

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS

GUSTAVO REZENDE BARROS

**ANÁLISE DO COMPOSTO VAREJISTA DO DEPARTAMENTO DE  
PANIFICAÇÃO DE UM SUPERMERCADO DE ITUIUTABA-MG**

UBERLÂNDIA

2019

GUSTAVO REZENDE BARROS

**ANÁLISE DO COMPOSTO VAREJISTA DO DEPARTAMENTO DE  
PANIFICAÇÃO DE UM SUPERMERCADO DE ITUIUTABA-MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN) da  
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)  
para obtenção do Grau de Bacharel em  
Administração.

Orientação: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Miriam Tiemi Takimura.

UBERLÂNDIA

2019

## RESUMO

A intensa competitividade no setor de alimentos fez com que os empreendimentos no segmento de panificação passassem a se preocupar ainda mais em atender às necessidades dos clientes e buscar formas de inovação que pudessem chamar a atenção diante dos grandes varejistas e das novas modalidades de negócios alimentícios. O presente estudo teve como finalidade analisar o composto varejista do departamento de panificação de um supermercado e em paralelo propor a reestruturação na área. Para atender ao objetivo do estudo, foi utilizada a metodologia de estudo de caso, fundamentada por Ventura (2007). E, com fins técnicos-científicos, foram feitos 3 tipos de coleta de dados, entrevista com o gestor, pesquisa de campo com observação e pesquisa de levantamento com clientes. Os resultados das coletas foram integralizados, analisados sob enfoque do composto varejista (PARENTE, 2000) e demonstraram que, apesar de ser um empreendimento consolidado no mercado, uma reestruturação poderia trazer mais comodidade e conforto para os consumidores. Foi feita uma projeção de um espaço físico mais adequado, além de serem discutidas formas de melhorar os processos realizados e formas de satisfazer ainda mais os clientes, com base na literatura existente acerca de marketing para varejo.

**Palavras-chave:** Panificação. Estudo de caso. Composto Varejista.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

**FIGURA 1-** Parte do espaço físico do estabelecimento.

**FIGURA 2-** Área geral do espaço físico do estabelecimento.

**FIGURA 3-** Ilustração de novo ambiente com inserção de um balcão.

**FIGURA 4-** Ilustração do estabelecimento com novo layout.

**FIGURA 5-** Ilustração do mobiliário proposto no estabelecimento.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>1 AS TRANSFORMAÇÕES E TENDÊNCIAS DO SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA.....</b>	<b>6</b>
<b>2 BALANÇO GERAL SOBRE ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO SETOR VAREJISTA.....</b>	<b>9</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>13</b>
<b>4 ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>16</b>
<b>4.1 Mix de Produtos.....</b>	<b>16</b>
<b>4.2 Preço .....</b>	<b>19</b>
<b>4.3 Promoção.....</b>	<b>20</b>
<b>4.4 Apresentação.....</b>	<b>21</b>
<b>4.5 Pessoas .....</b>	<b>25</b>
<b>4.6 Ponto .....</b>	<b>26</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>27</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>28</b>

## INTRODUÇÃO

O setor de panificação no Brasil se enraizou no mercado e evidencia cada vez mais sua tendência de crescimento. Assim como os outros setores, que aliados às transformações decorrentes da globalização e seus desdobramentos, consolidou suas práticas sociais e organizacionais conforme o aumento da competitividade. À frente de um ambiente de transformações para atrair o maior número de clientes, a proposta de modelo de negócios de panificação evoluiu e passou a contemplar outros campos que vão de encontro ao consumidor final nas mais distintas estruturas, como as panificações incorporadas aos mercados, conveniências e demais espécies de pontos comerciais. Contudo, apesar de pertencer aos bens de consumo de primeira necessidade e apresentar uma vasta demanda em vários perfis de consumidores, é um ramo que, na maior parte dos casos, opera com margens de lucro muito reduzidas (LAURETH et al. 2018). No entanto, em conformidade com essa reestruturação do mercado, as especificidades de cada estabelecimento, incluindo fatores internos e externos, contribuem para o sucesso nas vendas e na gestão otimizada dos processos. Diante desses pontos, a ideia de crescimento é estrategicamente aliada às ações integradas de melhoria que determinarão condições que coloquem um empreendimento em destaque pela qualidade de produtos e serviços oferecidos.

Historicamente, o setor de panificação se desenvolveu por muitos anos pautado em um modelo empírico de planejamento, que se baseava muito mais em tentativas do que um plano de ações pontuais (SEBRAE, 2018a). Ademais, baseado nas reformas econômicas, demográficas e geográficas que desencadearam constantes mudanças nas exigências dos consumidores, os empresários do ramo viram a necessidade de buscar iniciativas inovadoras que atendam às novas demandas e alcancem a margem de contribuição necessária para um equilíbrio financeiro da empresa.

Tendo em vista a relevância desse setor tanto em aspectos econômicos quanto sociais, já que é uma importante referência de empregabilidade, sustento e renda, fez-se necessário a realização de um estudo que teve como objetivo analisar o composto varejista e em paralelo a viabilidade de uma reestruturação no departamento de panificação de um supermercado, localizado em Ituiutaba-MG, que apresenta layout ultrapassado e que necessita de investimento para criar um ambiente mais agradável e que seja mais propício à estimular o consumo dos clientes.

Para atender ao objetivo do estudo, foi preciso buscar e fazer o registro de informações específicas e detalhadas do empreendimento em questão, o que definiu a escolha metodológica a um estudo de caso, sob a abordagem qualitativa e com coleta de dados por meio de entrevista, observação e pesquisa de levantamento com clientes. No mais, antecedendo os aspectos metodológicos, o estudo contou com a contribuição da literatura de Cavedon e Pires (2006) e dados de instituições nacionais de pesquisa, como o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), para descrever o setor de panificação no Brasil.

O estudo abordou algumas estratégias importantes para buscar atender às expectativas dos clientes e apresentar os pontos a serem trabalhados no setor varejista, com base nos pressupostos de Parente (2000). E por fim, foi analisado os dados obtidos, para que pudessem ser interpretados e para que fosse possível relacionar a literatura existente com o tema.

## **1 AS TRANSFORMAÇÕES E TENDÊNCIAS DO SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA**

De acordo com um documento fornecido pela Associação Brasileira de Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP) de 2018, estima-se que as primeiras padarias existiram por volta do ano 140 a.C., em Roma. Embora com processos extremamente diferentes de preparação e de venda, já que contemplavam a prática comercial de troca, as padarias passaram por transformações e modernizações que acompanharam as exigências do mercado e passaram a abordar novos desafios como diversificação e entrega em domicílio de produtos (SEBRAE, 2017).

A partir do século XIX, intensificou-se o discurso acerca de inovação dos modelos organizacionais das panificadoras existentes, motivado pelas influências da nova era de industrialização que atingia também diversos outros campos de atividades, fato que fez com que as estruturas de padarias não fossem mais restritas ao caráter eminentemente artesanal e doméstico o qual eram enquadradas, e passassem a usufruir do advento das máquinas e equipamentos tecnológicos (CAVEDON; PIRES, 2006). No mais, Masquietto et al. (2004) ressalva que diante desse contexto de evolução científica e industrial, conseguir preservar a forma de trabalho artesanal se tornou um grande diferencial do segmento.

Relevante historicamente, o pão, produto essencial de uma panificadora, detém de uma conotação sagrada e utilitária, já que é um alimento rico em nutrientes e predominante na alimentação cotidiana de cerca de 76% dos brasileiros (SEBRAE, 2017). Ademais, no processo histórico dos empreendimentos de panificação, outros produtos foram associados ao segmento

mediante a seleção de alimentos inerentes à produção artesanal e que se harmonizavam com os tipos de pães oferecidos, tais como: roscas, queijos, geleias, salgados, biscoitos, bolos e entre outros produtos diversificados, principalmente de confeitaria (SEBRAE, 2018a).

Quanto ao aspecto econômico, o investimento inicial para montar um empreendimento no setor se mantém relativo e depende de aspectos subjetivos e específicos de cada empreendedor em potencial, como: aquisição do espaço físico e adequação para as normas exigidas pelas normatizações legais de saúde e segurança no trabalho; escolha dos fornecedores; especificidades do público que será atendido e quantidade de produtos que serão preparados, para mensurar os equipamentos profissionais necessários para a preparação (MARTINS, 2000).

Segundo a cartilha fornecida pelo Sebrae, no ano de 2019 para interessados em ingressar no ramo, uma boa estratégia para alcançar um elevado retorno financeiro, é buscar áreas com grande densidade populacional e fluxo intenso de carros e pessoas. No entanto, o documento enfatiza que buscar comodidade para os clientes diante dessas circunstâncias é fundamental, podendo ser feito por meio de ações como a disponibilização de um estacionamento ou um sistema de senhas para controlar as filas de pedidos.

Laureth et al. (2018) justifica a necessidade de buscar atender um grande número de clientes pelo fato de que os produtos oferecidos por departamentos de panificação possuem uma margem de lucro baixa se comparado a outros produtos de um supermercado, por isso, a perspectiva de ganho deve ser embasada nos critérios de qualidade mas também no de quantidade de clientes atendidos para que se possa ter uma margem de contribuição capaz suprir os custos fixos. Mesmo assim, a ciência de que volume de venda não significa necessariamente alta produtividade, deve motivar a busca constante de fornecedores com custos mais baixos e evitar dispêndios exagerados de recursos como energia e água, garantindo um maior controle nos custos que poderão interferir positivamente na arrecadação das receitas brutas (CAVEDON; PIRES, 2006).

De acordo com pesquisa do Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria (ITPC, 2018), o setor de panificação no Brasil apresentou uma melhoria nos resultados de alguns critérios no ano de 2017 quando comparado aos resultados do ano de 2016, tais como: um aumento de 3,2% no faturamento total anual; um crescimento de 5,4% das vendas de produtos de fabricação própria; o indicador de performance, conhecido como tíquete médio subiu em 2,12%; e, por fim, o fluxo de clientes também teve um aumento de 1,36%.

Entretanto, o Relatório de Balanços e Tendências do Mercado de Panificações e Confeitarias publicado no fim de 2018 pela Abip afirma que, mesmo com o aumento do



percentual constado, não foram resultados suficientes para mostrar um segmento estável e altamente sustentável economicamente, visto que, as condições mercadológicas em geral do país, com uma economia estagnada em muitos aspectos, faz com que a competitividade seja ainda mais elevada e evidencia a necessidade dos empresários do setor buscarem medidas compensatórias para se manterem em atuação.

Na cartilha do Sebrae de “Ideias de Negócios: como montar uma padaria” (2019) também foi fundamentado que a realidade econômica do país influenciou diretamente nos novos hábitos de consumo dos indivíduos que afetaram o setor de panificação, bem como o surgimento de novas modalidades de negócios que acirraram ainda mais a competitividade, como aplicativos de entrega de refeições como o *Ifood*,<sup>1</sup> os modelos de *foodtruck*<sup>2</sup> e de cafeterias com alta gastronomia.

Assim como em diversos outros setores do mercado, tais como saúde, estética e vestuário, por exemplo, uma boa oportunidade de crescimento para o segmento de panificação é aderir as tendências de mercado, ou ao menos, estar por dentro delas para entender como estão atuando os concorrentes e quais são seus pontos fortes e fragilidades. Para isso, segundo Martins (2000), é necessário estabelecer critérios com bases nas estruturas existentes de padaria para uma diferenciação, apesar de todas serem relacionadas pelos seus sistemas de operações contínuos de produto/serviço.

O mesmo autor discute sobre as principais características dos estabelecimentos e no sentido de interligá-los, cria a classificação de: a) padarias do tipo boutique, que se localizam em regiões onde há mais concentração de poder aquisitivo para venda de produtos importados; b) padarias de serviço, localizadas em regiões centrais com grande circulação comercial intrínsecas ou não a um outro estabelecimento, e que além dos produtos convencionais oferece produtos de bar e lanchonete; c) padarias de conveniência, que ficam nos bairros residenciais e contam com uma imensa diversidade de produtos, incluído até de rotisseria e utilitários domésticos; d) pontos quentes, filiais que se abrem em espaços estudantis e pontos movimentados para atender utilizando um estoque diário da matriz e sem realizar do processo de produção.

---

<sup>1</sup> Organização privada nacional fundada em 2011, que trabalha concomitantemente com uma grande rede de restaurantes, lanchonetes e padarias cadastrados, na entrega de refeições pedidas pelo aplicativo de celular da e entregadas à domicílio (VIEIRA, 2019).

<sup>2</sup> Venda de comida em praças, estacionamentos de mercados e pontos estratégicos de fluxo intenso de pessoas, similar aos modelos de venda de rua no século XIX, que buscar oferecer alta gastronomia com custo reduzido (SEBRAE, 2018b).

Apesar da classificação de Martins (2000) ter fundamento e se encaixar com a realidade de diversos municípios brasileiros é importante citar que as práticas estão em constante mudanças e acompanham as demandas dos consumidores, o que é um fato relevante e deve ser levado em consideração nas tomadas de decisão. Na próxima seção, buscou-se evidenciar, por meio da literatura existente, como atender às necessidades dos clientes sob um olhar administrativo, levando em consideração que a argumentação apresentada deixa claro que, para ser um empreendimento destaque no setor de panificação, é necessário ter como base decisões técnicas e pontuais.

## **2 BALANÇO GERAL SOBRE ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO SETOR VAREJISTA**

Kotler (1998) relacionou a visão de conquista de clientes e estabelecimento de uma fidelização lucrativa com eles como resultados de estratégias de marketing, considerada pelo autor uma crescente ciência e arte no mundo contemporâneo. Dessa perspectiva, entende-se que, por meio de um processo estruturado em fundamentos de marketing, é que constrói um conhecimento interno e externo da organização, o que auxilia a tomada de decisão e a sistematização entre as ações organizacionais e o desenvolvimento efetivo dos processos realizados.

Um grande passo para atender às necessidades dos consumidores é buscar conhecer o seu comportamento de compra (KOTLER; KELLER, 2006), atentando-se à frequência de consumo, preferências e empecilhos que atrapalhar o processo de compra. Dornelas (2008) defende esse ponto ao dizer que, ao conhecer hábitos de consumo, estilo de vida e características do local em que residem, é possível segmentar quais grupos de consumidores que irão comprar determinados produtos e contratar determinados serviços.

Uma das formas mais simples e capazes de gerar resultados contribuintes é observar as atividades do consumidor, procedimento que, se estabelecido critérios como qualquer outra espécie de avaliação, é ideal para “[...] investigar aspectos comportamentais e atividades da ocorrência deles por meio de sentidos, especialmente, o da visão.” (DIAS, 2005, p. 146). No entanto, há outras formas de mensurar o comportamento que podem ser feitas individualmente ou concomitante com as demais capazes de fornecer informações relevantes, como a aplicação de pesquisas, cadastro de clientes, dados dispersos em históricos de compra, criação de gráficos, banco de dados prontos e elaboração de tabelas detalhadas (DORNELLAS, 2008).

Outro passo importante para satisfazer os consumidores e contribuir para a identificação de uma vantagem competitiva, é definir ações internas, que se bem planejadas, podem alcançar eficiência e eficácia dos processos e atividades existentes, visto que são questões diretamente atreladas aos custos e qualidade dos produtos e serviços (KOTLER; KELLER, 2006). Assim, por meio da mobilização de vários processos organizacionais, incluindo a cadeia de suprimentos - para identificar em quais pontos encontram-se falhas e oportunidades de melhoria, é que serão discutidos uma sequência cronológica práticas que podem ser implementadas pontualmente para se obter melhorias.

Mais especificamente, o varejo consiste em atividades de venda de produtos e serviços para atender a demanda pessoal do consumidor final (PARENTE, 2000). No setor de panificação, o qual o objeto de estudo da pesquisa faz parte, os empreendimentos tendem a ser de caráter varejista e oferecem seus produtos e serviços diretamente para o consumidor final.

As contribuições da literatura de Parente (2000) enfatizam que os varejistas representam um papel indispensável à natureza mercantil, desempenhando um papel de mediador entre a necessidade de consumo e o produtor de determinado produto ou serviço. Além disso, o autor fundamenta o conceito de composto varejista, denominação dada as seis variáveis as quais o autor relaciona para gerar uma combinação de fatores utilizadas para traçar formas de atender às necessidades dos clientes e influenciar nas suas decisões de compras, tais são: a) produto; b) preço; c) promoção; d) apresentação; e) pessoal; f) ponto, representadas no Quadro 1.

**Quadro 1-** Composto Varejista

Variáveis	Exemplo de Decisões
Mix de Produtos	Variedade da linha, qualidade e serviço.
Preços	Preços, créditos e custo/benefício.
Promoções	Propaganda, ofertas e sinalização.
Apresentação	Loja, departamento e planograma.
Pessoal	Atendimento, rapidez, interação social e serviços.
Ponto	Localização, acesso e visibilidade.

**Fonte:** Adaptação feita pelo autor do trabalho de Parente (2000, p. 61).

Morgado e Gonçalves (2001) salientam o papel do mix de marketing proposto por Kotler e Keller (2006) na estimulação das compras dos consumidores, que englobam somente as variáveis: produto, preço, praça e promoção. Entretanto, Bernardino et al. (2006) afirma que o modelo do composto varejista é uma adaptação melhorada e mais adequada para atender às especificidades do varejo, que também é conhecido como modelo dos “6 P’s” e facilita que os empreendedores aproveitem vantagens que contribuem com crescimento do setor varejista no país.

Em relação ao mix de produtos, é uma tarefa cotidiana, mas considerada por Miranda (1997) como uma das mais críticas das efetuadas por empreendedores do varejo, já que os gestores têm que lidar com os riscos de investir em mercadorias com pouca saída que imobilizem o capital por certo tempo. No mais, Kotler (1998) considera que esse conjunto de itens que o vendedor coloca à disposição do consumidor caracteriza o empreendimento em diversos aspectos de como ele é, que público quer atingir e como quer se mostrar.

Se escolher os produtos a serem oferecidos não é uma tarefa fácil, precificar esses produtos também envolve certa complexidade e, para McGoldrick (2002), no varejo é uma atividade ainda mais difícil. Definir um preço que atraia o consumidor mesmo diante de tanta competitividade se tornou uma estratégia de diferencial de mercado (LEVY; WEITZ, 2000), e cabe aos gestores levantarem dados sobre as condições financeiras da empresa diante dos custos fixos, além de procurar estudar os seus consumidores e demais concorrentes para saber precificar de forma que agrade o cliente e obter lucro para a empresa (PARENTE, 2000).

Aliado às demais variáveis, as promoções são uma ferramenta estratégica que intermediam condições oferecidas pela empresa com o consumidor final, por meio da elaboração e implementação de programas para atrair clientes (LEVY; WEITZ, 2000). Segundo Kotler (1998) os atos promocionais podem-se estruturar em diversas formas diferentes, como anúncios, cupons de porcentagens de desconto, estandes com amostras e degustação, campanhas aliadas às datas festivas e entre outras formas. Se aplicadas junto com outras estratégias de marketing, como propagandas e campanhas de publicidade podem reforçar a imagem de uma marca e aumentar a repercussão da promoção estipulada (LEVY; WEITZ, 2000).

Para Las Casas (2001), no varejo, o direcionamento das promoções pode ter diversas intenções diferentes, e a escolha do tipo de promoção e de quando ela vai ser aplicada deve ser voltada aos fatores específicos de cada estabelecimento, visando sempre conseguir um maior impacto por menor custo. Parente (2000) afirma que boas promoções podem impulsionar repentinamente as vendas e proporcionar mais condições para construir um processo de fidelização.

No que tange ao aspecto de apresentação, que compõe o composto varejista, a competitividade advinda da melhoria dos processos industriais fez com que, diferente das estruturas de negócios de antigamente, os empreendedores precisassem se preocupar com aspectos físicos e organização para terem uma empresa rentável (QUEIROZ et al, 2004). Esse argumento também é fundamentado por Miranda (1997), que complementa dizendo que a alta oferta das indústrias e as inovações nos processos logísticos forçaram os varejistas a

abandonarem os balcões fechados e passassem a investir em estruturas físicas que valorizavam mais os produtos oferecidos.

Parente (2000) salienta que nenhuma variável gera um impacto momentâneo tão grande quanto a apresentação, podendo ser positivo ou negativo. O autor ainda discute sobre que a melhor forma de oferecer uma apresentação estratégica é aliando a produtividade do espaço com a imagem que a organização quer firmar e com fatores que podem influenciar a decisão de compra do consumidor. Com a interação dos três itens, é possível permitir uma melhor circulação dos clientes e até mesmo incentivar com que eles comprem mais que o planejado (MATTAR, 2001).

Já o papel das pessoas nas atividades de varejo é essencial para atingir não só os objetivos de marketing da empresa, mas também os operacionais e os financeiros (QUEIROZ et al 2004). A cortesia e a prontidão são aspectos relevados por Parente (2000) como importantes para criar um relacionamento entre as pessoas da organização e os consumidores, já que o tratamento pode ser um grande diferencial diante dos consumidores.

Kotler (1998) afirma que um bom desempenho dos funcionários pode ser aumentado por meio de motivação, como reconhecimento, bônus e recompensa, para que eles se sintam mais satisfeitos e se empenhem mais em efetuar as vendas. É unânime a opinião de muitos autores de referência no tema, como Parente (2000), Carneiro (2001) e Mattar (2001), que a qualidade de atendimento sempre será um fator indispensável para se aprimorar quando se busca vantagens competitivas.

E, por fim, para completar os “6’Ps”, é preciso falar sobre a localização. Segundo Madeira et al. (2013) a localização foi um ponto mais explorado somente a partir do século XX, quando os meios de transporte começaram a fazer parte do cotidiano das pessoas e também dos produtos, no trajeto de entrega dos fornecedores. Antes disso, a boa localização somente se concentrava em centros comerciais, o que não deixou de serem ótimos pontos de venda, com fluxos intensos de pessoas (QUEIROZ et al. 2004).

Especificamente no mercado varejista, a localização pode ser um fator usado como benefício dos empreendedores, ainda mais se aliada aos outros pontos do composto do varejo. Para Kotler (1998), é uma variável tão importante que pode se afirmar que a chave do sucesso de um varejista é uma boa localização.

Parente (2000) evidencia a relação entre as variáveis dos “6 P’s”, que facilmente podem ser associadas às experiências de compra de qualquer indivíduo da sociedade moderna. Isso porque trata-se de variáveis comuns em um ambiente de marketing que são usadas de forma

estratégica, já que podem ser redefinidas ou modificadas conforme as necessidades de um empreendimento (MAZON; MAYER; EZELL, 1988).

Para que a aplicação do composto do varejo possa surtir o efeito esperado, Cobra (1997) afirma que em hipótese alguma deve-se abster da participação do cliente na elaboração de ações estratégicas. Por isso, é importante tomar ciência do comportamento e preferências de consumo do público atendido, para saber quais medidas serão, de fato, propícias para motivação de compra do consumidor, ao invés de não priorizar o cliente e estabelecer medidas que demandam grandes esforços e muitos recursos mas que podem apresentar resultados que não estejam de acordo com o planejado.

Assim, fica claro que as decisões de marketing de um estabelecimento podem ser planejadas com base nos “6 P’s e podem também auxiliar no processo da intensa procura por diferenciais de mercado. Com base nessa argumentação, o estudo deu sequência e buscou utilizar uma metodologia que possibilitasse conseguir informações suficientes para serem analisadas diante do composto.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Muito mais do que gerar uma discussão sobre os métodos de pesquisa, espera-se clarificar como as decisões metodológicas desse estudo foram estrategicamente selecionadas para atender aos objetivos delineados. Assim, com o intuito de apreender, com detalhamento, as especificidades do estabelecimento analisado, optou-se por fazer uma pesquisa de caráter qualitativo. Segundo Minayo (2001), o verbo principal que rege uma pesquisa qualitativa é: compreender; cada ação ou não ação é uma forma de compreensão, que deve passar pelo ato de ser interpretada, para tornar o objeto um construto científico.

O estabelecimento, localizado dentro de um supermercado, existe há cerca de 20 anos em uma região central da cidade de Ituiutaba- MG, mas somente há 14 anos passou a ser gerenciado pelo mesmo dono do supermercado, anteriormente era um setor terceirizado. Mesmo assim, com mais de uma década de atuação e um índice de vendas adequado, há uma certa preocupação em buscar melhores resultados, diante da elevada competitividade no setor alimentício.

O que se espera compreender nesse caso são os fatores que inferem na situação atual do empreendimento, para que seja possível identificar pontos que podem ser analisados sob o composto varejista e que são influenciados nos processos de decisão. Dada a preocupação de analisar as especificidades que inferem ao negócio em questão, optou-se por realizar um estudo

de caso. Em estudos assim, Ventura (2007, p. 383) evidencia que a metodologia de investigação é realmente a mais adequada “[...]quando se estuda uma unidade ou parte de um todo”, para destacar o papel revelante daquele caso investigado.

Entre as vantagens de usar essa técnica de estudo, Gil (2007) destaca a capacidade de estimular novas descobertas com simplicidade nos procedimentos desde a coleta até a análise de dados, sem perder a sua relevância técnica. Mais especificamente, os inícios dos procedimentos metodológicos se deram com uma coleta de dados por meio de entrevista, seguido de uma coleta por meio de observação e finalizado com uma pesquisa de levantamento com clientes. Presume-se que somente uma modalidade de coleta não seria capaz de obter os dados em profundidade e que eles poderiam se distanciar com a realidade que se é vivida na padaria. Assim, ao realizar coletas pontuais e com objetivos diferentes, foi possível obter informações que, de fato, correspondem ao cotidiano do estabelecimento, além de aumentar o nível de confiança do estudo.

A coleta de dados se iniciou com uma entrevista. O departamento de panificação, localizado dentro de um supermercado de um município no sudeste do Estado de Minas Gerais, é gerenciado por um funcionário, o qual foi o escolhido como pessoa mais adequada para ser entrevistada. O primeiro passo para a aplicação é definir as circunstâncias a qual a entrevista será feita e elaborar o roteiro (GIL, 2007). No caso deste trabalho, delimitou-se essa técnica de investigação para ser usada somente com o gestor do departamento, por meio de uma entrevista presencial e com questões já semiestruturadas, dando espaço para que o gestor pudesse responder de forma detalhada e argumentativa.

Foram elaboradas várias perguntas para esse momento, que contemplavam tópicos do cotidiano e dos processos que eram feitos na padaria. Foi feito um contato prévio com o gestor para expor o motivo da entrevista e qual seria o objetivo da mesma. Após assinar um Termo de Consentimento Livre, as informações cedidas pelo entrevistado foram gravadas utilizando um *smartphone*, mediante autorização, e depois transcritas para auxiliar na elaboração deste estudo.

Posteriormente, com o intuito de fazer uma coleta de dados de diferentes esferas, foi feita uma pesquisa de campo. Piana (2009, p. 167) define a pesquisa de campo como “a tentativa de conhecer qualquer fenômeno constituinte dessa realidade busca uma aproximação, visto sua complexidade e dinamicidade dialética”. E com esse propósito, buscou-se conhecer o estabelecimento por meio de observação para poder analisar e interpretar os fatos diante dos documentos e pressupostos teóricos que o embasam.

No total, foram 2 meses de observação. Nesse período foram analisados tanto

processos internos quanto externos do departamento, nível de demanda, clima do ambiente, estrutura física do local e comportamento de clientes e funcionários. Apesar da sutileza do simples ato de observar, quando bem criteriado pode fornecer informações muito mais precisas que outras técnicas de coleta de dados (PIANA, 2009).

Com objetivo compreender a percepção dos clientes, a qual ainda os outros métodos de coleta não tinham entrado inteiramente, optou-se pela coleta por meio de uma pesquisa de levantamento, que foi aplicada por meio de um questionário, elaborado com base no utilizado na pesquisa de Almeida (2012) que analisou a experiência de compras de clientes do setor de panificação de um município do estado do Rio Grande do Sul. Segundo Fonseca (2002), as pesquisas de levantamento conseguem trazer dados precisos de uma amostra sobre a opinião acerca de um fenômeno que está sendo analisado.

Gerhardt e Silveira (2009) explicam que o questionário é constituído por uma série de perguntas ordenadas para serem respondidas de forma simples e direta a respeito de crenças, percepções, expectativas e situações vivenciadas. No caso deste trabalho, objetivou-se coletar por meio do questionário algumas percepções que os clientes têm sobre os produtos e o serviço prestado pelo departamento de padaria. Para isso, foi definido uma amostra de 200 clientes da padaria, calculada com um nível de confiança de 90% e uma margem de erro de 5%, a partir de uma estimativa semanal de um fluxo de 780 pessoas que frequentam o estabelecimento.

O primeiro passo a ser dado para aplicação da técnica é elaborar as questões que darão corpo ao questionário (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Nesse estudo foram definidas 15 questões, incluindo questões fechadas, com alternativas prontas para que o entrevistado escolha, e questões abertas, em que se dá liberdade para que ele contemple os pontos que achar pertinentes. Posteriormente, e de acordo com a literatura de Fonseca (2002), foi aplicado um pré-teste, em uma pequena amostra de 5 pessoas, para certificar de que o conteúdo abrange a clareza a qual precisa ter. A fase de pré-testagem foi realizada e apresentou resultados positivos e alguns pontos eventuais para serem melhorados. Após uma revisão e discussão desses pontos, o questionário ficou adequado para ser aplicado com a amostra determinada.

Para atender às finalidades do estudo, de analisar a viabilidade de uma reestruturação física e operacional do departamento de panificação que busca melhorar seu desempenho e a maneira com que expõe seus produtos, os dados coletados foram sistematizados e integralizados para que pudesse ser feita uma análise interpretativa mais fluída e que apresentasse os aspectos fundamentais apurados pelas técnicas utilizadas.



## 4 ANÁLISE DE DADOS

Após a conclusão da entrevista com o gestor, o material gravado foi transcrito e sistematizado, em que os pontos levantados pelo gestor foram categorizados em: balanço interno e externo do departamento. A pesquisa de campo, feita por meio de observação, foi descrita com detalhamento e coletou materiais fotográficos sobre a estrutura física do local. Por último, a pesquisa de levantamento foi tabulada no *software* Excel, e por meio da quantificação dos dados foi possível unificar as considerações semelhantes entre os entrevistados e apurar os resultados da análise de percepção dos clientes.

A apresentação dos dados do estudo de caso foi estruturada de forma que abrangesse todos os aspectos principais das características do departamento analisado, envolvendo desde aspectos que vão do nível de satisfação dos clientes até os processos de produção e armazenamento dos produtos. Vale ressaltar que a análise de dados foi elaborada com intuito de utilizar as informações coletadas para serem associadas com supostas melhorias que condizem com as variáveis dos “6 P’s”.

### 4.1 Mix de Produtos

O departamento de panificação conta com uma atual produção estimada de 150 tipos de produtos para serem vendidos, incluindo a diversidade de sabores. Ao todo são 17 pessoas envolvidas nos processos, sendo que 6 trabalham exclusivamente na produção. De acordo com as informações fornecidas pelo gestor, ocasionalmente, há produtos solicitados pelos clientes que não constam entre os disponíveis.

A produção da padaria contempla uma grande variedade de produtos. Para Kotler (1998) essa variedade permite que o empreendedor atenda diversos tipos de clientes. O gestor afirmou que há uma preocupação interna em definir o composto de produtos com base nos produtos ofertados por outros estabelecimentos e de acordo com as sugestões de clientes. O fato de clientes participarem na formação do composto dos produtos é ligada aos fundamentos do composto varejista de dar atenção para as preferências do cliente para saber a melhor forma para aplicar uma ação estratégica de marketing (PARENTE, 2000).

O processo mais importante do estabelecimento é o de produção de pães, e este é feito de segunda à sábado, em diversos horários para atender às demandas elevadas do produto. Outro fato relevante é o de empacotar os mais diversos itens feitos pela padaria, que tem uma grande limitação quanto à temperatura ideal, e só podem ser embalados e colocados nas

prateleiras para venda quando já estão em temperatura ambiente. O gestor enfatizou que isso faz com que diversas vezes os clientes acreditem que não tenha o produto que estão procurando quando na verdade está esfriando para o empacotamento, que também foi confirmado por meio da observação. Também foi perceptível na pesquisa de campo que, nos momentos que os pães saíam do forno os consumidores consumiam mais quando comparado ao período em que os pães já estavam em exposição há algum tempo.

A qualidade e a disponibilidade dos produtos são outros critérios inerentes a essa variável do composto. Segundo Kotler (1998), é por meio da qualidade e fácil aquisição que os indivíduos guardam marcas e fornecedores específicos de um produto. Afinal, oferecer um produto que corresponde às expectativas do cliente integralmente, mas não o ter em disposição quando o consumidor precisar, fará com ele procure a concorrência.

É importante citar que durante a aplicação do questionário foram realizado diversos comentários por vários clientes em relação à qualidade do pão francês do supermercado, muitos diziam que era o melhor pão da cidade e também foi possível identificar que vários entrevistados andavam mais de 1,5km para comprar o pão mesmo com a possibilidade de encontrar o mesmo produto (com qualidade diferente) em pontos mais próximos.

Citada por Levy e Weitz (2000) outro grande fator que tange esse aspecto é a otimização da produção, visto que se trata de um fator representativo da melhoria dos processos que envolvem os produtos, e que poderia ser transformado em uma medida estratégica para ser implementada no estabelecimento analisado. Como por exemplo, ao invés do estabelecimento produzir pão em muitos dias da semana, é possível produzir em apenas um dia com uma maquina modeladora de pães o suficiente para atender a demanda semanal e que seria congelado e armazenado, utilizando essa quantidade armazenada para atender o consumo da semana, permitindo que a equipe focasse seus esforços em outras atividades ou elaboração dos seus produtos. Outros quesitos negativos levantados poderiam ser atenuados com base nessa proposta, como os funcionários ter mais disponibilidade na cozinha para assar os demais produtos e garantir que o tempo de esfriamento não seja um empecilho da efetuação compra.

Já na pesquisa de percepção dos clientes, um aspecto abordado de imensa contribuição no estudo foi sobre os produtos que os clientes mais compram. O pão francês, produto carro-chefe em panificadoras, esteve presente em mais de 90% das respostas. No entanto, outros produtos como biscoito, bolo e pão de queijo também apresentaram em uma quantidade significativa entre 46% a 72%, bem como pudim, brioche, torta, broa, pão de forma, que apareceram respectivamente em quantidade decrescente, de 7% a 34%. No Gráfico 3, foi feita uma demonstração dos resultados das respostas dessa pergunta.

**Gráfico 3-** Produtos que os clientes mais consomem

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Ao todo, cerca de 99% dos clientes que participaram da pesquisa consideram a variedade um quesito importante e determinante para compras. Cerca de 93% estão satisfeitos com a variedade de produtos ofertados pela empresa, mas 7% gostariam de encontrar alguns outros produtos. Entre os produtos citados pelos clientes estão: pão sete grãos de fabricação própria, rosquinha frita, sonho, rosca de frutas cristalizadas, pudim seco, bolo nega maluca, biscoito temperado, pão de queijo temperado, pão italiano, pão australiano, massa folhada, salgado e torta de morango. Além disso, outros produtos menos convencionais em padarias comuns foram citados como itens em que os consumidores sentem dificuldade de encontrar, tais são o brioche integral, pão cerveja e cuscuz. Esse dado mostra que há uma grande oportunidade de diversificação dos produtos existentes para se obter mais lucro, mesmo que inicialmente sejam feitos por meio de encomenda ou em épocas especiais para dizer ao cliente que suas expectativas vêm sendo notadas (PARENTE, 2000).

O gestor afirmou que acredita que uma diversidade no mix atrairia ainda mais clientes para o estabelecimento. Aliada à qualidade, Miranda (1997) diz que a diversificação no varejo, que faz com que o empreendedor não necessariamente atenda a um único perfil, permite a elaboração de diferentes linhas de produtos. Dentro de uma mesma padaria, por exemplo, podemos encontrar linhas de produtos naturais, feitos com grãos integrais e pouco açúcar, mas também podemos encontrar linhas para atender eventos infantis, com *cupcakes* coloridos e doces em formatos diferentes. As linhas podem ser feitas em épocas especiais ou inseridas no cotidiano do estabelecimento (MIRANDA, 1997).

A reestruturação de um mix é interessante, mas sem planejamento prévio pode ocasionar um problema que pode chegar a ter gravidades elevadas dependendo da situação, que seria o

gasto demasiado com produtos que não são vendidos conforme imaginado (LEVY; WEITZ, 2000), por isso, alinhar o mix de produtos com as expectativas do cliente evita que a previsão de demanda muito dispersa da realidade possa gerar um prejuízo significativo na estrutura financeira da empresa.

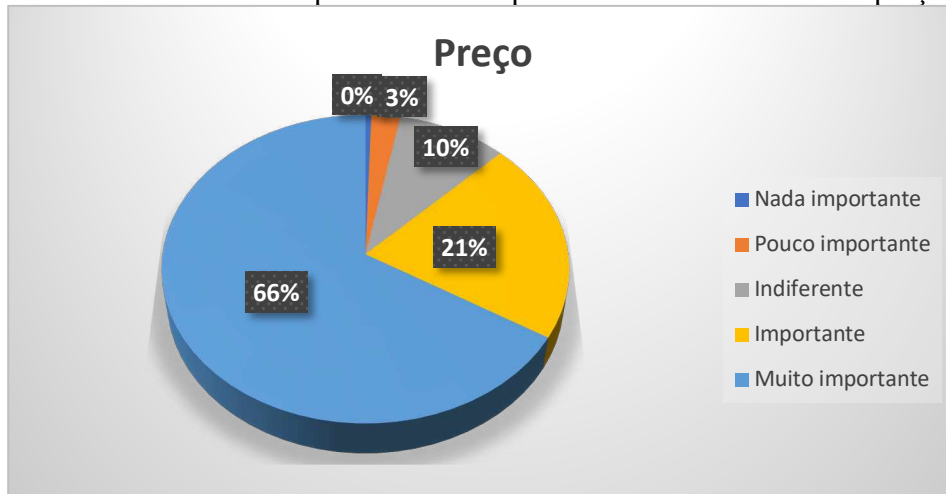
## 4.2 Preço

Em relação aos outros setores, a padaria tem apenas 5,59% das vendas totais e representa uma participação muito elevada no lucro bruto do estabelecimento, com cerca de 40,17% de participação. Para a precificação, o funcionário entrevistado afirma que foi feita uma pesquisa em dois supermercados concorrentes e em uma padaria para serem utilizados como base. Além disso, a coleta por meio de questionário mostrou que 29% das 200 pessoas que participaram consomem diariamente os produtos da padaria, e que 15% afirmam que o preço é alto sendo um quesito que desagrada.

Parente (2000) afirma que a forma com maior exatidão para se precificar é utilizando a estratégia chamada objetivos de vendas. Segundo o autor, essa estratégia envolve basicamente tentar minimizar os custos de matéria prima e, conseqüentemente, aumentar sua margem de lucro, ainda sim apresentando um produto com o preço condizente com o mercado. Outra estratégia indicada pelo autor, mais difícil que a anterior, mas muito eficiente para apresentar resultados imediatos, é a de liderança de preço, em que o varejista consegue determinar e manter os preços mais baixos dentre o varejo.

No entanto, a forma de comparar preços com concorrentes também é uma estratégia e muito interessante, já que o contexto mercadológico não pode ser ignorado, e o cliente pode ter a percepção de valor dos preços praticados no mercado, influenciando no desempenho do negócio (MILAN et al. 2013). Para o setor de panificação, os gestores deveriam investir em conhecer os consumidores para realizar uma previsão assertiva de compras de estoque e também tentar acompanhar o mercado para uma previsão de inflação dos produtos utilizados como matéria prima, para conseguirem rotular o produto com preço similar aos grandes varejos, como os hipermercados.

O quesito preço também teve sua importância considerada pelos consumidores no questionário. Assim como expostos com detalhes no Gráfico 2. Para 66% dos participantes o preço é muito importante na tomada de decisão na escolha deste estabelecimento, 21% importante, 10% indiferente e 3% pouco importante, para os que acreditam ser pouco importante ou indiferente.

**Gráfico 2-** Grau de importância dado pelos consumidores sobre o preço

Fonte: Elaborado pelo autor.

Parente (2000) enfatiza que o preço é uma das variáveis mais determinantes de diferencial e um dos quesitos buscado em unanimidade pelos consumidores em geral. E que pode ser usado como alto benefício para os gestores, já que, um aumento singelo de 1% em algum produto com muita saída de um varejo pode impulsionar o lucro em até cerca de 11% (BAKER; MARN; ZAWADA, 2010).

### 4.3 Promoção

Segundo o gestor, anteriormente, o estabelecimento fazia promoções dos produtos de panificação nas quartas-feiras, com o propósito de oferecer descontos para incentivar a compra dos produtos estocados para uma nova demanda e garantir sempre produtos bem frescos. No entanto, a queda nas vendas fez com que implantassem outro dia promocional, aos sábados, com objetivo de atrair um maior número de clientes e já vem apresentando uma melhoria.

Para Levy e Weitz (2000), as medidas de promoção podem ser estimuladas por meio de propagandas que tem diferentes finalidades, como promover produtos, reforçar a marca e informar uma promoção. De acordo com o entrevistado, as propagandas são feitas por meio de uma rádio local, panfletos e carro de som, no entanto, para impulsionar os dias promocionais do estabelecimento poderiam ser realizadas mais formas de propagandas e anúncios publicitários que gerem estímulo externo, fazendo surgir para o consumidor uma necessidade que ainda não era percebida (REIS, 2015), como por exemplo, stands de degustação, cupons de descontos, parcerias e campanhas publicitárias (KOTLER, 1998).

Na pesquisa de campo foi perceptível que, nos dias promocionais, os consumidores gastavam mais tempo fazendo compra no setor do que nos outros dias e compravam mais itens, mesmo que nem todos estivessem com desconto. Bruschi, Teuber e Dolgopolova (2015) afirmam que a sensação de estar fazendo compras com um preço mais barato que o convencional estimula que o consumidor gaste até mais do que geralmente gasta quando os preços não estão submetidos a um desconto.

Por meio do questionário foi possível delimitar que o público feminino é o que realiza mais compras, cerca de 35% a mais que os homens, e que a idade predominante dos consumidores é de 26 a 64 anos de idade. Viu-se por meio da pesquisa de observação que os horários de picos elevados de movimento são às 8 horas da manhã e às 17 horas da tarde, e que os produtos que mais saem são pão francês e pão de queijo. Reis (2015) diz que no setor de panificação é fundamental segmentar os grupos de acordo com suas preferências de consumo e padrão, tais como: quem são, quais são os dias e horários de compra, quais produtos geralmente levam e entre outras informações. Assim, é possível delimitar um ato promocional que atinja diretamente um certo tipo de consumidor, no caso analisado, consumidores do sexo feminino, que frequentam o setor de panificação as 8h e 17h, e consomem principalmente pão francês seguido pelo pão de queijo.

Fazendo um aprofundamento desses poucos dados coletados já é possível delimitar um caminho para um composto promocional eficaz, e conquistar aquilo que Parente (2000) chama de meios para atingir o espaço do consumidor, em que envolve investigar formas para saber critérios como aonde vive esse consumidor, quais caminhos ele faz, o que ele valoriza na compra e, por fim, quais estratégias de marketing podem ser implementadas de forma que ele seja atingido.

#### **4.4 Apresentação**

Todos os produtos que são oferecidos pelo empreendimento de panificação são dispostos em geladeiras industriais e prateleiras sequenciadas e estreitas, de forma não tão segmentada dos outros produtos oferecidos pelo mercado. Na entrevista, o gestor alegou que a falta de exposição mais visual e atrativa dos produtos é um ponto que ele identifica que precisa ser melhorado, além disso, alegou também a necessidade de ampliar a área de venda do setor de panificação, com uma disposição melhor da estrutura física e adequação do local para promover maior comodidade aos consumidores, e citou como exemplo inserir um balcão de atendimento.

O gestor também relatou casos de que a má disposição atual do layout gera dificuldades em encontrar os produtos para os clientes e ainda fazia com que os próprios funcionários se confundissem ao dizer quais produtos tinham ou não quando solicitado pelos consumidores, além dessa disposição, em um espaço pequeno para o alto fluxo de clientes, pode atrapalhar o controle de estoque cotidiano e também atrapalhar na identificação de produtos próximos a data de vencimento.

Esses pontos levantados são vistos, por Levy e Weitz (2000) como cruciais para um bom desempenho no setor varejista, já que os consumidores querem entrar em um espaço que seja possível ver todas as opções de compra que ele tem, além de poder examiná-las e até mesmo tocá-las antes de comprar. Além disso, a exposição mais atrativa dos produtos requerida pelo gestor pode trazer maior visibilidade e acesso, remetendo aos conceitos que enfatizam que o layout de um estabelecimento deve ser definido de forma que influencie de forma positiva nas decisões de compras dos consumidores (LEVY; WEITZ, 2000).

Para melhor visualização, foram registradas imagens fotográficas do local, mediante autorização do proprietário. Ao fundo da Figura 1, é possível visualizar algumas geladeiras industriais de armazenamento da padaria, e, logo a frente, algumas prateleiras em que são colocados os produtos. Nas respectivas geladeiras são expostos tortas e bolos gelados e nas prateleiras ficam expostos os biscoitos e pães.

**Figura 1-** Parte do espaço físico do estabelecimento

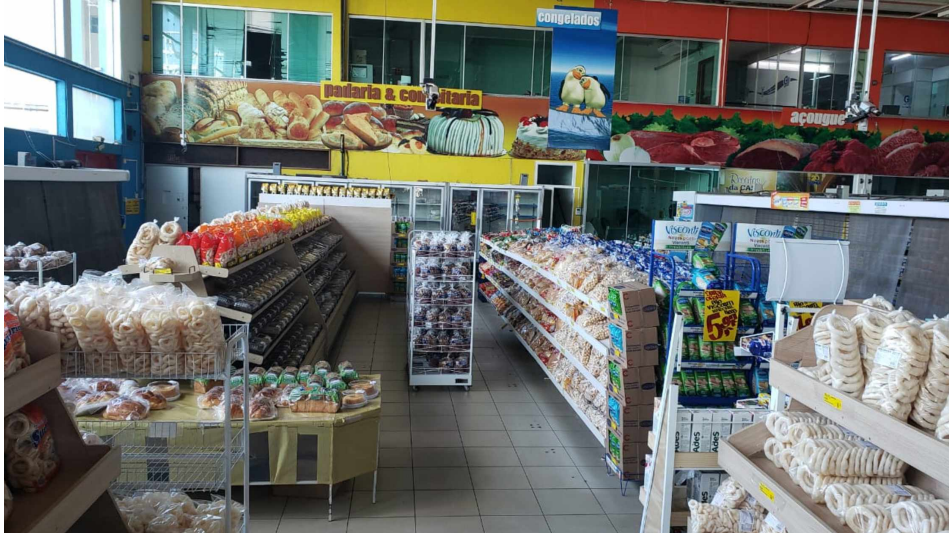


**Fonte:** Registro fotográfico feito pelo autor.

Na Figura 2 é possível visualizar o espaço todo o qual se situam os produtos da padaria dentro do supermercado. A pesquisa de campo evidenciou que os espaços de circulação entre as prateleiras são pouco largos e dificultam a visualização e escolha dos consumidores em

horários em que há uma quantia considerável de clientes no setor de panificação. Rebouças (2002) afirma que a falta de espaço pode desestimular o consumidor a gastar mais tempo na loja, o que minimiza as probabilidades de grande consumo.

**Figura 2-** Área geral do espaço físico do estabelecimento



**Fonte:** Registro fotográfico feito pelo autor.

Assim, é possível visualizar que o local se mostra com alguns aspectos na estrutura física que poderiam ser otimizados para que aumentassem as condições de conforto para o processo de aquisição do cliente final e, quando isso acontece, segundo Parente (2000), conseqüentemente, há um aumento nos lucros arrecadados. Com o intuito de oferecer uma projeção de estrutura para o futuro que seja mais adequada e estratégica, que possam, de fato, andar rumo às expectativas dos clientes, foram elaboradas ilustrações gráficas de algumas alterações que podem ser implementadas para afetar positivamente a estrutura física do local.

Um dos itens propostos para melhoria é a inserção de um balcão de atendimento, em que poderiam ser colocados os pães e demais produtos de panificação que podem ser vendidos por quilo para que o cliente não precise pegar sozinho e tenha auxílio de um funcionário. Para Ratto e Landi (2008), no ramo alimentício, deixar o cliente escolher o produto que quer levar faz com que ele tenha uma autonomia de compra maior e possa ser incentivado a levar mais do que o planejado. Na figura 3 é possível visualizar como poderia ser disposto o balcão na infraestrutura do departamento.



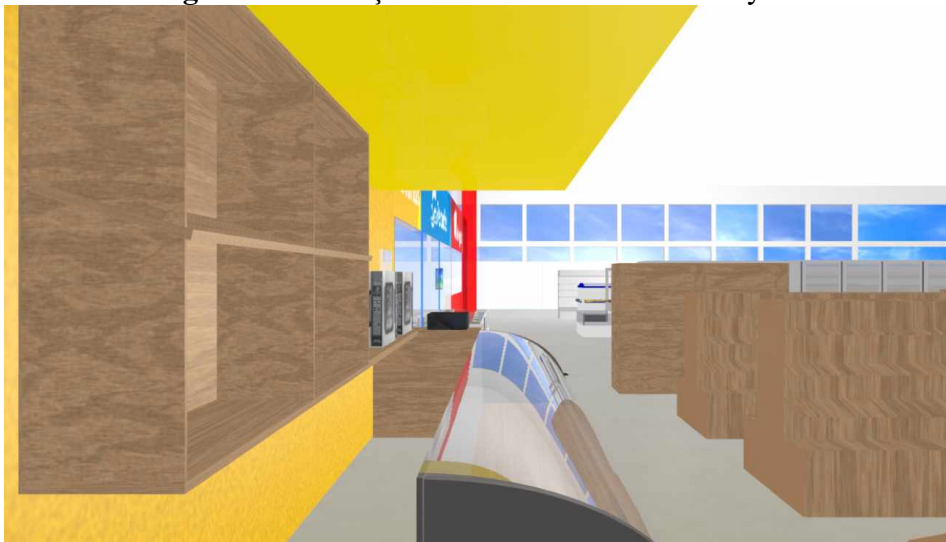
**Figura 3-** Ilustração de novo ambiente com inserção de um balcão



**Fonte:** Ilustração gráfica elaborada pelo autor.

Quanto à segmentação do setor de padaria dos outros setores do supermercado que foi evidenciado que poderia ser maior, na projeção foram implementadas novas prateleiras para atender essa questão, mais altas e com *design* diferenciado se remetendo somente aos itens que compõem o departamento de panificação. O layout com melhor aproveitamento do espaço pode proporcionar locais de exposição que valorizam ainda mais o produto (LEVY; WEITZ, 2000). Na Figura 4 pode ser visualizado como ficaria mais explícito a área da padaria.

**Figura 4-** Ilustração do ambiente com novo layout

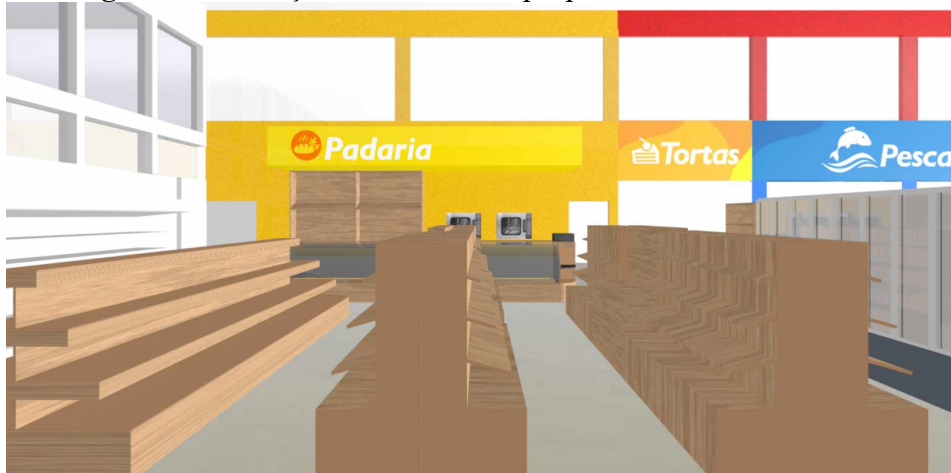


**Fonte:** Ilustração gráfica elaborada pelo autor.

Ainda visando atender à necessidade de uma apresentação de produtos mais atrativa e facilitar a organização dos produtos pelos funcionários, foi proposto na projeção a inserção de prateleiras mais largas, ordenadas em quatro fileiras e com espaços largos entre si que facilitarão a locomoção dos consumidores entre os corredores. No mais, Queiroz et al. (2004)

diz que faz parte da apresentação organizar os produtos de acordo com algum critério escolhido garantir aos processos internos de controle, como checar a data de validade. É possível visualizar das prateleiras em relação ao espaço de locomoção na Figura 5.

**Figura 5-** Ilustração do mobiliário proposto no estabelecimento



**Fonte:** Ilustração gráfica elaborada pelo autor.

#### 4.5 Pessoas

O departamento de panificação conta com a realização de diversos processos, internos e externos, para o seu funcionamento. De acordo com as informações fornecidas pelo gestor, o rendimento dos 17 funcionários poderia ser melhorado para que os processos fossem feitos com maior qualidade, menos erros e em tempo menor. Fleury (1980) afirma que um negócio só tem um bom funcionamento quando há uma repartição definida de tarefas de todos os cargos estabelecidos para os funcionários, além de uma responsabilidade e iniciativa de serem cumpridas nos prazos determinados para não atrapalhar as tarefas interligadas.

Outras informações fornecidas foram que os funcionários são contratados com base nas habilidades requeridas para cada função e que a rotatividade de contratação é baixa, o que para Levy e Weitz (2000) garante que não aconteçam tantos períodos de treinamentos que podem corromper a efetividade dos processos cotidianos. Além disso, proporciona uma maior padronização nos produtos e serviços prestados, ponto que os varejistas precisam privilegiar (PARENTE, 2000).

Por meio do questionário foi possível saber que os clientes valorizam o bom atendimento do local e quanto tempo de consumo os clientes têm no estabelecimento. Cerca de 68% dos clientes responderam que já são clientes há mais de 10 anos, mostrando que a padaria tem uma boa tendência para fidelização. Cerca de 12% correspondem ao período de 4 a 7 anos

de compra e os outros 13% de 7 a 10 anos. Apenas 7% dos indivíduos analisados são clientes a até 3 anos.

As relações de longo prazo com clientes são vistas por Carneiro (2001) como resultado de atendimentos adequados e satisfatórios. Para Parente (2000), o alto índice de fidelização é um aspecto diferenciador e relevante nos momentos de compra, mas afirma que a fidelização não pode atenuar as ações de prospecção de novos clientes no mercado de varejo, ainda mais se tratando de um setor que lida com tanta competitividade como o de panificação.

No entanto, na pesquisa de observação foi notada uma certa demora nos atendimentos, além de grandes filas nos horários de pico e uma certa insatisfação dos compradores. Uma forma de lidar com esses acontecimentos cotidianos, segundo Madeira et al. (2013), é procurar soluções rápidas que gerem maior conforto aos clientes e igualdade de condições de compra, como distribuição de senhas para filas ou mais funcionários alocados em funções de atendimento nos horários de intensa movimentação.

#### **4.6 Ponto**

Quanto à localização, o estabelecimento se situa no mesmo lugar desde a abertura, em uma área central da cidade. Os participantes da pesquisa de levantamento consideram em maioria, cerca de 99%, que a boa localização é tópico muito relevante na hora de comprar no departamento de panificação estudado. Madeira et al. (2013) ressaltam que a localização centralizada permite atender públicos de diversas classes sociais e ainda é propício para ter clientes que utilizam o transporte público, já que tendem a estar próximos de pontos de ônibus e áreas de grande fluxo.

Das 200 pessoas entrevistadas, 15% dizem que o estacionamento do estabelecimento desagrade, por ser muito pequeno. Esse fato corrobora a argumentação de Ratto e Landi (2008) que diz que a boa localização envolve quaisquer benefícios que o cliente possa ter referente ao local de compra, incluindo quesitos de segurança e estacionamento. Portanto, pensar em medidas como ampliação do estacionamento local ou parcerias com outros pode ser uma boa saída para essa questão.

Parente (2000) afirma que o ponto de venda em locais de movimentação constante permite um leque de oportunidades de estratégias para melhoria de vendas. No ramo de panificação, por exemplo, podem ser implementadas ações aliadas às outras variáveis do composto varejista, como servir amostra de produtos artesanais da padaria na porta do local em

datas festivas ou atraí-los pelo aroma, assando produtos em horários de picos de movimentos que possam chamar a atenção dos clientes em potencial mais próximos.

Na pesquisa de campo foram observados que a localização centralizada atraía pessoas de diferentes perfis, incluindo estudantes, moradores, trabalhadores ou frequentadores de locais próximos ou que precisam passar por aquele caminho para chegar ao seu destino final. O que evidencia a percepção de que para o varejo a localização pode ser determinante para o sucesso de um negócio (PARENTE, 2000; MCGOLDRICK, 2002).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao ter o respectivo departamento de panificação como unidade de análise, revelou-se a importância de se investigar as particularidades do negócio e também aspectos externos, como a percepção dos próprios consumidores. A abordagem metodológica de estudo de caso com distintas técnicas de coleta de dados utilizadas foi capaz de abranger a análise. Com o objetivo de complementar a entrevista realizada com o gestor do departamento, foi realizada a pesquisa de campo com propósito de averiguar a veracidade das informações fornecidas na realidade, assim como conseguir outras que pudessem contribuir com a análise. Nesse sentido, a teoria do composto varejista mostra-se útil em apresentar uma preocupação relacionada à oferta e demanda entre empresários e consumidores.

Ao adentrar em algumas especificidades do departamento, foi notório que se trata de um estabelecimento consolidado no mercado local, com alto índice de clientes fidelizados por muitos anos, mas que poderiam ficar mais satisfeitos com uma maior qualidade de serviço prestado, como maior agilidade nos atendimentos e estacionamento com maior capacidade de veículos.

As percepções por meio de observação identificaram pontos na estrutura física que poderiam ser melhorados e vantagens da localização do estabelecimento que podem gerar novas estratégias de vendas. Além disso, o gestor evidenciou alguns pontos de grande relevância que devem ser ajustados, como o mal aproveitamento da equipe de pessoas que compõe o departamento, detalhes sobre como a precificação foi estabelecida e sobre o composto promocional do empreendimento. E a forma de coleta de dados da pesquisa de levantamento deu espaço para o próprio consumidor opinar sobre fatores que inferem diretamente no composto varejista, possibilitando conhecer o consumidor e suas preferências. Foi por meio do questionário que se conseguiram informações preciosas, que além de virem diretamente dos

clientes, puderam se aliar com as demais observações e delimitarem os principais quesitos para uma reestruturação estratégica no departamento de panificação.

Portanto, no geral, a interpretação dos dados diz que há uma viabilidade significativa em reestruturar o departamento de panificação, ainda mais dada a importância que o departamento tem na participação dos lucros do supermercado, apesar de ter pequena porcentagem de vendas em relação aos outros setores. Essa reestruturação da padaria se atentando às 6 variáveis que compõem o composto varejista – preço, mix de produtos, promoções, apresentação, pessoal e ponto- podem transformar positivamente as práticas exercidas pelos envolvidos do departamento e agradar ainda mais os clientes, além de oferecer um caminho proveitoso para se prospectar novos.

Sendo assim, pode-se dizer que a pesquisa cumpriu com o seu propósito e conseguiu analisar as condições e possibilidades de melhoria do setor utilizado como objeto de estudo, além de conseguir identificar aspectos pontuais e individuais do estabelecimento a serem melhorados. No entanto, apesar de se tratar de um estudo de caso, espera-se que aspectos desse caso possam servir como apoio para outros, mas que estes não deixem aludir os aspectos particulares de cada organização, e também espera-se contribuir com a abordagem teórica que abrange o tema.

## REFERÊNCIAS

ABIP **Balanco e tendências do mercado de panificação e confeitaria**. Fev. 2018. Disponível em: <https://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2018/03/INDICADORES-E-TENDENCIAS-DE-MERCADO>. Acesso em: 08 set. 2019.

BAKER, W. L.; MARN, M. V., ZAWADA, C. **The price advantage**. Traduzido por Sheila Mattos. 2 ed. New York: Wiley Finance, 2010.

BERNADINO, E. C. et al. **Marketing de varejo**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BRUSCHI, V.; TEUBER R.; DOLGOPOLOVA I. Acceptance and willingness to pay for health-enhancing bakery products – Traduzido por Hélio Conti. Empirical evidence for young urban Russian consumers. **Food Quality and Preference**, Copenhagen, v. 46, p. 79-91, 2015.

CAVEDON, N. R.; PIRES, R. P. O pão nosso de cada dia: as representações sociais sobre a vida familiar e profissional dos trabalhadores na indústria da panificação. **Revista Economia & Gestão**. Belo Horizonte, v. 06, n. 12, p. 1-20. jan. 2006.

CARNEIRO, R. R. Pessoas. In: MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M. N. (Org.). **Varejo: administração de empresas comerciais**. 3. ed. São Paulo: Senac, 2001.

COBRA M. **Marketing básico**. São Paulo: Atlas, 1997.

DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2005.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FLEURY, A. C. C. Produtividade e organização do trabalho na indústria. **Rev. adm. empresas**. São Paulo, v. 20, n. 3, p. 19-28, 1980.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GERHARDT T. E.; SILVEIRA E. T. (Org.) **Metodologias de Pesquisa**. 1 ed. Rio Grande do Sul: Editora UFRGS, 2009.

ITPC **Projeção de Desempenho das Panificadoras e Confeitarias Brasileiras em 2017**. Nov. 2018. Disponível em: <http://institutoitpc.org.br/indicadores-do-setor/>. Acesso em: 12 out. 2019.

KOTLER, P. **Marketing para o Século XXI**. São Paulo: Futura, 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A. L. Propaganda e promoção. In: MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M. N. (Org.). **Varejo: administração de empresas comerciais**. 3. ed. São Paulo: Senac, 2001.

LAURETH S. V. et al. **Análise custo/volume/lucro aplicada em supermercado de pequeno porte: estudo de caso**. **Braz. J. of Develop.** Curitiba, v. 4, n. 3, Edição Especial, p. 863-885, jun. 2018.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de Varejo**. Tradução Erika Suzuki, revisão técnica José Ernesto Gonçalves, José Bento do Amaral Júnior. São Paulo: Atlas, 2000.

MADEIRA A. D. et al. O composto de marketing de varejo: um estudo multicaso no âmbito do setor supermercadista paulista. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 16, n. 2, p. 136 - 153, jul./dez. 2013.

MARTINS W. A. Competitividade no Setor de Panificação: a busca de um novo modelo de gestão. **Revista de Administração em Diálogo**. v. 2, n. 1. p. 1-11, abr. 2000.

MASQUIETTO C. D. et al. Competitividade no Segmento de Panificação do Município de Piracicaba. **Revista de Administração da UNIMEP**. v. 2, n. 2. p. 16-31, mai/ago, 2004.

MAZON, J. B.; MAYER J. L.; EZELL H. F. **Retailing**. 3 ed. Texas: Business Publication, 1988.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2001.

MCGOLDRICK, P. **Retail marketing**. 2 ed. London: McGraw-Hill, 2002.

MILAN, G. S. et al. Configuração da imagem de um shopping center na percepção de consumidores locais. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 74, n. 1, p. 83-114, jan./abr, 2013.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

MIRANDA, R. L. **Marketing do varejo: alianças estratégicas com a indústria**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M. N. (Org.) **Varejo: administração de empresas comerciais**. 3 ed. São Paulo: Editora SENAC, 2001.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PIANA, M. C. **A Pesquisa de Campo**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

QUEIROZ T. S. et al. Marketing de varejo: percepção dos clientes em relação aos serviços oferecidos pelo supermercado de bairro. **XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção**, Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004.

RATTO, L.; LANDI, A. C. **O trabalho no supermercado: setores, funções e carreira profissional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2008.

REBOUÇAS C. P. **Para onde vão os supermercados?** São Paulo: editora Labrador, 2002.

REIS V. C. **Comportamento do consumidor de padarias**. 2015. Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário UNA, Belo Horizonte, 2015.

SEBRAE **Estudo de Mercado: um estudo sobre panificação, biscoitos e confeitaria**, 06 de jun. 2018a. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/um-estudo-sobre-panificacao-biscoitos-e-confeitaria,7084ee1e19042510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 09 set. 2019.

SEBRAE Foodtruck: hora de investir em um novo negócio. 09 de mar. 2018b. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/food-truck-uma-nova-tendencia,d128e6f7c633c410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 7 de out. 2019.

SEBRAE **Estudo de Mercado- Indústria: panificação**. Abr. 2017. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Ind%C3%BAstria%20da%20panifica%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 29 ago. 2019.

SEBRAE Ideias de negócio: como montar uma padaria. Jun. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-padaria,c3287a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 15 set. 2019.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista da Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007. Disponível em:

[http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007\\_05/a2007\\_v20\\_n05\\_art10.pdf](http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/a2007_v20_n05_art10.pdf). Acesso em: 10 set. 2019.

**VIEIRA, W. S. As percepções dos gestores das empresas virtuais do ramo alimentício Ifood e Delivery Much de Rondonópolis – MT. 2019. 22 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Mato Grosso, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Rondonópolis, 2019.**