresarial (HOFER, 1975).

Entretanto, o conceito de coalinhamento não vem sendo adequadamente classificado quando empregado no campo das ciências sociais. Van de Ven (1979) observou que existem no mínimo quatro conceitos diferentes atribuídos para coalinhamento, cada qual significativamente alteram as essências da teoria do relacionamento entre a organização e o envolvimento. Em estilo semelhante, alguns pesquisadores focam o conceito de coalinhamento para um nível metateórico. Neste nível, os pesquisadores buscam definir o coalinhamento como uma área do conhecimento onde teorizam sobre a própria teoria, equivalente à epistemologia e argumentam a necessidade que se desenvolvam especificações mais detalhadas do “*coalinhamento*”. (SCHOONHOVEN, 1981).

Embora a literatura ressalte a importância do coalinhamento, autores como Cypher, (1996), Naman e Slevin (1993), Prieto e Carvalho (2004a, 2004b), Semler (1997), Venkatraman e Camillus (1984) concordam que existem aberturas para que o conceito possa ser adequadamente aplicado. Existem inúmeros questionamentos a respeito de quais elementos devem ser coalinhados, como conduzir o processo do

coalinhamento e como determinar se uma empresa está ou não está coalinhada. Venkatraman e Camillus (1984) assumem esta lacuna especificamente no campo da estratégia, onde existem diferentes perspectivas para a aplicação do conceito de coalinhamento dependendo das escolas de pensamento que o empregam

O “coalinhamento” é considerado pedra fundamental para a estratégia empresarial por quatro razões. A primeira razão está concentrada no campo da política empresarial – o paradigma da estratégia inicial (SHENDEL & HOFER, 1979, p.8) e tem suas origens nos conceitos de “combinar”, de “alinhar”, de “agrupar”, de “ajustar” e da “congruência” dos recursos organizacionais com as oportunidades e as ameaças ambientais (ANDREWS, 1971; CHANDLER, 1962). O coalinhamento tem papel subjacente, ele se manifesta, mas ao mesmo tempo está oculto e é ponto alto na afirmação feita por Andrews:

A habilidade para identificar quatro componentes da estratégia: (1) oportunidades de mercado; (2) capacidades e recursos organizacionais; (3) aspirações e valores particulares; (4) compromissos reconhecidos com o segmento da organização exceto stakeholders – é nada comparado com a arte de reconciliar suas implicações na escolha final da proposta. (1971, 38).

A segunda razão como sendo uma área nova de investigação, a estratégia empresarial empresta conceitos e métodos de pesquisa de disciplinas relacionadas (HARRIGAN, 1983). Especificamente, estão interligados em três disciplinas, como a organização industrial e econômica (PORTER, 1981), o comportamento gerencial (JEMISON, 1981b) e o marketing (BIGGADIKE, 1981) sendo identificadas como as mais próximas da estratégia empresarial. (JEMISON, 1981a). Por causa, do conceito de coalinhamento estar fortemente presente nas disciplinas mestres, mas especificamente na teoria da organização e na teoria industrial e econômica o coalinhamento assume importância quando desenvolvido e testado em outras teorias da estratégia.

A terceira razão é posterior a de Hofer's (1975) chamado de pesquisas empíricas baseado na contingência da estratégia, muitos estudos têm empregado o conceito de coalinhamento implicitamente ou explicitamente. As pesquisas em estratégia têm explorado as idéias de uma variedade de influências da contingência na formulação da estratégia. (GINSBERG & VENKATRAMAN, 1983; STEINER, 1979). A maior parte baseada na teoria da contingência que geralmente exploram o conceito do coalinhamento nos termos de várias relações, mas em recente opinião argumentada atingindo a "congruência" entre um enorme conjunto de elementos. (Nightingale & Toulouse, 1977) chegando aos "*gestalts*" (MILLER, 1981; MILLER & FRIESEN, 1978).

A quarta razão é que o coalinhamento tem sido utilizado como um conceito normativo por consultores para realçar a importância de sincronizar os elementos da organização para a implementação efetiva das escolhas estratégicas (STONICH, 1982) e argumentam também que existe uma congruência entre sete elementos (a estratégia, a estrutura, os sistemas, os estilos, os funcionários, os valores e as habilidades) e é tido como pré requisito para o sucesso organizacional (PETERS & WATERMAN, 1982). Assim, os pesquisadores de estratégia diante dos conceitos que englobam as teorias das estratégias, recomendam o teórico e empírico, (LAMB, 1983; MINTZBERG, 1977) o qual se faz necessário para a compreensão do conceito do coalinhamento como relata a estratégia e não como utilizam como um conceito normativo, em seu estilo, Galbraith e Nathanson lamentam que "embora o conceito do coalinhamento seja muito útil, carece de uma precisa definição necessária para testar e reconhecer se uma organização tem ou não." (1979, p. 266); e Van de Ven observaram que o trabalho teórico é necessário para incorporar o coalinhamento dentro da teoria das organizações" (1979, p. 324).

O conceito de coalinhamento aparece sendo relevante no campo da estratégia empresarial sob uma variedade de perspectivas. Contudo, o desenvolvimento de um esquema para comparar e contrastar todas as perspectivas diferentes foi uma tarefa difícil. No entanto, Venkatraman e Camillus (1984), fizeram uma tentativa inicial em direção de esquema conceitual para classificar as escolas importantes de pensamento. Duas dimensões sustentam o esquema proposto: (1) a

conceitualização do coalinhamento dentro da estratégia empresarial e (2) o campo do coalinhamento.

2.8.1 Conceito de Coalinhamento ou “Fit”

Embora a estratégia tenha sido conceituada de diversas abordagens diferentes, uma fundamental distinção sustenta a maioria dos conceitos, é que o foco deve estar no conteúdo da estratégia (o que deve ser feito) e no processo de fazer a estratégia (como deve ser desenvolvido). Um das teorias bem aceitas nesta disciplina é que a estratégia envolve o combinar e a arte de reconciliar os vários componentes do *mix* de estratégia (ANDREWS, 1971).

Deste ponto de vista, o fato de combinar os diferentes elementos, alguns dentro dos limites da organização (competências e recursos) e outros lidando com o ambiente (oportunidades e ameaças) é visto como estratégia. Esta visão clássica da estratégia é coerente com a perspectiva da teoria de organização (KATZ & KAHN, 1966; THOMPSON, 1967). Isto levou ao conceito de estratégia visto como um padrão de decisões ou metas a serem tomadas para alcançar o nível mais favorável ou o alinhamento entre o ambiente externo e a estrutura da organização e processo (MILHAS & NEVE, 1978; MINTZBERG, 1978). Os pesquisadores recentes de estratégia também subscrevem ao conceito como um processo de ambiente combinado numa base contínua. (CHAKRAVARTHY, 1982; JAUCH & OSBORN, 1981; LAWRENCE & DYER, 1980; THORELLI, 1977).

Em contraste, esses conceitos focam uma tentativa de especificar as ações estratégicas a serem tomadas combinando as diferentes condições do ambiente. Segundo, Chandler (1962) existe quatro estratégias básicas: (a) a expansão de volume; (b) a dispersão geográfica; (c) a integração vertical; e (d) a diversificação, respondendo eficientemente nas oportunidades de mercado. O mesmo autor ressalta que muitos esquemas estão focados conteúdo, como por exemplo, a matriz de missão de produto (ANSOFF, 1965) e as várias categorizações das estratégias "genéricas" (GLUECK, 1976; HOFER & SCHENDEL, 1978; PORTER, 1980).

Alguns pesquisadores conceituam a estratégia como o processo de alinhar a organização e o ambiente (por exemplo, como testes padrões das interações em

Thorelli, 1977 ou como uma variável a ser trabalhada com um pouco de atualização sugerida por Evered, 1983). Assim, a estratégia transforma-se no teste padrão das interações, em que o foco está no processo da configuração desejada.

Ao contrário, as outras opiniões da escola da estratégia como um dos elementos de sistema a serem coalinhados com outros elementos. O foco está no conteúdo do coalinhamento, isto é nos elementos a serem ajustados junto com o que se pretende alcançar. Esta dimensão é conhecida como "conceito do coalinhamento (ou ajustamento) dentro da estratégia empresarial.

2.8.2 Campo do Coalinhamento ou “Fit”

Segundo Venkatraman & Camillus o coalinhamento é considerado o conceito central da estratégia empresarial. E para sustentar esta afirmação foi desenvolvida uma tipologia que se diferencia das demais escolas do pensamento da estratégia.

A primeira (isto é, conceitualização do coalinhamento) dimensão do esquema propõem levantar teorias interessantes. A segunda (isto é, domínio do coalinhamento) dimensão pode ser usada para ressaltar algumas edições administrativas relevantes. Dentre as abordagens de estratégia empresarial alguns estudos ressaltam a importância sobre o coalinhamento estratégico das empresas. Sendo definido como as consistências internas das decisões estratégicas que ajustam as escolhas estratégicas com as contingências críticas da organização, com alinhamento eficiente dos recursos e capacidades organizacionais às oportunidades e ameaças ambientais. (VENKATRAMAN, 1990).

No estudo o autor, propôs uma relação da causalidade entre o coalinhamento estratégico e o desempenho organizacional, destacando como habilidade fundamental de uma organização a capacidade de identificar quatro componentes essenciais para a formulação da estratégia:

- (1) Identificação de oportunidades e riscos;
- (2) Determinação de recursos materiais, técnicos, financeiros e gerenciais
- (3) Identificação dos valores da alta administração;
- (4) Reconhecer responsabilidades não-econômicas com a sociedade na formulação das estratégias (ANDREWS, 2001).

Na literatura encontramos diversos significados para coalinhamento estratégico. Mas, o autor classifica em duas perspectivas, o “conteúdo do ajuste” ou “padrão das interações”. Na primeira perspectiva, o coalinhamento estratégico é entre a estratégia e outros construtos importantes, como o ciclo de vida dos produtos, as características administrativas, a estrutura empresarial, sendo externo o ajuste com relação à operacionalização da estratégia. (VENKTRAMAN, 1990. VENKTRAMAN E CAMILLUS, 1984). Na segunda perspectiva, a estratégia é um construto externo á formulação ou o ajuste estratégico, mas definido segundo a noção de alinhamento entre a formulação e implementação da estratégia, que de certa maneira, estratégias e o coalinhamento estratégico refletem a consistência interna das decisões organizacionais evidenciando a existência de um padrão decisivo organizacional que orienta a organização em busca de seu posicionamento. (VENKTRAMAN, 1990. VENKTRAMAN E CAMILLUS, 1984).

DIMENSÃO	INDICADORES
Marketing	(1) Eficácia da propaganda (2) Eficácia dos programas de marketing (3) Defesa da posição do mercado (4) Desenvolvimento de perfil competitivo diferenciado
Manufatura	(5) Freqüência de introdução de novos produtos (6) Investimento em pesquisa e desenvolvimento (7) Quantidade de patentes
Administração	(8) Competência dos gerentes-chaves (9) Capacidade de absorção de ameaças inesperadas
Performance	(10) Satisfação com retorno sobre o investimento (11) Lucro Líquido relativo aos competidores (12) Satisfação com retorno sobre as vendas

QUADRO 04 – DIMENSÕES DO COALINHAMENTO ESTRATÉGICO E SEUS INDICADORES
FONTE: VENKATRAMAN (1990)

Em todo o seu trabalho, Venktraman adota a segunda perspectiva e analisa o coalinhamento estratégico através de três dimensões: marketing, manufatura e administrativo. Onde as duas primeiras estão relacionadas às esferas funcionais e a terceira com o domínio da organização e da administração. Do resultado deste estudo obteve-se o modelo de análise de coalinhamento estratégico que foi considerado consistente e efetivo, tendo validado. Ainda, como estudos futuros o autor destaca a necessidade de desenvolver estudos a respeito do coalinhamento externo das organizações.

2.8.3 Coalinhamento Estratégico e a Informação

A tecnologia da informação busca através do seu papel de “*back office*”, dar suporte e estar em direção a um papel mais estratégico com o potencial de não apenas apoiar as estratégias de negócios previamente determinadas, mas também moldar novas estratégias de negócios (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1999).

Alguns pesquisadores em informação empregam que o desenvolvimento superior nos negócios é devido ao coalinhamento dinâmico entre as estratégias e das tecnologias de informação, quer dizer da própria informação. (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1991; LUFTMAN; OLDACH, 1996). Observa-se a precisão do coalinhamento entre a estratégia e a informação e que sejam empregados na organização.

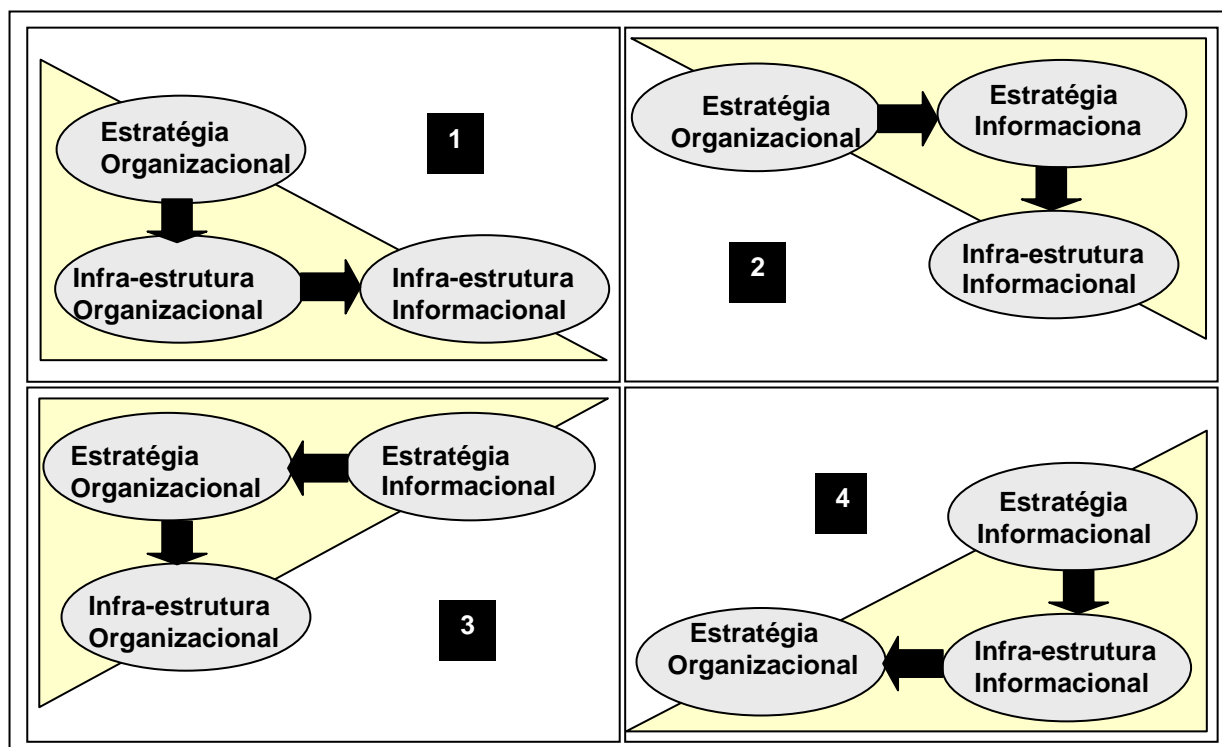
O sucesso empresarial das empresas está ligado com a vantagem competitiva que existe por causa da sua capacidade em alinhar seus recursos humanos, tecnológicos e a sua reputação para o desenvolvimento das competências para poder melhor explorar as suas oportunidades. (FUCHS et al., 2000).

A tecnologia da informação tem sido empregada para a resolução de problemas funcionais e técnicos, desconsiderando algumas ações estratégicas, muitas organizações falham em aprender ou compreender as implicações mais amplas das informações (GRANT, 2003).

O coalinhamento estratégico segundo Henderson e Venkatraman (1999), está concentrado em duas bases fundamentais: primeiro, o desempenho econômico está diretamente relacionado à habilidade do gerente em criar um “ajustamento estratégico” entre a posição de uma organização na arena competitiva e o “design” de uma estrutura administrativa que apóie sua execução. Segundo, o coalinhamento estratégico não é evento, mas processo de contínua adaptação e mudança.

Não é necessário o uso específico de uma sofisticada funcionalidade tecnológica para o alcance do potencial organizacional, mas um que diferencie dos seus concorrentes. Assim, a vantagem é obtida pela capacidade de uma organização explorar a funcionalidade da informação de forma contínua. Neste sentido, o conceito de alinhamento estratégico é baseado em dois pilares: o ajustamento estratégico e a integração funcional (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1999).

Em estudos destes autores, existem quatro perspectivas do coalinhamento dominante, sendo duas delas com a estratégia do negócio (estratégia organizacional), que atua como força direcionadora, e as outras duas caracterizadas quando a estratégia da informação atuando como capacitadora. Para melhor entendimento, as quatro perspectivas serão explicadas separadamente. O quadro 5 apresenta as quatro perspectivas.



QUADRO 5: AS PERSPECTIVAS DO COALINHAMENTO

FONTE: HENDERSON E VENKATRAMAN (1999, P. 477-479).

Os mesmos autores afirmam que a primeira perspectiva do coalinhamento é a mais comum e amplamente compreendida, pois corresponde à clássica visão hierárquica de gerenciamento estratégico. Várias metodologias analíticas estão disponíveis para tornar esta perspectiva operacional: fatores críticos de sucesso, planejamento de sistemas de negócios e modelagem empresarial. Nesta perspectiva o gestor organizacional atua como o formulador da estratégia, e o gestor de informações como o responsável pela sua implementação, buscando ajustar a infraestrutura e os processos para auxiliar a estratégia organizacional escolhida.

Na segunda perspectiva se encontra o envolvimento da avaliação da implementação de uma estratégia organizacional, escolhida pela estratégia informacional apropriada e pela articulação de processos e da infra-estrutura informacional requerida. Contrária à lógica de execução estratégica, esta perspectiva não está limitada pelo atual desenho organizacional; mas, ao invés, procura identificar a melhor possibilidade de uso das competências informacionais. Nesta perspectiva, o papel do gestor organizacional é fornecer uma visão tecnológica que melhor se encaixe na estratégia escolhida. Já o papel do gestor de informações é de arquiteto tecnológico, ou seja, adapta a infra-estrutura tecnologia à visão tecnológica.

Na terceira perspectiva, o alinhamento está centrado na exploração das capacidades, influenciando os atributos chaves da estratégia e desenvolvendo novas formas de relacionamentos. Esta perspectiva permite a adaptação da estratégia organizacional pelas capacidades informacionais emergentes. O papel do gestor organizacional é o de “visionário de negócios”, aquele que articula como as competências e funcionalidades informacionais emergentes podem impactar a estratégia da organização. Já o papel do gestor de informações é o de “catalisador”, aquele que identifica e interpreta as tendências no mercado de sistemas de informações, para auxiliar os gestores organizacionais a entender as oportunidades potenciais e as armadilhas, a partir da perspectiva da tecnologia da informação.

Por fim, a última perspectiva, a quatro, é também chamada de nível de serviço. Esta tem como foco como construir um serviço informacional global para a organização. Para isso é necessário entender as dimensões externas da estratégia informacional, com seus desenhos internos correspondentes da infra-estrutura informacional. Nesta quarta perspectiva, o gestor organizacional atua como articulador, alocando os recursos escassos na organização.

Entre os quatro modelos apresentados por Henderson e Venkatraman, não existe modelo certo e outro errado. O perfeito ajustamento do modelo dependerá da organização, do momento em que está sendo tratado, das pessoas e também da tecnologia envolvida.

O alinhamento estratégico pode ser considerado processo que auxilia e facilita a integração da informação com a estratégia, permitindo que a informação

seja utilizada em toda sua potencialidade. Pode ainda ser considerado ferramenta de auxílio para se atingir a efetividade.

Por fim, a última parte do referencial teórico trata do tema da efetividade. Esta seção busca explicar como o termo efetividade organizacional está sendo tratado nas organizações, algumas pesquisas já realizadas e ainda como a efetividade pode ser medida na relação entre organização e *stakeholder*.

3. COMÉRCIO VAREJISTA E OS SUPERMERCADOS

A definição encontrada para varejo, segundo Levy & Weitz (2000, p. 27), “é um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos aos consumidores para seu uso pessoal e familiar”. O autor afirma ainda que o segmento esteja classificado basicamente, em quatro espécies: as lojas de conveniência, os supermercados convencionais, as super lojas e os supermercados de depósito.

Os conceitos atribuídos para o varejo, tal como o conceito do composto mercadológico, se misturam com os de promoção e vendas. Cabe, citar a definição atribuída da *American Marketing Association*, que define como sendo uma “unidade de negocio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e os vende diretamente a consumidores finais e depois a outros consumidores”.

No mercado brasileiro, os supermercados são constituídos por numero de pequenas empresas, e também por um pequeno grupo de grandes redes, que segundo Wilder (2003) estas redes passaram de um nível regional para o nível nacional, buscando aumentar sua participação no mercado através das mais diferentes estratégias.

O supermercado é definido segundo Kotler & Armstrong (1998, p. 298) como “grandes lojas de baixo custo, pequena margem de lucro, elevado volume e auto-serviço que oferecem uma ampla variedade de produtos alimentícios, produtos de limpeza e de uso doméstico”. Parente (2000) já apresenta um conceito mais amplo, pois considera o supermercado convencional a loja de porte médio, essencialmente de alimentos e com uma boa diversificação de produtos. O crescimento do faturamento dos supermercados brasileiros deve desacelerar neste ano pela perspectiva de queda do emprego e da renda, segundo a Associação Brasileira de Supermercados (Abras). Como reflexo da crise financeira global e também da base forte de comparação com o ano anterior, a entidade estima aumento de 2,5% da receita do setor em 2009, antes do crescimento de 8,98% em 2008.

A principal característica do varejo por um conjunto de atividades relacionadas à comercialização de produtos e serviços diretamente ao consumidor

final. Aprimorando esse raciocínio, Kotler (2000, p.540) afirma que “qualquer organização que venda para os consumidores finais – seja um fabricante, um atacadista ou varejista – está fazendo varejo”.

Dentro do varejo, o formato supermercado é o que mais se destaca no sistema de auto-serviço, principalmente, por terem maior visibilidade e frequência de visitas. Assim, nota-se que ele chama a atenção dos consumidores e de fornecedores das mais variadas linhas e tipos de produtos. É uma loja almejada por produtores de alimentos, vestuários, calçados, artesanatos, eletrodomésticos, peças para automóveis, ferramentas, utilidades domésticas, frios, embutidos, bebidas, editores, informática, e muitos outros. O que mostra a importância do supermercado moderno. No Brasil, os primeiros empresários que se adentraram ao setor de supermercados, sendo os desbravadores de um novo campo de negócio, tiveram coragem e competência de estabelecer um marco definitivo na história econômica brasileira, representando hoje, cinco décadas depois, algo em torno de 6% do Produto Interno Bruto – PIB nacional (FERREIRA, 2000, p.22).

Kotler (2000, p.541) define o supermercado sendo o “auto-serviço que desenvolve operações relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetado para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica”. Devido a esta variedade de itens em exposição, poucos foram os setores da economia brasileira que tardaram a apresentar um crescimento tão acelerado quanto os supermercados.

A caracterização das lojas de supermercados ocorre através do auto-serviço aliado à condição que se dá ao cliente de optar pela compra de um volume de produtos de uma única vez, como a compra de uma única unidade, seja qual for o produto. E se encontram diferenciadas pelo tamanho da área de vendas, o número de *checkouts*, o número de itens oferecidos, bem como a natureza e origem dos alimentos: alimentos e não alimentos.

Dentro do setor, a sua evolução é constante, e firma como um elemento principal de qualquer cidade brasileira, e adentrando-se a vida dos consumidores. Vários foram os períodos de evolução, como na década de 90, na gestão do Presidente Itamar Franco, o cenário começou a melhorar a derrubada da inflação e a estabilidade econômica no país, período este que provocou a modernização nas

lojas e a evolução de conceitos de cliente, de qualidade dos serviços, de atendimento e de marketing de relacionamento. Surge o plano Real, onde os supermercados saíram na frente buscando o seu sucesso (SUPERVAREJO, nov. 2000).

E atualmente, o setor supermercadista movimenta-se em um ritmo intenso de fusões e aquisições, inaugurações de lojas, segmentações, mudanças de layout, automação, informatização, contratações e treinamento de funcionários (SUPERHIPER, 2007).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA REDE 20 DE SUPERMERCADOS

A principal missão da Rede 20 de Supermercados é a de agregar valor. Preocupada com este intuito os pequenos e médios empresários supermercadistas, uniram-se em meados de 1995 para buscar soluções diante do novo cenário econômico que estavam entrando.

A competição era acirrada, principalmente a disputa por preços. As oportunidades e ameaças surgiam de todos os lados, mas por estarem no início de suas atividades tiveram muito cuidado, pois queriam fortalecer sua existência.

O ideal do associativismo vai além de comprar mais e custo menor. Nestes treze anos de sua existência, a Rede 20 de Supermercados prioriza agregar serviços ao varejista. Ressalta que seu diferencial está no serviço prestado ao consumidor, no relacionamento fiel com fornecedores-parceiros e, principalmente, na credibilidade e confiança dos consumidores.

A Rede 20 de Supermercados nasceu da necessidade de traçar projetos para a melhoria contínua, de trilhar novos caminhos que fortalecessem essas empresas na organização de compra e venda no varejo através de uma marca única e, ainda, profissionalizar o relacionamento entre os supermercadistas e fornecedores. Possui um Centro de Distribuição, que permite ao fornecedor minimizar o custo com logística e, ao associado, programar a retirada dos produtos sem que exista excesso em seus estoques.

Atualmente possui treze lojas associadas, pertencentes à AESAR (Associação das Empresas Supermercadistas de Assis e Região). Todas as lojas

estão localizadas no estado de São Paulo, na região centro-oeste paulista, totalizando 11.700 m² de área de vendas com 91 *checkouts* e aproximadamente 700 colaboradores diretos presentes em seis cidades: Assis, Cândido Mota, Tarumã, Maracaí, Rancharia e Palmital, atendendo mais de vinte e cinco cidades nesta mesma região.

O quadro 6 apresenta o número de habitantes em mil, segundo o Censo 2007 do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), e o número de lojas que cada cidade possui.

Municípios	Número de Habitantes (mil)	Número de Lojas
Assis	92.965	5 lojas
Cândido Mota	29.572	2 lojas
Maracaí	13.163	1 loja
Palmital	21.298	2 lojas
Rancharia	28.303	2 lojas
Tarumã	12.298	1 loja

QUADRO 6 : NÚMERO DE HABITANTES DAS CIDADES ATENDIDAS PELAS LOJAS DA REDE 20
 FONTE: AUTORA (2009)

Na cidade de Assis, está localizada a AESAR, a Associação das Empresas Supermercadistas de Assis e Região, que é sede da Rede 20 de Supermercados com 2000 m² de área. Conta ainda com cinco lojas associadas, sendo uma população de 92.965 habitantes e trinta e oito *checkouts* e um total de 4700 m² de área de venda. A cidade de Cândido Mota com 29.572 habitantes possui duas lojas com sete *checkouts* e 1050 m² de área de vendas. A cidade de Maracaí com 13.163 habitantes possui uma loja com nove *checkouts* e 1100 m² de área de vendas. A cidade de Palmital com 21.298 habitantes possui duas lojas com 1200 m² de área de vendas. A cidade de Rancharia com 28.303 possui duas lojas com onze *checkouts* e com 1250 m² de área de área de vendas. A cidade de Tarumã com 12.298 habitantes com 400 m² de área de vendas e quatro *checkouts*.

Estas empresas são totalmente familiares e buscam manter o relacionamento humano como maior diferencial. Dentro delas a centralização de

poder é percebida, o que muitas vezes dificulta em propor idéias de crescimento no mercado e até das campanhas por parte da Rede.

Os lojistas destas lojas têm receio em saírem do grupo para buscarem para si capacitações ou treinamentos, ou até em crescerem como empresa. Para eles, este quadro da necessidade de crescimento é algo que ficará fora do seu controle, não terá mais como controlar.

O investimento em capacitação de pessoal faz parte dos serviços oferecidos pela Rede 20 de Supermercados aos seus associados. Através de parcerias com fornecedores, têm sido realizadas palestras orientadoras, cursos sobre manipulação de alimentos e técnicas de exposição e vendas. Existe entre as lojas um material informativo da Rede 20, que serve como ferramenta de integração entre os colaboradores e as lojas, também empregados para incentivo de desenvolvimento pessoal, com matérias sobre motivação e profissionalização.

Foram criados dentro da rede comitês para a execução das tarefas, como compras, marketing, centrais de negócios e social, que atuam para cumprir o ideal de entidade associativa e responsabilidade social. Na busca da prestação de serviços e atendimento personalizado, a Rede 20 de Supermercados oferece: Cartão Fidelidade, Cartão Convênio, Marca Própria, Comunicação Visual e Marketing.

Com uma parceira forte de administradora de cartões, desenvolveu o cartão Rede 20, como forma de fidelizar o cliente e incrementar as vendas. Produtos com a marca Rede 20 de Alimentos significam qualidade para o cliente e rentabilidade para o associado, através de parcerias com empresas idôneas, a Rede 20 oferece produtos que têm aprovação do cliente, pois tem apresentado aumento nas vendas de forma constante. Na busca da padronização e fortalecimento da imagem Rede 20 de Supermercados, todas as lojas já estão com a padronização das fachadas e a comunicação interna.

O material de publicidade é elaborado pelos profissionais de marketing, e com todo cuidado para informar aos clientes. Em média, são confeccionados 200 mil panfletos por mês, sendo a atuação mais expressiva no começo do mês com o panfleto duplo.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O propósito deste capítulo é apresentar os resultados da etapa preparatória serviu de base para a execução da pesquisa. Nesta etapa foram definidos os procedimentos metodológicos que guiam para a realização dessa pesquisa. A descrição da metodologia a ser empregada na dissertação tem como alvo central a especificação do problema, constituídas das perguntas de pesquisa, seguida das categorias de análise e das definições constitutivas e operacionais das variáveis as categorias analíticas. Para o delineamento e delimitação do estudo apresentam-se as definições de concepção de pesquisa, unidade de análise, universo a ser pesquisado e critérios para o delineamento da amostra do estudo.

A metodologia a ser utilizada depende objeto de trabalho, sua natureza e alcance, e intenção do pesquisador. O objetivo do pesquisador em Ciências Sociais não é só descrever, mas, entender os fatos sociais e, portanto, devem-se coletar dados a fim de expor o raciocínio de forma lógica. A descrição na pesquisa exige um rigor formal, assim como: ordem, planejamento, distribuição em partes lógicas, início, meio e fim, para criar uma cadeia de raciocínio crescente e conclusivo (DEMO, 2000).

4.1 ESPECIFICAÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa delineou-se do seguinte problema:

Qual o grau do alinhamento das ações táticas do composto mercadológico adotadas por cada uma das lojas da Rede 20 frente às expectativas dos seus consumidores?

4.1.2 Perguntas da Pesquisa

Considerando este objetivo geral e os objetivos específicos apresentados no presente estudo, elaboram-se as seguintes perguntas de pesquisa:

- Qual o visão adotada pelos lojistas de cada loja para a elaboração da estratégia de marketing?
- Quais os atributos utilizados para a atração e a retenção dos consumidores?

- Qual a importância das variáveis do composto mercadológico para os lojistas de cada loja?
- Qual é a relação existente entre o consumidor com as variáveis do composto mercadológico sobre a visão dos lojistas de cada loja?
- Como as estratégias de marketing propostas pelas lojas são percebidas pelo consumidor?
- Qual a relação entre a percepção dos consumidores do supermercado e a visão da estratégia de marketing proposta por cada lojista?

4.1.3 Definições das Variáveis

Para Richardson (1999) as variáveis podem ser definidas como: “características mensuráveis de um fenômeno que podem apresentar diferentes valores ou serem agrupadas em diferentes categorias”. A figura 5 demonstra o relacionamento entre as variáveis as quais foram consideradas para atingir o objetivo geral as variáveis independentes: a estratégia empresarial, o composto mercadológico e o comportamento do consumidor e como variável dependente o coalinhamento estratégico.

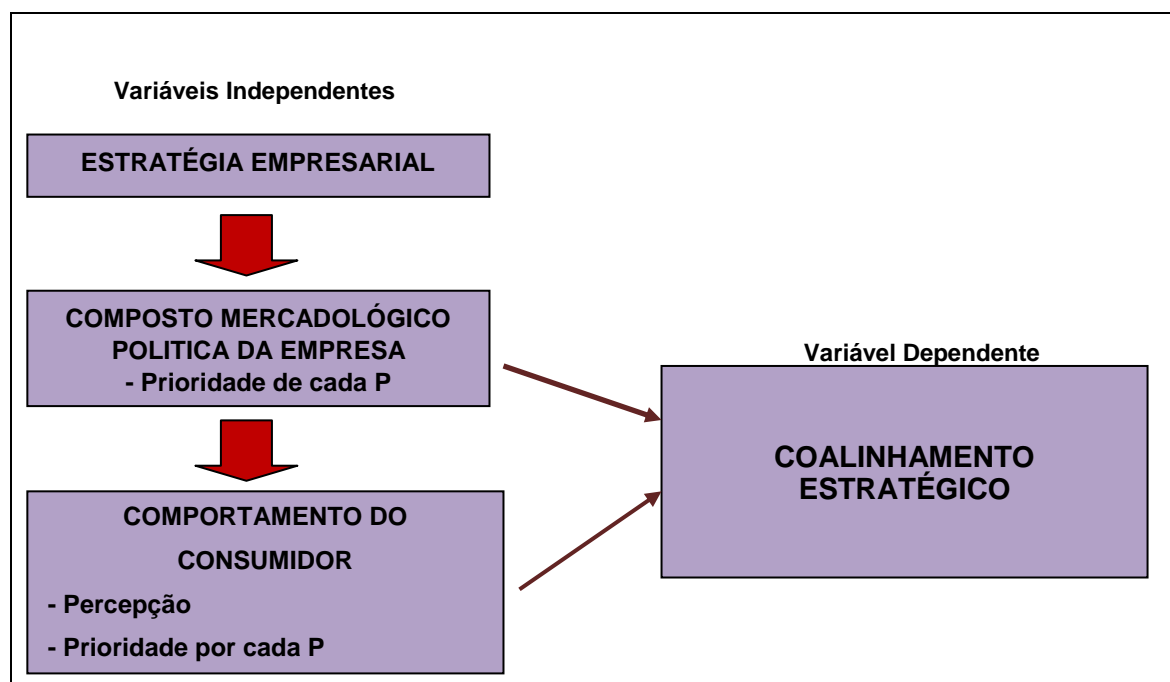


FIGURA 5 - RELACIONAMENTO ENTRE AS VARIÁVEIS

FONTE: AUTORA (2009)

Duas maneiras para se definir variáveis são defendidas por Kerlinger, 1980:

- definição constitutiva (DC), - que explica as variáveis ou construtos através de palavras; e
- definição operacional (DO) – a qual especifica as atividades ou operações necessárias para medir ou manipular estas variáveis ou construtos.

a) Composto de Marketing ou Mix de Marketing

D.C.: Propostas por McCarthy em 1974, também conhecido pelos 4P's, pelo fato desses termos serem iniciados pela letra P, na língua inglesa, representa o composto das variáveis que respondem ao mercado-alvo. Seus principais componentes são: preço, pontos de distribuição, mix do produto e composto promocional. (Kotler, 2000)

D.O.: O composto de marketing ou mix de marketing foi mensurada a importância de cada um dos P's através de uma escala de prioridade de Likert de 5 pontos para a lista de atributos definidos no questionário estruturado avaliados pelos consumidores de cada loja.

b) Preço:

D.C.: Dentro do composto de marketing, o preço tem uma concepção mais elevada, associado ao valor percebido, a soma dos benefícios sobre a soma dos custos, sob a óptica do cliente. Preço é tudo o que o consumidor percebe ter dado ou sacrificado para obter o produto (BATESON, 2003).

D.O.: Foi mensurada através da escala de prioridades de Likert de 5 pontos avaliados pelos consumidores de cada loja que englobou os itens como os preços de lista, os descontos, as reduções, os prazos e as condições de pagamento.

c) Ponto:

D.C.: A localização é bastante determinante para o sucesso e o fator de maior importância e que leva em consideração alguns aspectos: distribuição da população, gastos das famílias, distribuição dos concorrentes, rede viária e transportes. (RUÓTOLO, 2000)

D.O.: Foi mensurada através da escala de prioridades de Likert de 5 pontos avaliados pelos consumidores de cada loja que englobou os itens como canais de distribuição, cobertura, sortimentos, localizações e estoques.

d) Produto:

D.C.: O produto é algo que se pode ser oferecido ao mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, visando á satisfação de um desejo ou necessidade (KOTLER, 2000).

D.O.: Foi mensurada através da escala de prioridades de Likert de 5 pontos avaliados pelos consumidores de cada loja que englobou os itens como os tipos, a qualidade, o design, as características, a marca, as embalagens, os tamanhos, os serviços, a garantia e as devoluções.

e) Promoção:

D.C.: A promoção é definida como a comunicação da informação entre vendedor e comprador potencial ou outros do canal para influenciar atitudes e comportamento. (MCCARTHY E PERREAULT,1997).

D.O.: Foi mensurada através da escala de prioridades de Likert de 5 pontos avaliados pelos consumidores de cada loja que englobou os itens como as promoções de vendas, as propagandas, a venda pessoal, as relações públicas e o marketing direto.

f) Coalinhamento Estratégico

D.C.: O coalinhamento estratégico é visto como o “conteúdo do ajuste” ou “padrão das interações”. A primeira perspectiva está entre a estratégia e outros construtos importantes. (VENKTRAMAN, 1990. VENKTRAMAN E CAMILLUS, 1984); e a segunda perspectiva está na estratégia ser um construto externo á formulação ou o ajuste estratégico.

D.O.: O coalinhamento estratégico foi mensurado em questionário por meio da escala de ordenação de importância de 1 á 4, sendo 1 – muito importante, 2 – importante, 3 – razoavelmente importante e 4 – pouca importância, para um dos P's do composto mercadológico tanto para lojista (por loja) quanto para o grupo de consumidores por loja.

4.1.3.1 Outras definições relevantes

a) Estratégia Empresarial

D.C.: As estratégias realizadas podem ser classificadas como deliberadas e emergentes. As estratégias deliberadas são definidas como as que se realizam da forma que foram planejadas, através de um processo controlado; e as estratégias emergentes são padrões consistentes realizados apesar de, ou não na ausência de intenções. (Mintzberg, Waters, 1985)

b) Percepção do Consumidor

D.C.: Processo dinâmico por onde os consumidores selecionam, organizam e interpretam os significados do que ocorrem no ambiente. De acordo, com a situação, eles são expostos, prestam atenção, compreendem os fatos e as guardam na memória. (SOLOMON, 2002, BLACKWELL et al., 2005; HAWKINS et al., 2007; KOTLER, 2000; KARSAKLIAN, 2000; MOWEN E MINOR, 2003).

4.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

Esta parte refere-se ao planejamento da pesquisa, ao aprofundamento amplo do design, a previsão da análise e a interpretação dos dados, considerando o ambiente onde foram coletados os dados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas (GIL, 1995).

O delineamento da pesquisa se atribui aos meios a serem utilizados na investigação, com o propósito de confrontar a visão teórica do problema com os dados da realidade.

Este estudo constou de três fases onde a primeira foi uma pesquisa qualitativa, sendo de abordagem exploratória a qual possibilitou estruturar o problema e a transcrever os tópicos do questionário estruturado.

A segunda fase foi um questionário estruturado que aplicado aos lojistas e na terceira fase aos consumidores, onde foi feita uma análise adotando as técnicas quantitativas. Para este tipo de delineamento é de suma importância destacar algumas vantagens que fazem parte da aquisição do conhecimento direto com a realidade, onde as pessoas informam as suas características pessoais, descrevendo seu comportamento, sua crença, seu ponto de vista, suas críticas e suas sugestões. Pode-se ainda mencionar que é um método econômico e rápido, que possibilita a quantificação e é adequado para estudos descritivos e úteis para o estudo de opiniões e atitudes (SELLTIZ, et al.,1987). O método de levantamento é considerado por Gil (1995) uma modalidade utilizada na pesquisa social, utilizados pela interrogação direta cujo comportamento se deseja conhecer.

Por se tratar de um assunto, ainda em fase de construção, este estudo é analisado como sendo de natureza exploratório-descritiva. No primeiro momento buscou-se entender a situação-problema para num segundo poder melhor diagnosticá-la. Segundo Kerlinger (1979), o pesquisador, para este tipo de estudo, tem a função de conhecer e interpretar a realidade, sem modificá-la ou provocar alterações nos fatos; ele está interessado na descoberta e na observação dos fenômenos, na procura de descrever e observar os fenômenos, classificando e interpretá-los.

Nesta investigação, serão analisados os resultados dos dois questionários quantitativos. Num primeiro momento, o nível de análise são as lojas de supermercados e a unidade de análise é o grupo dos lojistas do nível estratégico dos supermercados que compõem a rede. No segundo momento, o nível de análise são as lojas de supermercado e a unidade de análise são os consumidores. Segue o quadro do delineamento para esta pesquisa:

- **1ª fase: qualitativa** – pesquisa exploratória com 3 lojistas do nível estratégico e com 10 consumidores. Esta fase serviu de suporte para a elaboração do questionário estruturado para que ocorressem as duas fases seguintes.
- **2ª fase: quantitativa** – pesquisa descritiva com 13 lojistas. Nesta fase, foi identificada a prioridade atribuída pelos lojistas aos componentes do composto mercadológico (4P's) para a sua loja.
- **3ª fase: quantitativa** – pesquisa descritiva com 780 consumidores, sendo 60 consumidores entrevistados por loja. Nesta fase, observou-se a percepção do consumidor com relação ao composto de marketing e a sua percepção de prioridade (preferência para cada componente dos 4P's).
- **Perspectiva:** corte transversal.
- **Design:** serão entrevistas com profundidade e questionários auto-preenchidos.
- **Unidade de análise:** na fase dois a unidade de análise será a loja e na unidade três o consumidor e a loja.
- **Tratamento dos dados:** exploratório-qualitativo e descritivo-quantitativo.

QUADRO 7: DELINEAMENTO DA PESQUISA

FONTE: AUTORA (2009)

A primeira fase da pesquisa tem como objetivo primordial entender as razões e motivações para poder melhor determinar as atitudes e o comportamento, tanto dos gestores como dos consumidores. Este tipo de pesquisa tem design um estudo exploratório-qualitativo sobre a ótica objetivista que proporciona a formação de idéias para o entendimento do conjunto do problema, enquanto que a pesquisa descritiva procura quantificar os dados colhidos e analisá-los estatisticamente (MALHOTRA, 1993).

Este tipo de estudo é freqüentemente usado para gerar hipóteses e identificar as variáveis que devem ser incluídas na pesquisa. Segundo Malhotra (1993, p. 156) “a pesquisa com dados qualitativos é a principal metodologia utilizada nos estudos exploratórios e consiste em um método de coleta de dados não-estruturado, baseado em pequenas amostras e cuja finalidade é promover uma compreensão inicial do conjunto do problema de pesquisa”.

Conforme Sampieri et al. (1991, p. 59), “os estudos exploratórios são feitos, normalmente, quando o objetivo da pesquisa é examinar um tema ou problema de investigação pouco estudado ou que não tenha sido abordado antes”. Kinnear e Taylor (1987) solidificaram ainda que este tipo de pesquisa seja muito utilizado na investigação preliminar da situação com um mínimo de custo e tempo, auxiliando o pesquisador a conhecer mais acuradamente o assunto de seu interesse.

Conforme Mattar, 1994; Malhotra, 1993; Sampieri et al., 1991 a pesquisa exploratória pode ser usada para os seguintes objetivos:

- a) familiarizar e elevar a compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva;
- b) ajudar no desenvolvimento ou criação de hipóteses explicativas de fatos a serem verificados numa pesquisa causal.
- c) auxiliar na determinação de variáveis a serem consideradas num problema de pesquisa;
- d) verificar se pesquisas semelhantes já foram realizadas, quais os métodos utilizados e quais os resultados obtidos, determinar tendências, identificar relações potenciais entre variáveis e estabelecer rumos para investigações posteriores mais rigorosas;
- e) investigar problemas do comportamento humano, identificar conceitos ou variáveis e sugerir hipóteses verificáveis.

A segunda e a terceira fase da pesquisa têm como finalidade central do design da pesquisa o estudo descritivo-quantitativo que é descrever algo, atribuindo suas características de mercado ou funções. Segundo Malhotra (1999), este tipo de pesquisa tem como objetivos:

- a) Descrever as características de grupos relevantes, como consumidores, vendedores, organizações ou diferentes mercados;
- b) Determinar o percentual de uma população específica e o como se comporta;
- c) Delimitar as percepções sobre as características de produtos;
- d) Delimitar qual a associação entre as variáveis de marketing; e
- e) Analisar especificamente os objetivos pretendidos.

Por se adotar este procedimento, a proposta é investigar as características do fenômeno sob aplicação da quantificação na coleta, tratamento e análise dos dados (Richardson, 1999).

“A pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São incluídas nesse grupo as pesquisas que possuem por objetivo levantar as opiniões, as atitudes e as crenças de uma população. Também são descritivas as pesquisas que visam descobrir a existência de associações entre as variáveis, pretendendo-se determinar a natureza dessa relação” (GIL, 1995, p. 45).

A base fundamental para a realização de um bom estudo descritivo está no conhecimento sobre os fenômenos em estudo. Os dados necessários são definidos de forma clara, o resultado é pré-planejado e estruturado, através da pesquisa formal que inclui especificações claras sobre as fontes de informações, a coleta de dados, buscando detalhar as seguintes perguntas da pesquisa: o quê? quem? quando? onde? por que? e como? (CHURCHILL, 2001; MALHOTRA, 1999).

Ao se tratar de um estudo descritivo quantitativo, Churchill (2001) mostra a diferença entre estudos descritivos longitudinais e os de corte transversal. Para selecionar qual o tipo de estudo, deve-se levar em conta a dimensão tempo (HOPPEN ET AL., 1996).

Dentro do estudo longitudinal é estipulado um número fixo de respondentes, o qual se mantém constante ao longo do tempo, e o pesquisador tenta compreender as origens e as conseqüências de um fenômeno.

Para estudos em pesquisas de marketing, o mais utilizado é o estudo em corte transversal que possui duas características principais: elaboração uma fotografia das variáveis de interesse num ponto único do tempo; e segundo, a amostra de elementos é selecionada para ser representativa da população de interesse. Sendo a amostra corretamente selecionada, e no mesmo instante de tempo do estudo, o pesquisador pode generalizar toda a população, através das descobertas feitas. (MALHOTRA, 2006).

O tipo de estudo escolhido para esta pesquisa foi o de corte transversal. A pesquisa descreve o que acontece na realidade, o reflexo das ações de marketing elaborado pelos lojistas dos supermercados em estudo, independentemente, de algum fenômeno específico.

4.2.1 População e Amostragem

Malhotra (2001) define a população como o “agregado, ou soma, de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns, conformando o universo para o problema de pesquisa de marketing. Já a população-alvo representa o conjunto de elementos que têm a informação buscada pelo pesquisador”. E a amostra “um subgrupo de uma população, selecionado para participação no estudo”. (MALHOTRA, 2001)

A análise deste estudo compreende o setor supermercadista, especificamente uma rede de supermercados, formados por empresas de pequeno e médio porte.

A principal vantagem da técnica probabilística é de poder medir o erro amostral e conseqüentemente a precisão da amostra obtida, baseando-se nos resultados contidos na própria amostra. Será utilizado para **amostra randômica simples**, onde cada membro da população tem a chance conhecida e igual de ser escolhido.

Para melhor definir o problema, na primeira fase, a população foram três gestores e dez consumidores para a análise exploratória.

Na segunda fase, a população se dividiu em dois grupos a serem pesquisados se dividem em:

- Grupo 1 – os 13 lojistas do nível estratégico que desempenham funções de formulação das ações estratégicas;
- Grupo 2 – os 780 consumidores presentes nas lojas.

No grupo 1 a pesquisa se deu com os lojistas a amostragem utilizada foi a do censo, sendo avaliado dos os elementos da população que formulam as ações estratégicas. No grupo 2 a pesquisa foi com os consumidores a amostragem utilizada é tráfego. Sendo entrevistados 50 consumidores por loja. Nesta fase, farão parte da pesquisa tanto homens quanto mulheres que se declarem consumidores em questão, de forma freqüente, da faixa etária acima de 15 anos, de todas as classes sociais e com qualquer nível de instrução.

4.2.2 Coleta dos Dados

Na primeira fase da pesquisa, ocorreu à fase quantitativa onde a coleta de dados realizada com os gestores, através de um questionário semi-estruturado, foi possível identificar as relevâncias das ações para melhor explorar o problema promovendo os critérios de compreensão, onde possibilitou maior estruturação para a elaboração dos dois questionários estruturados, tanto para os consumidores quanto para os gestores.

Na segunda e terceira fase da pesquisa, a coleta de dados procedeu-se na forma de contatos com os respondentes, sendo num primeiro momento os gestores e num segundo os consumidores, a aplicação dos instrumentos, o registro de dados para uma primeira verificação do preenchimento dos instrumentos e o processamento dos dados (MATTAR, 1995). O questionário aplicado de forma estruturada e fechado, o que possibilitou menor dispêndio em sua aplicação e onde reduziu os vieses potenciais para o pesquisador (SELLTIZ, WRIGHTSMAN E COOK, 1987).

O objetivo da pesquisa é a obtenção dos resultados dos dois questionários estruturados submetidos num primeiro momento aos lojistas de nível estratégico e num segundo momento aos consumidores. Como as populações de cada grupo são muito diferentes, a opção foi de realizar um censo no primeiro grupo (com 13 casos) e o método *survey* no segundo grupo (população infinita ou muito grande).

No caso o método *survey* foi de caráter exploratório e descritivo. O caráter exploratório tenta integrar aspectos das ações estratégicas de marketing propostas em cada loja com a percepção do consumidor. A justificativa de caráter descritivo é a aplicação de um instrumento quantitativo para investigar:

- a) a visão dos lojistas de nível estratégico sobre a percepção dos consumidores com relação às ações de marketing executadas nas lojas; e
- b) a percepção dos consumidores com relação às ações estratégicas de marketing.

Através da coleta de dados da fase qualitativa, observou-se a necessidade de estabelecer prioridades para a elaboração dos dois questionários. O primeiro questionário estruturado aplicado aos lojistas foi dividido em quatro partes. A primeira parte com dados referentes à identificação da loja (tempo de existência,

localização, número de colaboradores, idade, sexo e grau de instrução dos lojistas); a segunda parte, com relação à estratégia empresarial (emergentes ou deliberadas); a terceira parte sobre os critérios adotados para as ações de marketing (preço, praça, produto e promoção); e a última parte, foca em identificar a hierarquia de prioridade de cada P do composto mercadológico na visão dos gestores.

O segundo questionário foi estruturado e aplicado aos consumidores das lojas e foi dividido em três partes. A primeira parte constará de dados referentes à identificação sócio-demográfica dos consumidores (renda, idade, grau de instrução, número de filhos, proximidade da residência, tempo médio de moradia); a segunda parte, consta da percepção dos consumidores com relação às ações de marketing (estágio da exposição, da atenção, da interpretação e da memória) e a terceira parte consta da identificação da hierarquia de prioridade de cada P do composto mercadológico na visão dos consumidores.

4.2.3 Instrumentos de Coleta

A coleta dos dados teve três instrumentos de dados, um questionário semi-estruturado para a pesquisa exploratória e dois questionários estruturados para a pesquisa descritiva, os quais se encontram nos apêndices 1,2 e 3. A elaboração do primeiro instrumento de coleta de dados, o questionário semi-estruturado ocorreu mediante revisão de literatura minuciosa e observando os objetivos desta pesquisa. Contou com perguntas abertas que serviu como investigação para melhor estruturação dos dois questionários estruturados. A coleta de dados se deu por meio de observação e questionário com perguntas abertas, onde o informante pode discorrer livremente sobre o assunto em pauta, conforme aponta Minayo (2003).

Para o segundo instrumento procedeu-se através da análise da observação e dos resultados apurados do questionário semi-estruturado, que está composto de quatro partes: a primeira que tem como objetivo a caracterização do gestor, com questões que vão desde o sexo, a faixa de idade, o nível de escolaridade até o cargo do respondente. A segunda parte instrumento tem como objetivo a caracterização da loja, com questionamentos de ordem estrutural, como, tempo da gestão atual, numero de funcionários atualmente, numero de *checkouts*, área da

loja, número de itens disponíveis, dias de funcionamento e o horário de funcionamento. A terceira parte consta da percepção sobre os itens do composto mercadológico (produtos, preço, praça e promoção, sobre os objetivos e a estratégia adotados para marketing, utilizam a escala de Likert de 5 pontos, variando 1 “Nunca”, 2 “Às vezes”, 3 “Na média”, 4 “Quase Sempre” e 5 “Sempre”.

A quarta parte deste instrumento atende mais especificamente os objetivos desta dissertação, onde estão os elementos que visam medir o construto do coalinhamento estratégico adotado para o composto mercadológico, utiliza a escala de prioridades, variando de 1 a 4, sendo 1 “Mais Importante”, 2 “Importante”, 3 “Razoavelmente Importante” e 4 “Pouca Importância”. O respondente deveria sinalizar aqui suas prioridades conforme o que realiza dentro das lojas.

O passo seguinte foi a realização do pré-teste com 15 consumidores e 3 lojistas, escolhidos pela pesquisadora, que segundo Babbie (2005) deve ser aplicado tal como será utilizado na pesquisa. Assim, o questionário foi aplicado no pré-teste no mesmo formato que será aplicado após os lojistas e consumidores da Rede. Foram observadas e analisadas algumas considerações onde alguns ajustes foram realizados para melhor adequação dos questionários para a sua aplicabilidade em uma escala maior. Lakatos (2008) ressalta a importância do pré-teste, para uma melhor estruturação do questionário que poderá evidenciar se ele apresenta ou três elementos de suma importância: a fidedignidade, a validade e a operatividade.

4.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa contou para a aplicação dos questionários com oito entrevistadores, dentre os alunos do curso de graduação de Administração Geral e Rural de Empresas da Universidade Estadual do Norte Pioneiro, campus Cornélio Procópio que manifestaram disposição para participar. Para tanto, se fez a necessidade de treinar estes entrevistadores para que pudessem conhecer o questionário e conseguissem aplicá-lo com mais naturalidade possível.

A aplicação dos questionários foi realizada em três etapas. A primeira etapa foi aplicada com três gestores e dez consumidores para melhor explorar os dados para a estruturação dos critérios da situação-problema.

A segunda fase constou de um agendamento prévio com o gestor de cada loja para aplicação do questionário. Realizado isto, iniciou-se a terceira etapa onde se planejou a elaboração de um cronograma para que houvesse uso mais uniforme dos consumidores em horários e dias diferentes. Esta etapa durou aproximadamente dois meses, tendo como resultado a obtenção de 780 questionários válidos.

4.4 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados da fase qualitativa foi procedido através das análises de observações e dos resultados do questionário semi-estruturado.

O tratamento dos dados da fase quantitativa foi dividido em duas etapas, realizadas num primeiro momento às análises descritivas, com o propósito de descrever e identificar a amostra, os consumidores e os gestores. Num segundo momento, foram realizadas análises multivariadas – com destaque as do tipo fatorial, para detectar a correlação entre os perfis de repostas; análises das variâncias, fazendo comparações entre as lojas, e de cluster (conglomerados) com o intuito de descobrir o grupo de respostas e do perfil dos consumidores. Esta segunda parte foi aplicada somente aos consumidores.

5. ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados na fase qualitativa procedeu-se através da busca de informações necessárias para a construção dos questionários estruturados, ocorreu através da observação, que é uma técnica de coleta de dados que serve para conseguir informações e utilizar os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Esta técnica não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou ferramentas que se deseja estudar.

A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. No caso, foram observados e anotados durante a entrevista os pontos relevantes a serem mais bem explorado nos questionários.

Na fase quantitativa atendendo às necessidades específicas da pesquisa, os resultados foram submetidos a análises quantitativas através de métodos estatísticos existentes no pacote estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), o qual foi escolhido por quatro motivos: o conhecimento prévio por parte do pesquisador e do orientador nas principais rotinas necessárias às análises; a grande difusão de uso do referido software entre os pesquisadores, em escala mundial; a disponibilidade da licença de seu uso na UFPR, e o atendimento que se faz necessário a pesquisa.

Neste momento é apresentada a análise dos dados da pesquisa. Iniciou-se com a demonstração do perfil dos consumidores e do perfil dos empresários, e em seguida foram analisados todos os dados que visam aos objetivos deste estudo. De uma amostra de 780 questionários válidos, utilizou-se o nível de significância $\alpha = 0,05$, que dentro de uma relação observada em um conjunto de dados amostrais, mostra a probabilidade de erro inferior a 5% (BABBIE, 2005).

5.1 CARACTERIZAÇÕES DOS CONSUMIDORES

Esta parte do estudo tem por objetivo fornecer características descritivas necessárias para a consecução deste trabalho. Visa fornecer um panorama geral do perfil dos consumidores e do perfil dos lojistas. Tal análise está restrita a primeira

parte tanto no questionário dos consumidores quanto no dos lojistas, sendo composta por questões relativas a variáveis categóricas. As análises gráficas que se seguem referem-se aos respondentes enquadrados como consumidores que abrangem somente aqueles que estavam consumindo dentro das lojas, realizando suas compras.

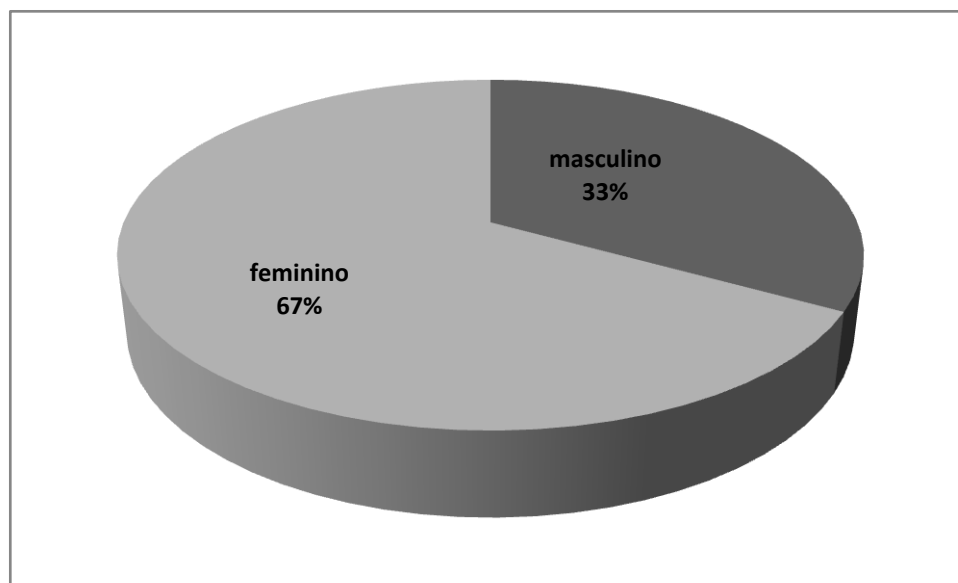


GRÁFICO 1: SEXO DOS CONSUMIDORES
FONTE: COLETA DE DADOS

No gráfico 1, a análise da variável sexo dos consumidores apresentou diferença estatística significativa entre homens e mulheres. O quadro dos consumidores das lojas pesquisadas está disposto com 261 homens e 519 mulheres, e demonstrado mais presença do público feminino.

Com relação à faixa etária dos consumidores, conforme gráfico 2, a concentração ficou na faixa etária entre 30 e 40 anos, distribuídos da seguinte forma: 39 indivíduos com idade até 20 anos; 219 indivíduos entre 20 e 30 anos; 282 indivíduos entre 30 e 40 anos; 240 indivíduos acima de 40 anos.

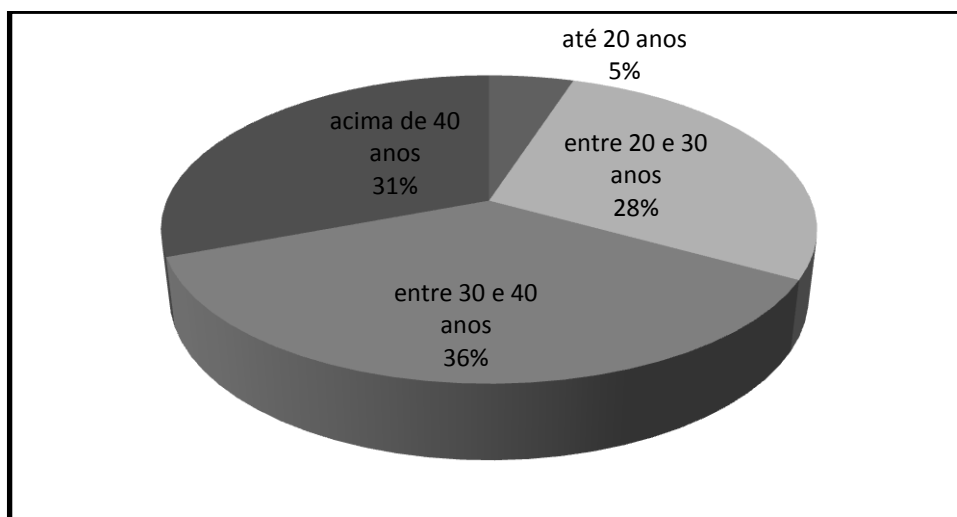


GRÁFICO 2: FAIXA ETÁRIA DOS CONSUMIDORES

FONTE: COLETA DE DADOS

A variável do nível de escolaridade dos consumidores, conforme gráfico 3 apresentou concentração para os indivíduos que possuem segundo grau completo. Desta forma, a distribuição da variável escolaridade ficou dividida da seguinte maneira: 149 respondentes com primeiro grau incompleto; 161 com o primeiro grau completo; 109 com o segundo grau incompleto; 245 com o segundo grau completo; 64 com o terceiro grau incompleto; 46 com o terceiro grau completo e apenas 6 com pós-graduação.

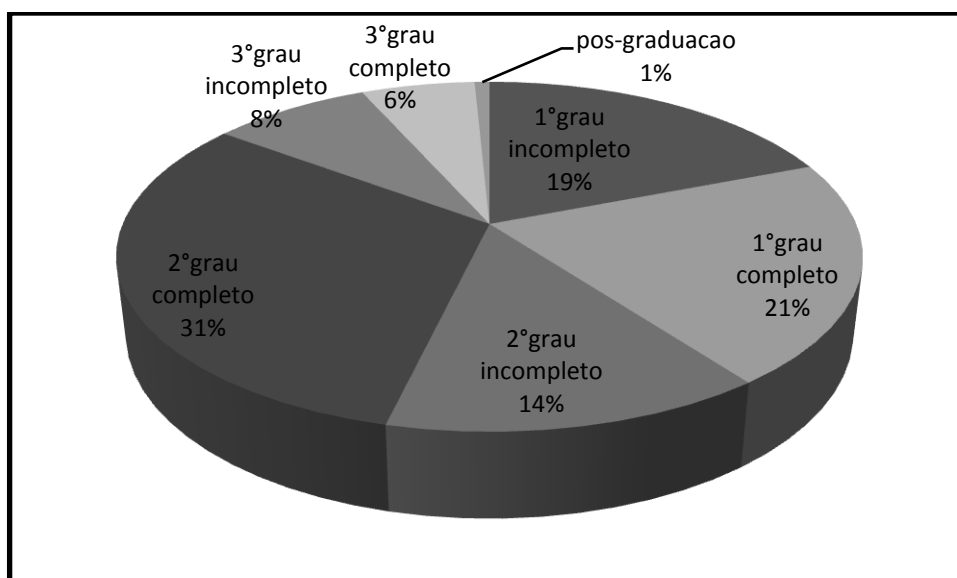


GRÁFICO 3: NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS CONSUMIDORES

FONTE: COLETA DE DADOS

Com relação ao tempo que é cliente da loja, conforme gráfico 4, os dados coletados apresentaram a seguinte configuração: 8,5% estão comprando até 1 ano; 10,1% estão entre 1 ano e 2 anos; 17,1% entre 2 e 4 anos; 18,7% entre 4 e 5 anos e 45,6% acima de 5 anos. O elevado índice de consumo com mais de 5 anos, quase em 50% indica que existe um certo grau de fidelização. Assim, o gráfico 04 abaixo apresenta os dados.

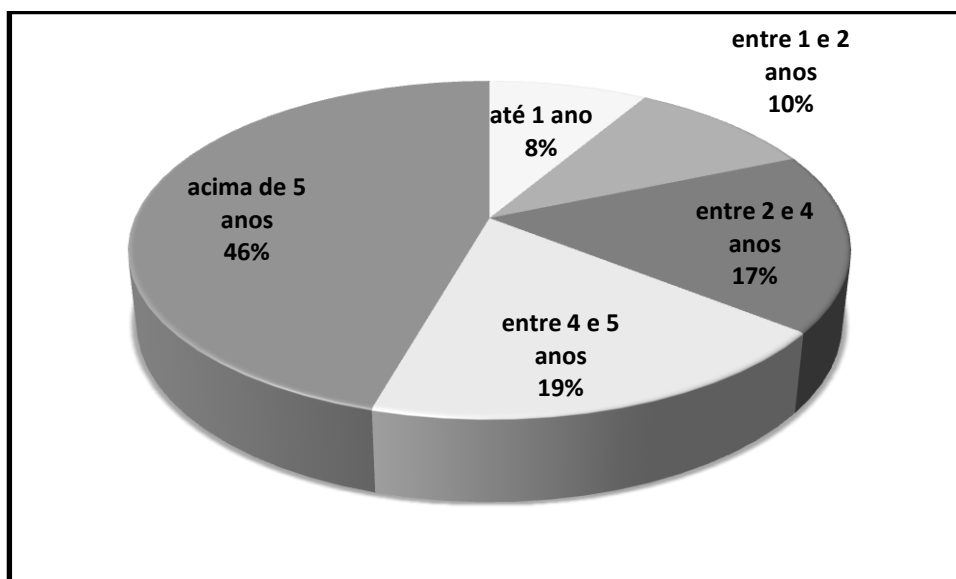


GRÁFICO 4: TEMPO QUE É CLIENTE

FONTE: COLETA DE DADOS

5.2 CARACTERIZAÇÕES DOS GESTORES

Nesta parte tratamos a análise descritiva do perfil dos gestores das lojas pesquisadas. As análises gráficas que se seguem referem-se aos gerentes ou sócios-proprietários, enquadrados os indivíduos que se encontravam no nível estratégico das organizações. A análise da variável sexo apresentou 100% correspondente ao sexo masculino como gestores ou sócios-proprietários das lojas.

No gráfico 5, a variável da com relação à faixa etária dos gestores, a concentração ficou na faixa etária entre 30 e 40 anos, distribuídos da seguinte forma: 4 gestores com idade entre 20 anos e 30 anos; 5 gestores entre 30 e 40 anos; 4 gestores com acima de 40 anos.

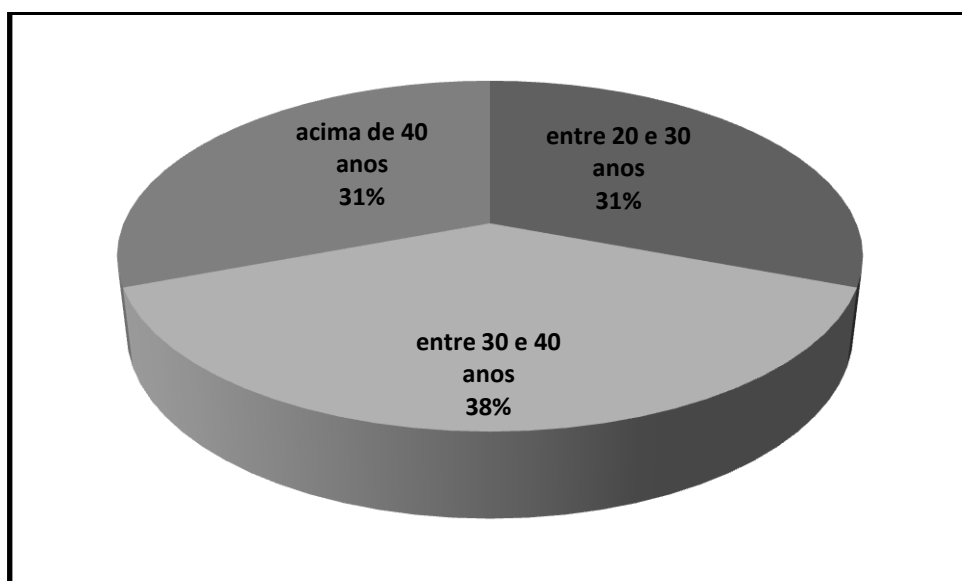


GRÁFICO 5: FAIXA ETÁRIA DOS GESTORES

FONTE: COLETA DE DADOS

O gráfico 6 apresenta os dados expostos, com relação à variável do nível de escolaridade dos consumidores e que apresentou maior concentração para os indivíduos que possuem segundo grau completo. Desta forma, a distribuição da variável escolaridade ficou dividida da seguinte maneira: 1 respondente possui segundo grau incompleto; 7 com o segundo grau completo; 3 com o terceiro grau incompleto; 1 com o terceiro grau completo e apenas 1 com pós-graduação.

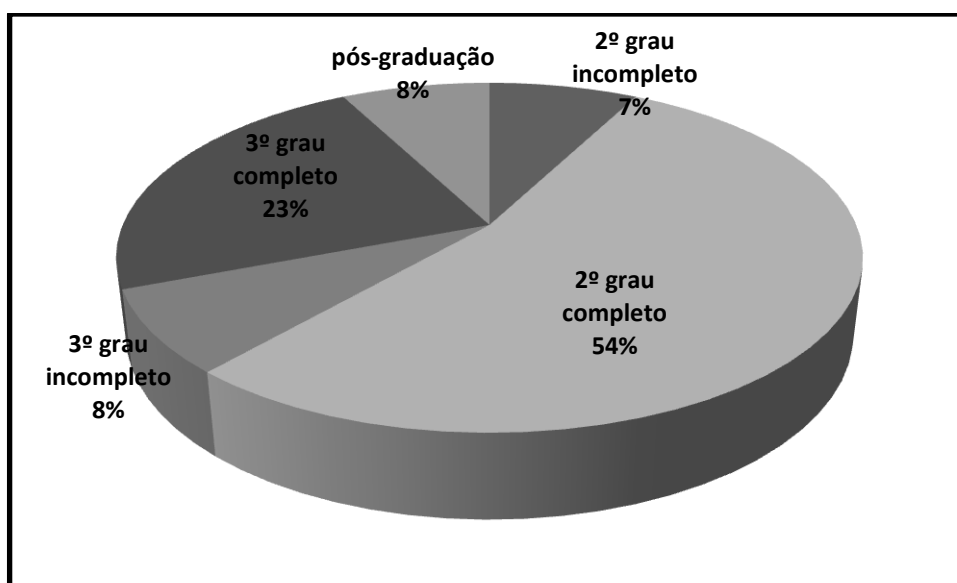


GRÁFICO 6: NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS GESTORES

FONTE: COLETA DE DADOS

O gráfico 7 apresenta a relação ao cargo ocupado pelo respondente, os dados coletados apresentaram a seguinte configuração, 6 indivíduos estão dispostos como Sócios/Proprietários e 7 como gerentes.

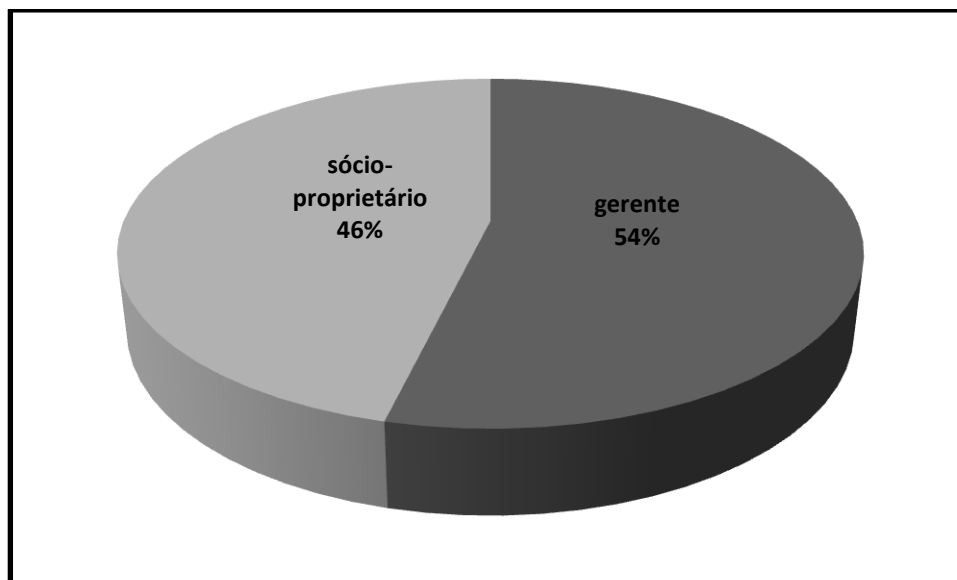


GRÁFICO 7: CARGO DOS GESTORES

FONTE: COLETA DE DADOS

5.3 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

No gráfico 8 apresenta os dados sobre o tempo em as lojas estão sendo administradas pela gestão atual. Desta forma, os dados coletados descrevem que as lojas são geridas pela mesma administração, sendo 11 respondentes acima de 4 anos. A maioria dos respondentes na caracterização dos gestores apresentou-se em cargo de decisão há tempo suficiente para assegurar que tenha um bom domínio sobre o conhecimento do perfil e das expectativas de seus consumidores.

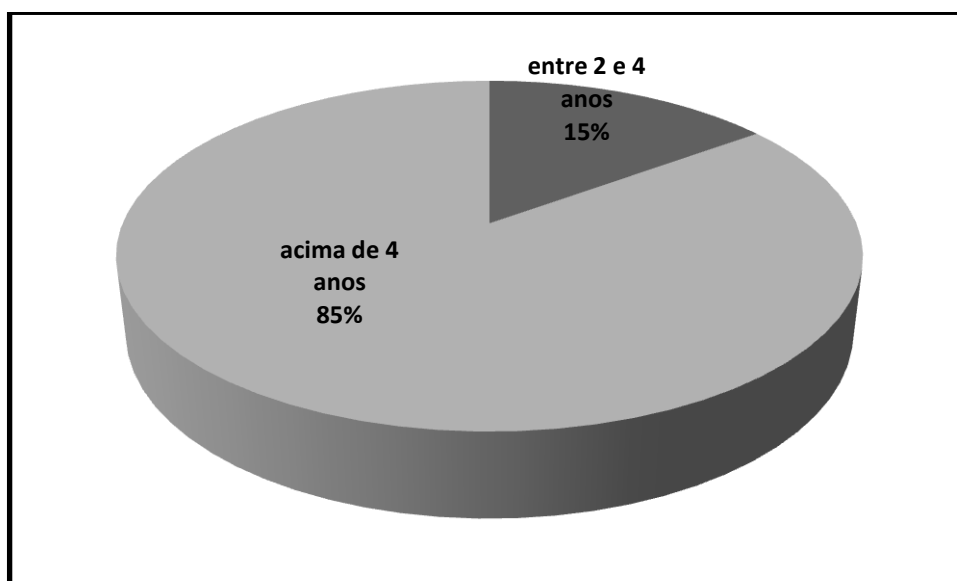


GRÁFICO 8: TEMPO DA GESTÃO ATUAL

FONTE: COLETA DE DADOS

Com relação ao número de funcionários, conforme gráfico 9 a amostra apresentou as seguintes frequências: 3 para até 10 a 19 funcionários, 6 entre 20 e 49 funcionários, 3 entre 50 e 99 funcionários e apenas 1 acima de 100 funcionários, conforme gráfico 09.

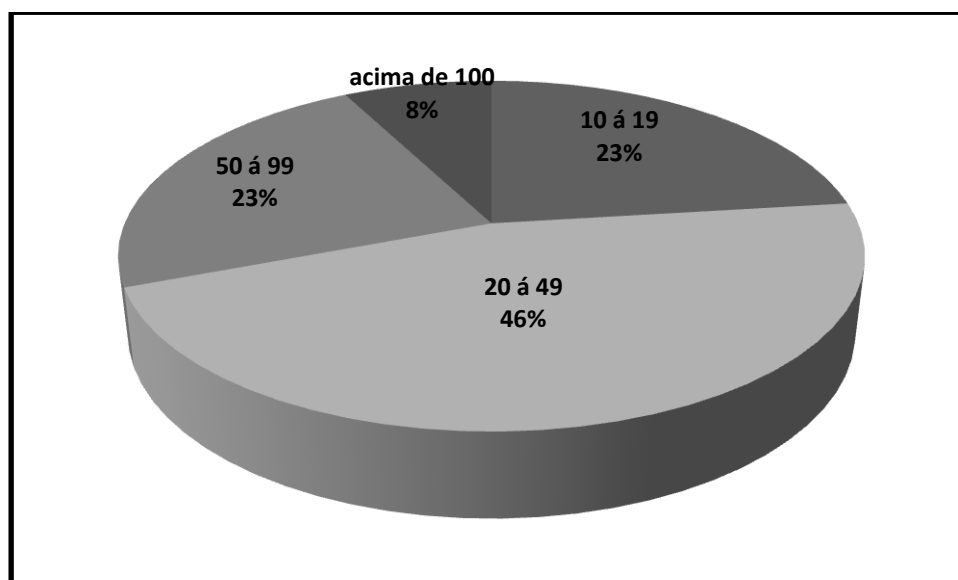


GRÁFICO 09: FUNCIONÁRIOS - ATUAL

FONTE: COLETA DE DADOS

O gráfico 10 demonstra o número de *checkouts* das lojas, 69% possuem de seis a dez *checkouts*, o que corresponde a nove lojas.

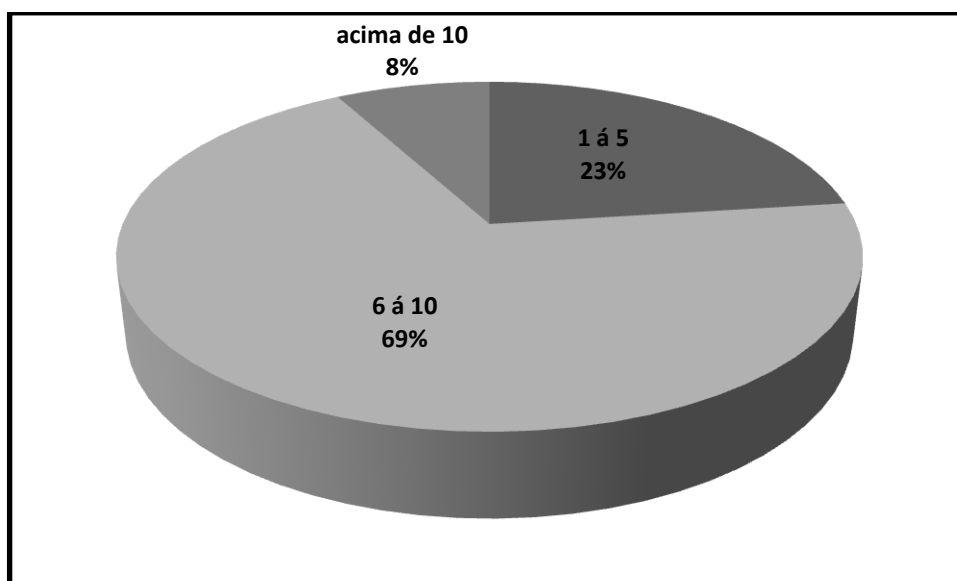


GRÁFICO 10: NÚMERO DE CHECKOUTS

FONTE: COLETA DE DADOS

A variável área de vendas por metro quadrado por loja apresentou que a maior parte possui acima de novecentos metros quadrados, conforme gráfico 11 e aqui não foram computadas as lojas que estão aumentando o seu espaço, somente a área de vendas atual.

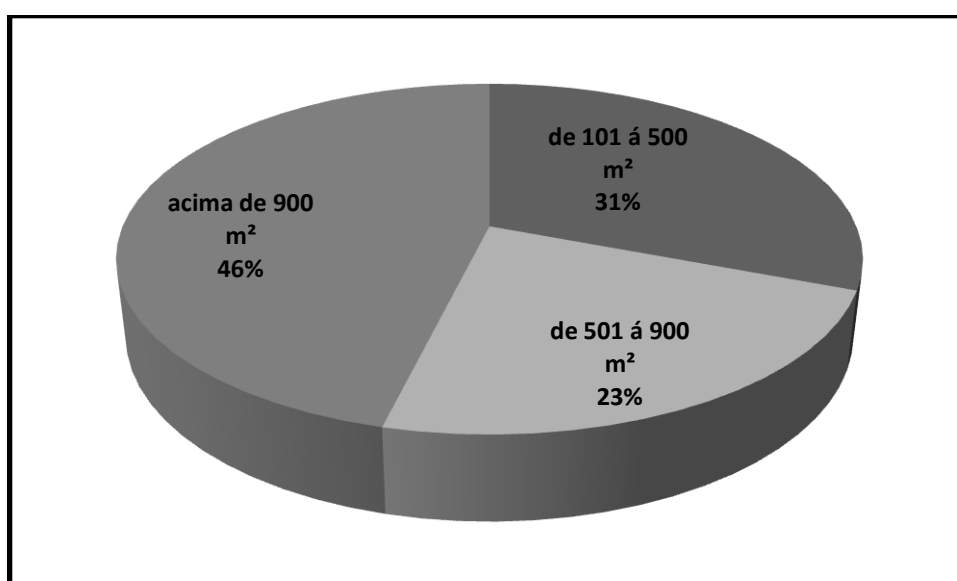


GRÁFICO 11: ÁREA DE VENDAS POR M²

FONTE: COLETA DE DADOS

O gráfico 12 apresenta a relação da variável número de itens disponíveis por loja apresentou a seguinte frequência: 4 lojas possuem de 3001 a 6000 itens; 4 lojas possuem de 6001 a 9000 itens e 5 possuem acima de 9000 itens.

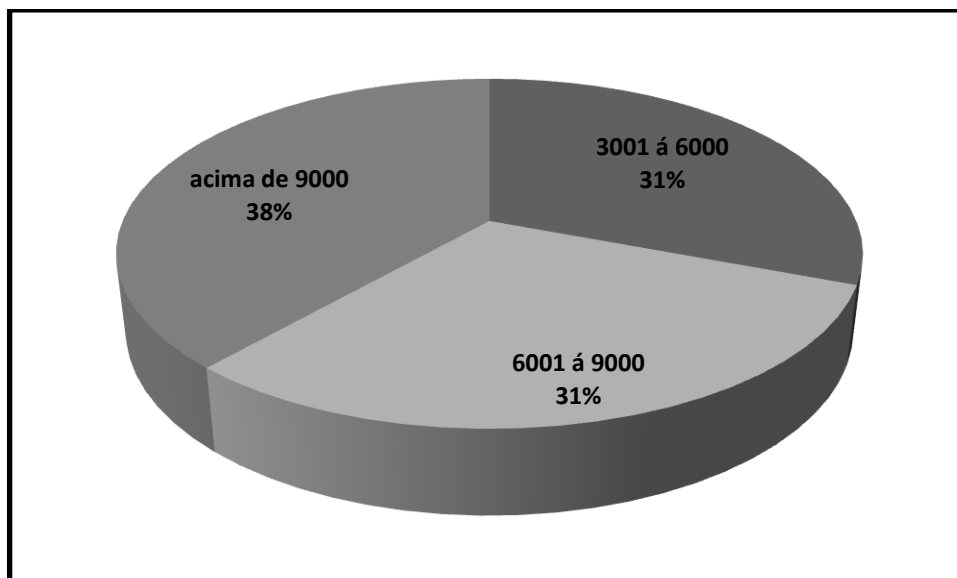


GRÁFICO 12: NÚMERO DE ITENS DISPONÍVEIS

FONTE: DADOS DA PESQUISA

O gráfico 13 apresenta a variável do horário de funcionamento das lojas apresentou que seis lojas estão abertas somente em horário comercial, 4 lojas atendem até as 20h e 3 lojas fazem outro horário, onde seu horário ultrapassa o atendimento até às 20h.

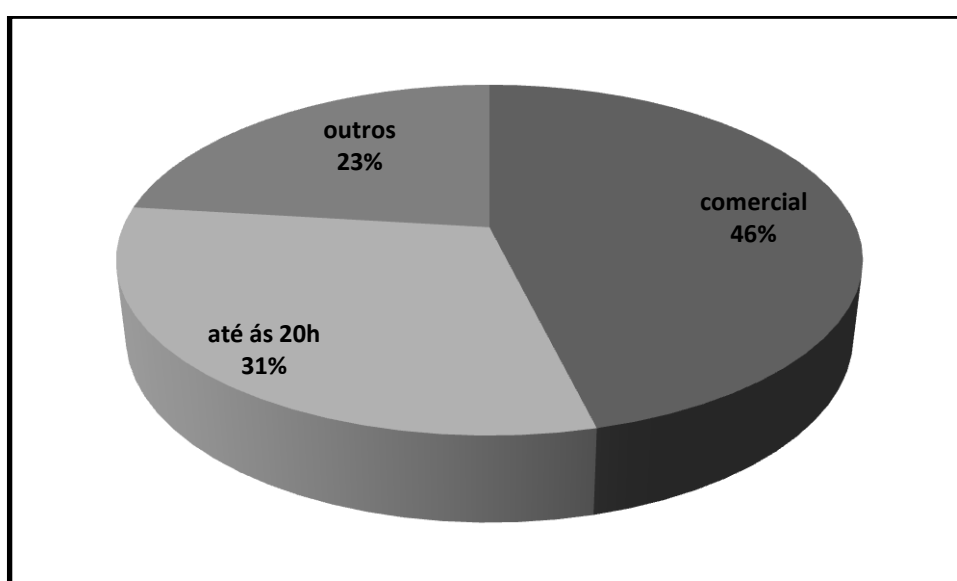


GRÁFICO 13: HORÁRIOS DE FUNCIONAMENTO

FONTE: COLETA DE DADOS

Com relação a variável dos dias de funcionamento das lojas, pode-se observar no gráfico 14, que a maioria abre diariamente, sendo 7 lojas abrindo diariamente incluindo domingos e feriados, 4 lojas que funcionam diariamente exceto domingos e feriados e 2 lojas que funcionam dependendo da época.

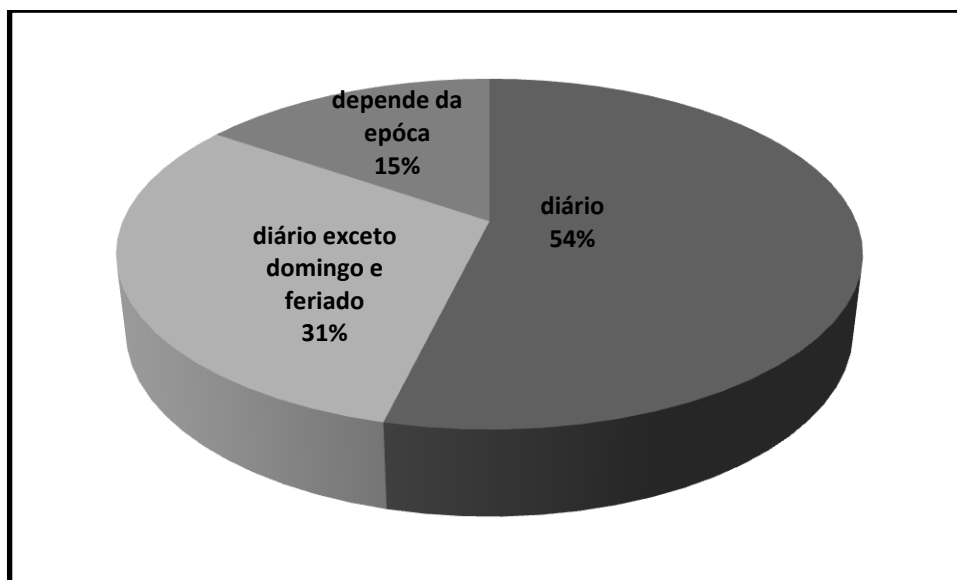


GRÁFICO 14: DIAS DE FUNCIONAMENTO

FONTE: DADOS DA PESQUISA

5.4 COALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE AÇÕES TÁTICAS DOS LOJISTAS E A PERCEPÇÃO DOS CONSUMIDORES

Cada gestor de loja respondeu o grau de prioridade atribuído ao composto mercadológico conforme a sua importância dada para a elaboração do planejamento de marketing. Neste momento utilizou-se da escala de ordenação, onde 1 é para o P mais importante, 2 para o segundo P mais importante, o 3 para o terceiro P mais importante e o 4 para o último P mais importante.

Para analisar a percepção do consumidor por loja cada um dos respondentes também atribuiu o seu grau de prioridade percebido na loja em que realizava suas compras, utilizando-se da mesma escala de ordenação adotada para os gestores. A intenção foi verificar se as ações táticas realizadas pelos lojistas estão coalinhadas com a preferência e as percebidas pelos consumidores de sua loja, após realizamos o cruzamento destas informações. Abaixo segue a tabela 03 que demonstra o grau

de prioridades por loja em comparação com o grau de prioridade atribuído pelos consumidores e o número de coincidências percebidas pelos resultados.

TABELA 3: RANKING DOS GESTORES E CONSUMIDORES

LOJAS DA REDE	PRODUTOS		PONTO		PREÇOS		PROMOÇÕES		NÚMEROS Coincidências
	G	C	G	C	G	C	G	C	
Neves	4	4	2	3	3	1	1	2	1
Kané	2	3	1	1	4	4	3	2	2
Pag Poko	3	3	2	1	4	2	1	4	1
Super Bom	2	2	1	1	4	3	3	4	2
Di Carla	2	4	1	3	3	1	4	2	0
Buchaim	4	4	2	1	1	3	3	2	1
França-Assis	2	1	1	3	3	4	4	2	0
França-Maraca	1	1	3	2	2	4	4	3	1
Zanetti	4	2	2	1	1	4	3	3	1
Palmital	2	3	3	1	1	4	4	2	0
Dois Irmãos I	1	2	2	4	3	3	4	1	1
Miliorini	1	3	2	1	3	4	4	2	0
Dois Irmãos II	3	4	2	3	1	1	4	2	1
G= Gestores									
C= Consumidores									

FONTE: COLETA DE DADOS

A análise dos dados sugere que a maioria das lojas apresenta índice de coincidência, ou o coalinhamento, bastante baixo, inferior a 50% o que sugere haver um distanciamento entre as ações dos lojistas e a preferência dos consumidores. Apenas em duas lojas houve coincidências em dois P's que foram as lojas do Kané e do Super Bom correspondendo a 15,38%. Em sete lojas houve uma coincidência correspondendo a 53,85% e quatro lojas não obtiveram nenhuma coincidência, correspondendo a 30,77% do total.

Observa-se que ocorreram algumas discrepâncias que merecem ser destacadas, como no caso das lojas Pag Poko, Zanetti e Dois Irmãos I, mas neste estudo, só destacamos as discrepâncias ocorridas, não é objetivo verificar suas causas e conseqüências. Estas questões devem ser abordadas em estudos posteriores.

No gráfico 15 das freqüências ocorridas em cada uma das lojas pra melhor demonstração dos dados, observa-se que 4 lojas não obtiveram nenhuma

coincidência, 7 lojas obtiveram 1 coincidência e apenas 2 lojas obtiveram 2 coincidências.

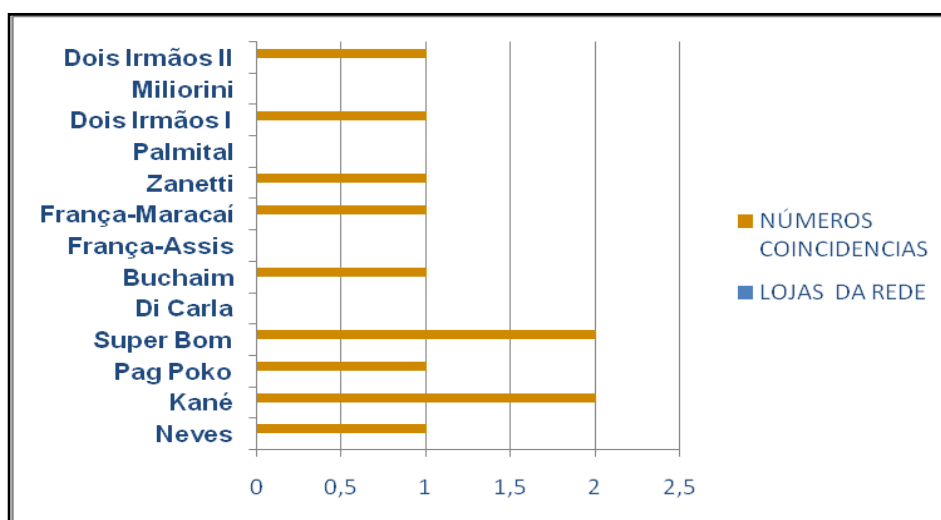


GRÁFICO 15: NÚMEROS DE COINCIDÊNCIAS

FONTE: COLETA DE DADOS - SPSS

Buscando maior compreensão sobre os números de coincidências identificados, nesta parte do estudo, realizou-se a análise descritiva que se baseou no cruzamento de variáveis (*crosstabs*). Inicialmente, identificamos o número de coincidências com relação à faixa de idade dos gestores, pois com relação ao sexo todos pertencem ao sexo masculino dentro da Rede 20 de Supermercados, o que nos leva a indagar porque ninguém do sexo feminino faz parte do cargo de gestor ou sócio-proprietário na Rede 20 de Supermercados. Mas, aqui o presente estudo não se propõe a analisar.

Pode-se observar no gráfico 16 que a faixa entre 20 e 30 anos apresentaram uma coincidência ou nenhuma, na faixa etária de 30 a 40 anos, um apresentou nenhuma coincidência, três apresentaram uma coincidência e um apresentou duas coincidências, e na faixa acima de 40 anos três apresentaram coincidências e duas apresentaram uma coincidência. Este dado, ressalva que a pequena quantidade de gerentes analisados, indica que aparentemente a idade produz uma melhor capacidade de interpretação das preferências dos consumidores.

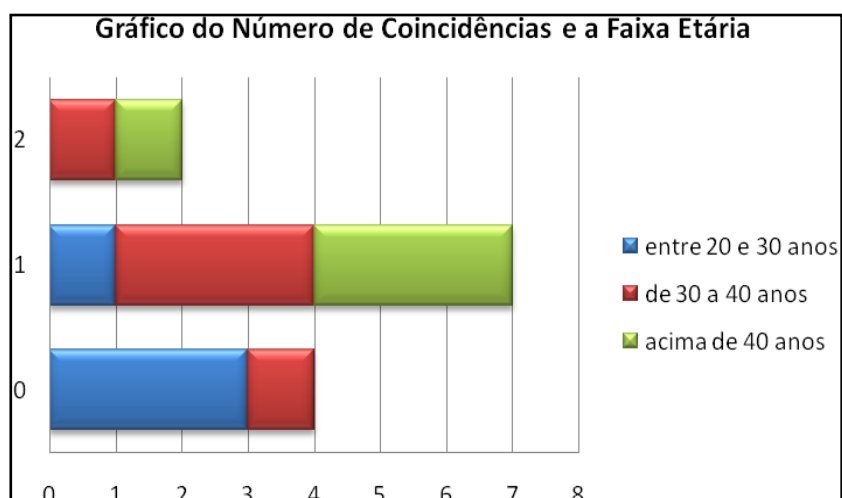


GRÁFICO 16: NÚMEROS DE COINCIDÊNCIAS E A FAIXA ETÁRIA
 FONTE: COLETA DE DADOS

Com relação ao nível de escolaridade, conforme gráfico 17 observam-se que quem obteve maior número de coincidências, apresentou-se com o nível de escolaridade com o terceiro grau incompleto ou completo. Mas, a maior parte apresentou uma coincidência e possuem o nível de escolaridade com o 2º grau completo e o 3º grau incompleto, este dado indica que os lojistas que estão cursando o 3º grau, possuem uma visão melhor com relação às ações praticadas aos seus consumidores.

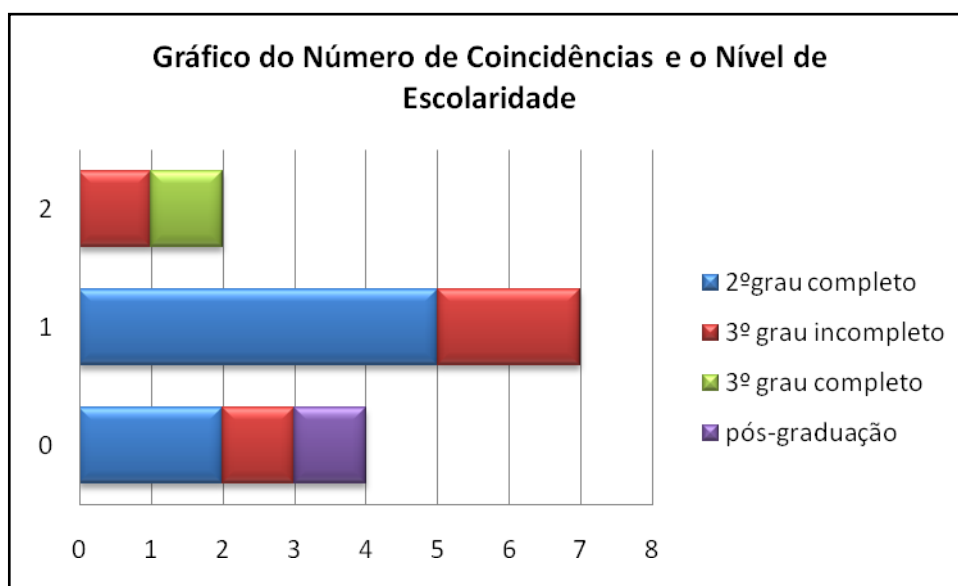


GRÁFICO 17: NÚMEROS DE COINCIDÊNCIAS E O NÍVEL DE ESCOLARIDADE
 FONTE: COLETA DE DADOS

Todos os respondentes ocupam o cargo de nível estratégicos sendo gerentes ou sócios-proprietários, e a maior parte possuem acima de quatro anos com a mesma gestão administrativa. Conforme gráfico 18, quem obteve uma coincidência se encontram com mais de quatro anos na mesma gestão, sendo sete gerentes. Este dado indica que o tempo com relação com mesma gestão atual aparentemente produz uma melhor capacidade de interpretação das preferências dos consumidores.

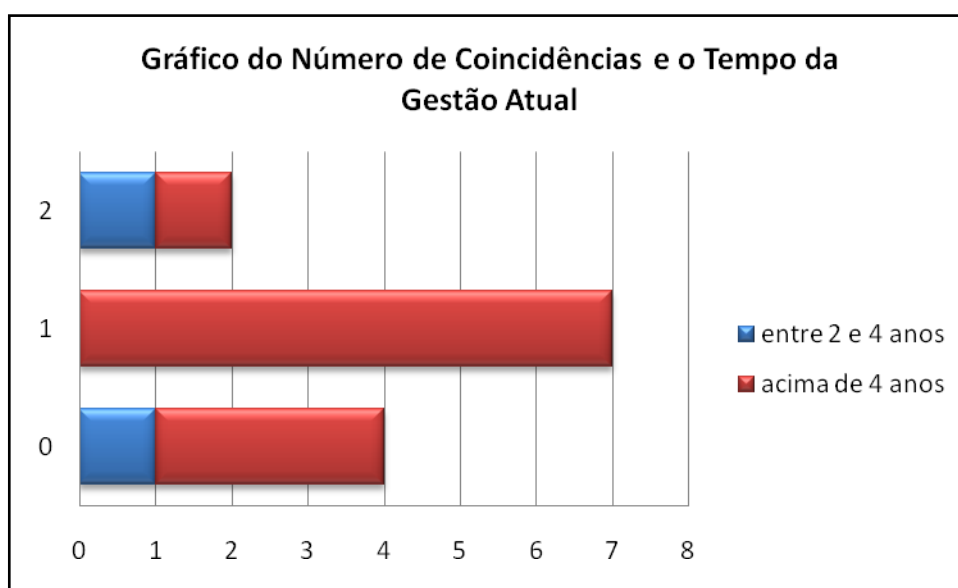


GRÁFICO 18: NÚMEROS DE COINCIDÊNCIAS E O TEMPO DA GESTÃO ATUAL

FONTE: COLETA DE DADOS

É interessante observar no gráfico 19 que as lojas que possuem de dez á dezenove funcionários apresentaram entre uma e duas coincidências. Esse dado possibilita a afirmar que com menos funcionários os lojistas que conseguem gerenciar melhor as expectativas dos seus consumidores, possuindo uma visão maior e mais contatos com os mesmos.

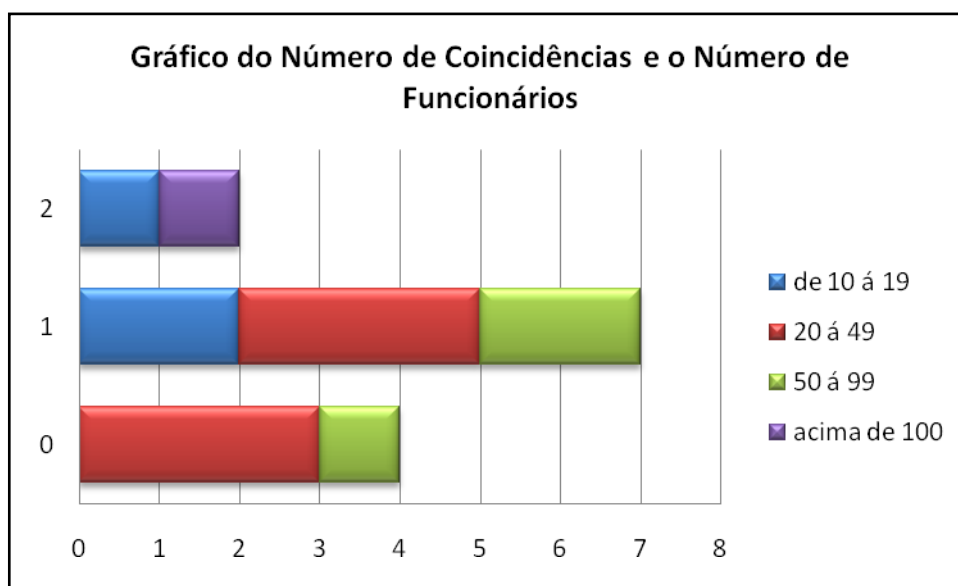


GRÁFICO 19: NÚMEROS DE COINCIDÊNCIAS E O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

FONTE: COLETA DE DADOS

Os números de *checkouts* por loja, conforme gráfico 20 demonstra que a lojas que obtiveram uma coincidência possuem de 6 á 10 *checkouts*. Este dado indica aparentemente e fortalece a idéia que os consumidores têm como expectativas serem atendidos com rapidez e agilidade.

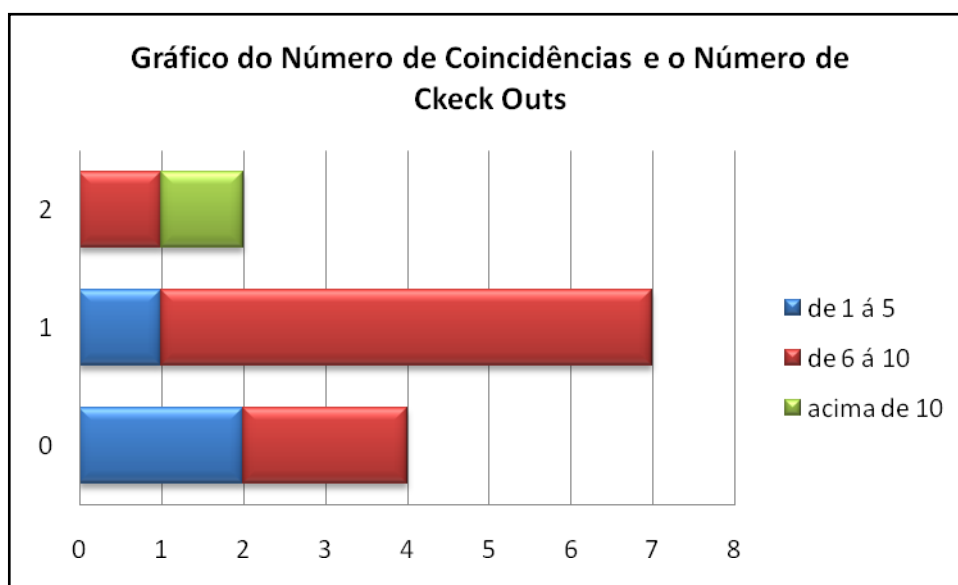


GRÁFICO 20: NÚMEROS DE COINCIDÊNCIAS E O NÚMERO DE *CHECKOUTS*

FONTE: COLETA DE DADOS

Com relação ao espaço da área de vendas, conforme gráfico 21, as lojas que possuem acima de novecentos metros para a área de vendas apresentaram um numero maior de coincidências. Este dado possibilita interpretar que os lojistas devem se preocupar com o tamanho da sua área de vendas para que possa atender as expectativas de seus consumidores.

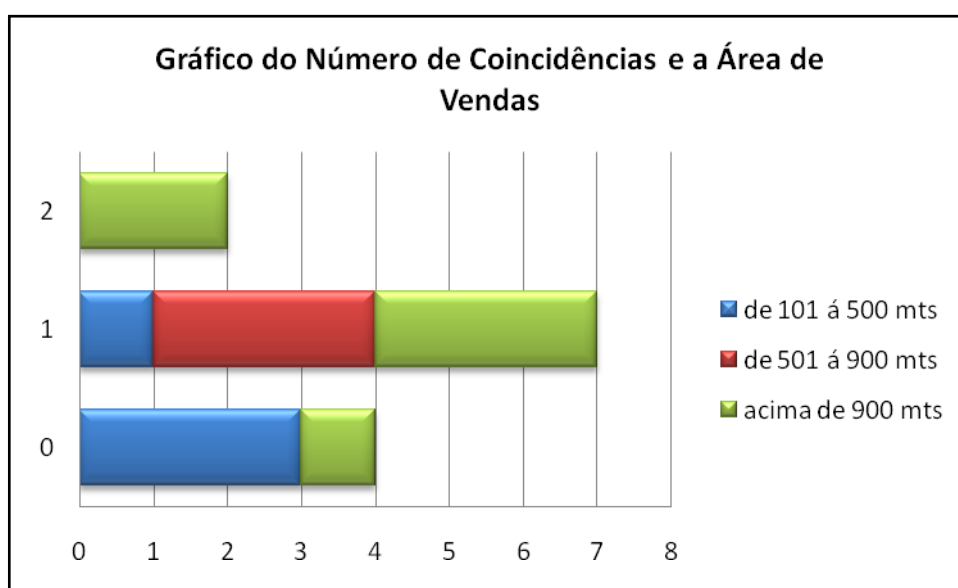


GRÁFICO 21: NÚMEROS DE COINCIDÊNCIAS E A ÁREA DE VENDAS

FONTE: COLETA DE DADOS

O número de coincidências e o numero de itens disponíveis na loja, quatro lojas de sete lojas tiveram uma coincidência e possuem de 6001 á 9000 itens disponíveis. Isto possibilita a afirmar que as lojas que possuem a faixa média de itens conseguem atender melhor as expectativas dos consumidores, expostos no gráfico 22.

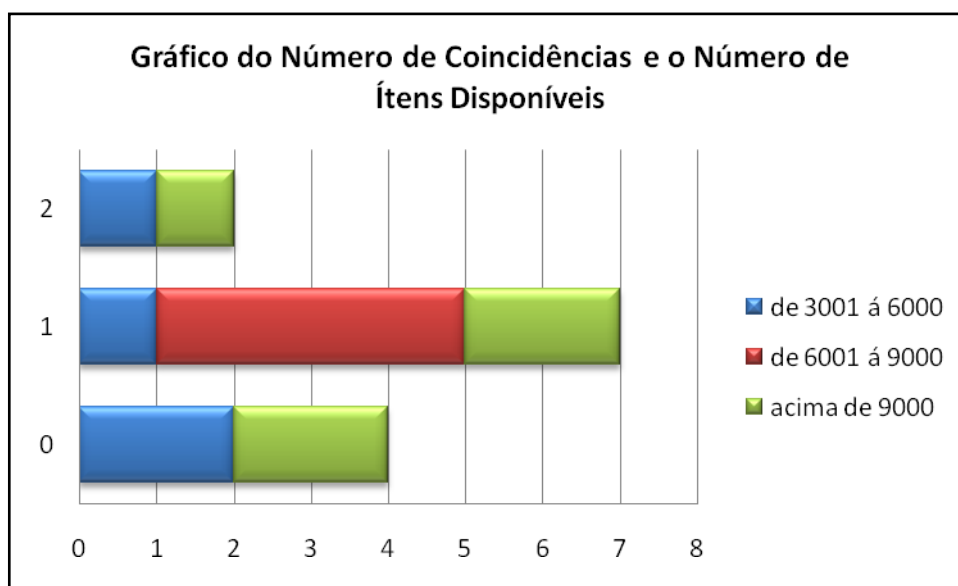


GRÁFICO 22: NÚMEROS DE COINCIDÊNCIAS E O NÚMERO DE ITENS DISPONÍVEIS
 FONTE: COLETA DE DADOS

É interessante observar no gráfico 23 o número de coincidências com os dias de funcionamento das lojas, seis lojas das treze apresentaram uma ou duas coincidências para quem atende diariamente. Estes gestores estão preocupados em atender os seus consumidores diariamente, compreendendo o sábado e o domingo.

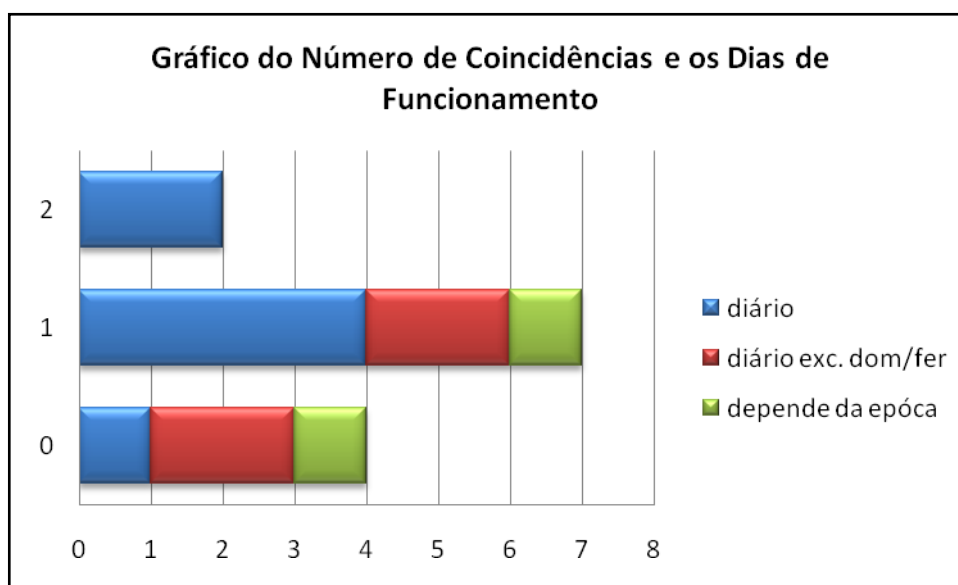


GRÁFICO 23: NÚMEROS DE COINCIDÊNCIAS E OS DIAS DE FUNCIONAMENTO
 FONTE: COLETA DE DADOS

Com relação aos horários de funcionamento, podemos observar no gráfico 24, que quem obteve entre uma e duas coincidências atendem em diversos outros horários. Estes lojistas podendo afirmar, que estão preocupados com os consumidores que trabalham e não tem tempo para realizar suas compras nos horários comerciais ou até as 20h.

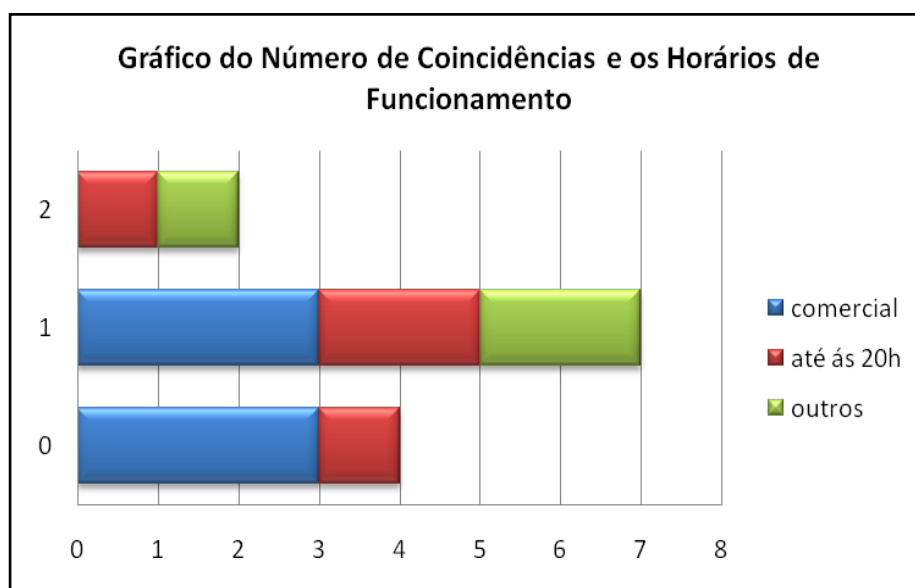


GRÁFICO 24: NÚMEROS DE COINCIDÊNCIAS E OS HORÁRIOS DE FUNCIONAMENTO
 FONTE: COLETA DE DADOS

Dentro deste levantamento do grau de prioridade atribuído pelos consumidores e lojistas para o composto mercadológico observa-se que nenhuma das lojas obteve acerto em todas as respostas, ou seja, os consumidores não estão percebendo as ações táticas de marketing adotadas pelos lojistas.

Contudo, algumas lojas obtiveram pontuação similar tanto na atribuição feita pelos consumidores quanto a atribuída pelos lojistas, no caso, a loja do Super Bom que pontuou igualmente com relação aos produtos e a loja em si e a loja do Kané com relação à loja em si e os preços. Podendo ressaltar ainda que as características do perfil dos gestores e da loja interferem neste ajustamento das ações com as expectativas dos consumidores.

5.5 A PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR E AS VARIÁVEIS DO COMPOSTO MERCADOLÓGICO

Para análise da terceira parte do questionário estruturado aplicado aos consumidores houve a necessidade do uso de uma técnica multivariada, para melhor explorar as 51 variáveis. Devido este número alto das variáveis, notou-se a necessidade de reduzir este conjunto de informações para uma quantidade mais controlável, mas conservando grande parte das informações originais o tanto fosse possível (FIELD, 2005, p.619). A análise fatorial foi o método estatístico considerado o mais apropriado, pois aborda o problema analisando a estrutura das inter-relações (correlações) entre o grande número de variáveis, definindo um conjunto de dimensões latentes comuns, chamadas de fatores (HAIR *et al*, 2005,p.9).

Na presente etapa desta pesquisa ao analisar a percepção do consumidor com relação ao composto mercadológico utilizou-se a escala de *Likert* de cinco pontos (1-Nunca, 2 - Às vezes, 3- média, 4-Quase Sempre e 5-Sempre), aos quais os consumidores foram submetidos a opinarem sobre a sua percepção quanto às variáveis que determinam o composto mercadológico ou mix de marketing. Todos os dados apurados foram tabulados e os resultados gerados através do software aplicativo SPSS (***Statistical Package for the Social Sciences***) pacote estatístico para ciências sociais.

Na primeira parte da etapa da pesquisa foi aplicada a técnica da análise fatorial com uma perspectiva exploratória, buscou uma estrutura dentro do conjunto das 51 variáveis, num processo de redução dos dados, de tal forma que, a quantidade total de variáveis originais pudesse ser representada em um número menor de variáveis compostas. Esta análise fatorial alcança a parcimônia explicando a quantia máxima das mudanças comuns dentro de uma matriz de correlação usando o número menor de conceitos explanatórios aplicando-se o método *Varimax* de rotação ortogonal (tendo em vista o objetivo de reduzir o número de variáveis originais sem variáveis altamente correlacionadas), que tende a fornecer uma separação mais clara dos fatores e é (HAIR *et al*.,2005,p. 106) o método de rotação mais utilizado e mais bem sucedido entre os comumente disponíveis nos pacotes estatísticos para computadores.

Para aplicar a análise fatorial e identificar a estrutura latente de relações, primeiramente optou-se pela utilização do método de análise dos componentes principais para a extração dos fatores. Uma técnica defendida por Cattell (1996b) está consistindo em um gráfico de cada *eigenvalue* (Y-EIXO) contra o fator com *wich* que é associado (X-EIXO). Este gráfico é conhecido como uma trama de cascalho. O mesmo autor ainda menciona que é possível obter tantos fatores como há variáveis e que cada um tem um *eigenvalue* associado.

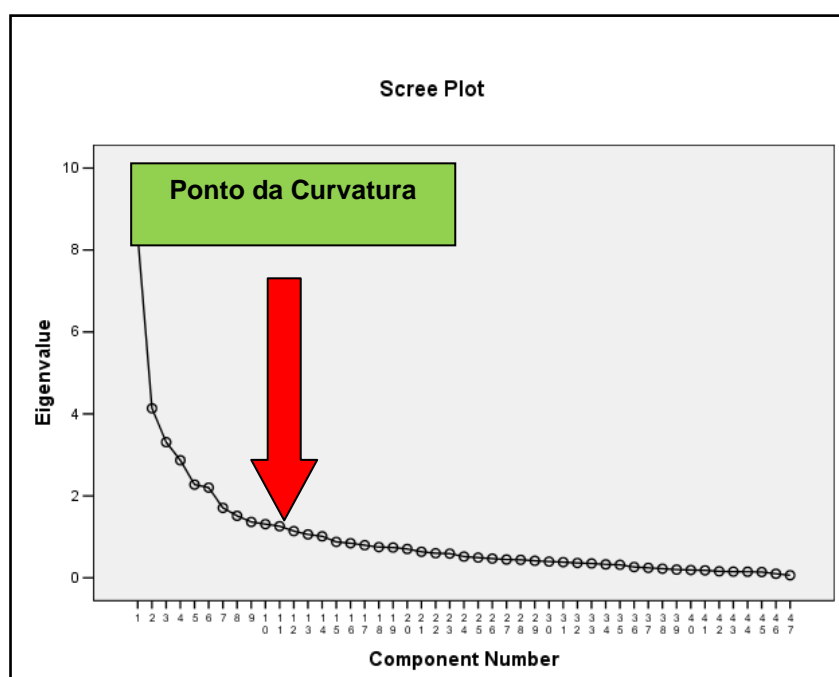


GRÁFICO 25: ANÁLISE DOS COMPONENTES PRINCIPAIS – EXTRAÇÃO DOS GRUPOS
 FONTE: COLETA DE DADOS - SPSS

Com o intuito de definir o número de fatores a extrair, utilizou-se um processo de análise comparativa dos resultados sugeridos pela raiz latente, da percentagem de variância e do teste *scree*. A correlação entre as variáveis do composto mercadológico e o diagnóstico do perfil dos consumidores da Rede 20 de Supermercados, no primeiro momento, foram apurados os valores de $KMO = 0,748$ e o valor *Alpha* do teste de *Bartlett* igual a 0,00, verificando no primeiro momento que se tem alta significância estatística entre as variáveis; e no segundo foram extraídos fatores através da rotação *Varimax* que explicam 71,25% das variáveis do

composto mercadológico percebida pelos consumidores da Rede, conforme quadro 8. Para a extração inicial foi usado o critério de *Kayser* que recomenda que a seleção de fatores com *Alpha Cronbach* superior a 1,0 sejam as mais indicadas.

Componentes	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% da Variância	% Acumulado	Total	% da Variância	% Acumulado
1	8,332	17,727	17,727	8,332	17,727	17,727
2	4,136	8,800	26,527	4,136	8,800	26,527
3	3,311	7,044	33,571	3,311	7,044	33,571
4	2,869	6,104	39,676	2,869	6,104	39,676
5	2,275	4,840	44,516	2,275	4,840	44,516
6	2,201	4,684	49,200	2,201	4,684	49,200
7	1,706	3,630	52,830	1,706	3,630	52,830
8	1,513	3,219	56,049	1,513	3,219	56,049
9	1,364	2,901	58,950	1,364	2,901	58,950
10	1,310	2,788	61,738	1,310	2,788	61,738
11	1,259	2,679	64,417	1,259	2,679	64,417
12	1,139	2,424	66,841	1,139	2,424	66,841
13	1,060	2,255	69,096	1,060	2,255	69,096
14	1,013	2,155	71,251	1,013	2,155	71,251
15	,876	1,864	73,115			
16	,845	1,797	74,912			
17	,796	1,693	76,606			
18	,749	1,594	78,200			
19	,739	1,573	79,773			
20	,704	1,498	81,271			
21	,635	1,352	82,623			
22	,600	1,277	83,901			
23	,590	1,255	85,156			
24	,518	1,103	86,259			
25	,493	1,050	87,309			
26	,469	,997	88,306			
27	,446	,948	89,254			
28	,439	,934	90,187			
29	,416	,885	91,072			
30	,396	,843	91,915			
31	,382	,812	92,727			
32	,362	,769	93,497			
33	,351	,746	94,242			
34	,327	,696	94,939			
35	,317	,675	95,614			
36	,263	,559	96,174			
37	,243	,518	96,691			
38	,222	,473	97,164			
39	,200	,426	97,590			
40	,190	,404	97,994			
41	,182	,386	98,380			
42	,159	,338	98,719			
43	,151	,321	99,039			
44	,148	,315	99,355			
45	,141	,300	99,654			
46	,099	,211	99,865			
47	,064	,135	100,000			

QUADRO 8: ANÁLISE DOS COMPONENTES PRINCIPAIS
 FONTE: COLETA DE DADOS - SPSS

Entretanto, a análise do gráfico dos intervalos das médias de percepção dos consumidores possibilitou identificar 14 grupos de respostas médias, através da

análise fatorial identificando 14 fatores principais que demonstram correlação entre as respostas dos consumidores. Para a extração dos fatores, utilizou-se o critério de *Kayser* que se faz confirmada a sua utilização no presente trabalho, conforme o quadro 5 apresentado. Para cada um dos fatores foi aplicado o *Alpha de Cronbach's* com o propósito de determinar a consistência interna de cada construto, fator, determinando a confiabilidade das variáveis.

Assim, foi reduzido para dez os fatores agrupados. O fator 1 agrupou sete itens em ordem decrescente de carga fatorial, conforme tabela 4. Sendo constituído por estes elementos, foi denominado como: “Estágio da Exposição”, onde foi aplicado-se o calculo do *Alpha de Cronbach's* determinado pelo calculo da variância onde o valor foi de 0,781, que demonstra haver confiabilidade interna entre os construtos.

TABELA 4: FATOR 1 - ESTÁGIO DA EXPOSIÇÃO

Dimensão	Itens	Carregamento	Coefficiente alfa
Estágio da Exposição	Entrega feita atendendo as necessidades	0,670	0,781
	Cores dos panfletos são atrativas	0,628	
	Aparência dos funcionários atende as necessidades	0,618	
	A exposição dos produtos é de fácil acesso	0,554	
	Recomenda para amigos e familiares	0,516	
	Motivação e Satisfação ao comprar	0,494	
	Marcas atraem a loja	0,483	

FONTE: COLETA DE DADOS-SPSS

O fator 2 agrupou os seis itens em ordem decrescente de carga fatorial, conforme tabela 5, e assim, foi denominado de “Atenção”, onde foi calculado o *Alpha de Cronbach's* determinado pelo valor da variância de 0,825, que demonstra haver confiabilidade interna entre os construtos.

TABELA 5: FATOR 02 - ATENÇÃO

Dimensão	Itens	Carregamento	Coefficiente alfa
Atenção	Qualidade das frutas, verduras e legumes	0,825	0,825
	Qualidade dos frios e laticínios	0,772	
	Qualidade da padaria	0,728	
	Características dos produtos conforme descrição da embalagem	0,634	
	Cheiro do ambiente da loja	0,512	
	Estrutura da loja chama atenção para as compras	0,470	

FONTE: COLETA DE DADOS-SPSS

O fator 3 agrupou os cinco itens em ordem decrescente de carga fatorial, apresentado na tabela 6, e este fator foi denominado de “Preços”, onde foi calculado o *Alpha de Cronbach's* determinado pelo valor da variância de 0,736, que demonstra haver confiabilidade interna entre os construtos.

TABELA 6: FATOR 03 – PREÇOS

Dimensão	Itens	Carregamento	Coefficiente alfa
Preço	Prazos para pagamento	0,847	0,736
	Condições de crédito	0,839	
	Degustações nas lojas	0,587	
	Preços são atrativos	0,525	
	Compra por causa da política de preços	0,419	

FONTE: COLETA DE DADOS-SPSS

O fator 4 agrupou os três itens em ordem decrescente de carga fatorial, apresentados na tabela 7 e foram denominados de “Auto Atendimento”, onde foi

calculado o *Alpha de Cronbach's* determinado pelo valor da variância de 0,702, que demonstra haver confiabilidade interna dos construtos.

TABELA 7: FATOR 4 - AUTO ATENDIMENTO

Dimensão	Itens	Carregamento	Coefficiente alfa
Auto Atendimento	Arrumação das gôndolas	0,781	0,702
	Receptividade dos funcionários	0,715	
	Facilidade para encontrar os produtos	0,594	

FONTE: COLETA DE DADOS-SPSS

O fator 5 agrupou três itens apresentados em ordem decrescente de carga fatorial na tabela 8 e foi denominado de “Serviços 0800”, onde foi aplicado o cálculo do *Alpha de Cronbach's* determinado pelo valor da variância de 0,672, que demonstra haver confiabilidade interna dos construtos.

TABELA 8: FATOR 5 - SERVIÇOS DE 0800

Dimensão	Itens	Carregamento	Coefficiente alfa
Serviço de 0800	O sistema 0800 satisfaz suas necessidades	0,914	0,828
	Conhece o sistema de 0800 da loja	0,913	
	Serviços 0800/Entrega domiciliar atendem suas necessidades ou expectativas	0,653	

FONTE: COLETA DE DADOS-SPSS

O fator 6 agrupou quatro itens em ordem decrescente de carga fatorial, conforme apresentado na tabela 9 e este fator foi denominado de “Promoção”, onde foi aplicado o cálculo do *Alpha de Cronbach's* determinado pelo valor da variância de 0,665, que demonstra haver confiabilidade interna dos construtos.

TABELA 9: FATOR 06 - PROMOÇÃO

Dimensão	Itens	Carregamento	Coefficiente alfa
Promoção	Adquire produtos na promoção	0,770	0,665
	Promoções o seduz as compras	0,781	
	Adquire produtos quando recebe um panfleto de ofertas	0,708	
	Gostaria de ser avisado (a) das promoções	0,410	

FONTE: COLETA DE DADOS-SPSS

O fator 7 agrupou dois itens em ordem decrescente de carga fatorial, sendo denominado de “Marca Própria”, onde foi calculado o *Alpha de Cronbach’s* determinado pelo valor da variância de 0,890, apresentado na tabela 10, onde demonstra haver confiabilidade interna dos construtos.

TABELA 10: FATOR 07 - MARCA PRÓPRIA

Dimensão	Itens	Carregamento	Coefficiente alfa
Marca Própria	Adquire produtos com a marca da Rede 20	0,811	0,890
	Embalagens utilizadas pelos produtos da Rede 20 atendem a suas necessidades	0,817	

FONTE: COLETA DE DADOS-SPSS

O fator 8 agrupou dois itens em ordem decrescente de carga fatorial, e foi denominado de “Produtos”, onde foi aplicado o *Alpha de Cronbach’s* determinado pela variância de 0,677, apresentado na tabela 11, que demonstra haver confiabilidade interna dos construtos.

TABELA 11: FATOR 08 – PRODUTOS

Dimensão	Itens	Carregamento	Coefficiente alfa
Produtos	A variedade dos produtos	0,581	0,677
	Os produtos possuem uma qualidade conforme suas necessidades	0,770	

FONTE: COLETA DE DADOS-SPSS

O fator 9 agrupou o item estacionamento, denominado de “Ponto”. O fator 10 agrupou o grupo compras mais próxima de sua residência e foi denominado de “Proximidade”.

Com os dez fatores expostos analisamos as diferenças destes fatores e das lojas. Para a comparação entre mais do que dois grupos com relação à variável quantitativa, se faz necessário lançarmos mão da análise da variância – One-Way ANOVA. Ela verifica se existe uma diferença significativa entre as médias e se os fatores exercem influência em alguma variável dependente. No caso deste modelo, a variação global é subdividida em duas partes. A primeira é a variação entre as médias dos vários grupos, quando comparadas com a média geral de todos os indivíduos e representa o efeito dos diferentes tratamentos. A outra variação observada no quadro 6 entre as unidades experimentais de um mesmo grupo ou tratamento, com relação à média desse grupo: diz respeito às diferenças individuais ou aleatórias nas respostas. As análises foram processadas no software SPSS.

Ao realizar o teste ANOVA, observou-se que os resultados do *valor F* são significativos, e quando comparados ao *valor-p* e ao nível de significância estabelecido 0.05, verificamos que menos no fator 7 marca própria não possuem diferença estatística significativa, o seu resultado foi 0,129. Os outros nove fatores possuem diferença estatisticamente significativa com relação aos dez fatores extraídos. Esta diferença estatisticamente significativa apontada entre os nove fatores, fez com que adotássemos o *Test Post-Hoc*, sendo que as nossas variâncias são iguais para todos os grupos, o teste escolhido foi o de Tukey, que através do

seu relatório *homogeneous subsets* possibilitou que identificássemos as diferenças de média em todos os fatores quando relacionadas em grupos. A tabela 06 demonstra o fator exposição com as lojas da Rede.

TABELA 12: F1 EXPOSIÇÃO X LOJAS DA REDE

Loja	N	Subset for alpha = .05			
		1	2	3	4
Neves	60	3,4119			
Di Carla	60	3,4500			
Pag Poko	60	3,6262	3,6262		
Buchaim	60	3,7738	3,7738		
Miliorini	60	3,7738	3,7738		
Super Bom	60	3,8167	3,8167		
Franca - Assis	60		3,9881	3,9881	
Dois Irmaos - 2	60		4,0238	4,0238	
Franca - Maracai	60			4,2738	4,2738
Zanetti	60				4,4500
Kane	60				4,4595
Dois Irmaos - I	60				4,4595
Palmital	60				4,6524

FONTE: COLETA DE DADOS - SPSS

Através da tabela 12, agruparam-se as lojas em grupos homogêneos, sendo tido como critério de agrupamento o fato de existirem diferenças estatísticas significativas entre as médias dos fatores no mesmo grupo. Assim, as médias das lojas Neves, Di Carla, Pag Poko, Buchaim, Miliorini, Super Bom constituem do mesmo grupo e são baixas no fator exposição; as médias das lojas França-Maracaí, Zanetti, Kane, Dois Irmãos I e Palmital constituem outro grupo, cujas médias são as mais altas. A média do França de Maracaí pertence ao grupo três e quatro. Em termos absolutos, a média que conduz mais o fator da exposição é a loja de Palmital; contudo, a média obtida na loja Dois Irmãos I não difere significativamente da anterior, podendo dizer que são muito similares neste fator. A tabela 13 demonstra as lojas em grupos homogêneos com relação ao fator atenção.

TABELA 13: F2 ATENÇÃO X LOJAS DA REDE

Lojas	N	Subset for alpha = .05				
		1	2	3	4	5
Neves	60	3,3056				
Di Carla	60	3,4083	3,4083			
Pag Poko	60	3,7000	3,7000	3,7000		
Buchaim	60	3,7083	3,7083	3,7083		
Dois Irmaos - 2	60		3,7833	3,7833		
Miliorini	60			3,9583	3,9583	
Super Bom	60			3,9917	3,9917	
Franca - Assis	60				4,2639	4,2639
Zanetti	60				4,2667	4,2667
Kane	60				4,2944	4,2944
Dois Irmaos - I	60				4,2944	4,2944
Franca - Maracai	60				4,4472	4,4472
Palmital	60					4,7250

FONTE: COLETA DE DADOS - SPSS

Conforme a tabela 13, as médias das lojas Neves, Di Carla, Pag Poko, Buchaim constituem do mesmo grupo e são baixas no fator atenção; as médias das lojas França-Assis, Zanetti, Kane, Dois Irmãos I, França-Maracá, e Palmital constituem outro grupo, cujas médias são as mais altas. A média do França-Assis, Zanetti, Kane, Dois Irmãos I, França-Maracá pertencem ao grupo quatro e cinco.

Em termos absolutos, a média que conduz mais o fator da atenção é a loja de Palmital; contudo, a média obtida na loja França de Maracá não difere significativamente da anterior, podendo dizer que são muito similares neste fator.

A tabela 14 demonstra as lojas em grupos homogêneos com relação ao fator preço. As médias das lojas França de Maracá e França de Assis, constituem do mesmo grupo e demonstram serem muito baixas no fator preço; já as médias das lojas Di Carla, Neves, Dois Irmãos – 2, Buchaim, Kane e Dois Irmãos – I, constituem outro grupo, cujas médias são as mais altas. Neste fator, nenhuma das lojas se apresentou em dois ou mais grupos

TABELA 14: F3 – PREÇO X LOJAS DA REDE

Lojas	N	Subset for alpha = .05		
		1	2	3
Franca - Maracai	60	2,7033		
Franca - Assis	60	2,7033		
Super Bom	60		3,2433	
Pag Poko	60		3,5800	
Miliorini	60		3,5800	
Palmital	60		3,5867	
Zanetti	60		3,6833	
Di Carla	60			4,1033
Neves	60			4,1600
Dois Irmãos - 2	60			4,2800
Buchaim	60			4,3000
Kane	60			4,4267
Dois Irmãos - I	60			4,4267

FONTE: COLETA DE DADOS -SPSS

A média que conduz mais o fator da atenção são a da loja Dois Irmãos – I e a loja Kané, pois suas médias são iguais, contudo, a média obtida na loja Buchaim não difere significativamente da anterior, podendo dizer que são muito similares neste fator.

TABELA 15: F4 - AUTO-ATENDIMENTO X LOJAS DA REDE

Lojas	N	Subset for alpha = .05				
		1	2	3	4	5
Super Bom	60	3,6000				
Pag Poko	60	3,7389	3,7389			
Miliorini	60	3,9667	3,9667	3,9667		
Franca - Assis	60	4,0278	4,0278	4,0278	4,0278	
Neves	60		4,1222	4,1222	4,1222	
Di Carla	60		4,1389	4,1389	4,1389	
Buchaim	60			4,2889	4,2889	4,2889
Dois Irmaos - 2	60			4,3222	4,3222	4,3222
Zanetti	60			4,3556	4,3556	4,3556
Franca - Maracai	60				4,5167	4,5167
Kane	60				4,5333	4,5333
Dois Irmaos - I	60				4,5333	4,5333
Palmital	60					4,7278

FONTE: COLETA DE DADOS - SPSS

A tabela 15 foi agrupada as lojas em grupos homogêneos, relacionada ao fator atendimento. As médias das lojas Super Bom, Pag Poko, Miliorini e França de

Assis constituem do mesmo grupo e são baixas no fator auto-atendimento; as médias das lojas Buchaim, Dois Irmãos – 2, Zanetti, França de Maracaí, Kane, Dois Irmãos I e Palmital constituem o grupo 5, cujas médias são as mais altas. A média das lojas Buchaim, Dois Irmãos-2 e Zanetti pertencem aos grupos três, quatro e cinco. Contudo, a média que conduz mais o fator auto-atendimento é a loja de Palmital; entretanto a média obtida na loja Kané e Dois Irmãos I não diferem significativamente da anterior, podendo dizer que são muito similares neste fator.

TABELA: 16: F5 – SERVIÇOS X LOJAS DA REDE

Lojas	N	Subset for alpha = .05						
		1	2	3	4	5	6	7
Palmital	60	1,7778						
Zanetti	60	1,8167	1,8167					
Kane	60	1,9333	1,9333	1,9333				
Dois Irmaos - I	60	1,9333	1,9333	1,9333				
Dois Irmaos - 2	60	2,1000	2,1000	2,1000				
Buchaim	60	2,3833	2,3833	2,3833	2,3833			
Di Carla	60		2,5556	2,5556	2,5556	2,5556		
Neves	60			2,6444	2,6444	2,6444	2,6444	
Franca - Maracai	60				2,8833	2,8833	2,8833	
Franca - Assis	60					3,1444	3,1444	3,1444
Miliorini	60						3,3111	3,3111
Pag Poko	60						3,3444	3,3444
Super Bom	60							3,6944

FONTE: COLETA DE DADOS - SPSS

No fator serviços, conforme tabela 16, foi observado que as médias das lojas Palmital, Zanetti, Kané, Dois Irmãos –I, Dois Irmãos – 2 e Buchaim fazem parte do mesmo grupo e são baixas no fator serviços; as médias das lojas França-Assis, Miliorini, Pak Poko e Super Bom constituem outro grupo, cujas médias são as mais altas. As médias da loja França de Assis está no grupo cinco, seis e sete, as lojas do Miliorini e Pag Poko estão nos grupos seis e sete. Em termos absolutos, a média que conduz mais o fator dos serviços é a loja Super Bom; contudo, a média obtida na loja Pag Poko significativamente da anterior, podendo dizer que são muito similares neste fator.

TABELA 17: F6 – PROMOÇÃO X LOJAS DA REDE

Lojas	N	Subset for alpha = .05			
		1	2	3	4
Super Bom	60	3,7750			
Palmital	60	3,8917	3,8917		
Pag Poko	60	4,1042	4,1042	4,1042	
Miliorini	60	4,2125	4,2125	4,2125	
Zanetti	60		4,3125	4,3125	4,3125
Di Carla	60		4,3583	4,3583	4,3583
Kane	60			4,3833	4,3833
Dois Irmaos – I	60			4,3833	4,3833
Neves	60			4,3917	4,3917
Franca – Assis	60			4,4500	4,4500
Dois Irmaos – 2	60			4,5125	4,5125
Buchaim	60			4,5292	4,5292
Franca - Maracai	60				4,7625

FONTE: COLETA DE DADOS - SPSS

Conforme tabela 17, as lojas Super Bom, Palmital, Pag Poko e Miliorini constituem do grupo um e são baixas no fator promoção; as médias das lojas Zanetti, Di Carla, Kane, Dois Irmãos I, Neves, França de Assis, Dois Irmãos 2, Buchaim e França de Maracá constituem outro grupo o quatro, cujas médias são as mais altas. A média das lojas Zanetti e Di Carla pertencem ao grupo dois, três e quatro. Em termos absolutos, a média que conduz mais o fator da promoção é a loja França de Maracá; contudo, a média obtida na loja Buchaim não difere significativamente da anterior, podendo dizer que são muito similares neste fator.

O fator marca própria não apresentou diferenças estatisticamente significativas, por isso não ocorreu o agrupamento das lojas.

A tabela 18 demonstra o fator produtos com as lojas da Rede. Com relação ao fator produtos, as lojas Super Bom, Pag Poko, França de Assis, Miliorini e Neves constituem o grupo um e suas médias são muito baixas neste fator. As médias das lojas Kané, Dois Irmãos I e Palmital constituem outro grupo o seis, cujas médias são as mais altas. A média das lojas Kane e Dois Irmãos I pertencem ao grupo cinco e seis, com suas médias idênticas. Neste caso, a média que conduz mais o fator da promoção é a loja de Palmital.

TABELA 18: F8 PRODUTOS X LOJAS DA REDE

Lojas	N	Subset for alpha = .05					
		1	2	3	4	5	6
Super Bom	60	3,5667					
Pag Poko	60	3,6667	3,6667				
Franca – Assis	60	3,8083	3,8083	3,8083			
Miliorini	60	3,9333	3,9333	3,9333	3,9333		
Neves	60	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000		
Di Carla	60		4,0917	4,0917	4,0917	4,0917	
Franca - Maracai	60		4,0917	4,0917	4,0917	4,0917	
Buchaim	60			4,2917	4,2917	4,2917	
Zanetti	60				4,3667	4,3667	
Dois Irmaos - 2	60				4,3667	4,3667	
Kane	60						
Dois Irmaos – I	60					4,5667	
Palmital	60						4,9083

FONTE: COLETA DE DADOS - SPSS

Na tabela 19, as médias das lojas Di Carla, França de Assis, Dois Irmãos 2, Neves, Kané, Dois Irmãos I, Buchaim, Miliorini, Super Bom e Pag Poko constituem do mesmo grupo o um e são baixas no fator estacionamento. Estas mesmas lojas se encontram no grupo dois, menos a loja Pag Poko aonde sua média conduz mais o fator do estacionamento; contudo, a média obtida na loja Super Bom não difere significativamente da anterior, podendo dizer que são muito similares neste fator.

TABELA 19: F9 – ESTACIONAMENTO X LOJAS DA REDE

Lojas	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Palmital	60	1,7000	
Zanetti	60	1,7500	
Franca - Maracai	60	1,7667	
Di Carla	60	1,9333	1,9333
Franca - Assis	60	1,9333	1,9333
Dois Irmaos - 2	60	1,9333	1,9333
Neves	60	2,0000	2,0000
Kane	60	2,0167	2,0167
Dois Irmaos - I	60	2,0167	2,0167
Buchaim	60	2,0333	2,0333
Miliorini	60	2,1500	2,1500
Super Bom	60	2,5333	2,5333
Pag Poko	60		2,6167

FONTE: COLETA DE DADOS - SPSS

Na tabela 20 as médias das lojas Palmital, Neves, Buchaim, Di Carla, Dois Irmãos 2, Miliorini, Kane, Dois Irmãos I e Zanetti constituem do grupo um e são baixas no fator proximidade; as médias das lojas França de Maracá, França de Assis e Super Bom constituem o grupo quatro, cujas as médias são as mais altas. A média da loja Pag Poko pertence ao grupo dois, três e quatro; e a loja França de Maracá pertence ao grupo três e quatro. A média que conduz mais o fator da proximidade é a loja de Super Bom; contudo, a média obtida na loja França de Assis I não difere significativamente da anterior, podendo dizer que são muito similares neste fator.

TABELA 20: F10 PROXIMIDADE X LOJAS DA REDE

Lojas	N	Subset for alpha = .05			
		1	2	3	4
Palmital	60	2,6500			
Neves	60	2,7000			
Buchaim	60	2,7000			
Di Carla	60	2,8333			
Dois Irmaos - 2	60	2,9167	2,9167		
Miliorini	60	3,0833	3,0833		
Kane	60	3,3167	3,3167	3,3167	
Dois Irmaos - I	60	3,3167	3,3167	3,3167	
Zanetti	60	3,3333	3,3333	3,3333	
Pag Poko	60		3,8167	3,8167	3,8167
Franca - Maracai	60			4,0833	4,0833
Franca - Assis	60				4,3833
Super Bom	60				4,4833

FONTE: COLETA DE DADOS - SPSS

Conforme gráfico 26 standardizado de barras de erros, onde o seu o intervalo de confiança é de 95% para a média dos fatores. Onde alguns fatores forma considerados bem fracos como o estacionamento e os serviços, e alguns estão na média como a atenção, o auto-atendimento, a marca própria, a exposição, as promoções, o preço e apenas um fator se encontra razoavelmente próximo de ser forte que é o dos produtos.

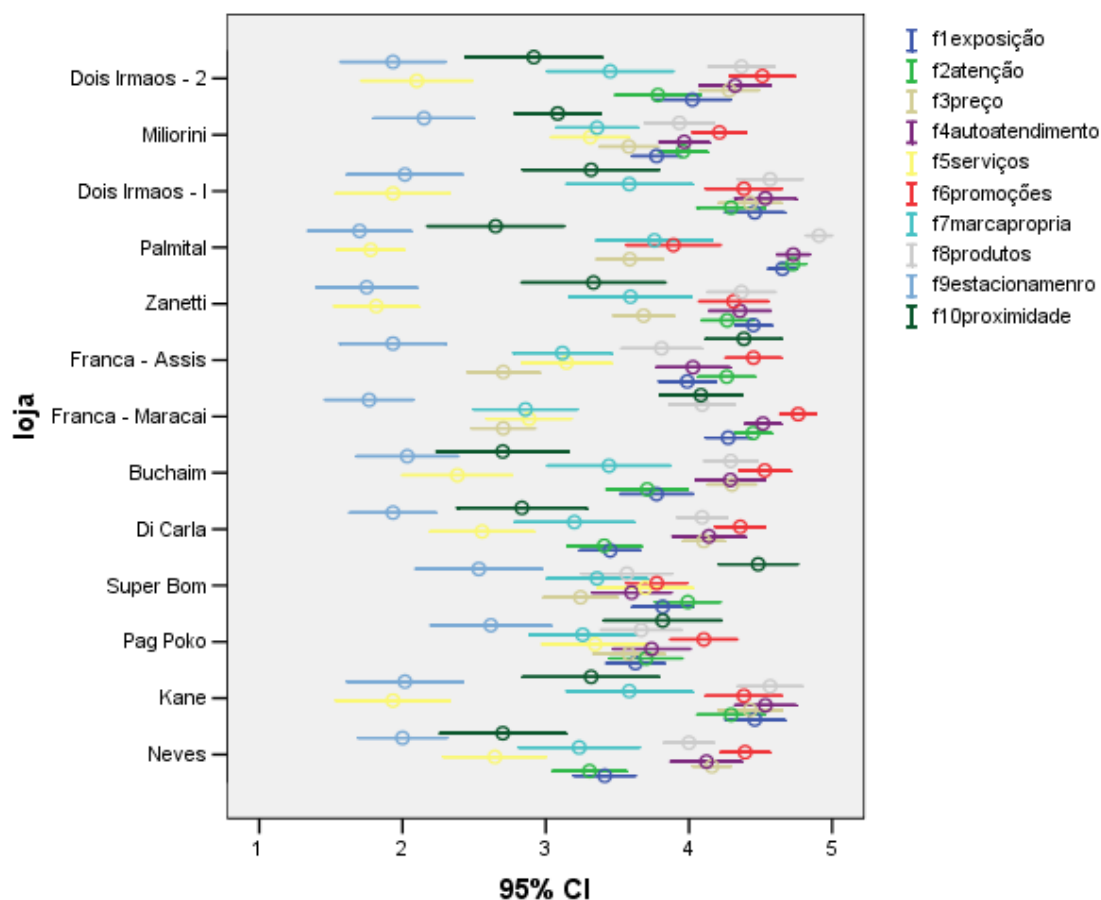


GRÁFICO 26: FATORES POR LOJA
 FONTE: SPSS – COLETA DE DADOS

5.6 Clusters do perfil dos consumidores da Rede 20 de Supermercados

Nesta parte da pesquisa buscou-se verificar a existência das diferenças das ações táticas executadas pelos gestores e a percebida pelo consumidor lançou mão de uma análise de *Cluster*, com este tipo de análise adotado pode-se classificar objetos em grupos relativamente homogêneos com base em um conjunto de variáveis estabelecidas pelo pesquisador onde, para cada grupo de objetos (casos), há semelhança em termos das variáveis escolhidas e diferenças entre os grupos (MALHOTRA, 2001). Eles são divididos em duas categorias: partição e hierárquico.

No presente estudo foi utilizado o método hierárquico, que tem por finalidade a observação em um grupo separado, no caso os consumidores. A análise de

cluster em como objetivo principal organizar um conjunto de objetos em dois ou mais grupos com base na similaridade deles em relação à variável estatística que consiste em um conjunto de características especificadas.

O método adotado foi o *método de Ward*, onde a dissimilaridade entre um cluster é representada pela "perda de informação" de unir os dois pólos com esta perda de informação a ser medido pelo aumento do erro soma de quadrados. No momento as variáveis selecionadas para a identificação do perfil dos consumidores, foram os dez fatores expostos (f1 exposição, f2 atenção, f3 preço, f4 auto-atendimento, f5 serviços, f6 promoções, f7 marca própria, f8 produtos, f9 estacionamento e f10 proximidade), apuradas através da análise fatorial dos componentes principais.

Dentre a análise foi identificado seis (6) grupos de perfil de consumidores que foram rotulados de acordo com as variáveis que os estruturavam, ficando assim: (1) Conforto e Qualidade, (2) Acomodados, (3) Neutros, (4) Exigentes-Leais, (5) Distantes-Leais e (6) Insatisfeitos.

A distribuição do perfil dos consumidores ocorreu em cada um dos seis grupos e foi classificada da seguinte maneira e demonstrada na tabela 21: (1) Conforto e Qualidade com 133 casos correspondendo a 17,1%, (2) Acomodados com 135 casos correspondendo a 17,3%, (3) Neutros com 257 casos correspondendo a 32,9%, (4) Exigentes-Leais com 117 casos correspondendo a 15%, (5) Distantes-Leais com 51 casos correspondendo a 6,5% e (6) Insatisfeitos com 87 casos correspondendo a 11,2%.

TABELA 21: GRUPO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES

Grupo do Perfil das Consumidoras	Freqüência	Percentual	Percentual Validos	Percentual Acumulado
Conforto e Qualidade	133	17.1	17.1	17.1
Acomodados	135	17.3	17.3	34.4
Neutros	257	32.9	32.9	67.3
Exigentes-Leais	117	15.0	15.0	82.3
Distantes-Leais	51	6.5	6.5	88.8
Insatisfeitos	87	11.2	11.2	100.0
Total	780	100.0	100.0	

FONTE: COLETA DE DADOS - SPSS

De início, realizamos o cruzamento do grupo de perfil dos consumidores da Rede 20 de Supermercados com os dez fatores expostos, apresentando o que cada grupo do perfil de consumidores atribui como grau de importância nos dez fatores. O gráfico 27 apresenta o cruzamento do perfil dos consumidores e dos dez fatores.

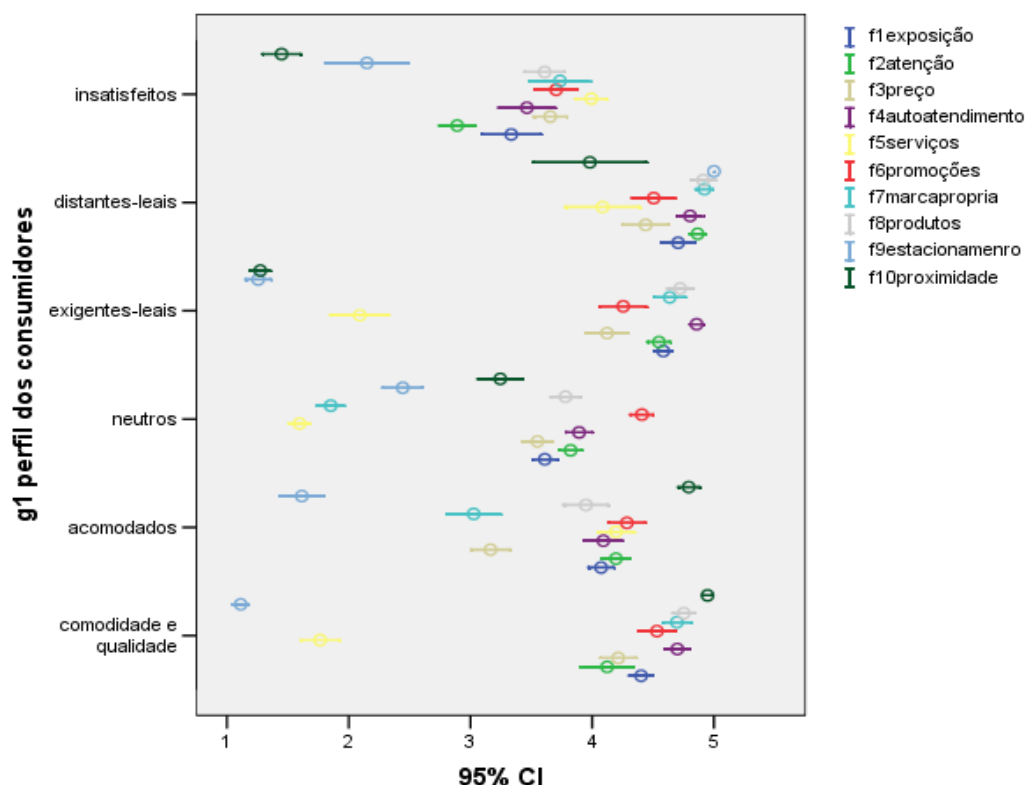


GRÁFICO 27: FATORES X GRUPO DO PERFIL DE CONSUMIDORES

FONTE: COLETA DE DADOS - SPSS

Com o intuito de analisar os grupos do perfil dos consumidores e suas diferenças sobre as variáveis dos itens do composto mercadológico e sobre os dez fatores apurados, realizamos dois testes de análise de variância. No primeiro momento, cruzamos o grupo do perfil dos consumidores com cada item variável do composto mercadológico apontada no questionário no bloco II. Com a utilização da análise da variância, One-Way ANOVA ($\alpha = 0,05$) e o teste de *Tukey HSD*, que realiza a comparação entre mais do que dois grupos com relação à variável quantitativa, no nosso caso, os grupos serão o do perfil dos consumidores com as

variáveis que correspondem ao composto mercadológico apresentadas no questionário no bloco II.

Os resultados do *valor F* são significativos, e quando comparados ao *valor-p* e o nível de significância estabelecido foi de 0,05, verificamos que existe diferença estatisticamente significativa com relação às variáveis dos itens do composto mercadológico com o grupo de perfil dos consumidores, o resultado de significância foi de 0,00 para todos o que demonstra este resultado. Esta diferença estatisticamente significativa apontada entre as variáveis, fez com que adotássemos o *Test Post-Hot*, como nossas variâncias são iguais para todos os grupos, o teste escolhido foi o de *Tukey HSD*, utilizado para discriminar a localização das diferenças estatisticamente significativas em cada momento da comparação onde através do seu relatório *homogeneous subsets* possibilitou que identificássemos que as todas as variáveis possuem diferença de média dentre o grupo de perfil dos consumidores.

Com relação ao fator exposição, conforme tabela 16, observamos que gerou quatro grupos. O perfil dos consumidores denominados “Insatisfeitos” e “Neutros” se encontra no grupo um onde suas médias são muito baixas comparadas com o grupo quatro, formado pelo grupo do perfil dos “Exigentes-Leais” e os “Distantes-Leais” cujas médias são mais altas. O perfil do consumidor “Exigente-Leal” se apresentou tanto no grupo três quanto no grupo quatro, e sua média não difere significativamente do perfil “Distantes-Leais”.

TABELA 22: F1 EXPOSIÇÃO X GRUPO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES

Grupo do Perfil dos Consumidores	N	Subset for alpha = .05			
		1	2	3	4
Insatisfeitos	87	3.3350			
Neutros	257	3.6103			
Acomodados	135		4.0730		
Comodidade e Qualidade	133			4.4017	
Exigentes-leais	117			4.5836	4.5836
Distantes-leais	51				4.7059
Sig.		.074	1.000	.471	.834

FONTE: COLETA DE DADOS - SPSS

O fator atenção, conforme tabela 23, gerou quatro grupos. O perfil dos consumidores denominados “Insatisfeitos” se encontra no grupo um onde sua média é muito baixa comparada com o grupo quatro, formado pelo perfil dos “Exigentes-Leais” e os “Distantes-Leais” cujas médias são mais altas.

TABELA 23: F2 ATENÇÃO X GRUPO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES

Grupo do Perfil dos Consumidores	N	Subset for alpha = .05			
		1	2	3	4
Insatisfeitos	87	2.8908			
Neutros	257		3.8223		
Comodidade e Qualidade	133		4.1228	4.1228	
Acomodados	135			4.1951	
Exigentes-leais	117				4.5484
Distantes-leais	51				4.8660
Sig.		1.000	.082	.988	.055

FONTE: COLETA DE DADOS - SPSS

Com relação ao fator preço, conforme tabela 24, observamos que gerou três grupos. O perfil dos consumidores denominados “Acomodados” se encontra no grupo um onde sua média é a mais baixa comparada com o grupo três, formado pelo grupo do perfil dos “Exigentes-Leais”, o “Comodidade e Qualidade” e os “Distantes-Leais” cujas médias são mais altas. Em termos absolutos, o perfil dos “Distantes-Leais” é o que conduz este fator preço, contudo não difere significativamente do perfil “Comodidade e Qualidade”, podendo dizer que os dois perfis priorizam o fator preços nas lojas. O grupo do perfil do consumidor “Insatisfeitos” e “Neutros” se encontram no grupo 2.

TABELA 24: F3 PREÇO X GRUPO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES

Grupo do Perfil dos consumidores	N	Subset for alpha = .05		
		1	2	3
Acomodados	135	3.1644		
Neutros	257		3.5502	
Insatisfeitos	87		3.6552	
Exigentes-leais	117			4.1214
Comodidade e Qualidade	133			4.2135
Distantes-leais	51			4.4392
Sig.		1.000	.963	.127

FONTE: COLETA DE DADOS - SPSS

O fator auto-atendimento gerou três grupos, conforme a tabela 25, o perfil dos consumidores denominados “Insatisfeitos” se encontra no grupo um onde sua média é a mais baixa comparada com o grupo três, formado pelos perfis “Comodidade e Qualidade”, “Distantes-Leais” e os “Exigentes-Leais” cujas médias são mais altas. O perfil do consumidor “Exigente-Leal” apresentou, com certeza, é o perfil que conduz este fator. O perfil dos “Distantes-Leais” não possui diferença significativamente dos “Exigentes-Leais, podendo dizer que o fator auto-atendimento para os dois perfis são questão de prioridade.

TABELA 25: F4 AUTO- ATENDIMENTO X GRUPO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES

Grupo do Perfil dos Consumidores	N	Subset for alpha = .05		
		1	2	3
Insatisfeitos	87	3.4636		
Neutros	257		3.8923	
Acomodados	135		4.0914	
Comodidade e Qualidade	133			4.6992
Distantes-leais	51			4.8039
Exigentes-leais	117			4.8575
Sig.		1.000	.454	.698

FONTE:COLETA DE DADOS - SPSS

O fator serviços gerou três grupos, conforme a tabela 26. O perfil dos consumidores denominados “Neutros” e “Comodidade e Qualidade” se encontram no grupo um onde suas médias são as mais baixas se comparadas com o grupo três, formado pelos perfis “Insatisfeitos”, “Distantes-Leais” e os “Acomodados” cujas médias são mais altas. O perfil do consumidor “Acomodado” apresenta, com certeza, o perfil que conduz este fator. O perfil dos “Acomodados” não difere estatisticamente significativamente da anterior dos “Distantes-Leais.

TABELA 26: F5 SERVIÇOS X GRUPO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES

Grupo do Perfil dos Consumidores	N	Subset for alpha = .05		
		1	2	3
Neutros	257	1.5953		
Comodidade e Qualidade	133	1.7644	1.7644	
Exigentes-leais	117		2.0912	
Insatisfeitos	87			3.9923
Distantes-leais	51			4.0850
Acomodados	135			4.1951
Sig.		.762	.100	.593

FONTE: COLETA DE DADOS - SPSS

O fator promoções gerou dois grupos, conforme tabela 27, onde o perfil dos consumidores denominados “Insatisfeitos” encontram no grupo um onde suas médias são as mais baixas se comparadas com o grupo dois, formado pelos perfis “Exigentes-Leais”, “Acomodados”, “Neutros”, “Distantes-Leais” e “Comodidade e Qualidade” cujas médias são mais altas. O perfil do consumidor “Comodidade e Qualidade” apresentam, com certeza, o perfil que conduz este fator. O perfil dos “Distantes-Leais” não possui difere significativamente do perfil “Comodidade e Qualidade”.

TABELA 27: F6 PROMOÇÕES X GRUPO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES

Grupo perfil das consumidoras	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Insatisfeitos	87	3.7040	
Exigentes-leais	117		4.2543
Acomodados	135		4.2852
Neutros	257		4.4086
Distantes-leais	51		4.5049
Comodidade e Qualidade	133		4.5320
Sig.		1.000	.184

FONTE: COLETA DE DADOS - SPSS

O fator marca própria gerou quatro grupos. O perfil dos consumidores denominados “Neutros” está grupo um onde sua média é a mais baixa se comparada com o grupo quatro, formado pelos perfis “Exigentes-Leais”, “Comodidade e Qualidade” e os “Distantes-Leais” cujas médias são mais altas. “O perfil do consumidor “Distantes-Leais” apresenta, com certeza, o perfil que conduz este fator, contudo, a média obtida pelo perfil “Comodidade e Qualidade” não difere significativamente dos Distantes-Leais”, podendo haver muitas vantagens em se trabalhar a marca própria com este perfil. Os grupos dos “Acomodados” e os “Neutros” manifestaram tiveram os valores intermediários nas médias obtidas com relação à marca própria, o que demonstra que estes dois perfis não têm interesse sobre a marca própria, apresentado na tabela 28.

TABELA 28: F7 MARCA PRÓPRIA X GRUPO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES

Grupo do perfil das consumidoras	N	Subset for alpha = .05			
		1	2	3	4
Neutros	257	1.8521			
Acomodados	135		3.0259		
Insatisfeitos	87			3.7356	
Exigentes-leais	117				4.6368
Comodidade e Qualidade	133				4.6955
Distantes-leais	51				4.9216
Sig.		1.000	1.000	1.000	.244

FONTE: COLETA DE DADOS - SPSS

O fator produtos gerou três grupos conforme tabela 29. O perfil dos consumidores denominados “Insatisfeitos” e “Neutros” pertence ao grupo um onde suas médias são mais baixas se comparada com o grupo três, formado pelos perfis “Exigentes-Leais”, “Comodidade e Qualidade” e os “Distantes-Leais” cujas médias são mais altas. O perfil do consumidor “Distantes-Leais” apresenta, com certeza, o perfil que conduz este fator, contudo, a média obtida pelo perfil “Comodidade e Qualidade” não difere significativamente dos Distantes-Leais”, podendo haver muitas vantagens em se trabalhar o fator produtos com este perfil. Os grupos dos “Acomodados” e os “Neutros” manifestaram médias razoáveis com relação aos produtos, o que demonstra que estes dois perfis não tem interesse sobre o fator produtos. O perfil dos “Neutros” se encontra tanto no grupo 1 quanto no grupo 2, o que fortalece a idéia de que este perfil não demonstra muito interesse com relação aos produtos.

TABELA 29: F8 PRODUTOS X GRUPO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES

Grupo do perfil das consumidoras	N	Subset for alpha = .05		
		1	2	3
Insatisfeitos	87	3.6092		
neutros	257	3.7802	3.7802	
Acomodados	135		3.9481	
Exigentes-leais	117			4.7222
Comodidade e Qualidade	133			4.7519
Distantes-leais	51			4.9118
Sig.		.668	.685	.561

FONTE: COLETA DE DADOS - SPSS

O fator estacionamento, demonstrado na tabela 30, gerou quatro grupos homogêneos. O perfil dos consumidores denominados “Comodidade e Qualidade” e “Exigentes-Leais” pertencem ao grupo um onde suas médias são mais baixas se comparada com o grupo quatro, formado pelo perfil “Distantes-Leais” cuja média é a mais alta. O perfil do consumidor “Distantes-Leais” apresenta, com certeza, o perfil que conduz este fator.

TABELA 30: F9 ESTACIONAMENTO X GRUPO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES

Grupo do perfil dos consumidores	N	Subset for alpha = .05			
		1	2	3	4
Comodidade e Qualidade	133	1.1128			
Exigentes-leais	117	1.2564	1.2564		
Acomodados	135		1.6148		
Insatisfeitos	87			2.1494	
Neutros	257			2.4436	
Distantes-leais	51				5.0000
Sig.		.930	.158	.361	1.000

FONTE: COLETA DE DADOS - SPSS

O fator proximidade gerou quatro grupos homogêneos, conforme a tabela 31. O perfil dos consumidores denominados “Exigentes-Leais” e “Insatisfeitos” pertence ao grupo um onde suas médias são mais baixas se comparada com o grupo quatro, formado pelos perfis “Acomodados” e “Comodidade e Qualidade” cujas médias são mais altas. O perfil do consumidor “Comodidade e Qualidade” apresentam, com certeza é o perfil que conduz este fator, contudo, a média obtida pelo perfil “Acomodado” não difere significativamente do perfil “Comodidade e Qualidade”, podendo haver muitas vantagens em se trabalhar as variáveis do fator proximidade com estes perfis.

TABELA 31: F10 PROXIMIDADE X GRUPO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES

Grupo do perfil dos consumidores	N	Subset for alpha = .05			
		1	2	3	4
Exigentes-leais	117	1.2735			
Insatisfeitos	87	1.4483			
Neutros	257		3.2451		
Distantes-leais	51			3.9804	
Acomodados	135				4.7926
Comodidade e Qualidade	133				4.9474
Sig.		.830	1.000	1.000	.891

FONTE: COLETA DE DADOS - SPSS

Os grupos dos “Neutros” e “Distantes-Leais” manifestaram médias razoáveis com relação à proximidade, o que demonstra que estes dois perfis não têm interesse neste fator da proximidade.

Num segundo momento, analisamos o grupo do perfil dos consumidores com os dez fatores encontrados, realizamos outro teste das variâncias One-Way ANOVA ($\alpha = 0,05$) e o teste de Tukey HSD, neste momento com os dez fatores como variável dependente com o grupo de perfil dos consumidores. A tabela 32 demonstra as diferenças estatisticamente significativas entre os grupos:

TABELA 32 – ANÁLISE DAS VARIÂNCIAS

FATORES	F	Sig.
F1 Exposição	62,437	0,000
F2 Atenção	60,292	0,000
F3 Preço	30,273	0,000
F4 Auto Atendimento	57,016	0,000
F5 Serviços	247,015	0,000
F6 Promoções	11,880	0,000
F7 Marca Própria	267,964	0,000
F8 Produtos	54,124	0,000
F9 Estacionamento	122,335	0,000
F10 Proximidade	275,378	0,000

FONTE: COLETA DE DADOS - SPSS

Observa-se que a razão F teve seus valores elevados nos fatores F10 – Proximidade, F7 – Marca Própria e no F5 – Serviços, indicando que a variabilidade entre os grupos é maior que a variância dentro os grupos. O valor-p (Sig.) quando comprado com o nível de significância de alfa (0,05), nota-se que no caso, o valor demonstrou-se abaixo do nível de significância α , mostrando que existe diferença significativa entre as médias dos grupos.

Depois de realizada a análise dos fatores com o grupo do perfil de consumidores da Rede 20 de Supermercados, na busca de detalhadamente analisar

o grupo do perfil dos consumidores o correlacionamos com os itens das variáveis do composto mercadológico. Para melhor demonstrar as diferenças entre cada item das variáveis, as definimos por cada P do composto. Assim, pudemos realizar o gráfico da barras de erros para buscar melhor compreensão.

O gráfico 28 demonstra a relação das variáveis que compuseram o P – Produto. Este P foi composto de vinte e três variáveis que foram relacionadas com cada grupo do perfil dos consumidores. Analisando o gráfico, observamos que o grupo dos consumidores denominados “Comodidade e Qualidade” apreciam nas lojas da Rede 20 de Supermercados as embalagens utilizadas pelos produtos com a marca Rede 20, a facilidade de encontrar os produtos e a qualidade do açougue, mas não conhecem o sistema 0800. O grupo do perfil denominado “Acomodados” aprecia serviços de entregas, a qualidade das frutas, verduras e legumes, a qualidade da padaria, mas não adquirem produtos com a marca da Rede 20 de Supermercados. No grupo denominado “Neutro” houve uma aglomeração dos dados, mas alguns foram mais determinantes, como as características das embalagens se atendem as especificações e não encontram produtos na loja de uma marca específica e não conhecem o sistema 0800. O grupo denominado “Exigente-Leal” aprecia a qualidade das frutas, legumes e verduras, produtos com qualidade, a qualidade do açougue e a exposição criativa, mas não conhecem o sistema de 0800. O grupo denominado “Distante-Leal” aprecia a variedade dos produtos, os produtos com qualidade, as embalagens e produtos com a marca da Rede 20 de Supermercados, mas não conhecem o sistema 0800. O grupo denominado “Insatisfeito” aprecia a variedade dos produtos, mas não apreciam o atendimento dos funcionários e não conhecem o sistema de 0800.

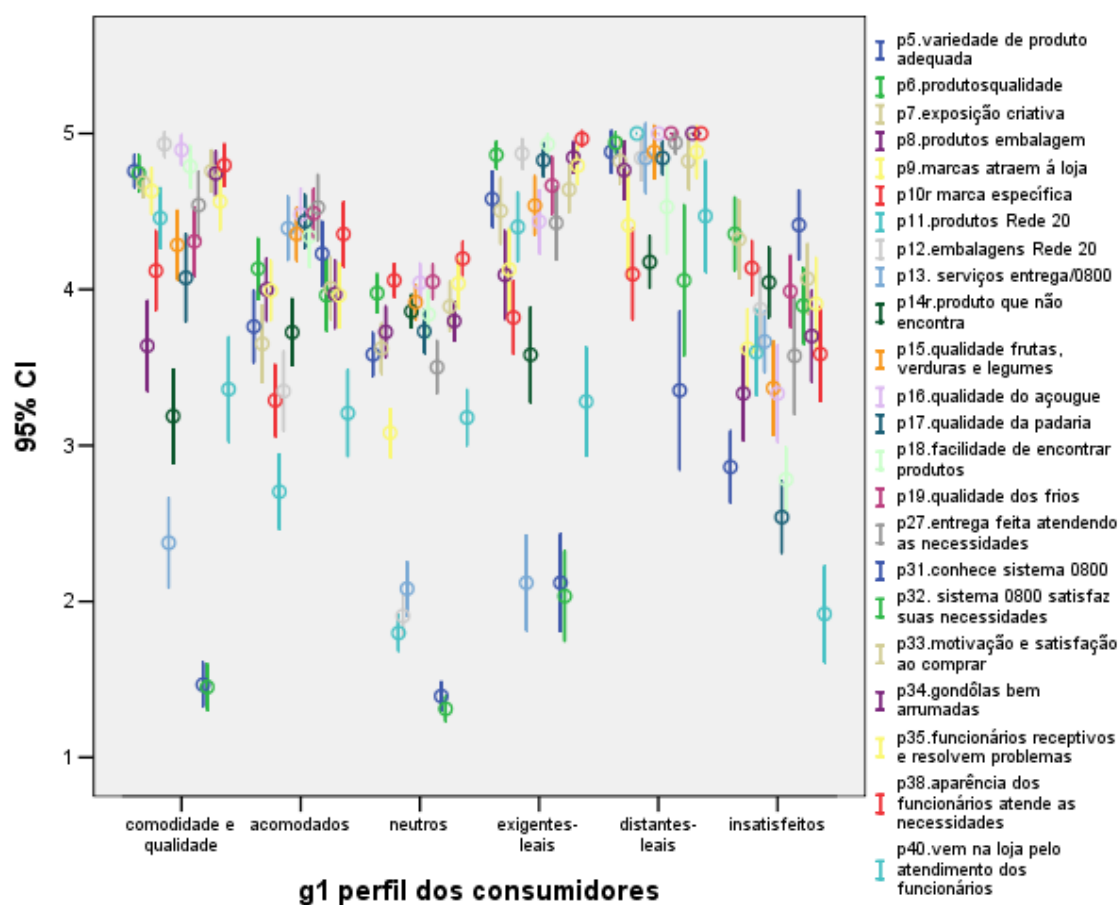


GRÁFICO 28: P - PRODUTO X GRUPO DO PERFIL DE CONSUMIDORES
 FONTE: SPSS – COLETA DE DADOS

No gráfico 29, estão relacionando as variáveis que compuseram o P – Preço. Este P foi composto de cinco variáveis que foram relacionadas com cada perfil do grupo dos consumidores. Analisando o gráfico, observamos que o grupo dos consumidores denominados “Comodidade e Qualidade” apreciam nas lojas da Rede 20 de Supermercados, as condições de crédito e prazos de pagamento. O grupo do perfil denominado “Acomodados” aprecia a visualização dos preços e as condições de crédito, mas não compram pela política de preços e nem por causa dos preços serem atrativos. O grupo denominado “Neutro” aprecia a visualização dos preços e os prazos de pagamento. O grupo denominado “Exigente-Leal” aprecia os prazos de pagamento e as condições de crédito. O grupo denominado “Distante-Leal” aprecia a visualização dos preços, compram pela política de preços e por causa dos preços serem atrativos. O grupo denominado “Insatisfeito” aprecia a visualização dos preços. Os grupos de perfil de consumidores denominados

“Comodidade e Qualidade”, “Neutros”, “Exigente-Leal” e “Insatisfeitos” não compram na Rede por causa da política de preços.

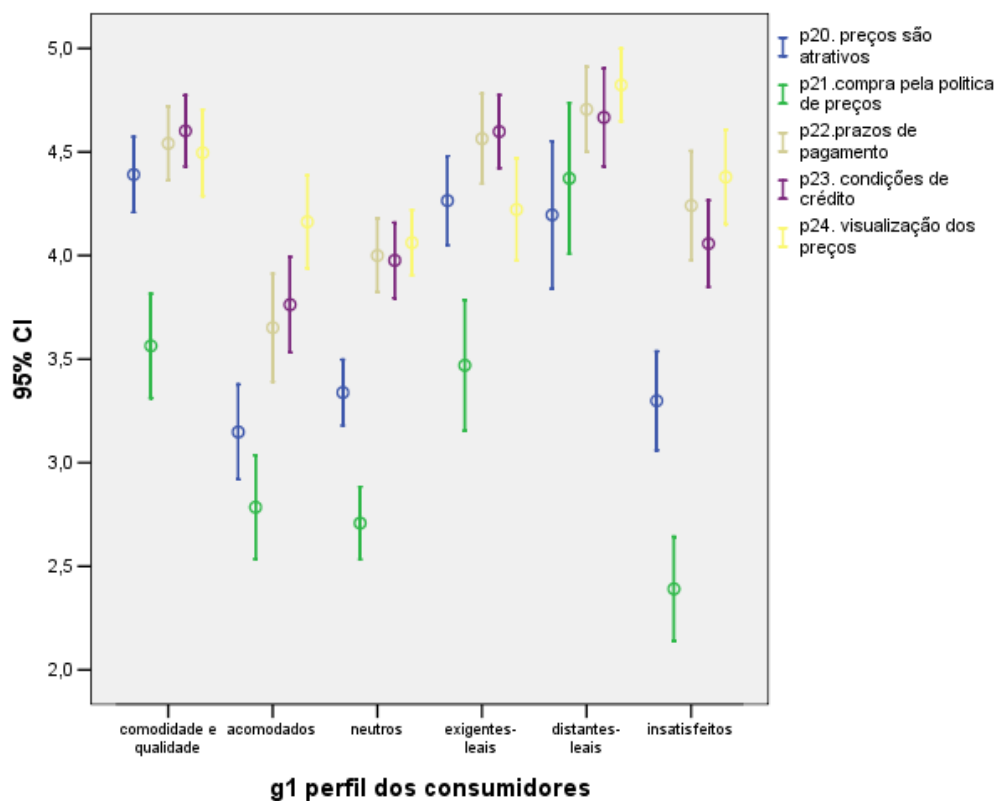


GRÁFICO 29: P- PREÇO X GRUPO DO PERFIL DE CONSUMIDORES
 FONTE: SPSS – COLETA DE DADOS

No gráfico 30 relacionou as variáveis que compuseram o P – Ponto. Este P foi composto de oito variáveis que foram relacionadas com cada perfil do grupo dos consumidores. Analisando o gráfico, observamos que o grupo dos consumidores denominados “Comodidade e Qualidade” que compram no supermercado mais próximo de casa e apreciam o ambiente cativante da loja, mas sentem falta de determinada mercadorias no estoque e não escolhem o supermercado por causa do estacionamento. O grupo do perfil denominado “Acomodados” aprecia comprar no supermercado mais próximo de sua residência e não o escolhem por causa do estacionamento. O grupo denominado “Neutro” compra no supermercado mais próximo de sua residência, apreciam o cheiro e o ambiente de loja cativante. O grupo denominado “Distante-Leal” escolhe o supermercado por causa do estacionamento, apreciam o cheiro e o ambiente de loja cativante e sentem falta de

determinada mercadoria no estoque. O grupo denominado “Insatisfeito” aprecia a luminosidade da loja e acreditam que ela interfere nas suas compras, não compram no supermercado mais próximo da sua residência e escolhem o supermercado por causa do estacionamento.

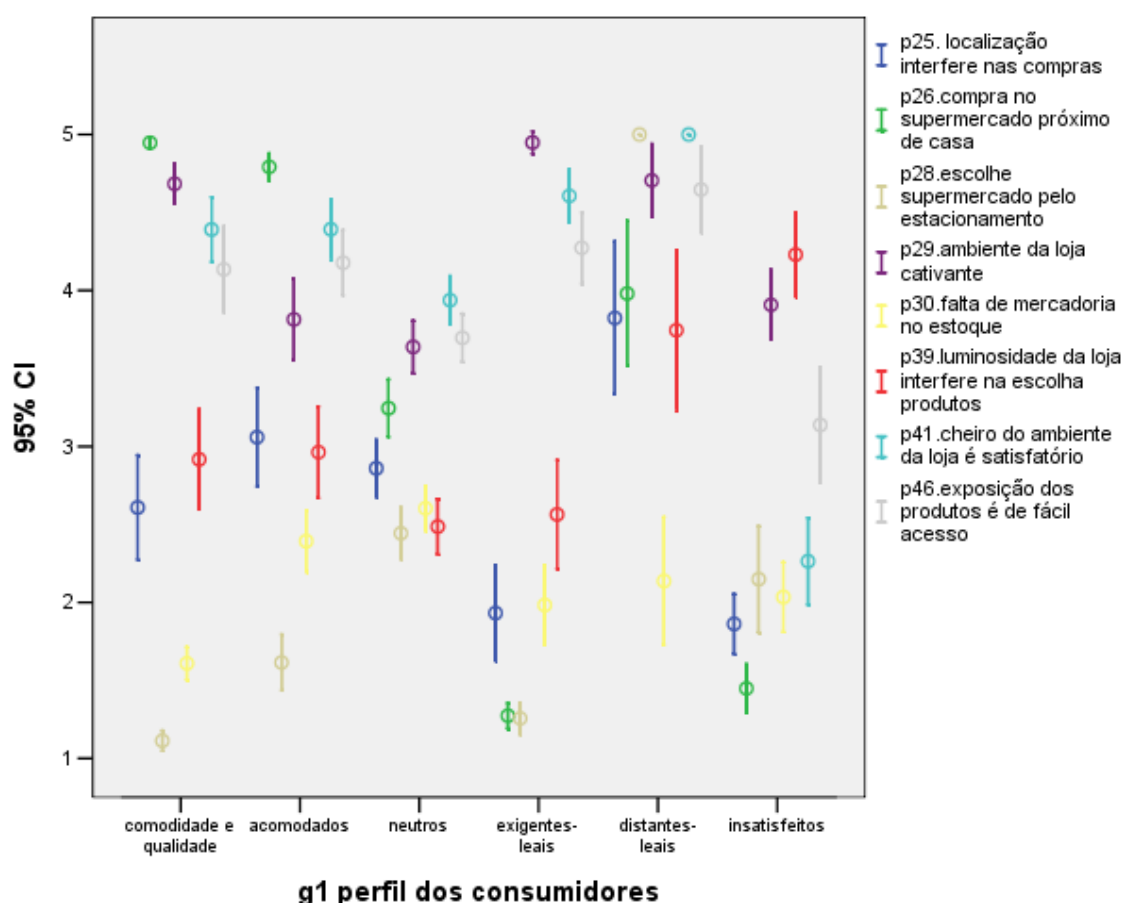


GRÁFICO 30: P- PROMOÇÃO X GRUPO DO PERFIL DE CONSUMIDORES

FONTE: SPSS – COLETA DE DADOS

No gráfico 31 estão relacionadas as variáveis que compuseram o P – Promoção. Este P foi composto de onze variáveis que foram relacionadas com cada grupo do perfil dos consumidores. Analisando o gráfico, observamos que o grupo dos consumidores denominados “Comodidade e Qualidade” adquirem produtos em promoção, a promoção o seduz as compras e gostaria de ser avisado quando vão ocorrer às promoções e pouco adquire produtos que permitem participação em sorteios ou oferecem brindes. O grupo do perfil denominado “Acomodados” também adquire produtos em promoção compras e gostaria de ser avisado quando vão

ocorrer às promoções e pouco adquire produtos que permitem participação em sorteios ou oferecem brindes, e pouco aprecia degustações na loja. O grupo denominado “Neutro” adquire produtos em promoção e as promoções o seduz as compras em contra partida não se sentem atraídas pelas promoções das rádios. O grupo “Exigente-Leal” recomenda para amigos e familiares fazerem compras na loja em que compram e apreciam as cores dos panfletos, mas não sentem atraídos pelas promoções das rádios. O grupo denominado “Distante-Leal” gostaria de ser avisado quando vão ocorrer às promoções, recomenda para amigos e familiares fazerem compras na loja em que compram apreciam as cores dos panfletos pouco adquire produtos que permitem participação em sorteios ou oferecem brindes. O grupo denominado “Insatisfeito” aprecia degustações na loja, não acreditam que a estrutura da loja chama atenção para as compras e não recomendam para amigos e familiares fazerem compras na loja em que compram.

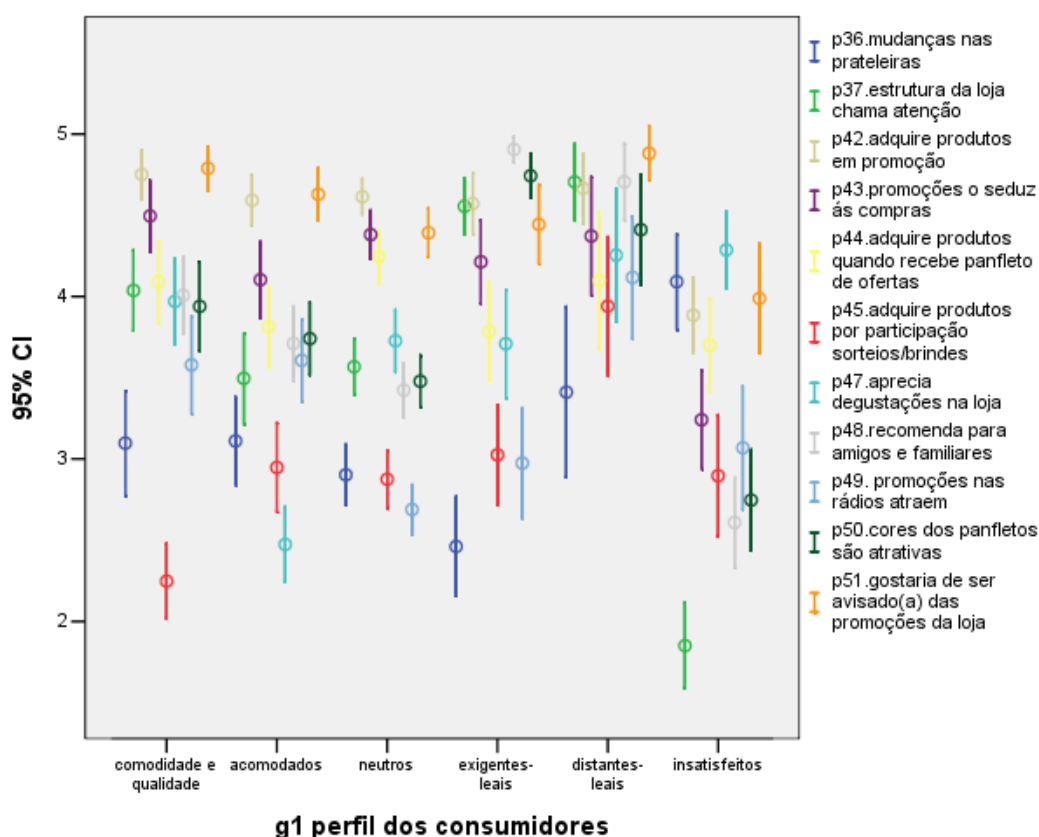


GRÁFICO 31: P- PONTO X GRUPO DO PERFIL DE CONSUMIDORES
 FONTE: SPSS – COLETA DE DADOS

Para melhor compreensão sobre os grupos do perfil dos consumidores, nesta parte do estudo, realizou-se a análise descritiva que se baseou no cruzamento de variáveis (*crosstabs*). Inicialmente, para identificar o grupo cruzamos com as variáveis: o sexo, a faixa de idade, o nível de escolaridade e o tempo que é cliente.

Com relação ao sexo, conforme gráfico 32 apresenta que o masculino correspondeu a 261 dos entrevistados e o feminino a 519 dos entrevistados, sendo elas as que mais realizam as compras de supermercado. As consumidoras corresponderam a 25% do perfil “Neutros” enquanto os homens a 48%. O sexo feminino no grupo do perfil dos “Exigentes-Leais” correspondeu a 16% enquanto o sexo masculino a 14%. Entretanto, o sexo feminino correspondeu a 42% (quando se somados 22% da “Comodidade e Qualidade” e 20% dos “Acomodados”) e os homens a 19% (os 7% da “Comodidade e Qualidade” e os 12% dos “Acomodados”), pode-se definir que o sexo feminino prefere ter maior comodidade e qualidade e foram consideradas acomodadas pois buscam nas lojas da Rede 20 de Supermercados mais exposição, atenção, preço, auto-atendimento, promoção, marca própria, serviços, qualidade nos produtos e proximidade e o sexo masculino preferem serem neutros e quando definem são exigentes-leais e buscam nas lojas exposição, atenção, preço, auto-atendimento, promoção, marca própria e produtos.

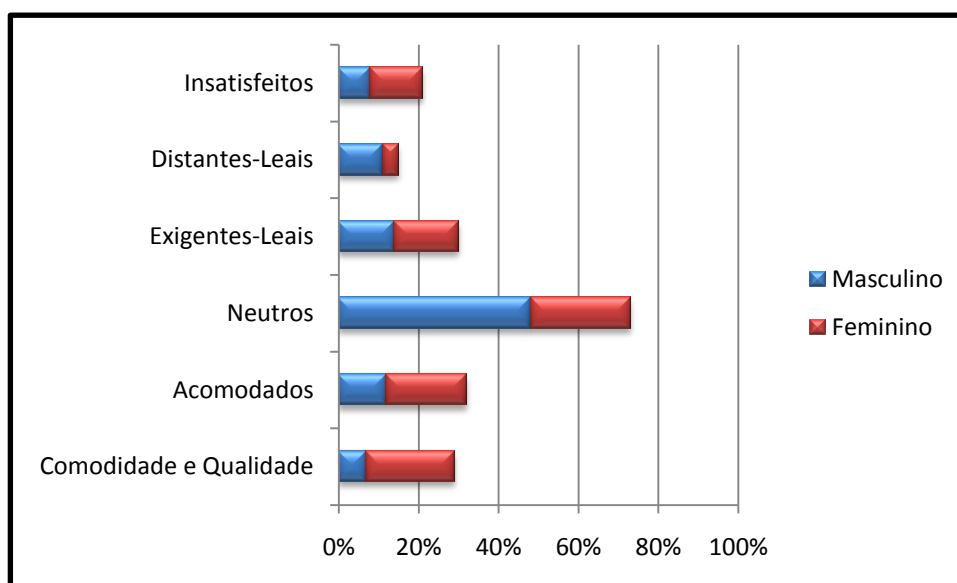


GRÁFICO 32: SEXO E O GRUPO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES
 FONTE: SPSS – COLETA DE DADOS

Ao cruzarmos a faixa de idade com o grupo de perfil dos consumidores, observamos que a maioria dos consumidores está na faixa de idade entre 30 á 40 anos, sendo um total de 282 consumidores e estão em sua maioria no perfil dos consumidores denominados “Neutros” perfazendo 110 consumidores e no perfil dos consumidores denominados “Acomodados” perfazendo 46 consumidores, conforme gráfico 33. Uma observação também deve ser feita com relação à faixa de idade acima dos 40 anos que perfazem 240 consumidores e a sua maioria se encontram no perfil dos consumidores “Comodidade e Qualidade”. O perfil dos consumidores denominados “Exigentes-Leais” está concentrado na faixa de idade entre 20 anos a 30 anos e o grupo dos “Insatisfeitos” estão entre 30 a 40 anos.

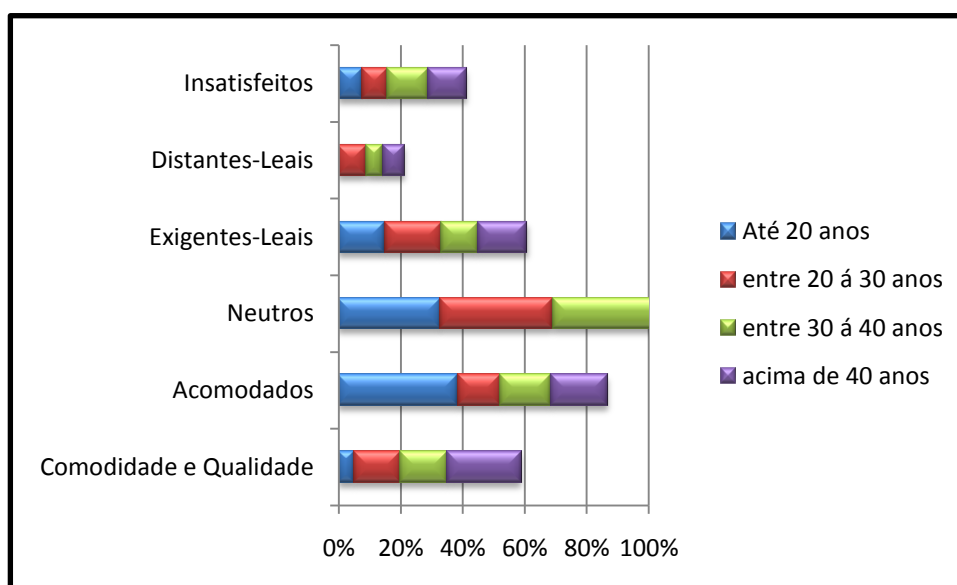


GRÁFICO 33: FAIXA ETÁRIA E O GRUPO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES
 FONTE: SPSS – COLETA DE DADOS

A maioria dos consumidores da Rede 20 de Supermercados possui o ensino médio completo (2º grau completo) sendo um total de 245 consumidores, e maioria fazem parte do perfil dos consumidores denominados “Neutros” com 103 consumidores. O perfil dos consumidores denominado “Comodidade e Qualidade” estão no nível de escolaridade de quem possuem o ensino fundamental incompleto (1º grau incompleto), já os “Acomodados” estão no nível de escolaridade de quem

possui o ensino médio completo (2º grau completo). O perfil dos consumidores “Exigentes-Leais” teve igual numero de respondentes no nível de escolaridade do ensino fundamental completo (1º grau completo) e do ensino médio completo (2º grau completo). Os consumidores denominados “Distantes-Leais” estão concentrados no nível de escolaridade com o ensino médio completo. O perfil dos consumidores denominados “Insatisfeitos” obteve igual numero no nível de escolaridade com o ensino fundamental incompleto e completo, sendo de 27 consumidores. O nível de escolaridade com o superior (3º grau) e com pós graduação estão centralizados entre o perfil dos consumidores denominados “Comodidade e Qualidade”, conforme está apresentado no gráfico 34.

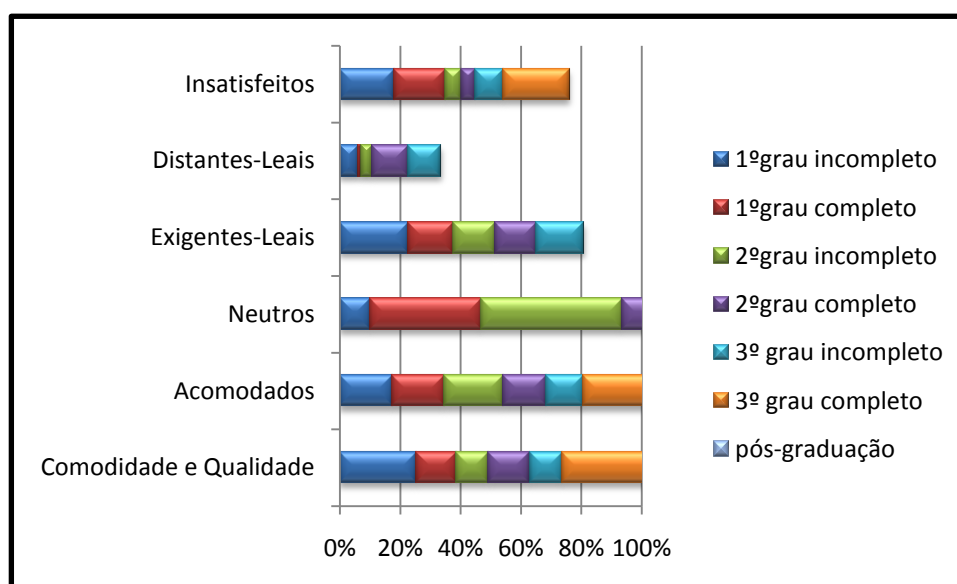


GRÁFICO 34: NÍVEL DE ESCOLARIDADE E O GRUPO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES
 FONTE: SPSS – COLETA DE DADOS

Ao cruzarmos o tempo que é cliente com o grupo de perfil dos consumidores conforme apresenta o gráfico 35 perfaz um total de trezentos e cinquenta e seis consumidores que são clientes há mais de cinco anos e a maior parte está no grupo do perfil dos consumidores denominados “Neutros”. Os grupos denominados “Comodidade e Qualidade” e “Acomodados” estão concentrados nos clientes que possuem entre dois e quatro anos, os “Neutros” e os “Distantes-Leais” estão entre

quatro e cinco anos, os “Exigentes-Leais” acima de cinco anos e os “Insatisfeitos” possuem até um ano.

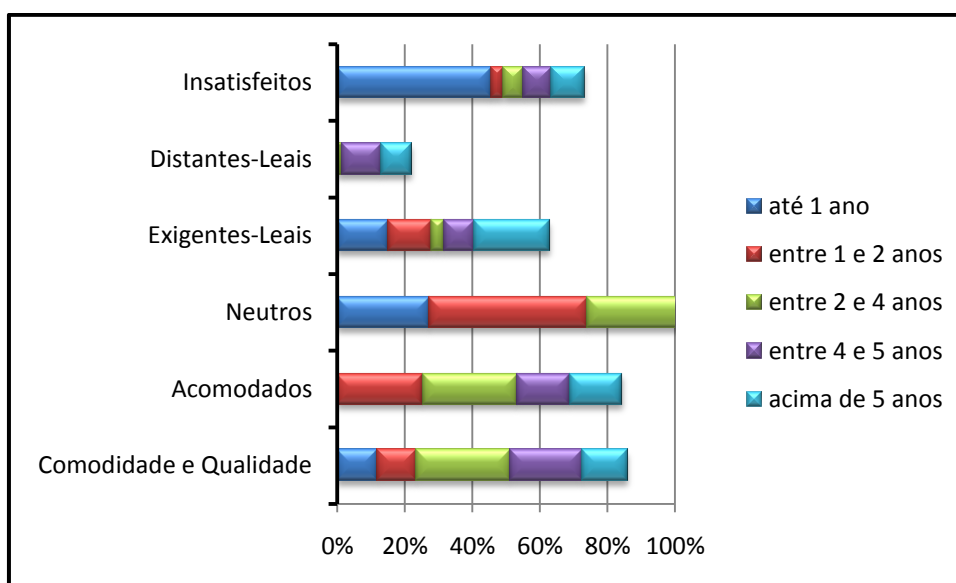


GRÁFICO 35: TEMPO DE CLIENTE E O GRUPO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES

FONTE: SPSS – COLETA DE DADOS

Ao cruzar o dia da semana com o grupo de perfil dos consumidores, observamos que o dia da semana em que mais os consumidores preferem ir as compras nas lojas da Rede 20 de Supermercados é o sábado e a maioria faz parte do grupo do perfil de consumidores denominados “Neutros”, correspondendo a um total de 204 consumidores freqüentadores. O segundo dia que mais os consumidores apreciam ir as compras é o de quinta-feira e corresponde a um total de 160 consumidores e a maioria fazem parte do perfil dos “Neutros”. O terceiro dia mais apreciado para as compras é de quarta-feira, conforme demonstra o gráfico 36.

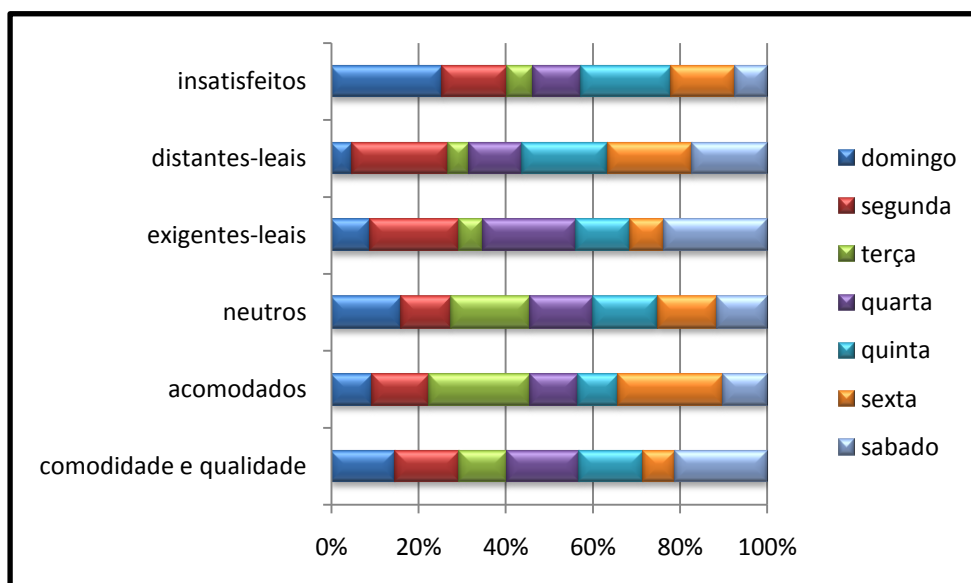


GRÁFICO 36: DIAS DE SEMANA E O GRUPO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES
 FONTE: SPSS – COLETA DE DADOS

O gráfico 37 apresenta às 13 lojas da Rede 20 de Supermercados com o grupo de perfil dos consumidores.

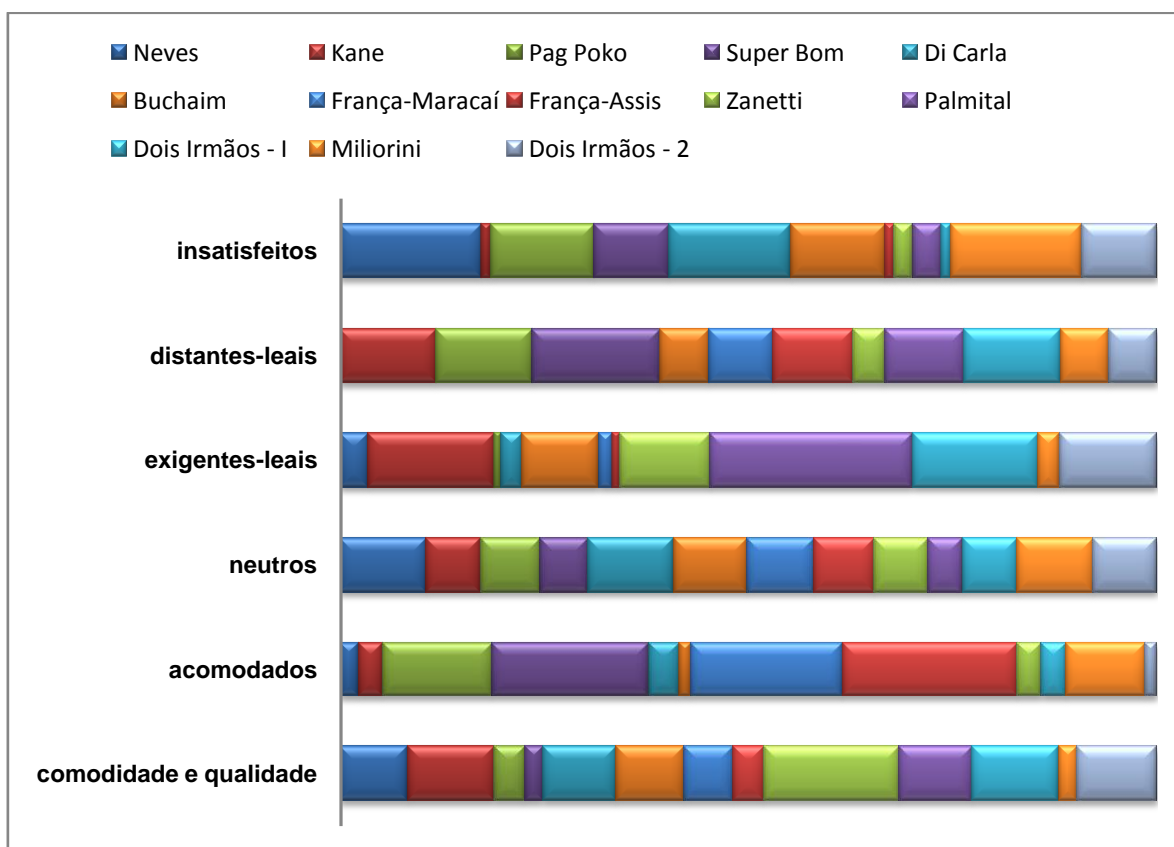


GRÁFICO 37: LOJAS DA REDE 20 E O GRUPO DO PERFIL DOS CONSUMIDORES
 FONTE: SPSS – COLETA DE DADOS

A loja Neves possui mais consumidores do grupo de perfil denominados “Neutros”, com 27 consumidores correspondendo a 45% e 15 denominados “Insatisfeitos” correspondendo a 25% do total de 60 respondentes. A loja Kane possui mais consumidores do grupo de perfil considerados “Exigentes-leais”, com 18 consumidores correspondendo a 30% e 17 “Acomodados” correspondendo a 28,3%. A loja Pag Poko possui mais consumidores denominados “Neutros” com 19 consumidores que correspondem a 31,7% do total, mas com 18 consumidores denominados “Acomodados” que correspondem a 30% do total. A loja Super Bom possui 26 consumidores denominados “Acomodados” que correspondem a 43,3% e 15 “Neutros” que correspondem a 25%. A loja Di Carla possui 27 consumidores denominados “Neutros” que correspondem a 45% e 12 consumidores denominados “Comodidade e Qualidade” que correspondem a 20%.

A loja Buchaim possui 23 consumidores denominados “Neutros” correspondendo a 38% e obteve empate com 11 consumidores denominados com “Comodidade e Qualidade” e “Exigentes-Leais” correspondendo a 36,6% do total de respondentes. A loja França de Maracá possui 25 consumidores denominados “Acomodados” correspondendo a 41,7 e 21 consumidores denominados “Neutros” correspondendo a 35% do total. A loja França de Assis possui 29 consumidores denominados “Acomodados” que correspondem a 48,3% e 19 denominados “Neutros” correspondendo a 31,7%. A loja Zanetti possui 22 consumidores denominados “Comodidade e Qualidade” correspondendo a 36,7% e 17 consumidores denominados “Neutros” correspondendo a 28,3%. A loja de Palmital possui 29 consumidores denominados “Exigentes-Leais” correspondendo a 48,3% e 12 consumidores denominados “Comodidade e Qualidade” correspondendo a 20%. A loja Dois Irmãos I possui 18 consumidores denominados “Exigentes-Leais” correspondendo a 30% e 17 denominados “Neutros” correspondendo a 28,3%. A loja Miliorini possui 24 consumidores denominados “Neutros” correspondendo a 40% e 13 consumidores denominados “Acomodados” correspondendo a 21,7%. A loja Dois Irmãos II possui 20 consumidores denominados “Neutros” correspondendo a 33,3% e 14 denominados “Exigentes-Leais” correspondendo a 23,3%.

5.7 SÍNTESE DAS ANÁLISES

Diante da quantidade das análises realizadas, nesta parte do estudo, preocupou-se sintetizar, ordenando os principais elementos encontrados no sentido da construção do entendimento teórico-empírico observando como são constituídas, quais as relações determinantes, qual a percepção dos consumidores, qual a percepção dos lojistas com relação ao coalinhamento estratégico, enfim, um processo que procede do simples para o composto, dos elementos para o todo, compreendendo suas causas para as conseqüências; das quais características observáveis captadas por este trabalho, que define o grau do coalinhamento estratégico dos lojistas e as expectativas dos consumidores. Com o propósito de oferecer uma visão mais abrangente, construiu-se uma análise resumida de tudo que já foi analisado com base na revisão teórico-empírica e nas análises estatísticas. Assim, uma visão sumarizada de tudo que foi observado, descrito e analisado nos capítulos anteriores é apresentada a seguir.

Como analisado anteriormente na parte descritiva deste trabalho, a Rede 20 de Supermercados é composta por 13 lojas, onde todas fizeram deste estudo. Desta amostra, onze lojas se encontram há mais de quatro anos na mesma gestão e apenas duas lojas com mudanças na gestão administrativa. Todas as lojas mesmo com as mudanças na gestão se encontravam bem preparadas para responder aos questionamentos sobre o grau do coalinhamento estratégico das suas respectivas ações táticas de marketing. Dentro de cada uma das treze lojas, foram questionados sessenta consumidores, dos quais houve todos participaram. Eles foram questionados sobre sua percepção com relação às ações táticas de marketing propostas pelos lojistas.

Para que ocorresse a análise sobre a percepção do consumidor com relação às ações táticas de marketing, necessitava-se estabelecer o grau do coalinhamento com relação às variáveis do composto de marketing. Concluiu-se através do grau do coalinhamento, que não existe ajustamento entre ações táticas de marketing praticadas pelos lojistas com as expectativas dos consumidores. Os lojistas, por sua

vez, não observam a prioridade atribuída pelos consumidores quando planejam as suas ações táticas de marketing.

Para a efetiva classificação das variáveis do composto mercadológico, foi necessário encontrar determinados fatores essenciais. Para isso, confrontaram-se as variáveis do composto mercadológico com a revisão teórico-empírica realizada anteriormente, concluindo que cada uma das treze lojas da Rede 20 de Supermercados possui um tipo de planejamento estratégico e tático de marketing que é elaborado conforme as necessidades da loja e o ambiente em que esta inserida, e isto satisfazem as características destacadas por Kotler (2006); Fahey (1999); Glazer (1991), aqui existe uma grande preocupação por participação no mercado o que engloba uma disputa e uma guerra acirrada com as grandes redes de supermercados.

Analisado o grau de coalinhamento estratégico das ações táticas de marketing de cada loja da Rede, outro objetivo era identificar e descrever as percepções dos consumidores com relação ao composto mercadológico de cada loja. Para melhor compreensão das cinquenta e uma variáveis, houve a necessidade de reduzimos e chegamos a um número de quatorze grupos de respostas médias, que demonstram correlação entre as respostas dos consumidores. Para a extração dos fatores, utilizou-se o critério de *Kayser* o qual recomenda que a seleção dos fatores superiores a 1,0 sejam as mais indicadas, como no caso, foram identificados quatorze grupos de respostas médias, onde através da análise fatorial reduziu-se para dez fatores, os quais foram classificados em: (f1) exposição, (f2) atenção; (f3) preço; (f4) auto-atendimento; (f5) serviços; (f6) promoções; (f7) marca própria; (f8) produtos; (f9) estacionamento e (f10) proximidade.

Através da identificação dos *clusters*, realizaram-se vários cruzamentos, com a identificação destes subfatores pudemos realizar as análises que poderiam fornecer subsídios à compreensão do perfil de comportamento dos consumidores da Rede 20 de Supermercados. Dentre a análise identificamos seis grupos de perfil de consumidores diferentes e que foram rotulados de acordo com as variáveis que os estruturavam, ficando assim: (1) Conforto e Qualidade composto por 17,1% da amostra, (2) Acomodados composto por 17,3% da amostra, (3) Neutros composto

por 32,9% da amostra, (4) Exigentes-Leais composto por 15% da amostra, (5) Distantes-Leais composto por 6,5% da amostra e (6) Insatisfeitos composto por 11,2% da amostra. Observa-se que o perfil de consumidores da Rede 20 mais presente são dos Neutros, dos Acomodados e dos que preferem Comodidade e Qualidade.

Em seguida, para a caracterização do perfil dos consumidores, cruzamos os grupos dos perfis de consumidores com relação ao sexo, nível de escolaridade, faixa etária, tempo que é cliente, tudo para poder melhor descrever o perfil de consumidores da Rede 20 de Supermercados. A seguir são apresentadas as conclusões deste trabalho.

6 CONCLUSÕES

Antes de adentrar as conclusões do presente estudo, deve-se refletir sobre a dimensão das pesquisas e o reconhecimento desta pesquisa em Administração de Empresas. Entende-se que projetos como esse devam procurar atender aos critérios estabelecidos pela academia, que podem ser entendidos como pilares de sustentação, que são: a contribuição, a relevância e a viabilidade.

No que se refere à contribuição do trabalho para os estudos de estratégia nas organizações, mas especificamente sobre o coalinhamento estratégico dentro das redes supermercadistas regionais, observa-se nitidamente que merecem um aprofundamento maior por parte dos pesquisadores. Os modos e as formas com que as redes supermercadistas estão assumindo, em busca de atender as necessidades e desejos dos consumidores finais, provocam muitas vezes alterações significativas na estratégia geral das empresas, onde na maioria das vezes o marketing é o que mais sofre e não consegue atender as expectativas do consumidor, isto requer mais investigações específicas sobre o tema.

Com relação à relevância deste estudo é sentida pela relação que se estabelece, a partir do ponto de vista dos gestores com as expectativas dos consumidores. Foi possível entender as abordagens do coalinhamento estratégico praticado pelos gestores das lojas, e a percepção que o consumidor possui com relação a estas ações.

Para o desenvolvimento deste estudo obedeceu-se às determinações metodológicas e de prazos estabelecidos pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná. Assim sendo, ele se tornou viável desde os primeiros passos, conforme estabelecido, no início do projeto, sem interrupções ou interferência, interna ou externa.

Com tudo isto, foi possível atingir os objetivos deste estudo, embora compreenda que o tema mereça ser mais explorado, pois o fenômeno do coalinhamento estratégico nas pequenas redes supermercadistas é relativamente novo e o fato de interpretar as necessidades e desejos dos consumidores para as redes regionais estão apenas começando e vão evoluindo a partir do momento que

a rede vai aumentando seus associados. Os objetivos foram alcançados da seguinte forma:

- Identificar, descrever e analisar ações táticas dos lojistas para o composto mercadológico: isso foi possível no capítulo dois, fundamentação teórica e no capítulo cinco análise dos dados;
- Identificar o grau de importância atribuída pelos gestores para cada variável do composto mercadológico por loja da rede; essa identificação pode ser verificada através da pesquisa junto aos gestores de cada uma das lojas da Rede 20 de Supermercados, e pode ser verificada nos capítulos três e cinco;
- Caracterizar os consumidores de cada uma das lojas e identificar os seus perfis de compras: constatou-se nos dados da pesquisa com os consumidores, no capítulo cinco;
- Caracterizar para os consumidores de cada loja a prioridade de cada item do composto mercadológico; constatou-se nos dados da pesquisa com os consumidores, no capítulo cinco;
- Analisar e comparar a percepção dos consumidores frente às ações táticas dos lojistas sobre o composto mercadológico adotado: essa análise foi possível na fundamentação teórica, no capítulo dois, e na pesquisa junto aos consumidores, capítulo cinco.

Conforme o que já foi descrito anteriormente, o objetivo principal deste estudo foi de analisar o grau do coalinhamento estratégico das ações táticas de marketing adotadas por cada uma das lojas da Rede 20 de Supermercados e as expectativas dos seus consumidores. Para tanto foi necessário que traçássemos alguns passos essenciais para o desenvolvimento onde gradualmente levou à consecução do mesmo.

O primeiro passo foi classificar o grau do coalinhamento estratégico dos lojistas com relação às ações táticas praticadas de marketing e a percepção que os consumidores possuem destas ações. Esta classificação demonstrou o grau do coalinhamento sobre as ações praticadas, exibindo que as consistências internas das decisões estratégicas precisam de um ajustamento com as escolhas estratégicas e com as contingências da organização. Com um alinhamento eficiente

dos recursos e capacidades organizacionais às oportunidades e ameaças ambientais. (VENKATRAMAN, 1990).

O segundo passo consistiu em diagnosticar o grau percebido pelos consumidores com relação a estas ações táticas de marketing propostas pelos gestores de cada loja. Em seguida, realizamos uma comparação entre a classificação apurada pelos lojistas com a classificação apurada pelos consumidores. Nesta comparação, observou-se que algumas lojas não obtiveram nenhuma coincidência e somente duas lojas tiveram duas coincidências, as lojas do Super Bom e o Kane. Assim, podemos afirmar que as ações táticas de marketing das lojas da Rede 20 de Supermercados não têm coalinhamento eficiente e eficaz com relação às expectativas esperadas por seus consumidores. (tabela 03, p.105)

Depois de apurada o grau do coalinhamento estratégico por loja, comparamos com as características dos gestores. As principais foram com relação à faixa etária onde sua maioria possui de 30 anos a 40 anos e acima de 40 anos e possuem acima de quatro anos de gestão, este dado ressalvado a pequena quantidade de gerentes analisados, indica que aparentemente a experiência profissional ou pessoal advinda da idade produz uma melhor capacidade de interpretação das preferências dos consumidores. Foi realizada a comparação com relação às características das lojas. As principais observações foram com relação ao número de funcionários, ao número de *checkouts*, a área de vendas por metro quadrado, o número de itens disponíveis, dias de funcionamento e os horários de funcionamento.

O terceiro passo consistiu em encontrar quais as variáveis do composto mercadológico que caracterizassem as ações táticas de marketing percebidas pelos consumidores. Devido ao número alto de variáveis expostas aos consumidores, cinquenta e uma, houve a necessidade simplificá-las este número para que pudessemos melhor identificar os fatores essenciais. Para tanto, utilizando-se da técnica multivariada da análise fatorial, que possibilitou identificar quatorze grupos de respostas médias, dos quais foram agrupados e identificados dez fatores principais que demonstram a correlação entre as respostas dos consumidores com relação às variáveis do composto mercadológico. Estes dez fatores foram classificados como: fator 1 – exposição; fator 2 – atenção; fator 3 – preço; fator 4 –

auto-atendimento; fator 5 – serviços; fator 6 – promoções; fator 7 – marca própria; fator 8 – produtos; fator 9 – estacionamento e fator 10 – proximidade. Realizada a extração destes dez fatores cruzamos com cada loja, para diagnosticar os fatores e a importância para cada loja.

Destes dez fatores identificamos o grupo do perfil dos consumidores formado por seis perfis, são eles “Comodidade e Qualidade”, os “Acomodados”, os “Neutros”, os “Exigentes-Leais”, os “Distantes-Leais” e os “Insatisfeitos”. Para melhor interpretação sobre o grupo do perfil diagnosticado, realizamos o cruzamento com cada um dos P’s : Preço, Praça, Produto e Ponto, e assim podemos concluir os pontos fortes e fracos de cada uma dos itens das variáveis do composto mercadológico. Por meio da análise do coalinhamento das ações táticas com a percepção do consumidor pode-se assim, afirmar, que o grau do coalinhamento das lojas pertencentes à Rede 20 de Supermercados apresentou duas lojas com similaridade e também alguns casos com discrepância, dos quais não foram aprofundados neste estudo.

Neste sentido pode-se dizer que não existe um coalinhamento estratégico nas lojas da Rede 20 de Supermercados, e seria necessário um ajustamento que observasse as expectativas destes consumidores.

6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Algumas limitações da pesquisa podem ser destacadas. A primeira delas está relacionada com o instrumento de coleta de dados, que sempre está sujeito à interpretação do respondente, podendo acarretar em distorções nos dados coletados.

A segunda limitação está relacionada com a ausência de controle real sobre quem realmente está respondendo o questionário, muito embora, quando isto ocorria o entrevistador procurava explicar o item em questão. Também se podem perceber duas outras limitações importantes no tocante ao alcance dos resultados teóricos e empíricos contidos nesta pesquisa: uma limitação de ordem espacial e outra de natureza temporal. A restrição espacial deste estudo refere-se ao fato do mesmo referir-se única e exclusivamente à realidade pesquisada, o coalinhamento estratégico e a percepção dos consumidores da Rede 20 de Supermercados, não podendo ter seus resultados extrapolados para outras redes varejistas.

A restrição temporal deste estudo refere-se ao fato deste trabalho ser baseado em *survey* interseccional, onde a realidade é capturada apenas em um determinado momento, não apresentando assim, perspectiva longitudinal.

6.2 RECOMENDAÇÕES GERENCIAIS

Como o grau do coalinhamento estratégico entre as lojas da Rede 20 de Supermercados se encontra em níveis inferiores aos das expectativas dos consumidores, destacamos algumas observações que podem ser trabalhadas pelas lojas.

A Rede 20 de Supermercados pode trabalhar melhor a formulação de sua estratégia observando o grupo do perfil de consumidores identificado neste trabalho, que foram: “Comodidade e Qualidade”, os “Acomodados”, os “Neutros”, os “Exigentes-Leais”, os “Distantes-Leais” e os “Insatisfeitos com os dez fatores: a exposição; a atenção; o preço; o auto-atendimento; os serviços; as promoções; a marca própria; os produtos; o estacionamento e a proximidade. Com toda certeza, se for realizado um trabalho sobre este escopo, o coalinhamento estratégico será ajustado da maneira que atenda as expectativas dos seus consumidores, ganhando assim maior efetividade pelos associados e pelos consumidores.

Um dos fatores que é uma fragilidade é a marca própria. Para melhor fixar-se junto aos seus consumidores, poderia se elaborar reuniões com uma amostra de consumidores dos quais opinariam sobre a linha de produtos, podendo ser levantado seus principais desejos e necessidades sobre esta linha de produtos Rede 20.

Merece destaque é sobre o grupo de consumidores, sua maioria apresentou-se no perfil dos “Neutros”. Nas análises desenvolvidas, identificaram este perfil como o predominante dentre os consumidores. Para que isto possa ser resolvido, seria necessário o desenvolvimento de um trabalho sobre o composto mercadológico direcionado para este perfil.

Por fim, um ponto extremamente forte é que as características dos gestores de cada loja interferem no coalinhamento estratégico, e as suas percepções com relação aos seus consumidores.

6.3 SUGESTÕES ACADÊMICAS

Durante este trabalho, houve alguns aspectos e questões que não puderam ser abordados, para não fugir dos objetivos delineados, mas agora os destacamos para pesquisas futuras:

- Pesquisar a relação das redes supermercadistas do mesmo porte em outras regiões do país diagnosticando os mais diversos tipos de consumidores;
- Com a mesma estrutura de análise, mas em outras redes varejistas similares;
- Com perspectiva mais qualitativa da Rede 20 de Supermercados, mas orientada para a identificação dos impactos da estratégia de marketing nas formulações estratégicas competitivas das empresas;
- Avaliar somente um P do composto mercadológico sobre o coalinhamento com o perfil dos consumidores de supermercados que fazem compras pela internet;
- Estudar as estratégias destas redes para aquisição de novos lojistas;
- Estudar a conquista e fidelização dos consumidores pro estas redes regionais frente a grandes redes;
- Estudar os conceitos e as questões que permeiam o comportamento do consumidor e os fatores que influenciam no processo de compras habituais e por impulso.
- Estudar as discrepâncias ocorridas no coalinhamento das lojas.

Os aspectos apresentados se destacaram entre as questões percebidas durante a realização deste estudo e merecem aprofundamento.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Editora Futura, 1996.

AAKER, D. A. **Managing brand equity capitalizing on the value of a brand name**. New York: Free Press, 1991

ABRAS, **Associação Brasileira de Supermercados**. "ABRAS." 20 de fevereiro de 2008. www.abrasnet.com.br/download/abrasnet_2.pdf (acesso em 19 de maio de 2008)

AMA. **American Marketing Association**. 14 de janeiro de 2008. www.ama.org (acesso em 20 de maio de 2008).

ANDERSON, J.C., e J.A.NARUS. "**Business Marketing: Understand What Customers Value.**" *Haward Business Review*, December de 1998: p. 53 to 58.
Kenneth R. *The concept of corporate strategy*. Homewood: Irwin, 1971 (edição revista 1980).

ANSOFF, H.I. **Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1982.

ANSOFF, H.I., e E.J. MCDONELL. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, H.Igor, e E.J. MCSOMNELL. **Implantando Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas (Trad. Antonio Zoratto Sanvicente), 1990.

ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw Hill (Trad. ed. 1965), 1977.

ASCAR, A. C. **“É preciso ter visão estratégica.”** *Revista SuperHiper*, janeiro de 1988: ano 24, n.269.

ÁVILA, S.C. **“Perspectivas Contemporâneas.”** *Revista Eletrônica de Ciências Sociais e Aplicadas* vol.1, n. 2 (2006): 113-128.

BACELLAR, E. J. **Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro.** São Paulo: Livraria Nobel, SA, 1991.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

BATESON, J.E.G., e K.D.HOFFMON. **Principios de Marketing de Serviços: Conceitos, Estratégias e Casos.** São Paulo: Thomson Learning (Pioneira), 2003.

BIGGADIKE, E.R. **“The contributions of marketing to strategic management.”** *Academy of Management Review*, 1981: 6,621-632.

BLACKWELL, R. D., e MINARD P. W.e ENGEL J. F. **Comportamento do Consumidor.** Rio de Janeiro: Thomson, 2005.

BULGACOV, S.(organizador). **Manual de Gestão Empresarial.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BULGACOV, S. **“Conteúdo e Processo Estratégico: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná.”** *Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas/FGV.* São Paulo, 1997.

CASTELL, R.B. **The scree test for number of factors.** *Multivariate Behavioral Research.* Chicago: Aldine, 1996b.

CHAKRAVARTHY, B.S. **“Adaptation:A promising metaphor for strategic management.”** *Academy of Management Review*, 1982: 7,35-44.

CHANDLER, A.D. **Strategy and structure: Chapters in the history of American enterprise.** Cambridge: MIT Press, 1962.

CHANNON, D.F. **Bank strategic management and marketing**. Chichester: John Wiley, 1986.

CHANDON, D.F. **Strategic management workbook**. Londres: Imperial College, 1994.

CHURCHILL, G. A., e J. PETER. **Marketing: Criando Valor para o Cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CHURCHILL, G.A. **Basic Marketing Research**. The Dryden Press, 2001.

CROSBY, P. B. **Quality is Free: The Art of making quality certain**. NJ, Estados Unidos: Mc Graw-Hill, 1979.

CYPHER, S. **The alignment project – researching organizational alignment: how leadership and management teams manage the deployment and alignment of improvement efforts throughout their organizations**. Polytechnic Institute and State University, July, 1996.

CZINKOTA, M. R. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DABHOLKAR, P., THORPE, D.I., e J.O. RENTZ. **“A measure of service quality for retail stores: scale development .”** In: *Varejo no Brasil*, por Juraci Parente, 271. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVIDSON, W.R. & SWEENEY, D.J. **Retailing management**. New York: John Wiley & Sons, 1988.

DEMING, E.W. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques: Saraiva, 1990.

DIAS, M. **Administração de Materiais**. São Paulo: Atlas, 1993.

DUNNE, P.LUSCH, R. **Retailing**. Hinsdale: Dryden Press, 1999.

ENGEL, J.F., e MINIARD, P.W. BLACKWELL R.D. **Comportamento do Consumidor**. 8 edição. Tradução: Christina Ávila de Menezes. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 2000.

FAHEY, L. **“Competiter scenarios projecting a rivals marketplace strategy.”** *Competitive Intelligence Review*, n.2 de v.10 de 1999: 65-85.

FEIGENBAUM, A. V. **Total quality control**. New York: McGraw-Hill, 1961.

FERREIRA, D. **É crescer ou morrer**. <http://www.abrafati.com.br.htm> (acesso em 22 de agosto de 2008).

FIEDLER, F.E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

FIELD, A. **Discovering Statistics Using SPSS**. Londres: Sage Publications Ltda, 2005.

FOURNIER, S. **“Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer reseach.”** *Journal of Consumer Research*, vol.24, March de 1998.

GAILBRAITH, J.R., e R.K. KAZANJIAN. **Strategy implementation: struture, systems and process**. St.Paul: West Public., 1986.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL,A.C. **Métodos de Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GINSTERBERG, A., e N. VENKATRAMAN. **“Contingency theory research of strategy: A framework for analysis.”** *Paper presented at the Academy of Management Meeting*, 1983: Dallas.

GLAZER. **“Marketing in an information intensive enviromment strategy implications of knowledge as an asset.”** *Journal de Marketing*, v.55 de 1991: 1-19.

GLUCK, F. W., S. P. KAUFMAN, e WALLECK A. S. **“Strategic Manegement for Competitive Advantage**, v.58, nº4.” *Haward Business*, 1980.

HAIR, Jr.,J.F. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRIGAN, K.R. **“Research methodologies for contingency approaches to business strategy.”** *Acadaemy of Management Review*, 1983: 8,398-405.

HAWKINS, D. I., D. L. MOTHERSBAUGH, e ROGER J. B.. **Comportamento do Consumidor: Construindo a Estratégia de Marketing**. Vol. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

HOFER, C.W. **“Toward a contingency theory of business strategy.”** *Academy of Management Journal*, 1975: 18,784-810.

HOFER, C.W., e D.E. SCHENDEL. **A Strategy formulation: Analytical concepts**. New York: West, 1978.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **“IBGE.” Pesquisa Mensal de Comércio**. 15 de abril de 2008.
http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impresao.php?id_noticia=1128 (acesso em 19 de maio de 2008).

J., MCCARTHY, e PERREAULT W.. **Marketing Essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

JAUCH, L.R.,OSBORN,R.N. **“Toward an integrated theory of strategy.”** *Academy of management Review*, 1981: 6,491-498.

JEMISON, D.B. **“The importance of an integrative approach to strategic management.”** *Academy of Management Review*, 1981a: 6,601-608.

JURAN, J.M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

KAPLAN, R. S., e D. P. NORTON. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R. S., e D. P. NORTON **The Balanced Scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KARSAKLIAN, E. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Atlas, 1999.

KATZ, D. KAHN, R. **The social psychology of organizations**. New York: Wiley, 1966.

KERLINGER, F.N. **Metodologia de pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EDUP, EDUSP, 1980.

KOHLI, A. K, B. JAWORSKI, e A. KUMAN. "**Markor: a measure of marketing orientation.**" *Journal de Marketing Research*, volume 30, Novembro de 1993: 467-477.

KOHLI, A.K., e B. J. JAWORSKI. "**Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications.**" *Journal de Marketing*, v.54, Abril de 1990: pg. 1-18.

KOLTER, P. **Marketing de A a Z**. São Paulo: Campus, 2003.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. e G. ARMSTRONG. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1988.

KOTLER, Philip, e K.L. KELLER. **Administração de Marketing**. 12 ed. Tradução: Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes e Cláudia Freire. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, E.M. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2008.

LAMB, R. "Is the attack on strategy valid?" *Journal of Business Startegy*, 1983: 3(4),68-69.

LAWRENCE, P., e D. DYER. "Toward a theory of organizational and industrial adaptation." *Working Paper HBS80-57*, 1980: Havard Business School.

LEPSCH, S.L. **Estratégias das Marcas Próprias dos Supermercados Brasileiros.** *In Varejo Competitivo*. São Paulo: Atlas, 1997.

LEPSCH, S. L. **Fixação de preços em grandes e médios supermercados.** São Paulo: Varejo Competitivo, Prêmio Excelência Varejo Folha/Provar, 1996.

LEVY, M., e B.A. WEITZ. **Administração de Varejo.** São Paulo: Atlas, 2000.

LOVELOCK, C., e L. WRIGHT. **Serviços: Marketing e Gestão.** Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2006.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. "Nota Técnica: **Estratégia e Organizações: Conversação Necessária.**" In: *Handbook de Estudos Organizacionais*, por S. R. CLEGG, C.HARDY e W. R NORD, 251-255. São Paulo: Atlas, 2004.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** ed. 4ª. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. Bookman, 2006.

MASON, J.B. et ali. **Modern retailing: theory e practice.** Chicago: Irwin, 1993.
MATTAR, Najib Fauze. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1994.

MCCARTHY, E.J., PERREAULT,W.D.JR. **Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global.** São Paulo: Atlas, 1997.

MCGOLDRICK, R.J. **Prodotti Senza Marca.** Italy: Il Marketing, 1985.

MESTRINER, F. **Design de Embalagem. Curso Básico.** São Paulo: Makron, 2001.

MEYER, J.W., e B. ROWAN. **“Institutionalized Organizations: Formal Structure as myth and ceremony.”** *American Journal of Sociology*, 1977: v.83 - 9.340-363.

MINTZBERG, H. **“Policy as a field theory.”** *Academy of Management Review*, 1977: 2,88-103.

MILLER, D. **“Toward a new contingency approach: The search for organizational gestalts.”** *Journal of Management Studies*, 1981: 18,1-26.

MILLER, D.FRIESEN,P.H. **“Archetypes of strategy formulation .”** *Management Science*, 1978: 24,921-933.

MINTZBERG, H. **“The strategy concept I: five Ps for strategy.”** *California Management Review*, vol 30, nº 1, Agosto de 1987: 160-180.

MINTZBERG, H., QUINN., J.B. **O Processo da Estratégia.** Tradução: James Sunderland Cook. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H., e WATERS, J.A. **“Of strategies, deliberate and emergent.”** *Strategic Management Journal*, Outubro de 1985: 273-293.

MINTZBERG, H. QUINN,J.B. **The Strategy Process, Concepts, Contexts e Cases.** England Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991.

MOWEN, J.C., MINOR, M. S. **Comportamento do Consumidor.** 1 edição. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

NAMAN, J.N., e D. SLEVIN. **“Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests.”** *Strategic Management Journal*, 1993: v1.

PALMER, A. **Introdução ao Marketing: Teoria e Prática.** São Paulo: Ática, 2006.

PARASSURAMAN, A. BERRY,V.A. **“Servqual: A multiple - Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality.”** *Journal of Retailing*, Spring 1988: 12-40.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

PETERS, T.J.WATERMAN,R.H. **In search of excellence: Leasons from America's best run companies.** New York: Harper & Row, 1982.

PIETRO, V.C., e M.M. CARVALHO. “**Diagnostico de alinhamento estrategico: estudo de múltiplos casos.**” *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, ANAIS: ENEGEP, 2004 b: 24.*

PORTER, M.E. **Competitive Strategy.** New York: Free Press, 1980.

PORTER,M.E.. **Estratégia competitiva: técnicas para análise e da concorrência.** Vol. 17ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, M.E. “**The contributions of industrial organization to strategic management.**” *Academy of Management Review, 1981: 6,609-620.*

POWELL, T.C. “**Organizational aligment as Competitive Advantage.**” *Strategic Management Journal, 1922: v13,p.199-134*

PRADO, P.H. M., SOBRINHO, Z.A.. in: BULGACOV, Sérgio (org.) **MANUAL DE GESTÃO EMPRESARIAL.** São Paulo: Atlas, 2006.

PRIETO, V.C, e M.M. CARVALHO. “**Analise do Alinhamento Estratégico e o Imapcto nos Resultados no Setor de Medicina Diagnostica.**” *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2004a.*

QUINN, J.B. **Estratégias para Mudança.***In: MINTZBERG,H. O processo da estratégia.*Tradução Smderland Cook. Porto Alegre: Bookman, 2001.

QUINN,J.B. **Strategies for Changes: Logical Incrementalism.** Vol. III. Homewood: D. Irwin, 1980.

QUINN, J.B.VOYER,J. **Incrementação Lógica: administrando a formação da Estratégia.** *In: MINZTBERG,H;QUINN,J.B.* Porto Alegre: Bookman, 2001.

QUINN, J. B. “**The strategy concept.**” *In: The strategy process: concepts, contexts e cases,* por Henry MINTZBER, 3-12. New Jersey: Prentice Hall, 1991.

- RACHMAN, D.J. **Varejo: estratégia e estrutura**. São Paulo: Atlas, 1973.
- RASMUSSEN, U. W. **Estratégia Mercadológica**. São Paulo: Editora Aduaneiras, 1984.
- RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. ed. 3. São Paulo: Atlas, 1999.
- RICHTER, H.G. **Retailing: principles and practices**. New York: McGraw-Hill, 1954.
- RUÓTOLO, A.C. “**Localização, um fator decisivo.**” *Revista SuperHíper*, março 2000: ano 24, n.284.
- SCHOONHOVEN, C.B. “**Problems with contingency theory: Testing assumptions hidden within the language of contingency "theory".**” *Administrative Science Quarterly*, 1981: 26,349-377.
- SELLTIZ, Jahoda, e WRIGHTSMAN & COOK. **Metódos de pesquis nas relações sociais**. Vol. 1. São Paulo: EPU, 1987.
- SEMLER, S.W. “**Systematic Agreement: A theory of Organizational Alignment.**” *Human Resource Development Quarterly* (Quarterly, vol 8,), 1997: v 8, n1, p.23-40.
- SHETH, J.N., e GARDNER D.M. **History of Marketing thought an update** . Book Company, 1981.
- SOLOMON, M. R. **Comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo**. 5 ed. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SPOHN, R., e R. ALLEN. **Retailing**. Reston: Prentice Hall, 1977.
- STEINER, G.A. “**Contingency theories of strategy and strategic managment.**” In: **Strategic management: A new view of business policy and planning**, por In D. Schendel & C.W. Hofer (Eds), 405-416. Boston: Little,Brown, 1979.
- STERN, L.W., e A.I. EL-ANSARY. **Marketing channels**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996.

STONICH, P.J. **Implementing strategy: Making strategy happen**. Cambridge: Ballinger, 1982.

THOMPSON, J.D. **Organizations in action**. New York: McGraw-Hill, 1967.

THORELLI, H.B. "**Organization theory: An ecological view.**" In: *Strategy + Structure = performance*, por In H.B. Thorelli (Ed), 277-301. Bloomington: Indiana University Press, 1977.

TSCHOHI, J.; FRANZMEIER, S. **A satisfação do Cliente**. São Paulo: McGraw-Hill, 1995.

VAN DE VEN, A.H. "**Review of Aldrich's .**" *Administrative Science Quarterly*, 1979: 427-468.

VAREJO, Universidade Martins do. "Apostila Programas de Fidelização ao Consumidor." Minas Gerais, 2003.

VENKATRAMAN, N., CAMILLUS, J.C. "**Exploring the Concept of "fit" in Strategic Management.**" *Academy of Management Review*, 1984: v.9,n.3,513-525.

VENKATRAMAN,N.;CAMILLUS,J.C. "**Performance implications of strategic coalignment a methodological perspective.** *Journal of Management Studies*, jan.19-41,1990

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia?** São Paulo: Thompson, 2002.

WOORDWARD, J. **Industrial organization: Theory and practice**. London: Oxford, 1965.

APÊNDICES

Roteiro da Pesquisa Qualitativa

ROTEIRO DA PESQUISA QUALITATIVA

1. Você utiliza critérios para a elaboração das estratégias de marketing?
2. Qual a importância do composto de marketing?
3. Quais critérios utilizam para a adoção dos preços?
4. Quais critérios utilizam para a realização das promoções?
5. Quais critérios utilizam para inovar a sua imagem com relação ao ponto?
6. Como são realizadas as compras, o que é importante quando adquire produtos?
7. Como direciona os pontos críticos de vendas, o que procura inovar?
8. Quais as principais metas a serem atingidas com relação às expectativas dos consumidores?
9. O que a Rede 20 de Supermercados colabora com as suas necessidades com relação ao marketing?
10. Como são elaboradas as metas das vendas e estão sendo alcançadas?
11. Quando as expectativas dos consumidores são alcançadas?
12. Como é avaliada a satisfação dos consumidores da sua loja?
13. Como escolhe o *mix* dos produtos?
14. Qual o nível da qualidade com relação aos produtos para a sua loja?
15. A marca interfere na aquisição dos produtos?
16. Como classifica os tipos de serviços oferecidos pela loja e se estes são avaliados como satisfatórios aos consumidores?
17. Como é realizado marketing direto com os consumidores?
18. As promoções de vendas são satisfatórias dentro das estratégias de marketing?
19. De acordo com as metas das lojas como é avaliada a percepção dos consumidores dentro das estratégias de marketing?
20. Como é definido o envolvimento do consumidor e a loja?

Pesquisa Quantitativa

Consumidores

Bom-dia/tarde. Meu nome é....Estamos realizando uma pesquisa para a UFPR/Rede 20 que tem como objetivo identificar a sua percepção e buscar melhorias nas lojas associadas. A sua colaboração é essencial. Serei breve, não levará mais de 15 minutos para finalizarmos!

ENTREVISTADORA: Jussara Goulart da Silva Dia da Semana: _____ Código: _____
 Data da Entrevista: __/__/08 Hora: _____ Loja: _____

1. Qual é o seu sexo?		2. Qual é a faixa de sua idade?				
1 <input type="checkbox"/>	Masculino	1 <input type="checkbox"/>	Até 20 anos	3 <input type="checkbox"/>	entre 30 e 40 anos	
2 <input type="checkbox"/>	Feminino	2 <input type="checkbox"/>	entre 20 e 30 anos	4 <input type="checkbox"/>	Acima de 40 anos	
3. Qual o nível de escolaridade?						
1 <input type="checkbox"/>	1º grau incompleto	3 <input type="checkbox"/>	2º grau incompleto	5 <input type="checkbox"/>	3º grau incompleto	
2 <input type="checkbox"/>	1º grau completo	4 <input type="checkbox"/>	2º grau completo	6 <input type="checkbox"/>	3º grau completo	
7 <input type="checkbox"/>						Pós-Graduação
4. Quanto tempo é cliente desta loja?						
1 <input type="checkbox"/>	até 1 ano	3 <input type="checkbox"/>	entre 2 e 4 anos	5 <input type="checkbox"/>	acima de 5 anos	
2 <input type="checkbox"/>	entre 1 e 2 anos	4 <input type="checkbox"/>	entre 4 e 5 anos			

Para as perguntas a seguir use o quadro da direita para as respostas

	Nunca	Às vezes	Na média	Quase	Sempre
	1	2	3	4	5
5. A variedade dos produtos é adequada, te agrada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Os produtos possuem uma qualidade que atende as suas necessidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. A exposição dos produtos na loja são criativos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. As características dos produtos adquiridos atendem as especificações técnicas detalhadas na embalagem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. As marcas dos produtos desta loja atraem você para as compras?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Não encontra produtos na loja de uma marca específica?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Você adquire produtos com a marca da Rede 20?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. As embalagens utilizadas pelos produtos com a marca da Rede 20 atendem suas necessidades/expectativas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Os serviços (entrega domiciliar, 0800) oferecidos pela loja atendem as suas expectativas e/ou necessidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Ao fazer compras necessita de algum produto que não encontra na loja?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. A qualidade nas frutas, verduras e legumes estão de acordo com as suas necessidades/expectativas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. A qualidade do açougue atende suas expectativas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. A qualidade dos produtos da padaria atendem suas expectativas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Tem facilidade para encontrar os produtos que deseja?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. A qualidade dos frios e laticínios é boa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Os preços da loja são atrativos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Você compra nesta loja por causa da política de preços?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Os prazos para pagamento satisfazem suas necessidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. As condições de crédito oferecidas atendem suas expectativas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Os preços estão de fácil visualização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. A localização da loja interfere nas suas compras?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Você compra no supermercado mais próxima da sua residência?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nunca	Às vezes	Na média	Quase	Sempre
	1	2	3	4	5
27. A entrega é feita de modo que atenda as necessidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Escolhe o supermercado por causa do estacionamento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. O ambiente da loja é cativante para as compras?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Existe falta de determinada mercadoria no estoque?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Conhece o sistema 0800 (televendas) das lojas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. O sistema 0800 satisfaz suas expectativas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Sente motivação e satisfação ao adquirir os produtos e serviços desta loja?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. As gôndolas estão bem arrumadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Os funcionários são receptivos e resolvem o seu problema quando você precisa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Você gosta quando ocorre mudanças dos produtos nas prateleiras?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. A estrutura da loja chama atenção para as compras?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. A aparência dos funcionários está de acordo com a qualidade pretendida? (uniformes)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. A luminosidade da loja interfere na escolha dos produtos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Vem na loja pelo atendimento dos funcionários?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. O cheiro do ambiente da loja é satisfatório?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Você adquire produtos em promoção?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. As promoções o seduz às compras?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Adquire produtos quando recebe um panfleto de ofertas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Adquire produtos por causa de brindes ou participação em sorteios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. A exposição dos produtos nas prateleiras estão de fácil acesso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Aprecia degustações na loja?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Você recomenda para familiares/amigos fazerem compras nesta loja?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. As promoções nas rádios te atraem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. As cores utilizadas nos panfletos são atrativas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Você gosta de ser avisado com tem promoções?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

52. Abaixo indique a ordem de importância para você na seleção de seu supermercado sendo: 1 (mais importante); 2 (segundo mais importante); 3 (o terceiro mais importante) e 4 (último mais importante)

Produtos Loja em si Preços Promoções

GESTORES

Bom-dia/tarde. Meu nome é... Estamos realizando uma pesquisa para a UFPR/Rede 20 que tem como objetivo identificar a sua percepção e buscar melhorias nas lojas associadas. A sua colaboração é essencial.

Serei breve, não levará mais de 15 minutos para finalizarmos!

ENTREVISTADORA: Jussara Goulart da Silva

Código: _____

Data da Entrevista: ___/___/08

Número da Loja

1. Qual é o seu sexo?		2. Qual é a faixa de sua idade?			
1 <input type="checkbox"/>	Masculino	1 <input type="checkbox"/>	Até 20 anos	3 <input type="checkbox"/>	entre 30 e 40 anos
2 <input type="checkbox"/>	Feminino	2 <input type="checkbox"/>	entre 20 e 30 anos	4 <input type="checkbox"/>	Acima de 40 anos
3. Qual o nível de escolaridade?					
1 <input type="checkbox"/>	1º grau incompleto	3 <input type="checkbox"/>	2º grau incompleto	5 <input type="checkbox"/>	3º grau incompleto
2 <input type="checkbox"/>	1º grau completo	4 <input type="checkbox"/>	2º grau completo	6 <input type="checkbox"/>	3º grau completo
7 <input type="checkbox"/>	Pós-Guarduação				
4. Qual é o cargo do respondente?					
1 <input type="checkbox"/>	Sócio-Proprietário	2 <input type="checkbox"/>	Gerente	3 <input type="checkbox"/>	Supervisor
5. Há quanto tempo (em anos) a empresa é gerida pela administração atual?					
1 <input type="checkbox"/>	até 1 ano	2 <input type="checkbox"/>	entre 1 e 2	3 <input type="checkbox"/>	entre 2 e 4
4 <input type="checkbox"/>	acima de 4 anos				
6. Quantos funcionários a empresa possui atualmente?					
1 <input type="checkbox"/>	até 9	2 <input type="checkbox"/>	10 á 19	3 <input type="checkbox"/>	20 á 49
4 <input type="checkbox"/>	50 á 99		5 <input type="checkbox"/>		
7. Número de Check-outs					
1 <input type="checkbox"/>	1 á 5		2 <input type="checkbox"/>	6 á 10	
3 <input type="checkbox"/>	acima de 10				
8. Número de Colaboradores (incluindo os proprietários da loja)					
1 <input type="checkbox"/>	até 4		2 <input type="checkbox"/>	de 5 á 7	
3 <input type="checkbox"/>	8 á 10		4 <input type="checkbox"/>		
9. Área da loja (área de vendas) por metro quadrado					
1 <input type="checkbox"/>	até 100 m2		2 <input type="checkbox"/>	de 101 á 500 m2	
3 <input type="checkbox"/>	501 á 900 m2		4 <input type="checkbox"/>		
10. Número de itens disponíveis					
1 <input type="checkbox"/>	até 3000		2 <input type="checkbox"/>	de 3001 á 6000	
3 <input type="checkbox"/>	6001 á 9000		4 <input type="checkbox"/>		acima de 9000
5 <input type="checkbox"/>	não sabe				
11. Dias de Funcionamento					
1 <input type="checkbox"/>	Diário		2 <input type="checkbox"/>	Diár. Exc.dom/fer	
3 <input type="checkbox"/>	Depende da época				
12. Horário de Funcionamento					
1 <input type="checkbox"/>	Comercial		2 <input type="checkbox"/>	até às 20h	
3 <input type="checkbox"/>	até às 22h		4 <input type="checkbox"/>	até às 24h	
5 <input type="checkbox"/>	outro? Qual?				

Para as perguntas a seguir use o quadro da direita para as respostas

	Nunca	As vezes	Na média	Quase	Sempre
	1	2	3	4	5
13 Os objetivos da empresa estão claramente definidos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Os objetivos de marketing orientam logicamente os planos de marketing e o desempenho das ações de marketing?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Os objetivos de marketing estão adequados para trazer a empresa numa posição competitiva, em recursos e oportunidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 As estratégias de marketing adotadas para a loja são relevantes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 Os recursos de marketing estão alocados para atender as expectativas do consumidor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 A responsabilidade do marketing está de acordo com a definição das funções, produtos, campos de atuação e consumidores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 Há um bom sistema de comunicação e boas relações de trabalho entre marketing e vendas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 O sistema de gerenciamento de produtos é eficiente? (Rede)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 O sistema de informação do marketing está gerando dados suficientes e em tempo sobre o que acontece com o mercado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 As pesquisas de mercado estão sendo adequadamente utilizadas pelos que tomam decisões na empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 O sistema de planejamento do marketing está bem concebido e eficiente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 As previsões de vendas e de potencial de mercado tem sido corretas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 As metas de vendas estão corretamente fundamentadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nunca	Às vezes	Na média	Quase	Sempre
	1	2	3	4	5
26 Os procedimentos de controle (semanal, quinzenal etc?) são adequados para garantir que os objetivos anuais sejam alcançados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 Periodicamente é feita a avaliação de lucros dos diferentes produtos, setores e produção?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28 Periodicamente são avaliados os vários custos do marketing?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29 A empresa está preparada para reunir, gerar e estudar idéias de novos produtos e ou adotar novos serviços?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30 A empresa faz pesquisas e análises mercadológicas adequadas antes de investir pesado em uma nova ideia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31 A empresa conhece a rentabilidade dos seus produtos e serviços, conforme as campanhas de marketing realizadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32 A empresa identifica e reduz custos excessivos do marketing?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33 Para cada setor da loja existem objetivos adequados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34 A loja sabe quando é preciso interromper com uma marca e colocar uma nova na prateleira?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35 A formação de preços incorpora critérios de custos, demanda e competitividade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36 Os consumidores acham que os preços que pagam correspondem a o valor que percebem nos produtos da loja?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37 A empresa utiliza as promoções de preços com eficiência?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38 A força de vendas está compromissada com os objetivos da empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39 A força de vendas está adequadamente organizada de acordo com princípios de especialização interna (região da loja)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40 Os procedimentos de atribuição de cotas e de avaliação são adequados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41 Em comparação com a concorrência, a eficiência da força de vendas é melhor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42 Os objetivos da empresa para a área de propaganda são relevantes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43 Gasta-se corretamente com propaganda?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44 As peças publicitárias e suas temáticas são eficientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45 Os clientes e o público têm uma imagem positiva da propaganda da empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46 As mídias para propaganda são bem escolhidas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47 A promoção de vendas é usada com eficiência?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48 O planejamento da propaganda é bem concebido?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49 O estilo das relações pessoais entre os profissionais do marketing é muito bom?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50 As sugestões e críticas ao trabalho são bem recebidas pelo pessoal do marketing?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51 Trabalho em equipe, e não individualismo, é o que predomina entre o pessoal do marketing?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52 O grau de satisfação pessoal e profissional dos elementos do marketing é muito bom?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53 O marketing conhece claramente sua posição dentro da empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54 O marketing tem capacidade de reagir imediatamente frente as iniciativas da concorrência?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55 A praça em qua a loja atua desempenha um papel fundamental?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56 A politica de preços adotada pela loja cria expectativas de resultados excelentes em vendas e em lucros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abaixo indique a ordem de importância para você na atração/retenção do consumidor sendo: 1 (mais importante); 2 (segundo mais importante); 3 (o terceiro mais importante) e 4 (último mais importante)

Produtos Loja em si Preços Promoções