

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS

**O PLANEJAMENTO DE MARKETING APLICADO AO PEQUENO
VAREJO: PANIFICADORA E CONFEITARIA SONHOS DE BROTAS**

CURITIBA

2015

ELISANE CRISTINA VICENTE

**O PLANEJAMENTO DE MARKETING APLICADO AO PEQUENO
VAREJO: PANIFICADORA E CONFEITARIA SONHOS DE BROTAS**

Monografia apresentada ao curso de Pós graduação em Marketing Empresarial do Centro de Pesquisas e Pós graduação em administração- CEPPAD da Universidade Federal do Paraná como requisito para obtenção do título de Especialista em Marketing Empresarial. Orientador Professor Dr. Cleverson Renan da Cunha.

CURITIBA

2015

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	4
1.1 OBJETIVOS	4
1.1.1 Objetivos Geral	4
1.1.2 Objetivos Específicos	4
1.1.3 Justificativa	5
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	6
2.1 O MARKETING.....	6
2.1.1 Marketing Conceito e evolução	7
2.2 O COMPOSTO DE MARKETING	8
2.3 AMBIENTE DE MARKETING.....	11
2.3 PLANO DE MARKETING.....	13
2.3.1 Planejamento Estratégico de Marketing.....	13
2.4 ESTRATÉGIAS PARA GERENCIAMENTO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	14
2.5 O CLIENTE E SEUS DESEJOS.....	19
2.5.1 O Varejo	20
2.5.2 Formatos de Varejo	22
2.6.3 O Varejo de Padarias	23
3 MARKETING DE RELACIONAMENTO DIRECIONADO AO VAREJO.....	26
3.1 PONTO DE VENDAS- ESTRATÉGIAS DE MARKETING VAREJISTA	27
3.2 TÁTICAS DE MARKETING DE VAREJO	35
4 METODOLOGIA.....	37
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	38
5.1 A EMPRESA.....	39
5.2 ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS E DAS FORÇAS COMPETITIVAS.....	42
5.3 ANÁLISE DO AMBIENTE	43
5.3.1 Análise Swot	43

5.3.2 Posicionamento	44
5.4 OS 4Ps	45
5.4.1 O produto	45
5.4.2 Preço	45
5.4.3 Praça	45
5.4.4 Promoção	45
5.5 MATRIZ BCG	46
6 PLANO ESTRATÉGICO	47
CONCLUSÃO	48
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICES	52

1 INTRODUÇÃO

Este estudo chama a atenção para o Marketing aplicado a pequenos varejos no ramo de panificação, o qual é um conjunto de estratégias centradas no entendimento e a gestão de um bom planejamento estratégico em todos os pontos de contato entre uma empresa e seus clientes, atuais e potenciais, com o objetivo de aumentar a percepção do valor da marca e a rentabilidade do varejo ao longo do tempo. Desta forma, as estratégias de marketing visam fazer o consumidor valorizar a marca e se fidelizar à ela para que as organizações tenham um cliente cada vez mais rentável.

Estuda-se assim a filosofia de marketing trazendo a lume as bases da administração empresarial centrada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa, e no reconhecimento de que se deve buscar novas alternativas de comunicação para o estabelecimento de um relacionamento de confiança e fidelidade com os clientes, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável firmando-se no mercado.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Desenvolver um planejamento estratégico de marketing para Panificadora e Confeitaria Sonhos de Brotas de forma à auxiliar nas tomadas de decisões de marketing para que estas sejam acertadas na caminhada para um posicionamento claro e objetivo no mercado de atuação.

1.1.2 Objetivos Específicos

Desenvolver um planejamento de marketing de forma estratégica, visando auxiliar no desenvolvimento da empresa diferenciando-a das suas principais

concorrentes se tornando mais rentável e conseguindo conquistar e manter o seu principal alvo, o cliente.

1.1.3 Justificativa

Este projeto irá auxiliar os gestores da empresa a repensar seus conceitos de negócio, partindo do desenvolvimento de um estudo baseado nas teorias do marketing e em pesquisas realizadas com os clientes. Estudo este queira ajudar a elucidar alguns problemas competentes ao marketing que se encontram presentes em diversas empresas do ramo varejista de pequeno porte e que não são resolvidos porque seus gestores muitas vezes tentam resolver sem saber a origem real do problema e qual a forma adequada de tentar resolve-lo e isto pode ser solucionado com a ajuda de um planejamento estratégico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O MARKETING

Dentre as inúmeras definições de marketing, aqui se encontram algumas que o esclarecem.

Para Kotler e Keller (2006) o marketing é o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumar as relações de troca.

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 04), Marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Já Etzel, et al (1997, p. 11) “[...] departamentos e funcionários devem estar empenhados em contribuir para a satisfação do cliente”.

KOTLER (2000,p.3) define marketing e sua atuação no contexto social e gerencial como: “processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtém aquilo que desejam e necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”.

Fundamentado nas ideias de Las Casas (2009, p. 07) a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores evoluiu para a oferta de valor para a clientela, ou seja, benefícios que os clientes recebem na oferta comercial e o valor que pagam por eles.

Como se pode perceber nas ideias dos autores, observa-se que o Marketing parte da satisfação de desejos e necessidades dos consumidores. Esta satisfação dos desejos e necessidades cria novas opções de mercado trazendo benefícios para ambas às partes, sendo de responsabilidade de todos os integrantes do varejo.

Ao planejar sua oferta ao mercado, a empresa precisa abordar o produto. O fundamental é o benefício central que o cliente está realmente buscando, ou seja, busca-se qualidade e agilidade, pois não é sempre que o cliente pode esperar muito tempo pelo serviço.

Segundo Kotler (2010 *et al*, p.283), “o planejamento de marketing começa com o planejamento de uma oferta para suprir as necessidades ou os desejos dos clientes-alvo. O cliente irá julgar a oferta por quatro elementos básicos: características do produto, qualidade, mix de serviços e preço”.

2.1.1 Marketing Conceito e evolução

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

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

Na história, o marketing passou por três eras ou fases. Na primeira delas, a era da produção, as empresas se preocupavam em produzir e encontrar mercados para seus produtos.

Era uma fase baseada na eficiência e produção de produtos de baixo custo. A segunda fase, denominada era das vendas, foi marcada pela força de vendas e propaganda como uma forma de convencer os consumidores a comprar os produtos disponibilizados no mercado. A terceira fase, ou era do marketing, foi marcada pela preocupação com o cliente, em suas necessidades e desejos. As empresas passaram a trabalhar com o mix de marketing e composto varejista como forma de adequar as ações de marketing ao público-alvo (BOONE; KURTZ, 1998; VILHENA, 2003; WEBSTER, 1988).

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

2.2 O COMPOSTO DE MARKETING

O composto de marketing é formado pelo conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para alcançar seus objetivos junto ao mercado - alvo.

Ao longo dos anos, várias teorias e fórmulas, assim como modismos foram criados com o objetivo de apresentar respostas às principais questões do marketing. A mais conhecida e difundida das teorias, criada na década de 50, é a dos clássicos 4P's: Produto, Preço, Promoção e Praça (ou Ponto de Venda). Durante décadas se apregouou que o administrador poderia reduzir o composto mercadológico a estas quatro variáveis. (MCKENNA, 2003)

Entretanto, na medida em que o mundo evoluiu, as culturas mudaram, os mercados e os conceitos também mudaram. O próprio perfil do consumidor mudou. A evolução da tecnologia e dos meios de comunicação, a integração cultural e econômica em níveis mundiais e a globalização dos mercados econômicos acrescentaram maior complexidade ao trato das questões mercadológicas. (SWIFT, 2001)

Hoje cabe fundamentalmente ao marketing, se é que se pode resumir sua abrangência, a tarefa de interpretar o ambiente competitivo, identificando os desejos e necessidades dos clientes, bem como os recursos disponíveis para a organização; traduzindo esses conhecimentos em produtos que satisfaçam (e mesmo extrapolem), da melhor forma, os desejos de seu público alvo. (MCKENNA, 2003)

Neste sentido, é competência do marketing determinar as características do mercado, delimitando-se o segmento onde a empresa reconhece melhores condições de competir. Como as premissas do marketing são voltadas ao mercado, identificar e analisar suas características torna-se indispensável a qualquer projeto de ação. O objetivo dessa análise é reunir informações que permitam à empresa, do modo mais eficaz, planejar sua estratégia de ação e desenvolver "produtos" capazes de criar a tão sonhada vantagem competitiva.

Portanto, deve-se ter claro que apesar de ser relevante conhecer e entender os chamados 4P's, a redução das variáveis do complexo ambiente d/ e marketing a eles, não tem mais a capacidade de oferecer respostas ao dinâmico mercado atual. É preciso ver o processo de marketing de modo integrado, desde a diagnose do mercado até o estabelecimento de um relacionamento de

confiança e fidelidade com o cliente, baseado fundamentalmente na satisfação, através dos “produtos”, das necessidades e expectativas do mercado consumidor.

“O Marketing é usado para desenvolver trocas que visam ou não lucros”. No entanto, as trocas, mencionadas acima, visam fundamentalmente satisfação. (CHURCHILL e PETER, 2000: 5). Fica então a dúvida: de quais estratégias ou técnicas seriam apropriadas à solução deste problema. “Receitas de bolo”, soluções mágicas, “revoluções” e técnicas das mais diversas revezam-se a cada instante como panacéia universal para a questão do marketing.

Entretanto, deve-se assumir a postura de reconhecer que não se pode enunciar esta ou aquela técnica como solução universal. Existem sim, tendências (e teorias delas decorrentes), que devem ser conhecidas e consideradas no planejamento do composto de marketing de qualquer produto ou empresa. Elas são o reflexo das mudanças de um ambiente em constante transformação, sujeito a um imenso número de variáveis que lhe confere constantemente um perfil novo. (MCKENNA, 2003)

Coldibelli (2003), por exemplo, comenta que não julga possível descartar totalmente uma teoria, que foi amplamente validada ao longo de mais de meio século. Apesar de seu caráter reducionista, os 4P's do marketing tem o mérito de focalizar 4 dos principais aspectos a serem tratados pela administração mercadológica. Contudo, na medida em que os mercados tornam-se mais complexos e competitivos, surge à necessidade de se acrescentar novas perspectivas.

Embora diversas de variáveis estejam envolvidas, a tomada de decisões em Marketing, como mostram Churchill e Peter (2000), o Marketing pode ser dividido em quatro P's: Produto, Preço, Praça (distribuição), Promoção. Seu conjunto forma o composto de Marketing ou Marketing-Mix – "mistura" dos quatro elementos de estratégia para atender às necessidades e preferências de um mercado (alvo específico). Cada estratégia é uma variável no composto.

Produto: Para Kotler (1993), é qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo: incluindo-se objetos físicos, serviços, personalidades, lugares, organizações e ideia, enfim tudo que possa satisfazer uma necessidade ou desejo.

Ferrell (2000), afirma que os produtos surgem da necessidade ou desejo do ser humano, e no seu ponto de vista é possível se desenvolver um produto que

satisfaça as ambições de um determinado público mas para isto é necessário estudar este público, para identificar seus hábitos e ambições.

Para McKenna (1997), afirma ainda que a diferenciação de um produto no mercado pode estar baseada em vários fatores como: tecnologia, preço, aplicação, qualidade, serviço, canais de distribuição, público-alvo e alianças.

Preço: Para COBRA (1988), o preço em uma economia de mercado, é um valor para pagamento de um produto ou serviço incluindo-se todos os custos de produção do mesmo e o lucro da empresa. Já para o consumidor o preço está relacionado à qualidade e ao nível de satisfação que determinado produto pode lhe oferecer. Desta forma o autor afirma que o preço é o principal fator do composto mercadológico e que apesar de outros fatores influenciarem na decisão de compra, a um limite no qual o preço se torna o fator decisivo para motivação da compra de determinado produto.

SEMENIK (1995), afirma que o “preço colocado em um produto estabelece valor de troca para as partes envolvidas. Isto é um comprador está disposto a trocar um valor em dinheiro por uma série de valores que a empresa inseriu no produto”. Ou seja o preço é o valor monetário que a empresa insere no produto como condição para que se adquira o produto oferecido.

Segundo Cobra (1992), o preço é ainda hoje a principal variável do composto mercadológico. A importância da política de preços é sentida com maior intensidade em determinadas ocasiões por exemplo quando a empresa vai receber um produto pela primeira vez, a concorrência ameaça os negócios da empresa com uma política mais agressiva a demanda de produtos da empresa relaciona-se com os preços praticados e os objetivos da empresa tem ligação com o retorno sobre investimentos e sobre o retorno sobre vendas, os objetivos de lucratividade e de participação de mercado determinam uma política flexível de preços.

Praça – Distribuição: Local designado para que o produto chegue ao consumidor, é de fundamental importância no composto de marketing.

COBRA (1992) diz que a função básica de um canal de distribuição é escoar a produção de bens em geral sejam eles bens de consumo, industriais ou de serviço. Em poucas palavras praça é a ponte entre o cliente e o produto.

Promoção: É o conjunto de ações utilizados para transmitir uma mensagem coesa de comunicação ao público de interesse.

Para KOTLER (1993), promoção é a relação dos instrumentos que se encontram a disposição do emitente, cujo papel principal é o da comunicação persuasiva. É dividida basicamente em propaganda, relações públicas, promoção de vendas e merchandising.

2.3 AMBIENTE DE MARKETING

O Ambiente de Marketing

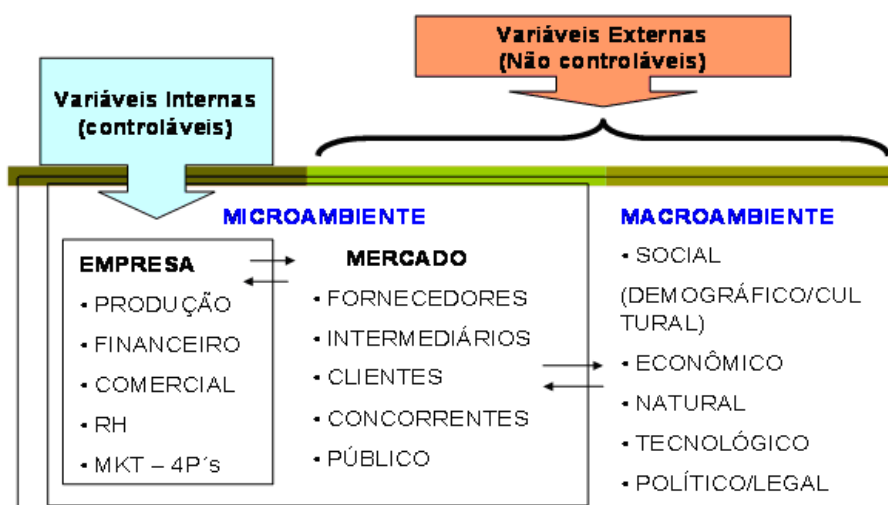


Fig.1 - Fonte: <https://www.google.com>

O macroambiente consiste em forças sociais maiores que afetam todo o microambiente – forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais.

Segundo Kotler (1997, p.47 à 51) as principais forças do macroambiente são:

Ambiente Demográfico: Que corresponde ao estudo da população humana em termos de tamanho, localização, densidade, idade, sexo, raça, ocupação e outros dados estatísticos. Esse ambiente é de grande interesse para os profissionais de marketing porque envolve pessoas, e são pessoas que constituem mercados.

Ambiente Econômico: Onde os mercados dependem tanto do poder de compra como dos consumidores, este ambiente consiste em fatores que afetam o poder de compra e os hábitos de gasto do consumidor.

Ambiente Natural: Inclui os recursos naturais que os profissionais de marketing usam como subsídios ou que são afetados pelas atividades de marketing.

Ambiente Político/ Legal: Onde as decisões de marketing são seriamente afetadas pelo desenvolvimento do ambiente político. Este ambiente é constituído por leis, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em uma dada sociedade.

Ambiente cultural: É constituído de instituições e outras forças que afetam os valores básicos, as percepções e os comportamentos da sociedade.

O microambiente é composto por forças que atuam muito próximas a empresa e muitas vezes alteram sua capacidade competitiva a seguir podemos observar como atuam cada um dos fatores que compõe o microambiente de uma organização:

A empresa: Ao fazer seus planos de marketing, a gerência de marketing leva em consideração outros grupos da empresa, tais como a administração de topo, os departamentos de finanças, pesquisa e desenvolvimento, compras, produção e contabilidade . Todos estes grupos formam o ambiente interno e em conjunto, tem um impacto sobre os planos e ações de marketing.

Os Fornecedores: Estes são de fundamental importância no sistema geral de entrega de valor da empresa ao consumidor. Eles proveem os recursos necessários para empresa produzir seus bens e serviços, e podem afetar seriamente o marketing.

Os intermediários: Os intermediários do marketing ajudam a empresa a promover, vender e distribuir bens aos compradores finais.

Os clientes: A empresa deve estudar seus clientes de perto. Segundo Kotler (1997), a empresa pode ter cinco tipos de clientes: o mercado consumidor, o mercado industrial, o mercado revendedor, o mercado governamental e o mercado internacional.

Os concorrentes: Os profissionais de marketing não devem apenas visar às necessidades dos consumidores – alvo, devem também alcançar vantagens estratégicas na cabeça dos consumidores.

Os Públicos: O ambiente de marketing da empresa inclui também vários tipos de público.

O público é qualquer grupo que tenha interesse real ou potencial ou que cause impacto na capacidade da empresa de atingir seus objetivos.

Kotler(1997),apresenta sete tipos de públicos, sendo eles: o público financeiro, público da mídia, público do governo, público da defesa do consumidor, público local e público geral. O conhecimento da complexidade do ambiente de marketing global é a chave para o sucesso. Além deste conhecimento, é necessário que o profissional de marketing encontre maneiras de manter-se atualizado frente às constantes e rápidas alterações neste ambiente, sobre todos os seus aspectos.

2.3 PLANO DE MARKETING

Segundo Kotler e Keller (2006,p.58) “Um plano de marketing é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos”.

O plano de marketing é uma ferramenta de total importância para tomada de decisão diante de um mercado em constante mudanças. Desta forma se torna possível traçar diretrizes que colaborem para a execução dos objetivos a serem alcançados.

2.3.1 Planejamento Estratégico de Marketing

Segundo Cobra (1986)”Planejar estrategicamente é criar condições para que a organização decida rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial que atua”.

Para Kotler (2000),as estratégias de Marketing estão baseadas no estudo das variáveis controláveis e incontroláveis ,que se dividem entre as forças macro e microambientais, desta forma podendo determinar que o marketing estratégico está ligado ao produto desde sua concepção até sua venda.

2.4 ESTRATÉGIAS PARA GERENCIAMENTO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Inicialmente, estas sete condições foram apresentadas para gerar ideias e conversas, para montar um conjunto mais purificado de condições, mas podem ser utilizadas na organização do jeito que estão. Elas incluem o planejamento e definição da direção; o gerenciamento de serviços e comunicações.; as estratégias de tecnologias de relacionamento; o gerenciamento de desenvolvimento de pessoal e de empresa; a proteção de informações e ativos; as estratégias de processo e de aplicações, bem como as contribuições.

Segundo Ronald Swift (2001, p.57) é essencial determinar a estratégia e definir sua missão, objetivos e expectativas das gerências, dos empregados, dos participantes, dos parceiros canais e dos clientes. Isso tem sido chamado, de maneira excelente, de “visão” por alguns líderes de empresas mais recentemente.

Fornecer serviços de qualidade e suporte ao cliente e às organizações internas pode melhorar ou piorar qualquer organização. É importante o estabelecimento de comunicações de marketing, e a integração de suas instalações de comunicações, não importa que seja via telefone, Internet, e-mail, comércio eletrônico ou dispositivos de contatos pessoais.

Os clientes apreciam as técnicas de aprendizagem criativas quando fazem negócios e quando são usadas ferramentas eletrônicas para beneficiarem a eles ou as organizações deles. A integração de sua tecnologia na tecnologia do seu cliente leva a uma ligação comercial mais forte e, dessa forma, é mais difícil de interromper posteriormente um relacionamento de negócio. Isso se tornará uma parte importante de MR para sua equipe. (SWIFT, 2001)

Todos os funcionários devem estar adequados a trocar informações entre si que agreguem valor, bem como utilizar os recursos de comunicação que a empresa possui. Além de investir em tecnologia de ponta, a vantagem é trabalhar em parceria com seus clientes seja nos treinamentos técnicos como também nos comportamentais. (SWIFT, 2001)

Negócios repetidos, em um relacionamento orientado para valor duradouro, estão assentados na confiança das pessoas (que compõem a organização). São os serviços e as pessoas que fazem a diferença e fornecerão a mais alta contribuição para o crescimento de qualquer empresa. Isso pode estar no mais alto ou no mais baixo nível em qualquer organização, e os investimentos que você

faz em seu pessoal aparecerão no longo prazo. Relacionamento aberto, confiança, honestidade, ética e preocupação com o cliente são valores essenciais para a empresa. Pois somente com essa conduta pode-se almejar o crescimento desejado. (MCKENNA, 2003)

Para atingir seus objetivos, é necessário o envolvimento total com o ambiente de trabalho, nas ferramentas de usuário para atingir os objetivos das pessoas, nas informações para gerenciar processos e na educação / treinamento para desenvolver o conhecimento e as habilidades das pessoas. As pessoas se comunicam umas com as outras sobre seus conhecimentos e experiências e sobre suas percepções de valor. (MCKENNA, 2003)

Essa deve ser uma estratégia – chave de investimento para o crescimento em longo prazo e a força para uma organização obter destacado sucesso. O estabelecimento de processos de responsabilização e comunicação levará a um entendimento mais claro e também a redução do risco para a empresa. No mundo eletrônico atual, as questões de privacidade dos clientes são extremamente importantes.

O gerenciamento de clientes por meio de tecnologias da informação exige estratégia para administrar uma extensa carteira de investimentos em cursos e aplicações de tecnologias da informação. A definição da carteira de investimentos em tecnologia de curto prazo versus de longo prazo, ligada a processos e aplicações específicas, utilizáveis pelo pessoal interno e externo, é essencial para o início e o crescimento do relacionamento de negócios (SWIFT, 2001)

A implementação de suporte à decisão, de processos analíticos e de sistemas (isto é, *data warehouse*, mineração de dados, descoberta do conhecimento, sistemas de gerência do conhecimento) permite que as gerências do varejo aprendam continuamente fazendo. A fusão e a reconciliação dos dados como informações em um depósito central permitem o compartilhamento ou a distribuição do novo ambiente de “versão única da verdade” com a infraestrutura. Esse ambiente também gera numerosas questões indefinidas, ou consultas, que levam a mais questões ao sistema e suas informações. (SWIFT, 2001).

Os consumidores compram produtos de acordo com as características que estes podem oferecer e que atendam a seus desejos particulares. Eles utilizam seus próprios critérios na hora da decisão da compra, escolhendo produtos com que se identifiquem. Para estes compradores, a marca representa a origem do

bem, conseqüentemente esta os protege dos concorrentes que, às vezes, não possuem a mesma qualidade na marca oferecida e que seus produtos apenas aparentam ser iguais ao outro, mas não o são. (SWIFT, 2001)

Conforme McKenna (1991), a venda pessoal é um elemento central na formação e sustentação de relacionamentos contínuos com parceiros de canal, consumidores organizacionais e consumidores finais. Antes do contato de vendas, a equipe de marketing e vendas deve fazer planejamento e pesquisa. Ela identifica e qualifica os clientes potenciais, faz pesquisas preliminares e planeja a abordagem. Durante o contato, o vendedor determina as necessidades do cliente, apresenta informação responde perguntas e objeções e ganha o comprometimento do cliente para fechar a venda.

Depois do contato, a equipe de vendas faz o acompanhamento para assegurar a satisfação do cliente e manter o relacionamento.

Para Cisllag; Corrêa (1996), o poder de negociação dos clientes é considerável, porque são eles que tomam a decisão de compra e não preocupa em ser fiel a empresa A ou B, a relação é estritamente profissional. Visto que os serviços adquiridos afetam seus custos, procuram, invariavelmente preços mais favoráveis. As possíveis economias que os serviços criteriosos lhe possam proporcionar não são perceptíveis com clareza, pelo menos na sua ótica de compradores parcimoniosos. (MINTZBERG, 2001)

A consistência é a preocupação de manter um padrão de operação, no sentido de garantir a menor variedade no processo e/ou nos resultados. A experiência aliada ao conhecimento, e à competência técnica, garantem esta consistência, que precisa ser reconhecida pelo cliente.

Competência é a qualidade científica dos profissionais, na execução dos serviços, com habilidade e conhecimentos que proporcionam a operacionalidade efetiva, reconhecendo assim as reais necessidades do comprador do serviço.

Atendimento/Atmosfera – é princípio deixar as pessoas bem a vontade, num clima agradável tanto de ambiente físico como psicológico, onde a comunicação, a cortesia e a satisfação cliente constituem num padrão, que exigindo em todo o ciclo de serviço.

Flexibilidade pela característica do serviço desenvolveu-se uma metodologia própria de atendimento às diversas mudanças de necessidades dos

clientes, em que a mudança e adaptação no processo já estão contempladas, inclusive com a própria assessoria ao cliente no decorrer do ciclo do serviço.

Credibilidade/Segurança o cliente tem bom conhecimento do processo, quando a necessidade é de funções porto de trabalho de pouca complexidade há uma baixa percepção de risco.

Segundo Cisllag & Corrêa (1996), a empresa precisa manter uma política financeira que permite analisar, por cada serviço prestado, o preço que o cliente terá que pagar, levando sempre em conta a qualidade e a competitividade.

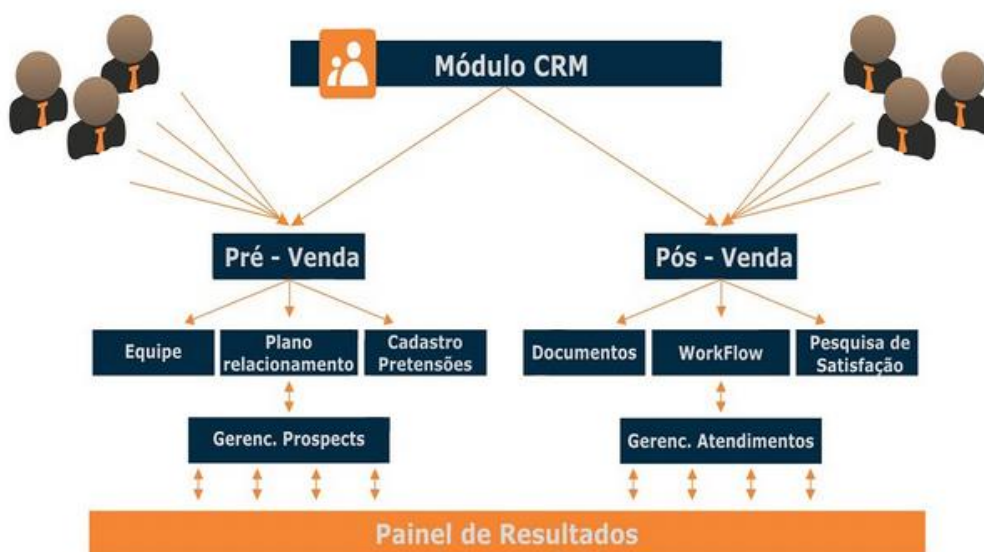


Figura 1: CRM – Customer Relationship Management

Fonte: (Modulo CRM, 2015)

O CRM é considerado o elo de integração entre os processos de produção, distribuição, vendas e marketing orientadas para o cliente. Com isso busca conquista-los, aumentar a satisfação dos atuais e estimular neles a fidelidade visando maior lucratividade para a empresa. Mais do que uma ferramenta, o CRM é uma filosofia de gestão baseada em marketing de relacionamento. Existem diversas soluções tecnológicas disponíveis no mercado para suportar o conceito original de relacionamento.(Eduardo Andrade, coordenador do CBA Marketing do Ibmec/MG).

Além disso, o CRM também integra os módulos de automação, gerência, telemarketing e televendas, serviço de atendimento ao cliente, marketing, web e

comércio eletrônico. Gerenciamento do Relacionamento com o Consumidor é essencialmente um foco em obter o valor máximo dos clientes – seja através da maneira que as companhias se comunicam com eles, como vendem, e como lhes prestam serviços de atendimento ou manutenção – como também pelos meios tradicionais do produto, do preço, da promoção e do ponto de venda.

Com CRM, as empresas devem reconhecer que os clientes fazem as decisões da compra baseadas mais do que apenas no produto, mais do que no preço apenas, ou seja, os clientes compram baseados em sua experiência geral que inclui o produto e o preço, mas incluem também vendas, serviços, imagem percebida, suporte e atendimento. Se as empresas puderem obter todos aqueles fatores corretamente e consistentemente, estarão recompensadas com um cliente fiel e rentável. O CRM é essencialmente um termo para estratégias, metodologias e software voltado para a organização foco no cliente. Por exemplo, uma empresa pode construir uma base de dados sobre seus clientes que mostra seus relacionamentos de forma detalhada.

Conseqüentemente, a gerência, o pessoal de vendas, sua camada de serviços, e talvez em alguns casos, o próprio cliente pode diretamente ter a informação que precisa. Através da combinação das necessidades do cliente com as especificações de produtos e ofertas, lembrar clientes de existência de determinados serviços, e saber o que outros produtos o cliente compra. CRM é uma estratégia de negócio voltada ao atendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa.

Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.(KOTLER, 1999)

Para Kotler (1999) o *database marketing* destina-se ao marketing para clientes e marketing para não-clientes.

Marketing para clientes é aquele em que se mantém um relacionamento estreito com os clientes, oferecendo a eles serviços especiais e reconhecimento, resultando em fidelidade crescente, redução de "*attrition*" e aumento de vendas. Marketing para não-clientes é aquele em que se utiliza o conhecimento

desenvolvido no banco de dados de clientes, para compreender as motivações do consumidor, levando à identificação de *prospects* parecidos com os clientes mais lucrativos da carteira, resultando na expansão da base de consumidores com custos decrescentes (GORDON, 1999).

Database Marketing é uma forma de utilizar as informações internas e externas para refinar seu mercado alvo, desenvolver planos de vendas inteligentes e criar mensagens de vendas e de marketing que sejam relevantes. Adicionalmente, o *database marketing* fornecerá a base para determinar o *Life Time Value* (valor do tempo de vida) de um cliente e construir fortes programas de fidelização.

Database Marketing envolve os seguintes elementos: administração de um sistema de bancos de dados relacional computadorizado, em tempo real de dados relevantes, abrangentes e atualizados dos clientes, consultas, perspectivas e suposições (um termo de marketing para aquelas pessoas cujas características atingem as dos consumidores) para identificar os consumidores mais propensos a reagir favoravelmente com a finalidade de desenvolver um relacionamento a longo prazo de alta qualidade de negócios repetidos, através do desenvolvimento de modelos de previsão que permitam enviar as mensagens na hora certa, da forma certa, às pessoas certas - tudo isso como resultado de agradar os clientes, aumentando a taxa de resposta por dólar investido, diminuindo os custos por ordem de compra, construindo o negócio e aumentando os lucros. (GORDON, 1999)

2.5 O CLIENTE E SEUS DESEJOS

Uma empresa vive dos desejos ou necessidades que um determinado grupo de pessoas possui em consumir produtos, essas pessoas são os consumidores. Todas as empresas trabalham para tentar satisfazer tais desejos ou necessidades. As empresas que mais se destacam são as que conseguem identificá-los e oferecem produtos ou serviços para atendê-los, mais rápido que todas as empresas concorrentes. A maioria das empresas capta “Os Desejos dos Clientes” através de pesquisas de mercado realizadas pelo departamento de

marketing. Este departamento se encarrega de processar as informações e transmiti-las ao restante da companhia criando-se novos produtos.

2.5.1 O Varejo

O varejo tem por característica central ser qualquer organização que venda para consumidores finais, sejam fabricantes, atacadistas ou varejistas. E acaba sendo afetado por um ambiente em constante modificação, o varejo da modernidade extremamente competitivo e orientado para a inovação (KOTLER, 1998, p.86).

Para uma empresa sobreviver no atual mercado varejista, que vive em constante mudança, é necessário compreender os fatores socioeconômicos e entender a real necessidade dos consumidores, bem como as ofertas dos concorrentes para desenvolver um mix de produtos adequados. Outro fator importante na busca do sucesso, no mercado varejista, é comunicar adequadamente aos clientes as ofertas desenvolvidas.

A AMA(American Marketing Association), define o varejo como uma “unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e outros consumidores. (Las Casas, 1992p.17)

Segundo Kotler (2000, p. 493) o varejo “inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal.

Já Parente (2000, p. 22) enfatizou as atividades que envolvem o varejo afirmando que este envolve “todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”. Na visão deste autor, o varejista é aquele que sua principal função é a de comercializar produtos e serviços ao consumidor final

O varejo funciona, assim, como um intermediário, um facilitador no processo de distribuição, pois de acordo com Cobra (1997, p. 257)

O varejo se desenvolveu a partir das mudanças estruturais ocorridas na sociedade. No entanto, os atacadistas e varejistas já existiam há muito tempo nos grandes centros comerciais. No império Romano o número de lojas aumentou e surgiram alguns shopping centers, no qual se situavam lojas que vendiam

diversas mercadorias. Com a queda do Império Romano, essas estruturas de varejo sofreram modificações.

Até metade da década de quarenta, as atividades do comércio eram centradas em uma só pessoa chamada de mercador. Não raro, esse mercador exercia vários papéis dentro do processo de distribuição, como o de atacadista, importador, distribuidor e varejista (BELIK, 2003). Com a queda do Império Romano, essas estruturas de varejo sofreram modificações. O varejo no Brasil surgiu na segunda metade do século XIX. Antes disso, as vendas eram realizadas por mascates que percorriam os povoados e vilas no interior negociando os artigos em meio aos complexos rurais que tinham estruturas parecidas com um feudo.

Com o passar dos anos, a aristocracia sentiu necessidade de adquirir produtos por meio do comércio. Grandes lojas se estabeleceram no país para comercializar artigos com a aristocracia. Pode-se citar como exemplos a Casa Masson (1871), as lojas pernambucanas (1906) e a Mesbla (1912). Esses estabelecimentos trouxeram para o Brasil um novo conceito de varejo, e introduziu novas técnicas de vendas, exposição dos produtos em gôndolas, o que possibilitava ao cliente maior facilidade no processo de compra. A maioria das pessoas associa a palavra 'varejo' a uma estrutura física 'loja'. Mas ao contrário do que se pensa, as atividades varejistas podem ser realizadas de diversas formas.

Como afirma Borges (2005, p. 23) "A forma sob a qual esses produtos estão sendo vendidos (pessoalmente, pelo correio, por telefone, por máquinas de vendas ou pela Internet) ou locais em que são vendidos (em loja, na rua, em casa) pouco importa". Atualmente, os mega varejos se tornaram comuns em áreas comerciais, oferecendo aos clientes maior comodidade e variedade de produtos e serviços, além de poder de barganha junto aos fabricantes e fornecedores.

Com o crescimento do varejo, várias mudanças ocorreram no sistema de distribuição. Antigamente, a cadeia de distribuição era controlada por fabricantes e atacadistas que decidiam que tipo de produto estava disponível e, em muitos países, a que preço esses produtos poderiam ser vendidos ao público. A função do varejo se reduzia somente a um intermediário responsável por fazer a mercadoria chegar até o cliente (SANTOS, 2003).

Hoje, o papel do varejista, visto apenas como intermediário, não é mais considerado, já que aquele exerce grande poder de barganha junto a fabricantes e produtores e determina o preço de venda dos produtos oferecidos no mercado (MULHERN; LEONE, 1991 apud BARBOSA E MARQUES, 2001, p. 02). A mudança de comportamento e perfil do consumidor final, evolução da tecnologia, crescimento do mercado e conseqüente aumento da concorrência fizeram com que o sistema de distribuição se adequasse a uma nova estrutura presente no mercado.

2.5.2 Formatos de Varejo

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

1) Loja de especialidade: são lojas especializadas em vender uma restrita linha de produtos com uma grande variedade;

2) Loja de departamentos: são lojas que oferecem ao cliente uma extensa linha de produtos;

3) Supermercado: é caracterizado pela ampla gama de produtos no setor de alimentos, bebidas e produtos de higiene e limpeza.

4) Lojas de conveniência: são lojas localizadas próximo a áreas residenciais que

trabalham com produtos de alta rotatividade e geralmente têm um preço mais elevado.

5) Lojas de descontos: vendem mercadorias a preços mais baixos por operarem com uma margem de lucro menor e um grande volume de produtos.

6) Varejistas off-price: são lojas que vendem sobras de mercadorias, pontas de estoque e produtos com pequenos defeitos ou avarias.

7) Lojas de fábrica: são pontos-de-venda operados pelos próprios fabricantes.

8) Lojas de descontos independentes: são empresas de varejo de propriedade de empreendedores ou de corporações varejistas maiores e por eles operadas.

9) Clubes de atacadistas: vendem produtos com desconto, pois operam em armazéns(que lembram depósitos) e possuem poucos serviços.

10) Showroom de vendas por catálogo: operam com uma seleção ampla de produtos conhecidos com alto preço, alta rotatividade e marcas vendidas com descontos. O mesmo autor também ressalta que, embora a maioria dos produtos seja vendida em loja, nos últimos anos houve a expansão do varejo sem loja como a venda direta (de porta em porta), marketing direto (vendas feitas pelo telefone ou televisão), venda automática (vendas feitas por máquinas localizadas em lugares estratégicos) e serviço de compra (realizadas por funcionários da organização).

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

1) Varejistas com lojas: dispõe de um espaço físico para comercialização de seus produtos à exemplo disto estão lojas de departamentos, lojas de especialidades, supermercados, super centros, especialistas por categorias e as lojas de conveniências.

2) Varejistas sem lojas: Não dispõe de um espaço físico para comercializar seus produtos são os camelôs, venda direta, pedidos pelo correio, máquinas automáticas para vender, compras eletrônicas. No Brasil ainda há uma predominância do pequeno varejo principalmente em regiões onde o nível de renda da população não é muito alto. Este pequeno varejo ainda é pouco citado na literatura do marketing, mas ele representa uma parcela considerável das empresas brasileiras.

2.6.3 O Varejo de Padarias

Segundo a Abip (Associação Brasileira de Industrias de Panificação) o setor de Panificação e Confeitaria vive uma espécie de seleção natural: sobrevivem apenas os mais competitivos e competentes. Para os que ficam, o faturamento aumenta. Os números foram levantados pelo Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria ITPC, em parceria com a Associação Brasileira da Industria da Panificação e Confeitaria - ABIP, em pesquisa realizada em 1.200 empresas em todo o Brasil, abrangendo desde as pequenas até as grandes representantes do setor. As empresas de Panificação e Confeitaria brasileira registraram em 2013 um índice de crescimento de 8,7%, interrompendo o ciclo de

evolução acima de 10% registrado desde 2007. O faturamento do setor chegou a aproximadamente 76,405 bilhões de reais, descontada a inflação.

O crescimento menor foi reflexo de custos maiores para as padarias e confeitarias; entre 2007 e 2013, registrou-se uma elevação de 37% nesse item, e no mesmo período, os gastos com pessoal cresceram 32%, ao passo que o faturamento aumentou 35%.

- As padarias brasileiras receberam, em 2013, cerca de 43 milhões de clientes;
- A Panificação entre os maiores segmentos industriais do país.
- Em 2013, as vendas de produção própria representam 55% sendo a maior parte do volume de faturamento e atingiram R\$ 42,02 bilhões.
- O volume de faturamento abrange, inclusive, os cerca de 20% de empresas informais que compõem o setor;
- 18 mil funcionários foram contratados pelas padarias em 2013.
- O setor gera cerca de 820 mil empregos diretos e 1,85 milhão de forma indireta. (<http://www.sebrae.com.br>)

O gráfico 1 a seguir demonstra a variação no faturamento do setor de 2007 à 2013.

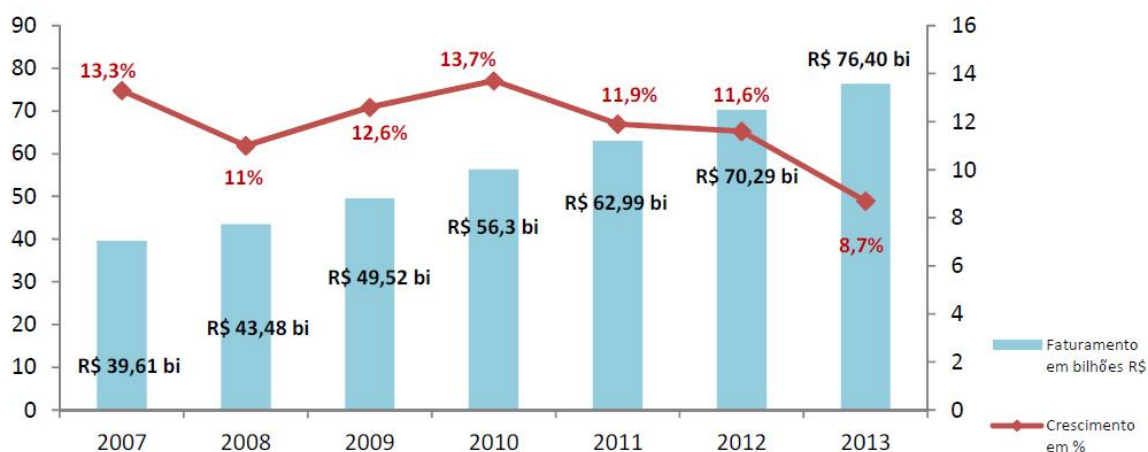


Gráfico 1: Variação no faturamento.

Fonte: ITPC, 2014.

Somente no Estado de São Paulo, as padarias geram 250 mil empregos diretos e 600 mil indiretos. Em São Paulo nos dias 22 e 25 deste mês, o setor

promove a Fipan 2013, Feira Internacional de Panificação, Confeitaria e Varejo Independente de Alimentos que já inicia com um volume de negócios e que deverá ultrapassar a casa dos 800 milhões. O evento – que já é considerado o maior da América Latina e o quinto maior do mundo desse setor – é organizado pela Seven e realizado pela Sampapão. O Sampapão integra o Sindipan, Aipan e o IDPC.

Os organizadores da feira preveem mais de 62 mil visitantes para essa edição de todo o Brasil e do exterior. “Nossa feira tem tido crescimento constante e, dessa vez, os panificadores e proprietários do varejo independente de alimentos terão novidades e atrações que possam permitir modernizar seus estabelecimentos, além de capacitar mais seus funcionários”, diz Antero José Pereira, presidente do Sampapão. A feira conta com 300 expositores com 450 marcas para os visitantes. Cerca de 200 caravanas, vindas de todo o País, estão agendadas para visitar a Fipan 2013. Haverá também visitas técnicas às padarias da cidade.

O setor tem tido um crescimento de 2% a 6% dependendo da região e conta com 14 mil panificadoras. As instaladas dentro de supermercados não entram nesse número. Segundo o Sampapão, o setor cresceu e atualmente confere serviços como a fabricação de vários tipos de pães, alguns oferecem mais de 50 tipos por dia o cliente pode encomendar uma tábua de frios, salgados e sanduíches para uma festa. Há uma tendência do segmento no preparo de pães integrais e naturais e a venda de pizzas, de vários sabores, com preço mais em conta do que negociados pelas pizzarias. (www.sebrae.com.br)

3 MARKETING DE RELACIONAMENTO DIRECIONADO AO VAREJO

A tese do Marketing de relacionamento defende que através de diversas ferramentas integradas e sequenciais expostas ao consumidor, serão formados o desejo e vontade do mesmo, de forma gradual e progressiva, até o momento da oferta propriamente dita.

Para acelerar um projeto de venda direta, uma ação isolada de telemarketing ativo, pode desgastar profundamente a imagem da marca, caso o consumidor não esteja preparado para receber a oferta. Assim, o diálogo com o público antes da abordagem de venda, é fundamental dentro de uma estratégia de Marketing de relacionamento. (PORTER, 1989)

Tendo como premissa a preocupação com a não invasividade, o Marketing de Permissão busca - literalmente - a permissão do cliente para relacionar-se com ele. (apud, Seth Godin), que já produziu mais de 100 programas baseado nos critérios do Marketing Permissão, expõe sua ideia de que o Marketing direto está enfrentando o ingente desafio de se reciclar como canal de comunicação. Desde a emergência da internet, ele edifica sua tese, atento aos custos permissíveis de cada ação face ao seu potencial de resultado efetivo.

Enquanto no Marketing direto tradicional aluga-se uma lista e envia pelo correio uma peça para um grupo desconhecido, que não pediu e nem espera por sua mensagem e portanto, pode simplesmente ignorar a sua mensagem, no *Permission Marketing* interrompe-se o indivíduo apenas para conquistar a sua permissão, convencendo-o a estabelecer um vínculo de interatividade. Assim, iniciando-se um relacionamento que permitirá conhecer o indivíduo profundamente sobre o que pensa do seu produto e o que gostaria de consumir.

Para Kotler (1999, p.239), ao contrário do que acontece na comunicação convencional, todo relacionamento é essencialmente de mão-dupla (a internet possibilita isso como nenhum outro canal) e está baseado no próprio desejo que o consumidor manifesta de conversar.

Segundo (BRETZEKE, 2000, p.77):

A promessa de um relacionamento gratificante administrado convenientemente, se torna mais acessível pela tecnologia do CRM, que possibilita o gerenciamento das relações, tanto em quantidade como em complexidade de um número de dados sobre os clientes e *prospects* que cresce exponencialmente. Portanto, neste processo de análise e interpretação dos relacionamentos de milhões de indivíduos ou um pequeno grupo de clientes, esses dados podem fazer a diferença na posição competitiva para quem estiver mais apto a usá-los ativamente.

Assim sendo, entende-se em Gordon (1999), que a organização centralizada desses dados, num banco de dados de marketing, permite, através de técnicas de Database Marketing, conhecer o perfil do cliente, detectar as ameaças e oportunidades sinalizadas através de uma reclamação, por exemplo (ameaça), de um pedido de informações (oportunidade), de um pedido acompanhado de uma referência ao diferencial do concorrente (ameaça), ou de uma insinuação que o concorrente está prestando mais serviços (ameaça).

Customer Relationship Management, ou simplesmente CRM é um conceito de administração e marketing. Embora o termo CRM nunca tenha sido formalmente definido, pode-se dizer que é uma estratégia de negócio voltada ao atendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais 'de uma empresa. (LAS CASAS, 2001)

Praticar CRM é gerenciar uma empresa baseando-se no conhecimento das necessidades, anseios e desejos dos clientes. Os sistemas concebidos a partir dessa norma têm como ponto central e fundamental o cliente como modelo, na capitulação, análise e consolidação de dados, distribuição de resultados e interação.

3.1 PONTO DE VENDAS- ESTRATÉGIAS DE MARKETING VAREJISTA

Segundo Kotler (2005) conquistar clientes custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes. Então, o esforço na retenção de clientes é, antes de tudo, um investimento que irá garantir aumento das vendas e redução das despesas.

Nem todos os clientes e nem todas as organizações são criados igualmente. Para Cardoso (2000, p. 36), existem três estágios pelos quais as organizações evoluem, e o estágio em que a organização está operando no momento tem um impacto significativo na forma como eles tratam os clientes.

Estagio I: Aquisição de Clientes

Neste estágio, o enfoque principal do varejo é a aquisição de clientes. Para BROWN (2001, p.65), a atenção é direcionada para a construção de uma base de clientes por meio do uso da tecnologia e treinamento específico de iniciativa para aumentar a eficácia dos vendedores. As empresas no Estágio I também gastam muito tempo com o melhor *benchmarking*, analisando os processos de atendimento ao cliente e conduzindo pesquisas iniciais de atendimento a cliente.

Estagio II: Retenção de clientes

Quando uma empresa entra neste estágio, o enfoque muda para a maximização do relacionamento com o cliente. Uma empresa no Estágio II se distingue dos seus colegas do Estágio I por começar a segmentar seus clientes em grupos com necessidades semelhantes para servir cada cliente de forma mais eficiente.

Em uma palestra (São Paulo, 1998), Meckenna *apud* Boggmann (2000, p. 48) afirmou com base em pesquisa, que: "reter clientes é uma ótima maneira de crescer. Estudos mostram que o preço de adquirir novos clientes é cinco vezes maior do que o custo de reter clientes antigos". Este assunto será mais explorado no capítulo sobre Estratégias de Marketing de Relacionamento.

Estagio III: Fidelização

As empresas no Estágio III se encontram em uma situação vitoriosa tanto para seus clientes como para eles mesmos: os clientes dependem do varejo ou produto para o sucesso e vice-versa.

Cardoso (2000, p. 36) frisa que "Clientes 'fiéis' não apenas voltam a comprar, mas defendem produtos e serviços junto aos seus amigos, prestam menos atenção às marcas concorrentes e, frequentemente, compram extensões de linha de produto/serviço".

Tucker (1997, p.112) destaca algumas estratégias – chave para a empresa criar um índice maior de fidelidade do cliente:

Reunir informação estratégica sobre os clientes

Hoje, a tecnologia está cada vez mais sendo usada pelas empresas para agregar valor, estabelecendo vínculo entre os clientes e a empresa. Como por exemplo desta estratégia, destaca-se o banco de dados dos clientes, o qual mostra exatamente quem são os clientes e possibilita um retorno acerca do que estes gostam ou não, servindo para melhorar projetos e criar novos produtos. Este item será abordado no tópico seguinte.

Descobrir e satisfazer as necessidades específicas dos clientes

É pouco provável que o cliente que tem suas necessidades satisfeitas de forma exclusiva mude de empresa. Ao definir e redefinir a exclusividade que o cliente quer, é que se constrói fidelidade. Ou seja, se a empresa se preocupa com as necessidades específicas do cliente, ela estabelece a base para a fidelidade duradoura.

Para o autor, é preciso que as empresas que queiram ter sucesso, realizem pesquisas para descobrir: quais são as necessidades específicas dos seus clientes; e quem são os clientes "certos" para se fazer negócio duradouro.

Criar um programa de fidelidade

A fidelidade tem se tornado uma questão muito importante em meio à Revolução do Valor. E os programas de fidelidade vêm criar um relacionamento permanente entre cliente e empresa, recompensando os clientes fiéis.

Criar um programa de serviço garantido

São programas criados pelas empresas que garantem a satisfação com o serviço ou oferecem várias formas de brindes. Como por exemplo, deste programa, cita-se um Plano de Saúde Dentário que devolve um mês de mensalidade paga se o cliente não tiver satisfeito com o plano; ou um hotel que reembolsa todas as diárias do cliente se ele estiver descontente com o quarto, desconto no condomínio na indicação/aprovação de outro cliente, etc.

Procurar padrões de descontentamento entre os desertores

Através de entrevistas com antigos clientes, a empresa não apenas desenvolverá novas descobertas sobre como deve sustentar sua proposição de valor, como pode reconquistar alguns desertores (denominado pelo autor, aqueles clientes que não aceitaram a proposição de valor do varejo).

Para criar fidelidade, Whiteley (1999, p. 29) ainda ressalta alguns aspectos importantes, tais como:

Investir em reclamações: empresas espertas facilitam reclamações, e depois lançam mão delas para atacar as causas que estão escondidas através da insatisfação dos clientes. Existem algumas formas de ouvir as reclamações dos clientes: através da linha 0800, gratuitamente, o cliente pode fazer perguntas, queixa ou um elogio à empresa; caixinhas de sugestões; e ainda, há empresa que ligam para os clientes para solicitarem reclamações.

Cativar o cliente: há vários meios do varejo se aproximar do cliente:

- *Grupos de enfoque e vídeos dos clientes:* é um painel de clientes comuns entrevistados sobre a companhia e seus competidores, dando opiniões e fazendo críticas;
- *Visitas de pessoal aos clientes:* os clientes ficam encantados quando são escutados diretamente ou pessoalmente, aumentando o espaço para um relacionamento mais sólido;
- *Ensinar a linha de frente a escutar e comunicar:* é importante que todos os funcionários saibam da necessidade de escutar o cliente e transmitir as informações aos superiores;
- *Criar a experiência de cliente para o pessoal do varejo:* encontrar meios de forçar os funcionários a encarar os produtos do ponto de vista do cliente;
- *Conselhos de clientes:* grupos de clientes regularmente se reúnem para aconselhar a empresa, ajudando a empresa a planejar mudanças que atendessem às necessidades levantadas;
- *Avaliação pós-compra:* é pesquisar os clientes durante 90 dias, um ou três anos após a compra do produto;
- *Questionários sobre produtos e serviços competidores:* pergunta-se ao cliente não apenas se a empresa está atendendo suas expectativas, mas

também se seus concorrentes o fazem.

Clientes fiéis são muito mais propensos a comprar através de mais de um canal (telefone, loja, internet, etc) e tendem a consumir mais. E quanto mais fiel maior a vida útil da carteira de clientes do varejo, menor o custo de recuperação de clientes e maior valor financeiro agregado à marca.

Clientes fiéis reclamam quando têm uma experiência ruim, porque querem ver seu problema resolvido, acreditam na marca/empresa e querem melhorá-la. Já os clientes infiéis vão embora sem o menor remorso e pior - ainda falam mal do varejo. Segundo Kotler, 95% dos clientes insatisfeitos não reclamam, apenas deixam de comprar, e Terry Vavra, consultor americano, afirma que um cliente insatisfeito costuma contaminar outros 13, enquanto que um satisfeito influencia apenas 5.

Quanto uma empresa pode estar deixando de ganhar? Além da perda do cliente insatisfeito, há a perda de outros que são influenciados negativamente e o custo de recuperar esses clientes perdidos, se a empresa decidir investir nessa recuperação.

Nesse processo, existem muitas perdas de informações (disfunções). Com frequência “Os Desejos dos Clientes” vão se perdendo ao longo da cadeia de desenvolvimento do produto, pois quando os departamentos recebem as informações eles a processam da maneira mais conveniente para si e não para os consumidores, que são a razão da criação do produto. Muitas vezes nem se sabe ao certo o porquê de uma determinada especificação ou componente. Pode-se fazer um paralelo com a brincadeira “telefone sem fio”, onde os participantes têm de passar as informações que receberam um ao outro, e no final, confronta-se a informação do último participante com a do primeiro e aí se percebem as diferenças. Informações foram perdidas, algumas acrescentadas e na maior parte das vezes, a informação resultante é completamente diferente da inicial.

Para se ter um diferencial competitivo, é preciso capturar “Os Desejo dos Clientes” e fazer com que tais desejos não se percam durante a transformação. Que todas as pessoas de todos os departamentos do varejo saibam exatamente quais desejos dos clientes estão sendo atendidos com uma determinada especificação e com isto possam ajudar a transformá-los, mais rápido que todos os concorrentes, em produtos para atendê-los.

O grau de relacionamento do varejo com seus clientes é a razão do sucesso das empresas, independente do ramo em que esteja atuando. "O melhor investimento que uma empresa pode realizar é criar boa vontade" (COBRA, 1993, p. 9). Esta boa vontade com os clientes é de suma importância para o sucesso de qualquer organização. Note, porém, que o cliente só será fiel enquanto assim lhe convier e por pouco tempo, até ele arranjar melhores condições para barganhar. Neste contexto é necessário pesquisar o consumidor/cliente para saber o que eles valorizam como qualidade de atendimento, pois o que é qualidade para um cliente poderá não ser para outro. O relacionamento tem aspectos tangíveis, visíveis e claramente definidos como direitos e deveres de fornecedores e clientes, mas também aspectos intangíveis não claros que podem deteriorar o relacionamento. Um bom relacionamento só se constrói com base em bons serviços aos clientes.

Se o benefício do produto ou serviço comprado ao cliente é em geral maior que seu custo, há uma grande probabilidade de que o cliente esteja satisfeito com a compra. Nesse caso o papel do serviço de atendimento ao cliente tende a ser minimizado. Quando porém não há evidências de que o benefício é maior que o custo, o serviço ao cliente tende a ser altamente valorizado, até mesmo como uma forma de compensar a relação.

Para a empresa é preferível que o consumidor se queixe diretamente, ao invés de recorrer a outros expedientes, como Procon, Decon e outros órgãos de defesa do consumidor, gerando um desgaste público desnecessário e uma exposição desgastante para a marca. O desgaste de imagem da marca decorrente de clientes insatisfeitos pode representar um ônus muito grande para a organização. Por isso, é importante evitar riscos de relacionamento inadequados. Investir em bons relacionamentos é, portanto, uma poderosa arma de marketing.

Investir na qualidade do atendimento ao consumidor evita riscos de relacionamento. O compromisso com o bom atendimento passa por parâmetros de qualidade que muitas vezes as organizações não dispõem. É difícil exigir de um funcionário um atendimento cordial e educado se ele não possui conceitos mínimos de boa conduta, ou ainda se, por questão de altivez, ele se sente rebaixado socialmente quando atende um cliente. "Os funcionários de uma empresa devem estar adequados ao nível de relacionamento exigido para atender clientes" (COBRA, 1993, p. 24). É importante que todos na empresa estejam

imbuídos do empenho em prestar um atendimento de qualidade a qualquer consumidor. A força do compromisso de bem servir deve ser maior que as tensões inibidoras. O consumidor exigente não quer receber apenas um bom atendimento como outro qualquer; ele quer e exige o melhor atendimento possível. Esta postura atual dos consumidores no Brasil, se deve à concorrência agressiva em função da abertura da economia e ao Código de Defesa do Consumidor implantado a partir de 1991. A nova ordem é se preocupar com a eficácia, com a qualidade e com a excelência do atendimento.

Os serviços de atendimento a clientes iniciam-se antes da venda, para identificar a real necessidade do cliente consumidor e para orientá-lo na compra do produto mais indicado; prossegue com a venda propriamente dita, através de um correto, simpático e eficaz atendimento e tem continuidade durante a entrega e a instalação do produto e continua durante o prazo de garantia do fabricante, através de serviço aos clientes de manutenção e reparos e, ao menos teoricamente, não cessa até que o produto acabe. Um bom atendimento deve ser por toda a vida. Daí a importância da valorização do cliente, por parte do distribuidor, do atacadista, do varejista ou da rede de *franchising*. Um bom atendimento pode ser levado para outro ângulo, como por exemplo, abrir um canal de comunicação com as empresas.

O sucesso de uma política de prestação de serviço aos clientes repousa em dois postos-chaves: recursos materiais e *hardware* e recursos humanos e *software*. Para que a qualidade do serviço ao cliente seja um fator diferenciador estratégico, é preciso que os funcionários do varejo tenham: conhecimento acerca de como prestar o melhor serviço ao cliente, habilidade para executar as tarefas, que são inerentes à capacitação e desenvolvimento, e, acima de tudo, motivação, através do desenvolvimento de atitudes positivas em relação à forma de realizá-las, além do varejo dispor de equipamentos modernos e adequados à prestação do serviço.

Não é preciso muito esforço para se constatar a distância entre a propaganda e a realidade do atendimento. A Folha de S. Paulo, de 28/12/97, publicou resultado de pesquisa do IDEC - Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor, realizada em setembro de 1997, com 19 empresas de diversos setores, para avaliar os serviços de atendimento ao consumidor. A principal constatação foi que os serviços de atendimento aos clientes nem sempre

funcionam como deveriam e como eram divulgados pelas empresas. O IDEC verificou também que em apenas metade das empresas o atendimento é feito através de linhas exclusivas ou pelo sistema de discagem direta gratuita. Nas demais, o contato é através de ramal de PABX, que dificulta as consultas ou, pior ainda, pelo correio que impossibilita as consultas urgentes.

Seja por um contato telefônico, seja quando recebe a visita de um representante de vendas, pessoalmente na loja ou escritório do varejo, o cliente avalia a qualidade de atendimento, faz comparações com a concorrência e faz a opção de compra em função do preço e da qualidade do atendimento.

Ron Zemke, *apud* Cobra (1993, p. 85), afirma que "os consumidores de hoje estão dispostos a pagar um extra para terem suas necessidades básicas satisfeitas de forma rápida e eficiente". Ou seja, o cliente está disposto a pagar um preço maior se a qualidade do atendimento satisfizer suas necessidades e superar suas expectativas. Por outro lado, a realidade mostra que a maioria dos clientes acredita que reclamar ou sugerir melhoria não trará nenhum benefício; ninguém quer ouvir a respeito do problema deles. Por outro lado as empresas também não dispõem de meios que possam registrar as reclamações recebidas, evitar que se dispersem e tratá-las de forma que se possa monitorar e implementar ações corretivas para sanar as deficiências do atendimento. Este impasse onde o consumidor pode até pagar por um melhor atendimento mas acha que não será ouvido, onde as empresas não têm um sistema para gerir as informações obtidas pelo canal de comunicação aberto aos clientes, deixa espaço para empresas dispostas a investir num bom sistema para ouvir suas reclamações e sugestões. Com certeza a empresa se mostrará simpática para o público e estará no caminho para obter a preferência e fidelidade de compra dos clientes.

Para que a empresa administre a qualidade do seu atendimento é necessário:

- Definir os padrões de atendimento; e
- Monitorar, através da implantação de um modelo operacional, a evolução do atendimento em relação aos padrões definidos.

Finalizando, o atendimento é dito eficaz quando o cliente fica satisfeito com, entre outros fatores, a cordialidade e a competência.

3.2 TÁTICAS DE MARKETING DE VAREJO

Devido a esta evolução, as pessoas estão exigindo cada vez mais e o que é pior querendo pagar sempre menos pelos serviços prestados. Responder suas necessidades é um desafio constante.

Em resposta a este aumento de nível de exigência por parte dos consumidores as empresas prestadoras de serviços empregam o conceito de “pacote de valor” oferecido pelo produto e cada vez mais o cliente irá avaliar o conjunto de vantagens que vem com o produto, o chamado “pacote de valor” para definir sua compra.

Outro desafio enfrentado pelas empresas prestadoras de serviços é a busca da fidelização dos clientes e clientes fiéis nunca foram tão valiosos. Ou melhor, tão difíceis de manter. E os clientes estão longe de nascerem fiéis. Devem ser conquistados a cada dia e para isso a empresa precisa investir em pesquisas, analisando o comportamento do público-alvo que deseja atingir. Para ressaltar esta importância gostaríamos de citar um trecho do último livro do Kotler, Phillip, Marketing Para o Século XXI:

“Os custos para manutenção de um cliente são infinitamente menores que os custos para aquisição de um novo cliente.” (CAMPOS, 1992, p.34)

Para atrair e fidelizar os consumidores vale apelar para o universo dos sonhos, estudando-os e tentando transportá-los para a realidade com a compra de um determinado bem ou serviço. E vale a pena ressaltar o aspecto democrático dos sonhos, pois os mesmos não só pertencem a um pequeno grupo de privilegiados, pois todos podemos sonhar.

A análise dos termos da qualidade total propicia a reflexão sobre todos os mecanismos que envolvem o consumo de produtos e serviços, não basta só produzir o bem, uma empresa bem estruturada tem que pensar em como conseguir a fidelidade não só dos consumidores, mas dos seus funcionários, investidores e fornecedores, pois é com uma relação bem estruturada entre eles e a empresa que ela consegue atingir o consumidor e trazê-lo para suas fileiras de fidelidade.

A ascensão do consumidor, fenômeno facilmente constatável em uma sociedade como a nossa, diversificada e em rápida transformação, está na base

do esforço das organizações em promover o aperfeiçoamento contínuo da qualidade de seus produtos e serviços.

Desconsiderar a força do consumidor e continuar optando pelos procedimentos tradicionais de Controle de Qualidade, enquanto função técnica especializada, é permitir a ocorrência de custos desnecessários e, conseqüentemente, determinar a corrosão da lucratividade e da reputação da empresa.

Para os prestadores de serviços, manter uma posição de liderança no mercado, é preciso saber identificar oportunidades e ser pioneiro em oferecer respostas a elas. Sem estar em sintonia com os seus consumidores, a organização não tem como fazê-lo.

Um novo jeito de ser, pensar e agir, vem sendo pesquisado há gerações em todo o mundo. Contribuições de pensadores orientais e ocidentais somam-se umas às outras, apontando na mesma direção: Qualidade Total, visando principalmente fidelização cliente.

4 METODOLOGIA

Para a construção do estudo será utilizado o método científico e dentro dele o modelo dedutivo, no qual, conforme Lakatos e Marconi (2004, p. 72), "... a necessidade de explicação não reside nas premissas, mas ao contrário, na relação entre as premissas e a conclusão".

No argumento dedutivo, para que a conclusão seja verdadeira todas as premissas também deverão sê-lo. Portanto, seu propósito é explicar o conteúdo das premissas levantadas sem a ampliação do seu conteúdo para se atingir a certeza.

Assim, o trabalho monográfico será baseado na técnica de documentação indireta abrangendo a pesquisa documental e bibliográfica em livros, artigos de revistas, jornais e *web sites* que tratam do assunto em questão de modo a comprovar todas as premissas apontadas no seu tramitar.

Utilizar-se-á de entrevista para comprovar as premissas apontadas no decorrer do referencial teórico.

Foram entrevistados 50 clientes assíduos da padaria, dentre eles 27 mulheres e 23 homens se distribuindo nos 7 dias da semana para abranger os mais diversos perfis dos consumidores deste estabelecimento, distribuindo em períodos de manhã, tarde e noite tendo em vista que o horário de funcionamento é das 6:00 às 22:00hs.

Idade dos entrevistados 21 entrevistados tinham entre 28 e 45 anos e 22 entrevistados acima dos 45 anos.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Entrevista com o gestor:

A empresa em questão tem à sua frente dois gestores mas esta pesquisa foi respondida por apenas um, o responsável pela palavra final diante das decisões à respeito da empresa, o senhor Odair. J.Marins.

O gestor afirma que os três pontos principais dentre os apresentados no questionário, que pode ser encontrado nos anexos deste trabalho são: Investir em promoções na empresa, cumprir os prazos estipulados pela empresa e utilizar tecnologias adequadas na fabricação dos alimentos.

E as questões para qual o gestor não dá muita atenção ou não tinha pensado como fator importante para o desenvolvimento da empresa é a questão dos investimentos na capacitação e qualificação técnica dos profissionais, o investimento em programas de fidelização de clientes e as respostas as solicitações e reclamações dos clientes. Quando perguntado a respeito das três questões que o gestor considera menos importantes ele respondeu o seguinte:

*“ Sinceramente acho que investir muito em funcionários neste ramo acaba sendo uma perda de dinheiro uma vez que é uma área com muita rotatividade, já fui indagado sobre isto e cheguei a pensar que talvez fosse importante para que os próprios funcionários se sentissem mais preparados e valorizados dentro do ambiente de trabalho, mais depois voltei a minha ideia inicial e decidi por não investir nesta área”.
(Odair.J.Marins)*

*...Quanto à programas de fidelização eu não tinha pensado, mas sobre as reclamações e sugestões vindas dos clientes já, e acho algo bem complexo pois os clientes querem praticamente mandar no estabelecimento por este motivo acabo nem escutando todas as sugestões ,talvez fosse interessante analisar estas ideias.
(Odair.J.Marins).*

A visão dos clientes

Conforme questionários nos anexos os clientes manifestaram sua satisfação quanto aos prazos de entrega dos produtos, sua insatisfação quanto ao ambiente interno da loja em questão de espaço. Podemos perceber que nos gráficos 6 e 8 não há uma coerência entre o que os clientes acham que está acontecendo e o que realmente acontece, pois quando questionados sobre a capacitação técnica dos funcionários da padaria a maioria acha satisfatória mais talvez pó não conhecer bem este item, já que o gestor diz que não investe neste

ponto, já com relação as respostas as sugestões e reclamações a grande maioria está satisfeita mais podemos perceber que isto se deve mais à questão destas pessoas serem ouvidas pelo gestor do que por terem suas sugestões e reclamações efetivamente respondidas, o fato de ser um pequeno varejo localizado e bairro possibilita que os gestores e clientes tenham um contato mais frequente e gere uma espécie de vínculo com troca de ideias frequentes. Mas isto muitas vezes se torna um problema porque como podemos observar no caso da Sonho de Brotas por exemplo, os clientes expõe suas ideias mas o gestor já está tão acostumado com isto que não consegue parar e analisar o que realmente pode ser aproveitado pois afinal o cliente tem que ser acima de tudo atendido em suas expectativas.

5.1 A EMPRESA

Razão Social: Panificadora e Confeitaria Sonhos de Brotas

CNPJ: 075436880001-03

Endereço: Rua Florianópolis - 790 – Bairro: Cajuru – Curitiba-PR



Foto 1: Panificadora Sonho de Brotas

Fonte: A autora

História

A Panificadora e Confeitaria Sonhos de Brotas surgiu de uma ideia de Odair Marins durante uma conversa com sua amiga Elisane. Odair fez uma proposta de juntar os conhecimentos que ele tinha na área de panificação (pelo motivo de ser padeiro), com as economias que ambos guardavam para projetos pessoais e abrir um negócio. Com a proposta aceita, a empresa iniciou suas atividades no mês de Agosto de 2003, com um total de 9 funcionários sendo 4 para produção e 5 balconistas em um espaço de 90m divididos 50m para produção e depósito e 40m para balcão (parte interna e externa), a contratação deste número de funcionários foi extremamente equivocada e foi facilmente percebida após o primeiro mês de funcionamento da empresa, pois além de o ambiente não necessitar e não comportar este número de funcionários já de início rendeu um caixa mensal negativo.

Neste momento paramos para analisar e decidir quais seriam as atitudes a serem tomadas e chegamos a conclusão que estávamos em uma zona de conforto no momento em decidimos abrir um negócio pois achávamos que o fato de um dos sócios ser padeiro nos daria uma visão ampla sobre o negócio e estávamos completamente enganados pois ele era um profissional da área e podia atuar muito bem na produção, mas ele não era um empreendedor e não estava apto a comandar uma empresa, ou seja ambos não estavam aptos. Foi quando decidimos parar para uma conversa e delimitar funções para cada um. Depois da conversa a primeira atitude tomada foi reduzir o quadro de funcionários de forma que ficasse proporcional com o tamanho e a necessidade da empresa, e assim já estamos caminhando para o décimo ano de existência.

Missão

Oferecer produtos de qualidade no ramo de panificação e confeitaria, pretendendo sempre atender aos desejos e as necessidades do consumidor.

Visão

Focar sempre no bom atendimento, preço justo e qualidade para alcançar o posto Ser a melhor e mais conhecida padaria do bairro do Cajuru, em termos de qualidade, bom atendimento e variedade.

Valores

O bom relacionamento com clientes e colaboradores, o cuidado com a higiene e preparo dos alimentos, utilização de matéria prima de boa qualidade, comercializar pão de fabricação própria e não congelados para não haver queda na qualidade deste produto.

Objetivos

Se tornar a mais conhecida padaria do bairro do Cajuru, aumentar o número de produtos, investir na capacitação dos funcionários tendo em vista que eles atendem nosso maior patrimônio, o cliente. Ter aumento no número de clientes.

Segmento de Clientes: Moradores do bairro do Cajuru, pessoas que procuram simplicidade e qualidade nos produtos ofertados.

Oferta de valor: Vender produtos frescos para vender sempre.

Canais: Venda direta no balcão e pequenos revendedores.

Relacionamento: Através de uma caixa de sugestões, e também pelo e-mail da padaria é possível que os clientes assíduos da padaria opinem sobre o que gostariam que fosse mudado em relação a atendimento, produtos entre outros desta forma os clientes se sentem como parte do ambiente, com a permissão dos clientes cadastrados nos enviamos informativos de promoções, e felicitações em datas especiais. E tentamos sempre atender as sugestões que julgamos viáveis.

Fluxo de receitas :Venda direta ao consumidor e a pequenos revendedores

Recursos Chave: Maseira, forno, cilindro.

Atividades chave: Fabricação de produtos de Panificação e Confeitaria.

Parcerias Chave: Fornecedores de farinha de trigo, produto base da nossa produção, fornecedores de produtos para revenda como Coca-Cola com a qual mantemos um contrato de exclusividade que nos dá direito a descontos especiais.

5.2 ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS E DAS FORÇAS COMPETITIVAS.

1-Ameaça da entrada de novos concorrentes:

A ameaça da entrada de novos concorrentes neste mercado é grande principalmente pelo fato de não ter muitas exigências burocráticas na abertura de um empreendimento deste ramo, além dos custos não serem altos e existir muitas facilidades na compra de equipamentos de produção.

2- Pressão dos produtos substitutos:

Os produtos de padaria tem muitos substitutos, pois se analisarmos do ponto de vista que um café da manhã por exemplo não precisa ser necessariamente com pães, chineques e produtos típicos de padaria ele pode ser facilmente substituído por cereais, iogurtes, biscoitos, frutas e até mesmo por pães feitos naquelas máquinas caseiras de fazer pão. É necessário portanto oferecer um mix de produtos considerável, e diferenciais que venham à atrair os clientes.

3-Poder de negociação com os compradores:

Como estamos falando de uma empresa de pequeno porte o poder de negociação dos compradores não é tão relevante, pois não há vendas em grande escala ou algo que justifique grandes quedas de preço durante uma compra.

4-Poder de negociação entre fornecedores:

Neste segmento o poder de negociação dos fornecedores não é tão relevante, porque o que realmente afeta este setor são os fatores globais de alteração no preço de matéria prima devido ao fornecimento x demanda quando isto acontece a alteração dos preços são inevitáveis e independem um boa negociação.

5-Rivalidade entre concorrentes:

A empresa em questão visa um bom relacionamento com seus fornecedores chave, e aposta em produtos de qualidade para se colocar a frente de seus concorrentes. A compra da matéria prima para produção, açúcar, ovos, óleo, fécula e fermento, é em grandes quantidades o que possibilita um preço mais convidativo ao consumidor o que já é uma pequeno passo à frente da concorrência. Mas com o crescimento considerável do mercado da panificação no Brasil é necessário estar inovando e buscando atender as necessidades e desejos do cliente à cada dia mais, para que ele não se sinta tentado a comprar na concorrência, uma vez que as concorrentes diretas oferecem não o mesmo produto, mais um produto para o mesmo fim, a alimentação.

5.3 ANÁLISE DO AMBIENTE

5.3.1 Análise Swot

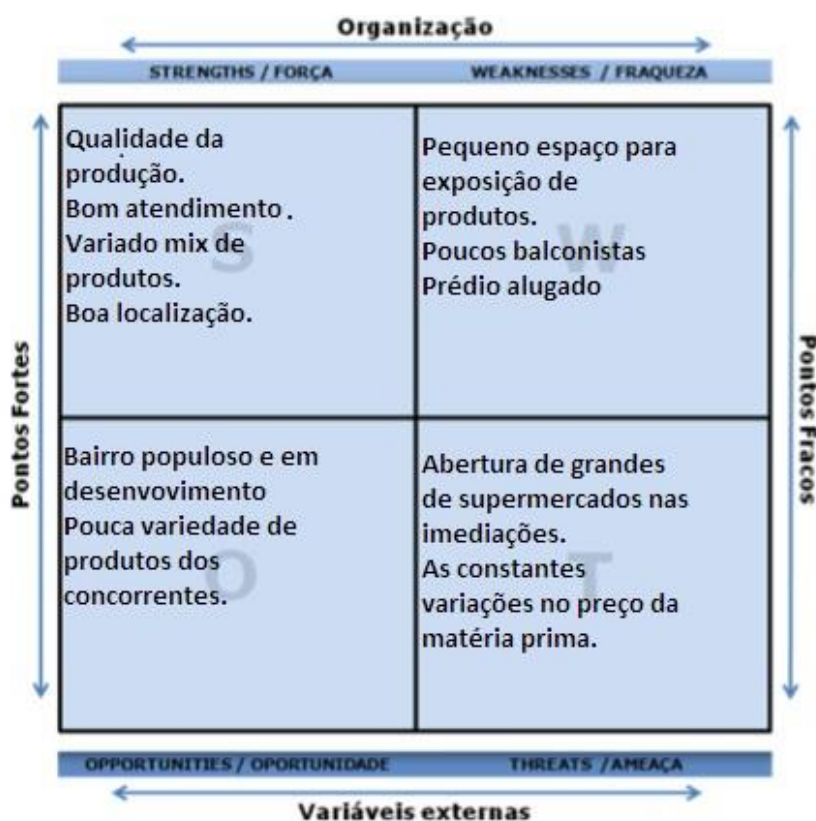


Figura 2: Análise Swot

Fonte: A autora

5.3.2 Posicionamento

A Panificadora e Confeitaria Sonhos de Brotas, tem como objetivo estar posicionada como uma empresa que inspira a confiança de seus clientes por produzir produtos frescos e se relacionar de forma amigável com seus clientes dando a oportunidade destes participarem de algumas mudanças na organização de conversas informais, opiniões por e-mail entre outros.

5.4 OS 4Ps

5.4.1 O produto

A padaria conta com grande variedade de produtos de fabricação própria tendo como principal deles o pão francês.

Pães: Francês, Cuke, Sovado, Integral, Diet, Caseiro, Broas e Pães D'água.

Bolos, tortas, torteletes, mini docinhos.

Salgados: Fritos, assados, folheados.

Dentro das variações de tamanhos e sabores entre doces e salgados o balcão da Sonhos de Brotas conta hoje com 46 itens de fabricação própria, sendo 30 de produção fixa e 16 em dias alternados.

5.4.2 Preço

O preço da Sonhos de Brotas é inferior ao de suas concorrentes, este fator ocorre porque seus gestores firmaram parcerias com seus fornecedores chave, isto faz da empresa mais competitiva sem perder margem de lucro e sem precisar baixar a qualidade do produto para isto. É importante ressaltar que para definir o preço final de um produto, primeiro é feito um cálculo do gasto para rentabilizar qual será a margem de lucro do mesmo.

5.4.3 Praça

A distribuição dos produtos é feita no ponto de venda (panificadora) e através de alguns outros comércios que não dispõem de mão de obra para fabricação e terceirizam este serviço.

5.4.4 Promoção

A divulgação da empresa é feita através de jornais do bairro no primeiro semestre do ano e nos demais períodos a divulgação é feita por panfletos, visando atingir nosso público alvo que são os moradores do bairro Cajuru que tenha interesse pelo nosso produto e pela nossa proposta de produtos frescos sempre.

5.5 MATRIZ BCG



Figura 3: Mercado

Fonte: A autora

6 PLANO ESTRATÉGICO

Empresa: Panificadora e Confeitaria Sonhos de Brotas.

Objetivo: Tornar a empresa mais conhecida no segmento dentro do bairro Cajuru, para aumentar o número de clientes.

1-Ações a serem utilizadas:

- Em um primeiro momento será feita uma reformulação no ambiente interno e externo da Padaria para aumentar o espaço interno que hoje é apertado como mostra a foto acima.
- Será criada uma Fan Page no Facebook
- Investir nos jornais de bairro com maior distribuição
- Investir no treinamento de pessoal para melhor atender o cliente

2 -Implementação das estratégias

Para que estas ações sejam realizadas será necessário se utilizar de uma verba que os gestores tem disponível para reformas e possíveis eventualidades. A organização e o desígnio das atividades para efetivar o plano partirá dos gestores .

3 – Quanto aos custos

O orçamento de obras ficará à princípio em aproximadamente 15.500,00 tendo em vista que será necessário a colocação de um toldo de fibra na parte externa com um custo de 11.000,00 e a colocação de vidros no entorno 4.500,00 isto tem como objetivo desafogar o ambiente interno. Já a capacitação dos funcionários não terá gastos pois contará com a ajuda dos projetos do Sebrae e igualmente a Fan Page não terá custos. Os anúncios em jornais do bairro totalizarão 6, sendo 1 ao mês três jornais diferentes com um custo de 9000,00 aproximadamente, porque estes anúncios serão de meia página na capa do jornal.

CONCLUSÃO

Devido as constantes modificações que sofrem o varejo, é importante que os empresários deste ramo estejam preparados para enfrentar as grandes transformações do segmento de forma coesa e cautelosa, e desta forma tentar garantir seu espaço em um mercado cada vez mais competitivo.

Pode-se concluir por meio deste estudo que o planejamento estratégico quando bem formulado, concernente e com bases solidas, levará uma empresa ao alcance de suas metas e objetivos de forma real e plena.

O planejamento exerce papel fundamental no crescimento empresarial, sendo que o presente trabalho de conclusão de curso, serve como incentivo a cada vez mais estudos na área, com o intuito de informar os interessados no tema e também os estudantes e pesquisadores da matéria em questão, bem como um leve aconselhamento a pequenos varejos de como usar as táticas certas para atingir a alavancagem da empresa.

REFERÊNCIAS

- ABIP | **Panificação Brasileira**. Disponível em panificacaobrasileira.com.br/tag/abip. Acesso em 10 de nov. 2014.
- ALBRECHT, KAEL. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira dos seus clientes**. Tradução de Antonio Zonatto Sanvicente. São Paulo: Pioneira, 1992.
- AMA- **American Marketing Association**. Disponível em <https://www.ama.org>. Acesso em 10 de nov. 2015.
- BARRETO, B. **Criatividade em Propaganda**. São Paulo :Summus, 2002.
- BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento: Estratégias de Fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2002.
- BROWN, Stephen. **A crise dos 40**. HSM Management. São Paulo, mar./abr. 1997.
- CARLZON, JAN. **Hora da verdade**. Adaptação Paulo Jacobsen. Tradução Maria Luzia Newlands Silveira. 9ª Edição. Rio de Janeiro: COP, 1993.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.
- DAVIDOW WILLIAM H. **Serviço total ao cliente: a arma decisiva**. Tradução de Outras Palavras Consultoria Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- FERREIRA, Armando Leite. **Marketing para pequenas empresas inovadoras**. Rio de Janeiro: ExpertBooks, 2004.
- FIPAN. Disponível em www.fipan.com.br/. Acesso em 10 de nov. 2014.
- GIANESI, Irineu G N e CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento : estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. 3. ed. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, Philip. **Marketing**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1980.
- _____. **Marketing para o século XXI**. São Paulo : Futura, 1999.
- LAS CASAS, A. **Jogada de Marketing**. São Paulo : Futura, 2002.

LEENDERS, Michiel R.; BLENKHORN, David L.; LAMBERT, Bárbara Theoto. **Marketing reverso: Um novo conceito no relacionamento comprador-vendedor**. São Paulo: Makron Books, 1991.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

MCKENNA, Regis. **O novo marketing**. HSM Management. São Paulo, mar./abr. 1997.

_____. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Extraído do prefácio da edição brasileira. Rio de Janeiro, Editora Campos, 1993.

NASH, Edward L. **Direct marketing: Strategy, Planning, Execution**, New York, McGraw-Hill, Inc., 1982.

NAISBITT, J. & ABURDENE, P. **Megatendências 2000**. 1a.ed., São Paulo, Amana Key Editora, 1990.

OTTMAN, Jacquelyn A. **Por que os administradores de hoje devem tornar-se verdes**. In: ----- . **Marketing Verde**. São Paulo: Makron Books, 2004.

PARENTE, Juracy; WOOD JUNIOR, Thomaz; JONES, Victoria. **Gestão empresarial : estratégias de marketing**. São Paulo: Atlas, 2003.

POPCORN, Faith. **O relatório Popcorn: centenas de idéias de novos produtos, empreendimentos e novos mercados**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência**. 2a.ed., São Paulo, Editora Campus, 1989.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução Elizabeth Maria de Pinto Braga. Revisão Técnica de Jorge A. Garcia Gomez. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RICHERS, Raimar. **O que é marketing**. 11. ed. Rio de Janeiro: Brasiliense, 1981.

ROCHA, Ângela & CHRISTENSEN, Karl. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987.

SHANI, David & CHALASANI, Sujana. **Atacando nichos com marketing de relacionamento**. Journal of Consumer Marketing.v. 9. n. 3, 1992.

SKIOKLA J. John & SHAPIRO P. Benson. **Mantendo clientes**. A Harvard Business Review Book. Tradução Pedro Catutida. São Paulo: Makron Books, 1995.

STONE, Bob. **Successful Direct Marketing Methods**. 4th ed., Lincolnwood, IL, NTC Business Book, 1988.

WALTON, SAM. ***Sam Walton made in america***. Tradução de Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

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

XAVIER, Ernani Pereira. **Marketing Bancário: supremacia do cliente**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

APÊNDICES

QUESTIONÁRIO

Modelo de questionário aplicado aos clientes da loja						
Empresa:			Nome:			
Projeto ou operação:			Data:			
Legenda:						
A - Muito satisfeito B - Satisfeito C - Pouco satisfeito D - Insatisfeito E - Muito insatisfeito						
Instrução de preenchimento: Indique o grau de satisfação de sua empresa em relação aos seguintes quesitos relativos à prestação de serviços de acordo com a legenda acima.						
Assinale os 3 itens mais importantes	DESCRIÇÃO	AVALIAÇÃO				
		A	B	C	D	E
	Você investe em promoções na empresa					
	Preza pelo cumprimento de prazos e Fidelização de clientes					
	Investe em capacitação técnica do quadro funcional e técnicas de fidelização					
	Utilização de tecnologias adequadas na fabricação de alimentos					
	Disponibilidade para contatos entre a empresa e os clientes					
	Como você classifica sua agilidade e atenção no atendimento e relacionamento					
	Resposta objetiva às solicitações, sugestões ou reclamações					
	Soluções deretornotecnicamente adequadas					
	Possui programas de fidelização de clientes					
	Soluções de engenharia adequadas aos custos de realização					
	Instalações e equipamentos da panificadora					