

ISABELLA GOMES FERNANDINO

**Escopo e Posicionamento da Marca
de um Supermercado em Minas Gerais**

Pedro Leopoldo

FACULDADES PEDRO LEOPOLDO

CENTRO DE PÓS GRADUAÇÃO

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

1º Semestre – 2010

ISABELLA GOMES FERNANDINO

Escopo e Posicionamento da Marca de um Supermercado em Minas Gerais

Dissertação apresentada ao Centro de Pós Graduação das Faculdades Pedro Leopoldo como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Inovação e Competitividade

Orientador: Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares

Pedro Leopoldo

FACULDADES PEDRO LEOPOLDO

CENTRO DE PÓS GRADUAÇÃO

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

1º Semestre – 2010

658.804 FERNANDINO, Isabella Gomes
F364e Escopo e posicionamento da Marca de um
Supermer -
2010 cado em Minas Gerais. - Pedro Leopoldo: Fipel,
2010.

119p.

Dissertação: Mestrado Profissional em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares

I. Escopo e Posicionamento de Marcas. 2.
Identidade de
Marca. 3. Imagem de Marca. 4. Varejo e
Congruência.
5. Gestão da Inovação. 6. Competitividade.

Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira –

CRB-1590

Renda-se, como eu me rendi. Mergulhe no que você não
conhece como eu mergulhei. Não se preocupe em
entender, viver ultrapassa qualquer entendimento.

Clarice Lispector

Dedico este trabalho a todos que acreditam que a vida só vale
a pena quando realizamos nossos sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me dar vida e força para chegar até aqui. Ele sabe o quanto essa realização é importante. Sabe as pedras que encontrei pelo caminho e o quanto tudo isso contribuiu para meu crescimento.

Aos meus pais dedico meu agradecimento mais profundo, por terem transmitido os valores com que moldo a vida, pelo apoio nos momentos difíceis e pela certeza de que sempre estarão por perto. A papai pelos abraços, por acreditar em meu projeto de vida. A mamãe por ser exemplo de que realizar um sonho é fundamental. Meu imenso amor deixo aqui gravado.

Agradeço ao Prof. Mauro Calixta Tavares pela amizade, carinho e por dividir comigo um pouco da sua imensa sabedoria. Terei saudades eternas das orientações nas tardes de quarta-feira. Você é lição de vida e exemplo de caminhada.

Aos queridos e inesquecíveis amigos do mestrado (Juliana, Ciro, Emmerson, Luiz, Nelmo, Patrícia, Paulo, Pedro, Welton) que conquistei ao longo destes dois anos, pelas trocas de carinho, experiência e conhecimento, em especial a Sergio Eustáquio Pedrosa por todo zelo, atenção, pelas alegrias e pela amizade, que vou guardar por toda vida.

À Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo na pessoa de seus professores, funcionários e colegas de trabalho, pela oportunidade de realizar este sonho e pela amizade.

Aos meus Mestres queridos pelos sábados de conhecimento e descontração. Ao querido professor Tarcísio Afonso que tão gentilmente intercedeu ao supermercado analisado para que minha pesquisa fosse aplicada.

Ao Carlos meu grande incentivador. Carinho nas horas de dúvida e tensão, pela paciência e torcida.

A meus alunos que me acompanharam e torceram por essa realização.

À Fundação Getúlio Vargas (FGV – SP) por me ceder os artigos: “*The personality of retail store*” de Pierre Martineau e “*How brand image drives brand equity*” de A. L. Biel.

À empresa que fez parte deste projeto agradeço pela oportunidade de aplicar a pesquisa em sua organização. Sou grata por abrir as portas ao meu trabalho. Essa equipe é exemplo de como fazer varejo com competência e diferencial.

A todos aqueles que tornaram estes dois anos uma interrogação. Se não fossem vocês esta caminhada não teria um gosto todo especial.

RESUMO

No mercado altamente competitivo do varejo a corrida por diferenciação e lealdade dos consumidores colocou a gestão de marcas em destaque nos assuntos de relevância da academia e das empresas. Considerando que a marca é percebida pelo mercado como um dos mais valiosos ativos intangíveis, os estudos do seu valor tem ganhado ênfase na literatura sobre o tema, conectando-o a dimensões como qualidade da marca, lealdade à marca. Com o intuito de analisar o posicionamento de marcas no varejo, este estudo propôs avaliar se existe uma relação entre as dimensões de identidade, imagem e posicionamento da marca de um estabelecimento do setor varejista, além de identificar se a identidade percebida pelos consumidores é igual à identidade projetada pela empresa. O que é novo nesse campo de estudo são as conexões com as características, atributos, benefícios, associações e distinções da marca. Para esse fim, adotou-se a metodologia de pesquisa exploratória e descritiva, com o uso da análise quali-quantitativa. O procedimento metodológico adotado levou em consideração a definição de uma empresa no ramo varejista (um supermercado) em Belo Horizonte – MG. A coleta de dados, na dimensão qualitativa, ocorreu por meio de entrevistas com gestores e funcionários dessa empresa, totalizando 12 entrevistas. A dimensão quantitativa envolveu uma amostragem de 150 clientes do estabelecimento. Os instrumentos utilizados para a captação de dados foram a aplicação de um roteiro e de um questionário, ambos abordando aspectos físicos (localização, preço, facilidade de pagamento, promoções, estacionamento, *layout* da loja, atendimento, variedade de produtos) da loja. Os resultados encontrados revelam a importância de uma adequada visão da gestão sobre a percepção da marca. Foi detectado também, que a avaliação da gestão sobre fatores ligados a identidade e posicionamento dá-se de forma mais positiva se comparado à avaliação de funcionários e clientes. Além disso, a estrutura organizacional, bem como a cultura da empresa são fatores influenciadores da congruência identidade de marca-imagem de marca.

Palavras-chave: escopo e posicionamento de marcas, identidade de marca, imagem de marca, varejo e congruência.

ABSTRACT

In the highly competitive retail race for differentiation and consumer loyalty to brand management has put emphasis on issues of relevance in academia and business. Considering that the brand is perceived by the market as one of the most valuable intangible assets, studies of its value has been emphasized in the literature on the subject, connecting it to dimensions such as brand quality, brand loyalty. Aiming to analyze the positioning of brands in retailing, this study was to investigate whether there is a relationship between dimensions of identity, image and brand positioning of an establishment of the retail sector, and identify the identity perceived by consumers is equal to identity projected by the company. What is new in this field of study are the connections with the characteristics, attributes, benefits, brand associations and distinctions. To this end, we adopted the methodology of exploratory and descriptive, using qualitative and quantitative analysis. The methodological procedures took into account the definition of a company in the retail sector (supermarket) in Belo Horizonte - MG. Data collection in qualitative dimension, occurred through interviews with managers and employees of the company, totaling 12 interviews. The quantitative dimension involved a sample of 150 customers of the establishment. The instruments used for data capture were the implementation of a roadmap and a questionnaire, addressing both physical aspects (location, price, ease of payment, promotions, parking, store layout, customer service, product variety) store. The results reveal the importance of proper vision of the management on brand awareness. Was also detected that the management assessment of factors related to identity and positioning takes place in a more positive compared to the evaluation of employees and customers. Furthermore, the organizational structure and company culture are factors that influence the matching brand identity-brand image.

Keywords: scope and brand positioning, brand identity, brand image, retail and congruency.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Norteador – Escopo e Posicionamento da Marca	52
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definição dos componentes: identidade, posicionamento,.....	32
Quadro 2 - Percepções das Principais Características relativas à Localização pelos Gestores, Funcionários e Clientes	67
Quadro 3 - Percepções das Principais Características relativas à Preço pelos Gestores, Funcionários e Clientes	68
Quadro 4 - Percepções das Principais Características relativas à Facilidade de Pagamento pelos Gestores, Funcionários e Clientes.....	69
Quadro 5 - Percepções das Principais Características relativas às Promoções pelos Gestores, Funcionários e Clientes	70
Quadro 6 - Percepções das Principais Características relativas ao Estacionamento pelos Gestores, Funcionários e Clientes.....	71
Quadro 7 - Percepções das Principais Características relativas ao <i>Layout</i> da Loja pelos Gestores, Funcionários e Clientes.....	72
Quadro 8 - Percepções das Principais Características relativas ao Atendimento pelos Gestores, Funcionários e Clientes	73
Quadro 9 - Percepções das Principais Características relativas à Variedade de Produtos pelos Gestores, Funcionários e Clientes.....	74
Quadro 10 - Percepções de Atributos relativas à Localização pelos Gestores, Funcionários e Clientes.....	75
Quadro 11 - Percepções dos Principais Atributos relativas à Preço pelos Gestores, Funcionários e Clientes.....	75
Quadro 12 - Percepções dos Principais Atributos relativas à Facilidade de Pagamento pelos Gestores, Funcionários e Clientes.....	76
Quadro 13 - Percepções dos Principais Atributos relativos às Promoções pelos Gestores, Funcionários e Clientes	77
Quadro 14 - Percepções dos Principais Atributos relativas ao Estacionamento pelos Gestores, Funcionários e Clientes	78
Quadro 15 - Percepções dos Principais Atributos relativos ao <i>Layout</i> da Loja pelos Gestores, Funcionários e Clientes	79
Quadro 16 - Percepções dos Principais Atributos relativos ao Atendimento pelos Gestores, Funcionários e Clientes	79
Quadro 17 - Percepções dos Principais Atributos relativos à Variedade de Produtos pelos Gestores, Funcionários e Clientes.....	80
Quadro 18 - Percepções dos Principais Benefícios relativos à Localização pelos Gestores, Funcionários e Clientes	81
Quadro 19 - Percepções dos Principais Benefícios relativos ao Preço pelos Gestores, Funcionários e Clientes	81
Quadro 20 - Percepções dos Principais Benefícios relativos à Facilidade de Pagamento pelos Gestores, Funcionários e Clientes.....	82
Quadro 21 - Percepções dos Principais Benefícios relativos às Promoções pelos Gestores, Funcionários e Clientes	82
Quadro 22 - Percepções dos Principais Benefícios relativos ao Estacionamento pelos Gestores, Funcionários e Clientes.....	83
Quadro 23 - Percepções dos Principais Benefícios relativos ao <i>Layout</i> da Loja pelos Gestores, Funcionários e Clientes	84
Quadro 24 - Percepções dos Principais Benefícios relativos ao Atendimento pelos Gestores, Funcionários e Clientes	84

Quadro 25 - Percepções dos Principais Benefícios relativos Variedade de Produtos pelos Gestores, Funcionários e Clientes	85
Quadro 26 - Percepções das Principais Associações relativas à Localização pelos Gestores, Funcionários e Clientes	86
Quadro 27 - Percepções das Principais Associações relativas à Preço pelos Gestores, Funcionários e Clientes	86
Quadro 28 - Percepções das Principais Associações relativas à Facilidade de Pagamento pelos Gestores, Funcionários e Clientes.....	87
Quadro 29 - Percepções das Principais Associações relativas às Promoções pelos Gestores, Funcionários e Clientes	88
Quadro 30 - Percepções das Principais Associações relativas ao Estacionamento pelos Gestores, Funcionários e Clientes	88
Quadro 31 - Percepções das Principais Associações relativas ao <i>Layout</i> da Loja pelos Gestores, Funcionários e Clientes.....	89
Quadro 32 - Percepções das Principais Associações relativas ao Atendimento pelos Gestores, Funcionários e Clientes	90
Quadro 33 - Percepções das Principais Associações relativas à Variedade de Produtos pelos Gestores, Funcionários e Clientes.....	90
Quadro 34 - Percepções de Distinção relativas à Localização pelos Gestores, Funcionários e Clientes	91
Quadro 35 - Percepções de Distinção relativas à Preço pelos Gestores, Funcionários e Clientes	92
Quadro 36 - Percepções de Distinção relativas à Facilidade de Pagamento pelos Gestores, Funcionários e Clientes	93
Quadro 37 - Percepções de Distinção relativas às Promoções pelos Gestores, Funcionários e Clientes	93
Quadro 38 - Percepções de Distinção relativas ao Estacionamento pelos Gestores, Funcionários e Clientes	94
Quadro 39 - Percepções de Distinção relativas ao <i>Layout</i> da Loja pelos Gestores, Funcionários e Clientes	94
Quadro 40 - Percepções de Distinção relativas ao Atendimento pelos Gestores, Funcionários e Clientes.....	95
Quadro 41 - Percepções de Distinção relativa à Variedade de Produtos pelos Gestores, Funcionários e Clientes	96
Quadro 42 - Nível de Concordância das Dimensões Analisadas.....	99

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Justificativa e Relevância do Estudo	18
1.2 Objetivos	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 Estrutura do Trabalho.....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 Marca	21
2.1.1 Importância e Valor da Marca	22
2.1.2 Valor da Marca na perspectiva da empresa	23
2.1.2.1 Processo de Construção da Identidade de Uma Marca	24
2.1.2.2 Processo de Construção do Posicionamento de Uma Marca	27
2.1.2.3 Processo de Construção da Imagem de Uma Marca	28
2.1.2.4 Processo de Construção da Reputação de Uma Marca.....	31
2.1.3 Congruência: identidade-imagem.....	33
2.1.4 Valor da Marca na perspectiva do Cliente.....	34
2.2 Características, expectativas, benefícios e associações da Marca.....	36
2.2.1 Características	36
2.2.2 Atributos	36
2.2.3 Benefícios.....	37
2.2.4 Associações	40
2.2.5 Distinções.....	41
2.3 Identidade, Posicionamento, Imagem e Reputação – Relações	42
2.4 Varejo: história e contextualização	44
2.4.1 Formatos de Comércio e Auto-serviço	47
2.4.2 Auto-Serviço: atualidade	48
2.4.3 Supermercados	49
2.4.4 O Mercado Supermercadista: evolução histórica	50
2.5 Modelo de Escopo e Posicionamento da Marca	51
Para fins dessa pesquisa serão analisados os seguintes elementos:.....	52
3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	55
3.1 História do Supermercado Beta	55
4 METODOLOGIA.....	60
4.1 Classificação da pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios.....	60
4.2 Unidade de análise e unidades de observação.....	62
4.3 População e amostra	62
4.4 Elaboração do Instrumento de coleta de dados	63
4.5 Coleta de dados	64
4.6 Tratamento dos dados.....	65
5.1 Percepções das Principais Características relativas aos elementos do ponto de venda por gestores-funcionários e clientes	66
5.1.1 Localização	66
5.1.2 Preço	67
5.1.3 Facilidade de Pagamento.....	68
5.1.4 Promoções	69
5.1.5 Estacionamento.....	70
5.1.6 Layout da Loja.....	71
5.1.7 Atendimento	72

5.1.8 Variedade de Produtos.....	73
5.2 Atributos referentes aos elementos do ponto de venda	74
5.2.1 Localização	74
5.2.2 Preço	75
5.2.3 Facilidade de Pagamento.....	76
5.2.4 Promoções	76
5.2.5 Estacionamento.....	77
5.2.6 Layout da Loja.....	78
5.2.7 Atendimento	79
5.2.8 Variedade de Produtos.....	80
5.3 Benefícios referentes aos elementos do ponto de venda.....	80
5.3.1 Localização	80
5.3.2 Preço	81
5.3.3 Facilidade de Pagamento.....	81
5.3.4 Promoções	82
5.3.5 Estacionamento.....	83
5.3.6 Layout da Loja.....	83
5.3.7 Atendimento	84
5.3.8 Variedade de Produtos.....	85
5.4 Associações referentes aos elementos do ponto de venda	85
5.4.1 Localização	86
5.4.2 Preço	86
5.4.3 Facilidade de Pagamento.....	87
5.4.4 Promoções	87
5.4.5 Estacionamento.....	88
5.4.6 Layout da Loja.....	88
5.4.7 Atendimento	89
5.4.8 Variedade de Produtos.....	90
5.5 Distinção dos elementos do ponto de venda.....	90
5.5.1 Localização	91
5.5.2 Percepções de Distinção relativas à Preço	92
5.5.3 Pagamento	92
5.5.4 Promoções	93
5.5.5 Estacionamento.....	93
5.5.6 Layout da Loja.....	94
5.5.7 Atendimento	94
5.5.8 Variedade de Produtos.....	95
5.6 Comparação do nível de congruência: identidade-imagem	96
5.7 Fatores a serem utilizados para o posicionamento da marca	99
6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	102
6.1 Conclusões.....	102
6.2 Implicações para o supermercado	104
6.3 Limitações da Pesquisa.....	105
6.4 Sugestões para Futuras Pesquisas.....	105
7 REFERÊNCIAS.....	107
APÊNDICE	112
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista com os Gestores do Supermercado.....	113
APÊNDICE B – Questionário aplicado aos Gestores, Funcionários e Clientes	114
APÊNDICE C – Questionário aplicado aos Clientes	115

1 INTRODUÇÃO

São recentes os estudos a respeito da imagem, no ambiente mercadológico, em especial no mercado varejista. Em sua base teórica, estão evidenciados os principais autores que estudam esse mercado, trazendo também a contribuição de pesquisadores da relação imagem com a organização. Neste contexto a atividade de *branding*, identidade e imagem da marca, vem ganhando importância. Considerado muitas vezes como o único elemento de diferenciação entre produtos, a marca possui características distintas das atribuídas aos mesmos.

Para Kapferer (2008) produto é o que a empresa disponibiliza ao mercado. O que o consumidor compra nada mais é que um conjunto de significados sintetizados pela marca. Em alguns casos a marca não chega a se distinguir do produto, estabelecendo um vínculo único com ele. Em outros casos, o autor explica que a marca não se distingue, mas também não estabelece vínculo com o produto.

Pode-se inferir que a atividade de *branding* citada acima é ampla, abrange a escolha da marca, os valores, símbolos, celebridades, dentre outras variáveis associadas à mesma. Cada elemento da marca vai desempenhar um papel compartilhado em um papel distinto na construção de seu valor.

Segundo a amplitude mencionada, por exemplo, pode ser analisado sob a perspectiva da empresa e do consumidor. Conforme a metodologia para definição do escopo e posicionamento da marca – EPM, desenvolvida por Tavares (2008), na primeira perspectiva, a marca pode ser vista como um conjunto de características e atributos, em menor escala, expectativa de benefícios e conjunto de associações e distinções, segundo o que os membros da empresa “lêem” sobre a marca; na segunda, ela é tratada como uma expectativa de benefícios e um conjunto de associações e em menor ênfase, características e benefícios, segundo o que o consumidor percebe. O autor cita ainda, que na perspectiva da empresa, o significado da marca pode ser resumido em: o que a marca ou a empresa é, ou do que a marca e a empresa são capazes. Dessa forma, o primeiro significado distingue a marca das concorrentes, conferindo individualidade ao produto ou à empresa, correspondendo à sua função descritiva. A função é distinguir as ofertas

da empresa das ofertas concorrentes. E o segundo nível é denominado pelo autor, de função emocional.

A marca pode ir além, adicionando valores por meio das associações que proporciona. Por meio dessa perspectiva, ela é tida como única, exclusiva, capaz de atrair grupos específicos de consumidores. Mas assim como o autor citado, os autores (AAKER, 1991; BIEL, 1992; GODOY, 2009; MARTINS e BLECHER, 1996) afirmam que a marca deve proporcionar uma combinação dos benefícios funcionais, experienciais e simbólicos que possam ser associados a valores que tenham significado para seus consumidores alvo.

Uma marca que gera uma identidade sólida deve estar orientada para criar e manter o valor percebido pelo consumidor. É por meio da marca que ele espera obter um valor superior para seu esforço na busca de um bem ou serviço. A empresa que atende a essas expectativas tende a ser mais lembrada, conquistar e manter clientes, obter um preço superior para suas ofertas, neutralizar a concorrência e conseguir realizar parcerias estratégicas no mercado.

Oliveira (2007) vai além nessa análise, ao afirmar que há uma relação entre o valor da marca e a reputação da empresa, e que essa relação por sua vez, é um reflexo dos traços de identidade da empresa, com aspecto mais duradouro. Pode-se, contudo, ponderar que essa afirmativa, embora possa ser tida como verdadeira, não se constitui em regra geral. Nem sempre todos os fabricantes de produtos com marcas de valor são conhecidos. A autora trata ainda, da intensidade dessa relação. Na pesquisa aplicada pela autora no ramo automobilístico, por exemplo, os resultados confirmaram que é fundamental que a relação entre reputação e valor da marca tenha um resultado positivo, pois a imagem que os consumidores têm de uma marca com essas características é a de uma empresa sólida, que adquiriu essa condição ao longo do tempo e por meio de uma experiência e relacionamento do consumidor com a marca, ou seja, a reputação tem aumentado o valor que os consumidores atribuem às marcas. A mídia tem forte influência nesses aspectos e auxilia nesse processo de atribuição de valor à marca, colaborando para a fixação do posicionamento na mente do consumidor, mas não são as únicas causas, nem as principais, segundo a pesquisadora.

Liderança e governança são itens que contribuem e muito para a formação da reputação, conforme os estudos de Oliveira (2007). A autora destaca que a visão de futuro e a boa administração, além da demonstração de um comportamento ético e justo nos negócios, contribuem para formar a imagem da marca na opinião dos consumidores. E finaliza afirmando que a lealdade é fator determinante para uma maior valorização da marca.

Aspectos intrínsecos por sua vez, estão determinados neste estudo como os atributos dos empregados de um supermercado, a atmosfera da loja, a conveniência do estabelecimento, a limpeza do mesmo e os preços e os valores praticados pelo supermercado que, carregam em si, muito mais do que se pode perceber à primeira vista. Por meio destes aspectos as organizações podem influenciar a conduta de seus consumidores. Por essa razão, eles devem ser vistos como um diferencial de mercado a ser explorado no segmento do varejo de alimentos.

Segundo Zelnio e Gagno (1981, p. 289) citados por Barbosa e Teixeira (2006, p. 244) “a imagem é uma variável importante que intervém na estratégia do varejista e no comportamento do consumidor”, sendo necessária a construção de um instrumento capaz de medir a imagem de uma loja de varejo.

Esse conceito é complementado pela visão de Pontes (2009), que afirma que os últimos estudos realizados por ele sobre marca e imagem, sugerem que um maior nível de congruência leva a maiores níveis de satisfação do cliente e fidelidade à marca. Além disso, a congruência entre a marca e a imagem da marca é afetada pela forma como a empresa está estruturada e pela sua cultura de gestão de marcas e sua história. A gestão que se baseia em estratégias e que está comprometida com o cliente tende a gerar maior congruência entre identidade da marca e imagem da marca e, portanto, é mais provável neste caso, que se retenha os clientes, mantendo um elevado nível de satisfação dos mesmos.

1.1 Justificativa e Relevância do Estudo

A justificativa da realização deste estudo se dá em função dos poucos estudos no mercado varejista brasileiro sobre a temática “escopo e posicionamento de marcas”, além da proposta de nova metodologia para tal e do vasto campo do conhecimento a ser explorado. Na perspectiva da área de *marketing*, tais temas muitas vezes transcendem as razões lógicas observáveis nas práticas de varejo nesses tipos de instituições, o que aguça a curiosidade de estudiosos da área.

A intenção é analisar do ponto de vista dos gestores, funcionários e clientes de estabelecimentos varejistas, as características, atributos, benefícios, associações e distinções da marca dos mesmos. O varejo na atualidade ocupa expressivo espaço na economia mundial e brasileira e suas organizações apresentam em alguns casos, estruturas muito similares. Esta similaridade está presente nos aspectos extrínsecos das organizações do varejo alimentício. Por essa razão, um amplo campo de estudos relacionados aos fatores intrínsecos abre-se aos pesquisadores.

Os aspectos extrínsecos, para fins deste estudo são apresentados como: *commoditização* dos preços, da oferta e da qualidade dos produtos, o arranjo físico das lojas, a tecnologia oferecida para informações ao consumidor, enfim, os atributos externados por este tipo de organização.

Desta forma, este tipo de estudo pode contribuir para a realização de ajustes organizacionais e conseqüentemente a melhora na obtenção de seus resultados, tendo como fator motivador a imagem que o consumidor faz da organização onde realiza suas compras. E, além disso, fornecer elementos para o posicionamento da marca.

Como não foi localizado na literatura pesquisada, uma metodologia estabelecida no intuito de verificar se o posicionamento da marca no varejo difere segundo a ótica de seus gestores e clientes, esta pesquisa apresenta como questão norteadora a seguinte indagação:

Há congruência nas características, atributos, benefícios, associações e distinções conforme propostos pelos gestores e funcionários

da marca de estabelecimentos varejistas e os percebidos nesses mesmos elementos por seus clientes?

1.2 Objetivos

Buscando uma resposta à questão apresentada, delineiam-se aqui os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

Caracterizar como a marca de estabelecimentos varejistas está posicionada sob a ótica de seus gestores, funcionários e clientes.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as características, atributos, benefícios, associações e distinções propostas por gestores e funcionários de estabelecimentos varejistas para posicionar sua marca;
- Identificar as características, atributos, benefícios, associações e distinções percebidas por clientes de estabelecimentos varejistas para o posicionamento da marca;
- Comparar o nível de congruência entre as características, os atributos, os benefícios, as associações e as distinções das marcas de estabelecimentos varejistas considerados sob a ótica dos gestores e sob a ótica de seus clientes.
- Estabelecer fatores, que possam ser utilizados para a diferenciação e o posicionamento da marca.

1.3 Estrutura do Trabalho

Essa Dissertação foi desenvolvida em 7 capítulos, sendo que o primeiro deles compreende a introdução, justificativa, relevância do estudo e objetivos. Este primeiro capítulo objetivou passar uma visão da pesquisa bem como sua contextualização.

O capítulo 2 é composto pela revisão de literatura sobre o tema abordado. Seu objetivo foi fundamentar os objetivos propostos apresentando o modelo adotado para análise: Escopo e Posicionamento da marca – EPM, de Tavares (2008).

No capítulo 3 foi abordada a História dos Supermercados Beta, sua origem, história e como se encontra hoje.

No capítulo 4 é abordada a Metodologia adotada. No capítulo 5 são apresentados os resultados da pesquisa, bem como a análise dos dados, a comparação do nível de congruência: identidade-imagem e os fatores a serem utilizados para o posicionamento da marca.

No capítulo 6 são apresentadas as conclusões do trabalho, as limitações e sugestões para futuros projetos no mesmo campo de pesquisa.

Ao final do trabalho encontram-se as referências da pesquisa. E finalmente, o apêndice, onde podem ser localizados os questionários aplicados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como sustentação para o desenvolvimento da pesquisa e para o alcance dos objetivos propostos nesta dissertação, tem-se, a seguir, a revisão de literatura realizada.

2.1 Marca

Segundo a AMA (American Marketing Association, 2006) citado por Tavares (2008) uma marca é definida como “um nome, termo, signo, símbolo ou design, ou uma combinação deles, com o objetivo de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo e diferenciá-los da concorrência”.

Como visto, a marca possui um emprego praticamente ilimitado que se explica pelo fato de que as marcas residem do ponto de vista de sua significação, na mente dos potenciais clientes.

Conforme Kotler e Keller (2006) a marca identifica a origem ou o fabricante de um produto e permite que os consumidores atribuam a responsabilidade pelo produto ao fabricante ou distribuidor do mesmo. Para os autores, as marcas possuem uma capacidade inestimável de simplificarem a tomada de decisões e reduzirem riscos. Por essa razão são tão valorizadas pelo mercado consumidor.

Tavares (2008) concorda com Kotler e Keller (2006), mas adota o conceito da AMA, e reforça as suas colocações. Apresenta os três propósitos da marca. O primeiro, o que é (nome, termo, signo, símbolo ou design); o segundo, sua função (identificar e/ou distinguir, dando significado); o terceiro, os resultados (diferenciar a marca para que o consumidor tenha uma razão para preferi-la se comparada aos concorrentes). Para o autor ela pode ainda representar tudo isso e ser um conjunto de características, atributos, correspondentes a promessas de benefícios e ainda por associações primárias e secundárias de produtos, serviços, locais, personagens, entre outros.

São inúmeras as definições com relação a marca, mas o que se sabe mesmo com relação à esse ativo intangível das organizações é que a marca facilita as transações, pois torna mais rápida a interpretação das informações pelo cliente em relação a determinada experiência com o produto ou serviço. Além disso, pode

acionar ou não as expectativas de confiança, identificação, ética, satisfação e auto-expressão, servindo como critério de redução de risco na decisão de compra.

Conforme Godoy (2008) uma marca bem estruturada melhora a eficiência das organizações no que se refere a suas estratégias e vantagens competitivas, permitindo o desenvolvimento de programas de relacionamento e fidelidade, fornecendo uma diferenciação protegida por lei (registro de marca), facilitando pedidos, reforçando a comunicação da imagem corporativa, delimitando um valor de ativo intangível no caso de venda e uma fonte de segmentação eficaz, possibilitando obter maiores retornos, gerando possibilidades para futuras expansões de marca, do produto ou de linhas de produtos.

2.1.1 Importância e Valor da Marca

A marca como componente fundamental do marketing só começou a ser abordada com crescente intensidade a partir na década de 1980 (TAVARES, 2008). Considerada por grandes marcas globais como o ativo principal das organizações, vem tendo seu valor explorado e diferenciado por meio de imagem única e singular.

A partir da década de 1980, o tema “Marca” passou a ser abordado com maior intensidade pelo mercado e pelos acadêmicos. Para o autor, isso se deve ao elevado número de fusões e aquisições de empresas, que propiciariam uma evidência do valor das marcas no fechamento dos contratos; isto é, as marcas eram a justificativa e a explicação para a diferença entre o patrimônio declarado num balanço financeiro e os valores bem maiores pagos pelos compradores, o que hoje é chamado de brand equity, ou seja, valor patrimonial da marca.

Na visão de Aaker (1991) a marca é uma entidade com personalidade própria. Trata-se segundo o autor, de um componente estratégico tão fundamental, que para ter sucesso é necessário uma neutralidade, concebida através de elementos que vão desde a sua conscientização ao campo das associações exclusivas e singulares.

Ao pagar um preço pela marca além do que os demais ativos representam, investidores estão pagando na verdade por um lugar na mente do consumidor (KAFERRER, 1994; KOTLER e KELLER, 2006; TAVARES, 2008). Para os autores isso pode ser justificado como:

- reconhecimento de que o capital primário de muitas empresas é a sua marca;
- entendimento de que a exploração desse tipo de ativo pode ampliar o potencial de lucro de uma empresa, além do alcance dos ativos tangíveis;
- o fato de que a ênfase na marca desloca a importância do preço para os aspectos da marca, fator típico de *commodities*;
- o valor da marca dos componentes da cadeia de suprimentos, como fornecedores e intermediários, pode contribuir para um melhor posicionamento competitivo da empresa, e
- marcas consolidadas podem representar uma franquia para novos produtos e novos mercados.

2.1.2 Valor da Marca na perspectiva da empresa

O nome de uma organização é um dos seus maiores patrimônios, em alguns casos o maior. A esse patrimônio é acrescida a marca de seus produtos e serviços e a imagem que projetam. Em todas as suas relações as organizações levam a mensagem de seu nome. E ao adquirir um produto ou serviço, segundo Torquato (2008), o consumidor está na verdade adquirindo o conceito globalizante de identidade e imagem.

As relações que as organizações estabelecem com seus públicos decorrem de como trabalham seus valores, missão, visão de futuro, crenças e objetivos da sua identidade e do seu posicionamento.

Por meio da identidade as organizações definem como desejam ser vistas pelo mercado. Para realizar essa definição é utilizada a visão de mercado. Conforme Barney e Hesterly (2007) é a visão de futuro que dá a direção e o significado para as ações no presente. A visão possui também uma forte relação com a missão organizacional. Além de delimitar a atuação da organização no espaço de negócio escolhido, a missão reúne todas as estratégias para se alcançar a visão.

Assim como Tavares (2008), Barney e Hesterly (2007) citam os valores organizacionais destacando o que ele chama de modos de conduta, que dão significado e orientam as ações e o relacionamento da empresa com os seus vários públicos no desempenho da missão e busca da visão. Os valores neste caso contribuem para identificar a marca. A sintonia entre os valores do consumidor e os

valores organizacionais dá destaque à marca na percepção de um consumidor ou grupo de consumidores.

Pode-se inferir enfim, que identidade e posicionamento são os sinais utilizados pelas organizações para comunicar sua visão, missão e seus valores. E que a decodificação desses sinais pelos stakeholders¹ corresponde à imagem e à reputação organizacionais.

Visando a perspectiva da empresa, a marca será abordada a seguir como um conjunto de características e atributos.

2.1.2.1 Processo de Construção da Identidade de Uma Marca

Por meio do “prisma de identidade da marca” apontado por Kapferer (1994), a identidade tem de ser percebida na sua relação com o conjunto de características específicas da marca, resultantes da sua história, dos seus valores, das suas propriedades, do seu aspecto físico, do clima de relação que mantém com o público, do seu reflexo. Por essa razão o autor afirma que traçar o prisma de identidade de uma marca implica considerar todos os sinais que ela emite, em direção aos seus públicos, bem como a interpretação desses sinais pelos receptores, como um processo único e inseparável.

Identidade corporativa é chamado por Colnago (2007) ao que corresponde ao somatório da história de uma empresa e de suas estratégias, gradualmente evoluídas ao longo do tempo. Tavares (2008) completa o pensamento ao afirmar que esta perspectiva temporal guarda semelhanças com reputação. Para o autor, identidade significa tanto o que a empresa é quanto o que ela não é. E essa totalidade de características a representa. Embora muitas empresas não vejam assim, através da identidade empresarial são estabelecidos o significado, a direção e o propósito de uma empresa e isso se reflete em sua imagem.

A personalidade da organização ou sua cultura organizacional pode ser interpretada como sua identidade cultural. Segundo Kapferer (1994) o conceito de identidade pretende trazer para a empresa a responsabilidade de traçar como ela quer que sua marca seja compreendida pelo consumidor. Conforme citado pelo o autor, no início, as empresas buscavam no consumidor as respostas e obtinham

¹ Públicos de interesse e interessados na organização, segundo (TAVARES, 2008).

uma perspectiva de fora para dentro, ou seja, a imagem de marca. Posteriormente, buscaram na indústria ou nos concorrentes diretos uma posição pela qual deveriam brigar para conquistar o consumidor. No entanto, o conceito de personalidade de marca ganha escopo quando a marca passa a ser entendida não apenas como um instrumento de utilidade, mas também como uma ferramenta simbólica de expressão e satisfação dos desejos do consumidor, que a cada dia busca muito mais do que uma cesta de produtos, busca uma experiência de compra.

Os estudos sobre a identidade organizacional foram construídos segundo Almeida e Marchiori (2006) a partir da teoria da identidade social de Albert e Whetten (1985). A teoria tem como escopo as interações sociais por meio da formação de identidade individual. Os autores classificavam ainda três características em sua teoria: centralidade, distintividade e permanência.

Falar de essência da organização é falar na verdade, da sua identidade, ou seja, tudo que a distingue das demais organizações ao longo do tempo e espaço, e o que liga presente e passado, ao provável futuro.

Identidade conforme Torquato (2008, p. 99) trata-se da soma das características físicas e mentais de um produto ou organização, da gama de ingredientes em que se baseia a sua personalidade e sua composição. O nome de uma empresa representa sua identidade e a projeção de sua imagem.

Almeida e Marchiori (2006) definem ainda, que a identidade organizacional trata-se de um conjunto de atributos vistos como específicos de uma organização por seus membros, não comum a todos, mas mantida por grupos chave, que definem papéis, símbolos, políticas, regras e procedimentos, formais e informais. Enquanto a imagem é construída externamente, sendo foco das múltiplas audiências. No entanto, as autoras esclarecem que a identidade interfere na imagem e na reputação de uma empresa e, por sua vez, imagem e reputação interferem na construção e manutenção da identidade. Nesse processo cíclico é importante buscar um alinhamento entre as percepções internas e externas.

Quanto maior o grau de envolvimento do consumidor com o produto, maior a atenção dada a ele. Essa atenção é balizada, segundo Torquato (2008) por níveis de percepção, como a identificação com o produto, a satisfação do sonho ou ambição. Essa relação permite comparar o produto a outras marcas. Para o autor, a seleção de produtos, serviços e idéias leva sempre em consideração necessidades funcionais do consumidor, suas crenças, valores e os níveis de satisfação emocional

que costumam gerar. Afirma ainda, que ao perceber os signos que uma marca possui, o consumidor faz duas relações: conscientes, ao relacionar a marca ao produto ou organização; periféricas, que contemplam a matéria subliminar, como os arquétipos emocionais, com estados de pré-consciência (apelos ao instinto, apelos à razão, apelos à auto-estima e fatores que integram a pessoa à realidade que a cerca).

Já Van Riel (2004) citado por Almeida e Marchiori (2006, p. 36) classifica a identidade em percebida, projetada, desejada e aplicada:

- Identidade percebida é a coleção de atributos e/ou características vistos como típicos pelos membros da organização (a essência da organização, o que a distingue das demais e o que permanece ao longo dos anos);
- Identidade projetada é o que o autor chama de auto-apresentação da organização. Como ela divulga seus atributos principais aos públicos interno e externo por meio da sua comunicação e sua marca;
- Identidade desejada é o sonho da alta administração. Ou seja, o que a organização deveria inferir com a sua liderança;
- Identidade aplicada é, segundo o autor, os sinais emitidos pelo comportamento dos membros e transmitidos de forma consciente ou inconsciente a todos os níveis da organização.

Fica claro então, que a identidade está no plano dos conteúdos lógicos, concretos, apreendidos pelo consciente. Leva em consideração os valores organizacionais, critérios como foco, essência, capacidade de permanência, singularidade, que garante coerência à organização e suas ofertas. A identidade define os limites do posicionamento da marca. A identidade será projetada na imagem, graças à marca que assina um determinado produto ou organização, e ao desenvolvimento de técnicas de comunicação e marketing mix específicas para posicionar o produto ou serviço e a organização na mente do consumidor.

A identidade exerce forte papel de diferenciação e posicionamento da organização através do uso profissional de seu processo de comunicação. A comunicação cria estratégias e ferramentas que devem gerar conscientização sobre o que a organização deseja expressar a seus grupos internos e externos. Uma falha na fronteira entre interno e externo tem suas conseqüências na cultura organizacional, identidade, imagem e na reputação ao longo do tempo.

Conforme Almeida e Marchiori (2006) as dificuldades em distinguir, identidade, imagem e reputação, partem de como se dá a formação desses fenômenos. Segundo as autoras, enquanto identidade é construída internamente como expressão da visão dos membros da organização, imagem e reputação partem de constructos externos, com foco das múltiplas audiências. Mas as autoras alertam para o fato de que a compreensão de “quem somos” afeta a imagem e a reputação da organização, na mesma medida em que a percepção externa exerce sua influência nas percepções internas.

A identidade interfere na imagem e na reputação e vice versa. Trata-se de um processo cíclico em que a organização deve buscar alinhar percepções de forma que uma reputação positiva seja sustentada ao longo dos anos.

2.1.2.2 Processo de Construção do Posicionamento de Uma Marca

Segundo Kotler e Keller (2006) as estratégias de marketing são construídas com base na segmentação, no mercado-alvo e no posicionamento. Conforme os autores, uma boa estratégia de posicionamento é meio caminho para todo o planejamento da empresa e sua diferenciação no mercado.

O objetivo de um posicionamento de marca é gravar a mesma na mente dos consumidores buscando maximizar o potencial de vantagem competitiva da empresa, orientar a estratégia de marketing, esclarecer a essência da marca, os objetivos que ela ajuda o consumidor a alcançar, fazendo isso de forma inconfundível.

O resultado do posicionamento de marca é a criação de uma proposição de valor focada no cliente, um motivo convincente para que o mercado-alvo adquira determinado produto. Em resumo, trata-se do que a marca faz com a mente do cliente potencial.

Como se trata de uma ferramenta estratégica, o posicionamento exige que as semelhanças e diferenças entre as marcas, sejam definidas e comunicadas de forma clara para o mercado, com foco no mercado-alvo, conhecimento da concorrência, levando em consideração as associações com a marca no que diz respeito aos pontos de paridade e de diferenciação.

Os pontos de paridade são segundo Kotler e Keller (2006) as associações não necessariamente exclusivas à marca. Podem se dividir em paridade de

categoria (associações vistas pelos consumidores como essenciais para se confiar em um produto a fim de que ele possa pertencer a uma categoria de produto ou serviço) e, paridade de concorrência (associações destinadas a anular os pontos de diferenciação da concorrência). Os pontos de diferença conforme os autores, são as qualidades e os benefícios que os consumidores associam fortemente a uma marca, avaliam de forma positiva e acreditam que não poderiam ser comparáveis às qualidades e benefícios de uma marca da concorrência.

Definir o posicionamento da marca significa construir a sua mensagem central, a principal idéia que a marca quer transmitir a todos os seus públicos a fim de que estes formem a imagem desejada pela empresa.

Para Baker (2005) o posicionamento é uma tentativa de a empresa estabelecer uma vantagem competitiva atraente para o segmento-alvo, ao elaborar uma imagem para que eles entendam o que a empresa representa em relação a seus concorrentes.

Por outro lado, Lovelock e Wright (2003) falam do posicionamento em relação à concorrência, com base na perspectiva Porteriana, expressando, porém sua definição a partir de Ries e Trout: “ato de se estabelecer um lugar distinto nas mentes dos clientes frente a produtos concorrentes”.

O posicionamento decorre da constatação de estratificação social. Para os autores, até os animais, além dos humanos, buscam uma estratificação social que estabelecem e seguem. Essas prioridades de hierarquia são notadas na alimentação, no acasalamento e mesmo no controle de espaço. Às vezes a conquista e o domínio dessas posições são precedidas de disputas hostis e conflitos (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 1995).

Soma-se a essas visões a opinião de Tavares (2008). Para o autor, o posicionamento de marca é um valor externo ao negócio, que repousa na mente dos consumidores. Ao mesmo tempo o capital primário, um recurso estratégico, um ativo, um valor, que como tal precisa ser gerido.

2.1.2.3 Processo de Construção da Imagem de Uma Marca

Como visto anteriormente a imagem de uma marca é o resultado da sua identidade projetada por meio das atividades desenvolvidas pela empresa que, intencional ou acidentalmente, integram o esforço de comunicação da marca ao

mercado. A imagem da marca segundo Kapferer (1994, p. 33), portanto, é a “síntese mental feita pelo público de todos os sinais emitidos pela marca (nome de marca, símbolos visuais, produtos, anúncios publicitários, patrocínios, ...). (...) é uma decodificação, uma extração de sentidos, uma interpretação dos sinais”. E apesar de distinto, o conceito de imagem de marca é interdependente do conceito de identidade de marca, uma vez que eles fazem parte do mesmo processo.

Alguns autores procuram estabelecer quais são os fatores formadores da imagem de marca no varejo (MARTINEAU, 1958; KAPEFERER, 1994, KELLER 2006). No entanto, no estudo de Biel (1992), a imagem de marca, além de fatores não analisados por dois dos autores anteriormente citados, inclui outro fator importante que é a influência da concorrência neste processo, também descrito como importante por Kapeferer (1994).

Segundo Heath e Scott (1998, p. 1110) citados por Pontes (2009), “o processo pelo qual os consumidores compram produtos/marcas que eles acreditam ter imagens simbólicas e/ou uma imagem complementar que possuem de si mesmos se chama congruência de imagem”.

Imagem é a projeção da identidade e de tudo o que ela representa. Trata-se do campo onde circulam as percepções sobre o produto, os valores que formam seu conceito e as manifestações sobre suas qualidades intrínsecas e extrínsecas. Refere-se ainda, ao plano do simbólico, das intuições e conotações, apreendidas pelo inconsciente.

Conforme Torquato (2008) quanto maior o tempo de exposição, volumes e densidades publicitárias, verbas e homogeneidade visual do produto ou da marca, maior e mais consolidada a imagem da mesma. O autor ressalta ainda que a imagem é a projeção, a sombra da identidade. E que sendo assim, quanto mais distante da identidade, mais distorcida será a imagem. Assim, a imagem é o que a empresa deseja projetar. Já a identidade representa o caráter, o conceito básico, a personalidade da organização.

Tavares (2008, p. 198) concorda com Torquato (2008) ao explicar o significado da palavra imagem, que deriva do latim *imago*, que quer dizer figura, sombra ou imitação: “pode-se considerá-la como uma representação dos objetos percebidos pelos sentidos que não só o visual, mas também à imagem que se faz dele”. Este conceito surgiu na literatura mercadológica em 1955. Partiu da constatação que os consumidores adquirem produtos não somente por seus

atributos e funções físicas, mas também pelos significados conferidos pela marca e que são relevantes, pois destacam traços de personalidade dos consumidores (BURLINGH e LEVY, 1955).

Martineau (1958) fala de algo ainda mais próximo da realidade de percepção dos consumidores. Além de destacar a relevância de identidade e imagem, o autor trata da hora da verdade, a relação direta do consumidor com os produtos, as marcas, ou seja, trata da relação de experiência de ponto de venda, o contato direto com produto ou marca. Para o autor as lojas de varejo devem apresentar uma personalidade capaz de criar uma empatia com seus consumidores. Sob este prisma, a imagem desta loja passa a ser de grande importância na estratégia da empresa. O autor enfatiza ainda que esta personalidade é criada tendo como base suas características funcionais e de suas propriedades psicológicas. Seu estudo teve como princípio básico a pesquisa junto aos consumidores de três lojas varejistas de segmentos diferentes e indagava o que as faziam ser as preferidas por eles na comparação com outros estabelecimentos do mesmo ramo. Notadamente, os aspectos extrínsecos dessas organizações eram semelhantes à de seus concorrentes e, em princípio, não eram capazes de justificar a preferência de seus clientes. Em uma das lojas analisadas a pesquisa buscou identificar os motivos pelos quais os consumidores davam preferência a este estabelecimento. Os resultados apresentados apontaram os aspectos intrínsecos como os principais agentes da preferência do consumidor.

Há neste contexto um elemento de fundamental importância para as organizações, a reputação. Trata-se de uma facilitadora do processo de formação da imagem.

A mídia é um dos elementos de impacto considerável na formação da imagem e da reputação das organizações e mesmo das pessoas, sobretudo as figuras públicas e das marcas mais expostas. Mas embora muito próximos estes conceitos diferem na teoria e na prática. A congruência entre empresa e consumidor deve ser fundamentada na imagem e reputação organizacional. Mas os executivos de Marketing e estrategistas das organizações, não podem esquecer que a reputação corporativa é algo extremamente difícil de adquirir e muito fácil de perder. Seja em relação a produtos ou a serviços, nem sempre uma empresa terá uma segunda chance para causar uma boa primeira impressão em seus clientes e consumidores.

Assim, a imagem é um conjunto de símbolos associados a uma determinada marca. A reputação, por sua vez, deve ser conquistada. Ela é também construída e formada a partir da interação da empresa com seus stakeholders, sendo de difícil manipulação, ainda que muitas organizações, publicitários e marqueteiros tentem alterar essa realidade.

2.1.2.4 Processo de Construção da Reputação de Uma Marca

No ambiente geral dos negócios é crescente a importância da marca e a reputação das organizações. O fator “commoditização” e o volume de comunicação no mercado estão exigindo uma reorientação da marca. Devido a esse movimento do mercado, muitas são as empresas que passaram a valorizar mais a sua marca principal e conseqüentemente a sua reputação como uma referência para diferenciar e criar uma proposição de valor à marca.

Ao analisar a literatura fica claro que imagem e reputação são conceitos bem diferentes, pois a reputação está longe de ser apenas imagem. Trata-se segundo Almeida e Marchiori (2006) de um conjunto de percepções que os stakeholders têm com relação a uma organização. Conforme Tavares (2008), a reputação corresponde à permanência no tempo, das ações e impressões deixadas pelas organizações. Ou seja, trata-se do significado atual das ações passadas, ou a percepção da imagem ao longo do tempo.

Já para Fombrun (1996) a reputação corporativa decorre da percepção de três fatores: percepção da identidade, posicionamento e qualidade das relações da empresa com seus públicos. Trata-se de uma reação afetiva/emocional, seja ela boa ou má, fraca ou forte dos públicos interno e externo em relação às práticas da empresa. Em resumo, é a marca a longo prazo da gestão nos traços de identidade e no posicionamento da organização.

Algumas práticas de gestão tornam as organizações admiradas pelo mercado, um bom lugar para se trabalhar, uma boa empresa para se investir, uma boa cidadã em sua comunidade e uma parceira singular na cadeia de suprimentos. A congruência entre identidade, posicionamento, imagem e reputação requer ações focadas para cada um de seus públicos e o monitoramento das mesmas ao longo do tempo. A comunicação integrada de marketing dará suporte a essas ações e aos funcionários internos, a fim de que externamente seja possível atender às

necessidades dos consumidores e dos demais stakeholders da empresa (TAVARES, 2008).

O quadro abaixo apresenta um resumo dos conceitos de identidade, posicionamento, imagem e reputação:

Quadro 1 - Definição dos componentes: identidade, posicionamento, imagem e reputação

Conceito	Foco	Definição
Identidade	Presente, visando ao futuro. Características intrínsecas.	Factual e aspiracional: como a empresa é, e como gostaria de ser percebida. Sua administração precede aos demais conceitos. Pode ser corporativa ou de marca.
Posicionamento	Conexão empresa-consumidor	Posição que a empresa pretende ocupar, na mente do consumidor e demais públicos.
Imagem	Percepção e perspectiva empresarial atual	Reflexo da identidade e posicionamento materializado pelas ações junto a esses públicos e com impactos no ambiente.
Reputação	Consistentes impressões empresariais	Permanência do conjunto de práticas e percepções empresariais ao longo do tempo.

Fonte: Tavares (2008, p. 160)

A identidade interfere na imagem e na reputação, seja de forma positiva ou negativa. Imagem e reputação, por sua vez, interferem na construção e manutenção da identidade. Segundo Almeida e Marchiori (2006) trata-se de um processo que é cíclico, em que a organização visa ou deveria visar uma congruência entre as percepções internas e externas, de forma que a sua reputação seja sustentada ao longo dos anos.

A análise desses fatores trata de uma leitura do ambiente organizacional e suas influências nas relações da organização e seus stakeholders. Neste sentido a

empresa visa buscar uma resposta sobre quem ela é enquanto organização e ajustar seu posicionamento.

Para Pontes (2009) toda marca tem sua cultura própria e a mesma pode ser descrita como um sistema de valores, uma fonte de inspiração e energia da marca. Essa forma de ver as coisas estabelece a relação entre a marca e o nome da corporação, principalmente quando ambos possuem o mesmo nome. O autor deixa claro, que a liberdade da marca é altamente dependente da cultura corporativa.

2.1.3 Congruência: identidade-imagem

O conceito de congruência entre identidade e imagem de marca é medida pela congruência entre a proposta de visão de marca pretendida pela empresa e a percepção dos clientes sobre esta visão. No modelo de Kapferer (1992), ao ser comunicada ao cliente, a identidade, sofre falhas vindas principalmente da concorrência. No entanto, existem outros ruídos, como: experiências de compra anteriores, divergência entre os contatos de marca (como exemplo, publicidade vs layout da loja), que devem ser estudados para verificar sua efetividade.

Conforme Pontes (2009) até meados da década de 1970, grande parte dos estudos preocuparam-se em entender qual a imagem percebida pelo consumidor. Mas uma variável de igual importância deixou de ser analisada por muitos autores, a imagem que o varejista acredita que o consumidor tenha com relação a seu ponto de venda.

Pelos autores aqui citados, fica clara a visão de que pesquisar a imagem é relacionar as percepções dos consumidores sobre a loja ou departamento às imagens que os gestores do varejo procuram estabelecer e projetar.

Em seu trabalho, Pontes (2009) cita alguns estudos que afirmam que embora haja diferenças significativas entre marcas e pontos de venda, os gestores no varejo para a baixa renda entendem menos a percepção do consumidor, enquanto no varejo para classes mais altas a percepção do varejista está mais alinhada, ou menos distante da compreensão do consumidor.

Como visto anteriormente, a imagem envolve as expectativas, entre outros públicos, principalmente do consumidor e ela pode gerar uma lacuna entre as expectativas e as percepções atuais de uma dada marca. Se essas expectativas excedem a percepção atual do produto ou marca, uma dissonância negativa ocorre.

Se as lacunas entre percepção e expectativa da imagem forem exploradas pela concorrência, conforme sejam suas possibilidades de explorá-las com maior competência, esta terá alta probabilidade de conquistar o cliente. Nesse sentido, a satisfação do consumidor pode ser dada pela razão entre as expectativas criadas pela identidade da marca e pela percepção da imagem que o consumidor de fato possui.

Assim, se todos os esforços despendidos na adequação do ponto de venda atingem ou excedem as expectativas do consumidor isso o levará a uma experiência positiva, que se recorrente, aumenta a fidelidade do mesmo à marca. Do contrário, um baixo grau de congruência entre a imagem e a identidade da marca impacta diretamente na fidelidade do consumidor. O que é importante ressaltar é que o impacto negativo na satisfação do consumidor atinge também a reputação da marca. Assim, quanto mais próxima for a percepção positiva da identidade, mais satisfeito estará o consumidor, uma vez que dessa forma a empresa consegue atender melhor suas expectativas.

Para Kapferer (1994) identidade precede a imagem, mas há uma grande diferença entre esses dois elementos. Para o autor imagem é um conceito de recepção, um conceito sobre a maneira como determinados públicos vêem a marca ou o produto. Já a identidade é um conceito de emissão.

“A marca lança sinais, fruto da sua identidade e de outras fontes, que transformar-se-ão na Imagem de marca” (KAPFERER, 1994, p. 30)

2.1.4 Valor da Marca na perspectiva do Cliente

Valor da marca é abordado na literatura sob várias perspectivas, enfocando a dimensão empresa e consumidor (KELLER, 1993). Conforme Tavares (2008) pode ser compreendido como o valor atribuído especificamente a ela, se comparado aos ativos, tangíveis e intangíveis, segundo a perspectiva da empresa e de seus clientes, fornecedores e parceiros. Conforme o autor quando é atribuído valor superior aos ativos além do contabilizado pelo patrimônio tangível, é porque a marca capitalizou o valor atribuível a ela.

Fica claro, segundo as perspectivas que podem ser consideradas, que a definição de valor é relativa, variando conforme a relação e o interesse com e dos vários públicos. Para cada uma dessas relações e suas características, a marca terá

um significado. Para cada um desses interesses e significados as organizações deverão aplicar estratégias de posicionamento diferenciadas a fim de manter ou ampliar o valor da marca.

Perspectiva de valor da marca para cada um desses públicos, segundo Tavares (2008):

- Investidores: a representação da marca é financeira. Seu foco está na “rentabilidade do capital investido e na saúde a longo prazo da empresa”.
- Fornecedores: a marca representando um endosso, facilitando o acesso a outros clientes. Isso proporcionará maiores participações e preço *premium* para suas ofertas.
- Intermediários: neste caso, no varejo e no atacado a marca do fabricante é o endosso para seu posicionamento. Contudo, as marcas do fabricante podem concorrer com as marcas próprias ou privadas do varejista ou atacadista. Fator esse, muito comum principalmente em supermercados.
- Funcionários: neste caso o valor da marca irá influenciar diretamente no comprometimento e envolvimento dos funcionários. Quanto maior a internalização e relação afetiva com a marca mais os papéis desses atores serão desempenhados a partir do valor da marca para eles.
- Comunidade: as ações de responsabilidade social contribuem para uma imagem diferenciada frente à comunidade. O que Tavares (2008) chama neste caso de balanço social retrata as ações de cidadania empresarial.
- Consumidor ou cliente: conhecer o público-alvo ou o cliente potencial gera vantagem competitiva. Trata-se do público mais importante em toda essa relação. Mas as organizações vem se esquecendo da importância desse ativo. Conhecer os clientes, suas necessidades e desejos, ajuda na atualização de produtos e serviços à realidade e às necessidades dos clientes. Segundo Tavares (2008) o valor da marca pode ser facilmente determinado pela lei da oferta e da procura, bem como pelos componentes lógicos e psicológicos envolvidos nessa lei, ou seja, a importância do valor da marca dependerá para cada público, do contexto, no tempo, e de outros interesses envolvidos em seu uso.

2.2 Características, expectativas, benefícios e associações da Marca

Visando a perspectiva dos clientes, a marca será abordada a seguir como um conjunto de características, expectativas de benefícios e um conjunto de associações.

2.2.1 Características

Características são aspectos ou propriedades que descrevem e distinguem uma oferta e suas funções. Para Tavares (2008), parte das características e atributos de uma oferta se traduz nos benefícios que se espera no desempenho das funções da oferta. Algumas dessas características e atributos podem estar presentes ou serem comuns em produtos de uma mesma categoria. Contudo, outras são típicas de determinadas ofertas e influenciam dessa forma as preferências do consumidor.

Em síntese, trata-se de descrever as características da oferta coberta pela marca avaliada. Engloba produtos, serviços como características da identidade, instalações físicas e equipamentos. A identificação dessa informação envolve a opinião de entrevistados internos da organização que conheçam esses aspectos com detalhe.

Para Veludo-de-Oliveira e Ikeda (2005) as características podem ser classificadas como físicas e observáveis. Mas Hirano e Espinosa (2003) aprofundam um pouco mais, ao afirmar que este aspecto do próprio produto ou serviço, a característica, pode ou não estar evidente e é geralmente tangível.

2.2.2 Atributos

Os atributos relacionam-se às qualidades de uma oferta. Como dito anteriormente, os atributos podem estar relacionados a uma oferta (atributos intrínsecos) ou podem não estar relacionados (atributos extrínsecos). No primeiro caso, afetam de forma direta o desempenho do produto, quanto a ingredientes, potência, *design*, facilidade de manuseio ou de preparo. Estes atributos proporcionam os benefícios chamados de funcionais ou experienciais que estabelecem as associações primárias. No segundo caso, os atributos não afetam o

desempenho do produto, mas influenciam o consumidor na sua preferência, compra e consumo. Como exemplo, desses atributos pode-se citar a empresa que fabrica o produto, sua origem geográfica, canais de distribuição, preço, endosso de celebridades, dentre outros. Os benefícios aqui são parte experienciais, parte simbólicos e as associações são secundárias.

Assim o posicionamento da marca deverá ser orientado conforme a categoria de produto a que pertence, com ênfase em uma ou outra associação que dê expressividade à marca. Trata-se da valorização das características de um produto ou de uma marca. Como elas se comportam agregando valor à oferta. Nesta fase os entrevistados internos e clientes/usuários do produto ou do serviço são questionados ao mesmo tempo.

A opinião de Veludo-de-Oliveira e Ikeda (2005) se aproxima do que foi dito anteriormente. Para os autores, os atributos são significados relativamente concretos, representantes de características físicas ou observáveis em um produto, podendo também ser definidos pelo comportamento do cliente, na preferência, na procura por este produto ou simplesmente em sua descrição. Para Tavares (2008), podem ser chamados também de atributos relacionados, intrínsecos (estão ligados ao desempenho ou funcionamento do serviço) ou atributos não-relacionados ou extrínsecos quando, apesar de não afetarem diretamente o desempenho ou funcionamento, influem na preferência, compra e consumo do produto.

Segundo Pohl e Castro (2008), o consumidor, ao adquirir um produto, pode estar sendo influenciado pelos dois tipos de benefícios (utilitário/informativo) em níveis diferentes, podendo, ainda, sofrer consequências aversivas ou punitivas. Borges Jr. e Cunha (1999) completam as visões dos autores ao afirmar que o uso dos produtos permite o acesso aos seus diversos atributos (físicos quando originados das suas características físicas e experimentáveis, e abstratos quando considerados seus aspectos intangíveis e subjetivos).

2.2.3 Benefícios

Benefícios podem ser funcionais, experienciais e simbólicos. Aaker (2007) considera que eles podem ser funcionais (destacados pela funcionalidade ou utilidade do produto), emocionais (sensações positivas que o consumidor venha a ter ao utilizar ou obter a marca) e de auto-expressão (satisfação das necessidades

de expressão de uma auto-imagem desejada). Trata-se segundo Tavares (2008) de expectativas e valores pessoais que os consumidores vão associar às características e atributos do produto ou da organização. Ou seja, trata-se do que o consumidor espera de um produto ou marca organizacional com base em suas características e atributos intrínsecos e extrínsecos. A combinação entre as expectativas pessoais e as situações que provocam emoções e sentimentos nos consumidores são a tradução do que a literatura chama de benefícios funcionais, experienciais e simbólicos da marca:

- Funcionais: o que os produtos fazem. São baseados nas características e atributos intrínsecos do produto. Sua utilidade é funcional. Visam atender alguma necessidade como higiene, limpeza, comunicação, saúde, alimentação, educação, dentre outras. Pela característica das necessidades citadas pelo autor, podemos dizer que trata-se de necessidades primárias e secundárias. Atuam no desejo de evitar ou mesmo de solucionar problemas. Não oferecem condições de diferenciação aos produtos, os mesmos são facilmente copiados pela concorrência (PETERSON (1970); VALENZI e ANDREWS (1971); URDAN e NAGAO (2004); TAVARES (2008)).
- Experienciais: as sensações proporcionadas pelo produto ao consumi-lo. São as sensações e prazeres sensoriais. Neste caso os sentidos são estimulados a fim de proporcionar sensações como maciez, sabor, fragância, sonoridade ou estética. Despertam também emoções por meio das lembranças. Esses benefícios podem ser formados diretamente pela própria experiência do consumidor com a marca, associado a momentos agradáveis ou desagradáveis, indiretamente por meio de estratégias de comunicação, ou por meio de outra fonte, como por exemplo, o *buzz marketing* ou *marketing* boca a boca. Podem estar ligados a associações primárias, sentidos, ou secundárias, emoções despertadas pelos sentidos. Estes benefícios criam as preferências por marcas, já que cada estímulo pode ser percebido diretamente; e
- Simbólicos: o que os produtos significam para os consumidores (expressão de status, auto-estima, auto-conceito da marca, etc). Tratam dos atributos extrínsecos ao uso ou consumo do produto. Não estão relacionados diretamente ao desempenho do produto, mas correspondem

às associações secundárias. Supre necessidade de aprovação social (aceitação e pertencimento a determinados grupos e diferenciação dos demais), expressão pessoal e autoconceito do consumidor. Decorrem ainda da presença dos bens e seus significados nas funções e nos papéis que consumidores ou usuários desempenham. Os valores dos consumidores são formados pela agregação dos benefícios simbólicos aos benefícios funcionais e experiências. Ou seja, o consumidor compara o benefício obtido ao sacrifício para obtê-lo e escolhe a oferta de produto que melhor combinar valor de utilidade e valor simbólico. Esse valor também é chamado de valor emocional. Ao associar valores dos consumidores às associações das marcas, as relações, consumidor-marca tornam-se mais fortes e duradouras.

A combinação entre as expectativas pessoais e as situações que provocam emoções e sentimentos nos consumidores são a tradução do que a literatura chama de benefícios funcionais, experienciais e simbólicos da marca.

Nos benefícios podem ser traduzidas as características, atributos, associações e distinções da marca. Nesta fase, clientes e usuários possuem maior peso. Devem abordar como dito anteriormente, os benefícios segundo seus níveis funcionais, experienciais e simbólicos.

Segundo Veludo-de-Oliveira e Ikeda (2006), não obrigatoriamente todas as características ou atributos traduzir-se-iam em benefícios. Os autores tratam de forma similar a definição de benefícios, estando para eles os benefícios contidos em conseqüências positivas, que facilitam o alcance dos objetivos do cliente. Há assim a construção da definição de conseqüências como características menos ou indiretamente observáveis e de significado mais abstrato quando comparadas a atributos, resultando da combinação de atributos, do uso do produto ou de benefícios associados a atributos específicos. Para os autores, valor para o cliente advém não dos atributos em si, mas do desempenho desses atributos e de suas conseqüências, originadas do uso, que por sua vez facilitam ou dificultam o alcance de objetivos ao utilizar um produto. Essas conseqüências podem ser positivas ou negativas.

Concordando com todas essas visões Aaker (1991) afirma que um benefício racional está intimamente ligado a um atributo do produto e seria parte de

um processo racional de decisão. Um benefício psicológico, relacionado a sentimentos suscitados na compra ou uso do produto, tem grandes conseqüências no processo de formação de atitude em relação à marca.

O conceito citado por Veludo-de-Oliveira e Ikeda (2006) que fala sobre valores pessoais, pode ser útil nessa ligação entre os termos benefícios (de modo especial, os simbólicos) e associações (especialmente as secundárias). Por meio da teoria desses autores, os benefícios são classificados como pessoais como instrumentais, à medida que são comportamentos que levam aos benefícios finais, quais sejam, os grandes objetivos que as pessoas buscam. Eles estão inseridos no mesmo contexto antropológico acima.

2.2.4 Associações

As associações de marketing buscaram a contribuição da psicologia que, por sua vez, encontraram-na na filosofia. O associacionismo é uma teoria que versa sobre a natureza e a fonte das idéias e das relações entre as sensações que chegam à mente. Através dela constata-se que algumas idéias estão ligadas a outras (HONDERICH, 1995)

Assim, os benefícios funcionais, experienciais e simbólicos conduzem aos apelos racionais e emocionais por associação. Para Tavares (2008), a marca apela conjuntamente para a mente e o coração do consumidor. Satisfazendo os aspectos racionais, as necessidades utilitárias, bem como os aspectos emocionais e as necessidades afetivas. São as possíveis associações primárias e secundárias da oferta, incluindo-se as que podem ser identificadas com a marca e eventuais incompatibilidades. Isso na perspectiva interna e externa à empresa.

Caracterização da marca segundo suas associações primárias e secundárias:

- Associações primárias: são chamadas pelo autor de associações concretas. Aquelas que se relacionam às características, atributos e benefícios associados pelo consumidor ao desempenho do produto. Quase sempre são o resultado do contexto de uso, ou seja, idéias de pessoas, objetos atividades, tempo e espaço, nos quais as pessoas

concebem família, status, trabalho, etc. Podem ser compartilhadas mais intimamente com a categoria do produto estando mais ligada ao mesmo.

- Associações secundárias: são chamadas também de associações abstratas, ou seja, tudo que a memória associa à marca em termos de aspectos do desempenho do produto. Vão além do desempenho da marca, estando ligadas a seus benefícios experienciais e simbólicos. Podem ser compartilhadas mais intimamente com a classe a qual pertence o produto estando mais ligada então, à marca.

Conforme Aaker (1991) uma associação de marca é qualquer coisa ligada em memória a uma marca. Para o autor as associações podem servir para resumir uma série de fatos e especificações que, de outra forma, seria difícil tanto para o cliente processar e acessar, quanto caro para a organização comunicar. Em sua teoria são citados onze tipos de associações: atributos de produtos e serviços, intangíveis, benefícios para os clientes, preço relativo, uso ou aplicação, celebridade ou pessoa, estilo de vida ou personalidade, classe de produto ou serviço, concorrentes e de país ou área geográfica.

Comungando de todas as visões acima e buscando complementá-las, Aaker (1991) e Borges Jr. e Cunha (1999) ressaltam que as forças das associações com os atributos, merecem ser avaliadas por poderem definir o posicionamento da marca frente aos concorrentes. A importância das associações também é ressaltada quando Aaker (1991) diz que muitas associações de marca envolvem atributos de produtos e serviços ou benefícios aos clientes, o que fornece uma razão específica para comprar e usar a marca. Pode-se dizer que as associações são a base para as decisões de compra e para a lealdade à marca.

2.2.5 Distinções

As distinções tratam da última etapa na metodologia de escopo e posicionamento da marca – EPM. Kaminski (2004) cita os atributos determinantes, que seriam aqueles presentes no rol de atributos considerados importantes pelos clientes, com a especificidade de serem capazes de influenciar a compra de um produto. O autor acrescenta ainda, que os benefícios desejados na compra e no consumo são também critérios de escolha.

Gutman (1982) distingue esses elementos: se por um lado as informações sobre atributos são integradas à formação da preferência do consumidor entre marcas, por outro as informações sobre os benefícios entram na formação da preferência como avaliadoras da performance do produto. Já que na perspectiva de Tavares (2008), as associações são tidas como elementos que podem tornar-se distintivos, um aprofundamento neste elemento pode se fazer preciso. Sendo assim, os elementos distintivos serão tratados como: fatores decisivos para compra e fatores decisivos para não-compra.

2.3 Identidade, Posicionamento, Imagem e Reputação – Relações

Pode-se considerar que identidade e posicionamento sejam antecedentes à imagem e à reputação, que a última é construída ao longo do tempo. Tavares (2008) sintetiza essa relação da seguinte forma: “A identidade e o posicionamento são os sinais e a síntese que a empresa utiliza para comunicar sua visão, sua missão e seus valores. A imagem e a reputação corporativa, por sua vez, podem ser um espelho acurado de sua identidade e guardar forte coerência com seu posicionamento”.

No decorrer da relação entre os elementos citados, surge a comunicação como um ator crítico nesse processo. Colnago (2007) alerta então para o fato de que, inexistindo meios adequados para comunicar-se ou sendo esses meios impróprios e mesmo contrários ao interesse público, a organização deixa a formação de sua imagem à mercê da percepção de seus públicos. A autora estuda a comunicação organizacional como um elemento construtor da identidade e da imagem. Inicia seu estudo pelo ponto de que a interpretação das mensagens foge, não obstante a todos os esforços empreendidos pela organização, ao seu controle. Uma divulgação perfeita far-se-ia necessária para que a imagem institucional fosse efetivamente fiel à sua identidade, reprodução do que a organização é, suas crenças e valores.

Para Colnago (2007) a comunicação organizacional é um conjunto de técnicas estrategicamente passíveis de gerenciamento que adéqüe a projeção da identidade à formação de uma imagem favorável. Sanz de La Tajada (2001) apud

Colnago (2007), afirma que a comunicação organizacional deve ser, por excelência, a transmissora da identidade.

Sob a perspectiva da empresa, o destaque dado aos traços de sua identidade delinea o seu valor de marca. A superposição entre a identidade e a imagem é alcançada quando da transmissão da primeira ao mercado de forma adequada. Mesmo transmitindo a identidade da forma mais adequada, faz-se necessário monitorar, de forma a garantir que as impressões criadas não sejam diferentes da pretendida. A imagem também é resultante do posicionamento dessa superposição, o que, ao longo tempo, contribui para a construção da reputação dessa empresa e de sua marca.

Aaker (1991) atenta para o fato de que a imagem é volátil, visto que pode ser relacionada com a aparência da marca, mas não suficientemente com a sua essência. A identidade, diferentemente, é que expressa a disposição de ir além do superficial, de investigar a marca com profundidade.

Um posicionamento construído sobre os pilares da essência, da permanência ou manutenção, da singularidade e da unicidade, consegue alcançar elevados níveis de congruência entre identidade e imagem, atesta Keller (2006). Para Tavares (2008) este esforço é minimizado no mercado business to business, devido à maior facilidade de criar uma identidade monolítica, na qual a empresa e seus produtos compreendem todo o escopo da identidade corporativa. Daí a importância de se conhecer o processo de percepção do consumidor e sua contribuição para o posicionamento.

Imagem de uma empresa refere-se às associações únicas feitas a ela e às suas ofertas. A partir do vínculo estabelecido entre as expectativas e os desejos dos consumidores em relação ao desempenho e às funções das ofertas, é formada a imagem. Em todo este processo é interessante a visão de Colnago (2007) ao afirmar que a imagem mostra-se flexível, dinâmica e manipulável por meio de estímulos recebidos. Silva (2009) complementa, ao falar do início da formação da imagem coincidente com a percepção das mensagens transmitidas. O autor vai além, ao colocar a formação da imagem como antecedente, como causa para a atitude a ser estabelecida por cada receptor das mensagens de uma organização em relação a esta, o que é partilhado com Barich e Kotler (1991), para os quais,

independentemente de a(s) imagem(ns) formada(s) ser(em) verdadeira(s) ou falsa(s), ela(s) não somente guia(m), como molda(m) o(s) comportamento(s).

A forma como a oferta e os demais elementos do composto de marketing da empresa são vistos constitui a imagem de marketing. A imagem da marca por sua vez é constituída pelas associações de percepções da marca que o consumidor tem em sua mente, resultantes das atividades de marca.

2.4 Varejo: história e contextualização

Assim como ocorre com o conceito de marketing, muitos são os autores que confundem o conceito de varejo com venda e promoção. Mas venda é apenas uma parte do marketing de varejo.

Para Kotler e Keller (2006) o varejo trata das atividades relativas à venda de produtos ou serviços ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial.

Parente (2000, p. 22) concorda com Kotler e Keller (2006) ao afirmar que o varejo engloba todas as atividades que incluem a venda de produtos e serviços visando satisfazer as necessidades pessoais do consumidor final. O autor explica ainda, que “o varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final”.

Na visão de Cobra (1997, p. 335) os varejistas são ao mesmo tempo “a fonte de energia de seus fornecedores e o agente de compra para seus clientes”. Trata-se de profissionais que visam satisfazer seus fornecedores e produtores escoando sua produção e estoques, e ao mesmo tempo satisfazer as necessidades e desejos de consumidores cada vez mais informados e exigentes. Já os autores Levy e Weitz (2000) concordam com as definições apresentadas e vão além, ao afirmar que trata-se de um conjunto de negócios que objetivam propor valor a produtos e serviços vendidos a consumidores. Conforme os autores, o varejo é o elo final de uma cadeia de distribuição, ligando produtores a consumidores.

Há várias definições para varejo. Las Casas (2006, p. 17) ressalta que uma das mais citadas é a da American Marketing Association, que define varejo como “uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas

e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e, eventualmente, aos outros consumidores”.

Para Kotler e Armstrong (1998) o varejo engloba:

Todas as atividades de venda de bens ou serviços, diretamente, para consumidores finais, para seu uso pessoal, não relacionado a negócio. A maioria das atividades varejistas é feita através de lojas. Mas, nos últimos anos o varejo sem loja – vendas por mala direta, por telefone, de porta-em-porta, por máquinas automáticas, pela internet – vem apresentando crescimentos expressivos (KOTLER e ARMSTRONG, 1998, p. 297).

A impossibilidade de produzir todos os produtos necessários à sobrevivência impulsionou as antigas famílias a buscar alternativas de fornecimento daquilo que lhes faltava. Dessa necessidade surgiu o varejo, afirma Las Casas (2006). Num primeiro momento, caracterizado pelas trocas do excedente da produção e à medida que aumentava a eficiência nas transações, passou a representar o papel de intermediário entre os produtores e os consumidores finais. Facilitou a distribuição dos produtos e tornou-os acessíveis aos consumidores na ocasião quando deles necessitassem, mesmo quando estes estivessem em comunidades distantes do local de origem do produto.

No Brasil o varejo teve início segundo Parente (2000) na figura do caixeiro-viajante até a metade do século XIX, quando os primeiros estabelecimentos comerciais de maior porte instalaram-se nas cidades, vendendo artigos para a elite, inovando o comércio brasileiro. Com o crescimento das cidades, um comércio mais organizado e eficiente se espalha. Nessa fase, o varejo simplesmente reproduz os modelos já desenvolvidos na Europa e nos EUA, com poucas adaptações locais. A partir da década de 1950, um novo dinamismo é dado ao varejo brasileiro pela inauguração de lojas de departamento de grande porte. Na década de 1960 é introduzido o conceito de Shopping Center, inspirado no modelo norte-americano do pós-guerra. Mas é apenas na década seguinte que esse modelo de centro comercial se difunde, alterando todo o panorama do varejo brasileiro. Também é o momento de o conceito de auto-serviço vingar, emblematicamente pelos supermercados, como o Pão de Açúcar. Nos anos 1980 chega a era da segmentação em que, varejistas especializados em segmentos específicos vão compor uma leva de novas marcas e estabelecimentos. Também surgem os hipermercados. É dessa fase o crescimento de franquias. A década de 1990 é a era do consumidor em que o código de defesa criado para defender os direitos dos consumidores estabelece um marco para o

varejo. A segmentação se aprofunda e nichos passam a ser ocupados pelos varejistas. Surge com toda força o marketing direto.

De meados dos anos 1990, com o Plano Real, até agora, o varejo experimenta uma fase de fusões e aquisições e, ao mesmo tempo, de crescimento na competição, levando a uma forte polarização do mercado. A presença maior de varejistas globais, o surgimento da internet, novos formatos como as *megastores* e o varejo com entretenimento representam desenvolvimentos recentes, cujo impacto está sendo discutido.

A realidade do varejo brasileiro tem posicionado nossos varejistas na relação das maiores empresas do Brasil e do mundo. A expansão dessas empresas vem acompanhada pela adoção de avançadas tecnologias de informação e gestão; fusões.

Conforme Parente (2000, p. 15) “nas últimas décadas os varejistas passam por um intenso ritmo de transformação e globalização”. Todas essas mudanças proporcionam ao consumidor contemporâneo, novos formatos de loja e comércio cada vez mais adequados às novas necessidades e experiências buscadas pelo consumidor. A intensa expansão no varejo de não-alimentos foi prevista por Parente. E que além disso, muitas empresas internacionais fariam parte desse crescimento. Segundo o autor, por essas empresas não encontrarem formatos próximos no Brasil, foi preciso aprender a esperar pelo consumidor em suas lojas, conhecê-lo, conquistá-lo através de propaganda, do preço; formar sua própria rede de fornecedores; além de buscar Know How dos executivos brasileiros afim de gerenciar seus negócios.

Hoje, um formato de varejo dos anos 1970, o Cash and Carry (auto-serviço do atacado), vem passando por grandes transformações, tende a ocupar um espaço cada vez maior no mercado brasileiro. Também conhecido por auto-serviço, possui como características um formato de lojas simples, sem luxo, em geral sem ar-condicionado, sem serviço de padaria e sem empacotadores. Segundo Mara (2009) neste formato de varejo, os produtos são estocados geralmente em 80% na própria área de venda. Possuem como compradores, pequenos comerciantes e donas-de-casa, que se servem diretamente nas grandes prateleiras. Em alguns casos são

auxiliados pelas empilhadeiras, e levam as mercadorias para o check out². Conforme a autora essa modalidade vem se expandindo no Brasil, liderada por lojas que nasceram para vender tanto para pessoas jurídicas como para pessoas físicas, as chamadas lojas de “atacarejo”.

2.4.1 Formatos de Comércio e Auto-serviço

Quando se fala em varejo é válido classificá-lo adequadamente. Trata-se de um mundo representado por um grande número de setores semelhantes entre si na essência, visto que todos são prestadores de serviço. Mas em alguns aspectos a forma como são aplicadas as variáveis do mix de varejo varia segundo Kotler (2006, p. 529) conforme a sua localização, a propriedade e o ramo de atuação.

Parente (2007) classifica os formatos de varejo segundo o tipo de propriedade e, dentro dessa classificação, em varejo com lojas e sem lojas. O varejo com loja é subdividido em: varejo alimentar, varejo não-alimentar e varejo de serviços.

Embora o varejo de loja seja mais representativo e mantenha a preferência do consumidor, o varejo sem loja vem sendo incluído a essa modalidade. Conforme Parente (2007) as vendas por catálogo, televisão, internet, porta-a-porta e máquinas automáticas, vem crescendo e se especializando consideravelmente.

O comércio eletrônico ou varejo pela internet, difundido pelos consumidores devido à facilidade de acesso às novas tecnologias apresenta-se em fase de expansão, que pode ser comprovada com base na Pesquisa Anual do Comércio realizada em 2002 pelo IBGE³. Por meio da pesquisa é possível ver que apesar das vendas via internet representarem apenas 0,10% das vendas do varejo em geral, esse percentual dobrou em 2002, representando 0,21%. Pela pesquisa é possível perceber também que os produtos mais comercializados pela internet são os livros, jornais, revistas, móveis, produtos farmacêuticos, materiais de construção,

² Operadores de caixa dos supermercados e hipermercados.

³ Disponível em

http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=145. Acesso em 00/00/2010.

máquinas, equipamentos de escritório, discos, instrumentos musicais, artigos de joalheria, bijuteria, brinquedos, produtos de limpeza e objetos de arte.

Segundo Kotler e Armstrong (1998), o varejo pode ser classificado em dois grupos: o varejo com lojas e o varejo sem lojas.

Os autores apresentam a atuação dos grupos da seguinte forma:

O varejo sem lojas inclui *marketing* direto, venda direta e venda automática. Percebe-se um crescimento muito mais acelerado do varejo sem lojas quando comparado ao varejo com loja. Os varejistas tradicionais tem enfrentado uma concorrência crescente dos varejistas sem lojas, que vendem por catálogos, reembolso postal, telefone, canais de compras pela televisão, serviços de compra *on-line* por computador, porta-a-porta, reuniões em casa e no escritório e outras abordagens de varejo direto [...] (KOTLER e ARMSTRONG, 1998, p. 302).

Esse conceito evidencia o crescimento do varejo sem lojas. Uma empresa varejista pratica vários métodos de vendas, simultaneamente. Segundo Las Casas (2006) atuando dessa forma garante o atendimento de vários perfis de consumidores. Com postura pró-ativa, os varejistas tem se direcionado aos clientes, apoiados em várias formas de comercialização.

2.4.2 Auto-Serviço: atualidade

As lojas especializadas evoluíram e surgiu daí as cadeias varejistas. Antes de 1912, conforme Tavares (1984), uma cadeia de lojas especializada representava pouca diferença se comparada às lojas independentes. Preço, serviços, instalações e seleção de produtos eram bem semelhantes. A diferença nas lojas independentes estava na presença do proprietário e/ou de sua família que residiam no mesmo imóvel. Segundo o autor, nessa mesma fase algumas mudanças implantadas distanciaram bastante as cadeias de lojas das lojas independentes: redução de lojas, reduzindo o custo do aluguel e de mão-de-obra. Como as atividades e a gestão eram centralizadas, gerava-se economia de escala. O esquema de vendas era o “pegue e leve”. Isso eliminava custos de entrega e crédito ao consumidor. O volume de vendas aumentou nessa fase, tendo como antecedente a redução no lucro por item. Esse movimento permitiu a compra direta ao fornecedor e dispensou os atacadistas.

Essas mudanças ganharam vulto e seguidores. Mas em meados dos anos 1920, mercearias e atacadistas trataram de conter essa expansão.

“Identificaram as atividades que poderiam fazer melhor em conjunto como, por exemplo, compras e propaganda e outras que poderiam fazer isoladamente como, por exemplo, a motivação para trabalhar para si próprio”.

Nessa época surgiram as cooperativas voluntárias e os atacadistas se tornaram novamente competitivos. E mesmo assim, as cadeias ainda lideravam o setor. No final da década de 1920, as lojas de cadeias representavam 36% da vendas do comércio de comestíveis nos Estados Unidos.

2.4.3 Supermercados

A transformação ocorrida nos supermercados desde o seu surgimento é na opinião de Barbosa e Teixeira (2006), um fator que acaba despercebido pelos consumidores, visto que o ato de efetuar compras nos supermercados tornou-se um ato tão corriqueiro que já faz parte de suas rotinas.

Segundo Zimmerman (1959) apud Barbosa e Teixeira (2006) em busca de compreender as necessidades da vida urbana, os supermercados ganharam uma forma prática, eficiente e rápida de consumo. Para o autor não é encontrada na literatura a data exata de surgimento do termo supermercado, mas a forma citada remonta ao início do século XX, e a criação de seu conceito acompanhou o surgimento das indústrias.

A principal diferença entre as mercearias, primeiro formato de varejo alimentício com loja e os supermercados atuais é o auto-serviço. Por meio desse formato a mercearia passou a ser denominada de supermercado. Além disso, foram incluídas várias seções, bem como itens fora do ramo alimentício. Conforme Las Casas (2006), os supermercados surgiram para atender às necessidades dos consumidores, principalmente, quando se considera conveniência para as compras. Kotler e Armstrong (1998, p. 298) completam o conceito de Las Casas a definir supermercado como sendo “grandes lojas de baixo custo, pequena margem de lucro, elevado volume e auto-serviço, que oferece uma ampla variedade de produtos alimentícios, produtos de limpeza e de uso doméstico”.

Conforme Parente (2007) os supermercados se apresentam como um dos modelos varejistas mais escolhidos pelo consumidor e utilizado pelo mercado:

Os supermercados caracterizam-se pelo sistema de auto-serviço, *check outs* (caixas registradoras sobre o balcão na saída da loja) e produtos dispostos de maneira acessível, que permitem aos fregueses “autoservirem-se”, utilizando cestas e carrinhos. Podem ser subdivididos em supermercados compactos – aqueles que tem de dois a seis *check out* – e supermercados convencionais – supermercados de porte médio, que mantem o caráter essencialmente d loja de alimentos, apresentando boa variedade de produtos (PARENTE, 2007, p. 32)

Quanto às diferenças de supermercados e hipermercados, a que se considerar os critérios como: área de vendas em m², número médio de itens, percentual de vendas não alimentícias e número de check outs, segundo Las Casas (2006).

No Brasil a era dos supermercados não ocorre da forma espontânea como nos Estados Unidos. Alguns detalhes como as desigualdades regionais e de ocupação urbana, a fraca infra-estrutura de comunicação e transporte, a incipiência produtiva e a grande massa de baixa renda, dificultam esse processo.

Em meio a essas questões o supermercado surgiu conforme Tavares (1984) entre as instituições já existentes, em um período que antecede a abertura brasileira de capital estrangeiro para a implantação da indústria de bens de consumo duráveis, como exemplo a automobilística. Outras situações como fatores políticos, econômicos e culturais, contribuíram para proporcionar formas bem definidas de comércio varejista.

Com relação às definições apresentadas por Levy & Weitz (2000) e Parente (2000), com relação ao varejo de alimentos, percebe-se, que há uma convergência na definição do termo com relação ao auto-atendimento. Nas pesquisas realizadas na literatura este passou a ser o princípio básico para a definição desse tipo de loja de varejo de alimentos.

2.4.4 O Mercado Supermercadista: evolução histórica

Antes mesmo de surgirem os supermercados, o mercado no Brasil era composto por armazéns. Até que os donos destes estabelecimentos tiveram contato com um novo sistema que revolucionou a forma de pensar o varejo, o auto-serviço.

Segundo a ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados (2009), a história do ramo supermercadista vem da época de nossos avós, quando faziam

suas compras em armazéns, conhecidos como “Secos e Molhados”. O atendimento era realizado por um único atendente, o que o impedia de atender várias pessoas simultaneamente. Com o tempo, devido a essa restrição no atendimento e a outras particularidades do mercado, veio a necessidade de repensar essa forma de varejo.

O novo sistema de mercado brasileiro foi instalado em 27 de março de 1953, quando foi inaugurado, na Rua 13 de maio, n° 1936, na cidade de São Paulo, o primeiro supermercado do Brasil, chamado Americano. Como não havia lei regulamentando um estabelecimento que comercializasse, ao mesmo tempo, produtos de mercearia, de limpeza, carnes, frutas e verduras, esse modelo provocou discussão entre as autoridades comerciais. Essa situação foi solucionada em 12 de novembro de 1968, quando o então prefeito de São Paulo, Faria Lima, assinou a Lei Municipal n° 7208, que regulamentou o segmento. Nesta data é comemorado o Dia do Supermercado.

2.5 Modelo de Escopo e Posicionamento da Marca

Tavares (2008) cita um modelo simples e flexível, elaborado pelo autor, que vem sendo utilizado com êxito no intuito de definir o escopo e o posicionamento de marcas de bens e serviços. O modelo está sendo aplicado a serviços, jornais, bens de consumo e agora ao varejo com este trabalho. Trata-se de um método que busca avaliar as características, atributos, benefícios, associações e distinções da marca. O modelo foi interpretado em um organograma conforme figura 1:

Figura 1 - Modelo Norteador – Escopo e Posicionamento da Marca



Fonte: Adaptado de Tavares (2009), anotações de apostila

Para fins dessa pesquisa serão analisados os seguintes elementos:

Localização: conforme Nelson (1958) esse é um dos principais fatores de sucesso de qualquer negócio. Os autores Craiig, Ghosh e McLafferty (1984) concordam com o autor e afirmam que é por meio da localização de um ponto de venda que um produto ou serviço torna-se acessível aos clientes. Além disso, facilita o acesso e atrai um número cada vez mais expressivo de clientes. Para Meyer

(1988) localização pode ser sinônimo de conveniência para os clientes. Underhill (1999) completa afirmando que o ponto ideal é aquele que fica próximo do público-alvo da loja e o que mais se ajusta à proposta do negócio.

Preço: trata-se de um elemento que é constituído por custos monetários e custos não-monetários (sacrifícios). Segundo Kotler e Fox (1994), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), Kotler (2000) e Tavares (2008) esse elemento é caracterizado como a soma em dinheiro que o cliente terá de pagar, em conjunto com quaisquer custos não-monetários. Estes podem ser definidos como: sensoriais: a experiência deve ser tão agradável quanto possível; tempo/conveniência: em muitas ocasiões, o cliente está na verdade “ganhando tempo”; incômodo: pode resultar de processos de atendimento exageradamente complexos, exigindo que o cliente cumpra uma série de etapas para ser atendido; de oportunidade: quando o cliente percebe mais tarde que outra empresa poderia ter oferecido um serviço melhor; psicológicos: quanto maior o risco percebido associado a uma decisão, maior o grau de ansiedade; sociais: fazer com que a pessoa que contratou um serviço seja ou não ‘bem vista’.

Facilidade de pagamento: são as formas de pagamento disponibilizadas pelo estabelecimento varejista que facilitam a vida do consumidor e proporcionam conveniência em sua compra;

Promoções: as atividades que comunicam os méritos do varejo e convencem os mercados-alvo a adquiri-los. Além disso, é preciso que todas as atividades da empresa comuniquem a mesma coisa, visto que mensagens conflitantes podem acarretar imagem e posicionamento de marcas, confusos. Segundo Kotler e Fox (1994), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), Kotler (2000) e Tavares (2008) trata-se das atividades que comunicam os méritos do serviço e convencem os mercados-alvo a adquiri-los;

Estacionamento: local onde as pessoas passam rapidamente. Um local onde segundo Underhill (1999, p. 45) tem tempo ruim quase sempre (carros velozes, fumaça dos canos de descarga, chuva, vento, frio calor). Mas também um elemento que representa comodidade e segurança para a grande maioria dos clientes;

Layout da loja: trata-se da disposição dos produtos nas gôndolas, da disposição das mesmas, da limpeza do lugar, da facilidade em localizar os produtos.

Segundo Underhill (1999) uma boa distribuição dos espaços e produtos garante a funcionalidade da loja e influi diretamente no resultado das vendas;

Atendimento: um bom produto com bom atendimento são fundamentais para que a empresa se diferencie e conquiste seus consumidores. O bom atendimento começa pelo conhecimento profundo dos clientes. Segundo Underhill (1999) dividi-los apenas por idade ou classe social não é suficiente. É preciso conhecer as necessidades dos clientes, seus sonhos, estilo de vida. Não basta achar que todos são iguais;

Variedade de produtos: é no produto que começa toda a relação com o cliente. Sem um produto de qualidade, design e conforto, a empresa não conseguiria se destacar no mercado. Além disso, variedade também é uma característica importante de uma unidade de varejo.

Na receita do novo varejo é preciso somar comodidade à tentativa de reproduzir a identidade do cliente no ponto-de-venda. Só que sozinhos esses elementos não representam o suficiente para tirar o cliente de casa e ir às compras. Segundo Underhill (1999, p. 70) o cliente exige muito mais que qualidade e preço justo. Para o autor “o primeiro passo é criar um ambiente que acolha o produto e seu público-alvo, levando em consideração a iluminação, os sons, as cores e os aromas”.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Os dados obtidos nessa fase são resultado de uma entrevista não-estruturada realizada com os sócios-proprietários do supermercado Beta. Na ocasião foi feito um relato sobre a constituição e desenvolvimento da loja.

3.1 História do Supermercado Beta

O supermercado Beta iniciou suas atividades em 1993 na cidade de Belo Horizonte, com a fundação de sua primeira unidade no bairro Santo Antônio. A origem da rede Beta conta também a história de dois amigos, Hallison Ferreira Moreira, nascido em Guanhães (MG), que foi para Belo Horizonte aos 16 anos para estudar. E Luiz Alexandre Brugnaro Poni, que nasceu na Capital, no Bairro Santo Antônio. Os jovens se conheceram na época de faculdade. Cursavam administração de empresas na faculdade UNA. O convívio gerou uma amizade e uma proximidade que talvez tenha se estabelecido pelas afinidades comerciais. Alexandre tinha uma pequena mercearia no bairro Santo Antônio, administrada pela mãe. Movido pelo instinto de sobrevivência, que era de promover alguma forma de ganhar dinheiro, Hallison começou a se aproximar de Alexandre para apresentar a ele um produto da sua terra, o queijo. Hallison conhecia fornecedores de queijo por intermédio de um distribuidor do Mercado Central. Ele vendia esses queijos em casas e apartamentos.

Os amigos se tornaram sócios na venda de queijo. Passaram a buscar a mercadoria no interior. No princípio eram 200 quilos de queijo por semana que acabaram virando 5 mil quilos por semana. Foi aí que Hallisson apresentou Alexandre a seu Zé e a Toninho, donos da Padaria Big Pão de Belo Horizonte. Segundo Hallison, é neste momento que se pode dizer que surge mesmo a história do supermercado Beta. A padaria estava instalada no bairro Luxemburgo, perto de onde Hallison morava. Os donos eram considerados vanguardistas para aquela época em Belo Horizonte. Eles já mesclavam os negócios de padaria com mercearia. Então, os sócios, Alexandre e Hallison, passaram a fornecer queijo para eles. Hallison participou dessa aproximação porque, embora seus negócios fossem com Alexandre, ele sempre esteve ligado aos proprietários da Big Pão, visto que os mesmos não possuíam carteira de motorista e para fazer as entregas Hallison

sempre dirigia a camionete da padaria. Os jovens sócios estavam sempre ligados aos preços das mercadorias. Foi assim que passaram a fornecer mercadorias à padaria Big Pão, aproveitando sempre as promoções do Carrefour. O proprietário da Big Pão sabia disso, mas gostava dos rapazes. Formou-se aí uma parceria.

A partir de 1992, houve uma expansão nas operações dos sócios, que compraram a padaria Cataguases, que ficava na rua Paulo Afonso, no bairro Santo Antônio. Tratava-se de uma antiga loja da Companhia Brasileira de Alimentos (Cobal), uma loja que a estatal teve na rua Viçosa, esquina com Cristina, no São Pedro/Santo Antônio, onde instalaram a primeira unidade do Beta. A Cobal tinha fechado e os proprietários do imóvel tinham montado um supermercado no local.

Ao visitarem o espaço perceberam que se tratava de uma loja nem grande nem pequena, mas que tinha cinco níveis. Ela acompanhava o desnível da rua Viçosa e o cliente que andasse a loja toda tinha que empurrar o carrinho subindo rampas internas de nível para nível. Ela tinha sido projetada para ser cinco lojas distintas, mas a transformaram em uma só loja de supermercado.

O Beta enfrentou a inflação que precedeu o Plano Real de 1994. Nessa época as compras eram realizadas nos fornecedores, mas também havia abastecimento por meio das grandes redes. A estratégia era comprar na grande rede um produto que foi colocado em promoção, estocar e vender mais barato que ela na semana seguinte quando a promoção acabava e a empresa reajustava o preço. Alexandre explica as transações: “Por exemplo, o Carrefour tinha o Leite Moça a R\$ 1,00 que seja na promoção. Os produtos tinham venda limitada por cliente, mas reuníamos alguns “meninos” e íamos às lojas. Depois passávamos recolhendo as mercadorias. Quando vendíamos o Leite Moça, o produto estava com preço menor que o do Carrefour fora da promoção e os clientes do Beta passaram a ter a loja como uma referência. Foi aí que surgiu a fama de que tínhamos preço”. Dessa forma a empresa focou no público da região onde atuava. Para ganhar no prazo, às vezes compravam com cartão de crédito. Os sócios contam, que nessa época o cartão dava milhagens. Com esse ganho, passaram a vender produtos importados que buscavam na chamada feira FMI em Chicago. Assim, os sócios trocavam as milhagens por passagens de Belo Horizonte até Nova Iorque e de lá para Chicago.

Desde então as expansões foram seguidas. Em 1997 as vendas líquidas totais consolidadas da empresa levaram a revista SuperHiper da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), a apontar o Beta, como o supermercado com a maior venda por metro quadrado do País.

Com as idéias que traziam dos EUA referentes às lojas de varejo que visitavam, a empresa passou a oferecer serviços diferenciados. Passaram a ter a força de uma padaria dentro da loja, perecíveis, um pouco de vinho e outras bebidas que estavam sendo importadas.

Nessa época, com o real em quase um por um com o dólar importaram equipamentos. A Arneg ainda não fabricava no Brasil e foram um dos primeiros no País a trazer equipamentos da Itália. Segundo Hallison, esses equipamentos estão funcionando até hoje na loja 1. Além disso, foram introduzidas gôndolas aramadas e móveis rústicos de madeira nas lojas. O impacto desses investimentos foi muito bom para os negócios.

Em 2004 a rede possuía três lojas (R\$ 135 milhões de faturamento por ano, 1.150 empregos diretos), o volume de vendas por metro quadrado ainda é um dos maiores do Brasil (R\$ 27.825,00 por m²), com mix variado.

A segunda unidade foi estruturada em um galpão na avenida Senhora do Carmo. Já tinha sido unidade da UNA e loja de roupas da marca Fatuelo. Ao visitar o espaço perceberam que era o local ideal para mais uma unidade. Com o sofrimento pela falta de estacionamento na loja 1, vibravam porque era agora fácil estacionar em frente à loja 2. Eram 600 metros de área de venda, com vagas na porta. Segundo os sócios, o movimento foi bom desde o começo. As vagas na porta não eram suficientes. Tiveram então, a idéia de colocar manobrista à disposição. Foi o primeiro supermercado de Belo Horizonte com serviços de manobrista. Tiveram que quebrar também o paradigma da favela que fica logo atrás da loja. O manobrista acabava desempenhando também o papel de segurança. Agregar serviço sempre foi uma especialidade da rede Beta. Na loja 1, desde o princípio tiveram embalador e entregador a domicílio. Entregador que subia as escadarias dos prédios dos clientes com as compras. Isso tudo facilitava a vida do cliente e fidelizava. Quando abriram a loja 2, mantiveram essa mesma estratégia de buscar a satisfação das necessidades do cliente.

Como estratégia de expansão adotavam o benchmarking. Tudo o que implantaram nas lojas viram em outras praças no Brasil e no exterior, sempre trazendo para Belo Horizonte coisas inéditas. Assim desenvolveram sua identidade, a partir da capacidade de serviço e de mix que para os gestores do Beta tem a função de atender e surpreender. Para os sócios essa foi a estratégia de sobrevivência para crescer em um mercado altamente concorrido e que tem empresas de grande porte. Assim se posicionaram no diferencial: serviço, atendimento, mix.

Para os sócios, o desafio de selecionar, treinar e manter uma equipe com essa alma, consiste em manter presente a cultura da empresa. Segundo eles, o que é valor para os donos, reflete no resto da empresa. “Neste sentido, é claro que ações de treinamento ajudam, mas a participação dos donos é fundamental”, diz Alexandre.

Segundo Hallison, o ser humano precisa de um espelho. “A figura do dono colocando a mão na massa reflete diretamente na atitude dos funcionários”. Para Alexandre se olharmos a missão da empresa, veremos que ela não surgiu em um quadro na parede. Ela nasceu de um brainstorming em que transformaram o que era o Beta em sua missão: “Tornar a compra em supermercado em um ato de emoção”. O desejo dos gestores é que as pessoas que entrarem nas lojas se sintam bem. Que se surpreendam. Que a loja seja aconchegante. Essa é a identidade que o Beta procuram manter. Com o crescimento, os donos temem perder isso. Por essa razão visam preservar essa cultura.

A rede Beta se posiciona para os públicos das classes AA e A, interessados na grande variedade de produtos nacionais e importados. Atualmente a empresa conta com 4 unidades. Além do cuidado com a qualidade e diferenciação dos produtos, o supermercado possui um atendimento considerado diferenciado por seus gestores. Um dos destaques neste sentido é a publicação de um revista especializada em enogastronomia⁴ e qualidade de vida, com amplo conteúdo sobre o universo da boa mesa, com receitas elaboradas pelos principais chefes do país.

⁴ Arte de harmonizar/combinar comidas e vinhos.

Atualmente os gestores do supermercado Beta buscam manter seu planejamento estratégico focado em atendimento ao cliente e aprimorar seus serviços visando a satisfação de seus clientes.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo será descrita a metodologia de pesquisa adotada neste trabalho. A escolha pela metodologia baseia-se nos objetivos propostos e no tipo de pesquisa que melhor atende a este estudo. Conforme Green e Tull (1978) toda pesquisa trata de um processo objetivo, sistemático e de investigação de um assunto ou problema. Dá-se início a este processo com a definição clara e concisa do assunto ou problema a ser pesquisado. Após essa etapa, ocorre a definição da ferramenta a ser utilizada para a coleta de dados, bem como a definição de onde coletar estes dados.

Pode-se definir pesquisa como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos (GIL, 1994, p. 43).

A seguir será apresentada a classificação de estudo mais apropriada para este trabalho, a unidade de análise e unidade de observação, o tipo de amostragem e a aplicação dos instrumentos de coleta de dados.

4.1 Classificação da pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios

O método aplicado neste trabalho quanto a seus fins é o da pesquisa exploratória e descritiva. De acordo com Mattar (1996) a pesquisa exploratória é adequada quando a compreensão do fenômeno a ser investigado é incipiente. Malhotra (1993) possui uma visão diferente. O autor enfatiza que a pesquisa exploratória proporciona a formação de idéias para o entendimento do conjunto do problema. Fator que se aplica à parte do presente estudo, uma vez que relevantes pesquisas sobre o escopo e posicionamento de marcas no varejo, inexistem segundo a metodologia proposta. Bem como o grau de congruência entre o que é proposto pelos gestores desses estabelecimentos e o que é percebido por seus clientes.

Assim, Malhotra afirma que:

A pesquisa com dados qualitativos é a principal metodologia utilizada nos estudos exploratórios e consiste em um método de coleta de dados não-estruturado, baseado em pequenas amostras e cuja finalidade é promover uma compreensão inicial do conjunto do problema de pesquisa (MALHOTRA, 1993, p. 156)

Para complementar as idéias de Mattar e Malhotra, Collis (2005) argumenta que uma pesquisa exploratória é realizada sobre um problema ou questão que ainda carece de maiores estudos e tem como objetivo procurar idéias ou hipóteses.

Já a pesquisa descritiva trata segundo Vergara (2000, p. 47) de um método que "não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação". Trata-se de uma pesquisa que expõe as características de determinada população ou fenômeno, além de estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Para Mattar (1999, p. 45), ao abordar um aspecto importante na identificação de uma pesquisa descritiva, esse tipo de pesquisa "responderá a questões como: quem, o quê, quando e onde". Além disso, por possuir objetivo e procedimentos bem específicos, a pesquisa descritiva apresenta também um caráter conclusivo.

Neste estudo, composto por duas etapas, buscou-se avaliar a importância dos elementos (características, atributos, benefícios, associações e distinções). Para alcançar esse objetivo realizou-se uma pesquisa empírica com gestores, funcionários e clientes de um supermercado.

A abordagem metodológica adotada para a etapa descritiva, desenvolveu-se com a utilização de questionário estruturado com perguntas fechadas com escala tipo Likert. Este questionário foi aplicado aos clientes do supermercado.

Na etapa da abordagem exploratória utilizou-se um questionário semi-estruturado com perguntas abertas, aplicadas aos gestores, funcionários e clientes do supermercado.

A combinação de metodologias neste trabalho, para o estudo do mesmo fenômeno, segundo Denzin (1970, p. 297) apud Collis (2005), é conhecida como triangulação. Para Easterby-Smith et al. (1991) apud Collis (2005) existem quatro tipos de triangulação: triangulação de dados; triangulação do investigador; triangulação metodológica e triangulação de teorias. Neste estudo foi utilizada a triangulação de dados, onde os dados foram coletados em dois momentos diferentes.

Na classificação da pesquisa quanto a seus meios, a mesma é caracterizada como um estudo de caso, com apoio do método estatístico, para uma de suas fases. Este tipo de metodologia, conforme Yin (1994), além da possibilidade de comparar efeitos do alinhamento organizacional interno nos níveis de congruência externa de uma empresa, permite a comparação com outras empresas do setor.

Conforme Yin (1994) todo estudo de caso deve ser relevante para a sociedade, ser completo no sentido de que deve conter argumentos lógicos, apresentar evidências delimitando bem suas fronteiras; deve atentar-se para perspectivas alternativas, no intuito de atender a diferentes pontos de vista dos pesquisadores, deve proporcionar ao leitor um julgamento independente, apresentando as evidências com o devido distanciamento e neutralidade, de forma que seja possível influenciar novas pesquisas.

4.2 Unidade de análise e unidades de observação

A unidade de análise, para o desenvolvimento das etapas quantitativa e qualitativa desta pesquisa foi a unidade Buritis da rede de supermercados Beta, que está localizada em Belo Horizonte – MG. Como unidades de observação tem-se 02 gestores do supermercado, 10 funcionários e 150 clientes, estes também participaram da entrevista quantitativa.

4.3 População e amostra

A população definida para a dimensão quantitativa da presente pesquisa foi a população residente no bairro Buritis, cliente do supermercado, da cidade de Belo Horizonte, onde está localizada a unidade pesquisada do supermercado Beta.

A amostragem foi de 150 clientes selecionados aleatoriamente no ponto de venda. A essa seleção pode-se denominar, amostra por conveniência ou acessibilidade. Isso significa que os indivíduos do estudo foram identificados por critério de acessibilidade. Vergara (2007) afirma que a amostra não probabilística por acessibilidade seleciona os elementos de acesso a eles, distante de qualquer processo estatístico.

4.4 Elaboração do Instrumento de coleta de dados

No intuito de avaliar o grau de congruência entre empresa e clientes, quanto às características, atributos, benefícios, associações e distinções do Beta, estabeleceu-se oito fatores ou elementos agregadores de valor para serem pesquisados, são eles: localização, preço, facilidade de pagamento, promoções, estacionamento, layout da loja, atendimento, variedade de produtos.

Com relação aos dados quantitativos as variáveis de estudo do questionário estruturado foram o resultado de levantamentos apontados no referencial teórico. Para Collins (2005, p. 166), “os questionários são um método popular para coletar dados” e podem ser aplicados a um grande número de pessoas, geram respostas mais fáceis de serem comparadas e asseguram certa uniformidade nas respostas, além de demandarem um baixo custo de investimento. Como desvantagem, essa técnica de coleta de dados é menos flexível, pois o questionário precisa ser altamente estruturado e padronizado, além de ter pouco espaço para investigações mais detalhadas.

O instrumento de pesquisa proposto foi um questionário elaborado com questões fechadas, com duas seções, além de um tópico em aberto, para compor a parte qualitativa. Na primeira seção estão os dados referentes à identificação da satisfação com relação aos elementos do ponto de venda analisado. A segunda seção refere-se ao levantamento das características demográficas da amostra, composta por 6 (seis) questões.

As perguntas adotadas no questionário aplicado aos clientes, de acordo com a escala Likert, continha as seguintes alternativas de respostas (5) concordo plenamente, (4) concordo, (3) não concordo nem discordo, (2) discordo e (1) discordo totalmente, e seguiu as seguintes etapas:

1. Elaboração de 32 questões envolvendo aspectos referentes a localização, preço, facilidade de pagamento, promoções, estacionamento, *layout* da loja, atendimento, variedade de produtos. Em conversa com o gestor do supermercado, que autorizou a pesquisa, foi solicitada uma redução no número de questões de forma a adequar o instrumento de pesquisa ao perfil dos respondentes da unidade pesquisada, que segundo

o gestor, é composto por: “público de meia idade, com perfil de compra mais ágil que os clientes das demais unidades”,

2. Adequação do questionário com readequação de 16 questões, sendo mais ou menos 2 questões por pontos aqui citados,

3. Levantamento das características demográficas da amostra.

Após a elaboração do questionário foi realizado um pré-teste numa tarde de sábado, com uma amostra intencional de 05 (cinco) participantes, conhecidos pelo pesquisador, para validação da forma de estruturação das questões e do conteúdo. O instrumento apresentou poucas dúvidas e foi realizada alteração em uma única questão. Os questionários foram aplicados in loco, nos dias 12, 13 e 14/01/2010 (apêndice C).

Na pesquisa qualitativa, segunda etapa do estudo, foram avaliadas as propostas do supermercado com relação às características, atributos, benefícios e associações dos elementos localização, preço, facilidade de pagamento, promoções, estacionamento, layout da loja, atendimento, variedade de produtos. Um questionário aberto foi aplicado a gestores e funcionários (anexo B). Além desse questionário, os gestores responderam a um questionário aberto com perguntas sobre a história da empresa, identidade, posicionamento, cultura, reputação e imagem (anexo A). Todas duas ferramentas passaram por um pré-teste anterior à sua aplicação.

4.5 Coleta de dados

Os questionários quantitativos e o roteiro das entrevistas qualitativas foram aplicados pessoalmente no ponto de venda.

Antes de iniciar a aplicação dos questionários quantitativos com os clientes foi realizada uma prévia explicação sobre a pontuação. Foi explicado ao entrevistado que ele deveria considerar uma afirmação de cada vez, com base no placar numerado entregue a cada um no ato da pesquisa, para refletir até que ponto sua atitude é favorável ou desfavorável com relação à cada afirmação. A coleta de dados desta pesquisa foi realizada em duas fases, a primeira através de questionário para caracterizar o perfil demográfico dos clientes.

A segunda fase ocorreu através de entrevista com o gestor do estabelecimento analisado, seus funcionários e clientes. Nesta fase todos descreveram e opinaram sobre características, atributos, benefícios, associações e distinções do supermercado Beta com base nas percepções da unidade pesquisada.

Antes de iniciar a aplicação dos questionários qualitativos com gestores e funcionários foi realizada uma prévia explicação sobre a seqüência de aprofundamento (características, atributos, benefícios e associações) das perguntas, evitando que os entrevistados se perdessem nas respostas.

Além das entrevistas com os clientes e com os gestores e funcionários do supermercado Beta foi realizada a observação participante. Com relação à observação participante Peruzzo (2003), afirma a importância da inserção do pesquisador, enquanto observador, no ambiente natural de ocorrência do fenômeno e de sua interação com a situação investigada, não havendo, como neste caso, necessidade de ele “se confundir” com os pesquisados ou camuflar sua real origem e situação.

4.6 Tratamento dos dados

No processo de análise dos dados quantitativos foi utilizado o software SPSS 13.0 (Statistical Package for the Social Science), por meio do qual foram avaliados os dados estatísticos. As análises se constituíram de estatísticas descritivas com base em frequência absoluta e percentuais. Foram feitos cruzamentos entre as variáveis de avaliação e as variáveis de perfil do respondente, sendo estas últimas utilizadas como variáveis independentes.

No processo de análise dos dados qualitativos foi utilizada a análise de conteúdo. Procura-se, através desse tipo de análise reduzir o grande volume do material coletado, em conteúdos afins, a partir dos dados utilizados segundo os objetivos da pesquisa (BERELSON, 1952, GEORGE, 1959, KRIPPENDORFF, 1980), no caso agrupados nas oito dimensões do modelo utilizado. Anteriormente a esse procedimento, as entrevistas gravadas foram transcritas.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na análise qualitativa a seguir relatada, os entrevistados (gestores, funcionários e clientes) serão referidos como Gestor 1, Gestor 2, Colaborador 1, Colaborador 2, Cliente 1, Cliente 2, etc., sempre que se fizer necessário o destaque de quaisquer de suas falas.

A apresentação obedece ao descrito anteriormente correspondente às oito dimensões da metodologia utilizada, quais sejam localização, preço, facilidade de pagamento, promoções, estacionamento, layout da loja, atendimento e variedade de produtos.

5.1 Percepções das Principais Características relativas aos elementos do ponto de venda por gestores-funcionários e clientes

Este tópico atende aos objetivos 1 e 2, quais sejam: identificar as características, atributos, benefícios, associações e distinções propostas por gestores de estabelecimentos varejistas para posicionar sua marca, e identificar as características, atributos, benefícios, associações e distinções percebidas por clientes de estabelecimentos varejistas para o posicionamento da marca;

Solicitou-se aos entrevistados que relatassem as oito características de cada um dos elementos do ponto de venda em termos de aspectos ou propriedades que descrevem e distinguem esta oferta e suas funções, dentro da categoria na qual está inserida. A afirmação de Tavares (2008) de que os gestores de estabelecimentos varejistas reúnem mais condições de descrever o escopo de suas características do que seus clientes foi comprovada com relação a alguns dos elementos pesquisados referentes ao ponto de venda.

5.1.1 Localização

Para gestores e funcionários a loja está bem localizada por estar posicionada na principal via de acesso ao bairro, local de grande movimentação e convergência de carros, ao lado do shopping do bairro e de uma drogaria de destaque. Gestor 1 explicou que o supermercado surgiu com as novas tendências

de mercado em consonância com os valores e a missão da empresa e que o formato atual é pioneiro no Brasil em termos de acessibilidade e comodidade.

O cliente considera que a localização da loja analisada é conveniente. Dos clientes entrevistados, cerca de 90% moram no bairro onde está localizada a loja analisada. Para os clientes essa localização é conveniente também, devido ao fato de estar ao lado de uma drogaria e um shopping, e por ser caminho para o trabalho e retorno para casa.

Quadro 2 - Percepções das Principais Características relativas à Localização pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Características da Localização	Gestores-Funcionários	Cliente
I*	Local Conveniência	Principal via de acesso ao bairro; Caminho para o trabalho e retorno para casa; ao lado de uma drogaria e um shopping	Principal via de acesso ao bairro; Caminho para o trabalho e retorno para casa; ao lado de uma drogaria e um shopping
E**	-	-	-

I* Intrínsecas

E** Extrínsecas

5.1.2 Preço

Neste tópico as opiniões de gestores e funcionários teve uma certa diferença. Para gestores o custo monetário não mudou muito e acompanha o custo praticado pelo mercado. Conforme o Gestor 2, seus preços são justos pela qualidade de seus produtos e pelo atendimento prestado ao cliente. Mas para os funcionários o preço é razoável e acessível somente aos clientes desse supermercado, não tendo compatibilidade com o mercado.

Para os clientes os preços dos produtos de necessidades básicas é o mesmo da concorrência. Mas os produtos diferenciados possuem um preço chamado por eles de “salgado”.

Quadro 3 - Percepções das Principais Características relativas à Preço pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Características de Preço	Gestores-Funcionários	Clientes
I*	-	-	-
E**	Valor dos produtos	Gestores: praticados pelo mercado; Justos: relação custo benefício da compra. Funcionários: razoáveis, incompatíveis com o mercado.	Alto custo monetário

I* Intrínsecas

E** Extrínsecas

5.1.3 Facilidade de Pagamento

Gestores e funcionários descrevem neste tópico as formas de pagamento do supermercado: à vista; nos cartões (Visa, Máster, Amex, Cartão da loja) sem dividir, com prazo máximo de 45 dias, conforme a data de vencimento do cartão; cheque para clientes cadastrados. Para os funcionários, embora sejam muitas formas de pagamento disponíveis aos clientes, o não parcelamento das compras torna os métodos adotados “primitivos/arcaicos”.

Já os clientes, pagam à vista ou no cartão de crédito. Poucos citaram o cartão da loja. Mas todos foram unânimes ao dizer que desconhecem outras formas de pagamento.

Quadro 4 - Percepções das Principais Características relativas à Facilidade de Pagamento pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Características de Facilidade de Pagamento	Gestores-Funcionários	Clientes
I*	-	-	-
E**	Formas de pagamento	À vista; cartões (Visa, Máster, Amex, Cartão da loja) sem dividir, prazo máximo de 45 dias conforme a data de vencimento do cartão; cheque para clientes cadastrados; Para os funcionários, embora sejam muitas formas de pagamento, o não parcelamento das compras torna os métodos adotados primitivos/arcaicos	À vista ou cartões de crédito

I* Intrínseca

E** Extrínsecas

5.1.4 Promoções

Enquanto para os gestores as promoções são variadas, criativas e atraentes. Para funcionários e clientes as promoções são pouco atraentes e pouco divulgadas.

Conforme os Gestores 1 e 2 as promoções são variadas, criativas e atraentes. São divididas por sessões e possuem divulgação mensal em encarte especial. Além do destaque para a oferta das marcas próprias. Já para os funcionários as promoções são pouco atraentes para os clientes e pouco divulgadas. Segundo o Funcionário 2:

“A empresa produz os encartes, mas não faz uma divulgação constante dos mesmos. As ofertas são muitas, mas não recebem o destaque que lhes é devido.”

Para os clientes as promoções são fracas e possuem pouca visibilidade, pois o supermercado não as divulga como deveria. Além disso, nem sempre o que está na promoção os atrai.

Quadro 5 - Percepções das Principais Características relativas às Promoções pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Características das Promoções	Gestores-Funcionários	Clientes
I*	-	-	-
E**	Tipo	Variados, criativos e atraentes (ofertas do dia-a-dia e ofertas de promoções especiais;	Fracas;
	Forma	Separadas por sessões;	Não atrativas. Pouca visibilidade;
	Periodicidade	Mensal, em encarte especial;	Desconhecem;
	Marcas Próprias	Destaque para a divulgação das marcas próprias e serviços especiais.	Pouco atrativo.
		Obs: Para os funcionários são pouco divulgadas e não atraem os clientes	

I* Intrínseca

E** Extrínsecas

5.1.5 Estacionamento

Para gestores e funcionários, o estacionamento da unidade analisada, é de fácil acesso, pois está na principal via do bairro. Possui área coberta e com ampla área aberta no 2º andar. Trata-se de um espaço com alta capacidade. Mas devido ao volume crescente de clientes, a parte coberta ficou pequena. Além disso, não há ônus para o cliente e aos finais de semana o supermercado possui o serviço de manobrista. O acesso do cliente à loja, no estacionamento, se dá via rampa e elevador.

Para os clientes o estacionamento é bom, embora a parte coberta não atenda às necessidades de todos, visto que a mesma está sempre lotada principalmente em horários de pico e finais de semana. A parte aberta é bem ampla, mas em dias de chuva não oferece conforto aos clientes, que segundo os mesmos,

”acabam molhados e com as compras também molhadas mesmo podendo utilizar rampa e elevador de acesso à loja”.

Quadro 6 - Percepções das Principais Características relativas ao Estacionamento pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Características do Estacionamento	Gestores-Funcionários	Clientes
I*	Acesso Conforto Tamanho Capacidade Ônus Serviços agregados	Fácil, via rampa e elevador; Área coberta e aberta; Ampla; Alta; Sem ônus Manobrista aos finais de semana	Fácil, via rampa e elevador; Área coberta (não atende mais) e aberta (em tempos de chuva deixa clientes e compras molhados); Pequeno; Baixa; Sem ônus Manobrista aos finais de semana
E**	-	-	-

I* Intrínsecas

E** Extrínsecas

5.1.6 Layout da Loja

Na visão de gestores, funcionários e clientes o ambiente de compra é organizado, limpo e aconchegante. As sessões são mantidas sempre no mesmo lugar. Além das sessões comuns aos demais supermercados, a unidade analisada possui sessões especiais como (padaria, frigorífico, comida japonesa, vinhos, salgados). Segundo a Gestora de Relacionamento, a falta de sinalização é utilizada como uma estratégia de atendimento e venda. Para os funcionários, mesmo com a justificativa para a falta de sinalização, não há como trabalhar sem ela, pois a mesma agiliza a compra do cliente.

Ao contrário do que pensam os gestores, para clientes e funcionários, falta sinalização na loja. Fator que costuma facilitar a compra dos clientes é encarado pelo supermercado como desnecessário e sua falta como uma estratégia de vendas.

Quadro 7 - Percepções das Principais Características relativas ao *Layout* da Loja pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Características do <i>Layout</i> da Loja	Gestores-Funcionários	Clientes
I*	<p>Forma</p> <p>Conforto</p> <p>Distribuição das Sessões</p> <p>Serviços Agregados</p> <p>Sinalização</p>	<p>Organizado, limpo;</p> <p>Aconchegante;</p> <p>Sempre no mesmo lugar (facilita a venda e promove o atendimento pelos funcionários);</p> <p>Padaria, frigorífico, hortifruti, comida japonesa, vinhos, saladas;</p> <p>Sua falta é uma estratégia de venda e atendimento. Já para os funcionários é encarado como importante para agilizar a compra</p>	<p>Organizado, limpo;</p> <p>Agradável;</p> <p>Sempre no mesmo lugar (facilita a localização dos produtos, mas falta sinalização);</p> <p>Padaria, frigorífico, hortifruti, comida japonesa, vinhos, saladas;</p> <p>Sua falta dificulta a compra</p>
E**	-	-	-

I* Intrínsecas

E** Extrínsecas

5.1.7 Atendimento

Para os gestores o atendimento do supermercado é diferenciado da concorrência e o cliente está sempre em primeiro lugar. Para os funcionários o cliente também é prioridade e por essa razão consideram o número de funcionários insuficiente para atender a demanda existente. Em todas as lojas o horário de funcionamento é praticamente o mesmo: segunda a sábado: 6h às 22 h; domingos e feriados: 7h às 21h. Atendimento de primeira linha, diferenciado; os funcionários são treinados semanalmente, estão sempre uniformizados e limpos. Independente de sua função tratam o cliente como sua prioridade.

Para os clientes, o supermercado possui um bom atendimento, os funcionários são bem treinados e empáticos, mas não consideram o atendimento “diferenciado”. Na verdade, para eles o atendimento oferecido é o ideal para todo consumidor, independente da classe social do mesmo.

Quadro 8 - Percepções das Principais Características relativas ao Atendimento pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Características do Atendimento	Gestores-Funcionários	Clientes
I*	<p>Horário de Funcionamento</p> <p>Tipo de Atendimento</p> <p>Gestores</p> <p>Funcionários</p> <p>Manobristas</p> <p>Número de Funcionários</p> <p>Prioridade</p>	<p>Seg. a Sab.: de 6h às 22h; Domingos e feriados: 7h às 22h;</p> <p>Diferenciado, considerado o melhor de BH;</p> <p>Sempre presentes e acessíveis;</p> <p>Treinados, Uniformizados, limpos, prestativos; Para os funcionários o número é insuficiente;</p> <p>Treinados, uniformizados, limpos, prestativos;</p> <p>Suficiente;</p> <p>O Cliente;</p>	<p>Seg. a Sab.: de 6h às 22h; Domingos e feriados: 7h às 22h;</p> <p>Excelente, mas não é diferenciado, considerado o melhor de BH;</p> <p>Sempre presentes e acessíveis;</p> <p>Treinados, Uniformizados, limpos, prestativos;</p> <p>Treinados, uniformizados, limpos, prestativos;</p> <p>Suficiente;</p> <p>Atendimento</p>
E**	-	-	-

I* Intrínsecas

E** Extrínsecas

5.1.8 Variedade de Produtos

Segundo gestores, funcionários e clientes o supermercado possui variedade de produtos e marcas. Gestores e funcionários destacaram as sessões especiais como a padaria; o setor de saladas prontas; a oferta de comida japonesa na balança; a sessão de vinhos; a sessão de frios com carnes nobres e o hortifruti, ofertando produtos de alta qualidade sejam eles nacionais ou importados.

Os clientes destacam a conveniência de comprar no Beta devido ao fato de sempre encontrar o que procuram, além de produtos diferenciados.

Quadro 9 - Percepções das Principais Características relativas à Variedade de Produtos pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Características da Variedade de Produtos	Gestores-Funcionários	Clientes
I*	Produtos Variedade de Produtos Sessões Especiais Variedade de Marcas Qualidade	Diferenciados, nacionais, importados; Grande; Atrativas. Trata-se de um diferencial; Grande; Alta	Diferenciados; Grande; Atrativas; Grande; Alta
E**	-	-	-

I* Intrínsecas

E** Extrínsecas

5.2 Atributos referentes aos elementos do ponto de venda

Por atributos, na segunda etapa da pesquisa, foi-lhes questionado a que, dentre as características detectadas, eles conferiam valor, ou seja, davam importância, pelo comportamento delas como agregadoras de valor à oferta.

Nesta etapa da metodologia, são comparadas as percepções das características comportando-se como agregadoras de valor aos diferentes componentes da oferta. Importante observar que não necessariamente os entrevistados haviam citado essas características na primeira etapa, mas lembraram-se delas quando questionados sobre quais características dos elementos do ponto de venda eles valorizavam, quais agregavam valor.

5.2.1 Localização

Como agregadores de valor da localização foram citados pelos gestores e funcionários o estacionamento, a comodidade de estar próximo de casa, de drogarias e shoppings.

Para os clientes o fato de estar acessível a qualquer momento e oferecer produtos diferenciados e de alta qualidade.

Quadro 10 - Percepções de Atributos relativas à Localização pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Atributos da Localização	Gestores-Funcionários	Clientes
R*	Estacionamento Acessibilidade Produtos	Comodidade e segurança para fazer compras; Acessível a qualquer momento, ao lado de drogaria e shopping -	- Acessível a qualquer momento, ao lado de drogaria e shopping; Diferenciados e de alta qualidade
NR**	Conveniência	Proximidade de Casa	-

R* Relacionadas

NR** Não Relacionadas

5.2.2 Preço

Neste tópico são considerados os custos monetários e os não-monetários. Para gestores e funcionários os preços são compatíveis com o mercado e a loja possui oferta de todos os tipos de produtos e marcas.

Já os clientes destacam os atributos de qualidade dos produtos, custo benefício da compra e atendimento como agregadores de valor.

Quadro 11 - Percepções dos Principais Atributos relativas à Preço pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Atributos de Preço	Gestores-Funcionários	Clientes
R*	Preço Produtos Atendimento	Valores compatíveis com o mercado; custo benefício da compra; - -	Seleciona os clientes; é barato para o público-alvo desejado (classe AA e A); Alta qualidade Alta qualidade
NR**	Variedade Custo Benefício	Produtos e Marcas Alto	- Alto

R* Relacionadas

NR** Não Relacionadas

5.2.3 Facilidade de Pagamento

Conforme gestores e funcionários o supermercado oferece várias formas de pagamento; opção de cartão da loja para quem não tem cartão de crédito.

Na opinião dos clientes, a empresa deveria ofertar formas variadas de pagamento, mas não o faz.

Quadro 12 - Percepções dos Principais Atributos relativas à Facilidade de Pagamento pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Atributos de de Facilidade de Pagamento	Gestores-Funcionários	Clientes
R*	Formas Agilidade	Possibilidade de várias formas de pagamento Processo ágil	Desconhece as formas de pagamento Processo ágil
NR**	-	-	-

R* Relacionadas

NR** Não Relacionadas

5.2.4 Promoções

Com relação às promoções gestores e funcionários as consideram freqüentes, variadas, ocorrendo degustação de produtos, o que propicia venda casada e maior exposição dos produtos.

Para os clientes as promoções não são bem divulgadas, e quando são, não costumam ser atraentes.

Quadro 13 - Percepções dos Principais Atributos relativos às Promoções pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Atributos das Promoções	Gestores-Funcionários	Clientes
R*	Promoções	Gestores: promoções variadas, criativas e atraentes;	Degustação nas sessões mais procuradas pelos clientes;
	Formas	Separadas por sessão;	-
	Frequência	Mensal;	-
	Oferta Diferenciada	Marcas próprias.	Destaque para as sessões de vinhos e padaria.
	Promoções	Funcionários: pouco atraentes para os clientes e pouco divulgadas;	
	Formas	-	
	Frequência	A empresa produz os encartes, mas não faz uma divulgação constante dos mesmos.	
	Oferta Diferenciada	Muitas ofertas não recebem o destaque que lhes é devido	
NR**	-	-	-

R* Relacionadas

NR** Não Relacionadas

5.2.5 Estacionamento

Para gestores e funcionários, o estacionamento da unidade analisada, é de fácil acesso, pois está na principal via do bairro. Além da área coberta oferece amplo estacionamento no segundo andar do prédio. Trata-se de um excelente estacionamento, pois atende às necessidades dos clientes. Além de ser o único na cidade a oferecer serviço de manobrista aos finais de semana.

Para os clientes o estacionamento é bom, embora a parte coberta não atenda às necessidades de todos, visto que a mesma vive lotada principalmente em horários de pico e finais de semana. Além disso, a área disponibilizada no segundo andar é ampla, mas gera problemas em dias de chuva. Alguns citaram que o estacionamento deveria oferecer opção de saída para a rua de traz.

Quadro 14 - Percepções dos Principais Atributos relativas ao Estacionamento pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Atributos do Estacionamento	Gestores-Funcionários	Clientes
R*	Parte Física Comodidade	Coberto (grande número de vagas); Manobrista nos finais de semana	Estacionamento coberto facilita a vida do cliente especialmente em dias de chuva, embora essa área não atenda mais a todos os clientes. Grande desconforto no andar aberto devido às chuvas. Deveria oferecer opção de saída para a rua de traz. -
NR**	-	-	-

R* Relacionadas

NR** Não Relacionadas

5.2.6 Layout da Loja

Gestores, funcionários e clientes concordam que o layout da loja facilita a compra e o dia-a-dia dos clientes.

Para gestores e funcionários quando algum produto não é localizado no ponto de venda, a empatia dos funcionários (sempre bem treinados) facilita essa localização. Para eles, o ambiente também favorece a compra e fideliza o cliente. Para estes, profissionais bem treinados são fundamentais para um layout diferenciado, além de atendimento, que é algo que a unidade do supermercado Beta sabe oferecer.

Para os clientes além do atendimento o destaque está no ambiente sempre limpo.

Quadro 15 - Percepções dos Principais Atributos relativos ao *Layout* da Loja pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Atributos do <i>Layout</i> da Loja	Gestores-Funcionários	Clientes
R*	Ambiente	Sempre limpo	Sempre limpo
	Atendimento	Quando algum produto não é localizado, os funcionários facilitam sua localização	Funcionários facilitam a localização de produtos
NR**	-	-	-

R* Relacionadas

NR** Não Relacionadas

5.2.7 Atendimento

Para gestores e funcionários o Cliente está sempre em 1º lugar; os gestores são atualizados; os funcionários são sempre empáticos e prestativos; a empresa preza pela excelência no atendimento.

Na visão dos clientes, os funcionários são prestativos e acessíveis. Acompanham o cliente pela loja sempre que estes desejam localizar algum produto ou sanar uma dúvida. Mas embora gestores e funcionários posicionem o atendimento como diferenciado, os clientes não o percebem assim.

Quadro 16 - Percepções dos Principais Atributos relativos ao Atendimento pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Atributos do Atendimento	Gestores-Funcionários	Clientes
R*	Funcionários	Prestativos, acessíveis e empáticos;	Sempre prestativos e empáticos;
	Tipo de Atendimento	Excelência em atendimento, cliente em 1º lugar; diferenciado	Excelente
NR**	-	-	-

R* Relacionadas

NR** Não Relacionadas

5.2.8 Variedade de Produtos

Para Gestores e funcionários o que agrega valor na variedade de produtos é a certeza que os clientes tem de sempre encontrar os produtos na loja, bem como a variedade de marcas, a alta qualidade e produtos importados.

Já os clientes, destacam a certeza de encontrar produtos variados, de alta qualidade e importados.

Quadro 17 - Percepções dos Principais Atributos relativos à Variedade de Produtos pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Atributos da Variedade de Produtos	Gestores-Funcionários	Clientes
R*	Variedade	Marcas e tipos de produtos;	Marcas e tipos de produtos;
	Qualidade	Alta qualidade;	Alta qualidade
	Produtos Diferenciados	Importados	Importados
NR**	-	-	-

R* Relacionadas

NR** Não Relacionadas

5.3 Benefícios referentes aos elementos do ponto de venda

O questionamento acerca da existência e da natureza dos benefícios foi realizado por perguntas sobre os ganhos efetivos nos quais os atributos se traduziam.

5.3.1 Localização

Para gestores e funcionários os principais benefícios ou ganhos referentes à localização da loja são a conveniência (supermercado de bairro) e a facilidade de acesso à loja.

Já os clientes agregam uma coisa à outra: conveniência (loja bem posicionada e sempre acessível). Não foram citados benefícios simbólicos.

Quadro 18 - Percepções dos Principais Benefícios relativos à Localização pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Benefícios da Localização	Gestor-Funcionário	Clientes
F*	Conveniência	Supermercado de bairro	Supermercado de bairro
E**	Local	Acessível	Acessível
S***	-	-	-

F* Funcionais
E** Experienciais
S*** Simbólicos

5.3.2 Preço

Para gestores e funcionários o preço diferenciado gera ganhos com relação ao custo benefício da compra, visto que os preços são compensados pelo atendimento e a qualidade dos produtos.

Para os clientes os ganhos estão na variedade de produtos e na economia de tempo. Não foram citados benefícios simbólicos.

Quadro 19 - Percepções dos Principais Benefícios relativos ao Preço pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Benefícios de Preço	Gestor-Funcionário	Clientes
F*	Ganhos	Atendimento e qualidade dos produtos	Variedade dos Produtos
E**	Ganhos	-	Economia de Tempo
S***	-	-	-

F* Funcionais
E** Experienciais
S*** Simbólicos

5.3.3 Facilidade de Pagamento

Para gestores e funcionários os ganhos relativos à facilidade de pagamento estão na agilidade do atendimento no caixa, na facilidade de pagamento (várias formas), nos descontos dados na utilização das sacolas retornáveis Beta e na segurança proporcionada ao cliente.

Para clientes os ganhos estão na segurança e na agilidade. Não foram citados benefícios simbólicos.

Quadro 20 - Percepções dos Principais Benefícios relativos à Facilidade de Pagamento pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Benefícios da Facilidade de Pagamento	Gestor-Funcionário	Clientes
F*	Ganhos	Várias formas de pagamento, Segurança, Descontos com o uso de sacolas retornáveis	Segurança
E**	Caixas	Agilidade	Agilidade
S***	-	-	-

F* Funcionais
E** Experienciais
S*** Simbólicos

5.3.4 Promoções

Para gestores e funcionários os ganhos relativos às promoções estão nas constantes novidades ocorridas na loja, na satisfação das necessidades e desejos dos clientes, na atratividade das ofertas e na economia.

Para clientes não foram citados ganhos uma vez que para eles as promoções não são bem divulgadas.

Quadro 21 - Percepções dos Principais Benefícios relativos às Promoções pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Benefícios das Promoções	Gestor-Funcionário	Clientes
F*	-	-	-
E**	Ganhos	Novidades constantes na loja	Criatividade
S***	Ganhos	Satisfação das necessidades e desejos dos clientes; Atratividade das ofertas e economia	-

F* Funcionais
E** Experienciais
S*** Simbólicos

5.3.5 Estacionamento

Os benefícios relativos ao estacionamento citados por gestores e funcionários são a segurança; acesso via rampa e elevador; a conveniência de ter funcionários para carregar as compras até o carro; o conforto proporcionado aos clientes da proximidade de suas residências e o fato de não ter ônus para cliente.

Já os clientes o ganho está no tamanho do estacionamento. Não foram citados benefícios simbólicos.

Quadro 22 - Percepções dos Principais Benefícios relativos ao Estacionamento pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Benefícios do Estacionamento	Gestor-Funcionário	Clientes
F*	Tamanho Acesso Ônus	Ampla; Via rampa e elevador; Sem ônus	Ampla - -
E**	Comodidade Conforto	Segurança; Conveniência: funcionários para carregar as compras; Proximidade da residência	- -
S***	-	-	-

F* Funcionais
E** Experienciais
S*** Simbólicos

5.3.6 Layout da Loja

Com relação aos benefícios referentes ao *layout* da loja houve concordância em benefícios funcionais, experienciais e simbólicos. Sendo que gestores, funcionários e clientes citaram como benefício agilidade, conforto e bem estar.

Quadro 23 - Percepções dos Principais Benefícios relativos ao *Layout* da Loja pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Benefícios do <i>Layout</i> da Loja	Gestor-Funcionário	Clientes
F*	Ganhos	Agilidade, praticidade	Agilidade, praticidade
E**	Ganhos	Conforto	Conforto, loja sempre limpa
S***	Ganhos	Bem estar	Bem estar

F* Funcionais

E** Experienciais

S*** Simbólicos

5.3.7 Atendimento

Gestores e funcionários citaram agilidade como benefício funcional e satisfação como experiencial.

Os clientes citaram a certeza de nunca errar na escolha como benefício funcional.

Quadro 24 - Percepções dos Principais Benefícios relativos ao Atendimento pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Benefícios do Atendimento	Gestor-Funcionário	Clientes
F*	Funcionários	Agilidade, Cliente em primeiro lugar	Escolha certa e única
E**	Funcionários Clientes	- Experiência de ser único	Prestativos Melhor atendimento
S***	Clientes	Satisfação sempre	Satisfação sempre

F* Funcionais

E** Experienciais

S*** Simbólicos

5.3.8 Variedade de Produtos

Gestores e funcionários citaram a sugestão de novos produtos ao mix existente como uma vantagem para o cliente, bem como a economia de tempo (benefícios funcionais).

Os clientes citaram o custo benefício da compra como benefício experiencial. Não foram citados benefícios simbólicos.

Quadro 25 - Percepções dos Principais Benefícios relativos Variedade de Produtos pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Benefícios da Variedade de Produtos	Gestor-Funcionário	Clientes
F*	Atendimento de necessidades Economia	Clientes tem a oportunidade de sugerir novos produtos ao mix; Tempo	- -
E**	Custo não monetário	-	Custo benefício da compra
S***	-	-	-

F* Funcionais

E** Experienciais

S*** Simbólicos

5.4 Associações referentes aos elementos do ponto de venda

Nessa etapa questionou-se o que vem à mente dos clientes, gestores e funcionários, quando pensam nos itens seguintes, quais são suas lembranças e as relações que eles fazem. A importância deste elemento da metodologia é ressaltada por Aaker (1991), quando diz que, “se envolvendo atributos ou benefícios, as associações também podem fornecer uma razão específica para comprar e para a lealdade a uma marca”.

Nessa fase Tavares (2008) espera que clientes tenham ainda mais a revelar em comparação ao prestador de serviços. Observou-se que normalmente o supermercado não era capaz de fazer associações como relações, apenas como lembranças. Fator relevante para o marketing das organizações varejistas, visto que saber as associações feitas pelos clientes pode vir a ser informação fundamental no processo de decisão dessas organizações.

5.4.1 Localização

Para os gestores uma lembrança recorrente para os clientes é a facilidade em estacionar todas as vezes que foi ao supermercado devido à comodidade do estacionamento, bem como da localização do mesmo.

Para os clientes a associação é feita a conveniência e conforto na ida ao trabalho ou no retorno para casa, visto que sua localização facilita suas vidas.

Quadro 26 - Percepções das Principais Associações relativas à Localização pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Associações com Localização	Gestor-Funcionários	Clientes
P*	Logística	Facilidade em estacionar	Bem localizado
S**	Local	-	Localização que facilita a vida dos clientes

P* Primárias

S** Secundárias

5.4.2 Preço

Com relação a preço, gestores e funcionários concordam que o valor é justo se comparado ao custo benefício da compra que é elevado.

Para os clientes os preços dos produtos diferenciados são elevados, mas há uma relação de custo benefício equilibrada. E os produtos de necessidades básicas possuem preço compatível com o mercado. Neste item não foram citadas associações secundárias.

Quadro 27 - Percepções das Principais Associações relativas à Preço pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Associações com Preço	Gestor-Funcionários	Clientes
P*	Preço	Justo e abaixo do benefício; relação custo-benefício equilibrada	Caro; relação custo-benefício equilibrada, sendo o benefício maior (Atendimento e Qualidade dos Produtos)
S**	-	-	-

P* Primárias

S** Secundárias

5.4.3 Facilidade de Pagamento

Segundo os gestores, a lembrança dos clientes com relação a esse tópico refere-se às várias formas de pagamento oferecidas pela loja.

Já para os clientes as formas de pagamento não são divulgadas. Outra lembrança negativa dos clientes é que a loja não parcela no cartão de crédito. Neste item não foram citadas associações secundárias.

Quadro 28 - Percepções das Principais Associações relativas à Facilidade de Pagamento pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Associações com de Facilidade de Pagamento	Gestor-Funcionários	Clientes
P*	Formas	Cliente reconhece todas as formas de pagamento	Não reconhece as formas
S**	-	-	-

P* Primárias

S** Secundárias

5.4.4 Promoções

Para os gestores as promoções são atraentes, criativas, divulgadas amplamente e com frequência, por essa razão são sempre lembradas pelos clientes.

Na visão dos clientes as promoções não são divulgadas, nem são atrativas.

Quadro 29 - Percepções das Principais Associações relativas às Promoções pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Associações com Promoções	Gestor-Funcionários	Clientes
P*	Promoções Divulgação Frequência	Atraentes, criativas; Ampla; Mensal	Não atrativas; Sem divulgação; -
S**	-	-	-

P* Primárias

S** Secundárias

5.4.5 Estacionamento

Para gestores e funcionários o cliente associa o estacionamento com um lugar onde é fácil e prático estacionar. “Quando não precisou localizar uma vaga, o manobrista fez isso por ele. Se o cliente estacionou no andar de cima, pôde utilizar o elevador ou a rampa para ter acesso à loja” – Gestor 1.

Para os clientes o estacionamento é a lembrança de um lugar apertado, que quando chove representa incômodo, visto que a área aberta do 2º andar os deixa molhados.

Quadro 30 - Percepções das Principais Associações relativas ao Estacionamento pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Associações com Estacionamento	Gestor-Funcionários	Clientes
P*	Lembrança	Fácil estacionamento; acesso via rampa ou elevador	Local apertado
S**	Lembrança	Facilidade e praticidade	Incomodo quando chove

P* Primárias

S** Secundárias

5.4.6 Layout da Loja

Conforme os gestores, os clientes ao ouvirem falar de um supermercado, sempre lembram de locais sujos, mal organizados, mal distribuídos, em que sempre há dificuldade em localizar produtos e ser atendido por alguém. Duas associações

foram citadas pelos gestores e funcionários: associação à experiência mais agradável ao realizar as compras do mês ou da semana, e lembrança de um local limpo, organizado, agradável, em que os produtos estão acessíveis, pois estão localizados sempre no mesmo lugar. Onde os funcionários são prestativos e o atendimento é diferenciado.

Para os clientes, esse tópico traz lembranças de um ambiente limpo, organizado e agradável, em que os produtos estão acessíveis, pois estão localizados sempre no mesmo lugar. Onde os funcionários são sempre prestativos.

Quadro 31 - Percepções das Principais Associações relativas ao *Layout* da Loja pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Associações com <i>Layout</i> da Loja	Gestor-Funcionários	Clientes
P*	Local Produtos Funcionários Atendimento Compra	Limpo, organizado; Acessíveis; Prestativos; Diferenciado; Mensal ou semanal	Limpo, organizado; Acessíveis; Prestativos - -
S**	Experiência	Mais agradável	Mais agradável

P* Primárias

S** Secundárias

5.4.7 Atendimento

Para os gestores, os clientes associam a funcionários sempre treinados, limpos, caixas sempre ágeis, repositores e atendentes sempre prestativos, educados, entusiasmados, que proporcionam sempre uma excelente experiência aos clientes.

A associação dos clientes se dá justamente pela lembrança de empatia, prestatividade e unicidade dos funcionários. O cliente 10 citou a seguinte sensação:

“No supermercado Beta eu me sinto como se estivesse em casa, tudo é feito neste sentido: a limpeza do local, a iluminação, o ambiente de fraternidade, o carinho que os funcionários tem com cada um de nós, clientes”.

Quadro 32 - Percepções das Principais Associações relativas ao Atendimento pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Associações com Atendimento	Gestor-Funcionários	Clientes
P*	Funcionários (Caixas, repositores, atendentes)	Treinados, limpos, ágeis, prestativos, educados, entusiasmados	Empatia, prestatividade, unicidade
S**	Funcionários (Caixas, repositores, atendentes) Relacionamento	Excelente Experiência -	Excelente Experiência Sensação de estar em casa

P* Primárias

S** Secundárias

5.4.8 Variedade de Produtos

Para os gestores, os clientes associam o supermercado a um local onde todos tem a certeza de localizar qualquer produto ou marca, sempre com qualidade elevada.

Os clientes associam o supermercado a um local em que nível de exigência e a qualidade dos produtos é elevado.

Quadro 33 - Percepções das Principais Associações relativas à Variedade de Produtos pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Associações com Variedade de Produtos	Gestor-Funcionários	Clientes
P*	Local Qualidade	Certeza de localizar qualquer produto ou marca; Elevada	- Elevada
S**	Exigência	-	Alta

P* Primárias

S** Secundárias

5.5 Distinção dos elementos do ponto de venda

À distinção, referiram-se os aspectos distintivos da oferta que, enquanto dimensões levantadas, funcionam como fatores decisivos no processo de escolha, sendo esta a última etapa da pesquisa. Essa fase diz respeito aos elementos

anteriores (atributos, benefícios e associações) que tornam-se fatores para a compra ou para a não-compra, é o ponto alto da metodologia, visto que as percepções neste ponto se afunilam até destacar o que se torna decisivo na tomada de decisão do consumidor. Tal conhecimento reúne condições para embasar e nortear ações de marketing.

Os itens que apresentaram consonância de percepção neste último nível da metodologia são aqueles que mais contribuem para o posicionamento adequado do supermercado. Alguns itens levantados em atributos, benefícios e associações poderiam, com algum esforço empreendido pelo supermercado, passar a contribuir mais para a legitimidade de seu posicionamento, a consistência de sua imagem e a manutenção da sua reputação, conforme afirma Tavares (2008).

5.5.1 Localização

Este item é segundo os gestores um dos mais fortes em seu posicionamento. Para eles o fato de estar acessível ao cliente na ida para o trabalho ou na volta pra casa, é fator decisivo pela marca. O esforço de deslocamento dos clientes é considerado como um dos fatores que mais contribui para o baixo volume de vendas.

No caso do supermercado Beta, os clientes o consideram bem localizado, sendo este um dos fatores decisivos de compra. Alguns clientes afirmam pagar mais caro pela conveniência da localização da loja.

Quadro 34 - Percepções de Distinção relativas à Localização pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Distinção de Localização	Gestor-Funcionários	Clientes
C*	Localização	Sempre acessível; bem localizado	Sempre acessível; bem localizado
NC**	-	-	-

C* Compra

NC** Não Compra

5.5.2 Percepções de Distinção relativas à Preço

Para os gestores e funcionários, o cliente encara de duas formas, como o melhor mix de serviço, bem como o mais caro da cidade. Dessa forma, para os Gestores 1 e 2, o preço não é fator de distinção, visto que segundo eles, é necessário uma série de fatores como (qualidade, confiança, atendimento, etc.) para que o cliente possa captar a imagem desejada pelo supermercado.

Já para os clientes, neste tópico não há um fator decisivo da compra, visto que os preços são considerados por eles como elevados e fora da realidade de alguns consumidores.

Quadro 35 - Percepções de Distinção relativas à Preço pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Distinção de Preço	Gestor-Funcionários	Clientes
C*	Preço	-	Custo superando o benefício
	Mix de Produtos	Mais completo	-
NC**	Preço	-	Mais elevado

C* Compra

NC** Não Compra

5.5.3 Pagamento

Para gestores, ofertar várias formas de pagamento é um diferencial competitivo.

Para clientes trata-se de uma obrigação que não é divulgada pelo supermercado.

Quadro 36 - Percepções de Distinção relativas à Facilidade de Pagamento pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Distinção de Facilidade de Pagamento	Gestor-Funcionários	Clientes
C*	Formas Divulgação	Todas as formas de pagamento -	Desconhece Falha
NC**	Formas	-	Falta de conhecimento das condições de pagamento

C* Compra
NC** Não Compra

5.5.4 Promoções

Os gestores não atribuem fatores decisivos para a compra neste tópico.

Para os clientes as promoções são fracas, pois além do supermercado não divulga-las, elas não possuem atratividade.

Quadro 37 - Percepções de Distinção relativas às Promoções pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Distinção de Promoções	Gestor-Funcionários	Clientes
C*	-	-	-
NC**	Divulgação	-	Fracas, sem atração. Falta de conhecimento

C* Compra
NC** Não Compra

5.5.5 Estacionamento

Fator para os gestores determinante para a escolha da marca, e considerado o melhor da cidade pelos clientes.

Quadro 38 - Percepções de Distinção relativas ao Estacionamento pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Distinção de Estacionamento	Gestor-Funcionários	Clientes
C*	Diferenciais	Único em BH com manobrista	Melhor da cidade
NC**	-	-	-

C* Compra
NC** Não Compra

5.5.6 Layout da Loja

Considerado um fator de atração e decisão de compra por gestores e funcionários, na medida em que o ambiente de compra está sempre limpo, organizado e agradável. Na unidade pesquisada, além deste fator estar dentre os focos do posicionamento, trata-se de um item obrigatório, visto que segundo o Gestor 2, o piso claro obriga os funcionários a higienizá-lo de hora em hora.

Para os clientes o grande diferencial é o fato de ser a única loja da cidade, que possui limpeza, organização e excelente atendimento.

Quadro 39 - Percepções de Distinção relativas ao *Layout* da Loja pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Distinção de <i>Layout</i> da Loja	Gestor-Funcionários	Clientes
C*	Ambiente	Limpo e organizado	Único em BH
NC**	Ambiente	-	Ambientes Sujos

C* Compra
NC** Não Compra

5.5.7 Atendimento

Fator primordial de distinção para gestores, funcionários e clientes. Trata-se de mais um fator decisivo para a compra. Segundo o Gestor 1, a missão da empresa: “Tornar uma compra de supermercado um ato de emoção, prazer e diversão, oferecendo produtos variados e diferenciados. surpreendendo sempre a expectativa de nossos clientes”, é um grande diferencial em seu atendimento, na

medida em que todos na empresa vivenciam diariamente a missão. Assim, a relação entre funcionários e clientes é amigável, conduzindo a empresa a um ambiente agradável.

Para os clientes o fator decisivo está na certeza do melhor atendimento.

Quadro 40 - Percepções de Distinção relativas ao Atendimento pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Distinção de Atendimento	Gestor-Funcionários	Clientes
C*	Supermercado Beta	Único em BH que mantém os funcionários sempre treinados, melhor atendimento da cidade;	Melhor de BH
	Cliente	Missão da empresa	-
NC**	-	-	-

C* Compra

NC** Não Compra

5.5.8 Variedade de Produtos

Para os gestores, os clientes recomendam o supermercado para seus amigos, parentes e vizinhos, devido à experiência positiva que vivenciam a cada contato com a unidade pesquisada. Para os Gestores 1 e 2, a variedade de produtos é um elemento que gera impacto direto na escolha pela marca, na decisão de compra e conseqüentemente na propaganda boca-a-boca. Para eles trata-se de facilitar a vida do cliente.

Para os clientes a estrutura da empresa, a variedade de seus produtos e marcas, a qualidade desses produtos e a organização da empresa fazem desse elemento um fator decisivo para a compra. Fatores citados: a certeza de encontrar sempre o que procuram e atendimento dos funcionários.

Quadro 41 - Percepções de Distinção relativa à Variedade de Produtos pelos Gestores, Funcionários e Clientes

Tipo	Distinção de Variedade de Produtos	Gestor-Funcionários	Clientes
C*	Impacto	Na escolha da marca, na decisão de compra e no boca-a-boca	Estrutura, variedade, organização, atendimento
NC**	-	-	-

C* Compra

NC** Não Compra

5.6 Comparação do nível de congruência: identidade-imagem

Além da análise qualitativa foi aplicada uma pesquisa quantitativa. Seus resultados serão descritos a seguir para que possa ser feita uma comparação quanto ao nível de congruência entre as características, os atributos, os benefícios, as associações e as distinções das marcas de estabelecimentos varejistas considerados sob a ótica dos gestores e sob a ótica de seus clientes. Este tópico atende ao objetivo 3.

Segundo Tavares (2008, 400) “a congruência pode ser avaliada pela comparação entre padrões adotados pelos consumidores para determinar quais associações são comuns e quais são distintivas”. Dessa forma os clientes foram questionados quanto às expectativas e atitudes que os atributos, benefícios e associações à marca atendem ou deveriam atender.

Na pesquisa quantitativa foram analisados oito elementos do ponto de venda. Quase todos foram tratados em pelo menos 2 dimensões. Observou-se uma perspectiva bastante congruente com os resultados obtidos na análise qualitativa.

No primeiro elemento, é clara a percepção favorável dos entrevistados quanto à localização do ponto de venda, visto que 84% concordam plenamente que a localização da loja é conveniente. Além desse dado, 12,7% dos entrevistados concordam com essa afirmação, o que torna este ponto positivo para o supermercado. Comparando com a pesquisa qualitativa é possível afirmar que esse elemento apresentou congruência entre a identidade e imagem da marca.

Com relação ao segundo elemento, os preços praticados pela unidade pesquisada do supermercado Beta, nota-se que 32,7% dos entrevistados

concordam com a afirmação de que a loja possui preços justos. Notadamente deve-se uma atenção especial para a opinião dos consumidores que não concordam nem discordam dessa afirmação (24%) e àqueles que discordam da afirmação que chega a 23,3%. Ao compararmos este resultado com o resultado obtido na pesquisa qualitativa é notável que com relação a preço não houve congruência com as propostas do supermercado. E que, além disso, os clientes não conseguem captar o posicionamento referente a preço.

Ao serem questionados sobre o custo benefício da compra 62,7% dos entrevistados concordam plenamente com a afirmação de que o custo benefício da compra no supermercado analisado é muito bom. Além disso, 17,3% concordam com essa afirmação. Neste elemento, embora os preços do supermercado sejam percebidos como elevados, os clientes atribuem nota alta ao custo benefício da compra, citado por eles como excelente atendimento, ambiente limpo, organizado e agradável, localização conveniente e variedade de produtos.

Quanto às formas de pagamento, terceiro elemento, 44% dos entrevistados não concordam nem discordam com relação à afirmação de que a loja possui diversas formas de pagamento. Estes entrevistados afirmaram na verdade não ter conhecimento sobre outra forma que não seja cartão de crédito ou débito e pagamento à vista em dinheiro. Em contra partida, 24,7% concordam plenamente que a loja possui diversas formas de pagamento. Com base nesses dados é possível perceber que não está claro o posicionamento do supermercado com relação a esse item. No que se refere à agilidade de pagamento 67,3% dos entrevistados concordam plenamente com a afirmação de que o pagamento nos caixas do supermercado é ágil. Além desse dado, 19,3% concordam com essa afirmação. Ao analisar esses dados em comparação com a pesquisa qualitativa fica claro que não há congruência quanto à facilidade de pagamento.

No quarto elemento, as ofertas do supermercado, 33,3% dos entrevistados não concordam nem discordam com relação às ofertas serem boas. Na verdade, para estes entrevistados a loja não faz muitas ofertas e quando faz não as divulgam bem ou são muito semelhantes às ofertas da concorrência. Em contra partida 23,3% dos entrevistados concordam plenamente que as ofertas são boas. Esses dados mostram que o posicionamento referente às ofertas não está claro para o cliente. Quanto à atratividade das ofertas 30,7% dos entrevistados não concordam

nem discordam com relação à afirmação de que a loja possui promoções atraentes. Já 22,7% concordam plenamente com a afirmação. Esse fato reforça a observação de que neste quesito a loja não está bem posicionada, e que se comparado à pesquisa qualitativa não há congruência com relação às promoções praticadas pelo supermercado.

Quanto ao quinto elemento, o estacionamento, 40,7% dos entrevistados concordam plenamente com a afirmação de que o estacionamento do supermercado possui alta capacidade, mas 24,7% discordam dessa afirmação. Quanto à facilidade de acesso à loja pelo estacionamento 43,3% dos entrevistados concordam plenamente com a afirmação de que o estacionamento facilita o acesso do cliente à loja. Já 18,7% dos entrevistados discordam dessa afirmação. Ao realizar essa análise em comparação com a pesquisa qualitativa é possível afirmar que o posicionamento quanto ao estacionamento também não está claro para o cliente, o que prova a falta de congruência quanto ao estacionamento.

No sexto elemento, que se refere ao ambiente de compra, 92,7% dos entrevistados concordam plenamente com a afirmação de que o ambiente de compra do supermercado pesquisado é agradável, além disso, 7,3% concordam com a afirmação. Quanto à limpeza da loja, dimensão que obteve maior índice positivo, 95,3% dos entrevistados concordam plenamente com a afirmação de que a loja é limpa e 4,7% concordam com a afirmação. No questionamento sobre o layout da loja 93,3% dos entrevistados concordam plenamente com a afirmação de que o layout da loja é organizado. Além desse, dado 4% concordam com a afirmação. Este também é um ponto considerado positivo para o supermercado. Comparando estes dados com a pesquisa qualitativa é possível afirmar que o elemento layout da loja apresentou o maior grau de congruência em toda a pesquisa.

No que se refere aos funcionários, sétimo elemento, 76,7% dos entrevistados concordam plenamente com a afirmação de que os funcionários do supermercado analisado são prestativos. Somado a isso 8,7% dos entrevistados concordam com essa afirmação. Em contrapartida, 8,7% não concordam nem discordam da afirmação. Quanto ao atendimento 68,7% dos entrevistados concordam plenamente com a afirmação de que o atendimento da loja é diferenciado. Além desse dado, 11,3% concordam com a afirmação, enquanto 13,3% discordam. Comparando estes dados com a pesquisa qualitativa é possível

afirmar que o elemento atendimento apresentou congruência entre identidade e imagem da marca.

Quanto aos últimos elementos avaliados, na qualidade dos produtos 87,3% dos entrevistados concordam plenamente com a afirmação de que a loja do supermercado analisado oferece produtos de alta qualidade e 10,7% apenas concordam com a afirmação. Quanto à variedade dos produtos ofertados 73,3% dos entrevistados concordam plenamente com a afirmação de que a loja do supermercado analisado possui variedade de produtos. Além disso, 12% concordam com a afirmação. Comparando estes dados com a pesquisa qualitativa é possível afirmar que o elemento variedade de produtos apresentou congruência entre identidade e imagem da marca.

Todas essas percepções podem ser melhor constatadas no quadro 7:

Quadro 42 - Nível de Concordância das Dimensões Analisadas

Dimensões Analisadas	Nível de Concordância*				
	DT	D	NC/ND	C	CP
A localização é conveniente	-	1,3%	2%	12,7%	84%
Os preços são justos	0,7%	23,3%	24%	32,7%	19,3%
O custo benefício da compra é muito bom	-	5,3%	14,7%	17,3%	62,7%
A loja possui diversas formas de pagamento	6%	12%	44%	13,3%	24,7%
O processo de pagamento é ágil	2%	4%	7,3%	19,3%	67,3%
As ofertas (descontos, promoções do dia-a-dia) são boas	16%	18,7%	33,3%	8,7%	23,3%
As promoções são atraentes	16%	20%	30,7%	10,7%	22,7%
O estacionamento possui alta capacidade	9,3%	24,7%	14,7%	10,7%	40,7%
O estacionamento facilita o acesso do cliente à loja	10%	18,7%	16%	12%	43,3%
O ambiente de compra é agradável	-	-	-	7,3%	92,7%
A loja é limpa	-	-	-	4,7%	95,3%
O layout da loja é organizado	-	1,3%	1,3%	4%	93,3%
Os funcionários são prestativos	-	6%	8,7%	8,7%	76,7%
O atendimento é diferenciado	2,7%	13,3%	4%	11,3%	68,7%
A loja oferece produtos de alta qualidade	-	-	2%	10,7%	87,3%
A loja possui variedade de produtos	1,3%	9,3%	4%	12%	73,3%

*Discordo totalmente, discordo, não concordo nem discordo, concordo e concordo plenamente

5.7 Fatores a serem utilizados para o posicionamento da marca

Este tópico atende ao objetivo 4, estabelecer fatores, que possam ser utilizados para o posicionamento da marca.

Novas práticas de publicidade, atendimento, preços e promoção são implementadas diariamente em redes varejista. O que esses estabelecimentos

esquecem é a necessidade de implantar e aplicar uma gestão integrada desses recursos. Um dos elementos aqui analisados, a identidade de marca, tem por princípio a comunicação de todas as associações que o consumidor deve fazer com a marca. Nesse sentido, práticas gerenciais do varejo, bem como a identidade e a imagem devem estar sintonizadas com a proposta de valor que a marca deseja passar.

A estratégia quanto a perspectiva de atendimento, qualidade e variedade dos produtos, localização, preço, formas de pagamento, promoções, estacionamento é mais da organização, realizando seu processo de dentro para fora.

Este trabalho focou em identificar na empresa analisada os pontos de congruência entre a identidade e a imagem da marca. O primeiro fator representa a sintonia da estratégia com a experiência de marca proposta pela empresa. Essa estratégia determinará como a empresa será percebida por seus clientes. Conforme visto na empresa analisada para atingir o nível de congruência desejado, toda a empresa deve estar preparada e disposta a trabalhar conceitos de gestão de marca. Quanto mais focada em suas operações, mais destaque será dado aos aspectos intrínsecos da marca.

Além desse aspecto, a forma como a identidade é comunicada aos funcionários torna-se um fator competitivo para as empresas do ramo varejista. Sobretudo porque os funcionários possuem uma visão bastante próxima à do cliente. Não basta treinar a linha de frente da empresa é necessário desenvolver um marketing interno visando envolver os funcionários de forma que a identidade de marca se torne parte da cultura organizacional. Os funcionários são importantes clientes da empresa e devem ser expostos constantemente aos valores da marca.

A área estratégica deve estar convicta de sua marca e do que ela representa. Sua definição deve ser feita visando seriedade e foco em seu público-alvo. Cada aspecto, como os aspectos físicos, por exemplo, deve acordar com a proposta da marca.

Recebem destaque na pesquisa aplicada os elementos localização, layout da loja, atendimento e variedade de produtos, que apresentaram congruência com relação à identidade e imagem da marca. Estes elementos analisados foram

destacados pelos clientes do supermercado como os elementos definidores de suas compras, além de melhor representar sua marca.

Pela pesquisa aplicada é possível afirmar sobre a metodologia de Tavares (2008), que não há certo ou errado com relação aos fatores pesquisados, mas sim coerência entre proposta e execução. Ou seja, a coerência entre o que a empresa propõe e o que o cliente percebe (congruência) é fundamental para gerar maior nível de satisfação e amenizar falsas expectativas dos clientes.

Assim, a empresa analisada, bem como as demais empresas do ramo varejista, devem considerar o grau de congruência entre identidade e imagem de marca em seu posicionamento. Vale ressaltar também a importância de se adotar um método de acompanhamento desse fator no intuito de compreender se a visão que possuem de sua marca está se modificando ao longo do tempo. É importante acompanhar também a reputação da marca frente a seus clientes.

6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

6.1 Conclusões

A análise realizada ao longo deste trabalho buscou oferecer fatores a serem utilizados por empresas varejistas no desenvolvimento da identidade e da imagem de suas marcas visando obter um grau de congruência entre esses fatores. Tendo como base o fato de que a congruência é o fator chave de sucesso para a implementação de estratégias de escopo e posicionamento de marca, bem como um entendimento sobre os conceitos de identidade e imagem de marca, atingindo-se assim os objetivos deste estudo.

A metodologia aplicada buscou contribuir para as tomadas de decisão referentes à imagem e posicionamento de marcas em estabelecimentos varejistas. Ao se analisar as características de oito elementos do ponto de venda foi possível identificar o que agrega valor e representa ganho efetivo, capaz de levar o consumidor a definir sua compra.

O posicionamento de um supermercado foi estudado por meio de uma nova metodologia, aplicada sobre o escopo e posicionamento de sua marca. Foram analisadas as características, atributos, benefícios, associações e distinções da marca desse estabelecimento. Essa pesquisa foi realizada por meio de um estudo exploratório e descritivo, com entrevistas aplicadas a gestores, funcionários e clientes do supermercado, bem como de observação participante.

Verificou-se por meio da metodologia que o objetivo geral foi alcançado, pois é clara a consonância existente entre o posicionamento do supermercado por meio da percepção de suas propostas pelos clientes.

Os resultados demonstram que os aspectos intrínsecos à organização são fortes influenciadores nas decisões de seus consumidores e que é importante explorar estes aspectos como um diferencial de mercado no ramo varejista.

Além disso, os elementos analisados no ponto de venda que apresentaram convergência nas características, entre o posicionamento descrito pelo supermercado e o percebido pelos clientes, foram localização, layout da loja, atendimento e variedade de produtos. Em contrapartida, os elementos facilidade de

pagamento, estacionamento, preço e promoção apresentaram considerável divergência, sendo que facilidade de pagamento e promoção apresentaram divergência quase total.

Nos atributos, benefícios, associações houve a mesma movimentação de percepções. E em distinções a baixa convergência em alguns aspectos foram mais perceptíveis: preço, formas de pagamento e promoção.

Essa resposta à pesquisa aplicada mostra que há uma necessidade constante do supermercado em conhecer como suas características percorrem a metodologia até chegar à distinção e impactam na percepção de seus clientes. Esse conhecimento pode gerar maior interação entre as atividades da loja de forma que comuniquem a mesma mensagem visando coerência maior no posicionamento da marca.

Por se tratar de uma pesquisa com amostra por conveniência, a que se considerar que as interseções entre as propostas do supermercado e as percepções dos clientes possa ser maior ou mesmo menor do que a apresentada neste resultado. A análise e acompanhamento desse processo certamente resultará em uma congruência cada vez maior.

Ao analisar os dados e informações coletadas ficou claro que o conceito de identidade de marca está interligado ao conceito de imagem de marca, visto que trata-se de um processo de transformação da identidade em imagem de marca. A importância de se diferenciar os dois conceitos visando a elaboração de uma estratégia de marca, advém do risco em se confundir realidade e visão, como ocorre comumente.

Com relação à análise da identidade de marca, a congruência foi analisada da perspectiva interna da empresa. Verificou-se que a visão pretendida para a marca foi obtida por meio dos valores absorvidos pela área operacional. Nesse sentido as análises demonstraram que a área estratégica possui uma avaliação mais alta dos fatores que os funcionários. E embora a empresa invista muito em treinamento é comum que o funcionário seja influenciado pelo consumidor quanto ao modo de percepção da marca, por meio de percepções positivas ou mesmo negativas.

Pelos resultados obtidos a congruência entre identidade e imagem de marca tem influência direta nas estratégias da empresa. Uma empresa com foco maior interno, como em ambiente de loja, tende a ser mais congruente nos aspectos físicos da identidade de marca. Já uma empresa que possui foco tanto nos aspectos físicos como nos aspectos visuais e intangíveis como sua personalidade da marca e sua comunicação tem um nível de congruência mais completo. Neste sentido o cliente absorve ambos os valores desejados pela empresa.

6.2 Implicações para o supermercado

Componentes considerados como bem posicionados pelo supermercado, como estacionamento, formas de pagamento, promoções e preço, merecem dobrada atenção visto que houve dissonância nas percepções empresa-cliente.

As questões referentes a formas de pagamento e promoções são algumas vezes encaradas pelos entrevistados como sem importância para os gestores do supermercado, visto que não há evidências por parte dos clientes de que a gestão se interesse em divulgar esses itens. Neste caso o supermercado pode considerar a opinião de seus clientes e tomar decisões no sentido de melhorar essa informação, ou comunicar a estratégia de posicionamento e vendas do supermercado de forma que sua posição fique clara para os clientes a quanto aos itens citados.

Vale ressaltar que a metodologia adotada proporciona ao pesquisador um caminho até os fatores que são decisivos no processo de compra dos clientes. Esse fato fornece subsídios para importantes ações e decisões, promovendo itens da metodologia no sentido de melhorar ou até diferenciar uma empresa por meio de seu posicionamento e interação com as necessidades e desejos dos clientes. Ficou claro que a metodologia possui relevância para o marketing empresarial das organizações varejistas.

Já em relação ao varejo é fundamental que as empresas encarem a necessidade de ouvir seus clientes, sem que suas sugestões sejam vistas como reclamações, mas como fator de competitividade no mercado. É preciso que as empresas caminhem lado a lado com seus clientes e que acreditem que suas opiniões podem de fato ser mais estratégicas do que suas decisões. Não basta

atender bem, estar bem localizado, ter um ambiente limpo, agradável, funcionários bem treinados, condições de pagamento, preço, variedade de produtos, boas promoções e estacionamento, se todos esses diferenciais não forem comunicados aos clientes. Mas além disso, se forem comunicados, mas não forem percebidos pelos mesmos como um diferencial.

6.3 Limitações da Pesquisa

Seja em metodologias convencionais ou em novas metodologias a impossibilidade de generalização dos resultados é uma limitação freqüente nas pesquisas. Na pesquisa adotada isso se explica por ser a primeira vez que a metodologia de EPM é aplicada ao varejo, e pelo fato de trabalhar no caso pesquisado com um nicho de mercado bem específico, que são as classes AA e A.

Outro fator importante é a falta de conhecimento de gestores, funcionários e clientes do conceito dos termos “benefícios” e “associações”, que mesmo sendo explicados aos respondentes geram algumas confusões. Com relação ao supermercado isso se explica devido à falta de um posicionamento bem elaborado e em consequência, para os clientes, na falta de percepção adequada desse posicionamento.

Este estudo avaliou a congruência entre identidade e imagem de marca sob a perspectiva dos aspectos físicos do ponto de venda. Um dos estudos sobre o tema, o modelo de identidade de Kapferer (1992), por exemplo, retrata vários outros aspectos. Portanto uma avaliação completa da identidade poderia resultar em respostas capazes de confirmar ou não os resultados obtidos neste estudo.

6.4 Sugestões para Futuras Pesquisas

Como dito anteriormente os resultados obtidos não comportam generalizações, mas podem ser utilizados como base para novas pesquisas sobre tema e metodologia adotados.

Assim algumas sugestões são adequadas:

- Utilizar outros instrumentos como a escala de *Likert* adotada visando cruzar os dados de perfil do cliente com a percepção do posicionamento;
- Aplicar a metodologia a marcas próprias, elemento que é tendência no ramo varejista e ponto forte do varejo pesquisado.

7 REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Como construir marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- AAKER, D. A. **Managing Brand Equity: capitalizing on the value of a brand name**. New York: Free Press, 1991.
- AAKER, D. A. **Managing Brand Equity: capitalizing on the value of a brand name**. New York: Free Press, 1996.
- ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados. **A história do Supermercado no Brasil**. Disponível em <http://www.abras.org.br>. Acesso em 07/09/09.
- ALMEIDA, Ana Luisa de Castro; MARCHIORI, Marlene. **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006. p. 31-50.
- BAKER, M. J. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.
- BARBOSA, Davidson Campos Soares; TEIXEIRA, Dalton Jorge. **Percepção da Imagem Organizacional: Um estudo com consumidores de um supermercado**. Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v. 8, n. 2, p. 240-256, 2006.
- BARNEY, Jay. B.; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BERELSON, B. **Content Analysis in communications research**. New York: Wiley, 1952.
- BIEL, A. L. **How brand image drives brand equity**. Journal of Advertising Research, p.6-12, 1992.
- BORGES, A. A., CUNHA, M. V. M. Jr. **Os mapas perceptuais do consumidor: o uso da técnica de multidimensional scaling como estratégia de representação dos mapas perceptuais do consumidor**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (XVIII: 1999: Foz do Iguaçu). Anais... Foz do Iguaçu, 1999.
- BURLINGH, Gardner; LEVY, Sidney J. **The product and the brand**. Harvard Business Review. 33:33-9 Mar-Apr. 1955.
- CRAIG, Samuel; GHOSH, Avijit; MCLAFFERTY, Sara. **Models oh The Retail Location Process a Review**. Journal of Retailing, New York, v. 60, n. 1, p. 5-36, Spring, 1984.

COLLIS Jill, HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookmen, 2005. 349 p.

COLNAGO, C. K., **A Comunicação Organizacional como Elemento Estratégico para a Construção da Identidade Corporativa e da Imagem Institucional das Empresas.** Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Santos – 29 ago. - 2 set. 2007.

FITZSIMMONS, J., FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FRANÇA, Júnia Lessa, VASCONCELLOS, Ana Cristina de. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas.** 8. ed. rev. e ampl. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2007. 255 p. (Coleção Aprender).

FOMBRUN, Charles J. **Reputation: realizing value from the corporate image.** Boston: Harvard Business School Press, 1996. 442p.

GEORGE, A. L. **Quantitative and qualitative approaches to content analysis.** In Ithiel de Sola Poll (ed.). *Trends in content analysis.* Urbana, IL, University of Illinois Press, 1959.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, André Luiz. **O Poder da Marca.** Disponível em <http://www.artigonal.com/marketing-artigos/o-poder-da-marca-02966.html>. Acesso em 20/08/2009.

GREEN, Paul E.; TULL, Donald S. **Research for Marketing Decisions.** 4ª ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1978. 477 p.

GUTMAN, J. **A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes.** Journal of Marketing, Vol. 46, p. 60-72, 1982.

HEATH, A.P. and SCOTT, D. **The self-concept and image congruence hypothesis: an empirical evaluation in the motor vehicle market.** European Journal of Marketing, Vol. 32, No. 11/12, pp.1110-1123, 1998.

HOLSTI, O.R. **Content analysis for the social sciences and humanities.** Reading, Mass.: Addison Wesley, 1969.

HONDERICH, T. (ed) Associationism. **The oxford companion to philosophy**. Oxford: Oxford University Press, 1995. 1009p.

KAMINSKI, S. R. **Valores, Benefícios, Atributos e Dimensões Simbólicas no Consumo de Música do Estilo New Metal: Uma Análise Exploratória**. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPPAD, Universidade Federal do Paraná. Curitiba – PR. 2004

KAPFERER, J.N. **Strategic Brand Management: new approaches to creating and evaluating brand equity**. New York: Free Press, 1994.

KOTLER, P., FOX, K. F. A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora Prentice Hall do Brasil, 1998.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis**. Beverly Hills, Ca.: Sage, 1980.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 2006.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. 3ªed. São Paulo: Atlas, 2000, 695p.

LISBOA, Patrícia Mafili. **Elementos para o posicionamento de marcas: um estudo de caso em serviços profissionais de educação**. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração - Faculdades Pedro Leopoldo. Orientador: Prof. Dr. Mauro Calixta Tavares. 2009.

LOVELOCK, C., WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARA, Sandra. **Um autosserviço para o supermercadista e o consumidor**. Revista Gôndola. Editora AMIS: Belo Horizonte, 2009.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 720 p.

MALHOTRA, Naresh, K. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Booman, 2002.

MAROCO, J. **Análise Estatística com Utilização do SPSS**. 2 ED. Lisboa: Silabo, 2003.

MARTINEAU, Pierre. **The Personality of the Retail Store**. Harvard Business Review, v. 33, p. 47-55, 1958.

- MARTINS, J. R.; BLECHER, Nelson. **O Império das Marcas: como alavancar o maior patrimônio da economia global**. São Paulo: Marcos Cobra Editora, 1996.
- MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de Marketing*. 3 ed. São Paulo, Atlas, 1996. 276 p.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1
- NELSON, Richard. **The Selection of Retail Location**. New York: F. W. Dodge Corporation, 1958.
- OLIVEIRA, Daniela Ferro de. **Mensurando valor da marca, reputação e identidade no setor automotivo: relações da marca Volkswagen**. Dissertação (Mestrado em Administração): Universidade Federal de Minas Gerais, CEPEAD/FACE/UFMG, 2006, 156 p.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000, 388p.
- PARENTE, Juracy. **Perfis de área de influência de supermercados**. EAESP/FGV/NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações. 2001.
- PERUZZO, Cicilia Maria Krohling. Da observação participante à pesquisa-ação em comunicação, pressupostos epistemológicos e metodológicos. Anais do 26. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Belo Horizonte - MG, setembro de 2003. São Paulo: Intercom, 2003.
- PETERSON, Robert A. **The price-perceived quality relationship: experimental evidence**. Journal of Marketing Research, 7(4):525-528, Nov. 1970.
- POHL, Roberta H. B. F. e CASTRO, Jorge M. Oliveira. **Efeitos do Nível de Benefício Informativo das Marcas sobre a Duração do Comportamento de Procura**. RAC-Eletronica, Curitiba, v.2, n. 3, art. 6, p. 449-469, Set./Dez. 2008.
- PONTES, Nícolas Gonçalves. **Imagem e Identidade de Marca: Um Estudo de Congruência no Varejo de Moda**. Dissertação de Mestrado da escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas. Orientador: Prof. Dr. Juracy Parente. São Paulo, 2009, 169p.
- RIES, A., TROUT, J. **Posicionamento: a batalha pela sua mente**. 8. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2001.
- SILVA, Antônio Fonseca da. **A formação da Imagem e seu Processo de Comunicação Empresarial**. Disponível em <http://www.bibliotecadigital.unec.edu.br>. Acesso em: 25/08/2009.

- TAVARES, Mauro Calixta. Instituições de Comercialização de Alimentos: o impacto do auto-serviço. Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte: UFMG, 1984. 167p.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão de Marcas: construindo marcas de valor**. São Paulo: Harbra, 2008.
- TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e política**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. p. 97-109.
- UNDERHILL, Paco. **Vamos às Compras! A Ciência do Consumo**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 231p.
- URDAN, Flávio Torres e NAGAO, Letícia. **Atributos Intrínsecos e Extrínsecos nas Avaliações dos Consumidores e Efeitos na Qualidade, Valor e Satisfação**. In VII SEMEAD, 2004, USP - Seminários em Administração FEA-U SP, São Paulo.
- VALENZI, E. R.; ANDREWS, I. R. **Effects of price information on product quality ratings**. Journal of Applied Psychology, 55(1):87-91, 1971.
- VELUDO-DE-OLIVEIRA, T.; IKEDA, A. **O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing**. *Gestão.Org*, Recife, v. 3, n. 1, jan./abr. 2005. Disponível em: <www.gestaoorg.dca.ufpe.br>, acessado em: 13/10/2008.
- VERGARA, S.C. *Projeto e relatórios de pesquisa em administração*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007. 96 p.
- YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**. Sage Publications. 2ª Edição. 1994.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2ª Edição. 2001. Porto Alegre, Bookman, 2001.
- ZIMMERMAN, M. M. **Los supermercados**. Madrid: Rialp, 1959. 409 p.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista com os Gestores do Supermercado**Questões****HISTÓRIA DA EMPRESA**

1. Fale um pouco sobre a origem da Marca Verde Mar.
2. Quais momentos da história da marca você destacaria?

IDENTIDADE DE MARCA**POSICIONAMENTO**

3. Como a marca se posiciona para o consumidor? Qual a sua proposição de valor?
4. Como é a gestão de preços da empresa?
5. Quais os aspectos tangíveis de maior relevância na visão da empresa?

IDENTIDADE

6. Imagine sua marca como uma pessoa. Descreva-a.

CULTURA

7. Como você define a cultura de sua organização?
8. Quais os valores mais importantes que representam a marca?

RELAÇÃO

9. Qual ou quais experiência(s) a marca da sua empresa pretende proporcionar ao consumidor?
10. O que é feito para manter um relacionamento mais próximo com o consumidor?

REPUTAÇÃO

11. Qual a imagem de seu público-alvo?
12. Como eles são? Descreva-os.

IMAGEM

13. Como seu consumidor projeta sua imagem para a sociedade através da marca?
14. Como o consumidor se comporta quando utiliza a marca?

Fonte: Adaptado de Lisboa e Pontes (2009)

APÊNDICE B – Questionário aplicado aos Gestores, Funcionários e Clientes

	CARACTERÍSTICAS (descrição/ propriedades)	ATRIBUTOS (agregadores de valor)	BENEFÍCIOS (ganhos)	ASSOCIAÇÕES (relações/ lembranças)	DISTINÇÃO (fatores decisivos)
LOCALIZAÇÃO					
PREÇO .Custos monetários .Custos não monetários					
FACILIDADE DE PAGAMENTO (Formas)					
PROMOÇÃO .Ações de marketing .Tipos, frequência, duração					
ESTACIONAMENTO Capacidade, ocupação, facilidade					
LAYOUT DA LOJA . Organização Instalações . Equipamentos . Limpeza					
ATENDIMENTO .Funcionários Número e tarefas ou funções					
VARIEDADE DE PRODUTOS (descrever por seções ou categorias)					

Fonte: Adaptado de Lisboa (2009)

APÊNDICE C – Questionário aplicado aos Clientes

Meu nome é Isabella Fernandino, sou Professora Universitária e estou elaborando minha Dissertação de Mestrado. Para tal, estou realizando uma pesquisa sobre supermercados visando avaliar o grau de alinhamento entre empresa e consumidor quanto a sua identidade e imagem da marca.

Conto com a sua colaboração. O tempo de resposta é de cerca de **05 minutos**. Você fará opções sobre a alternativa que melhor descreve a sua percepção sobre a **loja do Supermercado Beta, unidade Buritis**. Você deverá optar na escala entregue a você, pela opção que melhor caracteriza sua opinião em cada caso.

	Concordo Plenamente (5)	Concordo (4)	Não concordo nem discordo (3)	Discordo (2)	Discordo Totalmente (1)
A localização é conveniente					
Os preços são justos					
O custo benefício da compra é muito bom					
A loja possui diversas formas de pagamento					
O processo de pagamento é ágil					
As ofertas (descontos, promoções do dia-a-dia) são boas					
As promoções são atraentes					
O estacionamento possui alta capacidade					
O estacionamento facilita o acesso do cliente à loja					
O ambiente de compra é agradável					
A loja é limpa					
O layout da loja é agradável					
Os funcionários são prestativos					
O atendimento é diferenciado					
A loja oferece produtos de alta qualidade					
A loja possui variedade de produtos					

Fonte: Adaptado de Pontes (2009)